

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

EĞİTİM TRANSFERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE BİR ARAŞTIRMA

Deniz EMİR

Enstitü No: 2501040057

İstanbul, 2008

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

EĞİTİM TRANSFERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE BİR ARAŞTIRMA

Deniz EMİR

Enstitü No: 2501040057

Tez Danışmanı
Doç Dr. Lale TÜZÜNER

İstanbul, 2008

ÖZ

Yirminci yüzyılın sonlarına kadar eğitim denildiğinde “okul eğitimi” kavramı dışında akla pek fazla bir şey gelmemekteydi. Fakat yirminci yüzyılın sonlarına doğru sermayenin özgürleşmesiyle beraber işletmeler hızla çok uluslu yapılara bürünmeye başlamışlar ve gelişmişlerdir. Artan rekabet ortamıyla birlikte işletmeler arasındaki ufak farklılıklar olumlu veya olumsuz büyük sonuçlara yol açmaktaydı. İşte bu ortamda eğitim kavramı işletme literatürüne de giriş yapmış ve pek çok işletme fark yaratmak ve daha kaliteli hizmet sunmak için eğitime başvurmuştur.

Süreç zamanla gelişerek eğitim içerikleri şekillenmiş ve işletmelerin bu eğitimlerden beklediği faydalar daha da artmıştır. Bunun sonucunda literatürde “eğitim transferi” olarak adlandırılan kavram karşımıza çıkmaya başlamış ve eğitimin döngüsel önemi üzerinde durulmuştur.

İşletmeler işgörenlerine büyük yatırımlarda bulunup, eğitimler aldırırken, bu eğitimlerin ne kadarının işe yansıdığı gittikçe önem kazanmıştı. Zaman ve parasal açıdan bu maliyetin getirisi üzerinde günümüzde sıklıkla durulmaya başlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı ise; genel olarak eğitim transferinde örgüt iklimi kavramının etkisini ve transfer sürecinde etkisi olabilecek diğer unsurları ortaya çıkarmaktır.

ABSTRACT

When education is mentioned till the end of twentieth century, nothing much except the term “school education” can be thought of. But through the end of the twentieth century, with the help of capital’s liberation , companies rapidly started to change to multi national units and developed. By means of the increasing competitive platform, little differences between the companies were leading to positive or negative great results. At that point, the term training began to enter business administration literature and many companies have applied training in order to create difference and present more qualified.

This process developed gradually and formed as training content so the caompanies’ advantages excepted from these training increased more. Thus the term named in the literature as “tranfer of training” has started to be mentioned and training’s cycling importance have become more important.

While the companies invested great amounts for their employees training, how much of this training helped them in their work became more important. From the point of time and finance the gain of this cost has been often taken into consideration.

The aim of this study is; to introduce the effect of the transfer climate in training transfer generally and the other elements that can influentional in transfer process.

ÖNSÖZ

İşletmelerde eğitim faaliyetleri sonucu; gerek hizmet, gerekse de üretim süreçlerinde bir iyileşme ve bunun sonucu olarak da iş yaşamında ve işletmelerin çıktısı olan ürün veya hizmetlerde kalite beklenmektedir. Ancak çoğu işletme bu süreçte eğitim uzmanlarını yalnız bırakarak sürece dahil olmamayı, sadece sonucu beklemeyi tercih etmektedir. Bu da eğitimden beklenen maksimum faydayı engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler ve işletme sahipleri tüm süreçlere bizzat dahil olarak ve gerek maddi gerekse de manevi anlamda çalışanlarının yanında olarak eğitim transferi olarak adlandırdığımız süreçte büyük pay sahibi olacaklardır.

Tezde eğitim süreçleri ve bu süreçlerde rol alacak/alması gereken unsurlar belirtilmiş ve eğitim transferi sürecinde önemli bir rolü olduğu düşünülen örgüt iklimi üzerinde durulmuştur. Araştırma bölümünde ise eğitim transferine etkisi olan unsurlar (başta örgüt iklimi olmak üzere) hakkında anket sonuçlarına dayanarak yorum yapılmaya çalışılmıştır.

Tezimin tüm süreçlerinde büyük katkılarını gördüğüm danışman hocam Sayın V. Lale Tüzüner'e, araştırma süreçlerimde bana yardımcı olan işletme yetkililerine ve anketimi doldurarak mütevazı da olsa insan kaynakları bilimine katkıda bulunan tüm çalışanlara teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

Deniz Emir

İstanbul/2008

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....	2
1.1. Organizasyonlarda Eğitim Fonksiyonu ve Önemi	3
1.2. Eğitimin Amaçları ve Yararları.....	4
1.3. Organizasyonlarda Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar.....	6
1.3.1. Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme.....	6
1.3.2. Yönetim Geliştirme	8
1.3.3. Örgüt Geliştirme	9
1.4. Eğitim Fonksiyonunun Diğer İKY Fonksiyonları ile İlişkisi.....	11
1.5. Organizasyonlarda Eğitim İhtiyacı.....	13
1.5.1. Eğitim İhtiyacı Gereksinimleri.....	14
1.5.2. Eğitim Sürecinde Eğitim İhtiyacının Analizi.....	15
1.6. Eğitim Planlaması	20
1.7. Eğitim Uygulamaları.....	23
1.7.1. İşbaşı ve İş dışı Eğitim.....	26
1.7.2. Geleneksel Eğitim Uygulamaları	28
1.7.2.1. Anlatım yöntemi	28
1.7.2.2. Rol Oynama	29
1.7.2.3. Örnek Olay	29
1.7.2.4. Konferans Veya Tartışma	30
1.7.2.5. Simülasyon	30
1.7.2.6. T Grubu Eğitimi	31

1.7.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	32
1.8. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	34
1.8.1. Eğitimin Değerlendirilmesinin Nedenleri.....	36
1.8.2. Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar.....	38
1.8.3. Eğitimi Değerlendirme Uygulamaları.....	42
1.9. Eğitim Sonucu Öğrenmenin Davranışa Dönüştürülmesi.....	44

2. BÖLÜM:EĞİTİM TRANSFERİ VE EĞİTİMİN İŞ ORTAMINA TRANSFERİ SÜRECİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ROLÜ.....47

2.1. Eğitim Transferi ve Önemi	48
2.2. Eğitim Transferi Araştırmaları	50
2.3. Eğitim Transferi Süreci	52
2.3.1. Eğitim Transferi Teorileri	58
2.3.1.1. Benzer Unsurlar Teorisi	58
2.3.1.2. Uyarım Genellemesi Teorisi	59
2.3.1.3. Bilişsel Geçiş Teorisi	60
2.3.2. Eğitim Sonrası Hareket Planı	60
2.4. Eğitim Transferini Kısıtlayıcı Faktörler	63
2.4.1. Eğitim İhtiyaçlarının Yanlış Saptanması	65
2.4.2. Çalışma Ortamının Meydana Getirdiği Kısıtlar.....	66
2.4.3. Zaman Kısıtları	67
2.4.4. Kontrol ve Değerlendirme ile İlgili Kısıtlar	68
2.4.5. Diğer Kısıtlar	69
2.5. Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler	70
2.5.1. Eğitilenin Özelliklerinin Etkisi	72
2.5.2. Eğitim Ortamının Etkisi	74
2.5.3. Örgüt İkliminin Etkisi	76
2.6. Örgüt İklimi	77
2.7. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması	79
2.8. Eğitim Transferi Sürecinde Örgüt İklimi	82
2.8.1. Yöneticilerin Desteği	83
2.8.2. İş Arkadaşlarının Desteği	86

2.8.3. İş Ortamı	87
2.9.Eğitim Transferinde Öğrenen Organizasyon.....	89
3. BÖLÜM: EĞİTİM TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BİR ARAŞTIRMA.....	93
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	93
3.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	94
3.3. Ana Kütle ve Örneklem.....	94
3.4. Veri Toplama Yöntemleri.....	95
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	95
3.6. Uygulanan İstatistiksel Analizler ve Bulgular	96
3.6.1. Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi	97
3.6.2. Örneklem Grubunun Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	98
3.6.3. Katılımcıların Eğitim Transferi Algılarına Yönelik Bulgular.....	102
3.6.4. Örgüt İklimi Alt Boyutlarına ve Diğer Faktörlere Göre İşgörenlerin Eğitim Transferi Algılarının Farklılaşma Durumu: Korelasyon ve Regresyon Analizleri	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKLAR.....	111
EK. ANKET FORMU.....	118

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Multimedya Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları	34
Tablo 2. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilme Zamanı	37
Tablo 3. Kirkpatrick'ın Dört Kademeli Değerlendirme Çerçevesi	39
Tablo 4. Eğitim Transferi Üzerine Deneysel Araştırmalar	51
Tablo 5. Transferi Kısıtlayabilecek Engel Örnekleri	63
Tablo 6. Öğrenen Organizasyonun Temel Özellikleri	91
Tablo 7. Ölçeğin Güvenilirlik Değerleri.....	97
Tablo 8. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	99
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Transferine Yönelik Algılarına İlişkin Genel Ortalama	102
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Transferine Yönelik Algılarına İlişkin Frekans Dağılımları ve Yüzde Değerleri	103
Tablo 11. İşgörenlerin Eğitim Transferi Algıları ile Yöneticilerin Desteği, İş Arkadaşlarının Desteği ve İş Ortamı Arasındaki Korelasyon	106
Tablo 12. İşgörenlerin Eğitim Transferi Algıları ile Öğrenme Motivasyonu, Eğitim Ortamının Özellikleri ve Öğrenen Organizasyon Stratejisi Arasındaki Korelasyon	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Döngüsü	16
Şekil 2. Eğitimin Aşamaları	24
Şekil 3. Thayer ve Teachout'un Transfer Süreci Modeli.....	53
Şekil 4. Holton'un Süreç Örneği ve Eğitim Transferini Etkileyen Ana Faktörler.....	54
Şekil 5. Transfer Devam Eğrileri	55
Şekil 6. Baldwin ve Ford'un Transfer Süreci Modeli	57
Şekil 7. Örnek Hareket Planı	62
Şekil 8. Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler	71
Şekil 9. Öğrenme Kültürünün Etkileri ve İş Tatminine Kavramsal Bir Model Örneği	90

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda, değişen çevre koşulları ve artan rekabet ortamı ile birlikte işletmelerin bu duruma ayak uydurabilmeleri için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmeleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu sürekli değişim ve gelişim ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için insan kaynaklarına yapılan yatırımların artırılması gerekmektedir.

Kuşkusuz eğitim yatırımı insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırımlardan biridir. Bu büyük yatırımın sonucunda işletme sahipleri ve yöneticileri verilen eğitimlerin faydalarının ne ölçüde geri alındığını kuşkusuz merak etmektedirler. Öğrenme her eğitim programı için kuşkusuz önemli bir veridir. Fakat eğitim alanların aldıkları eğitimi ne ölçüde işlerinde uygulayabildikleri de en az o kadar önemlidir. Eğitimin hedeflenen davranış değişikliğine sebep olması ve uzun süreçte akılda kalarak çalışmalarda uygulanması eğitimin işe başarıyla transfer edildiğini göstermektedir.

Üç ana bölümden oluşan bu tez çalışmasının amacı, eğitim transferini bir süreç olarak ele alıp çeşitli boyutlarını ve transferi etkileyen faktörleri incelemek ve değerlendirmektir. Buradan yola çıkarak öncelikle eğitim kavramı, daha sonra eğitim transferinin gerçekleştirilmesi süreci ve sonuçları ele alınmıştır.

Birinci bölümde eğitim kavramı, eğitimin benzer kavramlarla ilişkisi, eğitim ihtiyacı, planlaması, uygulaması, değerlendirilmesi ve eğitim sonucu öğrenmeden davranışa geçiş süreci incelenmiştir. İkinci bölümde ise eğitim transferi, önemi, araştırmaları, süreçleri, kısıtlayıcı ve etkileyici faktörleriyle birlikte ele alınmış daha sonra örgüt iklimi ile bağlantılandırılıp; eğitim transferi sürecinde örgüt iklimi ve faktörleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise çeşitli işletmelerde yapılan anket çalışmaları sonucu başta örgüt iklimi ve alt faktörleri olmak üzere eğitim transferi sürecini etkileyen faktörler araştırılmıştır.

1. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Organizasyonlar günümüzde eğitimli ve nitelikli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu nitelikteki bireylerin işe alınmasından sonra kısa bir süre içerisinde onlardan yüksek performans beklemek hayal kırıklıklarına sebep olabilir. Personelin işletmeye adaptasyonunu sağlamak, onlara uzun dönemde gerekli yetkinlikleri kazandırmak ve geliştirmek için işletmelerde eğitim kavramı gereklilik arz etmektedir.

İşletmeler sistemdir. Bu sistem içerisinde bütün parçalar birbirini tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sistemin düzenli çalışması açısından da eğitim oldukça önemli bir işletme faaliyetidir.¹ Açık bir sistem olarak ifade edebileceğimiz işletme birbiriyle ilişki halinde bulunan alt sistemlerden oluşmakta ve çevresiyle işletme arasında girdi çıktı ilişkisi bulunmaktadır. Pek doğaldır ki çevreyle sahip olunan bu etkileşim, yeni bir takım örgütsel ve yönetsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Nihayetinde işletme, işgörenlerini değişen çevre koşullarının gerektirdiği yeni birtakım bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitmelidir. Bir başka ifade ile işe yeni alınan ve işletmede daha önceden çalışan elemanların yeni stratejilere bağlı olarak yapılan değişikliklere uyumunu sağlamak için takip edilecek eğitim ve geliştirme programları ve bunlarla ilgili politikalar tespit edilmelidir.²

Bununla birlikte çalışanlar da iş yaşamında bilgilerini yenilemeye yönelik eğitimlere sık sık ihtiyaç duymaktadırlar. Hatta bunun ötesinde, modern organizasyonlarda hemen her çalışan kendi yetkinliklerinin dışında yeni bilgileri ve görüşleri anlamaya istek ve ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzün acımasız rekabet ortamında farklı perspektifler geliştiremeyenler, değişimin yönünü, boyutunu ve gücünü

¹ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, 3. bs., İstanbul, Papatya Yay., 2001, s. 11.

² Ömer Faruk İşcan, "Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi", *Atatürk Üni. İkt. İd. Bil. Dergisi*, C. XIV, Sayı: 1, 2000, s.234.

göremedikleri için fırsatları ve tehlikeleri anlayamamakta ve kaybetmeye mahkum olmaktadırlar.³

1.1. Organizasyonlarda Eğitim Fonksiyonu ve Önemi

Eğitim, geniş anlamıyla bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar.⁴ Bir başka tanıma göre eğitim, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir.⁵ Organizasyonel anlamda ise eğitim; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.⁶ Tanımlardan da çıkarılabileceği gibi eğitim, bilgi ve becerilerin edinilmesine yönelik bir faaliyetler bütünüdür.

Çağımızın sürekli değişen ve gelişen bilgi ortamında yenilikleri izlemek, onlara adapte olmaya çalışmak da yeterli olamayabilmektedir. Değişimi önceden görüp; ayak uydurmak yerine, proaktif bir şekilde değişimin önüne geçmek ve yaratıcı fikirler üreterek değişime öncülük etmek çağımız organizasyonlarının en büyük avantajlarından biri olacaktır.

Üretim faktörü olarak insan kaynaklarının zamanla becerilerinin ve kalifiye özelliklerinin hızla eskimesi nedeniyle sürekli eğitilmeleri gereği artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından yeni bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılması kaçınılmaz olmuştur.⁷

³ İsmet Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yay., 2002, s.10-11.

⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Alfa Yay., 2003, s.229.

⁵ Taşkın, **a.g.e.**, s.19.

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000, s.110-111.

⁷ Inkpen, A.C., "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances", **Academy of Management Executive**, Vol. 12 No.4, 1998, s.69.

Organizasyonlarda çalışanların eğitimi ile ilgili olarak, gerek bireysel gerek organizasyonel anlamdaki her eylem girişiminin bilinçli ve bilgiye dayalı olarak başlatılması gerekir. Çalışanların eğitimi ile ilgili tüm kararlar da eğitim ve öğrenmeye ilişkin temel ve teorik bilgilerin ve başarısı kanıtlanmış deneyimlerin ışığında alınmalı ve uygulanmalıdır.⁸

Eğitim fonksiyonunun günümüzde öneminin artmasına rağmen hala bazı işletmeler, eğitimi bir yatırım olarak görmemekte ve eğitim sonucu ortaya çıkan maliyetlerin ve eğitime harcanan zamanın gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Oysa ki eğitimin bir yatırım olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim, işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, yenilikleri takip edebilmeleri ve uzun dönemde karlılıklarını arttırabilmeleri için önemli bir fonksiyondur.

1.2. Eğitimin Amaçları ve Yararları

Eğitim günümüzde yaşamın her alanında herkes için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. İşgörenlerin mevcut performanslarını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek, eğitim faaliyetlerinin önemini arttıran hususlar olmuştur.⁹

Amaçlar hem eğitim programlarının oluşturulması için, hem de daha sonra eğitimin değerlendirilmesi için kullanılabilir. Eğitim için amaç/hedef belirlemenin farklı yolları vardır. Bunun için ya kazandırılmak istenen davranış için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler; ya da o işte başarılı ya da başarısız davranış örnekleri toplanıp ona göre ölçüt belirlenebilir.¹⁰

⁸ Barutçugil, a.g.e., s.18.

⁹ Edip Özücü, Sedat Yumuşak, “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Atatürk Üni. İkt. İd. Bil. Dergisi**, C.XIX, Sayı: 2, 2005, s. 235-236.

¹⁰ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, 2. bs., Ankara, Academyplus Yay., 2002, s.110.

Eğitimin organizasyon için anlamı ve yararları bazı başlıklar altında özetlenebilir. Eğitim:¹¹

- Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük bir maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Becerileri geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır.
- Çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini işe adanmasını sağlar.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir.
- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten ya da başarısızlıklardan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetinin ve bağlılığını artırır.
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile şirketin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesinin sağlar.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılabileceği gibi eğitim sadece organizasyonel hedeflere odaklanmamakta, aynı zamanda çalışanı da bireysel anlamda geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu şekilde bireyler organizasyonlarda sadece aldıkları eğitimle ilgili konularda değil, daha bütüncül bir bakış açısı ile eğitim aldıkları konuların da

¹¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yay., 2004, s.298-299.

dışında farklı konularda da yorum yapabilme yetisi kazanmaya başlamaktadırlar. Yani organizasyon ile birey arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur.

1.3. Organizasyonlarda Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar

Eğitime verilen önem arttıkça, eğitimle ilgili bilimsel araştırmalar da artmış ve sonuç olarak eğitimle ilgili olarak yeni yeni kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle 20. yy'ın sonlarına doğru küreselleşmenin de etkisiyle bu kavramlar hızlı bir şekilde yayılmış ve tartışılır olmaya başlamıştır. Tezin bu bölümünde eğitimle ilgili literatürde sıkça geçen kavramlardan bazılarına yer vereceğiz.

1.3.1 Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme

Daha önceden de tanımladığımız gibi organizasyonlarda eğitim genel olarak, bilgi ve becerilerin edinilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak belirtebiliriz. Eğitim sadece belli başlı bazı edinimleri (bilgi , beceri vb.) kazandırma değil, aynı zamanda bireyleri mesleki açıdan da yetiştirme ve geliştirme işidir. Bugün için literatürde kullanılan “eğitim” ifadesini sıkça yetiştirme ve geliştirme kavramları için de kullanıldığına rastlanılmaktadır. Oysa ki eğitimle yakından ilişkili olmakla beraber özünde farklı kavramlardır.

Yetiştirme kavramı, özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Yetiştirme , “personelin mevcut işlerini daha iyi hale getirmesini amaçlayan, kısa süreli ve işe yönelik eğitim çalışmaları” olarak tanımlanabilir.¹² Bir başka tanıma göre ise yetiştirme, “daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir”.¹³ İşe uygunluğun sağlanması için organizasyon çalışanlarının eğitimini içeren yetiştirme, işgörenlere mevcut işlerini daha etkili yapabilmeleri için gerekli özellikleri sağlamasının ötesinde, kariyerlerinin

¹² Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analizi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yay., 2001, s.3.

¹³ Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 2000, s. 170.

değişik aşamalarındaki sorumluluklarını daha etkin yerine getirebilmelerine de yardımcı olacaktır.¹⁴ Yetiştirmede çoğunlukla planlanmış bir eğitim programı yoktur. Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken; yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale gelme sürecidir. Yetiştirme iş başında, daha uzun sürede, deneyimli kişilerin gözetiminde ve uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Sonuçları işe yönelik somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.¹⁵

Öte yandan geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır.¹⁶ Diğer bir tanıma göre geliştirme, yöneticilerin organizasyonu etkin bir şekilde yönetebilmesi için gerekli becerilerin kazandırılması sürecidir. Bu noktada geliştirme bir dönüşüm sürecidir.¹⁷ Geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.¹⁸ Geliştirme, personelin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından çok, kişinin geleceğe hazırlanması amacını güder. Bu yüzden geliştirme eğitimleri veya etkinlikleri gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek personele uygulanır.¹⁹

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları birbirine yakın anlamlar taşımakla birlikte, ifade ettikleri süre ve içerik bakımından bazı farklılıklar taşımaktadırlar.

¹⁴ Miller, Donald B., "Training Managers to Stimulate Employee Development", **Training and Development Journal**, February 1981, s.47.

¹⁵ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s.3.

¹⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta yay., 2003, s.206.

¹⁷ Werther William B., Davis Keith, **Human Resource and Personnel Management**, Fourth editions, Mc-Graw-Hill, Inc., International editions, Singapore, 1993, s.322.

¹⁸ Özçelik, **a.g.e.**, s.170.

¹⁹ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s.3.

1.3.2 Yönetim Geliştirme

1930'lu yıllarda ABD'de ortaya çıkan yönetim geliştirme kavramı başta batılı işletmeler olmak üzere, son yıllarda işletmeler tarafından uygulanır hale gelmeye başlamıştır.

Yönetim geliştirme, “mevcut ve muhtemel yöneticilerin bilgisini attırmak ve becerilerini geliştirmek için tasarlanmış eğitimidir. Yönetim geliştirme kavramı, bir yöneticinin nasıl yöneteceğini öğrenmesi ile gelişmesini anlatır. Yönetim geliştirme şunları kapsar: Bir amir tarafından sürekli eğitilme ve yetiştirilme, deneyimi arttırmak için dönüşümlü çalışma ve beceri geliştirmek için planlı görevlendirme.²⁰ Ayrıca; yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumların değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır.²¹

Yönetim geliştirme programları, yapısal olarak yönetici olmayan personelinkinden daha fazla uzun dönemi kapsamaktadır. Belirli bir işi daha etkili olarak ifa etmek amacıyla belirli becerileri geliştirmeye çalışmaktan çok, yönetim programları, daha geniş anlamdaki geliştirmeye ilgilidir. Bu programlar, şimdiki ve gelecekteki yönetim görevlerinin başarımı açısından önem arz eden beceri, bilgi, tutumlar, yetenekler, algılamalar ve kişilik özelliklerini içermektedir. Dolayısıyla yönetim geliştirmenin amacı, yöneticilerin daha büyük sorumlulukları başarıyla yerine getirmelerini sağlamak maksadıyla kapasitesini arttırmak, gelecek görevlere hazırlamaktır.

Kısaca, yönetim geliştirme, yöneticilerin örgütlerin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı duruma gelmeleridir.²²

²⁰ Taşkın, **a.g.e.**, s.128.

²¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs., İstanbul, Beta Yay., 2003, s.41.

²² Bingöl, **a.g.e.**, s.233-234.

Tüm bunlarla birlikte yönetim geliştirme programları işletmenin diğer eğitim programlarına ters düşmemelidir. Yöneticiler aldıkları eğitimi kendi işletmelerinde uygulayabildikleri deneysel bir ortam buldukları takdirde kuşkusuz ki alınan eğitimin yerleşmesi daha kolay ve hızlı olacaktır. Burada da önemli olan öğrenmeye ve eğitime açık bir örgüt yapısının mevcut olması gerekliliğidir.

1.3.3 Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır.²³

Örgüt geliştirmeyi kısaca tanımlamak gerekirse; “örgütsel alanda değişimi hazırlama ve bu değişimi yönetme süreci”²⁴ şeklinde belirtebiliriz.

Çağdaş yönetim uygulamalarında kullanıldığı anlamda örgüt geliştirme şu özellikleri gösterir:²⁵

- Planlı ve uzun dönemlidir. Örgüt geliştirme, yönetsel planlamaya giden parçaların tümünü içeren veri tabanlı bir değişim yaklaşımıdır. Amaç oluşturma, eylem planlama, tamamlama, kontrol etme ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunmayı içerir. Çabuk sonuç beklenmez ve süreçler yıllar alabilir.
- Problem yönetimidir. Örgütsel problemlerin çözümü için davranış bilimini içeren bir dizi disiplin araştırması ve teorisinin uygulanmasına çalışılır.

²³ Koçel, a.g.e., s.42.

²⁴ Mehmet Durdu Karşlı, **Yönetsel Etkililik**, 2. bs., Ankara, Pegema Yay., 2004, s. 49.

²⁵ A.e., s.51.

- Sistem yaklaşımını gerektirir. Çünkü gelişme hem bir sistemdir hem de sistemlidir. Bu, insan kaynaklarını ve bir örgütün teknoloji, yapı ve yönetim süreçleri potansiyelini açıkça birleştirmenin bir yoludur.
- Eylem yönelimlidir. Örgüt geliştirme, başarı ve sonuçlar üzerinde odaklaşır. Nasıl yapıldığına değil, ne yapıldığına bakar.
- Değişim araçlarını gerektirir. Değişim süreci, örgütün işlevlerini yeniden yöneltmede örgüte yardım eden bir değişim aracının kolaylaştırıcı rolünü gerektirir.
- Yeniden eğitim için öğrenme ilkelerini gerektirir.

Örgütte herhangi bir değişim meydana geldiği zaman, bundan etkilenen dört alan vardır. Bunlar; örgütün sistemi, teknolojisi, süreçler ve insanlardır. Meydana gelen değişim ne olursa olsun, bunun kalıcılığını sağlamak için bazı çalışmalar yapmak gerekir. Bu da örgüt geliştirme çerçevesinde ele alınmaktadır. Örneğin, iş sürecinde bir değişiklik olduğunda, insanların buna uyum sağlaması gerekir. Çoğunlukla bu tür durumlar, örgüt kültürünün de değişmesini gerektirir. Yani, örgütte insanların bu yeni yöntemi benimsemeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, örgüt geliştirme, meydana gelen değişikliklere uyum sağlanmasına yardım etme sürecidir.²⁶

Önceleri davranış bilimciler tarafından ortaya konulan örgüt geliştirme; günümüzde işletmenin tüm birimlerine faydalı olacak şekilde topyekün bir uygulama halini almakta ve iş verimliliğini arttıracak önemli stratejilerden biri haline gelmektedir.

1.4 Eğitim Fonksiyonunun Diğer İKY Fonksiyonları ile İlişkisi

Her işletmenin işlediği bir malzeme vardır ve işletmeler, işledikleri malzemenin değerine göre değer kazanırlar. Eğitimin malzemesi olan insan kaynağı ise, en değerli malzeme ve kaynaktır. Bu malzemenin hiç boşa çıkmaması, defolu olmaması gerekir. Çünkü, değerinden bahsedilebilecek diğer bütün şeyler, insan aracılığı ile

²⁶ Ergin, **a.g.e.**, s. 124-125.

değer kazanacaktır. İşletmelerin sahip olduğu en önemli ve değerli kaynak olan insan kaynağının boşa çıkmamasının sağlanması da ancak ve ancak işgören eğitimi ile sağlanabilir.²⁷

İnsan kaynakları uygulamaları işletmeler için birer süreç olarak düşünülebilmektedir. Gerekli nitelik ve nicelikteki personel ihtiyacının saptanması ve buna ilişkin personelin işletmeye temin ve seçimini kapsayan insan kaynakları planlaması, çalışanın işteki verimliliğini ölçüp, onu istenilen başarı düzeyine yönlendirmeye çalışan performans değerlemesi uygulamaları, işletme içerisindeki işlerin ve bu işlere ödenecek ücretlerin belirlendiği iş değerlemesi ve ücret yönetimi gibi eğitim de bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur ve diğer bütün fonksiyonlara tamamlayıcı bir katkısı olur.

İnsan kaynakları planlaması, belli özelliklere sahip personelin işletmede hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur. Eğitim, insan kaynakları planlamasıyla belirlenen elemanların mevcut işlerindeki sorumluluklarının artırılmasında, terfilerde, yatay hareketlerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir.²⁸

Eğitim, katılımcıların kariyer planlaması ile ilişkilendirilmelidir. Organizasyonda çalışanların kariyer basamaklarında hangi eğitimleri alarak yükselecekleri, belirli görevlere gelebilmek için hangi eğitimlerin ön koşul olacağı belirlenmelidir. Böylece, organizasyonun insan kaynakları planlamasına paralel olarak eğitim ve geliştirme çabalarının planlanması sağlanacaktır.²⁹

Eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş “statik” durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Kariyeri yönetmek, organizasyondan çalışanın

²⁷ İşcan, **a.g.e.**, s. 233.

²⁸ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 37-38.

²⁹ Barutçugil, **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, s. 309.

kendisine kaymış ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edilebilir (employable) tutması ön plana geçmiştir.³⁰

Eğitim ihtiyacı analizi, işletmelerde performansla ilgili problemlerin iyileştirilmesinde yararlanılan bir yöntemdir. Performansla ilgili problemlerin eğitimle düzeltilip düzeltilemeyeceğini belirlemeye yardımcı olur. Böylece problem doğru olarak belirlenip boş yere kaynak ve zaman harcanması önlenir.³¹ Yani yine bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olan performans yönetimi ile eğitim arasında, sonucu işletme maliyetlerini dolaylı da olsa etkileyebilecek bir ilişki doğabilmektedir.

İşletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmek için, geniş bir beceri yelpazesine sahip, değişen müşteri hizmeti ve ürün gerekleri doğrultusunda yeni beceriler öğrenmeye istekli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Beceriye dayalı ücret sistemlerinin kullanılması, eğitim ile personelin ücretleri arasında gittikçe artan bir ilişki doğurmuştur. Beceri temelli veya bilgi temelli ücret sisteminde personelin ücretleri, her şeyden önce, onların bugünkü işlerindeki gösterdikleri başarı için gerekli bilgi ve becerilerden çok, sahip oldukları beceri ve bilgilere dayanır. Temel fikir; personeli öğrenmeye motive etmektir ve ücret personelin sahip oldukları becerilere dayandırılır. Bir işletme bunu niye yapar? Bu sistemin altında yatan mantık personelin öğrenmesini sağlamak ve üretim ve hizmet sağlanmasında personelinden yararlanırken işletmeye esneklik vermektir.³² Tüm bu görüşler göstermektedir ki; eğitimin işletmenin ücret yapısına da etkisi olmaktadır ve birçok işletme eğitimle bire bir ilişkisi olan ücret sistemlerini kullanmaktadır.

Yukarıdaki paragraflardan da anlaşılacağı üzere gerek yerli, gerek de yabancı literatürde eğitimin insan kaynaklarının ayrılmaz bir parçası olduğu ve hemen hemen tüm fonksiyonlarında yer aldığı görülmektedir.

³⁰ Koçel, **a.g.e.**, s.47-48.

³¹ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 25.

³² Noe, **a.g.e.**, s.319.

1.5 Organizasyonlarda Eğitim İhtiyacı

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı dendiğinde ilk akla gelen mevcut performans düzeyinin tatmin edici olup olmadığıdır. Çünkü eğitim ihtiyacı analizi mevcut performans düzeyi ile olması beklenen performans düzeyi arasındaki farktan doğmaktadır. Ayrıca burada diğer önemli bir nokta da sadece çalışanların eğitim ihtiyaçları değil; örgütsel ihtiyaçlar ve mesleki ihtiyaçlar dediğimiz işlerin yapılmasına yönelik ihtiyaçların da dikkate alınması gerektiğidir.

Eğitim ihtiyacını, en genel anlamda performans açığı olarak tanımlayabiliriz. İşletme ve personelin mevcut performansı ile beklenen performansı arasındaki fark eğitim açığıdır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arsında işgören aleyhine varolan fark olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performans ile bugün olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır.³³

Eğitim süreci, eğitim ihtiyacının tespiti ile başlayan bir süreçtir. Eğitim ihtiyacı sürecinde; işin yapılabilmesi, performansın ve verimliliğin yükseltilmesi için eğitilecek gruptaki kişilerin geliştirilmesi gereken yönlerini neler olduğu tespit edilir. Eğitime tabi tutulacak grup analiz edilerek programın, kişilerin eğitim seviyelerine, tecrübelerine, yeteneklerine, davranış ve motivasyon şekillerine uyup uymayacağı araştırılır.³⁴

Başarıya ulaşabilmek için eğitimin ihtiyaçlarının çok açık bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının tam olarak değerlendirilebilmesi aynı zamanda eğitimin kabul edilmesinden önce ortaya çıkması gereken eğitimsiz noktaların da ortaya çıkmasını sağlar.³⁵

³³ A.e., s.20.

³⁴ Mary C.D., "Today's Training Basics: New Golden Rules", **HR Focus**, April 1993, s.18.

³⁵ David Machles, "Training Transfer Strategies For The Safety Professional", **American Society of Safety Engineers**, February 2002, s.32.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle üç durumda ortaya çıkar:³⁶

1. Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında
2. Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde
3. İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde.

Eğitim fonksiyonunun da diğer tüm insan kaynakları fonksiyonları gibi organizasyonun bütün hedefleriyle örtüşmesi gerekmektedir. Eğer eğitim direk ya da fark edilebilir olarak organizasyonel hedeflerle bağlantılı değilse, o zaman bu eğitimin alınmasının gerekliliği sorgulanmalıdır.³⁷

Bunlarla beraber, aşağıdaki iki başlıkta eğitim ihtiyacının hangi boyutlarda ortaya çıkacağını ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi döngüsünü de inceleyeceğiz.

1.5.1 Eğitim İhtiyacı Gereksinimleri

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 önemi bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edebiliriz. Bu faktörlerden başlıcaları şunlardır:³⁸

- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği,
- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması,

³⁶ Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, s. 55.

³⁷ Philip, Lewis; Adrian, Thornhill, “ The Evaluation of Training: An Organizational Culture Approach”, **Journal of European Industrial Training**, vol.18, no.8, 1994, s.26

³⁸ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 18.

- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitimli personelin işletmenin gücünü arttıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Bir işletmede görevli işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılacak olan bir inceleme, işgörenlerin düşünsel, psikomotor ve duygusal; çatışma giderici ya da örgüt dışından desteğe gereksinimi olup olmadığını açığa çıkaran bir nitelik taşımaktadır.³⁹ Yani eğitim ihtiyacı gereksinimleri çok farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir. Sadece işin içeriği ile ilgili değil, çalışanların iş koşullarından etkilenmesi durumu da göz önünde bulundurularak psikolojik ve sosyal eğitim ve yardım gereksinimleri de işin yapısına göre göz önünde bulundurulabilir.

1.5.2 Eğitim sürecinde Eğitim İhtiyacının Analizi

Etkin ve verimli işgören eğitimini gerçekleştirmenin ilk adımı, eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi ve tanımlanmasıdır. Dolayısıyla işletmenin işleyişi sırasında ortaya çıkan ve eğitimle giderilebilecek sorunlar belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacı analizi bir işletmedeki tüm işgörenler için yapılmalıdır.⁴⁰ Ayrıca aşağıda üzerinde duracağımız organizasyon analizi ve iş analizinin de yapılması faydalı olur.

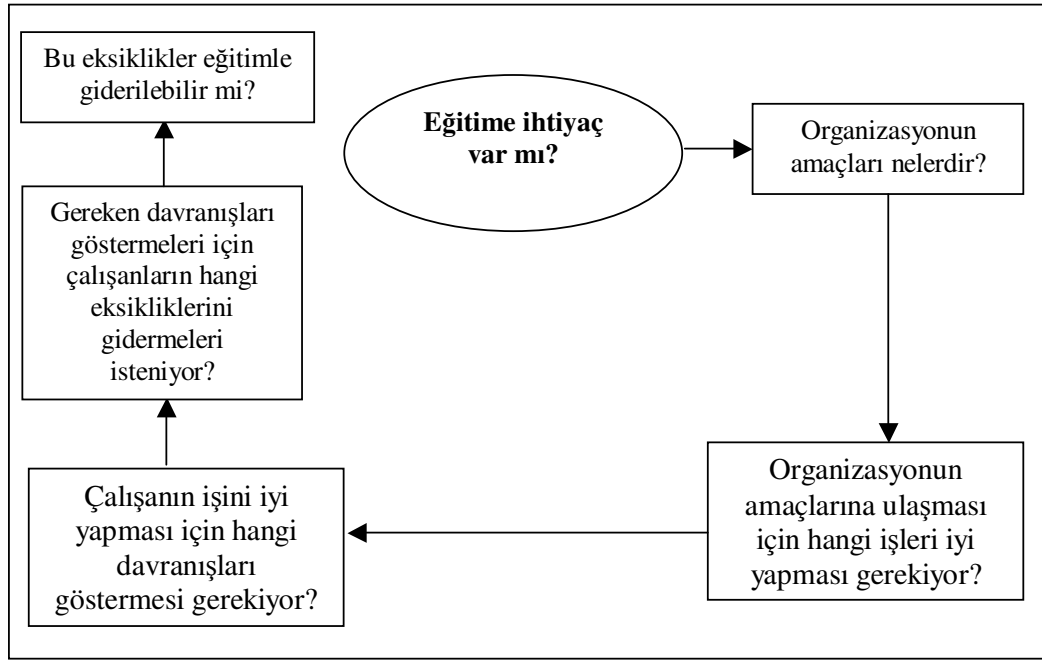
İşletmelerdeki eğitim uygulamaları süreklilik gösteren bir yapı içinde gerçekleşir. Sorunlar, eğitim ihtiyacı analizi, eğitim uygulaması, sonuçların değerlendirilmesi bir döngü olarak birbirini izler. Bu süreçte eğitim ihtiyacı analizi, belirtilerinin teşhisinden sonra, hemen ikinci aşamada yapılır. Birçok eğitim uygulaması öncesinde, eğitim ihtiyacı analizine gereksinim vardır.⁴¹

İsmet Barutçugil, eğitim ihtiyacı analizinin ortaya çıkarılması için birbirine bağlı sorulardan oluşan bir döngüye dikkat çekmiştir:

³⁹ Gönül Budak vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İzmir, Barış Yay., 2004, s. 179.

⁴⁰ İşcan, **a.g.e.**, s. 236.

⁴¹ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 23.



Şekil 1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Döngüsü

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yay., 2004, s.302.

Şekilde görüldüğü gibi eğitim ihtiyacının belirlenmesi süreci zaman alan bir süreçtir. Organizasyonun amaçlarını, misyon ve vizyondan sorgulayarak başlayan, çalışanların bilgi ve beceri eksikliklerine kadar uzanan bir süreçtir.

Günümüzde eğitim ihtiyacı, işgörenlere basit birtakım bilgilerin verilmesi ya da bazı mekanik hareketlerin öğretilmesi düzeyini zaman zaman aşmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ağırlık artık, her yönüyle “tam adam” kavramı ile onun organizasyonun amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplanmaktadır. Bu nedenle eğitim ihtiyaçlarının bir bütünlük içinde belirlenmesi gerekir ki, bunun için de üç tür analize gerek duyulmaktadır.⁴²

i. Organizasyon (Örgüt) Analizi : Organizasyonel ihtiyaçlar analizine, firmanın misyonu, amaçları, örgütsel planları ve insan kaynakları planının incelenmesiyle

⁴² Özçelik., **a.g.e.**, s. 178.

başlanır. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce örgüt ihtiyaçları analizi yapmak gerekir. Organizasyonel ihtiyaçlar analizi; örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir.⁴³

Organizasyonel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani organizasyonel analizi işletmenin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.⁴⁴

Eğitim ihtiyaç analizinin bir parçası olan organizasyon analizini eğitim temelli bir swot analizine de benzetebiliriz. Sonuçta organizasyonun eksik ve güçlü yanları bu analizde ortaya çıkacak ve işletme kendisinin ve departmanlarının eğitim gereksinmesini görecektir. Bu da topyekün bir gelişim imkanı sağlayabilecektir.

ii. İş (Görev) Düzeyinde Analiz: “İşlerin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir?”⁴⁵ sorusu iş (görev) analizi çalışmalarının başlangıcı niteliğindedir.

İş analizi sonucu, bir işin nasıl yapılacağını gösteren iş tanımı ve o işi yapacak kişide olması gereken özellikleri gösteren iş gerekleri belirlenir. İş analizi işlerin nasıl yapılacağını gösterdiğinden, mevcut performansın olması gereken performanstan ne kadar farklı olduğunu ortaya koymaya yarar. İş analizinde belirlenen düzey ile, işlerin gerçekleşme düzeyi arasındaki fark eğitim ihtiyacını gösterir.⁴⁶

Bu analiz yapılırken geçilecek olan aşamaları ise şöyle belirtmek mümkündür.⁴⁷

⁴³ Bingöl, **a.g.e.**, s.213.

⁴⁴ Noe, **a.g.e.**, s. 55.

⁴⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, s. 302.

⁴⁶ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 57.

⁴⁷ Özçelik, **a.g.e.**, s. 180-181.

- 1) İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması.
- 2) İşlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performansların çıkarılması.
- 3) Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi.
- 4) Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesi.

Örgütsel analiz ve görev analizi bize görevler ve bunların içinde bulundukları iş ortamının tanınması için bilgi verir. Bu aşamada en önemli nokta, eğitim alması planlanan kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin saptanmasıdır. Görev gereklerinin bilgi beceri ve yeteneklere dönüştürülmesi gerekli ama çok zor bir iştir. Burada önemli olan görevlerin yerine getirilmesi ve işte iyi performans gösterebilmek için gerekli olan bilgi beceri ve yetenekleri ortaya çıkarabilmektir.⁴⁸

iii. Kişi Analizi: Kimin hangi eğitime ihtiyacı bulunmaktadır? Çalışanların şimdiki durumları ile sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyleri arasındaki açığı kapatmak için ne gibi eğitimler gerekmektedir?⁴⁹ Bu gibi sorular eğitim ihtiyaç analizinin kişisel analiz kısmına ışık tutmaktadır.

Kişi analizi, kişinin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi, (1) performans düşüklüğünün bilgi ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, (2) kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, (3) personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.⁵⁰

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle personelin mevcut performansı üzerinde durulmaktadır. Mevcut performans eğitim ihtiyacı analizi sırasında üzerinde önemle

⁴⁸ Ergin, **a.g.e.**, s. 109.

⁴⁹ Barutçugil, **Eğitimin Eğitimi**, s. 59.

⁵⁰ Noe, **a.g.e.**, s. 55.

durulması gereken bir konu olmasına rağmen; personelin diğer nitelikleri de incelenmelidir. Bu bağlamda eğitim ihtiyacı analizi yapmadan önce bireylerin sahip oldukları değerler ve ihtiyaçların incelenmesi gerekmektedir. İnsanlar bazı durumlarda belli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları halde o işte gerekli performansı gösteremez. Bunun sebebi yaptıkları işin değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmamasıdır. İşgörenin performansını düşüren bir diğer olgu da kişinin mesleğinde veya mevcut işletmede iyi bir gelecek görmemesidir. Bir diğer ifade ile işgörenin kariyer beklenti ve planları ile mevcut kariyer imkanlarının uymamasıdır.⁵¹

Burada önemli olan bir diğer nokta da çalışanların bilgi ve beceri eksiklerini görmeye açık olup olmamasıdır. Günümüzde bazı çalışanlar yetersiz olduklarını kabullenmemekte ve alacakları eğitime direnç göstermektedirler. Bu sebeple öncelikle çalışanları motivasyonel olarak bu sürece hazırlanmak ve onları eğitime açık hale getirilmek kuşkusuz sürece fayda sağlayacaktır.

Uygulamada organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, organizasyonel analiz eğitimin işletmenin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve işletmenin eğitime zaman ve para ayırıp ayıramayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülür. Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü; görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür.⁵²

Eğer bir işletmede eğitim ihtiyaçları analizi dikkatli bir biçimde yapıp eğitim programları ve planları bu eğitim ihtiyacı analizine dayandırılmazsa, yapılan eğitim olumsuz ve çoğu kez de performans geliştirmeye ilgisiz olabilir. İyi hazırlanmış bir eğitim ihtiyacı analizi sadece hangi konularda eğitimin gerektiğini değil, aynı

⁵¹ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 101.

⁵² Noe, a.g.e., s. 55.

zamanda eğitimin nasıl yapılacağını ve o eğitimden ne elde edilebileceğini de belirler.⁵³

Bir eğitim programı iyi belirlenmiş öğrenme sonuçları, uygun iletişim araçları, gerekli materyal ve etkin öğretim metotları içermelidir. Ama, eğitim yanlış performans alanına yönelirse, sonuçlar ve geri besleme ile pekiştirilmezse, çok iyi tasarlanmış bir iş süreci ile desteklenmemiş olur ve organizasyonun stratejik hedefleriyle uyum sağlayamaz. Bu tür eğitim yatırımı boşa yapılmış demektir.⁵⁴

Tüm bunlarla beraber belirtildiği gibi birçok işletme bu biçimsel 3 aşamalı analiz yapısını uygulamamakta ve eğitim ihtiyacını belirlerken genellikle çalışanlardan yola çıkmaktadır.

1.6 Eğitim Planlaması

Eğitim ihtiyacı analizi yapıldıktan sonra planlama aşamasına geçilebilir. Bu aşamada işletmelerin eğitim politikaları da ön planda olacaktır. Her işletmenin kendine özgü, çevresel değişiklikler de hesaba katılarak izlenen bir eğitim politikası olması ve eğitim stratejilerini bu politika ışığında sürdürmesi özellikle zaman açısından avantaj sağlayacaktır. Karşı karşıya kalınan olağan dışı durumlarda bu eğitim politikası fayda sağlayacaktır.

Eğitimin bir plana dayandırılarak geliştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar. Eğitime önem veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli veya kısa ve orta süreli eğitim planları ve programları hazırlar. Bu plan ve programlarla eğitim konularının neler olduğu, eğitimlerin kimler tarafından nasıl, ne zaman, nerede ve kimlere verileceği; hangi araç ve gereçlerden

⁵³ İşcan, **a.g.e.**, s. 236.

⁵⁴ Paul L., Garavaglia, “How To Ensure Transfer of Training”, **Training & Development**, October 1993, s.68.

yararlanılacağı; uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu ve eğitim giderlerine dair saptamalar yapılmış olur.⁵⁵

Eğitim planlamasının, organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerini birlikte gözeterek yapılması gerekir. Bugünkü sorunların çözümü için eğitime ağırlık veren bir organizasyonun gelişmeler karşısında yetersiz kalma olasılığı bulunurken; uzun dönemli amaçları öne alan bir organizasyon da güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle, eğitim planlaması:⁵⁶

- Kısa Dönemli: İçinde bulunulan koşulları ve sorunları ele alan eğitimler,
- Orta Dönemli: Yakın gelecekteki durumları ve gelişmeleri dikkate alan eğitimler,
- Uzun Dönemli: Organizasyonun geleceğini ve stratejik değişimi amaçlayan eğitimler

olarak belirli bir perspektif içinde ele alınmalıdır.

Günümüzde işletmelerin bir çoğu bu üç dönemli planlamadan genellikle kısa dönemli olanını seçmekte ve günü kurtarmayı amaçlamaktadır. Özellikle işletme sahipleri bu konuda yöneticilerin deneyim ve bilgilerine güvenmeli ve gelecekteki tehlikelere de odaklanmalıdırlar. Bu sayede işletmeler değişime karşı daha dinamik bir yapıya sahip olacaklardır ve varlıklarını uzun süre daha kolay koruyacaklardır.

İşletmenin eğitim planı içinde yer alan eğitim programları, planın uygulama araçları olarak tanınır. Bu programlar iki türlü olabilir:⁵⁷

1. Sürdürülmekte olan çalışmalara uygun eğitim programları: Bu programların uygulanmasındaki amaç, işletmeye yeni gelen personelin iş koşullarına hazırlanmasıdır.

⁵⁵ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, 1. bs., İstanbul, Mess Yay., 2000, s.47.

⁵⁶ Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, s. 68.

⁵⁷ Budak vd., **a.g.e.**, s.186-187.

2. Gelecekte değişmesi öngörölen koşullara uygun eğitim programları: Bu programlar şletmede çalışan personelin, iç ve dış koşullarda oluşabilecek değişmelere (örgötsel yapıdaki değişme, pazar koşullarının değişmesi gibi) bugönden hazırlanması amacına yönelik eğitsel çalışmaları belirler.

Planlamanın diğer bir boyutu, konuların sečilmesi ve bunların hangi kapsamla verileceğinin kararlaştırılmasıdır. Aynı konular, farklı düzeylerdeki çalışanlar için farklı içeriklerle ve farklı sürelerde verilebilir.⁵⁸ En sık yapılan hatalardan bir de tüm çalışanların bilgi ve algılama düzeylerinin aynı kabul edilip eğitim verilmesidir. Planlama aşamasında, gerek eğitim durumları gerekse de çalışma hayatı geğmişleri göz önünde bulundurularak çalışanların eğitim gruplarına ayrılması daha sağlıklı neticeler verebilir. Bu sayede bazı çalışanlar zaten bilgi sahibi oldukları konularda eğitim almadıkları gibi bazı çalışanlar da kendileri için henüz çok erken olan eğitimleri almayacaklardır.

Eğitim planlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre, çeşitli eğitim uğraşlarını geręekleřtirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimliliği ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim şletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan şletmenin geręek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının geręekleřmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur.⁵⁹

⁵⁸ Barutçugil, **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, s. 308-309.

⁵⁹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.127.

1.7 Eğitim Uygulamaları

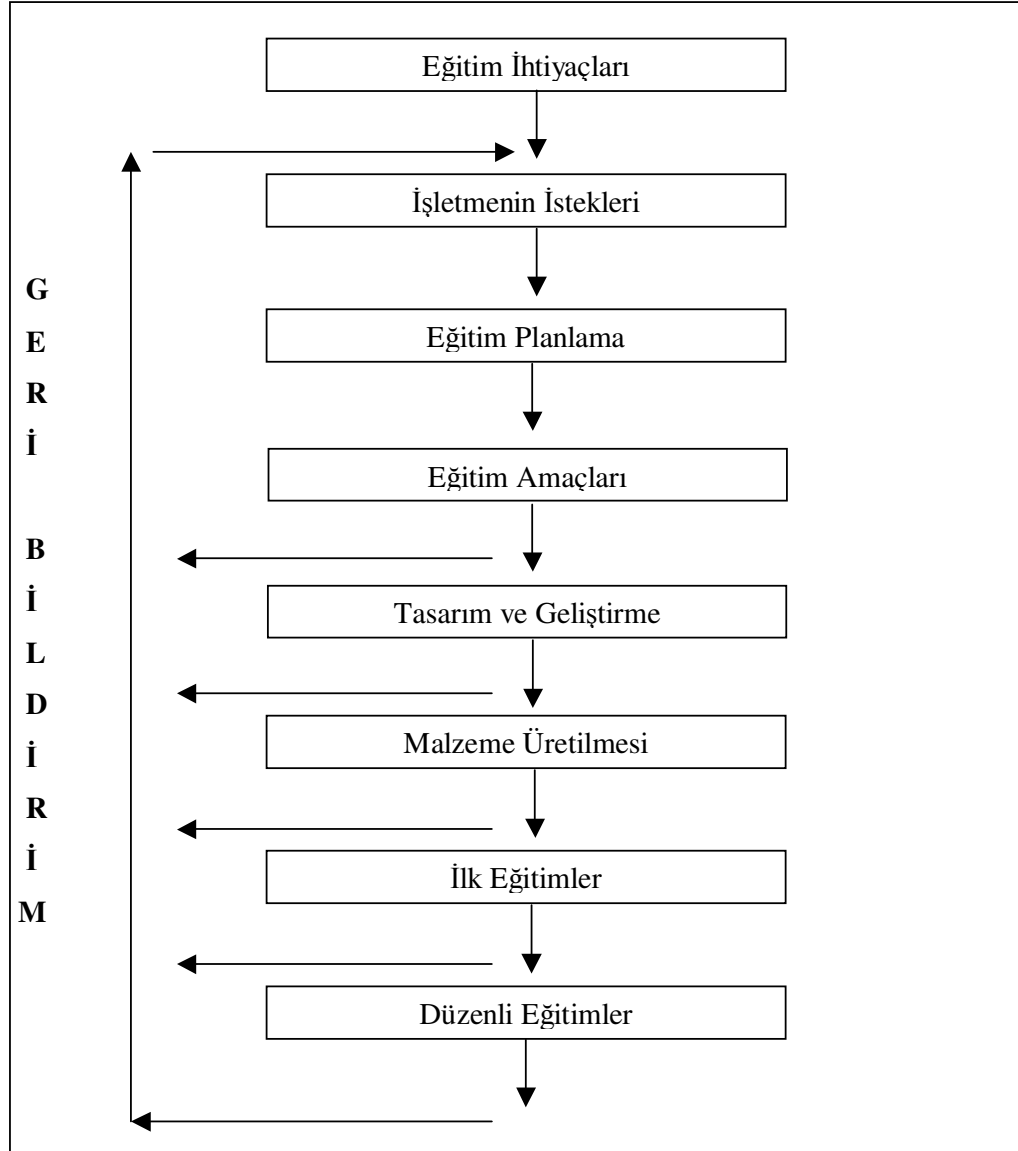
Eğitim programları planlandıktan sonra eğitimin uygulanması aşamasına geçilebilir. Eğitim uygulamalarında birkaç unsurun bir arada ve etkin kullanımı gerekmektedir. Bunlar; eğitim ortamı, eğiticinin seçimi, eğitimin süresi/zamanı, eğitimin verileceği yer vb. faktörlerdir. Bu faktörler eğitimin etkinliği maksimize edilecek şekilde düzenlenmeli ve eğitimin transferine olumlu etkiler yaratmalıdır. Örneğin eğitiminin, hitabet yeteneği yüksek, diline hakim ve konusunda derin bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Eğitimin uygulanmasına etki eden faktörlerin sayısı çok fazla olmakla beraber bunların her birinin etki oranlarının aynı olduğu söylenemez. Uygulamada eğitimi etkileyen en önemli faktör eğiticiidir.

Araştırmalar, yetişkinlerin yoğun dikkatini korudukları süreyi arttırmanın çeşitli şekillerde sağlanabileceğini belirtmektedirler. Yetişkinler; okuduklarının yalnızca %10'unu ve duyduklarının %20'sini hatırlarken söylediklerinin ve yaptıklarının %90'ına kadarını hatırlama ve kalıcı şekilde öğrenme olanağını bulabilmektedirler. Bu nedenle, eğitimde katılımcıların mutlaka bir şeyler söylemeleri ve bir şeyler yapmaları sağlanmalıdır. Farklı yöntemler kullanılarak ve katılımcıları aktif olarak sunuşa katarak daha uzun sürelerde dikkatleri ve ilgileri canlı tutulabilir.⁶⁰

⁶⁰ Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, s. 171.

Aşağıdaki şekilde işletmelerin eğitim uygularken geçirebileceği olası aşamalar gösterilmektedir:



Şekil 2. Eğitimin Aşamaları

Kaynak: Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. bs., İstanbul, Papatya Yay., 2001, s. 194.

Eğitim uygulamalarının başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır:⁶¹

- Eğitim gündeminin katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması gereklidir.
- Eğitim konuları, gerçekten gerekli, önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır.
- Eğitimin nihai amacı kişilerin davranışlarında değişim oluşturmaktır. Bunun için kişilerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır.
- Eğitim çalışması yaparak-yaşayarak öğrenme ilkesine dayandırılmalıdır ki öğrenilenlerin kalıcılığı artırılsın.
- Mümkün olduğunca kurum içinden eğitim yapabilecek kişiler yetiştirilmelidir.
- Eğitim uygulamaları sadece uygulama sırasında değil verilen bilgilerin başka ortamlarda da kullanılması sağlanmalıdır.
- Eğitim uygulamaları, öğrenme merakı, öğrenme hevesi ve öğrenme isteği uyandırmalıdır.
- Eğitim uygulaması aktif katılımı mutlaka sağlamalıdır.
- Eğitim çalışması, konu ne olursa olsun kişinin başta kendisine olmak üzere soru sormasına olanak vermelidir. Kısacası eğitim faaliyeti, kişilerin sorgulama güçlerini, meraklarını, inceleme, analiz etme yeteneklerini harekete geçirmeli, onları kalıpcılıktan uzaklaştırmalı, yaratıcılıklarını körüklemelidir.

İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması için kullanılan pek çok eğitim ve geliştirme yöntemi vardır. Bu tekniklerin bazıları, sınıf içinde verilen bir ders gibi son derece standarttır. Ancak bir grup yöneticinin işten uzak bir yerde bir araya getirilerek onlara yeni yöneticilik becerilerinin kazandırıldığı çok değişik teknikler de vardır. İşletmelerde kullanılan eğitim geliştirme yöntemleri, genel olarak iş

⁶¹ Fındıkçı, a.g.e., s. 264-266.

başında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleri olmak üzere iki ana grupta ele alınır.⁶²

1.7.1 İşbaşı ve İş dışı Eğitim

Eğitimler işbaşında veya iş dışında uygulanabilirler. Her iki uygulamanın da avantajları ve dezavantajları vardır. Burada önemli olan işletmenin yapısı ve maddi olanakları gibi koşullardır. Bir işletme için iş başı eğitimler daha faydalı olurken, bir diğeri için de iş dışı eğitim daha yararlı olabilmektedir.

İş başında eğitim: Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen iş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitim en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir.bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere bırakılabilmektedir.⁶³

İşbaşında eğitimin faydaları şöyle özetlenebilir:

- İş yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçları verir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması eğitilene motive eder.
- Eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemlerdir.⁶⁴
- İş başında eğitim sürecinde işgören, bir yandan öğrenirken diğeryandan üretir.
- Her şey gerçek çalışma ortamında öğrenildiğinden uyum sorunu oluşmaz.
- İş başında eğitimde işgörenin eksik yönleri hemen görülüp düzeltilebilir.⁶⁵

⁶² Tınaz, **a.g.e.**, s. 78.

⁶³ Bingöl, **a.g.e.**, s. 223.

⁶⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 129-130.

⁶⁵ Tınaz, **a.g.e.**, s. 78.

İşgöreni görevi başında yetiştirmenin olumlu yönleri olduğu kadar eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Eğitime ayrılacak sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri gibi. Görev başında eğitim uygulamaları eğitilen kişiye bağlı olarak da amacından sapabilmektedir. Bu eğitimin uygulanmasında astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler bunun sonucunda üstleri ile çatışabilir ve kendi düşüncelerini denemeye çalışabilirler. Böylece yanlışlıklara yol açabilirler.⁶⁶

İş dışında eğitim: İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir.⁶⁷

İş dışı eğitim programları kısa konferanslar veya kısa süreli derslerden, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar çeşitlilik gösterir. Birkaç günlük kısa ya da birkaç hafta veya birkaç aylık yoğun programlardan söz edilebilir. İş dışında eğitim programları, işletme personelinin birisi tarafından yürütülebileceği gibi yönetim dalındaki danışmanlık firmaları veya üniversitelerce yürütülebilir.⁶⁸

İş başındaki eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen eğitimin yararları kısıtlıdır. İş dışındaki eğitim yöntemleri yöneticilere, günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar. Yöneticilerin öz çözümlemelerini uyarır; farklı kişilerle bilgi alışverişini sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendini geliştirmesi güdüsünü canlandırır.⁶⁹

⁶⁶ Budak vd., **a.g.e.**, s.188-189.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 136.

⁶⁸ Tınaz, **a.g.e.**, s. 91.

⁶⁹ Budak vd., **a.g.e.**, s.190-191.

1.7.2 Geleneksel Eğitim Uygulamaları

Uygulamada birçok eğitim yöntemi olmakla beraber genelde işletmeler aşağıdaki belli başlı eğitim yöntemlerini kullanmaktadırlar.

