

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
EĞİTİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Elvan Tümerkan ALBAYRAK

2501413923

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul - 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **2501413923** numaralı **ELVAN TÜMERKAN ALBAYRAK**'ın hazırladığı **“HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA-TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **12.07.2010 Pazartesi** günü saat **14.00**'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin Kabul ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabul	
DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH	Kabul	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN	Kabul	

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE LOJİSTİK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
ALBAYRAK ELVAN TÜMERKAN**

ÖZET

ALBAYRAK, Elvan Tümerkan, Hizmet Sektöründe Çalışanların Eğitimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Çevre koşullarına bağlı olarak, değişim hızının arttığı günümüzde, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim, örgütlerin verimlilik ve etkinliği ve dolayısıyla yaşaması ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır. Bunun için yararlanabilecek yöntemlerin başında da eğitim uygulamaları gelmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların eğitimi, firmaların değişime ve teknolojik yeniliklere, değişen çevreye ayak uydurabilmeleri için son derece önemlidir. Hizmet talep eden müşterileri tatmin edecek mal ve hizmet kalitesine firmalar ancak etkin ve kaliteli bir personel eğitim politikası sonucunda ulaşabilirler.

Bu çalışma lojistik sektörü kapsamında hizmet sektöründe çalışanların eğitimi konusunda neler yapılabileceğini ortaya koymak amacını taşımaktadır. Aynı zamanda da eğitilen personelin söz konusu eğitime yönelik algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

1. Hizmet Sektörü
2. Eğitim
3. Lojistik
4. Hizmet içi eğitim
5. Yetiştirme ve Geliştirme

TRAINING AND EDUCATION OF THE EMLOYEES AT SERVICE SEKTOR AND A RESEARCH AT LOGISTIC SEKTOR

ALBAYRAK, ELVAN TÜMERKAN

ABSTRACT

ALBAYRAK, Elvan Tumerkan, Training and Education of the Employees at Service Sector and a Study at Logistic Sector, Post Graduate Thesis, Istanbul, 2010.

Nowadays, as the speed of change is increasing according to the environmental conditions, the enterprises performing activities in service sector require for organizational change in order to survive and to reach the performance they hope. Organizational change is compulsory and inevitable for productivity and efficiency and also to compete and to grow. One and most important method that may be used for achieving this purpose are training and education applications.

Training and education of the employees in service sector is very important regarding the accommodation of the companies to the innovation and technology and the changing environment. The companies can only reach the product and service quality that will be capable to satisfy the customers' service demands by means of effective and high quality personnel training and education policy.

This study includes the purpose of presenting what can be done regarding the training and education of the employees in service sector within the scope of logistic sector. At the same time, it was also tried to show the perception of the trained personnel regarding the said training and education.

Key Words:

1. Service Sector
2. Training and Education
3. Logistic
4. In-service Training
5. Training and Improvement

ÖNSÖZ

Hizmet sektörünün gittikçe artan oranda imalat sektörünün önüne geçmeye ve daha fazla önem kazanmaya başladığı günümüzde, acımasız rekabet ortamı işletmeleri ürettikleri hizmeti kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin hizmet kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekan ve zamanda söz konusu hizmeti sunmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda günümüzde hizmet sektörü faaliyetlerinde eğitilmiş personel; işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir.

İşletmeler eş zamanlı olarak üretim faaliyetleri ve pazarlama etkinliklerinin yanı sıra istihdam ettikleri personelin sundukları hizmetlere uygun olarak eğitimlerine de önem vermek zorundadır. Personeli eğitimi faaliyetlerinin başarısı da, işletme performansına katkıda bulunabilecek her türlü eğitim teknolojisini yapılandırmak ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, günümüzde işletmelerin tüm birimlerinde etkin bir biçimde kullanılan eğitim faaliyetleri, hizmet sektöründe de işletmelere önemli açılımlar ve edinimler sağlamaktadır.

Çalışmamızda hizmet sektörü çalışanlarının eğitimi konusu ele alınarak Türkiye’de lojistik sektöründe istihdam edilen personelin eğitim durumu bir anket çalışması ile incelenmiştir. Ülkemizde hizmet sektöründe çalışan personelin eğitimi konusunun etkin olarak uygulanmadığı öngörülmüş ve bunun neden ve sonuçları araştırılmıştır.

Hizmet sektöründe personelin eğitimi konusu çok yeni bir konu olmamasına rağmen, bilhassa kamuda karşılaşılan hizmet sektöründe istihdam edilen personelin eğitim eksikliği dikkat çekici boyutlardadır. Özellikle lojistik sektöründe personel eğitimi konusunda ülkemizde eğitim veren yeterli sayıda yüksek okul ve üniversitenin mevcut olmayışı sektördeki eğitim ihtiyacının karşılanmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak son yıllarda bilhassa özel üniversitelerin konuya ilgi duymaları ülkemizde lojistik sektöründe kaliteli eğitim verilmesinin sağlanmasına yönelik umut ve beklentileri artırmaktadır.

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarına araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla 47 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Önce çalışanlara, çalıştıkları bölüm ve kuruluştaki görevleri sorulmuştur. Çalışanların kişisel ve mesleki bilgilerini içeren 5 soru sorulmuştur. Ardından kuruluşlarındaki eğitim olanakları, içeriği, uygulama yöntemleri, eğitim ihtiyaçları ve giderme yöntemlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorulmuştur.

İçindekiler

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz	v
İçindekiler	vii
Tablolar	x
Şekiller.....	xii
Kısaltmalar	xiv
Giriş	1

Birinci Bölüm

Eğitim Süreci ve Temel Özellikleri

1.1. Eğitim Kavramı.....	3
1.2. Yetiştirme ve Geliştirme	6
1.3. Eğitimin Önemi.....	9
1.4. Eğitimden Beklenen Yararlar.....	10
1.5. Eğitim Sürecindeki Temel İlkeler	12
1.5.1. Sürekli Eğitim.....	13
1.5.2. Tüm İşgörenlerin Etkin Katılımı	14
1.5.3. Eğitim Sorumluluğu	15
1.5.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği	16
1.5.5. Eğitimcinin Niteliği	17
1.6. Eğitim Sürecinin Planlanması	17
1.7. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	21
1.7.1. Örgüt Analizi	27
1.7.2. İş Analizi.....	29
1.7.2.1. Kayıtların ve Raporların İncelenmesi	30
1.7.2.2. Grup Toplantılarının Düzenlenmesi.....	31

1.7.2.3. Görüşme-Mülakat Yapılması	34
1.7.2.4. Anket Uygulaması.....	37
1.7.2.5. Gözlem Yapılması.....	38
1.7.2.6. Test Yöntemi	40
1.7.3. Kişi Analizi.....	41
1.8. Eğitim Politikaları	43
1.8.1. Eğitilecek Konuların Saptanması	44
1.8.2. Eğitim Organlarının Belirlenmesi.....	45
1.8.3. Pedagojik Yöntemin Seçimi	45
1.8.4. Eğitim Tekniğinin Seçimi.....	46
1.8.5. Eğitilecek kişilerin Seçimi.....	46
1.8.6. Eğitim Süresinin Saptanması.....	46
1.8.7. Eğitim Yerin Belirlenmesi.....	46
1.9. Eğitim Bütçesi.....	50
1.10. Eğitimcinin Özellikleri.....	52

İkinci Bölüm

Türkiye’de Lojistik Sektöründeki Eğitim Uygulamaları

2.1. Lojistik Kavramı	54
2.2. Türkiye’de Lojistik Sektörü	58
2.3. Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi	62
2.3.1. Lojistik Sektöründe Eğitim Uygulamaları.....	71
2.3.1.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	71
2.3.1.1.1. Gözetimci Rehberliğinde Eğitim	71
2.3.1.1.2. Coaching (Yönlendirme) Yöntemi.....	72
2.3.1.1.3. Monitör (Kılavuz Aracılığıyla) Eğitim	73
2.3.1.1.4. Staj yoluyla Eğitim.....	74
2.3.1.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi	74
2.3.1.1.6. Komiteler Aracılığı ile Eğitim	75
2.3.1.1.7. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.....	76
2.3.1.1.8. Çıraklık Eğitimi.....	80

2.3.1.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri	80
2.3.1.2.1. Anlatma(Konferans) Eğitimi.....	80
2.3.1.2.2. Sempozyum veya Panel	82
2.3.1.2.3. Örnek Olay (Vaka) Eğitimi.....	83
2.3.1.2.4. Rol Oynama Eğitimi	85
2.3.1.2.5. Simülasyon.....	86
2.3.1.2.6. Duyarlılık Eğitimi	86
2.3.1.2.7. Grup Tartışması Eğitimi.....	89
2.3.1.2.8. Beklenen Problemler Eğitimi.....	90
2.3.1.2.9. İşletme Oyunu Eğitimi	91
2.3.1.2.10. Outdoor Eğitimi	91

Üçüncü Bölüm

Türkiye’de Lojistik Sektöründe Bir Araştırma Çalışması Araştırma Yöntemi, Bulgular ve Yorumu

3.1. Araştırma Yöntemi.....	93
3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	93
3.1.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	93
3.1.3. Bulgular ve Yorumu	94
Sonuç	123
Kaynakça	129
Ekler	138
Ek-1: Anket Formu	138
Ek-2: Anket Formu Yazısı	146