1.7.2.1 Anlatım Yöntemi

Bir eğiticinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır. Bu yöntem, genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir. Anlatım metodunda, eğitilecek kişilerin rolü ve katkıları da sınırlıdır. Eğiticilerin konuya iyi hakim olmaları gerekir.⁷⁰

Yöntem katılımcıların mevcut bilgilerini tazeleyip genişletmesine, anlatılan konuyla ilgili kendi sorunlarını daha iyi anlayabilmelerine ve anlatılan konuyu her zaman başvurulabilecek güvenilir bir bilgi kaynağı olarak kullanmalarına olanak verir.⁷¹

Anlatım çok miktarda bilginin, organize bir şekilde sunulması için en ucuz, en az zaman gerektiren bir yöntemdir. Anlatım yönteminin yararlı olduğu bir diğer yön ise; geniş sayıda katılımcı grupları ile uygulanabilmesidir. Çok miktarda bilgi aktarmanın başlıca yolu olmasının yanısıra, davranış, modelleme ve teknoloji temelli teknikleri desteklemek için de kullanılabilir.Örneğin; anlatım yöntemi eğitilenlere; daha interaktif ve onların spesifik ihtiyaçlarına uyan bir eğitim almadan önce, eğitim programının amacı, kavramsal modeller veya kilit davranışlar hakkında bilginin aktarılması amacıyla kullanılabilir.⁷²

Tüm bunlarla birlikte anlatım yönteminin faydasının maksimize edilebilmesi için; eğitimin en azından bir ölçüde interaktif hale getirilmesi ve dinleyicilerin de konuya zaman zaman katılım göstermesi faydalı olacaktır. Ayrıca eğitim sonunda yapılacak bir geri bildirim ile yine yöntemin faydası kuşkusuz arttırılmış olacaktır.

⁷⁰ Özçelik., **a.g.e.**, s. 195-196.

⁷¹ İşcan, **a.g.e.**, s.238.

⁷² Noe, **a.g.e.**, s. 190.

1.7.2.2 Rol Oynama

Eğitim programına katılan üyelere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır.⁷³

Rol oynama yöntemi, işgörenlere sosyal yetenekler kazandırma konusunda etkin bir yöntemdir. İşgörenlerin etkileşim yeteneklerini arttırmakta ve diğer insanların nasıl hissettiği ve davrandığı konusunda onlara fikir vermektedir. Ayrıca pratik olaylar karşısında işgörenlerin uzman tavsiyesi veya görüşü almasını sağlayarak onların tecrübesini, deneysel bir ortam olarak kabul edebilecek bir durumda, arttırmaktadır.⁷⁴

Katılanların aynı zamanda eğlenmesini de sağlayan rol oynama yöntemi uygulama açısından nispeten zor ve yetenek gerektiren bir yöntemdir.

1.7.2.3 Örnek Olay

Bu yöntemle yöneticilik görevini üstlenen işgörenin, yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirmesi amaçlanır. Yöneticiye, günlük görevi sırasında karşılaşılabileceği bir durum senaryo olarak verilir. Senaryodaki duruma göre ne yapacağı, nasıl karar vereceği sorulur.⁷⁵

İşgörenler olay üzerinde tartışırken eğitimci gözetmen rolünü üstlenir ve direkt olarak müdahalede bulunmaz. Sadece konunun sınırları aşılsa veya kişisel münakaşalara girilirse müdahale ederek eğitimin seyrini düzenler.

İşgörenler, örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Kuşkusuz sorunun tek çözümü yoktur. Katılanların herbiri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Örnek olay

⁷³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 140.

⁷⁴ İşcan, **a.g.e.**, s.239.

⁷⁵ Budak vd., **a.g.e.**, s.192.

yönteminde bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme; ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem, geliştirilenlerin kendi kendilerini değerlemelerine fırsat verirken ilgiyi canlı tutar.⁷⁶

1.7.2.4 Konferans veya Tartışma

Konferans bir sorun üzerinde fikir yürütülebilecek ve onu analiz edebilecek yöneticilerin biraraya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar.⁷⁷

Anlatım yönteminde öğrenci, toplantıyı kararsızlıklarla, duraksama ile terk ederken; grup tartışmasında kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır.⁷⁸

Yine örnek olay yöntemindeki gibi tartışmayı yönlendirmeden, sadece seyrinde meydana gelebilecek olumsuz durumlara müdahale edebilecek bir eğitiminin bulunmasında fayda vardır.

1.7.2.5 Simülasyon

Gerçek iş koşullarına benzer iş ve iş çevresi koşullarını katılımcılara sağlayan bir eğitim ve geliştirme tekniği olan simülasyon, hem yöneticiler, hem de yönetici

⁷⁶ Bingöl, **a.g.e.**, s. 229-230.

⁷⁷ **A.e.**, s.228.

⁷⁸ Budak vd., **a.g.e.**, s.191-192.

olmayanlar için kullanılmaktadır. Simülasyonlar genellikle sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunlarıdır.⁷⁹

Simülatör, personelin işte kullandığı fiziki ekipmanları kopya etmektedir. Örneğin; Motorola'nın Programlanabilir Otomasyon Bilgi Laboratuvarı'nda bilgisayar veya robotla hiç çalışmamış olan personel, onları çalıştırmayı öğrenmektedir. Laboratuvara girmeden önce personele yeni kavramları, kelime haznesini ve bilgisayar destekli üretimi tanıtan iki saatlik fabrika otomasyonu tanıtımı yapılır. Simülatör, eğitilenlerin bir ürünü tasarlamak suretiyle teçhizatı öğrenmesine izin vermektedir. Eğitilenler yanlış kararların etkisinden korkmamalıdır; hatalar gerçek üretim hattında teçhizatı kullandıklarında olabilecek olanlar kadar maliyetli değildir. Basit alıştırmaları robot veya bilgisayar kullanarak tamamlamalarındaki başarı, güvenlerini arttırmakta, bu sayede otomatikleştirilmiş üretim ortamında başarıyla çalışabilmektedirler.⁸⁰

Özellikle hata maliyeti yüksek, hatta ölümcül olabilen görevler öncesi kullanılan bir eğitim yöntemi olan simülasyonlar; çok yüksek maliyetlerine rağmen çok büyük fayda sağlamaktadırlar.

1.7.2.6 T Grubu Eğitimi

T (Training=Eğitim) Grubu olarak ta bilinen bu yöntemin başlangıç çalışmaları Amerikalı psikolog K.Lewin ve çalışma arkadaşlarının “liderlik eğitimi” ile ilgili tartışmaların yapıldığı bir seminere bağlanabilir.⁸¹

Bu teknik 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı ortamdan gelmiş olabilirler. Örneğin, eğitimci, memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiçbir yardım

⁷⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s. 230.

⁸⁰ Noe, **a.g.e.**, s. 200-201.

⁸¹ Özçelik, **a.g.e.**, s. 198.

görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür.⁸²

T grubu eğitimleri, katılanların kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde katkıda bulunur. Bunlar dışında kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini yürütmede bu yöntem, kişiler arasında ilişki kurma yeteneğini arttırabilirken, soyutlanmış bireylerden çok, ilişkiler veya grup eğitimi aracılığıyla örgütsel iyileşme sağlanabilir.⁸³

Uygulamada pek sık olarak kullanılmasa da t grubu eğitimleri verimli olarak uygulandığı takdirde hem bireysel hem de örgütsel gelişmeyi beraberinde getirebilecektir.

1.7.3 Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

İnternet ile E-Öğrenme (Elektronik Öğrenme): Eğitim - öğrenme deneyiminin; ileri enformasyon teknolojileri kullanılarak, öğrenenin kendi ortamında, çoğu kez hızını ve zamanını kendi ayarlayarak gerçekleşmesidir.⁸⁴

Günümüzde birçok işletme ürettiği ürün ve hizmetin dağıtımına stratejik olarak çok önem vermektedir. Ürünlerin satış noktalarında bulunması, bilgisayarla sipariş takibi, kategori yönetimi ve lojistik gibi bilgisayarların yoğun olarak girdiği alanlarda çalışan personelin vasıflarının yükseltilmesi için elektronik temelli bir eğitim uygun bir yöntem olarak gözükmektedir.⁸⁵

⁸² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 139.

⁸³ Bingöl, **a.g.e.**, s. 230-231.

⁸⁴ Zafer Erkoç, **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, 1.bs., İstanbul, Alfa Bas. Yay. Dağ., 2006, s.155-156.

⁸⁵ Taşkın, **a.g.e.**, s.161.

E-öğrenmenin getirdiği avantajları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:⁸⁶

- Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
- Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
- Birey tarafından istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir.
- Birey bir seferde ne kadar çalışmak istediğine karar verebilir, dinlenme aralarını belirleyebilir ve önceden öğrendiklerini gözden geçirebilir.
- Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masraflarını ve diğer harcamaları önemli derecede azaltır.
- Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına imkan verir.
- Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilip gerekli değişikliklerin yapılmasına imkan verir.
- İnternet ağı üzerinden zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hale getirir ve öğrenmeyi artırır.

E-öğrenmenin tüm bu avantajlarının yanında dezavantajları da göz ardı edilmemelidir. Sınıf ortamındaki eğitimlerin atmosferi ve geri besleme olanakları akla gelen ilk dezavantajlar olarak öngörülebilir. Tüm bu bilgilerin yanında e-öğrenmenin bilgisayar teknolojileri ile birlikte gelişmeye açık olduğu ve geleceğin öğrenme kültüründe daha fazla yer alacağı düşünülebilir.

Multimedya Eğitim: Görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, internet veya intranet eğitim dağıtımında kullanılabilir.⁸⁷

⁸⁶ Erkoç, **a.g.e.**, s.156.

⁸⁷ Noe, **a.g.e.**, s.224.

Aşağıdaki tabloda multimedya eğitimin avantajları ve dezavantajları listelenmektedir.

Tablo 1. Multimedya Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Bireyin öğrenme hızını kendisinin belirlemesi • İnteraktif içeriğin sürekliliği • Dağıtımın sürekliliği • Sınırsız coğrafik erişilebilirlik • Anında geribildirim • Bütünleşik rehberlik sistemi • Birçok duyuya hitap • Hakimiyetin test edilebilirliği • Mahremiyet	• Geliştirmek pahalıdır • Çeşitli eğitim içerikleri için etkin değildir. • Eğitilenlerin teknolojiyi kullanma endişesi • Hızlı güncelleme zordur. • Etkinlikte uzlaşma eksikliği

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 225.

Multimedya eğitimleri, eğitilenleri motive ederek anında geribildirim ve rehberlik oluşturmakta, personelin hakimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlar. Ayrıca içeriğin ve dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafik erişilebilirlik, gerektiğinde gizlilik bu yöntemin üstünlüğü olarak belirtilebilir. Buna karşın, yöntemi geliştirmek oldukça pahalıdır ve eğitilenlerin teknolojiye uyumu kolay değildir.⁸⁸

1.8 Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitimi değerlendirme uygulamaları, eğitim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Genellikle eğitimin sonucunda yöneticilerin eğitimi

⁸⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.141.

değerlendirmeye önem vermediği, eğitimin alındığının kabul edildiği gözlemlenmektedir. Halbuki işletme açısından en önemli süreç değerlendirme sürecidir. İşletme eğitime yaptığı yatırımın geri dönüşünü bir nebze de olsa eğitimi değerlendirerek ölçebilir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi, herhangi bir eğitim programının etkileri hakkında bilgi toplama ve bu bilgilerin ışığında o eğitimin etkisinin düzeyini saptama girişimidir. Tüm diğer kontrol süreçleri gibi, eğitim değerlendirmesi de öncelikle uygun eğitim standartlarının oluşturulması ile ilgilidir. Bu standartlar ne derece keskin oluşturulursa, değerlendirme süreci de o derece kolay olacaktır.⁸⁹

Eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için öncelikle aşağıda belirtilen hususları açığa kavuşturmak gerekir.⁹⁰

- Eğitimin sonunda bir değişiklik olup olmadığı
- Bir değişiklik olduysa bu değişikliğin eğitime bağlı olup olmadığı
- Eğitime bağlı olarak gerçekleşen bir değişim söz konusu ise bu değişimin organizasyonun amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlayıp sağlamadığı
- Aynı eğitim programının farklı katılımcılara uygulanması halinde aynı değişimin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği

Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda da literatürde birçok farklı görüş mevcuttur. Burada değerlendirmeden kasıt, eğitimde öğrenilen beceri ve yeteneklerin ne ölçüde uygulanabildiğidir. İlerideki başlıklarla eğitimin nasıl ve neye göre değerlendirildiği konusuna da ışık tutacağız.

⁸⁹ İşcan, **a.g.e.**, s.240.

⁹⁰ Cascio F. Wayne, **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Worklife, Profits**, 3rd Edt, Mc-GrawHill Inc. New York, 1992, s.237.

1.8.1 Eğitimin Değerlendirilmesinin Nedenleri

Eğitim değerlendirme, bir bakış açısı ile eğitimin etkin olup olmadığını ölçme demektir. Bu sebeple gerek çalışan gerekse de işletme açısından eğitimin ne derece etkin olduğu kuşkusuz öğrenilmelidir.

Geliştirilen eğitim programlarının pek azı değerlendirilebilmektedir. Aslında “değerlendirme” kelimesi bütün savunma mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Birçok durumda gözden kaçan nokta eğitim programlarının aslında birer araştırma olduklarıdır. Dolayısıyla her araştırma gibi onlar da bir değerlendirme, doğru ve gerekli sonuçlar elde edilene kadar analiz ve çalışma gerektirmektedir.⁹¹

Türü ne olursa olsun, ister bir saatlik bir seminer, isterse bir yıl süren bir ders olsun, eğitimin hedeflerine ulaşp ulaşmadığı mutlaka belirlenmelidir. Bir kısım eğitimciler bu konuda anlaşılması zor bir tavır sergilemektedirler. Bu görüşe göre eğitim verilir, alan alır almayanı zorlamak doğru olmaz. Bu ilk bakışta doğru olsa bile bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüz koşullarında doğru olmamaktadır. Çünkü eğitim, ciddi bir iştir. İhtiyacın belirlenmesi, planlamanın yapılması, eğitimin gerçekleştirilmesi, göstermelik çalışmalar olarak yapılmadığından gerçekten çok olumlu sonuçlara varıldığı görülecektir. Çağımıza damgasını vuran bilgi, ticarete öne çıkan rekabet hızı rakiplerden önde olmayı gerektiriyor. Bu önderlikte eğitim çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca eğitim, zaman, para ve emek harcamak demektir.⁹² Bunlar da göz önünde bulundurulduğunda eğitimin sonuçlarının ne olduğunun yani eğitimin ne derecede etkili olduğunun ölçülmesi önem kazanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda bir araştırmaya dahil olan işletmelerin eğitimden hemen sonra ve birkaç ay sonra eğitimi değerlendirme sıklıkları görünmektedir.

⁹¹ Ergin, **a.g.e.**, s.114.

⁹² Fındıkçı, **a.g.e.**, s.274-275.

Tablo 2. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilme Zamanı

Değerlendirme sıklığı	Eğitimden hemen sonraki değerlendirme	Eğitimden birkaç ay sonraki değerlendirme
Her zaman	62	18
Çoğu zaman	26	24
Bazen	12	41
Hiçbir zaman	-	17

Kaynak: Cavide Uyargil vd., **Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, , İstanbul, Dönence Bas. Yay., 2001, s.38.

Tablodan hareketle de günümüz işletmelerinin hepsinin eğitim sonrası bir değerlendirme yaptığı; fakat bu değerlendirmenin belirli bir süre sonra tekrarlanma oranının çok düşük olduğunu çıkarabiliriz. Oysa ki eğitimden birkaç ay sonra yapılacak değerlendirmeler eğitimin ne ölçüde davranışa dönüştürülebildiği oranında daha fazla ipucu verebilecektir.

Değerlendirmeyi bir kalite kontrol aşaması olarak gören Barutçugil, değerlendirmenin temel yarar ve nedenlerini şu şekilde özetlemiştir:⁹³

1) Değerlendirme, verilen eğitimin kalitesi hakkında geribildirimde bulunur. Bu, yalnızca eğiticinin performansı hakkında fikir vermez aynı zamanda eğitimin içeriği ve kullanılan materyaller hakkında da fikir verir. Eğitimin iyi olan ve geliştirilmesi gereken bölümleri hakkında bilgi sağlar.

2) Bilgilerin eğitim konularına uygun hale getirilmesine yardımcı olur. Değerlendirme teknik süreçlerden yararlanarak bunları başka alanlarda kullanma fırsatı verir.

3) İş yerine taşınan eğitimin etkinliğinin ölçülmesini sağlar. Eğitim uzun ve pahalı bir süreçtir. Alınan eğitimin ne kadar yararlı olduğunu öğrenmek oldukça önemlidir.

⁹³ Barutçugil, **eğiticinin eğitimi**, s.250-251.

4) Eğitimler ve eğitim politikası şirket amaçlarına göre belirlenebilir. “Eğitimin içeriği ve sunuluş biçimi şirket amaçlarına uygun mu?”, “Bu eğitimin şirketin gelecekteki birkaç yıllık planlarını gerçekleştirmedeki yeri ne olacaktır?”, “Açık amaçlara ulaşmamızda en etkili yol bu mu?” gibi sorulara cevapların bulunmasını sağlar.

Bunlarla birlikte, her şeyden önce eğitim giderleri bir yatırım harcaması niteliğinde olduğundan, her yatırım sonucunu olumlu ve olumsuz yönleriyle ortaya koymak akıllıca bir zorunluluk olmaktadır. Ayrıca, yapılan yanlışlıklar ve aksayan yönler, sonuçları tespit etmekle ortaya çıkarılır; bunların düzeltilmesi ve giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına imkan kazandırılmış olur. Ayrıca değerlendirme işleminden elde edilecek bilgiler, eğitim önceliklerinin tespit edilmesinde ve amaç sorununun belirlenmesinde güvenilir bir kaynak oluşturmaktadır.⁹⁴

Sonuç olarak, değerlendirme uygulamaları ciddiye alınarak yapılmalı ve hem işgörene hem de işverene birçok katkısı düşünülmeli ve süreçte titiz davranılmalıdır.

1.8.2 Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar

Kirkpatrick’in 4 Kriteri: Eğitimi değerlendirme çalışmalarını yapmadan önce; eğitimin hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin belirlenmesi kuşkusuz sonucu olumlu etkileyebilecektir. Bu kriterler için özellikle son yıllarda farklı farklı görüşler ortaya atılsa da hepsinin temelinde Kirkpatrick’in dört kriteri bulunmaktadır. Bu dört kriter eğitimin uygulanması sırasından başlayarak, öğrenilenlerin davranışa geçirildiği son aşamaya kadarki kısımlar olarak ortaya konulmuştur.

Aşağıdaki tabloda Kirkpatrick’in kriterleri ve her bir kriterin odak noktası belirtilmiştir:

⁹⁴ Sedat Murat, “ Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, **Armağan Dergisi**, Sayı: 4, 1996, s.606.

Tablo 3. Kirkpatrick’ın Dört Kademeli Değerlendirme Çerçevesi

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

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 154.

Birinci düzey olan tepki; eğitim programı hakkında eğitime katılanların görüş ve duygularını yansıtmalarıdır. Eğitim sırasında kullanılan malzemeler, eğiticilerin yeterliliği, konuların anlaşılır olup olmadığı, eğitimin yeri ve zamanı gibi hususların değerlendirilmesi tepki değerlemesini oluşturur.⁹⁵

Eğitim programları katılımcılara; bilgi, beceri ve tutum olmak üzere üç boyutta yeni kazanımlar sağlayabilir. Bu üç boyutta öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü öğrenme olmamışsa bir sonraki aşama olan davranış değişikliği gerçekleşmez. Öğrenme düzeyinin ölçümü için;

- Kontrol grupları ve/veya
- Eğitim öncesi ve sonrasında performans düzeyini ölçen araçlar/testler kullanılabilir.⁹⁶

Yukarıda belirttiğimiz testler, ne öğrenilmiş olduğunu oldukça doğru olarak gösterebilir, fakat bu testler, eğitimin katılımcıların davranışlarını değiştirmeye götürüp götürmediği konusunda pek az fikir verir. Örneğin, bir yöneticinin motivasyon teknikleri hakkında öğrendiği bir şeyle, bu kişinin yeni bilgiyi uygulaması tamamen başka bir meseledir. Bir yönetici, astların güçlendirilmesiyle

⁹⁵ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 143.

⁹⁶ Barutçugil, **eğitimin eğitimi**, s.253.

ilgili bir eğitim oturumunun çok ilgili olduğunu gösterir, onu tamamen anlayabilir ve program sonucunda yapılan testte çok yüksek bir puan alır. Ancak programın tamamlanmasından sonra, işyerine geri döndüğünde yine aynı eski otokratik yönetim tarzını sürdürmeye devam ederse, davranışlarında bir değişiklik olmadığı sonucuna varılır ve dolayısıyla eğitimin etkinliğinden söz edilemez.⁹⁷

Eğitimi alan kişilerin; değişime karşı istekli, gerçekleştirmesi gerekenleri bilinçli bir şekilde yapabilen kişiler olmaları gerekmekte, bunun yanısıra onlara uygun bir “örgüt iklimi” yaratılmalı ve değişim için ödüllendirilmelidir. Eğitim faaliyetlerinin ilk iki gerekliliği değişim ortamını yaratarak ve gerekli bilgi ve beceriyi öğretmek sağlanabilir. Ancak uygun örgüt iklimini sağlamak kolay değildir.⁹⁸ Uygun örgüt ikliminin nasıl olması gerektiği ve bunu sağlama koşulları tezin ikinci bölümünde incelenecektir.

Dördüncü kategoride ise sonuçlar ele alınmaktadır. Gerçekten elde edilen sonuç, eğitim uygulamalarının bir sonucu mudur, yoksa bu sonuca ulaşmada başka faktörler mi vardır? Burada maliyeti azaltmaya yönelik (ör; üretim veya kalitedeki iyileşmeler, kazalardaki azalmalar vb.) davranışsal sonuçların, gerçekleştirilen eğitime ne ölçüde bağlı olduklarının saptanması söz konusudur.⁹⁹

Beş Düzeyli Yatırımın Karlılığı (ROI) : Kirk Patrick’in eğitimi değerlendirme yaklaşımına yeni bir boyut kazandıran yöntemdir. Kirk Patrick’in getirdiği dört boyuta beşinci bir boyut olan yatırımın karlılığını da ekleyerek biraz daha farklı bir yaklaşım sunmuştur.

Birinci düzeyde, katılımcıların tatmini ölçülür ve öğrendiklerini iş ortamında nasıl uygulayacakları hakkında bilgi edinilir. İkinci düzeyde; testler, beceri uygulamaları, rol oynama, simülasyon, grup değerlendirmeleri ve diğer değerlendirme araçlarını

⁹⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s. 235-236.

⁹⁸ V. Lale Tüzüner, “ İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İKY Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma,” (Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, 2002), s.164.

⁹⁹ Özçelik, **a.g.e.**, s. 188-189.

kullanarak program sırasında katılımcıların neler öğrendiği konusuna odaklanılmaktadır. Üçüncü düzeyde, çeşitli testler aracılığıyla katılımcıların öğrendiklerini işe uygulayıp uygulamayacakları belirlenmeye çalışılmaktadır. Dördüncü düzeyde; çıktı, kalite, maliyet, zaman ve müşteri tatmini ölçülmektedir. Son düzeyde ise, programdan elde edilen getirilerle faaliyetlerin maliyeti karşılaştırılır. Yatırımın karlılığı, çeşitli şekillerde ifade edilebilmesine karşın, bunu genellikle yüzde olarak göstermek daha anlamlı olacaktır.¹⁰⁰

Fayda / Maliyet Analizi: Bir yatırımın değerlendirmesini yapabilmek için, iki önemli konu bilinmelidir. Bunlardan ilki yatırımın değeri ve yatırımın süresidir. İkincisi ise, elde edilecek faydaların değeri ve süresidir. Yatırım ile elde edilecek faydalar arasında bir zaman boşluğu vardır.¹⁰¹ Eğitim de bir yatırım olarak görülmeli ve faydaların ortaya çıkmaya başlaması için sabır gösterilmelidir.

Eğitimde maliyetleri belirlemek için kaynak gereksinim modelinin uygulamak gerekir. Maliyet kaynakları; program geliştirme veya satınalma, eğiticiler ve eğitilenler için eğitim malzemeleri, ekipman ve donanım, seyahat ve konaklama, eğitmen ve destek personel maaşları ve personelin eğitime katılımından doğan kayıp verimliliklerdir. Eğitim sonucunda elde edilen faydalar ise; üretim ve kalite artışı, maliyetlerin düşmesi, tasarrufların yapılması, bakım giderlerinin azalması, müşteri memnuniyetinin artması sonucu satışlardaki artış, fazla mesailerin kalkması, iş kazalarının azalması, işe devamsızlık veya işten ayrılmaların azalması gibi faktörler sayılabilir.¹⁰²

Programın maliyet ve faydaları belirlendikten sonra, yatırımın geri dönüşü, faydaları maliyetlere bölerek hesaplanır. Yatırımın geri dönüşünün kabul edilebilir olup olmadığını nasıl saptarsınız? Bir yöntem, yönetici ve eğiticilerin hangi oranda geri dönüşün kabul edilebilir olduğu üzerinde anlaşmalarıdır. Diğer bir yöntem; diğer

¹⁰⁰ Tüzüner, **a.g.e.**, s.169.

¹⁰¹ Taşkın, **a.g.e.**, s.89-90.

¹⁰² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.147.

işletmelerin benzer eğitim programlarından sağladıkları geri dönüş oranları ile karşılaştırma yapmaktır.¹⁰³

Fayda/maliyet analizindeki temel amaç, eğitimden elde edilen faydanın eğitimin maliyetlerinden daha mı az yoksa daha mı fazla olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Elde edilen veya beklenen faydaların, olanak varsa, para cinsinden ifadesi önemlidir.¹⁰⁴

Görüldüğü gibi eğitimin değerlendirilmesi, aslında salt bir değerlendirmeden çok daha komplike bir durumdur. Çoğu işletme eğitimi değerlendirirken son iki aşama olan davranış ve sonuçları, hatta ikinci aşama olan öğrenmeyi de göz ardı etmektedir. Halbuki eğitimin etkinliği asıl bu son aşamalarda ortaya çıkmakta, tezin konusu olan eğitim transferini oluşturmaktadır.

1.8.3 Eğitimi Değerlendirme Uygulamaları

Eğitime katılanları değerlendirme çalışmaları hemen eğitim sonrasında başlayan ve eğitimin niteliğine göre uzayabilen bir süreçtir. Eğitime katılanlara göre de farklılaşabilen bu yöntemler, genelde ön test-son test ve/veya kontrol gruplarının kullanıldığı yöntemlerdir.

Tepki ve bilişsel sonuçlar; eğitilenlerin eğitimin içeriğini işte ne ölçüde kullandıklarını belirlemeye yardımcı olmaz. Değerlendirme mümkün olduğu ölçüde, eğitim transferinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, yani eğitimin bir davranış, beceri veya tutum değişikliğine etkisi olup olmadığı veya firma etkinliği ile objektif ölçülere (örneğin satışlar) direkt etkisi olup olmadığını görmek için beceri temelli, duygusal ve genel sonuçları içermelidir.¹⁰⁵

¹⁰³ Noe, **a.g.e.**, s.179.

¹⁰⁴ Tüzüner, **a.g.e.**, s.155.

¹⁰⁵ Noe, **a.g.e.**, s. 164.

Ön test-Son Test: Testler eğitime katılanların neyi ne kadar öğrendiklerini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir araçtır. Eğitime katılanlar, hem eğitimi almadan önce hem eğitim sonrasında teste tabi tutulmalıdır. Katılımcılara verilen ön test sayesinde eğitim programı başlamadan önceki bilgi düzeyleri belirlenmiş olur.¹⁰⁶ yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır. Testin geçerli olup olmaması, ayrı bir sorun oluşturmakla birlikte daha önemlisi, sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanabilir olma olasılığıdır.¹⁰⁷

Kontrol (Karşılaştırma) Grubu: Kriterlerin eğitim öncesi ve sonrası ölçülmesini yansıra, bir kontrol veya karşılaştırma grubu kullanılması da iç geçerliliği arttırabilir. Bir karşılaştırma grubu, eğitim programına devam etmeyen, fakat değerlendirme çalışmasına alınan bir grup çalışanı ifade eder. Karşılaştırma grubunun kişisel özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, beceri düzeyi, v.b.) mümkün olduğu kadar eğitilen gruba benzer olmalıdır. Eğitim değerlendirmede karşılaştırma grubu kullanımı kriter ölçülerinde bulunan değişikliklerin eğitim dışı faktörler nedeniyle oluşma ihtimalini ortadan kaldırır. Bir karşılaştırma grubunun kullanımı, şirket geçmişi, araçsallık, testler ve olgunlaşmanın etkilerini kontrol etmeye yarar. Çünkü; hem karşılaştırma grubu hem de eğitim grubuna aynı şekilde ölçüm yapılmıştır.¹⁰⁸

Ayrıca bu bahsettiğimiz ana yöntemlerin yanı sıra “tesadüfi atama” ve “solomon dört grup yöntemi” de sıkça vurgulanmaktadır. Tesadüfi atama, kontrol ve eğitim gruplarına atanacak olan kişilerin tamamen tesadüfi olarak dağıldıklarını ifade eder. Böylece oluşacak muhtemel hata payı en aza indirilmeye çalışılır. Solomon dört grup dediğimiz yöntem ise; ön test/son test ve kontrol grubu yöntemlerinin bir karması gibidir. Bu iki yöntemin bir arada uygulanmasıyla kabaca yine sistemlerden kaynaklanan muhtemel hata payları en aza indirilmeye çalışılır. Literatürde daha

¹⁰⁶ Tınaz, **a.g.e.**, s. 100.

¹⁰⁷ Özçelik, **a.g.e.**, s. 189.

¹⁰⁸ Noe, **a.g.e.**, s. 167-168.

farklı yöntemler de mevcut olmasına rağmen en sık kullanılan yöntemler genelde yukarıda belirttiğimiz yöntemler olmaktadır.

Eğitimin etkinliğinin değerlemesine canlı bir örnek ülkemizde Eczacıbaşı Vitra'dan verebiliriz. Vitra'da eğitimlerin etkinliğinin ölçümlenmesi sistemi 1999'da Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi ile yapılan bir karşılaştırma çalışması sonucunda değiştirilmiş ve dört kademeli ölçüm yöntemine geçilmiştir. Bu sistemle eğitime katılan kişinin memnuniyeti ve tepkisi, öğrenme amaçlarının gerçekleşmesi, eğitimin yarattığı davranış değişiklikleri ve kuruluş performansını doğrudan etkileyen eğitimlerin iş sonuçlarına olan katkısı da ölçümlenmekte böylece “ Balanced Scorecard* ” yaklaşımı ile uyumlu olarak, öğrenme boyutunun müşteri tatmini, verimlilik, karlılık gibi sonuçlara olan katkısı görülmüştür.¹⁰⁹

Eğitimin değerlendirilmesi uygulamaları titiz bir şekilde yürütülmesi öğrenme geçiş sürecinin ivme kazanmasını yardımcı olacaktır kuşkusuz. Çoğu işletme burada önemli bir nokta olan geçiş aşamasının kendiliğinden olacağını varsayarak büyük bir hataya düşmektedir ve eğitime ayırdıkları maliyetlerin faydalarını bekledikleri ölçüde görememektedirler.

1.9 Eğitim Sonucu Öğrenmenin Davranışa Dönüştürülmesi

Eğitimin değerlendirilmesi aşamasıyla eğitim süreci yine sona ermiş sayılmamalıdır. Henüz, amaçlanan asıl nokta olan öğrenmenin gerçekleşmesi ve bunun davranışa dönüştürülmesi konusu sonuçlanmış olmamaktadır.

Öğrenme, kısaca “davranış değiştirme” olarak tanımlanmaktadır. Davranış değişikliğinin meydana gelmesinde içinde bulunulan durum ve çevredeki faktörler etkilidir. Bu süreçte planlı veya plansız olsun yaşanan bazı deneyimler bireyin davranışlarında değişmelere neden olur. Öğrenme, eğitim faaliyetinin muhatabı

* İşletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanan bir yöntem.

¹⁰⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s. 234-235.

olarak personelin kendisiyle ilgili bir davranış biçimidir. Davranışlardaki değişme, kişinin algılaması ve buna göre hareket etmesiyle şekillenir.¹¹⁰

Uzmanlara göre işletmelerin eğitime yaptığı yatırımın olumlu sonuçları, işletme yöneticilerine gösterilebilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için de eğitimde edinilen bilgi ve becerilerin davranışa dönüştürülebilmesi sağlanmalıdır.¹¹¹

2003 yılı Haziran ayında Kanada Yönetim Bilimleri Birliği'nin yaptığı bir araştırmaya göre, bir işgören ortalama yılda 28 saat eğitim almakta ve bunun işgören başına maliyeti 800 dolardan fazla tutmaktadır. Üstelik, eğitime ve eğitim programlarına harcanan milyarlarca dolara ve iş saatine karşın bu programlar süresince öğrenilen becerilerin iş ortamına transferinin kısıtlı düzeylerde kaldığı görülmektedir. Çeşitli araştırmalar, eğitim ve gelişim masraflarının %10'dan az bir kısmının geri döndüğünü göstermektedir.¹¹²

Ayrıca, öğrenme (geçmiş deneyimlerden bilinen) ile performans (belli bir zamanda bildiklerini gösterme) arasında fark vardır. Öğrenme gözlemlenemeyen içsel bir süreçtir, dolayısıyla doğrudan ölçülemez. Performans ise “nitel veya nicel bir ölçü ile değerlendirilebilen” bir olgudur. Örneğin bir işçinin gün boyu ürettiği birim miktarı veya yöneticinin verdiği kararın niteliği birer performans ölçüsü olarak kullanılabilir. Öğrenme ile birim miktarı ve niteliği veya karar niteliği arttırılabilir. Bu durumda öğrenme performansın sınırlarını belirleyen bir unsurdur.¹¹³

Öğrenmenin uygulamaya aktarılması çok önemli bir konu olmasına karşın çoğu işletme bunu gerçekleştirmek için özel bir çaba harcamamaktadır. Büyük bir olasılıkla, öğrenme transferinin eğitim sürecinin doğal bir aşaması olduğunu

¹¹⁰ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s. 6.

¹¹¹ Garavaglia, **a.g.e.**, s.63.

¹¹² Travor, C. Brown, “ Effectiveness of Distal and Proximal Goals as Transfer-of-Training Interventions: A Field Experiment”, **Human Resources Development Quarterly**, vol.16, no.3, Fall 2005, s.369.

¹¹³ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 1. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1998, s. 67.

düşünmekte ve ek bir çabaya gerek görmemektedirler.¹¹⁴ Oysa, bir kişi bilgi, tutum ve davranışsal yetenekleri öğrenebilse dahi bu öğrenmeyi işbaşında uygulayacağına dair bir garanti yoktur.¹¹⁵

Eğitim sonrası öğrenmenin davranışa dönüştürülme çabalarıyla ilgili ; Federal Express'in, kamyon sürücülerine güvenli araba kullanma ile ilgili verdiği bir eğitimin sonuçlarını değerlendirmek için, şoförlerin eğitimi tamamladıktan sonra 90 gün içinde kaza ve yaralanmalarını incelemesi¹¹⁶ bir örnek gösterilebilir.

Bu noktadan sonra eğitimin transferi dediğimiz sürecin önemi ortaya çıkmakta ve tüm bu finansal ve çabasal maliyetlerin ne ölçüde geri dönebildiği daha net bir şekilde gözükebilecektir. Tezin ikinci bölümünde eğitimin transferi olgusunu ve eğitimin davranışa dönüştürülmesini incelemeye devam edeceğiz.

¹¹⁴ Barutçugil, **eğiticinin eğitimi**, s. 221.

¹¹⁵ Murat, **a.g.e.**, s. 623.

¹¹⁶ Noe, **a.g.e.**, s.159.

2. BÖLÜM: EĞİTİM TRANSFERİ VE EĞİTİMİN İŞ ORTAMINA TRANSFERİ SÜRECİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ROLÜ

Birinci bölümümüzde genel hatlarıyla eğitim kavramına değinmiş ve işletmelerde personel geliştirmeye yönelik verilen eğitime ışık tutmaya çalışmıştık. tezin ikinci bölümünde eğitimin iş ortamına transferi; yani eğitim ortamında edinilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasına ve bu aktarma sürecinde örgüt iklimi ve unsurlarına değineceğiz.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi eğitim transferi bir aktarma sürecidir ve bu süreci etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır: eğitilenin özellikleri ve isteği, eğitim ortamı ve örgüt iklimi kabaca bu faktörleri oluşturmaktadır. Tüm bu faktörlerin eğitim alan lehine gelişmesi sonucu başarılı ve sağlıklı bir aktarım olabilecek iken; bu faktörlerden bir veya bir kaçında aksaklık ve hatalar olduğunda transfer süreci sekteye uğramakta ve olumsuz sonuçlanabilmektedir. Buradan şu sonuca da rahatlıkla ulaşabiliriz ki, eğitimin transferi zaman isteyen ve asla kolay olmayan bir iştir.

Bir eğitim programının başarılı sayılabilmesi için o programda öğrenilenlerin gerçek durumlarda etkin ve sürekli biçimde kullanılabilmesi gerekir.¹¹⁷ Bu tanım da şunu göstermektedir ki, eğitim transferi ile aynı zamanda eğitim programlarının ne ölçüde başarılı olup olmadıklarını da tespit edebilmekteyiz. Geniş bir bakış açısıyla yapılan bir tanıma göre eğitim transferi, “yaratıcı düşünme işlevinde, kazanılmış bilgi formlarının, yeni problem alanlarına ve günlük yaşama transferi”¹¹⁸ olarak belirtilmiştir. Wexley ve Latham’a göre eğitim transferi, “eğitilenlerin, eğitimden

¹¹⁷ Noe, **a.g.e.**, s.127.

¹¹⁸ Mustafa Ergün, “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım Ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilgi Bankası**, 2004, s.15.

edindiği bilgi, beceri ve tutumları etkili bir biçimde işlerine uygulayabilme derecesinin ifadesidir”¹¹⁹.

Bu kısımdan itibaren eğitim transferinin ne olduğu, hangi koşullar altında gerçekleşmesinin kolay/zor olduğunu, transfer sürecini, bu süreçte örgüt ikliminin yerini ve etkisini inceleyeceğiz.

2.1 Eğitim Transferi ve Önemi

İşletmeler birinci bölümde de bahsettiğimiz üzere, büyük kaynaklar ve zaman ayırarak eğitim programları oluşturmakta ve çalışanlarına bu programları uygulamaktadır. Elbette her yatırımın bir kar amacı olacağı gibi eğitim yatırımının karı da eğitimin iş ortamına olumlu bir şekilde transfer edilebilmesi ve bunun sonucunda işletme süreçlerine ve çıktılarına olacak olumlu yansımasıdır. Herhangi bir yöntemi kullanıp eğitimi gerçekleştirdikten sonra, eğitimle kazandırılmış davranışların sürdürülmesi, iş ortamına yansıtılması gerekir. Yani, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle elde edilen performansın korunması eğitimin etkinliği açısından zorunludur. Aksi takdirde yapılan yatırım boşa gitmiş olur.¹²⁰

Eğitim transferi; bilgi, beceri ve eğitimden öğrenilen davranışların ve bunların belirli bir zaman periyodunda daha sonra devamının sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu tanım, bir eğitim programında yalnızca etkin eğitimi hedefleyen geleneksel transfer kavramını genişletmiştir.¹²¹

Çoğu eğitim ortamında sıklıkla görülen sorun, öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılamaması veya aktarılamadan yok olup gitmesidir. Eğitimin transferine önem veren işletmeler aslında burada birtakım önlemler alabilmektedirler: “eğitimin iş ortamına benzetilmesi, eğitimi alanlarda öğrenmenin

¹¹⁹ Wexley K. N.; Latham G.P., **Developing and Training Human Resources in Organizations**, Glenview IL; Scott Foresman, 1981.

¹²⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s. 232.

¹²¹ Eddie W.L., Cheng; Danny C.K., Ho, “A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade”, **Personnel Review**, vol.30, no.1,2001, s.103.

tam olarak sağlanması ve bu transferin gerçekleşmesi durumunda bu davranışların ödüllendirilmesi”¹²² bunlardan bazılarıdır.

Eğitim transferinin değerlendirilmesi zordur. Ama eğitimin bir organizasyon üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Bu nedenle onun sonuçlarını ölçmek bu gayrete değerdir. Eğitim transferini geliştirilmiş yönetimsel materyaller ve organizasyonel sistemler sayesinde arttırmak insan kaynakları geliştirme çalışanlarına bağlıdır. Değerlendirmelerin eğitim maliyetlerine değmesini sağlamak aynı zamanda eğitilenlere de bağlıdır. Çalışanlar değerlendirme metotları hakkında daha çok bilgi sahibi olabilir ya da değerlendirme uzmanlarının yardımlarını alabilirler.¹²³

Son yıllarda eğitim transferinin organizasyonel eğitim girişimlerindeki en önemli kaygı olduğu gerçeği açıkça kabul edilmektedir. İşletmedeki eğitim maliyetlerine bağlı olarak eğitim uygulamalarına gereği kadar önemin verilmemesi, her ne kadar literatürde transfer kavramının önemi son yıllarda artmış olsa da transfer probleminin hala devam ettiğini göstermektedir. Bireysel ve durumsal değerşkenler gibi birçok değerşkenin transferi etkilediği kabul edilmiş olmasına ve bazı stratejilerin savunulmasına rağmen işletmelerdeki transferin geliştirilmesine yönelik uygulamalara çok az rastlanmaktadır. Bundan dolayı, transferi maksimize etmek için bir eğitim sürecinin en iyi şekilde nasıl yönetileceğine yönelik bilgilerin, çok yetersiz kaldığı görülmektedir.¹²⁴

Burada üzerinde durulması gereken bir diğer konu da transferin olumlu(pozitif), olumsuz(negatif) ve etkisiz(nötr) olması durumudur:

- 1) Eğitim faaliyeti, yeni ortamda performansı arttırdığı zaman öğrenmenin olumlu transferi meydana gelir.

¹²² Ergin, **a.g.e.**, s.113.

¹²³ Garavaglia, **a.g.e.**, s.68.

¹²⁴ Lisa, A. Burke; Timothy T., Baldwin, “ Workfoce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate”, **Human Resource Management**, vol.38, no.3, Fall 1999, s.227.

- 2) Eğitim faaliyeti, yeni ortamda performansı engellediği zaman eğitimin olumsuz transferi söz konusudur.
- 3) Eğitim faaliyeti, yeni ortamda performansa olumlu ya da olumsuz etkide bulunmazsa eğitimin etkisi gözlenemez.¹²⁵

Bu da göstermektedir ki, eğitimin etkinliği açısından olumlu transfer için çalışmalı ve bunun için gerekli ortam oluşturulup, böylelikle işletmeler için önemi çok büyük olan eğitim yatırımından kar sağlamaya çalışılmalıdır.

2.2 Eğitim Transferi Araştırmaları

John Newstorm yaptığı araştırmalar ışığında; eğitimde öğrenilen becerilerin %40'ının derhal transfer edildiğini, %25'inin altı ay sonra kaldığını ve sadece %15'inin 1 yıl sonra kaldığını belirtmektedir. Eğitim tasarımcıları, eğitim transferinin artma ihtimalini, eğitim tasarımına belirli teknikler yerleştirerek sağlamaktadırlar.¹²⁶ Bu tekniklerden (yöntemlerden) tezin ilerleyen bölümlerinde söz edeceğiz.

Eğitim transferi, insan kaynakları geliştirmenin kritik bir sonucudur. Son yıllardaki araştırmalar, eğitimin transferinin karmaşık bir süreç olduğunu ve çoklu faktörler ve etkiler içerdiğini göstermiştir. Tannenbaum ve Yukl (1992) eğitim transferini etkileyen araştırmaların ve hassas ölçümlerin insan kaynakları geliştirmeye önemli faydalar sağladığını söylemişlerdir.¹²⁷

Ford ve Weissbein, Baldwin ve Ford'dan sonra literatürde görülen transferler üzerine 20 deneysel çalışma yapmıştır. Bu çalışmalardaki transferi etkileyen faktörler incelendiğinde, 9 tanesinin deneysel olduğu ve bunlardan birkaçında eğitimin bazı yönlerinin maniple edildiği görülmüştür. Bir çalışmada da transferi etkileyen faktörlerden ziyade öğrenme motivasyonunu etkileyen faktörlere odaklanılmıştır.

¹²⁵ Tınaz, **a.g.e.**, s.30-31.

¹²⁶ Garavaglia, **a.g.e.**, s.66.

¹²⁷ Siriporn, Yamnill; Gary N., McLean, "Factors Affecting Transfer of Training in Thailand", **Human Resources Development Quarterly**, vol.16, no.3, Fall 2005, s.323.

(Warr ve Bunce, 1995) Bir diğer çalışmada da (Smith-Jentsch, Jentsch, Payne ve Salas, 1996) rapor edilen olumsuz olaylar kullanılmıştır. Kalan diğer 9 deneyin ise yarı deneysel olduğu görülmüştür.¹²⁸

Aşağıdaki tabloda eğitim transferi üzerine çeşitli araştırmacıların yaptığı belli başlı yönetimsel araştırmalara örnekler görmekteyiz:

Tablo 4. Eğitim Transferi Üzerine Deneysel Araştırmalar

Araştırmacı	Grup	Eğitimin İçeriği	Değişkenler	Kriterler
Baumgartel & Jeanpierre (1972)	240 hintli yönetici	Yönetim geliştirme programı	Demografik, motivasyonel, kişilik	Uygulama çabası, transferde elde edilen başarı, uygulama girişimi
Baumgartel, Reynolds, & Pathan (1984)	260 Amerikalı Müdür	İnsan İlişkileri	Demografik, motivasyonel, kişilik	Uygulama çabası, transferde elde edilen başarı
Fleishman (1953)	122 imalat ustabaşı	Liderlik Eğitimi	Demografik	Lider davranışları
Hicks & Klimoski (1987)	85 Müdür	2 günlük eğitim performansı incelemesi	Motivasyonel	Eğitimin uygunluğu, eğitimden sağlanan yarar ve tatmin, öğrenme, rol oynama, başarı sınavı
Neel & Dunn (1960)	32 Yönetici Asistanı	10 haftalık denetimsel beceri eğitimi	Yetenek	Kurs sınavları
Noe & Schmitt (1986)	60 okul öğretmeni	Yönetimsel beceriler	Motivasyonel, kişilik	Öğrenme Alıştırmaları, Transfere motive olma, davranış

Kaynak: Timothy T. Baldwin, J. Kevin Ford, “Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research”, **Personnel Psychology**, Spring 1988, s. 76-81.

¹²⁸ Elwood F., Holton III; Reid A., Bates; Wendy E. A., Ruona, “ Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.11, no.4, Winter 2000, s.336.

Bazı araştırmacılar, bireyin yeteneği, kişiliği ve motivasyonu gibi faktörlerin ve eğitim transferinde iş ortamının etkisinin az olduğunu savunmuşlardır (Baldwin ve Ford 1988) . Robertson ve Downs (1979) uyguladıkları eğitilebilirlik testleri sonucu, eğitilenlerin yeteneklerinin eğitimin etkinliğine yaklaşık %16 katkıda bulunduğunu söylemişlerdir. Öte yandan Noe ve Schmitt daha sonra (1986) eğitilenlerin motivasyonunun ve iş ortamının buna artı bir %15-20 katkıda bulunduğunu savunmuşlardır. Son zamanlarda transfer olgusu üzerindeki bireysel, tutumsal ve çevresel faktörleri ölçmeye çalışan araştırmalar, öncekilere nispeten çok daha yüksek oranlar vermişlerdir.¹²⁹ Buradan hareketle, eğitim transferi ve onu etkileyen bireysel ve organizasyonel faktörlerin etkisinin günümüzde daha önemsenir hale geldiğini ve kabul edilişliğinin arttığını düşünebiliriz.

2.3 Eğitim Transferi Süreci

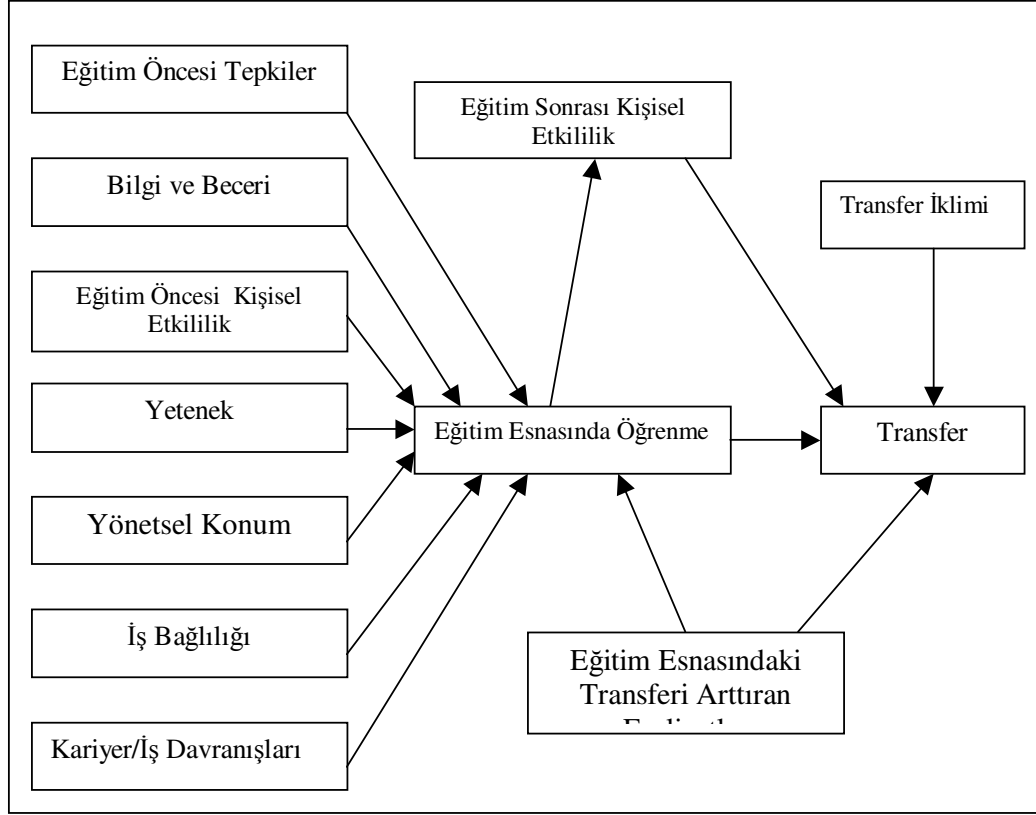
Bir eğitime katılanların öğrendiği yeni bilgi ve becerileri iş ortamına aktarabilmesi için birbirini izleyen bir takım adımların atılması gerekir. Bu süreçte, eğiticinin, katılımcının ve işletmenin (katılımcının yöneticisi ve şirket üst yönetimi) birlikte koordineli bir şekilde çalışması zorunludur. Taraflardan herhangi biri, bu konuda üzerine düşeni yerine getirmediğinde sonuç almak zorlaşacaktır.¹³⁰

Eğitim transferinin belirleyici faktörlerinden oluşan birçok ayrıntılı süreç modeli öne sürülmüştür. 1988’de Baldwin ve Ford; 1995’te Cannon-Bowers, Tannenbaum ve Mathieu; 2000’de Colquitt, LePine ve Noe’nin süreç modelleri bunlara örnek gösterilebilir. Thayer ve Teachout’un, 1995’te eğitim transferi süreci ile ilgili sunmuş olduğu kavramsal modeli, diğer modellerle de birçok ortak özelliğe sahiptir ve diğer araştırmacıların da eğitim transferinde önemli buldukları birçok değişkeni de içinde barındırmaktadır. Aşağıdaki şekilde Thayer ve Teachout’un bu modeli yer almaktadır.¹³¹

¹²⁹ Cheng, Ho, a.g.e., s.103.

¹³⁰ Barutçugil, **Eğitimin Eğitimi**, s. 227.

¹³¹ M. Anthony, Machin; Gerard J., Fogarty, “ Perceptions of Training-Related Factors and Personal Variables as Predictors of Transfer Implementation Intentions”, **Journal of Business and Psychology**, vol.18, no.1, Fall 2003, s.52.

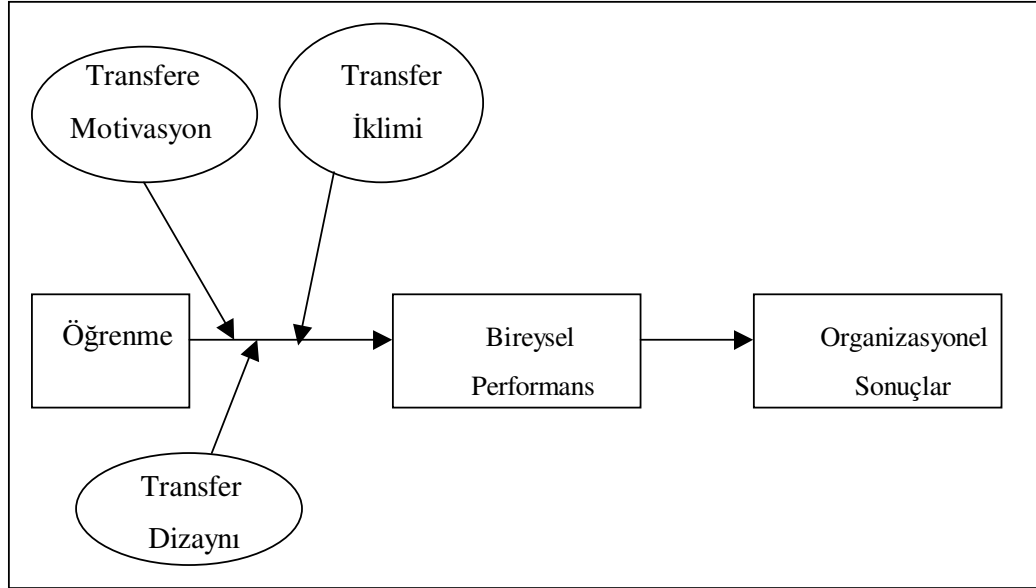


Şekil 3. Thayer ve Teachout'un Transfer Süreci Modeli

Kaynak: M. Anthony Machin, Gerard J. Fogarty, "Perceptions of Training-Related Factors And Personal Variables As Predictors Of Transfer Implementation Intentions", **Journal of Business and Psychology**, Vol.18, No.1, 2003, s.53.

Holton bireysel performansa odaklanan bir kavramsal eğitim transfer modeli ortaya atmıştır. Bu modelde eğitim programının üç birincil sonucunu sunmaktadır: öğrenme, bireysel performans ve organizasyonel sonuçlar. Bu sonuçlar sırasıyla; bir insan kaynakları geliştirme programında istenilen öğrenme sonucunun başarısı, iş ortamındaki uygulamalar sonucu bireyin öğrenmedeki bireysel performansının gelişimi ve bireysel performansın değişimi sonucu organizasyonel düzeyde sonuçlar olarak tanımlanır. Aşağıdaki Holton'un eğitim transferi modeli eğitimin

transferindeki üç önemli olguyu göstermektedir; transfere motivasyon, transfer iklimi ve transfer dizaynı.¹³²



Şekil 4. Holton’un Süreç Örneği ve Eğitim Transferini Etkileyen Ana Faktörler

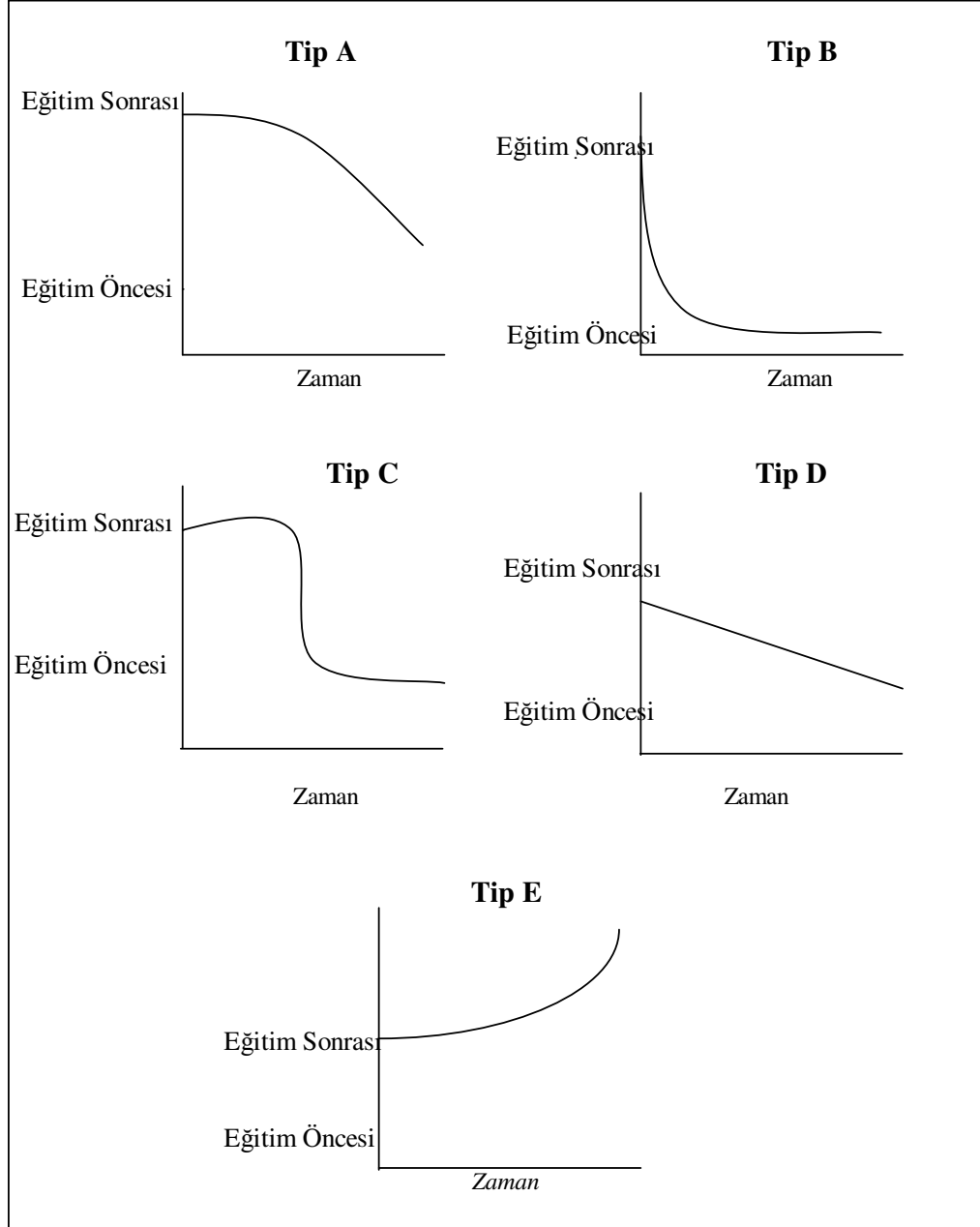
Kaynak: Siriporn Yamnill, Gary N. McLean, “ Theories Supporting Transfer of Training ”, **Human Resource Development Quarterly** , Vol.12, No.2, 2001, s.196.

Bir model geliştirmek, hassas bir denge gerektirmektedir. Bir model geliştirilirken önemli hususların dışarıda bırakılması modele ne kadar zarar veriyorsa, gereksiz unsurların da modele eklenmesi modeli karmaşıklatacağı için o kadar zarar verir. Bir transfer modeli yalnızca literatürdeki doğruları içermemeli, aynı zamanda pratikteki kullanımlar için de bir materyal olarak da değerlendirilebilmelidir. Bir eğitim transferi modeli mizaç ve kişisel özellikleri içermesi gerekse dahi, bunların değiştirilmesinin de çok zor olduğu bilinmelidir.¹³³

¹³² Siriporn, Yamnill; Gary N., McLean , “ Theories Supporting Transfer of Training”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.12, no.2, Summer 2001, s.196.

¹³³ Raymond A., Noe, “ Invited Reaction: Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.11, no.4, Winter 2000, s.362-363.