Tablolar Listesi

Tablo 1.1. Birey ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyacı	26
Tablo 1.2. Eğitim Sürecinde Temel Aşamalar	26
Tablo 1.3. Eğitim Anket Formu	39
Tablo 1.4. Yıllık Eğitim Planı	47
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	94
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	95
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları	96
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları	97
Tablo 3.5. İşletmelerde Çalışan Personelin Kıdemlerine Göre Dağılımları	98
Tablo 3.6. İşletmelerdeki Eğitimlerin Sürekliliğine İlişkin Dağılımı	99
Tablo 3.7. İşletmelerde Eğitim Uygulamalarına İlişkin Prosedürün Varlığına İlişkin Dağılımı	100
Tablo 3.8. İşletmelerde Yıllık Eğitim Programı Olmasına Göre Dağılımı	101
Tablo 3.9. İşletmede Yıllık Eğitim Programı Belirlenmesinde Çalışanların Katılımına İlişkin Dağılımı	102
Tablo 3.10. İşletmelerde Eğitimin Lojistik Sektörü İhtiyaçları Doğrultusunda Belirlenmesine İlişkin Dağılımı	103
Tablo 3.11. İşletmedeki Eğitim Faaliyetlerinin Kuruluşun Hedef ve Amacı Doğrultusunda Hazırlanmasına İlişkin Dağılımları	104
Tablo 3.12. İşletmede Eğitim Komitesinin Varlığına İlişkin Dağılımı	105
Tablo 3.13. İşletmelerde Uygun Eğitim Salonlarının Varlığına İlişkin Dağılımı	106
Tablo 3.14. İşletmelerde Eğitime İlişkin Bir Bütçenin Varlığına İlişkin Dağılımı	107
Tablo 3.15. İşletmelerde Oryantasyona Yönelik Eğitim Programı Dağılımı	108
Tablo 3.16. Çalışanların İş Dışı Eğitim Tercihlerinin Dağılımı	109
Tablo 3.17. İşletmelerde Rotasyon Uygulamalarına İlişkin Dağılımı	110
Tablo 3.18. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Herhangi Eğitim Almalarına İlişkin Dağılımları	111
Tablo 3.19. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Aldıkları Eğitim Dağılımları ..	112
Tablo 3.20. Araştırmaya Katılanların Aldıkları Eğitimin Zamanına İlişkin Dağılımı ..	113

Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Tercih Ettikleri Eğitimin Türüne Göre Dağılımları	114
Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Eğitimlerin Etkinliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	115
Tablo 3.23. Araştırmaya katılanların Yapılan Eğitimlerden Beklentilerine İlişkin Dağılımı	116
Tablo 3.24. Eğitim Sonrası Değerlendirmeye İlişkin Dağılım.....	117
Tablo 3.25. Eğitim Transferine İlişkin Dağılım	118
Tablo 3.26. Araştırmaya Katılanların Eğitim Programlarından Beklentilerine Göre Dağılımı	119
Tablo 3.27. Araştırmaya Katılanların Gelişimlerini ve İşlerini Olumsuz Etkileyen Faktörlere Göre Dağılımları	120
Tablo 3.28. Araştırmaya Katılanların Almak İstedikleri Eğitim Konularına İlişkin Dağılım.....	121
Tablo 3.29. Lojistik Sektöründe Eğitim Veren Kurumların Dağılımı.....	122

Şekiller Listesi

Şekil 1.1. Geliştirme ve Yetiştirme Kavramları Arasındaki Fark.....	7
Şekil 1.2. Eğitim planlama kavramı.....	18
Şekil 1.3. Eğitim Planlama Süreci	20
Şekil 1.4. Eğitim Sürecinin Temel Aşamalarını Gösteren Sheffield Sistemi	24
Şekil 1.5. Bir Eğitim Programı Yapmanın Aşamaları	48
Şekil 1.6. Eğitim Sistem Modeli	50
Şekil 3.1. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	94
Şekil 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	95
Şekil 3.3. Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Görevlerine Göre Dağılımları	96
Şekil 3.4. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	97
Şekil 3.5. İşletmelerde Çalışan Personelin Kıdemlerine Göre Dağılımları	98
Şekil 3.6. İşletmelerdeki Eğitimlerin Sürekliliğine İlişkin Dağılımı	99
Şekil 3.7. İşletmelerde Eğitim Uygulamalarına İlişkin Prosedürün Varlığına İlişkin Dağılımı	100
Şekil 3.8. İşletmelerde Yıllık Eğitim Programı Olmasına Göre Dağılımı.....	101
Şekil 3.9. İşletmede Yıllık Eğitim Programı Belirlenmesinde Çalışanların Katılımına İlişkin Dağılımı	102
Şekil 3.10. İşletmelerde Eğitimin Lojistik Sektörü İhtiyaçları Doğrultusunda Belirlenmesine İlişkin Dağılımı	103
Şekil 3.11. İşletmedeki Eğitim Faaliyetlerinin Kuruluşun Hedef ve Amacı Doğrultusunda Hazırlanmasına İlişkin Dağılımları	104
Şekil 3.12. İşletmede Eğitim Komitesinin Varlığına İlişkin Dağılımı	105
Şekil 3.13. İşletmelerde Uygun Eğitim Salonlarının Varlığına İlişkin Dağılımı.....	106
Şekil 3.14. İşletmelerde Eğitime İlişkin Bir Bütçenin Varlığına İlişkin Dağılımı.....	107
Şekil 3.15. İşletmelerde Oryantasyona Yönelik Eğitim Programı Dağılımı	108
Şekil 3.16. Çalışanların İş Dışı Eğitim Tercihlerinin Dağılımı	109
Şekil 3.17. İşletmelerde Rotasyon Uygulamalarına İlişkin Dağılımı	110
Şekil 3.18. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Herhangi Eğitim Almalarına İlişkin Dağılımları	111

Şekil 3.19. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Aldıkları Eğitim Dağılımları....	112
Şekil 3.20. Araştırmaya Katılanların Aldıkları Eğitimin Zamanına İlişkin Dağılımı...	113
Şekil 3.21. Araştırmaya Katılanların Tercih Ettikleri Eğitimin Türüne Göre Dağılımları	114
Şekil 3.22. Araştırmaya Katılanların Eğitimlerin Etkinliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	115
Şekil 3.23. Araştırmaya katılanların Yapılan Eğitimlerden Beklentilerine İlişkin Dağılımı	116
Şekil 3.24. Eğitim Sonrası Değerlendirmeye İlişkin Dağılım	117
Şekil 3.25. Eğitim Transferine İlişkin Dağılım.....	118
Şekil 3.26. Araştırmaya Katılanların Eğitim Programlarından Beklentilerine Göre Dağılımı	119

Kısaltmalar

a.g.e.	Adı Geçen Eser
CIS	Bağımsız Devletler Federasyonu
CLECAT	European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services
CLM	Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management)
FIATA	Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés- International Federation of Freight Forwarders Associations
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İK	İnsan Kaynakları
ISO	Uluslar arası Standartlar Örgütü
IT	Bilişim Teknolojisi
KİE	Kurum İçi Eğitim
RF	Radyo Frekans
SPSS	Statistical Packet for The Social Science
T	Eğitim
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
UND	Uluslar arası Nakliyeciler Derneği
UTİKAD	Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği

GİRİŞ

Günümüzde teknoloji, Pazar yapıları, organizasyon, eğitim ve hukuk gibi alanlarda görülen hızlı değişimler gelecekte pek çok ihtiyacın ortaya çıkacağını göstermektedir. Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliğine girmesi, yabancı sermaye ile gerçekleştirilen şirket evlilikleri, mevcut bankaların yanında faizsiz özel finans kurumlarının gelişmesi, işletmelerin uluslararası bilgi ağlarına bağlanması, toplam kalite ve ISO 9001 Kalite Sistemi çalışmaları gibi hususların, hizmet sektörü çalışanları için yeni yetenek ve becerilerin kazanılmasını zorunlu hale getireceği değerlendirilmektedir.

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırılmış bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Rekabette avantaj sağlamak isteyen kuruluşlar, personellerinin eğitime önem vermektedirler. Çünkü eğitime yaptıkları yatırım bunlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzün çağdaş işletmelerinde başarıyı artıran en önemli etkenlerden birisinin insan gücü olduğu görülmektedir. Bugün bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücü ile ölçülmektedir.

Günümüzde eğitimin, hem birey olarak yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yolu olduğu değerlendirilmektedir. Gerçekten eğitim bir ülkenin kalkınmışlığı ile eş anlamda kullanılabilir.

Eğitimin, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araç olduğu düşünülmektedir.

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sũrecidir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey dũzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, dũřũnce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir.

Eğitim ister kurum içinde ister kurum dışında gerçekleşsin, bunun kararında temel kriteri, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kũltũrũne kazandırılması ve kurum çalışanlarına yansıtılması oluşturmaktadır.

Bu çalışmada hizmet sektũrũnde çalışanların eğitim ihtiyaçları, yũntemleri ve bu konuya etki eden faktũrler ũzerinde durulmuş ve çalışmanın son bũlũmũnde lojistik sektũrũnde yapılan bir araştırma, anket çalışması sonuçları ortaya konularak incelenmiştir.

Araştırma İstanbul'da bulunan ve tesadũfi olarak seçilen 14 lojistik firmasında çalışan 165 kişiden oluşmaktadır. Çalışma 500 kişiye gũnderilmiř ve 165 kişiden cevap alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. EĞİTİM SÜRECİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1 EĞİTİM KAVRAMI

İnsanoğlu için eğitimin önemi büyüktür. Emme, solunum, tutunma gibi birkaç tepkisinin dışında insan hemen her davranışı öğrenmek zorundadır. Başkalarının etkisi, kılavuzluğu olmadan insanın kendi kendine öğrendiği davranışları vardır. Ama bunların sayısı başkalarının etkisi, kılavuzluğu ile öğrendiklerinden daha azdır.

Eğitim, aslında başkalarının etkisiyle insanın kendi davranışında değişimler oluşturması demektir. Böyle bir oluşum insanın doğumundan ölümüne kadar tüm yaşam boyu süren bir oluşumdur. Aşağıda genel ifadelerle eğitimin çeşitli tanımları verilmiştir:

Eğitim, yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken, gereken bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir¹.

Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir².

“Eğitim bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecisidir”³.

Eğitim, her bireyin kendi içinde cereyan eden ve bireyde oluşan değişimleri kapsayan bir oluşumdur. Bu tanıma göre eğitim, kişinin içinde olup bitmektedir;

¹ A. Ferhan, Oğuzkan, “Eğitim Terimleri Sözlüğü”, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974, s.6.

² Oğuzkan, a.g.e., s. 6

³ İbrahim Ethem Başaran, “Eğitime Giriş”, 5. Basım, Sevinç Matbaası, Ankara, Kasım 1984, s.11-12, 16-17.

tamamen kişiseldir ve kişinin kendisi tarafından yapılmaktadır. Kişide vuku bulacak bütün değişiklikleri, kişi kendisi yapacaktır. Bu değişiklikler, kişinin içinde bulunduğu maddesel ve psikososyal ortama gönderdiği tepkiler sonucu oluşmaktadır.

Modern anlayışa göre eğitim, bireyin bedensel, zihinsel ve sosyal yeteneklerinin kendisi ve mensup olduğu toplum içinde en uygun şekilde gelişmesi oluşumudur. Böyle bir anlayış, bireyi her yönüyle bir bütün kabul etmekte ve bireyin hem kendisi, hem de mensup olduğu toplum için en uygun şekilde topyekun gelişmesi sorumluluğunu bireye vermektedir.⁴

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili bir araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlar. Örneğin DANTON, 'Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinimi eğitimidir'⁵ diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır.

Eğer bir ülke eğitim sorunlarını büyük ölçüde çözümlemiş ise o ülke kalkınma ve gelişme sürecine girmiş demektir. Örneğin Adam SMITH 'Milletlerin Zenginliği'⁶ adlı yapıtında eğitim ve kalkınma arasındaki ilişkiyi şöyle belirtmektedir:

"Eğitim süreci içinde bireylerin öğrenme, inceleme, araştırma ve görüşme kapasitelerinin artırılması belirli yeteneklerin kazanılmasına yol açmakta ve gerçekleştirilmiş bulunan sabit kapitalin reel bir harcama türü olarak ifade edilmektedir. Bu yetenekler her ne kadar kişisel kazanç şeklinde görünmekte ise de gerçekte bireylerin oluşturduğu topluma mal olan zenginliklerin bir bölümüdür". Bu nedenle birçok ekonomist, ülkelerin gelişme kriteri olarak kişi başına düşen ulusal

⁴ Hasan Tan, "Psikolojik Danışma ve Rehberlik", Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları, Öğretmen Kitapları Dizisi.63, Milli Eğitim Basımevi, 1989, s.49-50.

⁵ Kasım Karakütük, "Demokratik Laik Eğitim, Çağdaş Toplum Olmanın Yolu", Anı Yayıncılık, 2001, s.39.

⁶ Adam Smith, "Milletlerin Zenginliği", İş Bankası Yayınları, Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi, Çeviren: Haldun Derin, 2009, s.477.

gelirden çok o ülkenin sahip olduğu eğitilmiş insan gücü oranını kalkınmışlık ölçütü olarak alınmasını önerir.

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarını devreye sokarak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. Eğitim ihtiyacı analizi, bu eğitim programlarında en önemli aşamalardan birini oluşturur. Eğitim ihtiyacı analizi ile işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Diğer aşamaların başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır.⁷

Eğitim programının içeriği önceden belirlenir. Bu aşama, belirli beceriler öğretmeyi, gereksinim duyulan bilgiyi vermeyi amaçlar veya tutumu etkilemeye çalışır. Yapılan eğitim programının, kurumun ve katılanların gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması önemlidir.⁸ Öte yanda eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmede günümüzde çeşitli yöntemler kullanıldığı görülmektedir.⁹

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir. Zeyyat Sabuncuoğluna göre eğitim, kurumsal bilgi edinme, hareketlerin öğrenimi, davranışların iyileştirilmesi olarak tanımlanır.¹⁰

- Eğitim, eğitilen kişide istenilen **davranışı** oluşturma işidir.
- İnsan bir davranışı ancak **yaşayarak** kazanabilmektedir.
- Eğitilende oluşturulacak davranış önceden saptanan **eğitim amaçlarına** uygun olmak zorundadır.

⁷ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, "İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi", 1.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Şubat 2001, s.16.

⁸ Executive Excellence, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 1998, s.11.

⁹ Serkan Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, Ekim 2006, s.87.

¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, "Personel Yönetimi", Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No. 3-026-0074, Bursa, 1982, s. 108-109.

- İnsanda davranışın oluşturulabilmesi, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.¹¹

Eğitimi, daha iyi anlatabilmek için, bu konuda yapılmış diğer tanımlara da değinilmelidir. Çünkü içinde bulunduğumuz iş dünyasında eğitimin ne olduğu düşüncesinde büyük oranda karışıklık vardır. Bu karışıklık eğitimin tanımlarında da kendini göstermektedir. Özellikle, işletmelerdeki eğitim bakımından önerilen bazı eğitim tanımları şöyledir:

- Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir.
- Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.
- Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir.
- Eğitim, kişilerin öğrenme ve gelişmesine yardım etmektir.¹²

Mesleki eğitim; bireye iş hayatındaki belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleri ile geliştiren eğitim sürecidir.¹³

1.2 YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME

Son yıllarda işletmeler, personeline etkili yetiştirme ve gelişme olanaklarını sağlamakla yükümlü bulunduklarının bilincine varmışlardır. Bu durum, açık bir şekilde gerek ülkemizdeki gerekse yabancı ülkelerdeki işletmelerin eğitim programlarına verdikleri önemin günden güne artmasında görülmektedir.

Eski terminolojide yalnız ‘yetiştirme’ deyimi ile yetinirken bugün artık “yetiştirme ve geliştirmeden” söz edilmektedir.¹⁴

¹¹ Başaran, a.g.e., s.17

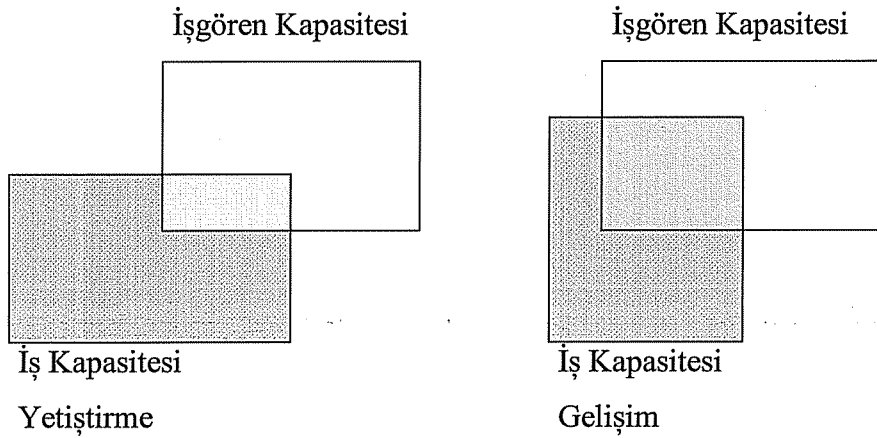
¹² Erdoğan Taşkın, “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, 3. baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.19.

¹³ <http://209.85.135.132/search?q=cache:kABfwahwwYOJ:egitim.aku.edu.tr/te>, (Erişim tarihi: 25.09.2009).

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik eğitim faaliyetidir.¹⁵

Gerçekte “geliştirme” eylemleri gerek işletme ve gerekse işgörenin çıkarları açısından en az eğitim uğraşları kadar önem taşımaktadır. Bu iki faaliyet birbirlerine öylesine yakın ve kaynaşmış bulunmaktadır ki aralarında bir sınır çizmek son derece zordur.

Yetiştirme uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa yetenekleri geliştirme uğraşları temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir, yani süreklidir.



Şekil 1.1. Geliştirme ve Yetiştirme Kavramları Arasındaki Fark

(Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., “Personel Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-026-0074, Sayfa 111, Bursa, 1982).

Geliştirme ile eğitim kavramları arasındaki farkı belirlemek için yukarıdaki şekilden faydalanabiliriz.

¹⁴ Selçuk YALÇIN, “Personel Yönetimi”, İstanbul:1994, s. 81

¹⁵ Tuğray KAYNAK, ‘v.d.’, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi, İktisat İşletme Fakülteleri, Yayın No: 968 Eskişehir:1996, s. 117

İlk şemada görüldüğü gibi işgören kapasitesi iş kapasitesine göre yetersizdir ve burada yetiştirme için bir eğitim gereksinmesinden söz edilebilir. İkinci şemada ise işgören yetenekleri belirli bir düzeye getirilmiş olmakla birlikte henüz iş kapasitesi ile tam çakışmadığından yeteneklerin geliştirilmesi söz konusudur.

Anlaşılabacağı gibi geliştirme fonksiyonu işletme yaşamının vazgeçilmez unsurudur.

- * Mesleki konulara ilişkin yeni bilgilerin edinilmesi,
- * Teknolojik gelişmenin yakından izlenmesi,
- * Benzer veya rakip işletmelerce çözümü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse kendi işgörenlerine uygulanması,
- * Teknik ve fen disiplininde meslek ile ilgili kişisel yeteneklerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Bir başka açıdan bakıldığında işgören yeteneklerinin geliştirilmesi;

- * Yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak,
- * Teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır.¹⁶

Yetiştirme ise; adından da anlaşılabacağı gibi 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 faaliyetidir.

Yetiştirmenin, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içerisinde yapılmasına karşın, geliştirme; belirli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır.

Bu bilgilere dayanarak yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olmasa bile, hem bireyin

¹⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.111-112

daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisinin yeni bilgi ve yeteneklerin kandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir.¹⁷

Eğitim ve gelişme hedefleri, eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra ortaya çıkar. Bu hedefler, arzu edilen davranışın hangi şartlarda oluşacağını belirler ve kişisel performansın ve yapılacak eğitimin değerlendirilebileceği standartları oluşturur.¹⁸

1.3. EĞİTİMİN ÖNEMİ

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırılmış bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Rekabette avantaj sağlamak isteyen kuruluşlar, personellerinin eğitimine önem vermektedirler. Çünkü eğitime yaptıkları yatırım bunlara rekabet avantajı sağlamaktadır.¹⁹ Günümüzün çağdaş işletmelerinde başarıyı artıran en önemli etkenlerden biri insan gücüdür. Bugün bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücü ile ölçülmektedir.²⁰

Yeni bin yılın başlangıcını yaşadığımız günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, çalışan insanı bilgi işçisi haline getirmekte ve sadece bilgi sahibi olmanın ve de onun kullanmanın yetersizliği görülmekte, bilgi yaratmanın ve bilgiyi yaymanın bilmekten daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Gün geçtikçe bütünleşen dünyada bilgi toplumuna geçisin getirdikleri, eğitim sürecini de etkilemekte ve eğitime yapılan yatırım sürekli artarak devam etmektedir.