Çeşitli araştırmacılar transfer süreçlerini kendilerine göre ifade etmeye çalışmışlardır. Bunlardan Baldwin ve Ford'un aşağıda görebileceğimiz transfer devam eğrileri literatürde önemli bir yer kaplamaktadır:



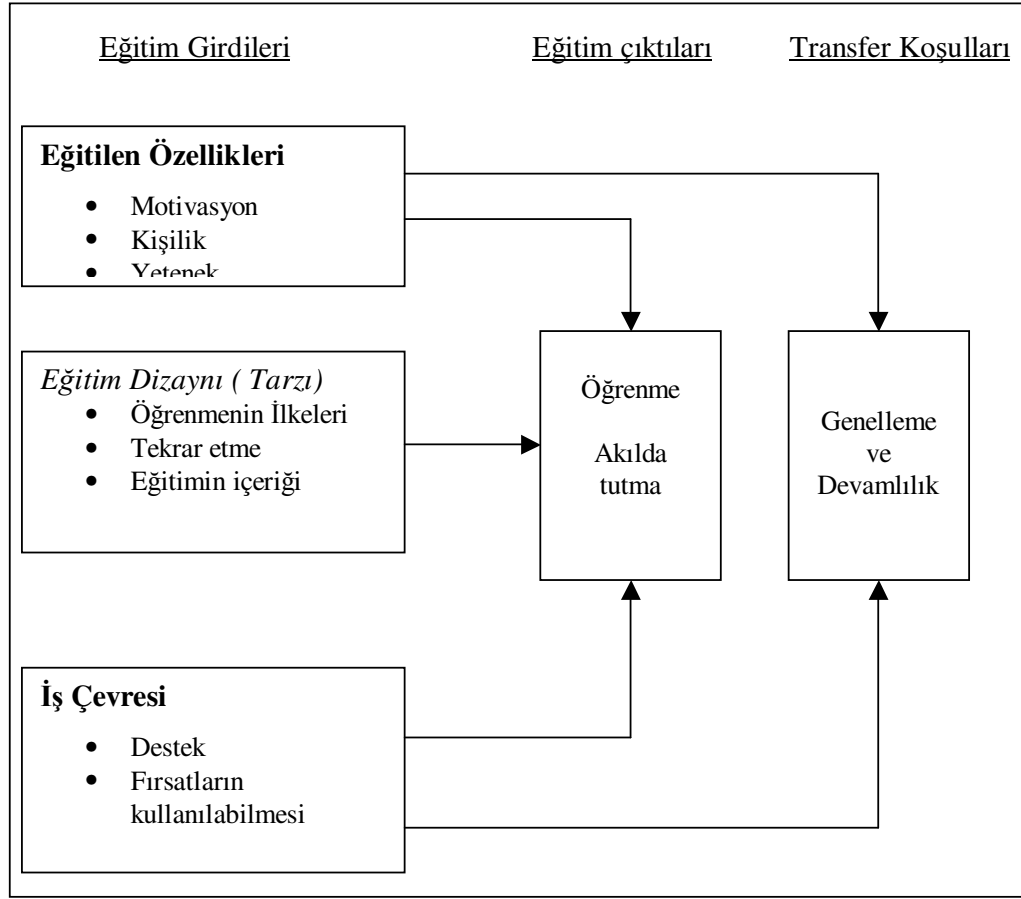
Şekil 5. Transfer Devam Eğrileri

Kaynak: Timothy T. Baldwin, J. Kevin Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research", **Personnel Psychology**, Spring 1988, s. 97.

Yukarıdaki şekilde 5 tip transfer devam eğrisi gösterilmiştir. A tipindeki eğri; eğitimle kazanılmış becerilerin zamanla eğitim öncesi seviyeye doğru hafif bir azalma kaydettiğini göstermektedir. Bu, zamanla kazanılmış başarılı transfer becerilerini gösterir ama; zamanla eğitim sonrası şartlara dönüşte bazı noktalarda transferi destekleyici toplantılara / oturumlara gereksinim duyulabilir. B tipi eğriye göre transferin, eğitim sonrası iş ortamına dönüldüğünde başarısız olduğu görülmektedir. Bu durumda kişi başta becerileri doğru dürüst kullanabilme yeteneğini gösterir. Fakat her ne sebeptense kısa bir süre sonra tekrar alışlagelmiş yöntemlerle işi yapmaya devam eder. C tipine göre; belli bir zaman sürecinde işle ilgili yeteneklerini kullanma konusunda eğitim alıp önce hızlı bir transfer başarısı gösteren aday, sonra bu becerileri kullanımda eğitim öncesi düzeye doğru keskin bir düşüş gösterir. Bu düşüş, becerilerin kullanımının başarısızlığından, bu becerileri destekleyici unsurların eksikliğinden ya da bazı düzenlemelerin eksikliğine bağlı olarak meydana gelebilir. D tipi, eğitilenin, eğitim materyallerini hatırlamada ve kullanmada en düşük düzeyde olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumda becerilerin iş ortamına aktarılması için çok az olanak vardır. Son olarak E tipinde ; işe başlamayla birlikte zamanla becerileri uygulama düzeyinin arttığı gösterilmektedir. Örneğin, bir amir geri beslemede bulunarak bu tipteki bir başarının nedenlerini öğrenebilir ve kullanabilir. ¹³⁴ Burada insan kaynakları yöneticisine düşen görev E tipindeki eğriye ulaşmak için gerekli tedbirleri almak ve gerek eğitim ortamı, gerek iş ortamı, gerekse de motivasyonel unsurları kullanarak sonuca gitmeye çalışmak olarak değerlendirilebilir.

Görüldüğü gibi transfer sürecinin dizaynı hangi faktörlerin ele alındığına ve bu faktörlerin süreç içindeki rollerinin nasıl görüldüğüne bağlıdır. Temelde eğitim transferi sürecinin belli başlı noktaları vardır. Burada Thayer ve Teachout özellikle eğitim esnasında öğrenme üzerinde durarak, onu oluşturacak yedi faktörlü bir altyapıya dikkat çekmiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi birçok ayrıntılı süreç modelleri vardır. Aşağıda da Noe'nin süreç modelini görmekteyiz:

¹³⁴ Timothy T., Baldwin; Ford J., Kevin, “ Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research”, **Personnel Psychology**, vol.41, no.1, Spring 1998, s.96-98.



Şekil 6. Baldwin ve Ford’un Transfer Süreci Modeli

Kaynak: Baldwin T.T., Ford J.K., “Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research”, **Personnel Psychology**, , Volume: 41, Spring 1998, s.65

Şekilde görüldüğü gibi, Noe’ye göre eğitim sürecinin dizaynı transferin gerçekleştirilmesinde eğitilen kişinin özellikleri ve iş çevresi özellikleri ile birlikte üç ana faktörden birini oluşturmaktadır. Eğitim dizaynı içerisindeki unsurlara bakacak olursak da; uygun öğrenme ortamının yaratılması, kendi kendine yönetim prensipleri ve eğitim teorilerinin uygulanması adımları izlenebilir.

Thayer & Teachout ve Baldwin & Ford’un şekillerinden de hareketle transfer sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktaların kişisel bilgi ve becerilerden

oluşan bir altyapının yanısıra; kişinin eğitim öncesi ve sonrası yapacağı planlamanın ve kişinin eğitimden döndükten sonraki süreçlerin olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.1 Eğitim Transferi Teorileri

Eğitim transferi sürecine ilişkin saptamalar yapıldıktan sonra, burada eğitim transferi teorisine ilişkin literatürde kabul görmüş uygulamaları belirtmekte fayda bulunmaktadır. Eğitim sürecinin dizaynından hareketle üç temel eğitim transferi teorisine rastlamaktayız literatürde. Üç teorinin de çıkış noktası transfer süreci modellerine dayanmakla beraber transferi sağlamaya yönelik bakış açıları birbirinde farklıdır.

2.3.1.1 Benzer Unsurlar Teorisi

Bu teori; eğitim transferinin ancak eğitim anında öğrenilenlerin gerçek yaşamdakiyle aynı olduğunda oluşabileceği varsayımını kabul eder. Öğrenme ortamındaki görevler, materyaller, araç ve gereç ile diğer özellikler iş ortamına uyduğu oranda transfer başarılı olur.¹³⁵

Bu tanımdan hareketle bu teoriye tıp fakültelerindeki uygulamalı eğitimleri rahatlıkla örnek verebiliriz. Tıp fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin ilerideki muhtemel meslek hayatlarında yapabilecekleri hataların olumsuz sonuçları düşünülerek daha çok laboratuarlarda kadavralar üzerinde çalışmalarını düşünölmüştür. Bu laboratuvar öğrenim ve bunun gibi birçok deneyerek öğrenme ortamı bu teoriye örnek verilebilir.

Benzer unsurlar teorisini görebileceğimiz bir diğer durum ise; pilotların eğitiminde kullanılan simölatörlerdir. Pilotlar tamamen gerçek bir uçak kokpitini andıran bir simölatör içinde eğitim alırlar. Simölatördeki araç gereç ve donanım gerçek uçaktakilerle tıpatıp aynıdır. Öyle ise, eğitim ortamı ile iş ortamındaki uygulamamalar birbirleriyle örtüşmektedir. Uçuş sırasında, iniş ve kalkışlarda ve de

¹³⁵ Noe, a.g.e., s.129.

acil durumlarda ne yapılacağına ilişkin beceriler bu simülasyon eğitimleri esnasında öğretilir ve bu bilgiler daha sonra gerçek iş ortamına aktarılırlar.¹³⁶

Tüm bunlarla beraber yukarıda belirtildiği gibi bazı meslek dallarındaki eğitimlerde olmazsa olmaz sayılabilecek olan bu teori; her zaman da istenilen başarıya ulaşamayabilir. Gerçek hayatta psikolojik ve sosyolojik faktörler de devreye girmekte ve her zaman eğitimde öğrenilenler bire bir aktarılamamakta ya da aktarılsa birebir(aynen) aktarımdan doğabilecek olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kızgın ve ne yapacağı belli olmayan bir müşteri de buna örnek olarak verilebilir.

2.3.1.2 Uyarım Genellemesi Teorisi

Eğitim transferini anlamının yolunun, en önemli özellikler ya da genel ilkeler üzerinde durarak eğitim vermekten geçtiğini öne sürer. Bu genel ilkelerin uygulanabileceği iş durumları dizisini tanımlamak da gereklidir. Uyarım genellemesi yaklaşımı, “uzak transfer” üzerinde durur. Uzak transfer, eğitilenin eğitim ortamında öğrendiklerini iş ortamıyla eşdeğer olmasa bile uygulayabilmesini öngörür.¹³⁷

B. F. Skinner’ın :”Öğretilen şeyler unutulduktan sonra geriye kalan eğitimidir.” sözü bu teoriyle aslında fazlasıyla örtüşmektedir. Skinner da burada eğitimdeki temel noktaların önemli olduğunu ve kolay kolay unutulamayacağını vurgulamaya çalıştığı düşünülebilir. Bir satış elemanı için “müşteri odaklı satış yönetimi” eğitimi temel bir eğitimidir. Hatta müşteri odaklı olmayı çağımızın rekabetçi ortamında temel bir işletme prensibi olarak bile ele alabiliriz. Bu noktadan hareketle bir işletmenin çalışanlarına vereceği eğitimde müşteri odaklı olmak kilit bir davranış olarak tanımlanabilir ve uyarım genellemesi teorisinin tanımında bahsedilen genel ilkelere örnek olarak kabul edilebilir.

¹³⁶ A.e., s.129-130.

¹³⁷ A.e., s.131.

2.3.1.3 Bilişsel Geçiş Teorisi

Bilişsel Geçiş Teorisi'ne göre; transfer olasılığı, eğitilenin edindiği becerileri gerektiğinde geri çağırabilmesine bağlıdır. Bu teori; eğitilenlerin öğrendiklerini iş ortamında karşılaştığı durumlara bağlayabilmesini sağlayan anlamlı transfer materyallerinin transfer olasılığını güçlendirdiğini savunur. Öğrenilen becerilerin bellekte kodlanmadı için şemalar verilir. Bu da eğitilenin bilgiyi gerektiğinde kolaylıkla çağırmasını sağlar.¹³⁸

Ülkemizde de bir ara sıkça tanıtımı yapılan yabancı dil eğitim setlerinin bazıları temelde bu teorinin mantığına dayanmaktadır. Önce yabancı dildeki kelimelerle beraber onları çağrıştıracak birer resim gösterilmekte ve sonra bu resimler veya şemalar aracılığıyla kelimelerin bellekten çağırılması amaçlanmaktadır.

2.3.2 Eğitim Sonrası Hareket Planı

Yöneticiler hareket planının kullanılması ile pekiştirme yaparak transferi etkin kılabilir. Bir hareket planı; eğitilen ve yöneticinin eğitimin işe transferini sağlayan adımları atmalarını içeren yazılı bir dokümandır.¹³⁹

Hareket planı genelde yöneticiyle eğitilenin beraber düzenleyeceği bir program olduğundan; yöneticilerin eğitim transferine katkısını da arttırması beklenebilir. Çünkü yöneticisinin eğitimi ve eğitim sonrasını ciddiye aldığını düşünen çalışan kendini daha iyi motive edebilir ve eğitim sonrası yapması gerekenlere daha iyi adapte olabilir.

Büyük bir uluslar arası işletmenin yönetim eğitimi programındaki 158 kişiyle yapılan araştırmada aşağıdaki olumlu/olumsuz sonuçlar alınmıştır:¹⁴⁰

¹³⁸ A.e., s.132.

¹³⁹ Erkoç, a.g.e., s.146.

¹⁴⁰ Paul, Donovan; Kevin, Hannigan; Deirdre, Crowe, “ The Learning Transfer System Approach to Estimating the Benefits of Training: Empirical Evidence”, **Journal of European Industrial Training**, vol.25, no.2, 2001, s.223.

Olumlu Sonuçlar:

İşgörenler,

- Konuya yatkın, değişime açık ve birbirini tamamlar niteliktedirler.
- Öğrenmeyi transfere motive ve sonuç olarak geliştirilmiş performans elde etme beklentisindedirler.
- Gerekli finansal ve fiziksel kaynaklara olduğu kadar yeni becerileri uygulamaya geçirecek zaman ve enerjiye de sahiptirler.
- Yeni öğrenimleri uygulamaya geçirdiklerinde amir ve yönetici onayına ihtiyaç duymamışlardır.

Olumsuz Sonuçlar:

- Yeni öğrenimlerin işte uygulamaya geçirilmesi bireysel açıdan pozitif sonuçlar vermemiştir.
- Yeni öğrenimleri uygulamadaki başarısızlıklar fark edilmemiş veya ilgilenilmemiştir.
- Eğitilenler öğrenim öncesi ve sonrası amir ve yöneticilerinden çok az destek almışlardır. Eğitim için yeterince aydınlatılmamış ve hazırlanılmamışlardır.
- Eğitim içeriği açık, belirgin şekilde belli değildir.
- İşgörenlerin performanslarındaki gelişmeler pozitif sonuçlar ve ödüllerle pekiştirilmemiştir.

Yukarıdaki maddelerden de çıkarabileceğimiz gibi eğitim etkinliğinin sonuç vermesi için eğitim sonrası iyi hazırlanmış bir hareket planı uygulanmalı ve eğitim programının olumsuz sonuçları asgari düzeye indirilmeye çalışılmalıdır.

Bir hareket planı; 1) eğitilenlerin üzerinde çalışabilecekleri proje ve problemler, 2) yöneticinin eğitime yardımcı bulunacağı araç ve diğer kaynakları belirler. Hareket planı, yönetici ve eğitilenlerin bir araya gelip öğrenmiş oldukları becerileri iş ortamına aktarma süreci hakkında görüşecekleri zamanların bir listesini de kapsar.¹⁴¹

¹⁴¹ Noe, a.g.e., s.138-139.

Eğitim Konusu: Amacı :	
Eğitim Konusu: Amacı :	
Amaca Yönelik Faaliyetler İlave kurslar, seminerler, workshop faaliyetleri	
Kendi kendine eğitim (kitaplar, makaleler, web kaynaklı bilgi)	
İş başı etkinlikleri (projeler, görevler, grup çalışmaları)	
Diğer	
Destek	
Yönetici	İş Arkadaşı Geribildirim Kaynaklar Diğer
Gelişim kontrol tarihleri:	

Şekil 7. Örnek Hareket Planı

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 138.

Bir eğitim faaliyeti sonrasında, eğitilenler yarar sağladıkları noktaları ve işlerine döndüklerindeki değişim beklentilerini kaleme almalıdırlar. Bu bilgileri bir iki ay sonra pozitif pekiştirme sağlamak için eğiticiler adayların adreslerine gönderirler.¹⁴² Böylece eğitilenler eğitimde belli bir süre sonra kendi kendilerine geri besleme yapmış sayılabilirler ve eğitimden hemen sonraki beklentilerinin ne ölçüde gerçeğe dönüşmeye başladığını görme imkanını yakalayabilirler.

2.4 Eğitim Transferini Kısıtlayıcı Faktörler

Eğitimin işe transferi her ne kadar yukarıda belirttiğimiz teknik koşulları sağlamakla mümkün gibi gözüксе de çeşitli nedenlerden kaynaklanan transfer problemleri ile uygulamada sıkça karşılaşılmaktadır. Gerek eğitilen, gerekse de iş ortamı ve işin gerektirdiği çeşitli sebeplerden dolayı transfer sekteye uğrayabilmektedir. Aşağıda Noe'nin tablosunda bu transferi kısıtlayıcı engellere ufak bir örnek tablo verilmiştir.

Tablo 5. Transferi Kısıtlayabilecek Engel Örnekleri

Engel	Etkisi
İşle ilgili faktörler (yetersiz zaman ve bütçe, uygun olmayan donanım, yeni becerileri kullanabilecek sınırlı fırsatlar),	Eğitilen yeni yetenekleri kullanmada güçlük çekmektedir.
İş arkadaşlarından destek alamama,	İş arkadaşları eğitileni eski davranış ve becerileri kullanmaya zorlamaktadır.
Yönetim desteği eksikliği,	Yönetim, programı takviye etmez ya da kullanılması için fırsat sağlamaz.

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 133.

¹⁴² Garavaglia, a.g.e., s.67.

Kolaycı bir açıklama, eğitilenlerin iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözmek için eğitimde öğrendiklerini kullanmak istememeleridir. Bu durumda, onların isteklerinin gerçekleşmesini dilemekten başka yapacak bir şey kalmamaktadır. Eğitilenleri yeni bilgi ve becerileri neden kullanmadıklarını anlamak ve sorunları çözmek için çaba sarf etmek gerekir.¹⁴³

Machles'e göre eğitim transferini kısıtlayıcı başlıca faktörler, işteki pekiştirme eksikliği, yakın çevrenin müdahaleleri, destekleyici olmayan bir organizasyonel kültür ya da iklim ve eğitilenin eğitimin işlevsel ve ilgili olmadığı konusundaki görüşler olarak sıralanmıştır.¹⁴⁴

Teknoloji ve donanım eksikliği de bir başka kısıtlayıcı faktördür. Eğer eğitim boyunca özel bir donanım kullanılıyorsa ve de bu donanım iş ortamında yoksa, öğrenilen beceriler sağlıklı transfer edilemez.¹⁴⁵

Eğitilenleri transfer engelleriyle başa çıkmaya hazırlamanın bir yolu, eğitim programının sonunda kendini yönetme teknikleri talimatnamesi vermektir. Başlangıcında duraksamalar açıklanıp bunların kişisel yetersizliğin kanıtı değil, zaman içinde gelişmiş bilgi ve beceri kullanımı alışkanlıklarının sonucu olduğu vurgulanır. Duraksamalar ilerleme için gerekli uyarıyı sağlar. Eğitim transferini en olumsuz etkileyecek koşulları tanımlar. Ardından transfer için özel bir davranış, beceri ya da strateji hedeflenir. Sonra, eğitim transferini kısıtlayan engeller tanımlanır, bunlar iş ortamının özelliklerini ve kişisel özellikleri (kişisel yetersizlik gibi) de içerebilir. Sonra da eğitilenleri bu engelleri aşmada kullanabilecekleri beceri ve stratejiler genel olarak verilir. Bu beceri ve stratejiler; zaman yönetimi, kişisel destek ağı yaratımı (becerilerin iş ortamına nasıl transfer edilebileceğinin konuşulabileceği insanlar) ve becerilerin iş ortamına aktarılmasındaki başarıların bireysel olarak izlenmesi. Bir sonraki nokta, bu gecikmelerin iş ortamının daha çok

¹⁴³ Barutçgil, **eğitimin eğitimi**, s. 222.

¹⁴⁴ Machles, **a.g.e.**, s.32.

¹⁴⁵ **A.e.**

hangi evrelerinde olduğunun farkına varmaktır. Programın son bölümü eğitim transferinde kullanılacak kaynakların ne olduğudur.¹⁴⁶

2.4.1 Eğitim İhtiyaçlarının Yanlış Saptanması

Birçok kişi, yanlış zamanda, yanlış nedenlerle, yanlış eğitimlere yönlendirilmektedir. “Uzun zamandır eğitime gitmedi.”, “Bu eğitim bir daha tekrarlanmayacak.”, “Eğitimde birkaç kişilik boş yer kaldı.”, “Şu aralar yapacak fazla bir işi yok.” gibi düşüncelerle insanlar eğitimlere gönderilmemelidir. İnsanlar, kullanma fırsatları olmayacak bilgi ve becerilere ihtiyaç duymazlar.¹⁴⁷

Eğitim ihtiyaçlarının analizi aşamasında elde edilecek bilgiler eğitim programının başarıyla uygulanabilmesi için hayati öneme sahiptir. Eğitim programına kimlerin katılacağı, hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı, iş başında mı, yoksa iş dışında mı eğitim yapılacağı gibi pek çok konu, eğitim ihtiyacı analizi aşamasında elde edilecek bilgiler ışığında belirlenir. Bu açıdan bakılınca, eğitim ihtiyacı analizinin doğru bir şekilde yapılması eğitim programının başarısını etkileyecektir.¹⁴⁸ Eğitim ihtiyacı analizinde yapılacak hatalar sonucunda işgörenlerin yanlış veya eksik bilgilerle edindiklerini transfer etme çalışması da transferi olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Eğer işgören çalışmak için bilgi ve beceriden yoksunsa ve diğer faktörler doyurucu ise; eğitim gereklidir. Eğer personel çalışmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip ise fakat girdi, çıktı, sonuçlar veya geribildirim yetersiz ise; eğitim en iyi çözüm olmayabilir. Örneğin; zayıf performans teçhizat yetersizliğinden kaynaklanıyorsa bu sorunu eğitim değil, tamirat çözer! Ama zayıf performans geribildirim eksikliğinden kaynaklanıyorsa, işgören eğitime ihtiyaç duymayabilir fakat yöneticiler performans geribildiriminin nasıl verileceği konusunda eğitime ihtiyaç duyabilir.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Noe, **a.g.e.**, s.133-134.

¹⁴⁷ Barutçgil, **eğitimin eğitimi**, s. 223.

¹⁴⁸ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s.25.

¹⁴⁹ Noe, **a.g.e.**, s.74.

Eğitim ihtiyacı analizi birinci bölümde de belirtildiği üzere eğitimin sürecinin ilk aşaması sayılabilir. Bu aşamada yapılabilecek hatalar eğitim transferinin gerçekleşmesine veya transfer gerçekleşse bile yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü hatalı bir transfere neden olabilmektedir. Bu sebeple eğitim ihtiyaçları kişi, görev ve örgüt bazında iyice irdelenmeli ve doğru tespitlere ulaşıldığına mümkün olduğunca emin olunmalıdır.

2.4.2 Çalışma Ortamının Meydana Getirdiği Kısıtlar

Eğitime yapılan yatırımlar arttıkça, bu yatırımların ne oranda geri döndüğü gittikçe önem kazanmaktadır. İşletmeler yaptıkları bu yatırımlardan en üst faydayı sağlamak için süreçleri ince eleyip sık dokumakta ve eğitime sonrası süreçleri detaylı inceleyebilmektedir. Eğitimde öğrenilen becerilerin ne ölçüde kullanılabildiğine verilen önem de; eğitim yatırımının karlılığının temel taşlarından biri olduğundan, dikkat edilen bir konu haline gelmektedir.

Özellikle yöneticileri kapsayan eğitimlerde becerilerin kullanma fırsatı çok daha büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin katıldıkları eğitimlerde basit anlatıma dayalı yöntemlerden çok katılımcıların aktif olarak eğitimin içinde yer aldıkları, öğretim ortamını adete yaşadıkları bir süreç oluşturulmalıdır. Eğitim sırasında rol yapma, örnek olayların irdelenmesi, çeşitli araştırmaların yapılması, bireysel deneyimlerden yararlanılması, kurum ziyaretleri gibi yöntemlerden yararlanılmalıdır.¹⁵⁰ Tüm bunların ardından da yine bu eğitime paralel bir eğitim sonrası iş ortamı oluşturulup, edinilen bilgi ve becerilerin aktarımı kolaylaştırılmaya çalışılabilir.

Performans fırsatı kavramı ile eğitilene, programdan yeni öğrendiği bilgi, beceri ve davranışları deneyimleme fırsatlarının sağlanması ya da kendilerinin bu fırsatı arama çabası içinde olmasını kastederiz. Performans fırsatını hem iş çevresi, hem de eğitilen motivasyonu etkiler. Eğitilenlere öğrendikleri becerileri kullanma fırsatı sağlamanın bir yolu, bu becerilerin kullanımını gerektiren iş deneyimlerini

¹⁵⁰ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.259.

(sorumluluklar, görevler) ödev olarak vermektir. Bu tür iş ödevlerini belirlemede çoğunlukla eğitilenlerin yöneticisi kilit rolü oynar. Eğitilenlerin yeni edindikleri yetenekleri kullanmalarını sağlayacak ödevleri araştırırken kişisel sorumluluk alma dereceleri de uygulama fırsatını etkiler.¹⁵¹

Çoğu zaman çeşitli eğitim programlarında edinilen, ancak havada kalan bilgilerin kurum içinde yani iş başında veya sosyal hayatta deneyerek yerleşmesi gerekir. Aksi halde eğitim için harcanan zaman ve emeğin boşa gitme tehlikesi vardır. Kurumların eğitimlerden sonra oluşturdukları ortamlarla kişilerin öğrendiklerini denemeleri, pratik yapmaları sağlanmalıdır. Diğer yandan eğitim içeriği de deneysel öğrenmeye uygun bir yöntemle aktarılmalıdır.¹⁵²

2.4.3 Zaman Kısıtları

Eğitim transferini kısıtlayıcı faktörleri maddeler haline getirmek istediğimizde karşımıza ilk çıkacak maddelerden biri de zaman ile ilgili kısıtlardır. Günümüz iş yaşamında dakikanın, hatta saniyelerin önemi bile oldukça büyümüştür. Dakikalarla, saniyelerle işletmeler değer kazanıp, yitirebilmektedirler. Böyle bir ortamda o an halledilmesi gereken işler varken; her ne kadar geleceğe bir yatırım gibi görüp eğitime olumlu bakılsa dahi, eğitim işletmenin asli işlerinin yanında çoğu zaman ikinci planda kalabilmekte ve yeterli zaman ayrılmamaktadır. Özellikle özel sektörde bu durum eğitim süresinde aksamalara, bazı kişilerin işleri nedeniyle eğitime girememelerine, hatta hatta eğitimin iptaline bile neden olabilmektedir.

Çok uzun yolculuklar basit bir adımla başlar. İlk adımların doğru yönde ve sağlam atılması önemlidir. Çok fazla işi az zamanda yapmaya çalışmak hata yapma ve sorunlar yaşama riskini artırır. Aynı durum, öğrenmenin işe transferi açısından da geçerlidir. Bazen eğitimlere katılanlar, işyerlerine bir gecede çok şeyi değiştirme düşüncesi ile dönerler. Karşılaştıkları tepki de bu nedenle oldukça sert olur. İlk

¹⁵¹ Noe, **a.g.e.**, s.140-141.

¹⁵² Fındıkçı, **a.g.e.**, s.269-270.

uygulamaya aktarılabilecek bilgi ve becerilerin dikkatli seçilmesi gerekir. Uygulama, başarılı olmalı ve yapılanların değeri fark edilmelidir.¹⁵³

Eğitim gelişi güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Halbuki geciken her dakika, işletmenin aleyhine işler. Bu bakımdan birçok faktör, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel eğitimleri oluşturmaya hazırlar. Dolayısıyla işgörenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.¹⁵⁴ Eğer bunun tam tersinin olduğunu düşünürsek, işletme eğitim programının olumlu etkilerini kolaylaştırıcı tedbirler almaz ve biran önce transferi beklerse sonuç hiç de olumlu olmayabilir.

Bu konu ile ilgili yapılması gerekenler ele alındığında, işletmeler çalışanlarına eğitim ortamı ve sonrasında transferi kolaylaştırıcı bir ortam hazırlamalı ve zaman konusunda aceleci davranmayarak makul bir sürede eğitimin sonuçlarını beklemeleri, eğitime harcanan zamanı kayıp olarak görmemeleri kuşkusuz daha olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

2.4.4 Kontrol ve Değerlendirme ile İlgili Kısıtlar

Öğrenme transferini kontrol etmenin bir yolu, öğrenme deneyimini daha uzun bir zamana yaymaktır. Katılımcıların eğitimden birkaç gün önce bir araya getirilip, birbirlerini tanımalarının sağlanması veya bazı hazırlık projelerinin verilmesi, eğitimin yeterli bir süre devam etmesi ve eğitimden sonra da işe dönüldüğünde yapılacak bazı projelerin olması transfer sürecini kolaylaştırır ve kontrol altında tutar.¹⁵⁵

Eğitmen liderliğindeki eğitimin olanaksız olduğu durumlarda da, transferi arttıracak kişisel eğitim sistemleri kullanılabilir. Eğitim materyalleri iş fırsatlarının

¹⁵³ Barutçugil, **eğiticinin eğitimi**, s.225.

¹⁵⁴ Bingöl, **a.g.e.**, s.210.

¹⁵⁵ Barutçugil, **eğiticinin eğitimi**, s.224.

kullanımında, işte yapılması gereken etkinliklerde, bunları izleyen etkinliklerde ve eğitim sona erdikten sonra yol gösterici olmalıdır.¹⁵⁶

Değerlendirme mümkün olduğu ölçüde, eğitim transferinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, yani eğitimin bir davranış, beceri veya şirket etkinliği ile objektif ölçülere (örneğin satışlar) direkt etkisi olup olmadığını görmek için beceri temelli, duygusal ve genel sonuçları içermelidir.¹⁵⁷

2.4.5 Diğer Kısıtlar

Yukarıda bahsettiğimiz kısıtların dışında da eğitim transferini kısıtlayan faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi iş ve eğitim ortamları arasındaki büyük farktır. Sınıf, bazen tüm ideal koşullara sahip bir laboratuvar ya da spor salonu olarak düşünülebilir. Eğitim ortamı, gerçek üretim ya da çalışma koşullarından farklıdır, sorunlardan arındırılmış, güvenli bir ortamdır. İş ortamının da buna benzer olduğu varsayımı transferi güçleştirir. Eğitim iş değildir – iş eğitim değildir düşüncesi iki ortam arasındaki transfere yardımcı olmaz. Eğitim ve uygulama birbirine bağlı, birbirini izleyen bir süreç olarak görülmelidir.¹⁵⁸

Bir diğer kısıt sayılabilecek durum da özellikle işletme üst yönetimi ve işletme sahiplerinin çalışanlarından kısa sürede performans beklemesidir. Yani eğitimin yeteri kadar özümlemesine fırsat bulamadan yöneticiler çalışanlardan sonuç beklemekte ve bu durum da haliyle işgörenleri sıkıntıya sokup motivasyonlarını düşürebilmekte ve transfere zaman zaman engel teşkil edebilmektedir.