Eğitim, örgütün rekabet gücünü artırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır. Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve de deneyimlerini güncellemek ve

¹⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 117

¹⁸ Executive Excellence, a.g.e., s.11.

¹⁹ Executive Excellence, a.g.e., s.14.

²⁰ Hüseyin Fazlı Ergül, "İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi", <http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf>, s.65 (Erişim (23.09.2009).

onların organizasyonel sonuçları etkileyecek şekilde, performanslarını artırmak mümkün değildir.

Eğitim ihtiyacı, en genel anlamda performans açığı olarak tanımlanmaktadır. İşletme ve personelin mevcut performansı ile beklenen performansı arasındaki fark eğitim açığını vermektedir. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında işgören aleyhine var olan fark olarak ifade edilmektedir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performans ile bugün olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır.²¹

Günümüzde eğitim ve geliştirme, ekonomik hayatın anahtarı görünümündedir. Örgüt içinde ekip üyeleri, kaliteyi izleyerek, karmaşık ürünler ve hizmetleri üretmek ve bu üretimi yönetmek görevini yüklenmişlerdir. Eğitim ve geliştirme, verimliliği koruyan ve çalışanların gelecekteki işlerine hazırlanmasına destek veren bir unsurdur.

1.4 EĞİTİMDEN BEKLENEN YARARLAR

Eğitime yapılan yatırım, bireye, örgüte ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırımdır. Eğitime yapılan yatırımların artması, insan ya da emek faktörüne verilen önemin arttığının ve bu faktörün verimlilik üzerindeki etkisinin her geçen gün daha farkında olunduğunun bir göstergesidir.

Örgütsel açıdan eğitim faaliyetlerinin önemi, sahip olunan insan kaynağında fark yaratarak, çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağlamak, verimliliği artırarak, rekabet ortamında işletmeye güç kazandırmak noktasında kendisini göstermektedir.

²¹ Şencan ve Erdoğan, a.g.e., s.20.

Eğitimin bireye bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak bir değişimi gerçekleştirme süreci olduğunu söylemek mümkündür. Bu değişim gerçekleştirme süreci, önce kişinin değişimi ile başlar, bunu örgütsel değişim ve sonra da toplumsal değişim izler, Yani eğitimi bir tek çalışana fayda sağlayan bir faaliyet olarak görmek eksik bir düşüncedir. Eğitim kişi, kurum ve toplum açısından faydalar zinciri yaratan bir süreçtir.²²

Dolayısıyla, eğitimden beklenen yararlar kurumsal ve bireysel olarak ele alındığında aşağıdaki hususları görmekteyiz;

Kurumsal Yararları

- Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar.
- Üretimde verimlilik artışı sağlanır.
- Kusurlu üretim ve dolayısıyla zayıat azalır.
- Kurumun kendisini yenilemesi kolaylaşır.
- İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur.
- Yenilik ve geliştirmelere kolaylıkla uyulur.
- İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır.
- Amortisman, bakım ve onarım giderleri azalır.
- Kurum hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
- Kurumda iletişim ve ilişkilerin sağlanması kolaylaşır.
- Üst kademe veya alanlara personel hazırlanır.
- Personel arası anlaşmazlıklar ve disiplin sorunları azalır.
- Personelin işinden ve başkalarından şikayeti eksilir.
- Personel devamlılığı ve hareketliliğinde azalma olur.
- Kontrol ve nezaret işlem ve yükü hafifler.

Diğer taraftan eğitimin bireysel yararlarını aşağıda olduğu gibi özetleyebiliriz:

- Bireyin işinde güven duygusu gelişir, artar.
- Bireyin morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır.

²² Cavide Uyargil ve diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi AnaBilim Dalı, Ekonomi Dizisi: 272, s. 187-189, İstanbul-2008.

- Hizmet içinde kurumda yükselme olasılığı artar.
- Bireyin işinde memnuniyetsizliği azalır.
- İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur.
- İş arkadaşları arasında iletişim daha kolaylaşır.
- Başka işleri de yapabilir, yeterlilik kazanır.
- Geleceğe daha güven ve ümitle bakılır.
- Kurum içinde ve dışında saygınlık kazanılır.
- Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlanır.
- İşinde sınama-yanılma süresi kısalmır.
- İş arkadaşları ile arasında uyuşmazlıklar azalır.
- Birey işinde isteklenir ve güdülenir.
- Rahat ve emin iş yapma olanağı sağlanır.
- İş kazalarının nedenlerini bilir, kendisini koruyabilir.²³

Eğitim ile üretim kalitesi ve verimi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Verilen eğitimler; işgücü niteliğini artırmakla, doğrudan teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkilemekte, girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimlilik üzerinde etkili olmaktadır.²⁴

1.5 EĞİTİM SÜRECİNDEKİ TEMEL İLKELER

İşletme içinde yürütülen eğitim faaliyetlerine ilişkin saptanan ana ilkelerin, işletmenin genel ilkeleri ve genel politikasıyla çelişmemesi, tersine uyumlu, paralel ve bağdaşabilir nitelikte olması gereklidir.

Çalışmamızın bu bölümünde, yapıları, amaçları ve uğraş alanları farklı olan işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler üzerinde durulacaktır.

²³ Haydar TAYMAZ, “Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No.94, s. 15, Ankara-1981.

²⁴ Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1, Ocak-2009, s.9.

1.5.1. Sürekli Eğitim

Değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyonlar olmak zorundadırlar²⁵

İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan ilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır. Özellikle sanayi dünyasının hızlı değişme süreci içinde bulunan günümüzün modern işletmeleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek, gerekirse uğraşı alanlarını genişletmek veya tamamen değiştirmek, uyguladıkları çalışma yöntemlerini daha rasyonel yöntemlere bırakmak zorunluluğunu her an duyabilmektedirler.

Eğitim programı “Kişide gözlenmesi kararlaştırılan hedefleri, bunları gerçekleştirebilecek düzenli eğitim ve sınav durumlarını içeren dirik bir örüntü” olarak tanımlanabilir²⁶. Türü ne olursa olsun eğitimin amacına ulaşma derecesi sürekli eğitim programlarının işlevsellik derecesiyle ilişkilendirilebilir. İşlevsel eğitim programı bilimsel yollarla saptanan eğitim ihtiyaçlarını temele alan ve böylece yaşamsal alanlarda kişiye sorun çözme gücü kazandıran ve en önemlisi süreklilik arz eden eğitim programları şeklinde kısaca tanımlanabilir²⁷.

²⁵ İsmet Barutçugil, “Eğitimcinin Eğitimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.52.

²⁶ Sönmez, V., “Öğretmen Elkitabı”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2009, s.22

²⁷ Fryklund, V.C., “Öğretmenler İçin Analiz Tekniği-Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları”, Çev: Remzi Öncül 1968, s.4-9, Ajans Türk Matbaası, Ankara.

Peker'e göre²⁸; örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin bir çoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, sürekli olarak örgüt hakkında düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi uygulanan sistem ve kuramlarda da değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri örgüt hatalarını bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman, örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir.

1.5.2. Tüm İşgörenlerin Etkin Katılımı

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulama katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve de eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin egemen olduğu bürokrasilerde kullanılan makineler artık kendi programlarına göre işlemekte, kullanıcısının işleyiş mantığının dışına çıkabilmektedirler. İnsanlara nasıl düşünmeleri ve davranmaları gerektiğini makineler söylemektedir. Sonuç insanı insanlıktan çıkaran bir yabancılaşma halidir. Yabancılaşmış insan kendisini, kendi dünyasının merkezi, ya da eylemlerinin yaratıcısı olarak görmemekte, eylemlerine ve sonuçlarına tapmakta, onları efendisi bellemektedir. Sonuçta kişinin işiyle, tükettiği nesnelerle, diğer kişilerle ve kendisiyle olan ilişkisini bozan ve yaralayan bir olgu olarak yabancılaşma ortaya çıkmaktadır²⁹.

Sağlıklı bir örgütsel yapı, merkezileşme yerine çok merkezliliği, mekanik yapılar yerine organik ve esnek yapıları, tek yönlü ve formel iletişim yerine enformel, açık ve çok yönlü iletişimi, hiyerarşik örgütleniş yerine paralel örgütlenmeyi, yakından gözetim yerine yetkilendirmeyi, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, kontrol yerine

²⁸ Ömer Peker, "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", TODAİE, Ankara, 1993, s.216.

²⁹ A. S Sargut, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", İmge Kitabevi, Ankara, 2001, s.47.

iş üzerinde özerk ve otonom davranmayı, otorite yerine demokratik ve paylaşımcı bir anlayışı gerekli görmektedir. Sayılan örgütsel ve yönetsel sağlık koşulları, kişinin işi üzerindeki denetimini artırmakta, işin doğal yaşamın bir parçası olarak algılanmasını sağlayarak, yabancılaşma hissinin oluşmasını engellemektedir.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi etkili ve olumlu biçimde eğitim uğraşlarına da katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılma toplumsal ve kişisel gelişmeler, yetenek ve davranışlar üzerinde olumlu değişimler ve insanın gerçek yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır.

1.5.3. Eğitim Sorumluluğu

Sağlıklı örgütler varlıklarını sürdürmenin yanında, sürekli gelişen, çevresel değişimlere uyma ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgütlerdir³⁰. Sağlıklı örgüt; fiziksel ve psikolojik yapısı, kültürü, iklimi, yönetim süreçleri, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayan bir örgüt şeklinde ifade edilmektedir³¹

Bu tür örgütlerde yöneticiler yönetim etkinliğinden, çalışanlar ise yaptıkları işten tatmin duyarlar. Örgütte açık ve çok yönlü iletişim vardır. Karara katılma kanalları açıktır; çalışanlar sadece karara değil, süreçlere ve süreçlerin sonuçlarının denetimine de katılma olanağı bulurlar. Örgütte demokratik yönetim anlayışına ve örgütün değerlerine gönüllü bir bağlılık vardır. Kişinin kendini güçlü hissetmesi, örgütsel kuralları anlamlı bulması ve onlara bağlanması için gerekli fiziksel ve psikolojik alt yapı koşulları vardır. Çalışanların gelişimi için eğitim faaliyetlerine önem verilir ve çalışanlar bu yönde teşvik edilirler.

Eğitim çalışmalarında belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmekle hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde açıkça

³⁰ M. B. Miles, "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground," Carlson, R. O./ Gallaher, A./ Miles, M. B./ Pellegrin, R. J./ Rogers, E. M. (der.), Change Processes in the Public Schools, The Center of the Advanced Study of Educational Administration, Oregon, 1965, s.11-35.

³¹ Mchugh, M./ Humphreys, P./Melvor, R.; "Buyer Supplier Relationships and Organizational Health", Journal of Supply Chain Management, 2003, s. 39/2: 15-25.

belirtilmelidir. Bu çeşit işlerin bazı işletmelerde personel departmanınca ayrı bir bölüm kurulmaksızın yürütüldüğü görülmektedir. Oysa eğitim alanında tam bir otoriteye sahip fonksiyonel özellikte bir eğitim bölümünün örgüt içinde yer alması, eğitim sorumluluğuna açıklık getirmekte ve daha başarılı, cesaretli, etkili, çalışma olanağı vermektedir. Bu tür eğitim müdürlüklerinin yanı başında çoğu kez eğitim komite ve kurulları sorumluluğu paylaşırlar.

1.5.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke eğitimin hukuki yönünü ortaya koymakta ve örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkes eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

Hiçbir hukuksal engel bulunmamasına karşın, insanların "olanak'ları" eşit olmadığından dolayı eğitimden eşit ölçüde yararlanamadıkları görülmektedir. Bu nedenle, "eğitimde fırsat eşitliği"nin gerçekleştirilebilmesi için, insanların hukuk önünde eşit eğitim alma hakkına sahip olmaları yetmez. Bu hakkı kullanabilme "olanak'larına da sahip olmaları gerekir. Bu da kimi yazarların belirttiği gibi, ekonomik işleyişin toplumun tüm kesimlerine eşit yarar sağlamasıyla olanaklı görülmektedir. Ertürk bu konuda, "Fırsat eşitliği bulunmadıkça, özgürlük sakat, özgürlük bulunmadıkça da fırsatların varlığı anlamsız olur" demektedir³².

Çoğu kez işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin arttırılması yönüne uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli sonuç

³² Ertürk, Selahattin, "Diktacı Tutum ve Demokrasi", Dördüncü Baskı, Ankara: Yelkentepe Yayınları: 8, s.173, 1985.

alınmayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir.

Ancak bir ilke olarak eğitim çalışmalarından en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması hukuki ve psiko-sosyolojik faydalar getirecektir.

1.5.5. Eğitimin Niteliği

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlamaktadır. Gerçekten bir çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda işgören eğitimine gidilmesi zorunlu olmaktadır.

Bilmek ve bilindiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğiticiye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir. Hiç kuşkusuz, davranışları geliştirme koşullarının yaratılması bazı tutumların gelişme ve değişmesi için grup gücünden yararlanılması ve uygulanacak yöntemlerin seçimi gibi konularda eğitimcileri eğitmek gerekmektedir.³³

1.6. EĞİTİM SÜRECİNİN PLANLANMASI

Planlamanın tanımı çeşitli yaklaşımlarla yapılmıştır. Her tanımda farklı ifadeler kullanılsa da ortak olan yön amaca ulaşmak üzere hazırlanması ve geleceğe yönelik olmasıdır.

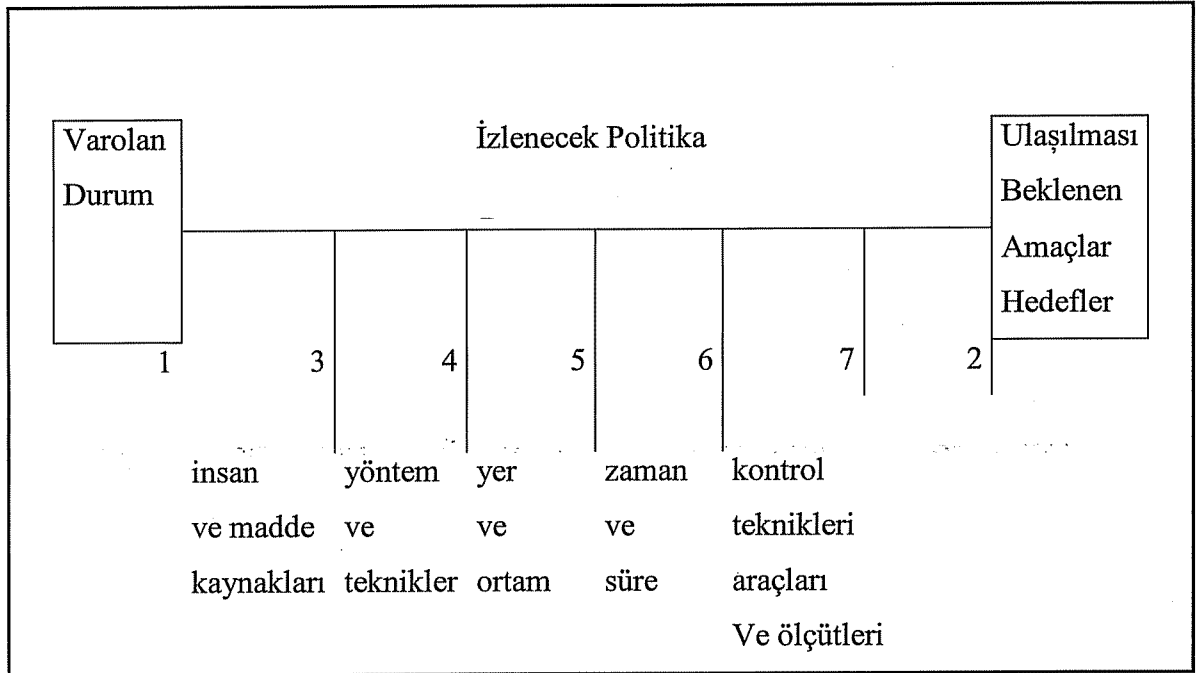
Eğitim planlaması, var olan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir. Bu tanıma göre planlama süreci için ilk defa

³³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.116-119

var olan durum ile ulaşılması beklenen hedefler saptanır, daha sonra politikayı ve planın unsurlarını oluşturan plan uygulamasında yararlanılacak

- İnsan ve madde kaynakları
- Uygulanacak yöntem ve teknikler
- Uygulama yer ve ortamı
- Zaman ve süreleri
- Kontrol zamanları, teknikler, araçlar ve ölçütler belirlenir.

Bu açıklamalara göre planlama kavramını aşağıdaki model ile göstermek mümkündür:



Şekil 1.2. Eğitim planlama kavramı

(Kaynak: Kaymaz, H., "Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler", Sayfa 48, Ankara, 1997).

Bu tanıma göre hazırlanan bir eğitim planı yapılacak eğitim ile ilgili neler, kimlerle, nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar süre ile sorularına cevap vermeyi kolaylaştırır.

Planlama genel bir anlatımla, var olan durumu analiz etme ve geleceği tasarlamaktır.

Eğitim Planlaması aşağıdaki üç aşamada yapılan çalışmalarla tamamlanır.

- Varolan durumun, personelin eğitim ihtiyacının saptanması,
- Geleceğe yönelik, eğitim yolu ile ulaşılması istenilen hedeflerin belirlenmesi,
- Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması.

Bir kurumda plan, kabul edilmiş politik ilkelere uygun olarak eldeki olanaklara göre hazırlanır ve uygulanır. Planlama süreci esas alındığında belirli amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlanmaktan oluşan bir süreçtir şeklinde sıralanabilir.

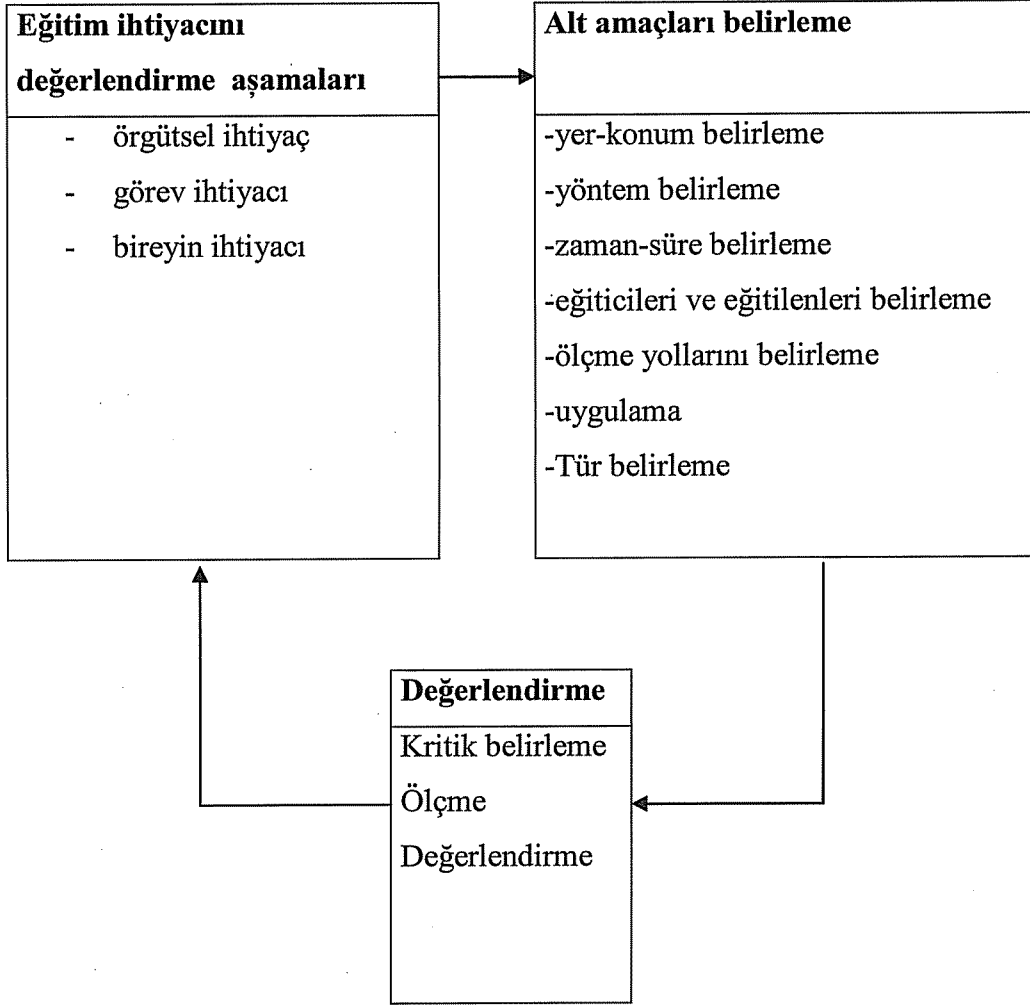
Bu sürecin içerdiği beş temel öge aşağıdaki şekilde sıralanabilir