Tüm bu kısıt oluşturabilecek faktörlerin etkilerini en az düzeye indirgeyebilmek için tezin ikinci bölümünün başlarında ele aldığımız planlamaya önem verilmeli. Ast-üst toplantılarıyla birlikte kısıt oluşturabilecek unsurlar önceden tahmin edilmeye

¹⁵⁶ Garavaglia, **a.g.e.**, s.67.

¹⁵⁷ Noe, **a.g.e.**, s.164.

¹⁵⁸ Barutçugil, **eğitimin eğitimi**, s.225.

çalışılmalı ve mümkün olduğu kadar elimine edilmeye çalışılmalıdır. Bununla beraber kısıtları minimize edecek belli başlı öneriler ise şunlardır:¹⁵⁹

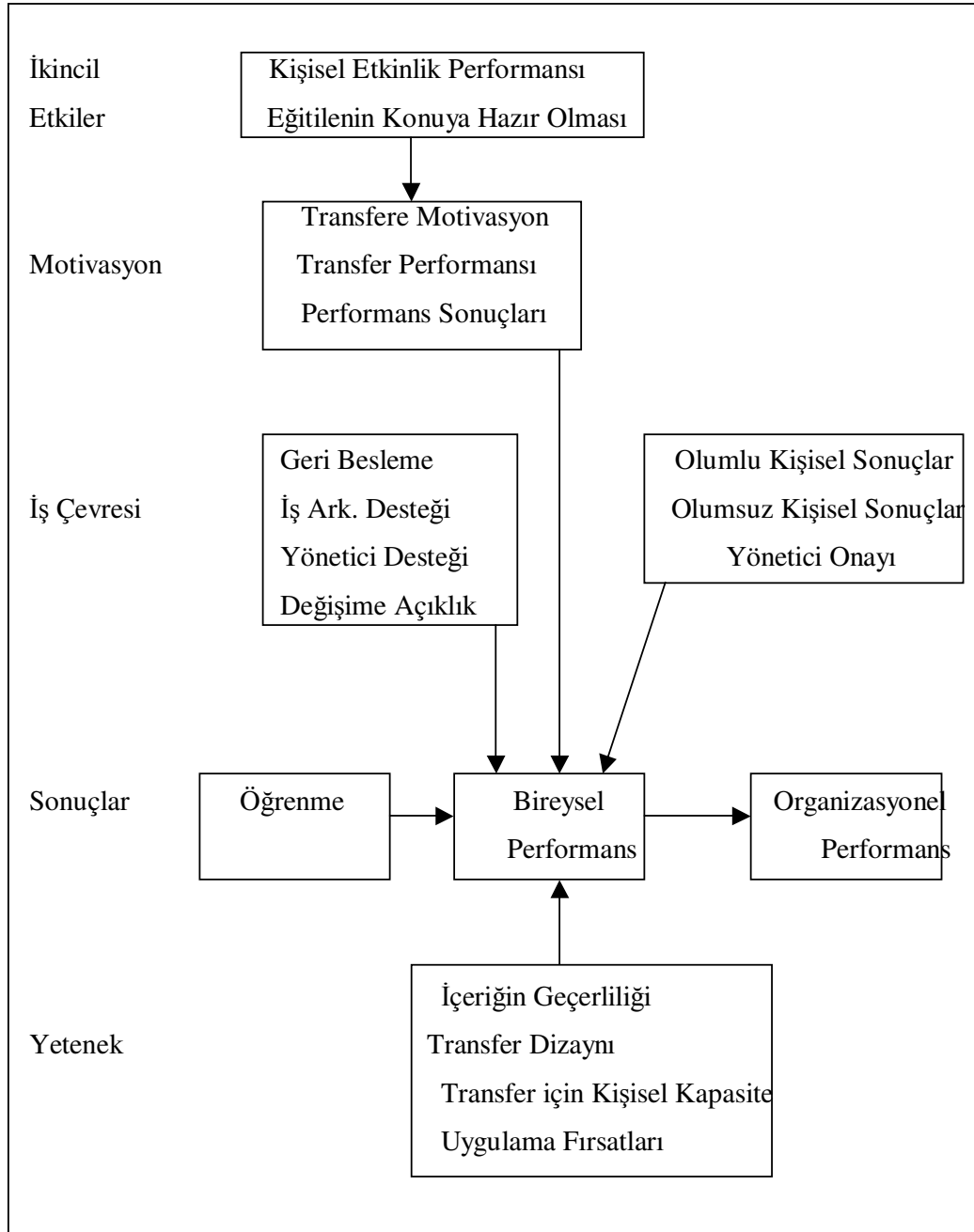
- Becerilerin nasıl kullanılabileceği konusunda gerçekçi örnekler kullanılmalı,
- Faydalı olmayan teorik bilgiler yerine, içeriği anlamlı hale getirecek uygulamalar yapılmalı,
- Bilginin korunması amaçlı zenginleştirici örnekler yapılmalı,
- Eğitilenlerden transferi beklemeden önce kavramsal içeriklerle ilgili pekiştirmeler yapılmalı,
- Yeni kavramlar birden fazla farklı yönleriyle sunulmalı,
- Açık ve etkin görsel malzeme kullanılmalı,
- Eğitim öncesi görevler verip, uygulanması sağlanmalı,
- Eğitilenlere izleyecekleri eğitim sonrası yöntemler sunulmalı,
- Eğitim bittikten sonra öğrenimin devamını geliştirecek destekleyici çevre organizasyonları sağlanmalı.

2.5 Eğitimin Transferini Etkileyen Faktörler

Bir önceki başlıkta eğitim transferini kısıtlayıcı faktörlerden söz etmiştik. Bu bölümde ise olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte eğitim transferini etkileyen temel üç ana faktörü inceleyeceğiz. Bu üç faktör yabancı literatürde eğitilenin özellikleri, eğitim ortamı ve örgüt iklimi olarak geçmektedir. Bu üç faktörü tek tek irdeledikten sonra örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşarak eğitim transferi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışacağız.

Aşağıdaki tablo, transfer faktörlerinin toplamının model üzerinde gösterilmiş halidir. Tabloda, eğitilenlerin öğrenme transferine yeteneğini etkileyen faktörler, transfere motivasyonları ve transfer ortamını değerlendiren kriterler belirtilmiştir.

¹⁵⁹ Machles ,**a.g.e.**, s.33.



Şekil 8. Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Elwood F. Holton III, Reid A. Bates, Wendy E. A. Ruona, " Development of a Generalized Transfer System Inventory ", **Human Resource Development Quarterly** , Volume. 11, No. 4, Winter 2000, s.339.

2.5.1 Eğitilenin zelliklerinin Etkisi

Eğitilenin kişisel özellikleri temel olarak transfer isteği olarak adlandırdığımız dürtüyü ortaya çıkarmaktadır. Kişinin mevcut özelliklerinin yanısıra öğrenim, sosyal ve iş hayatı sonucunda kazanmış olduğu edinimler de eğitim transferi sürecinde transfere olumlu ya da olumsuz olarak yansıyabilmekte ve transfer isteğine yansımaktadır.

Eğitilenin özelliklerinden en önemlileri; bireyin yeteneği ve motivasyonudur. Eğer eğitilenin bilişsel yetenek, okuma becerileri, vb. temel becerileri zayıfsa öğrenmeye ilgi duymazlar ve eğitim transferinin oluşması şüphe götürür.¹⁶⁰

Transfer isteği ilk olarak, eğitim ortamındaki faktörlerden etkilenmektedir. Daha sonra bu istek organizasyon çevresindeki diğer faktörlerden de etkilenmektedir. Eğitim alan kişi, yeni bilgi ve yeteneklerini iş ortamında uygulamak istediğinde, engelleyici faktörlerin destekleyici faktörlerden daha fazla olması durumunda uygulama süreci sekteye uğrayacaktır. Bu durum, yeteneklerin sürekli olarak kullanılması konusunda isteği azaltır veya transferin kısmi veya tam olarak kaybolması ile sonuçlanır. Ancak engelleyici faktörlerin etkisini azaltarak ve destekleyici faktörleri güçlendirerek transfer isteğinin sadece eğitim sonunda değil, iş ortamına döndükten sonra da arttırılması sağlanmış olur. Bu şekilde transferin kalıcılığı sağlanmaya çalışılır.¹⁶¹

İřęrenler çeşitli engeller sonucunda transfer sürecinde geri kalabilirler. Geri kalmak, eğitilenin programda verilen becerileri uygulamak yerine, daha önceden öğrenilmiş, daha az işe yarar becerileri kullanıyor olması anlamına gelir. Eski davranış ve beceri modellerine dönüş geneldir. Geri kalmak, eski etkisiz becerilerin (bilgi, beceri, davranış, strateji) kullanımından kaçınma eğitilen için bir anahtardır. Ayrıca eğitilenler duraksamaların genel olduğunu ve bunlara alışmaları gerektiğini

¹⁶⁰ Noe, **a.g.e.**, s. 127-128.

¹⁶¹ Baldwin T.T., Ford J.K., **a.g.e.**, s.63.

anlamalıdır. Hazırlıksız eğitilenler – özellikle yeterlilik açısından zayıf ve kendine güveni olmayanlar – yeni becerilerin kullanımından vazgeçebilirler.¹⁶²

Transfere motivasyon, Holton tarafından bireysel performans değişimiyle, öğrenmeyi ilişkilendirme modeli olarak varsayılmıştır. Transfere motivasyon, eğitilenin eğitim programındaki öğretilen becerilerin ve bilgilerin kullanılma isteği olarak tanımlanabilir. Davranışsal değişim, eğitilenlerin eğitimde sunulan malzemelerin öğrenimi ve bunların yeni bilgiler ya da becerilerle iş aktivitelerinde uygulanmasıyla gerçekleşir. Arzu edilen eğitim transferi düzeyinin desteklenmesi için bireylerin iş ortamında bilgi, beceri ve davranışları uygulamasını anlamak önemlidir.¹⁶³

Öğrenmeye motive olmakla, eğitim transferine motive olmak arasında fark vardır. Eğitim transferine motive olmak, eğitimi alanın öğrendiklerini işinde kullanma isteğidir. Bu ise, öğrenilenlerin iş ortamında kullanılması konusunda eğitime katılanın kendine olan güveni öğrendiklerini işinin hangi aşamasında kullanabileceğinin daha uygun olacağı konusundaki algılamaları ve yeni yeteneklerin iş performanslarını arttıracaklarına olan inançlarıyla ilgilidir. Öğrenmeye motive olmak ise, eğitime katılacak kişinin kendini öğrenmeye hazırlaması, alacağı bilgilerin kendisi için yararlı olacağını bilmesi demektir.¹⁶⁴

Gerek öğrenmeye motive olmak gerekse de transfere motive olmak için kişi bu eğitim sürecinden önce sürecin kendisine faydaları ile ilgili olarak tatmin edilirse sonuç kuşkusuz daha olumlu olacaktır. Eğitilen kişinin özellikleri “eğitim ortamı”nın ve “örgüt iklimi”nin olumlu unsurlarıyla desteklenirse transfer olumlu yönde hız kazanır denilebilir.

¹⁶² Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, s. 127-128.

¹⁶³ Yamnill, McLean, **Theories Supporting Transfer of Training**, s.197.

¹⁶⁴ Raymond A. Noe, “Trainees’ Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness”, **Academy of Management Review**, 1986 Volume: 11, s.736.

2.5.2 Eğitim Ortamının Etkisi

Burada sözünü edeceğimiz eğitim ortamından kasıt; eğitimin yapıldığı yer ve koşullardır. Tezin birinci bölümünde eğitim uygulamalarına yer verirken, eğitimin işletme içi veya dışında yapılabildiğinden ve bu iki seçeneğin avantaj ve dezavantajlarından bahsetmiştik. Bu kısımda ise eğitimin transferi için ne gibi eğitsel çevre unsurlarından fayda sağlanabileceği üzerinde durulacaktır.

Eğitimin gerçekleştirilmesinde ve transferini kolaylaştırmaya çalışmada teknolojiyi kullanma günümüz işletmelerine büyük faydalar sağlayabilmektedir. Noe, eğitimi destekleme teknolojilerine değinerek bu teknolojilerin kullanımının transferde ne gibi faydalar sağladığına açıklık getirmeye çalışmıştır. Aşağıda bu teknolojilere ihtiyaç duyulan durumlar belirtilmiştir:¹⁶⁵

- 1) Görevin uygulaması sık değilse
- 2) Görev uzun, zor ve bilgi ağırlıklıysa
- 3) Hata sonuçları zarar verici ise
- 4) Performans sıkça değişen, bilgi, prosedürler ve yaklaşımlara bağlıysa
- 5) İş gücü devir hızı yüksek ise
- 6) Eğitim için zaman az veya kaynaklar kıt ise
- 7) Personelin işleri öğrenme ve uygulama konusunda tam sorumluluk alması bekleniyorsa.

Yukarıda belirtilen koşulların çoğu eğitim transferine ilişkin çevre veya işin karakteristikleriyle ilgilidir. Örneğin; bir personel, yöneticisinden uzak bir yerde çalışabilir, bu durumda yöneticinin personeline ulaşması güç olabilir veya personel yöneticinin zayıf olduğu bir konuda uzmanlığa sahip olabilir. Bu, personelin işinde çıkan problemlere yanıt bulmasını zorlaştırmaktadır. Eğitim destekleme sistemleri,

¹⁶⁵ Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, s. 237.

personelin eğitimin içeriğini iş ortamında genelleştirmesini ve personele yeni bilgi (eğitimin içermediği) iletilmesini sağlayarak eğitimin transferine destek olurlar.¹⁶⁶

Bu aşamada vurgulanması gerekli olan en önemli noktalardan biri de motivasyondur. Eğitimi alan kişi ne ölçüde motive edilirse pozitif transfer olasılığı o derece artacaktır. Motivasyonu sağlayan en önemli çevresel unsurlardan biri ise eğitim programını uygularken uygulamacının seçtiği yöntemler dizisidir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, “yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (non directive) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.¹⁶⁷

Gerek kurum içinde, gerekse kurum dışında yapılacak eğitimlere karar vermek için temel kriter, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kültürüne kazandırılması, kurum çalışanlarına yansıtılmasıdır. Dolayısıyla dışarıda yapılan eğitimlere katılan işgörenlerin yakından denetlenmesi, eğitim sonuçlarının yapılacak bir toplantı ile mutlaka ilgili kişilerle paylaşılması sağlanmalıdır.¹⁶⁸

Öğrenmenin bir başka ilkesi, öğrenilecek malzemenin mümkün olduğunca anlamlı bir tarzda örgütlenmesi gereğidir. Öğrenilecek malzeme, birbirini izleyen her bir deneyimin bir öncekinin üzerine inşaa edilmesi ve işgörenlerin deneyimlerini kullanışlı bir bilgi ve beceri kalıbıyla bütünleştirebilmeleri amacıyla, belirli bir plana bağlanmalarıdır. Ayrılıkların, belirsizliklerin ve çelişmelerin varlığı, sık sık eğitime katılanların ilgilerinin kaybına ve çok kere etkili iş başarımı için gerekli olan şeyleri öğrenmede başarısızlığa neden olur.¹⁶⁹

¹⁶⁶ A.e., s. 236-237.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.126.

¹⁶⁸ Fındıkçı, a.g.e., s.263-264.

¹⁶⁹ Bingöl, a.g.e., s.220.

Yukarıda saydığımız üzere birçok eğitsel çevre faktörünün eğitimin transferi üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle teknolojiyle ilgili örneklerin, günümüzün teknoloji destekli eğitim ortamında rahatlıkla çoğaltılabileceğini de ekleyebiliriz.

2.5.3 Örgüt İkliminin Etkisi

Önceki etkenlere göre örgüt ikliminin eğitim transferi üzerinde etkisi biraz daha karmaşık ve çok faktörlü olabildiğini söyleyebiliriz. Çünkü örgüt iklimi dediğimiz kavram sonra daha fazla üzerinde duracağımız gibi tek bir boyuttan oluşmamaktadır. Yöneticilerin desteği, iş arkadaşlarının desteği ve iş ortamı örgüt ortamının boyutlarını oluşturmakta ve her bir alt etken olarak transfer sürecine olumlu veya olumsuz etki edebilmektedir. Daha sonra bu alt faktörlere değineceğiz. Bu başlık altında ise genel olarak örgüt ikliminin eğitim transferine ne gibi bir etkisinin olabileceğine değineceğiz.

Bir örgütün iklimi, bireysel inisiyatif, kontrol miktarı, işgörenin yenilik ve risk alma davranışı gibi çeşitli durumları etkiler. İşgörenin gelişimini teşvik eden bir organizasyonel iklim sürekli gelişme ve ilerlemeyi sağlar ve eğitim transferi üzerinde işgörenin inisiyatif almasını olumlu etkiler. Örneğin, Baumgartel yaptığı bir araştırmada performansa ve yenilenmeye yüksek prim veren organizasyonel iklimlerin becerilerin uygulanmasında olumlu bir etkisinin olduğunu saptamıştır.¹⁷⁰

Roullier ve Goldstein 1993'te organizasyonel transfer iklimi ile pozitif eğitim transferi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma büyük bir metropolde yüzden fazla fast-food restoranına sahip olan ve işleten büyük bir franchise firmasında yürütülmüştür. Bu program hem eğitimde verilen bilgileri hem de işteki performansı içeren 9 haftalık bir yönetici asistanı eğitim programıydı. Programı 102 yönetici asistanı tamamladı. Araştırmacılar, eğitilenlerin eğitimde ne kadar öğrendiğine ek

¹⁷⁰ A.R., Elangovan , “ The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework”, **Leadership & Organization Development Journal**, vol.20, no.5, 1999 , s. 273.

olarak, organizasyonel transfer ikliminin öğrenilen davranışları işe transferini de etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.¹⁷¹

İş çevresinin belirleyici unsurlarından olan örgüt iklimi faktörlerinden, üstlerin ve iş arkadaşlarının sağladığı destek ve öğrenilen davranışın işte uygulanmasına imkan veren fırsatlar eğitim transferinde önemli rol oynamaktadırlar.¹⁷² Nitekim yapılan bir dizi araştırma hoşça giden nitelikteki örgütsel iklimlerde (destekleyici ve amaç belirlemede serbestlik tanıyan çevreler) çalışan yöneticilerin yeni edindikleri bilgileri örgütlerinde uygulamaya daha hevesli olduklarını ortaya koymaktadır.¹⁷³

İş çevresi özelliklerinin eğitimin transferine önemli bir etkisinin olduğunun bilinmesine rağmen bu konuyla ilgili deneysel araştırmalar seyrek. Baumgartel ve çalışma arkadaşlarının yaptığı araştırma sonucuna göre; iyi bir örgüt iklimine (hedef belirlemede esnek olunmasına imkan sağlayan, daha destekleyici bir çevrenin olduğu vs. bir iş ortamına), sahip bir firmada çalışan yöneticilerin yeni bilgileri daha fazla işe aktardıkları ve uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Huczynski ve Lewis'e göre ise birinci ve ikinci amirlerle eğitim öncesi fikir alışverişini benimseyen bir yönetim tarzı, beceri transferi üzerinde önemli bir katkı unsuru olarak görülmüştür.¹⁷⁴

2.6 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1950'li yılların sonlarına doğru iş yerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimcilerce yaratılmıştır. Araştırmacıların eğitim örgütleriyle ilgilenmesinden dolayı ilk çabalar örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi olmuştur.¹⁷⁵ Örgütsel iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazarlardan

¹⁷¹ Susan E., Cromwell; Judith A., Kolb, “ An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.4, Winter 2004, s.452.

¹⁷² Baumgartel H.; Jeanpierre F., “Applying new Knowledge in the Back-home setting: A Study of Indian Managers' Adaptive Efforts”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 8,6, 1972, s. 674-694.

¹⁷³ Huczynski A. A.; Lewis J.W., “ An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training”, **Journal of Management Studies**, 1980, s. 227-240.

¹⁷⁴ Baldwin, Ford, **a.g.e.**, s.69.

¹⁷⁵ Karlı, **a.g.e.**, s.33.

birisidir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlenmelere konu olamazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür.¹⁷⁶

Örgüt iklimi konusu, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği etkilediği şeklinde idi.¹⁷⁷

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.¹⁷⁸ Diğer bir tanıma göre ise, “bir örgütü diğer bir örgüte göre farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri duyguların bütünüdür.”¹⁷⁹

Örgüt iklimi, işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, personelin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur.¹⁸⁰

İklim, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir. Bu algılar, genelde kültürün davranışsal, sembolik, uygulama boyutlarıyla ilgilidir. Örneğin, örgütte gücün dağılımı, ücret ve terfi uygulamaları, işin yapısı, fiziksel koşullar, gruplar ve bireyler arası ilişkiler gibi. Kısaca bu algılayışlar, olması gerekene ilişkin beklentilerle var olan durum arasındaki farkı göstermekte, bu bağlamda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz iklimden söz edilmektedir.¹⁸¹

¹⁷⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999, s.213.

¹⁷⁷ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 1. bs., Ankara, Pegema Yay., 2002, s.156.

¹⁷⁸ Vehbi, Çelik , “ Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi** , Sayı.1, 1993, s.23.

¹⁷⁹ Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Ankara, TODAİE Yay., 1978, s.3.

¹⁸⁰ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s.53.

¹⁸¹ Şişman **a.g.e.**, s.156.

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği bilinmektedir. Bunlar (1) çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), (2) bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri), (3) sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler). Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir.¹⁸²

Zeffane'ye göre çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yeterli değildir. Örgütte bulunan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gereklidir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları da ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgütsel iklimi biçimlendirme çalışmalarında da geçerlidir. Yani örgütsel iklimde var olan ve çalışanların motivasyonunu engelleyen unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı artırılabilir. Proaktif bir yaklaşım çerçevesinde, yeni performans değerlendirme sistemi, işletme etik kodu geliştirme çalışmaları gibi belli programların yerleştirilmesinde, karşılaşılabilecek engellerin tanımlanmasında öncelikle örgütsel iklimin teşhis edilmesi gerekir.¹⁸³

Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt iklimi farklı boyutlardan meydana gelmektedir. Tezin üçüncü kısmında bu boyutlardan yola çıkarak hazırlanan anket çalışması ile örgüt iklimi ve boyutlarının eğitim transferi üzerindeki etkisini irdedeceğiz.

2.7 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması

Örgütsel iklim ve kültür kavramları temelde çok farklı kavramlar olmamakla birlikte literatürde bazen birbiri yerine ikame edilerek kullanıldığı da görülebilmektedir. Bu, çoğu zaman pek doğru bir yaklaşım olmayıp, kavram karmaşasına da yol açabilmektedir. Bu karmaşayı biraz olsun giderebilmek amacıyla

¹⁸² Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yay., 1996.

¹⁸³ Rode Zeffane, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", **Human Relations**, vol.47, 1994, s. 977-1010.

yukarıda bahsettiğimiz örgüt iklimi kavramını, bu başlık altında örgüt kültürü ile ilişkilendirip benzer ve farklı yönlerini vurgulamaya çalışacağız.

En basit anlamada Ömer Dinçer'in tanımına göre örgüt kültürü, “ bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”¹⁸⁴ Diğer genel bir tanıma göre ise, “bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”¹⁸⁵ olarak belirtilmiştir.

Örgüt kültürü, örgütün kurucuları ya da çalışanları tarafından pek çok yolla oluşturulabilir. Bu oluşumdan sonra, onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarara verenlerin de cezalandırılmalarını sağlar.¹⁸⁶

Örgütsel kültür kavramı 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak eğitim yönetimi literatürüne girmiştir. Oysaki örgütsel iklim kavramı 25 veya daha fazla yıl önce eğitim yönetimine girmiştir.¹⁸⁷

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün kültürü ve iklimi hem biçimsel (formal) örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki

¹⁸⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yay., 1998, s. 271.

¹⁸⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev, Ayşe S. Öztürk, Etam, Eskişehir, 1994, s. 299.

¹⁸⁶ Nezahat, Güçlü, “ Örgüt Kültürü ”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6, 2003, s. 149.

¹⁸⁷ Çelik, **a.g.e.**, s.23.

yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır.¹⁸⁸

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin motivasyon ve davranışlarını etkileyen iş yaşamı ile ilgili ölçülebilir ve kolektif algılarını içerir ki, iş yaşamının algılanan çeşitli yönleri arasında örgüt kültürü, örgüt yapısı ve liderlik biçimleri yer almaktadır. Bu bakımdan örgüt iklimi envanterleri, örgüt kültürünün algılanabilen yönlerini açığa vurur, örgüt kültürü algılarını inceler. Diğer bir ifadeyle, kültürün örgüt içi uygulamalara yansımalarının örgüt üyelerince nasıl algılandığıyla ilgilidir.¹⁸⁹

İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında fazla farklılık olmamakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.¹⁹⁰

Güçlü kültürlerin, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş doyumunu, ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği; zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Kültür ve iklim, her ikisi de örgütün insani boyutuna tekabül eden kavramlardır. Bir örgütte insan kaynağı, en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir.¹⁹¹

¹⁸⁸ Güçlü, **a.g.e.** s.155.

¹⁸⁹ Turhan Erkmek, “Örgüt Kültürü ve Ölçümü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl.11, Sayı:35, Ocak-2000, s.24.

¹⁹⁰ Çelik, **a.g.e.**, s.24.

¹⁹¹ Şişman, **a.g.e.**, s.157.

2.8 Eğitim Transferi Sürecinde Örgüt İklimi

İlk yöneticinin etkisi, çalışanların eğitime karşı tutumları, organizasyonun resmi eğitim politikaları, eğitimin desteklenme şekilleri ise bir örgüt içinde eğitim transferini etkileyen örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Bu sebeple transfere konu teşkil eden örgüt iklimi destekleyici şekilde pozitif veya desteklemeyici şekilde negatif olabilmektedir. Çalışma ortamının da eğitim transferi üzerindeki etkisi çok büyüktür ve destekleyici kültürün olduğu organizasyonlarda eğitim transferi belirgin şekilde yükselmektedir.¹⁹²

Etkisiz bir eğitim, doğrudan organizasyonel iklimlerle ilgilidir. Bu sorunun etkisini azaltmak için girişimde bulunacak eğitimden sorumlu kişiler aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler.¹⁹³

- İlk önce mevcut iklim anlamaya çalışılmalı ve değerlendirilmelidir
- Organizasyonel iklimin tüm seviyeleri yeniden gözden geçirilmelidir
- Organizasyonlarda zamanla değişen durumlara göre ölçülebilir hedefler belirlenmelidir
- Çeşitli yönetim kademelerinde çalışanlar ve üst düzey yöneticiler proaktif yönetim yaklaşımını benimsemeli ve organizasyona adapte etmeye çalışmalıdırlar
- Kritik sorunlara çözümler bulmak ve yeni organizasyonel davranışlar geliştirmek için uygun bir değişim stratejisi ya da stratejileri seçilmelidir.

Eğitim transferi ile ilgili önceden yapılmış araştırmalara göre organizasyonlardaki transfer iklimi, eğitimde kazanılan bilgi beceri ve yeteneklerin iş ortamına transferinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışma ortamındaki iş arkadaşlarının ve yöneticilerin sosyal desteğinin olup olmaması, eğitim transferini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bununla beraber iş

¹⁹² Burke, Baldwin, **a.g.e.**, s.229.

¹⁹³ Lewis, Thornhill, **a.g.e.**, s.31.

ortamındaki hangi koşullar altında bu sosyal desteğin etkisinin olduğu da ayrıca önem taşımaktadır.¹⁹⁴

Son zamanlarda transfer iklimi değişkenleri konusundaki çalışmalarda artışlar, eğitimin transferi üzerinde örgüt ikliminin etkisinin fazla olduğunu göstermiştir. Öte yandan, Tracey 1995'te süpermarket müdürleri üzerinde transfer iklimi değişkenlerinin transfer sonuçlarının kullanımında etkisini incelemiştir. Goldstein de 1993'te aynı incelemeyi fast-food restoranlar müdürlerine uygulamıştır.¹⁹⁵

Organizasyonel çevre ve iklim etkileri hem gerçek hem de sezgisel olabilir. Eğitim verilmeden önce bile, eğitilen iş ortamını destekleyici olarak algılamıyorsa, öğrenme transferi olumsuz etkilenmeye yatkındır. Çalışma ortamını gerek gerçek, gerekse sezgisel olarak etkileyebilecek yönler; iş arkadaşlarından ve amirlerden alınan destek düzeyi ve tiplerini, becerileri kullanma fırsatlarını, bu becerileri kullanma zamanını ve eğitimden önce ve sonra amirlerin rolünü içerir.¹⁹⁶

2.8.1 Yöneticilerin Desteği

Yönetimin desteği olmadan transferin gerçekleşmesi muhtemelen zor olacaktır. Foxon (1997) eğitim sonrası hareket planı ile ilgili yaptığı çalışmalarla bu durumu ortaya koymuştur. Öngörülere karşın yöneticilerin desteğinin, hareket planı uygulanmasına göre eğitim transferi üzerinde çok daha etkili olduğu saptanmıştır.¹⁹⁷

Çalışanların performanslarını takdir eden, yenilikçi davranışları destekleyen yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda öğrenilen yeni bilgilerin iş ortamına aktarılması ihtimali daha yüksek olmaktadır.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Ken, Pidd, “ The Impact of Workplace Support and Identity on Training Transfer: A Case Study of Drug and Alcohol Safety Training in Australia”, **International Journal of Training and Development**, vol.8, no.4, 2004, s.274.

¹⁹⁵ Cheng, Ho, **a.g.e.**, s.114.

¹⁹⁶ Kathryn, Conley Wehrmann; Hyucksun, Shin; John, Poertner, “ Transfer of Training: An Evaluation Study”, **Journal of Health & Social Policy**, vol.15, no.3/4, 2002, s.26.