- Planlama için amaçlar önceden belirlendiğinden, tartışılmış tasarılar bütünüdür.
- Planlama, var olan durumdan yararlanan, geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama, birbirine bağlı kararları birlikte getirir, ilişkileri belirler.
- Planlama, amaçlar doğrultusunda eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Planlama, sınırlı olan parasal kaynakları programlar arasında dengeli bölüştürür.

Eğitim planlamasında toplumsal ve bireysel istekler yanı sıra ekonominin insan gücü gereksinimi saptanırken, birçok seçenekler ortaya konulur. Seçenek seçiminde ve sıralamada amaç, saptanan hedeflere, eldeki sınırlı kaynaklarla en hızlı ve kolaylıkla nasıl ulaşılabileceğinin saptanmasıdır. Eğitimde yapılan planlama, eğitim değişme ve gelişmelerine ussallığın uygulanmasıdır.³⁴

Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesi için, eğitim faaliyetlerini bu aşamalara uygun olarak planlamak ve uygulamak gerekir. Eğitim planlaması aşağıda şematik olarak gösterilmektedir.

³⁴ Taymaz, a.g.e., s. 48-49, 51



Şekil 1.3. Eğitim Planlama Süreci

(Kaynak: Uyargil, C., Adal, Z., Ataz, İ.D ve Diğerleri, "İnsan kaynakları yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sayfa 199, İstanbul, Ekim-2008).

Eğitim planlaması, rasyonel davranış ile özdeş olmaktadır. Rasyonel davranış; ihtiyaçların(örgütsel, işle ilgili, bireysel) sınırsızlığı ile sınırlı kaynaklar arasındaki gerginlik ilişkisini, en uygun şekilde çözüme ulaştırmayı amaçlar. Eğitim planlaması da eğitim ile giderilebilecek ihtiyaçları, dolayısıyla ulaşılması istenen birçok amacı, önceliklere göre sıralayarak, sınırlı kaynakları bu öncelikli ihtiyaçlarla, amaçlarla ilişkilendirmek görevini yerine getirir.

Eğitim planlama sürecinde eğitimin etkinliğinin ölçüldüğü aşamayı ise değerlendirme aşaması oluşturmaktadır. Kurumsal ihtiyaçların ve işyeri performansının ölçümü ile başlayan planlama aşaması benzer şekilde kurumsal ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ve performanstaki değişimlerin ölçümünün

yapıldığı değerlendirme aşaması ile sonuçlanmaktadır.³⁵ Değerlendirme, ölçme sonucunu, bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla, ölçme sonucuyla belirlenmiş olan özellik hakkında bir karara varma işlemidir.³⁶

1.7. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Mesleki eğitimde eğitim ihtiyacı belirleme, iş tanımı ve iş analizine dayandırılmalıdır. İş tanımı işin bazı boyutlarıyla betimlenmesidir. İş analizi işi yapacak kişinin sahip olması gereken nitelikleri belirtmektedir. Bu niteliklerden yararlanılarak hem eğitim ihtiyacıyla ilgili bilgi toplama araçları geliştirilebilir hem de sistem kontrolü yapılabilir. Eğitim ihtiyacı belirleme, iş analizi yapma ve eğitim programı geliştirme birbirini etkileyen dinamik süreçlerdir. İş analizi bilimsel olarak bilgi toplama, bilginin analizi ve değerlendirilmesini de kapsayan, önemli bir işlemdir³⁷.

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

İşletmelerde iş bölümünün artmasıyla birlikte, her bir işle ilgili olarak eğitim ihtiyacı artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Öte yandan günümüzün yöneticileri personelinin çok yönlü işlev beklentisi içine girmişlerdir. 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 sağlanmasıyla ölçülmektedir.

³⁵ Nurdan Özdemir, "Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılabilecek Boyutlar ve Yöntemler", Okyanus Danışmanlık, www.okyanusbilgiambari.com, s.1.

³⁶ Ergül, a.g.e., s. 65.

³⁷ Yusuf Budak, "Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 245, s.65-75, 2009.

Eğitim ihtiyacı yaşanan durum ile arzu edilen durum arasındaki uygun eğitim etkinlikleriyle giderilebilecek eksiklikler ya da açıklardır³⁸. Bu eksiklik ve açıklar işin gerektirdiği yeterlikleri diğer bir ifadeyle öğretim hedeflerinin kaynağını oluşturur. Eğitim etkinliğinin verimi eğitim ihtiyacının doğru saptanma derecesine bağlıdır. Çünkü eğitim ihtiyacıyla tutarlı hedefler, birey açısından gerçek ve dayanıklı öğretim hedeflerini oluşturabilir. Bu anlamda eğitim alan birey mutlu olabilir ve yürütmesi gereken etkinlikleri başarıyla ve yeterli bir şekilde yapabilecek gücü gösterebileceğinden doyum sağlayabilir.

Eğitim İhtiyacı;

- 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,
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,
- Uluslar arası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması,

İşletmeler eğitim ve değişimi teşvik eden bir atmosfer oluşturmakla; kişiler de öğrenme imkanlarından en üst düzeyde faydalanmaya çalışmakla sorumludurlar.

Mesleki eğitimde alışagelinen yeterlik anlayışı, meslekte kullanılan teknolojiler ve tekniklerin gelişimine paralel olarak değişmekte ve giderek işlem basamaklarını kapsayan yeterlik anlayışının yanı sıra mesleki ve çok yönlü sorun çözme zekâsı önemli görülmektedir. Bu durum son zamanlarda mesleki profesyonelleşme ifadesiyle vurgulanmaktadır. Mesleki eğitimde işlevsel bir eğitim programından söz edilecekse mesleki profesyonelleşme göz ardı edilemez.

³⁸ Saylor, J.G., Alexanderw, M. ve Lewis, A.J., "Curriculum Plannig for Beter Learning", Holt, Rinehart and Winston: New York, 1981, s.117-120.

İşletmelerin etkin ve verimli çalışarak hedeflerine ulaşmasında eğitimin katkısı inkar edilemez. Eğitim programları yanında iş ortamının da dikkate alınarak performansın iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu durumu şu förmülle göstermek mümkündür.

$$\text{İşletme sonuçları} = \text{Çalışanların Eğitimi} \times \text{Çalışma Ortamı}$$

Eğitim faaliyetlerine önemli miktarda para harcandığından etkin ve verimliği yüksek bir eğitim programının hazırlanması gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerine harcanan paralarla eğitimin işletmeye kazandırdığı karşılaştırıldığında işletmenin kazancının yükselmesi eğitim programının etkinlik ve verimliliğine bağlıdır.

Eğitim faaliyet ve programlarını uzun vadeli yatırımlar olarak görmek ve kazançlarının da uzun vadede ortaya çıkacağını dikkate almak gerekir. **Eğitim ihtiyacı** iyi saptanmadan bir eğitim uygulaması içine girilmişse, yanlış yerde, yanlış kişileri, yanlış yöntemlerle eğitiyor olabiliriz. Bu yanlışla düşmemek için, eğitim programlarının etkinlik ve başarısını sağlayan aşağıdaki faktörlere dikkat edilmelidir.

- Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- Eğitim uygulamalarının **ihtiyaca yönelik** olarak yapılması,
- Eğitimin **somut şirket hedeflerine** yönelik olarak yapılması,
- İşletmenin **bütün düzeylerinde aşama aşama** olarak yapılması,
- Eğitim için geçerli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması ve
- Yeterli zaman dilimi ayrılmasıdır.

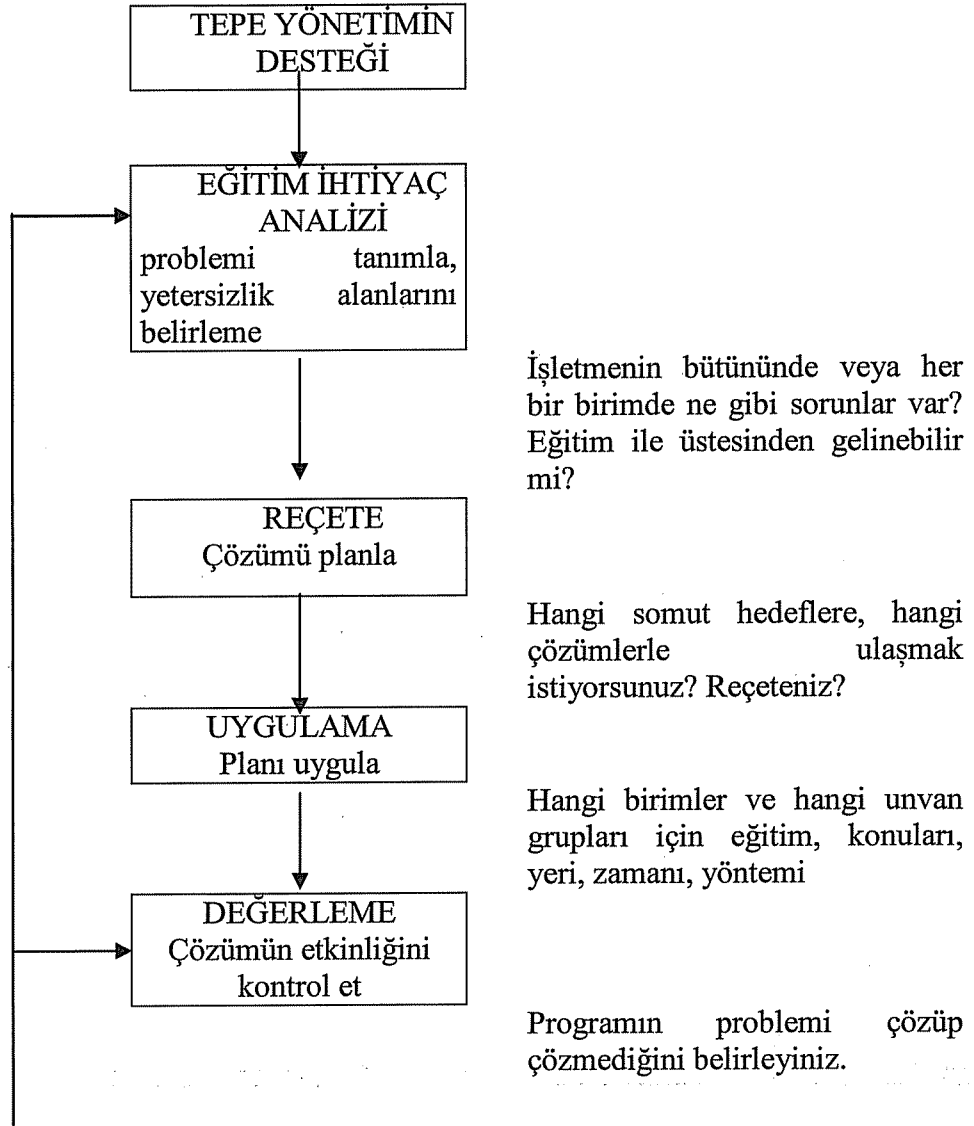
İşlevsel bir mesleki eğitim programının geliştirilmesine yönelik eğitim ihtiyacı^{39, 40, 41, 42}, belirleme süreci aşağıda Şekil 1.4'deki gibi modellenenabilir.

³⁹ H. Doğan, "Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı", Önder Matbaacılık, Ankara, 1997, s.77.

⁴⁰ H., Taymaz, "Hizmet İçi Eğitim", Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.88.

⁴¹ L., Küçükahmet, "Hizmetiçi Eğitim (Teori ve Uygulamaları)", G.Ü. İlet.Fak.Yay.Ankara, 1992, s.18-20.

⁴² İ., Sezgin, "Mesleki ve Teknik Eğitimde Program Geliştirme", G.Ü. Teknik Eğitim Fak. Matbaası, Ankara, 1991, s.34-83.



Şekil 1.4. Eğitim Sürecinin Temel Aşamalarını Gösteren Sheffield Sistemi
(Kaynak: Şencan, H., Erdoğan, N., İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi”, Sayfa: 20, İstanbul, Şubat 2001).

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 arasında 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.

Eğitim ihtiyaacıyla tutarlı eğitim programlarının geliştirilebilmesi için saptanan eğitim ihtiyaçlarının bilişsel, duyuşsal ve devinişsel alanlarda öğrenenin kazanacağı yeterlikler ve bunun kazanıldığını gösteren davranış ifadeleriyle yazılması gerekir. Böyle yazılması halinde meslek öğrenenin öğrenme düzeyinin gerçeğe uygun olarak belirlenmesi, nelerin tam nelerin eksik öğrenildiğinin ortaya konması, varsa aksaklıkların kaynağının bulunup sistemin tamiri ve geliştirilmesi mümkün olabilir.

Günümüzde teknoloji, Pazar yapıları, organizasyon, eğitim ve hukuk gibi alanlarda görülen hızlı değişmeler gelecekte pek çok ihtiyaın ortaya çıkacağını göstermektedir. Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliğine girmesi, yabancı sermaye ile gerçekleştirilen şirket evlilikleri, mevcut bankaların yanında faizsiz özel finans kurumlarının gelişmesi, işletmelerin uluslararası bilgi ağlarına bağlanması, toplam kalite ve ISO 9001 Kalite Sistemi alışmaları yeni yetenek ve becerilerin kazanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

İşletmelerin mevcut maddi ve beşeri kaynakları bugün yeterli olsa bile, bu halleriyle gelecekte zorlanacaklardır. Gelecekte nelere ihtiyaç duyulacağını belirlemek ve kendilerini geleceğe hazırlamak için eğitim ihtiyaının belirlenmesi, hem işletme hem de personel açısından ele alınabilir.

İşletmelerde eğitim uygulamaları sreklielik gösteren bir yapı içinde gerçekleşir. Sorunlar, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim uygulaması, sonuçların değerlemesi bir döngü olarak birbirini izler⁴³.

⁴³ şencan, H. ve Erdoğmuş, N., "İşletmelerde Eğitim İhtiyaı Analizi", İstanbul, şubat 2001, s. 24.

Tablo 1.1. Birey ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyacı

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

(Kaynak: Şencan, H., Erdoğan, N., İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi", Sayfa: 21, İstanbul, Şubat 2001).

Bu süreçte eğitim ihtiyaç analizi, sorun belirtilerin teşhisinden sonra, hemen ikinci aşamada yapılır. Her eğitim uygulaması öncesinde, eğitim ihtiyacı analizi gereksinimi vardır.

Tablo 1.2. Eğitim Sürecinde Temel Aşamalar

Örgütsel strateji ve performansın belirlenmesi	Eğitim İhtiyacı Analizi	Eğitim önceliklerini planlama	Eğitim Uygulaması	Eğitimin Değerlenmesi
Piyasa payı Karlılık Rekabet gücü Hedef piyasalar Çevre değişikliği Sorunlar	Departman/ Unvan bazında İşl. Tamamı için Bir bölümü için Kısa dönemde Uzun dönemde	Beceri Bilgilendirme İnsan İlişkileri Uyum Etkinlik Verimlilik	İşbaşında /iş dışında Departman bazında Unvan bazında Mesleki/teknik Yönetim becerisi Oryantasyon Örgüt/birim bazında	Performans İlişkiler Tatmin Şikayetler Yeni planlar Yeni öneriler

(Kaynak: Şencan, H., Erdoğan, N., İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi", Sayfa: 24, İstanbul, Şubat 2001).

İşletmeler performans düşüklüğü gördüklerinde bu problemin eğitimle düzelebileceğini düşünmektedirler. Gerçekten de eğitim, pek çok problemi çözmeye yardımcı olmaktadır ancak yegane çözüm değildir.

Eğitim uygulamalarının diğer yönetim araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Eğitim faaliyetlerinin işletme içi faydalı olması dikkatli ve sistemli bir şekilde hazırlanıp uygulanmasına bağlıdır.⁴⁴

Örgütsel sistemin bir parçasını geliştirecek olan çabalar, iş ortamında diğer işleri de etkileyecektir. Eğitim ihtiyacı değerlendirmesi, işletme bünyesinde yer alan farklı kişilere dayanışma fırsatı sağlar. Bu sayede bilgi toplanır, fikirler üretilir.⁴⁵

Eğitim ihtiyacı saptama işlemi planlanmış olan eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturmaktadır. İK eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analizleri üç tür başlık altında toplayabiliriz:

- Örgüt Analizi
- İş Analizi
- Kişi Analizi.⁴⁶

1.7.1. Örgüt Analizi

Örgüt analizi işletmenin amaçlarını, bu amaçlara ulaştıracak kaynakları, çevresini araştırmayı gerektirir.

Amaçları:

İşletmenin amaçları çok değişik nitelikte olmakla beraber genel olarak Geleneksel Amaçlar ve Çağdaş Amaçlar olarak ele alınabilir.

Geleneksel Amaçlar kar ve toplumsal hizmet, Çağda Amaçlar ise karlılık, büyümek ve gelişmektir. Uzun dönemde kar etmek, topluma hizmet, işletmenin yaşamını sürekli kılmak, büyümek ve toplumsal sorumluluk işletmenin genel amaçları olarak yer almaktadır.

⁴⁴ Şencan ve Erdoğan, a.g.e, s. 12-13, 17-21, 23-24.

⁴⁵ Ömer Turgut ÖZEN, "Turizm İşletmelerinde Eğitim İhtiyacı Değerlendirmesi", <http://www.Turizmforumu.net/makale/train.htm>. (Erişim Tarihi: 23.08.2009), s.1/6.

⁴⁶ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 79.

Yukarıda sayılan genel amaçlarının yanında, işletmeye özgü bazı özel amaçlarının da bulunduğunu kabul etmek gerekir. Kurum içi eğitim işletmenin amaçlarını, personele tanıtmaya bakımından özel bir yere sahiptir. İşletmenin amaçları, kurum içi eğitimin de amaçlarını belirlemede yardımcı bir faktördür. Örgüt analizini yaparken işletmenin amaçlarının yanında işletmenin kaynaklarının analizi, çevre analizi de göz önünde bulundurulmalıdır.

1- Kaynakların Analizi: Örgüt analizi yapılırken, işletmenin amacına götürecek kaynakların analizinde de yapılması gerekir. Burada göz önünde bulundurulması gereken üretim faktörleridir. Bu faktörler.

- Emek,
- Sermaye,
- Doğal Kaynaklar ve
- Yönetimdir.

Yukarıda sayılan faktörlerin içinde en önemlisi 'emektir.' Bu ister işgören, ister yönetici, ister patron olsun, nitelik bakımından değişmeyen bir unsurdur. Örgütteki bu geniş anlamda beşeri ve maddi faktörler ele alınıp analiz edildiğinde, aynı zamanda yönetim kademeleri de mercek altına alınmış olacaktır.