¹⁹⁷ Machin, Fogarty, **a.g.e.**, s.55.

¹⁹⁸ Roullier J.Z., Goldstein I. L., “The Relationship Between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training”, **Human Resource Development Quarterly**, 1993, Volume:4, s. 377.

Çeşitli araştırmalar eğitim transferinde yöneticilerin en önemli faktör olabileceğini göstermektedir. Eğitim transferini engelleyen faktörlerde biri de ; yeni fikirleri dinlemeye hazır olmayan ve uygulamaya izin vermeyen yöneticilerdir. Bowne, yaptığı bir araştırmada (1999), yönetici müdahalelerinin, eğitilenlerin eğitim amacını ve onların belirli eğitim sonrası davranışlarının etkisini arttırmaya yönelik olduğunu görmüştür. Olivero ise (1997) yöneticilerin koçluk etkisinin (hedef koyma, ortak problem çözme, alıştırma yapma, geri besleme, değerlendirme), bir eğitim programının takibi olduğunu ve bunun verimliliği arttırdığını görmüştür.¹⁹⁹

Campbell ve Cheek eğitim transferinde yöneticilerin etkinliğinin öneminin desteklemişlerdir. Yöneticilerin desteği olmaksızın, yeni kazanılan davranışların iş ortamına transferinin son derece zor olacağını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yöneticilerin şunları yaparak eğitilenlere yardımcı olacağını önermişlerdir: gereksinimleri belirlemek, hedefleri saptamak, yönetsel stratejiler geliştirmek, eğitim uygulamak ve eğitimin etkinliğini değerlendirmek. 1990'da Cohen de yaptığı araştırmada, eğitime daha çok destek sağlayan yöneticilere sahip eğitilenlerin transferde daha başarılı ve etkin olacağını görmüştür.²⁰⁰

Eğitilene sunulan yönetici desteği; yeni öğrenilen becerilerin kullanımının teşvik edilmesi, kullanılacak becerilerin saptanması, öğrenilen becerilerin doğru uygulamalara yönlendirilmesindeki rehberlik, geri besleme sağlanması, yeni uygulama ve gelişmeleri olumlu pekiştirme vb. unsurları kapsar. Ve bunların tümü pozitif transferi kolaylaştırır. Yönetici desteği, eğitimden önce katılımı teşvik edici bir şekilde de meydana gelebilir. Yöneticisinden destek ve teşvik alan bir işgören, yeni öğrenilen becerileri uygulamada son derece yüksek bir şekilde motive olurlar. Buna ek olarak yeterli uygulamayla beraber yönetsel rehberlik de transfer imkanını geliştirir ve olumlu şekilde etkiler. Yönetici desteği aynı zamanda işgörenin

¹⁹⁹ Wehrmann vd., **a.g.e.**, s.27.

²⁰⁰ Cromwell, Kolb, **a.g.e.**, s.453.

eğitime bakış açısını da olumlu yönde etkiler ki bu, etkin bir eğitim transferine direk olarak yansır.²⁰¹

Eğitim öncesinde yöneticiler, verilecek eğitimin içeriğini anlamalı ve beklentileri gözden geçirmelidir. Eğitime katılacak personel eğitim ve organizasyon amaçları doğrultusunda çok dikkatli olarak seçilmelidir. Öğrenme sürecinin, organizasyonun öncelikli amaçlarından olduğunu eğitime katılacaklara açıklamalıdır. Eğitimin kendi performanslarını ve organizasyonun performansını nasıl arttıracığını, eğitime katılacak kişilerle tartışmalıdır. Eğitim transferini kolaylaştıracak etkenler eğitimi alacak kişiyle tartışılarak, bu kişinin sürece katılması sağlanmalıdır. Eğitime katılacak personeli, organizasyonun amaçları doğrultusunda hazırlayarak, bu amaçların gerçekleşmesinde bireysel amaçlara sahip olmasını sağlamalıdır.²⁰²

Yöneticiler, eğitime katılım ve desteklerini aşağıdaki biçimlerde gösterebilirler:²⁰³

- ✓ Amirlerin eğitim gereksinimlerini bildiklerinden emin olmak,
- ✓ Amirlerin de eğitimin içeriğine katkısını sağlamak,
- ✓ İşle ilgili istenilen davranışların nasıl pekiştirileceğini amirlere göstermek,
- ✓ Amirlere eğitimin yararlarını ve beklenen sonuçlarını anlatmak,
- ✓ Değerlendirme verilerinin toplanmasında amirlerin yardımını sağlamak.

Aynı zamanda eğer mümkünse eğitim transferi süreci veya öncesinde yöneticilerin koçluk (coaching) becerileri de geliştirilebilirse, onlardan süreçte alınacak verim de artabilir.

Tüm bu söz ettiklerimizden yola çıkarak, yöneticilerin planlı bir şekilde eğitim transferi sürecine dahil olmaları titiz bir şekilde gerektiği zamanlarda işgörenlere rehberlik ederek transfere etki etmeleri kuşkusuz olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

²⁰¹ Elangovan, **a.g.e.**, s.272.

²⁰² Foxon M., "A Process Approach to the Transfer of Training", **Australian Journal of Educational Technology**, <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html>, 1993, Volume: 9, s.165.

²⁰³ Garavaglia, **a.g.e.**, s.68.

2.8.2 İş Arkadaşlarının Desteği

Eğitim transferi sürecinde, eğitilenin iş arkadaşlarından oluşan gruplar transfere olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Burada sözü edilen iş arkadaşları; kimi zaman kişinin mesai arkadaşı, kimi zaman ilk amiri, kimi zaman da astı olabilmektedir. Tüm bu kişiler isteyerek ya da istem dışı transfer üzerinde etki yaratabilir.

Eğitim transferi eğitilenler arasında bir destek ağı yaratılarak da kuvvetlendirilebilir. Destek ağı, iş başında öğrenilmiş yeterliliklerini kullanmadaki gelişmelerini tartışmak üzere bir araya gelmeye karara vermiş iki veya daha fazla eğitilenin oluşturduğu gruba denir. Bu, yüz yüze yapılan toplantıları veya e-posta ile yapılan iletişimleri kapsayabilir. Eğitilenler, işlerindeki eğitim içeriğini kullanmadaki başarılı deneyimlerini paylaşabilirler. Ayrıca eğitim içeriğini kullanmak için gerekli olan kaynakları nasıl elde ettiklerini; ya da eğitim içeriğinin kullanımına müdahale eden bir iş ortamı ile nasıl başa çıktıklarını tartışabilirler.²⁰⁴

Eğitim transferi, organizasyonel çevredeki işgörenlerin sosyal ilişkilerinden de etkilenir. Bu nedenle, insan kaynakları geliştirme uzmanları eğitim programlarının organizasyonel etkisini değerlendirdiklerinde sadece çalışanlar arasındaki farklı algılamaların varlığını anlamaları değil, aynı zamanda sorumlu bir şekilde bu farklılıkları tartışmalıdırlar. Bu yapılırken, bireysel ve organizasyonel seviyede performans gelişiminin organizasyon içindeki sosyal ilişkilerde yattığı ortaya çıkmaktadır.²⁰⁵

Eğiticiler, eğitilenlerin transfer ile nasıl uğraştıklarını göstermek üzere bültenler kullanabilirler. Bütün eğitilenlere dağıtılan bu bültenler, yeni becerileri kullanmada başarılı olanlarla yapılan görüşmeleri kapsayabilir. Eğiticiler, daha önce aynı programa katılmış birine de danışılmak üzere hazır bulundurulabilirler. Bu kişiler,

²⁰⁴ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, s.140.

²⁰⁵ Hanybul, Kim, “ Transfer of Training As a Sociopolitical Process”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.4, Winter 2004, s.500.

öğrenilmiş yeterliliklerin kullanılması için fırsatlar yaratılması gibi konuların transferinde de destek ve takviye verebilirler.²⁰⁶

2.8.3 İş Ortamı

Araştırmaların artmasıyla beraber; eğitilenlerin edindikleri becerileri işte kullanabilmelerinde iş çevresinin çok önemli bir faktör olduğu fikri kuvvet kazanmıştır. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri olan Baumgartel ve diğer bazı yönetim danışmanlarının beraberce yaptıkları çalışma sonucunda, hoşça giden bir iş ortamı(örneğin, performans ve yenilikçi tavırlardan dolayı takdir gördükleri bir ortam) olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yeni bilgileri işlerine aktarmada daha az sıkıntı çektikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmalardan sonra, araştırmacılar iş ortamındaki hoşça giden ve iş ortamına yönelik unsurların ortaya çıkarılabilmesine yönelik çalışmalarını sıklaştırmışlardır.²⁰⁷

Eğitim transferi üzerindeki eğitim sonrası müdahalelerin etkisini inceleyen önceki araştırmalar iş ortamının mevcut kolaylaştırıcı etkilerini keşfedememişlerdir. Çünkü daha sonra çeşitli araştırmalarda, eğitilenlerin iş ortamı ile ilgili algılarının işe yeni davranışları transfer etmede etkili olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda eğitilenin eğitim sonrası müdahalelerden yararlanma yeteneğinin, çalıştıkları iş ortamının tipine de bağlı olabileceği umulabilir.²⁰⁸

Baldwin ve Ford transferin iki koşulunu devamlılık (eğitilmiş becerilerin işte kullanımı) ve genelleştirme (eğitilmiş becerilerin orijinal eğitim içeriğinin ötesinde işe ve çevreye uygulanması) olarak belirtmişlerdir. Eğitim transferinin iş çevresinin olduğu kadar eğitim programının kendisinin de bir fonksiyonu olduğu olgusu tartışılmıştır. Tannenbaum ve Yukl, eğitim sonrası iş ortamının görüntüsünün, teşvik

²⁰⁶ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, s.140.

²⁰⁷ Burke, Baldwin, **a.g.e.**, s.229.

²⁰⁸ Wendy L., Richman-Hirsch, “ Posttraining Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.12, no.2, Summer 2001, s.108.

edebileceği, köstekleyeceği, hatta işle ilgili yeni becerilerin uygulanmasını önleyeceğini savunmuşlardır.²⁰⁹

İş ortamı dizaynı; binaların tasarımı, içleri ve onları çevreleyen dış alanları içerir. Bu, binaların plan ve görünümü, odaların düzenlemesini ve özelliklerini, malzeme ve mobilyaların niteliklerini ve bununla bağlantılı çevre şartlarını (ses, ışık, hav, ısı) içerir. İş ve yaşam çevresinin tasarımı davranışları destekler ya da sınırlandırır ve potansiyel davranışların açığa çıkmasında bir katalizör (harekete geçirici) olarak rol oynar. Becker, iş ortamı tasarımının organizasyonel etkinliğe iki önemli açıdan etkide bulunduğunu savunmuştur. Bunlar; iş görevlerinin doğrudan desteklenmesi (yani iş miktarını ve işin kalite ve tarzını) ve olumsuz organizasyonel sonuçların (örneğin iş başında bulunmama alışkanlığı ve işgücü değişim oranının artması) hızlandırılması olarak sıralanabilir.²¹⁰

Destekleyici olmayan bir fiziksel çevre işgörenin yeteneğini ve transfer şansını sınırlayabilir. Örneğin ekip halinde çalışan eğitilmiş işgörenler, ekip çalışmasına uygun olmayan bireysel bölümleri olan mekanlara geri döndüklerinde etkin bir şekilde iş göremeyebilirler. Ekip çalışmasının etkinliği grup organizasyonunun başarılı yönetimine, bununla ilgili mekanın kontrolüne ve destekleyici fiziksel iş ortamına bağlıdır.²¹¹

Ofis çalışanları, belirli iş ortamı dizaynlarını transferi kolaylaştıran ya da engelleyen özellikler olarak belirtmişlerdir. Çalışanlara eğitim süresince gerek duyulan, yönetsel beceri uygulamadaki yetenek ve fırsatları destekleyen şartlar, ofis özellikleri ve durumlar bir araştırmada sorulduğunda alınan cevaplardan bazıları şunlardır:”daha az sayıda çalışanın olması” , “daha az birim bölmelerinin olması”, “tavana kadar yükselen duvarlar olması”, “ konsantrasyon için kendi bürolarının olması” gibi isteklerle dolu cevaplar alınmıştır.²¹²

²⁰⁹ A.e., s.105.

²¹⁰Virginia W., Kupritz, “ The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.13, no.4, Winter 2002, s.430.

²¹¹ A.e., s.434.

²¹² A.e., s.438.

Burada belirtilmesi gerekir ki, her üç faktörün de (yöneticilerin desteği, iş arkadaşlarının desteği ve iş ortamı) bir arada olumlu olarak geliştiği bir işletmede eğitim süreci ve sonrasında başarı beklemek kuşkusuz daha kolay olacaktır. Aksi takdirde bir motoru oluşturan dişliler gibi faktörlerden birinde aksama olduğunda bunun sonuca olumsuz yansıtacağını düşünebiliriz.

2.9 Eğitim Transferinde Öğrenen Organizasyon Stratejisi

Öğrenme ve gelişmeye öncelik tanıyan organizasyonlar; iş tatmini, verimlilik ve karlılıkta artış gözlemlemişlerdir. Öğrenen organizasyon kavramı, insan yapısı ile ilgili yedi farklı ancak birbiriyle bağlantılı boyuta sahiptir. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonu, sürekli öğrenme ve değişime yönlendiren insanı ve yapıyı entegre etme kapasitesi olarak gözlemlenmiştir.²¹³

Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Organizasyon sezgilemez ve yorumlamaz. Organizasyonun adına kişiler sezgiler ve yorumlar.²¹⁴

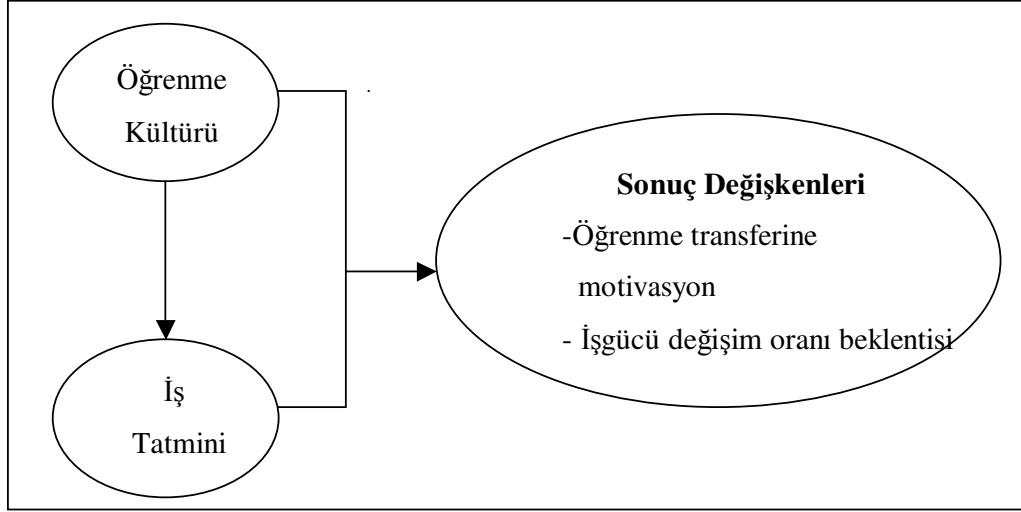
Öğrenen organizasyona göre öğrenmenin yalnızca birey-personel düzeyinde değil (geleneksel eğitim anlayışımız budur) grup ve organizasyonel düzeylerde de olduğuna dikkat etmek gerekir. Öğrenen organizasyon sistem düzeyinde öğrenme üzerinde durur. Sistem düzeyinde öğrenme, işletmenin zaman içerisinde öğrenilenleri saklama yeteneğidir. Bu, işletme personeli (hatta bölümleri) var olmasa bile, bilgilerinin hala mevcut olması demektir.²¹⁵

²¹³ Toby Marshall, Egan; Baiyin, Yang; Kenneth R., Bartlett, “ The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.3, Fall 2004 , s.282.

²¹⁴ Koçel, **a.g.e.**, s.435.

²¹⁵ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, s.143.

Aşağıdaki şekilde öğrenme kültürünün bir organizasyonda yerleşmesiyle iş tatmini arasındaki bağ anlatılmak istenmektedir:



Şekil 9. Öğrenme Kültürünün Etkileri ve İş Tatminine Kavramsal Bir Model Örneği

Kaynak: Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett, “ The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 15, no. 3, 2004, s. 282.

Organizasyonel öğrenme kültürü çalışanın iş tatminine katkıda bulunduğu ve her iki değişkenin de birlikte öğrenme transferi ve işgücü değişimi beklentisini etkilediğini yukarıdaki şekilde görmekteyiz.

Organizasyonel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veritabanlarına dönüştürülmesini ifade eder. Gerçekten bir organizasyonda çalışanlar gelir ve gider. Ancak organizasyon yaşamını sürdürür. Burada önemli olan, organizasyonun, bu anlamda öğrenmiş olmasıdır. Organizasyonlarda gerçekleştirilen değişimleri (küçük veya büyük, formel veya informal, reorganizasyon veya reengineering anlamında), organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu saymak doğrudur.²¹⁶

²¹⁶ Koçel, a.g.e., s.436.

Tablo 6. Öğrenen Organizasyonun Temel Özellikleri

Özellik	Tanımı
Sürekli Öğrenme	İşgören öğrenmeyi birbirleriyle paylaşır ve işi, bilgiye başvurma ve bilgi yaratma yeri olarak görürler.
Bilgi Kuşağı ve Paylaşma	Bilgi yaratımı, erişimi ve paylaşımı için sistemler yaratılır
Eleştirel Sistemli Düşünme	İşgörenin yeni biçimlerde düşünmeleri, ilişkileri ve geri dönüşüm halkaları görmelerini ve varsayımları sınamaları cesaretlendirilir.
Öğrenme Kültürü	Yönetici ve işletme, hedefleri öğrenmeyi ödüllendirir, terfi ettirir ve destekler.
Esneklik ve Deneyimlemenin Desteklenmesi	İşgören risk almakta, yenilik yapmakta, yeni fikirler ortaya atmakta, yeni işler denemede, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmede serbesttir.
Personele Değer Verilmesi	Sistem ve ortam her personelin gelişimi ve refahını sağlamalıdır.

Kaynak: Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s. 143.

Öğrenen organizasyon olmaya uğraşan işletmeler organizasyon yapılarını da değiştirirler. Yeniden yapılanma şunları içerir: Montaj hattı işlemleri yerine, takımlar halinde iş organizasyonu yaratma, bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve müşteri hizmeti ya da ürün kalitesinin artırılması için gereken kararlar alınmasını sağlayacak daha küçük iş birimleri ya da kazanç merkezleri yaratma. Örneğin; Calgary, Herald Gazetesi müteahhitlerin aldıkları reklam gelirlerini koruyup arttırmak amacıyla üst düzey yönetici ile satış ve editoryal temsilcilerinden oluşan bir ekip kullanmıştı. Calgary kentindeki rakip bir gazete Herald'ın reklam gelirlerinden bir bölümü almak için saldırgan bir kampanya başlatmıştı. Buna karşı takınılacak geleneksel tutum olaya yalnızca reklam prospektüsünden bakmak olurdu (örneğin reklam satışı baskısını arttırmak). Bunun yerine, çok işlevli ekiplerden gelen fikirler kullanılarak reklam gelirleri artırıldı ve Herald'ın ev bölümünün okuyucularının sayısında artış

oldu. Bunun bir başka yararı da gazeteci ve satış elemanlarının disiplinlerinden taviz vermeden birlikte çalışabileceklerini görmüş olmalarıdır.²¹⁷

Öğrenen organizasyon stratejisi ile birlikte eğitim transferini etkilemesi muhtemel unsurlar incelenmiştir. Bir sonraki bölüm olan araştırma bölümünde ikinci bölümde açıklanan bu unsurların çeşitli istatistiksel analizler yardımıyla eğitim transferine ne gibi etkilerinin olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

²¹⁷ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, s.144-145.

4. BÖLÜM: EĞİTİMİN İŞ ORTAMINA TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE A İLE B BANKALARINDA BİR ARAŞTIRMA

İlk bölümde genel hatlarıyla eğitim ve işletmelerdeki eğitim politikaları, ikinci bölümde ise eğitim transferi ve eğitim transferi üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgüt iklimi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde de eğitim transferi ve başta örgüt iklimi olmak üzere eğitim transferine etkisi olan unsurlar bir araştırma dahilinde ölçülmeye çalışılacaktır.

4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, eğitim günümüz işletmelerinde yoğun rekabet ortamına ayak uydurma çabaları içinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler gerekli gördükleri ölçülerde ve şekillerde eğitim uygulamalarına başvurmakta ve bu uygulamalardan başarı beklemektedir.

Eğitim uygulamaları çoğu zaman bir süreç olarak algılanmamakta, sadece eğitimin uygulama aşamasına dikkat edilmektedir. Oysa ki belirtildiği üzere, eğitim uygulamalarının verimliliğini ölçmek için eğitim sonrası süreçler izlenmeli ve eğitimin iş ortamına aktarılıp aktarılmadığı veya ne ölçüde, hangi koşullarda aktarılabildiği gözlemlenmeli ve irdelenmelidir.

Bu araştırmanın amacı genel olarak eğitim transferine etkisi olduğu düşünülen faktörleri (başta örgüt iklimi faktörleri olmak üzere) ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmadaki alt amaçlar ise şöyledir:

- İşgörenlerin transferle ilgili genel algılarını ve görüşlerini belirlemek,
- Örgüt iklimi unsurlarından; yöneticilerin, iş arkadaşlarının ve iş ortamının transfere etkisini saptamak,

- Öğrenmeye motivasyonun ve eğitim ortamının transfere olası etkilerini belirlemek,
- Öğrenen organizasyon stratejisinin eğitim transferi üzerindeki etkisini yorumlayabilmek.

4.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Anketlerin, araştırmaya katılan işletmelerde çalışan işgörenler tarafından aynı şekilde algılandığı ve doğru bir şekilde cevaplandırıldığı varsayılmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle işletmelerle yüz yüze görüşme yöntemi yerine anket yöntemi tercih edilmiştir.

İşgörenlerin yoğun iş tempoları ve bazı işletmelerin gizlilik prensipleri nedeniyle anketleri cevaplandırmak istememeleri, veri toplama sürecinde güçlüklerle karşılaşılmasına sebep olmuştur.

Tezde örgüt ikliminin transferle olan bağı anlatıldığı için; örgüt ikliminin sadece eğitim transferi ile ilgili boyutları ele alınmış ve araştırmaya dahil edilmiş, diğer boyutları dahil edilmemiştir.

4.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın uygulanması aşamasında yukarıda belirtilen sınırlılıklar dahilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren A ve B bankaları İstanbul Avrupa Yakası şubeleri ile görüşülmüş ve anketler uygulanmıştır. Bu bankaların eğitim ve süreçlerine önem verdiği ve bu süreçleri uygulama aşamasında gösterdiği titizlik seçimde önemli bir kriter olmuştur.

En kısa zamanda ve an az maliyetle bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulduğundan “kolayda örnekleme” yöntemi ile ölçekler uygulanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde “ilişkisel tarama modeli” nden faydalanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.²¹⁸

Araştırmanın anakütlesi, A ve B bankalarının İstanbul Avrupa Yakası’nda faaliyet gösteren çalışan sayısı 15 in üzerinde olan şubeleri olarak belirlenmiş, bu şubelerden toplam 14 tanesinde gerçekleştirilmiştir. Bu şubelerde yaklaşık 150 kişiye dağıtılan anketlerden 115 tanesi toplanmış ve bunlardan da 13 tanesi geçersiz sayılarak 102 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak anketler 102 çalışana, toplam çalışanın %68 lik bir kesimine uygulanmıştır.

4.4. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada gerekli verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Ek 1’de yer alan anket, anaküttelede yer alan tüm işletmelere elektronik posta ile gönderilmiştir. Ancak gelen cevapların yetersizliği sebebiyle işletmelerle telefon görüşmesi yapılarak ikinci kez elektronik posta gönderilmiştir.

Anketten hemen önce yer alan bir ön yazı ile birlikte tez çalışmasının konusu, anketin amacı konularında bilgi verilmiştir. Anket, 6 adet kişisel bilgileri ve 7 adet araştırma konusunu içeren toplam 13 soru ve 63 ifadeden oluşmaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ana Hipotezler:

H₁: Yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları ile örgüt iklimi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

²¹⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 12. bs., Ankara, Nobel Yay. No:068, 2003, s.81.

H₂: Yanıtlayıcıların öğrenme motivasyonları ile eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Eğitim ortamının özellikleri ile yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Öğrenen organizasyon stratejisi ile yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H_{1A}: Yöneticilerin desteği ile yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B}: İş arkadaşlarının desteği ile yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1C}: İş ortamının özellikleri ile yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁ hipotezinin alt boyutları örgüt ikliminin transferi etkileyici boyutları olarak verilmiştir. H₂, H₃, H₄ hipotezlerinde eğitim transferine etkisi araştırılan diğer faktörler belirtilmiştir. Hipotezlerin olumsuz şekilleri ise H₀ hipotezleri olarak düşünülmelidir.

4.6. Uygulanan İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 13 (Statistical Package for Social Science) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır.

Katılımcıların eğitim transferi algıları; frekans, yüzde ve toplamsal yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile özetlenmiştir.

Hipotezlerin testinde ise Pearson Korelasyon (Pearson Correlation) yöntemi ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.6.1. Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi

Tablo 7. Ölçeğin Güvenilirlik Değerleri

Cronbach Alfa	N
0,923	57

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık yöntemidir. Çalışmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır ve bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Sosyal bilimlerde genellikle 0,70 veya daha büyük değerler güvenilir kabul edilmektedir. Bu anlamda ölçeğimizin 0,923'lük Cronbach Alpha değeri, güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.6.2. Örneklem Grubunun Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanları tanımaya yönelik sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda her bir değişkene ilişkin frekans dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 8. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

	Katılımcı Sayısı (Toplamda)	Ortalama Yüzde(%)	Toplam Yüzde Ortalama (%)
MEDENİ DURUM			
Evli	33	34,4	34,4
Bekar	63	65,6	100
CİNSİYET			
Erkek	46	47,9	47,9
Bayan	50	52,1	100
YAŞ			
20-30	69	69	69
31-40	18	18	87
41-50	13	13	100
EĞİTİM DURUMU			
İlköğretim	1	1	1
Lise	3	3	4
Yüksekokul	23	23	27
Lisans	65	65	92
Yüksek lisans ve üzeri	8	8	100
POZİSYON			
Müdür	8	8,8	8,8
Uzman	15	16,5	25,3
Uzman Yardımcısı	17	18,7	44
Memur	51	56	100

	Katılımcı Sayısı (Toplamda)	Ortalama Yüzde(%)	Toplam Yüzde Ortalama (%)
İŞLETMEDE ÇALIŞILAN SÜRE			
0-1 yıl	35	35,4	35,4
1-2 yıl	16	16,2	51,5
2-5 yıl	22	22,2	73,7
5-10 yıl	15	15,2	88,9
10 yıldan fazla	11	11,1	100
GÖREVDE ÇALIŞILAN SÜRE			
0-1 yıl	44	44	44
1-2 yıl	20	20	64
2-5 yıl	18	18	82
5-10 yıl	13	13	65
10 yıldan fazla	5	5	100
YILDA ALINAN EĞİTİM			
0-5 gün	11	11,5	11,5
6-10 gün	36	37,5	49
11-20 gün	18	18,8	67,7
20-40 gün	11	11,5	79,2
40 günden fazla	20	20,8	100
ORYANTASYON EĞİTİMİ ALINMIŞ MI			
Evet	86	93,5	93,5
Hayır	6	6,5	100

Tablo incelendiğinde; katılımcıların %34,4 ü evli, %65,6 sı ise bekar işgörenlerden oluşmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun bekar olduğunu söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına dağılımları incelendiğinde; %69 unun 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir ki bu da ankete katılan işgörenlerin büyük bir kısmının genç işgörenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Yine verilere göre katılımcıların %65 inin lisans düzeyinde, %23 ünün yüksek okul düzeyinde ve %8 inin de yüksek lisans ve üzerinde eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcıların sadece %4 lük bir kısmı Lise ve altı düzeyde eğitim görmüşlerdir.

İşgörenlerin işletmelerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %8,8 inin müdür, %16,5 inin uzman, %18,7 sinin uzman yardımcısı ve yüzde 56 sının memur düzeyinde çalışan oldukları görülmektedir.

İşgörenlerin işletmelerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; %35,4 ü 0-1 yıl arasında, %16,2 si 1-2 yıl arasında, %22,2 si 2-5 yıl arasında, %15,2 si 5-10 yıl arasında, %11,1 i ise 10 yıldan fazla süredir bulundukları işletmede çalıştıkları görülmektedir.

İşgörenlerin %64 lük kısmının ise bulundukları görevde en fazla 2 yıldır çalışıyor oldukları tablo incelendiğinde görülmektedir.

Katılımcıların %11,5 i 0-5 gün, %37,5 i 6-10 gün, %18,8 i 11-20 gün, %11,5 i 20-40 gün arasında, %20,8 i ise yılda 40 günden fazla eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok büyük bir oranı (%93,5) oryantasyon eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

4.6.3. Katılımcıların Eğitim Transferi Algılarına Yönelik Bulgular

Tablo 8’de de görüldüğü gibi, ankete katılan işgörenlerin eğitim transferine yönelik algılarına ilişkin genel ortalama (3,4783) “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile “katılıyorum” arasındadır.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Transferine Yönelik Algılarına İlişkin Genel Ortalama

N	Genel Ortalama
102	3,4783

Bu ortalamadan yola çıkarak, işgörenlerin algılarından hareketle eğitim transferine yönelik göreceli olarak olumlu bir ortamın olduğu varsayımına ulaşılabilir. Transfere yönelik olumlu bir algılamayı doğuran/etkileyen faktörleri ve her bir faktörün bu sonucu doğurmadaki payı ilerleyen başlıklarda analiz edilecektir.

Yine Tablo 9’a bakıldığında ise, eğitim transferine yönelik algıları oluşturan her bir anket ifadesinin ortalamaları incelenebilmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Transferine Yönelik Algılarına İlişkin Frekans Dağılımları ve Yüzde Değerleri

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
İş arkadaşlarım öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşır ve yardımlaşır	F	4	13	24	42	17	100
	%	4	13	24	42	17	100
İşletmemiz, eğitimde öğrendiklerimi uygulamayı ödüllendirir	F	4	30	43	22	3	102
	%	3,9	29,4	42,2	21,6	2,9	100
Eğitim ortamında edindiğim becerileri, eğitimden uzun zaman sonra bile unutmadan uygulayabiliyorum	F	2	10	26	49	15	102
	%	2	9,8	25,5	48	14,7	100
Alınan eğitimlerden sonra belirli dönemlerde değerlendirmeye tabi tutuluruz	F	7	24	22	37	11	101
	%	6,9	23,8	21,8	36,6	10,9	100
Eğitimden edindiğim yeni becerileri kullandığımda bunun iş süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu görmekteyim	F	2	3	10	62	25	102
	%	2	2,9	9,8	60,8	24,5	100
Eğitimde edindiğim yeni becerileri sürekli tekrarlarım	F	1	10	24	55	12	102
	%	1	9,8	23,5	53,9	11,8	100

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Eğitimde edindiğim becerileri ilk etapta başarısızlığa uğrasam dahi kullanmaya devam ederim	F	2	11	20	53	15	101
	%	2	10,9	19,8	52,5	14,9	100
Aldığım eğitimden sonra, kısa sürede başarı beklendiğinden uygulamada stres yaşamaktayım	F	5	16	25	42	14	102
	%	4,9	15,7	24,5	41,2	13,7	100
Eğitimde edindiğim becerileri iş süreçlerine rahatlıkla adapte edebilmekteyim	F	1	7	24	55	14	101
	%	1	6,9	23,8	54,5	13,9	100
Eğitimden önce, amirimle eğitim sonrasına ilişkin bir plan hazırlarız	F	9	29	29	25	9	101
	%	8,9	28,7	28,7	24,8	8,9	100

İşgörenlerin eğitim transferi ile ilgili yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak genelde verdikleri cevapların, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandıkları gözlenmiştir. Özellikle 5.,6.,7. ve 9. eğitim transferine yönelik olumlu ortam algılamalarını şekillendirdiği görülmektedir. Yani bu ifadelere verilen yanıtların ölçeğin yaklaşık 3,48 olan genel ortalamasına büyük etki yaptığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte veriler spss programına girilirken ters kodlanan 8. ifade ise transfer algısı ortalamasını düşüren bir ifade olarak göze çarpmaktadır. Bu ifadenin sonuçlarından hareketle de işgörenlerin eğitimden sonra kendilerinden kısa sürede uygulamada başarı beklenmesini bir stres unsuru olarak algıladıkları düşünülebilir.

Yukarıdaki veriler ışığında katılımcıların eğitim transferine yönelik genel olarak olumlu bir ortam algıladıkları söylenebilir. Yalnız eğitim transferini olumsuz etkileyen faktörlerden biri olan “kısa sürede başarı beklenmesi” durumunun üzerinde durulmalı ve bu konuda gerekirse yöneticilerin işgörenlere karşı daha ılımlı/toleranslı yaklaşımları sağlanmalıdır.

4.6.4. Örgüt İklimi Alt Boyutlarına ve Diğer Faktörlere Göre İşgörenlerin Eğitim Transferi Algılarının Farklılaşma Durumu: Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmanın ana hipotezi; “H₁: Yanıtlayıcıların eğitim transferi algıları ile örgüt iklimi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” önermesidir. Bu ana hipotez altında söz konusu hipotezi oluşturan üç tane alt boyuta ilişkin hipotezler de bulunmaktadır. Bununla beraber yine eğitim transferine etkileri incelenecek olan H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri bu bölümde test edilecektir.

Sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısının 1’e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini, sıfıra yaklaşması ise zayıflığını gösterir.²¹⁹ Korelasyon analizleri hipotezlerimizin kabul edilip edilmeyeceğini, ifade ettiğimiz ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde varlığı ya da yokluğunu test etmemize yardımcı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, eğitim transferi ile yöneticilerin desteği arasında Pearson katsayısı r:0.642 düzeyinde nispeten yüksek derecede anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yine eğitim transferi ile iş arkadaşlarının desteği arasında orta dereceli r:0.524 düzeyinde ve eğitim transferi ile iş ortamı arasında r:0.398 düzeyinde düşük sayılabilecek anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda işgörenlerin eğitim transferi algıları, mevcut örgüt ikliminden etkilenebilecektir. Böylece araştırmanın ana hipotezi korelasyon analizine göre kabul edilmiştir.

²¹⁹ Karasar, **a.g.e.**, s.220.

Tablo 11. İşgörenlerin Eğitim Transferi Algıları ile Yöneticilerin Desteği, İş Arkadaşlarının Desteği ve İş Ortamı Arasındaki Korelasyon

Değişkenler		Eğitim Transferi Algıları	Yöneticilerin Desteği	İş Arkadaşlarının Desteği	İş Ortamı
Eğitim Transferi Algıları	Anlamlılık(sig.)	-			
	Pearson r	1.000			
Yöneticilerin Desteği	Anlamlılık(sig.)	0.000			
	Pearson r	0.642	-		
İş Arkadaşlarının Desteği	Anlamlılık(sig.)	0.000	0.000		
	Pearson r	0.524	0,612	-	
İş Ortamı	Anlamlılık(sig.)	0.000	0.000	0.000	-
	Pearson r	0.398	0.396	0,548	1.000

Bu sonuçlara göre; yine yöneticilerin desteği ile iş arkadaşlarının desteği arasında 0.612, yöneticilerin desteği ile iş ortamı arasında 0.396 ve iş arkadaşlarının desteği ile iş ortamı arasında da 0.548 düzeyinde orta dereceli anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Aşağıdaki tabloda da örgüt iklimi dışında yer alan diğer faktörlerin eğitim transferine etkisini görülebilmektedir. Yine görüldüğü üzere; eğitim transferi ile öğrenme motivasyonu arasında $r:0.555$, eğitim ortamının özellikleri ile $r:0.508$, öğrenen organizasyon stratejisi ile de $r:0.524$ düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre genel olarak orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilebilir. Bu bağlamda işgörenlerin eğitim transferi algıları, öğrenmeye olan motivasyonları, eğitim ortamının özellikleri ve öğrenen organizasyon stratejisinin işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığından etkilenebilecektir. Böylece H_2 , H_3 , H_4 hipotezleri korelasyon analizine göre kabul edilmiştir.

Tablo 12. İşgörenlerin Eğitim Transferi Algıları ile Öğrenme Motivasyonu, Eğitim Ortamının Özellikleri ve Öğrenen Organizasyon Stratejisi Arasındaki Korelasyon

Değişkenler		Eğitim Transferi Algıları	Öğrenme Motivasyonu	Eğitim Ortamının Özellikleri	Öğrenen Org. Stratejisi
Eğitim Transferi Algıları	Anlamlılık(sig.)	-			
	Pearson r	1.000			
Öğrenme Motivasyonu	Anlamlılık(sig.)	0.000			
	Pearson r	0.555	-		
Eğitim Ortamının Özellikleri	Anlamlılık(sig.)	0.000	0.000		
	Pearson r	0.508	0.374	-	
Öğrenen Org. Stratejisi	Anlamlılık(sig.)	0.000	0.000	0.000	-
	Pearson r	0.524	0.456	0.673	1.000

Son olarak, eğitim transferi ile anlamlı ilişkisi olduğu kabul edilen yukarıda belirtilen tüm faktörler regresyon analizine tabi tutularak bu faktörlerin her birinin eğitim transferi üzerinde ne oranda etkisinin olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre aşağıdaki formül ortaya çıkmıştır.

$$\begin{aligned}
 \text{Eğitim Transferi} = & 0.549 + \\
 & 0.322 * \text{yöneticilerin desteği} + \\
 & 0.050 * \text{iş arkadaşlarının desteği} + \\
 & 0.062 * \text{iş ortamının özellikleri} + \\
 & 0.264 * \text{öğrenme motivasyonu} + \\
 & 0.101 * \text{eğitim ortamının özellikleri} + \\
 & 0.012 * \text{öğrenen organizasyon stratejisi}
 \end{aligned}$$

Bu formüldeki 0.549 değeri sabit regresyon katsayısıdır(constant). Regresyon analizinde de görüldüğü gibi eğitim transferi üzerinde en etkisi olan faktörün yöneticilerin desteği olduğu söylenebilir. Bununla beraber işgörenlerin öğrenmeye

motivasyonları da eğitim transferi üzerinde olumlu ya da olumsuz nispeten büyük bir etkiye neden olabilecektir. Ayrıca yukarıdaki formülü oluşturan regresyon analizinin anlamlılık değerinin (sig.) 0.000 olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre 0,726 lık bir R kare değerine ulaşılmaktadır. Bu değer yukarıda belirtilen toplam 6 tane faktörün, işgörenlerin eğitim transferi üzerindeki toplam etkisini ifade ettiği söylenebilir. Bu bağlamda tezin ilk iki bölümünde teorik olarak bahsedilen ve yukarıda etkisi araştırılan faktörlerin dışında da eğitim transferini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek nispeten ufak çaplı faktörler olabileceğini belirtmekte fayda vardır.

Araştırma sonuçlarından hareketle, amaçlar kısmında belirtilen ifadelere kısaca değinilirse; ankete katılan işgörenlerin eğitim transferi üzerinde genel algılarının olumlu sayılabileceği, yani işletmelerinde eğitim transferi için olumlu transfer ortamının bulunduğu, eğitim transferi algılarının demografik faktörlere göre değişiklik göstermediğini, örgüt iklimi unsurlarının eğitim transferi ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu, örgüt iklimi faktörleri dışında yer alan, “öğrenme motivasyonu”, “eğitim ortamı”, “öğrenen organizasyon stratejisi” gibi faktörlerin de eğitim transferi ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim transferi kavramı gerek literatür araştırmasında, gerekse de uygulama anketlerinden ulaşılan sonuçlara göre farklı boyutlardan oluşan bir süreçtir. Bu süreci yönetmenin ve sürecin herhangi bir aşamasında meydana gelebilecek olası olumsuzlukları giderebilmenin yolunun da yine eğitim kavramının kendisinden geçtiğini düşünülebilir.

İşletmeler yoğun rekabet ortamları içinde günümüzde sıklıkla eğitime başvurmaktadır. Bununla birlikte bu eğitimlerin pek azı tezin içersinde aşamalarını belirttiğimiz eğitim transferi sürecini tam anlamıyla uygulayabilmektedir.

Araştırma sonuçlarından da edinilen bulgulara göre eğitim transferi, gerek içinde bulunulan ortam koşullarından, gerekse de insanın kendi doğasından kaynaklanan muhtemel sorunlardan etkilenmektedir. Yapılan araştırmadaki korelasyon ve regresyon sonuçlarından hareketle, “yöneticilerin desteği”, “öğrenme motivasyonu” gibi direkt olarak insan doğasından kaynaklanan psikolojik etmenlerin transfer sürecine en çok etki eden unsurlar olduğu görülebilmektedir. Buradan hareketle eğitim transferi sürecini iyileştirmek ve süreçte yaşanabilecek olumsuzlukları gidermek için ilk önce işletmeler üst yönetiminden en alt iş görenlerine kadar bu sürece psikolojik olarak hazırlanabilmelidir.

Eğitimin hazırlık aşamasında bahsedilen, yöneticilerle işgörenlerin bir arada hazırlayabileceği “eğitim öncesi hareket planı” süreci iyileştirmeye yönelik en önemli adımlardan biridir. En azından yöneticilerle işgörenler bir araya gelirler ve karşılıklı olarak isteklerini, beklentilerini ifade etme fırsatları bulurlar. Böylece hem yöneticilerin desteği için, hem de işgörenlerin öğrenme sürecine motive olabilmeleri için önemli adımlar atılmış olur. Araştırma sonuçlarından da görebilmekteyiz ki, ne yöneticilerin desteği olmadan, ne de işgörenlerin öğrenmeye motivasyonları olmadan eğitim transferi sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi oldukça zordur.

Yine birey faktörlü bir değişken olan “iş arkadaşlarının desteği” de süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bu değişkenin olumlu etkilerini maksimize etmek için takım temelli çalışma ve prim sistemlerini özendirmek eğer mümkünse iyi bir sonuç ortaya çıkarabilir. Kişisel başarıdan çok, departmanın, hatta işletmenin başarısının kriter olarak belirlenmesi kuşkusuzdur ki işgörenler arasındaki dayanışmayı arttıracaktır. Bu da işgörenlerin birbirlerine olan desteklerinin artmasıyla eğitim transferine az ya da çok katkı yapabilecektir.

İnsana dayalı faktörler eğitim transferi sürecinde önemli bir rolü oynasa da bu süreç tamamen bu değişkenlerle açıklanamayacaktır. Tezde bahsettiğimiz “iş ortamı” ve “eğitim ortamı” gibi fiziksel koşullara dayalı değişkenler de bu süreçte etkilidir. Eğitimden dönen işgören, eğer eğitim sonrası, aldığı eğitimi uygulayabileceği bir iş ortamı bulamazsa süreçte aksaklıklar yaşanacaktır. Gerçek çalışma ortamının eğitim ortamından farklı olduğunu gören işgören hayal kırıklığı yaşayabilir. Bunun olumsuz etkilerini giderebilmek için iş ortamı mümkün olduğu kadar eğitim sonrası çalışanın beklentilerine cevap verebilmelidir. Örneğin eğitimde öğrendiği bir bilgisayar yazılımını işletmedeki bilgisayarında bulamayan bir işgören bundan olumsuz etkilenebilecektir. Yine eğitim ortamının öğrenme etkinliğinin en yüksek derecede gerçekleşecek şekilde dizayn edilmiş olması da bu süreçte etkili olabilecektir.

Tüm bu çıkarımlardan sonra, eğitim transferinin gerçekten çok fazla değişkenden etkilenebilen, uzun, zor ve zahmetli bir süreci olduğunu düşünülebilir. Ama bu süreç iyi bir şekilde yönetilirse günümüz rekabet ortamında işletmeyi istenilen yerlere taşıyabileceği de göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKLAR

Baldwin, Timothy T.; Ford J., Kevin: “ Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research”, **Personnel Psychology**, vol.41, no.1, Spring 1998, s.63-105.

Baumgartel, H.; Jeanpierre F.: “Applying new Knowledge in the Back-home setting: A Study of Indian Managers’ Adaptive Efforts”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 8,6, 1972, s. 674-694.

Barutçugil, İsmet: **Eğitiminin Eğitimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yay., 2002.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yay., 2004.

Baysal, A. Can; Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, 1. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1998.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5 bs., Kırklareli, Beta Yay., 2003.

Budak, Gönül; Ceyhan Aldemir; Alpay Ataol: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İzmir, Barış Yay., 2004.

Burke, Lisa, A.; Timothy T., Baldwin: “ Workfoce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate”, **Human Resource Management**, vol.38, no.3, Fall 1999, s.227-241.

C. Brown, Travor: “ Effectiveness of Distal and Proximal Goals as Transfer-of-Training Interventions: A Field Experiment”, **Human Resources Development Quarterly**, vol.16, no.3, Fall 2005, s.369-387.

C.D., Mary: “Today’s Training Basics: New Golden Rules”, **HR Focus**, April 1993.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999.

Cascio, F. Wayne: **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Worklife, Profits**, 3rd Edt, Mc-GrawHill Inc. New York, 1992.

Cheng, Eddie W.L.; Danny C.K., Ho: “A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade”, **Personnel Review**, vol.30, no.1,2001, s.102-118.

Cromwell, Susan E.; Judith A., Kolb: “ An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.4, Winter 2004, s.449-471.

Çelik , Vehbi: “ Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi** , Sayı.1, 1993, s.15-28.

Dinçer, Ömer: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yay., 1996.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.baskı, İstanbul, Beta Yay., 1998.

Donovan, Paul; Kevin, Hannigan; Deirdre, Crowe: “ The Learning Transfer System Approach to Estimating the Benefits of Training: Empirical Evidence”, **Journal of European Industrial Training**, vol.25, no.2, 2001, s.221-228.

Egan, Toby Marshall; Baiyin, Yang; Kenneth R., Bartlett: “ The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.3, Fall 2004 , s.279-301.

Elangovan , A.R.: “ The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework”, **Leadership & Organization Development Journal**, vol.20, no.5, 1999 , s. 268-275.

Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, Ankara, Academyplus Yay., 2002.

Ergün, Mustafa: “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım Ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilgi Bankası**, 2004.

Erkmen, Turhan: “Örgüt Kültürü ve Ölçümü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl.11, Sayı:35, Ocak-2000, s.23-33.

Erkoç, Zafer: **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, 1.bs., İstanbul, Alfa Bas. Yay. Dağ., 2006.

Ertekin, Yücel: **Örgüt İklimi**, Ankara, TODAİE Yay., 1978.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Alfa Yay., 2003.

Foxon, M.: “A Process Approach to the Transfer of Training”, **Australian Journal of Educational Tachnology**, <<http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html>>, Vol.9, 1993.

Garavaglia, Paul L.: “How To Ensure Transfer of Training”, **Training & Development**, October 1993, s.63-68.

Güçlü, Nezahat: “ Örgüt Kültürü ”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6, 2003, s. 147-159.

Holton III, Elwood F.; Reid A., Bates; Wendy E. A., Ruona: “ Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory”, **Human Resource Development Quartely**, vol.11, no.4, Winter 2000, s.333-360.

Huczynski A. A.; Lewis J.W.: “ An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training”, **Journal of Management Studies**, 1980, s. 227-240.

Inkpen, A.C.: "Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances", **Academy of Management Executive**, Vol. 12, No.4, 1998.

İşcan, Ömer Faruk: “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, **Atatürk Ün. İkt. İd. Bil. Dergisi**, Cilt.14, Sayı. 1, 2000, s.231-243.

Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 12. bs.,Ankara, Nobel Yay. No:068, 2003.

Karşlı, Mehmet Durdu: **Yönetmel Etkililik**, 2. bs., Ankara, Pegema Yay., 2004.

Kim, Hanybul: “ Transfer of Training As a Sociopolitical Process”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.15, no.4, Winter 2004, s.497-501.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, İstanbul, Beta Yay., 2003.

Kupritz, Virginia W.: “ The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.13, no.4, Winter 2002, s.427-447.

Lewis, Philip; Adrian, Thornhill: “ The Evaluation of Training: An Organizational Culture Approach”, **Journal of European Industrial Training**, vol.18, no.8, 1994, s.25-32.

Machin, M. Anthony; Gerard J., Fogarty: “ Perceptions of Training-Related Factors and Personal Variables as Predictions of Transfer Implementation Intentions”, **Journal of Business and Psychology**, vol.18, no.1, Fall 2003, s.51-71.

Machles, David: “Training Transfer Strategies For The Safety Professional”, **American Society of Safety Engineers**, February 2002, 32-34.

Miller, Donald B.: “Training Managers to Sitimulate Employee Development”, **Training and Development Journal**, February 1981.

Murat, Sedat: “ Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, **Armağan Dergisi**, Sayı: 4, 1996, 605-624.

Noe, Raymond A.: “ Invited Reaction: Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.11, no.4, Winter 2000, s.361-365.

Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, 1.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999.

Noe, Raymond A.: “Trainees’ Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness”, **Academy of Management Review**, vol.11, 1986.

Örücü, Edip; Sedat Yumuşak: “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Atatürk Üni. İkt. İd. Bil. Dergisi**, Cilt.19, Sayı. 2, 2005, s. 235-246.

Özçelik, Oya: “Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 2000.

Pidd, Ken: “ The Impact of Workplace Support and Identity on Training Transfer: A Case Study of Drug and Alcohol Safety Training in Australia”, **International Journal of Training and Development**, vol.8, no.4, 2004, s.274-288.

Richman-Hirsch, Wendy L.: “ Posttraining Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.12, no.2, Summer 2001, s.105-120.

Robbins, Stephen P.: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev, Ayşe S. Öztürk, Etam, Eskişehir, 1994.

Roullier J.Z.; Goldstein I. L.: “The Relationship Between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.4, 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000.

Şencan, Hüner; Nihat Erdoğan: **İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analizi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yay., 2001.

Şişman, Mehmet: **Örgütler ve Kùltürler**, 1. bs., Ankara, Pegema Yay., 2002.

Taşkın, Erdoğan: **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.bs., İstanbul, Papatya Yay., 2001.

Tınaz, Pınar: **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, İstanbul, MESS Yay., 2000.

Tüzüner, V. Lale: “ **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İKY Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**,” Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakùltesi, 2002.

Uyargil, Cavide vd., **Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, Dönence Bas. Yay., 2001.

Ülgen, Hayri; Kadri, Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.bs., İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

Wehrmann, Kathryn Conley; Hyucksun, Shin; John, Poertner: “Transfer of Training: An Evaluation Study”, **Journal of Health & Social Policy**, vol.15, no.3/4, 2002, s.23-37.

Werther, William B.; Davis, Keith: **Human Resource and Personel Management**, Fourth editions, Mc-Graw-Hill, Inc., International editions, Singapore, 1993.

Wexley, K. N.; Latham G.P.: **Developing and Training Human Researches in Organizations**, Glenview IL; Scott Foresman, 1981.

Yamnill, Siriporn; Gary N., McLean: “Factors Affecting Transfet of Training in Thailand”, **Human Resources Development Quarterly**, vol.16, no.3, Fall 2005, s.323-344.

Yamnill, Siriporn; Gary N., McLean : “Theories Supporting Transfer of Training”, **Human Resource Development Quarterly**, vol.12, no.2, Summer 2001, s.195-208.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., Ankara, Gazi Kitapevi, 2000.

Zeffane, Rode: “Paterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, **Human Relations**, vol.47,1994, s. 977-1010.

EK. ANKET FORMU

**T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

TARİH:/....../2007

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Lale Tüzüner danışmanlığında yürütülmekte olan, “**Eğitim Transferi ve Eğitimin İş Ortamına Transferinde Örgüt İkliminin Etkisini Ölçen Bir Araştırma**” konulu yüksek lisans tezinin araştırma bölümü için gerekli verileri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmayla, işletme içi eğitimlerin, iş ortamına aktarılmasında örgüt ikliminin etkisi araştırılmaya çalışılacaktır. Bununla beraber eğitim transferini etkilemesi olası diğer faktörlerin de etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Bu amaçla, ankette yer alan soruları işletmenizdeki eğitim uygulamaları ve bu eğitimlere yönelik kişisel çıkarımlarınız doğrultusunda cevaplamanız beklenmektedir. Yanıtlarınızın gizliliği korunacak, bireysel olarak değerlendirilmeyecektir.

Değerli vaktinizi ayırarak bu araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Deniz Emir

*İstanbul Üniversitesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi*

(Çoktan seçmeli soruları yanıtlarken sizin işletmeniz için geçerli olan seçeneğin yanındaki boşluğa x işareti koyunuz. Tüm soruları cevaplamanız rica olunur.)

İşletme adı: (Cevapsız bırakabilirsiniz)

Adınız Soyadınız: (Cevapsız bırakabilirsiniz)

İşletmedeki pozisyonunuz:

Cinsiyetiniz:

Medeni Durumunuz:

İşletmenizde Oryantasyon eğitimi aldınız mı:

2. Yaşınız	
20-30 yaş	
31-40 yaş	
41-50 yaş	
50 üzeri	

3. Öğrenim Durumunuz	
İlköğretim	
Lise	
Yüksekokul	
Lisans	
Yüksek Lisans ve üzeri	

4. Ne kadar zamandır işletmede çalışmaktasınız	
0-1 yıldır	
1-2 yıldır	
2-5 yıldır	
5-10 yıldır	
10 yıldan fazla	

5. Ne kadar zamandır bu görevde çalışmaktasınız	
0-1 yıldır	
1-2 yıldır	
2-5 yıldır	
5-10 yıldır	
10 yıldan fazla	

6. Yılda kaç gün eğitim almaktasınız?	
0-5 gün	
6-10 gün	
11-20 gün	
21-40 gün	
40 günden fazla	

	Aşağıdaki soruları cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum.
7.	İş arkadaşlarım, öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşır ve yardımlaşırlar					
8.	İşletmemiz, eğitimde öğrendiklerimi uygulamayı ödüllendirir.					
9.	Eğitim ortamında edindiğim becerileri, eğitimden uzun zaman sonra bile unutmadan uygulayabiliyorum.					
10.	Alınan eğitimlerden sonra belirli dönemlerde değerlendirmeye tabi tutuluruz.					
11.	Eğitimden edindiğim yeni becerileri kullandığımda bunun iş süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu görmekteyim					
12.	Eğitimde edindiğim yeni becerileri sürekli tekrarlarım					
13.	Eğitimde edindiğim becerileri ilk etapta başarısızlığa uğrasam dahi kullanmaya devam ederim.					
14.	Aldığım eğitimden sonra, kısa sürede başarı beklendiğinden uygulamada stres yaşamaktayım					
15.	Eğitimde edindiğim becerileri iş süreçlerine rahatlıkla adapte edebilmekteyim					
16.	Eğitimden önce, amirimle eğitim sonrasına ilişkin bir plan hazırlarız.					

	Aşağıdaki soruları cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum.
17.	Amirim eğitimle ilgili olumlu bir bakış açısına sahiptir.					
18.	Eğitim programlarına katıldığımda, ben işte değilken amirim iş yükümü hafifletmeye yardımcı oluyor.					
19.	Amirim eğitimde öğrendiğim yeni teknikleri diğer işgörenlere anlatmam konusunda beni teşvik eder.					
20.	İşimde yeni teknikleri ya da yenilikleri kullanmaya çalışmada yöneticilerimiz tarafından teşvik ediliyorum					
21.	Eğitimde öğrenilen yeni becerileri kullanırsam yöneticilerimden bir tür taktir ya da ödül almayı umuyorum					
22.	Eğitim programlarındaki yeni teknikleri uygulamaya koyduğumda yöneticilerimiz tarafından genellikle fark edilmez					
23.	Amirimle eğitim gereksinimlerimi ve bu gereksinimleri karşılayacak gelişmeye yönelik planları tartışırız.					
24.	Amirimle katıldığım eğitim programlarının amaçlarını belirleriz.					
25.	Amirim benim eğitimde kazandığım bilgi ve becerileri işimde uygulayabileceğimi umuyor.					
26.	Yöneticilerimiz eğitim programında öğrendiklerime özel ilgi gösteriyor.					
27.	İşletmemizin genel bütçesinde eğitimle ilgili pay ayrılmıştır.					
28.	Yönetim, eğitime para harcamaya isteklidir					
29.	İş arkadaşlarım eğitimin hiç değer katmadığını düşünüyorlar.					
30.	İş arkadaşlarım eğitim programlarına katılmanın yararlı olduğunu düşünmektedirler					
31.	İş arkadaşlarım eğitim programlarında öğrenilen yeni teknikleri kullananları küçümserler.					
32.	Yeni yönetsel beceri ve teknikleri kullandığımda iş arkadaşlarım ve/veya astlarım şüphe ile yaklaşırlar					
33.	Sosyal çalışma ortamım eğitimde öğrendiklerimi uygulama konusunda destekleyicidir					
34.	İş arkadaşlarımla eğitimde öğrendiğimiz teknikleri uygulama konusunda sık sık bilgi paylaşımına gideriz					

	Aşağıdaki soruları cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum.
35.	İş arkadaşlarım ben eğitimdeyken, işgücümü hafifletme konusunda yardımcı olurlar					
36.	Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar (ses, havalandırma, ışık vb.) eğitimde öğrendiklerimi uygulamada engel olmamaktadır.					
37.	Çalışma ortamındaki odalar/bölmeler işimin uygulanmasına engel teşkil etmemektedir					
38.	Kullandığım araç ve gereçler eğitimde öğrendiklerimi uygulamam konusunda yeterlidir.					
39.	Kullanılan teknoloji ve yazılımlar işimi uygulama konusunda yeterlidir.					
40.	Çalışma ortamının fiziksel dizaynı eğitimde öğrendiklerimi uygulamada genel olarak engel olmamaktadır.					
41.	Varsa, elektronik öğrenme sistemleri (intranet, internet vb.) eğitimde öğrendiklerimi pekiştirmede olumlu rol oynamaktadır.					
42.	Eğitimde öğrendiklerimi uygulamada hedefler koyarım					
43.	Eğitimde öğrendiklerimi uygularken iş arkadaşlarımdan geri kaldığımı gördüğümde, eğitimden önceki çalışma şeklime dönerim					
44.	Eğitimde öğrendiklerimi uygularken bir çelişkiye düştüğümde düşünmeden iş arkadaşlarım veya yöneticimden yardım isterim					
45.	Eğitim sırası ve sonrasındaki, alınan eğitimi pekiştirmek için yapılan çalışmalara (rol oynama/vaka vb.) istekle katılırım.					
46.	Eğitimde öğrendiklerimi işe aktarırken ortaya çıkan sorunlarla karşılaştığımda, kişisel olarak başa çıkmaya çalışırım					
47.	Çalışma saatleri dışında da kendime, aldığım eğitimleri pekiştirici uygulamalar için fırsat yaratırım					
48.	İhtiyaç duyduğum hallerde,bizzat kendim aldığım eğitimlerle ilgili teorik araştırmalar da yaparım					
49.	Eğitim ortamındaki fiziksel koşullar (ısı, havalandırma vb.) uygun ve yeterlidir					
50.	Eğitim ortamının konumu (işletme içi/dışı) uygundur					
51.	Katıldığım eğitim aktiviteleri ile ilgili dosya ve dokümanlar yeterlidir					

	Aşağıdaki soruları cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum.
52.	Eğitim ortamındaki araç ve gereçler işimde kullandıklarımla uyumludur					
53.	Eğitim ortamı aldığımız eğitime uygun bir şekilde dizayn edilmiştir					
54.	Eğitim ortamındaki eğitilenlerin fiziki yerleşimi uygundur					
55.	Eğitim ortamına ulaşım sorun teşkil etmemektedir					
56.	İş arkadaşlarım öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşırlar					
57.	Çalışanların, inisiyatif almaları işletmemizce ödüllendirilir					
58.	İşletmemizin terfi politikası içinde hedefleri öğrenme de vardır.					
59.	İşletmemizde çalışanlar yeni ürünler ve hizmetler geliştirmede serbesttir.					
60.	İşletmemizdeki mevcut sistem ve ortam her personelin gelişimini ve refahını sağlamaktadır.					
61.	İşletmemizde takımlar halinde çalışma teşvik edilmektedir					
62.	İşletmemizde haberleşme teknikleri son derece gelişmiştir					
63.	Diğer işletmelerdeki faydalı yeni uygulamaları çalışmalarımıza ekleriz					