Tüm bölümler tek tek ele alınıp incelenecek, aynı zamanda eğitim programlarının da hazırlanmasından sorumlu olan eğitim bölümü de analiz edilmiş olacaktır. Dolayısıyla kimlerin hangi ölçüde eğitilecekleri, eğitimde eğiticinin rolünün ne olacağı belirlenecektir.

2- Çevre Analizi: Örgüt analizinin son aşamasında işletmenin çevresi yer almaktadır. Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır. İşletme belirli bir çevrenin etkisi altında kalır ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler. Çevre yetmezlikler, koşullar, problemler ve fırsatlar kaynağıdır.

Çevre analizi yapılırken, eğitimsel analizin verileri doğrultusunda hangi eğitim yönteminin, hangi araçlarla yapılması gerektiği belirlenmiş olacaktır.

Örgüt analizi sonucunda ortaya çıkacak eğitim programında, bu programların amaçları, sorumlulukları, bu eğitim programları ile kimlerin hangi ölçüde eğitilecekleri, hangi eğitim yöntemlerinden yararlanacağı, eğitimde eğiticilerin rolünün ne olacağı soruları da cevaplandırılmış olacaktır.⁴⁷

1.7.2. İş Analizi

İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, yetenek ve beceriler de belirlenmeye çalışılır.⁴⁸

Bir iş analizinde:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır? Gibi temel sorulara cevap aranır.

Amaçları.

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- İşe alımındaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans standartlarını belirlemek.

⁴⁷ M. Ali Parlayan, "İşgörenlerin Hizmet İçi eğitimi ve Kahramanmaraş'taki Özel Sektör Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama", <http://www.E-sosder.org>. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Y. 2004 C.3 S.8 s.103-127.

⁴⁸ Uyargil, a.g.e., s. 61.

- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.⁴⁹

İş analizi çalışmalarında bilgi toplamak için izlenen yöntemleri altı grupta inceleyebiliriz.

1.7.2.1. Kayıtların ve Raporların İncelenmesi

Kurumlarda kurum içi eğitimin zorunlu olduğu belirtilen durumlar doğrudan ilgili olan yazılı kayıt ve raporlar haline getirilmiş olabilir. Bu raporlar amaçlı ve planlı bir gözlem, inceleme veya araştırma sonunda hazırlanmış olabilir.

Ayrıca kurumların çalışmaları ile doğrudan, kurum içi eğitimle dolaylı ilgili olan çeşitli yazılı kaynaklar incelenerek karşılaşılan sorun ve noksanlıklardan hangilerinin kurum içi eğitim ihtiyacını saptamaya yarayacağı belirlenir.

Başka amaçlarla tutulmuş kayıtlar ve hazırlanmış raporlardan sağlanan bilgiler analiz edilerek, kıyaslanarak ve yorumlanarak personelin kurum içi eğitim ihtiyacı saptanır.

Kaymaz'a göre bu yöntemin kurumda karşılaşılan sorunlar, durum ve sonuçlar hakkında güvenilir bilgi elde edilmesi, sorunların nedenlerinin araştırılması için bir başlangıç noktası oluşturulması, kayıt ve raporlar somut belgeler olduğundan kolaylıkla kanıtlanıp, kontrol edilebilmeleri ve kaynak olarak gösterilebilmeleri gibi olumlu taraflarla birlikte, kayıtların sorunların oluşumunu açıklayıp, nedenlerin genellikle gizli kalmaları, geçmişini açıklamaları, ancak geleceğe yönelik değişme ve

⁴⁹ Oya Uğurlu, "İş analizi, Tanımlar ve gerekleri", http://www.İsguc.org/?avc=arc_view.php. İŞguc.org.İş Yaşamı Portalı. (Erişim Tarihi:23.08.2007)

gelişmelere ilişkin bilgi sağlamanın güçlüğü ve kurum içi eğitim ihtiyacını saptamada dolaylı bilgi elde edilmiş olması gibi sakıncalı yanları da bulunmaktadır. Kaymaz bu nedenle aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir⁵⁰.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Kayıtlar ve raporların belirli bir sıra ile izlenmesi.
2. Kayıt ve raporların orijinal ve gerçek olmasına dikkat edilmesi.
3. Rastlanan olay, nedenleri ve yarattığı sorunların ayrıntılı olarak belirtilmesi.
4. Elde edilen bilgiler hakkında hükme varmadan önce ilgililerle görüşülmesi.

1.7.2.2. Grup Toplantılarının Düzenlenmesi

Yöneticiler, artık zamanlarının büyük bir kısmını toplantılara harcamaktadır. Toplantıların verimini arttırma ihtiyacı hiç bu kadar acil olmamıştır. Başarılı toplantıların anahtarı, şüphe yok ki bu toplantılara başkanlık eden kişilerin elinde bulunmaktadır. Toplantının amacına odaklanma, gelişimini kontrol etme, toplantıya ayrılan zamanı etkin kullanma, grubu oluşturan insanların nasıl davranış gösterdiklerini anlama, toplantının sonuçlarını daha verimli hale getirme gibi alanlara yönelik beceriler kazandırma ya da mevcut becerileri geliştirme imkanına sahip olmak, başarılı grup toplantılarının da kapısını açacaktır⁵¹.

Grup toplantıları, ilgili bireylerin tek başlarına çözemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere iki veya fazla ilgilinin bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır. Bir kurumda çalışan insanlarda görüş ve davranış değişikliği kısa sürede ve çabuk olmaz. Kurumlarda yapılacak değişiklik veya yenilik için ilk koşul, ilgililerin istemesi ve inanmasıdır.

Grup toplantılarının temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Grup çalışmalarında kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından ortak olarak verilen kararların uygulanması da kolaylaşmış olur.

⁵⁰ Haydar Taymaz, "Hizmet içi Eğitim Kavramları, İlkeler ve Yöntemler", Ankara-1997, s. 28-31.

⁵¹ Alan Barker, "Daha İyi Nasıl...Toplantı Düzenleme", Timaş Yayınları, 1999, s.5.

Grup yeni oluşturulduğunda üyeler, birbirlerini tanımak, etkinliklere uyum ve beraber çalışma yollarını belirlemek gereksinimi duyarlar. Bu safhada grup üyelerine amaç ve yöntemler hakkında açıklama yapmak ve benimsetmek gerekir.

Grup toplantılarında amaca ulaşılması için önceden planlanması, uygulamanın ilkelere uygun yapılması, sonuçların kararlar haline getirilmesi ve tutanak hazırlanması gerekir.

Kurum içi eğitim sorunları kurumun diğer sorunlarından soyutlanarak ele alınıp çözülemez. Kurum içi eğitim de bir kurumun alt sistemlerinden biri olup diğer alt sistemlerle ilişkili ve etkileşim halinde bulunur.

Grup toplantılarının ortak sorunu katılımdır. Gündemle çok ilgisi olmayan, çok fazla sayıda insanın katılımı toplantıyı etkisizleştirebilir ve zaman kaybına yol açar. Çok iyi hazırlanmış bir gündemle bile grup toplantıları yetersiz olmaya eğilimlidirler. Özel bir gündem, etkin bir planlama, zaman sınırlamaları ve etkili bir liderlik periyodik bir grup toplantısını daha olumlu ve yapıcı bir deneyim haline getirmeye yardımcı olacaktır⁵²

Özel bir gündemle yapılan grup toplantılarında kurum içi eğitim grup üyeleri tarafından saptandığı gibi bu ihtiyacın karşılanması için yapılacak etkinliklerin planlanması ile ilgili kararlarda alınabilir. Bu nedenle kurumlarda kurum içi eğitimin ihtiyacının sağlanmasında en çok ve etkili biçimde kullanılan yöntemlerden birisi grup toplantılarının düzenlenmesidir.

Küçük gruplar, ekip çalışmasını engelleyen çareler icat etme aşamasını aştıktan sonra, verimli çalışmalar yaparlar. Büyük gruplar, sunuş toplantılarında yönetmek kolaydır. Büyük gruplarda yapılan toplantılar, çok kapsamlı ön hazırlık, bazı sorunları başkalarıyla paylaşma yakınlığı, geniş çaplı yönetim olanakları, iyi bir örgütlenme gerektirir.

⁵² Michael C.Thomsett, “Güçlü Şirket-Başarılı Yönetim, Toplantı Sanatı”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.16.

Yararlı Yönleri

1. Toplantıda bulunanların KİE katkıları sağlanır.
2. KİE ilişkin kurumda birimler arası işbirliği ve ilişki sağlanır.
3. KİE ile ilgili kararların yazılı kaynağı elde edilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Kurum çalışmalarında başarı nedenleri KİE'den çok başka faktörlerde aranır.
2. KİE karşı olanların olumsuz tutumları çalışmaları engeller.
3. Toplantıda olumsuz yönde alınan kararların gelecekte değiştirilmesi güç olur⁵³.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Toplantı yerine katılanların rahat çalışabilmeleri için uygun fiziki ortamın sağlanmaması,
2. Gündemin amaca uygun biçimde ayrıntılı hazırlanması, yapılacak çalışmaları kapsamaması,
3. Yapılacak açıklama için hazırlıkların eksiksiz yapılması, yazılması ve dağıtılması,
4. Toplantıya katılacaklar ile önceden görüşme yapılması, olumlu karar alınması ile destek sağlanması,
5. Toplantı gün ve saatinin iki veya üç gün önce yeniden hatırlatılması,
6. Toplantı için sekretaryanın kurulması, hizmetlerin kusursuz olması,
7. Karşılama ve ağırlamanın samimi bir havada yapılması, toplantıya zamanında başlanması,
8. Oturum başkanı ve katılanlara yapılan çalışmaların ve amacın açıklanması,
9. Kurum içi eğitim ihtiyacını ortaya koyacak sorunların gruba yöneltilmesi,
10. Toplantının dikkatle izlenmesi, başkana yardım edilmesi, hatırlatmalar yapılması,

⁵³ Alan Barker, "Daha İyi Nasıl ... Toplantı Düzenleme", Tımas Yayını, İstanbul, 1998, s. 27.

11. Kurum içi eğitim ihtiyacını saptamayı sağlayacak nitelikteki görüşlerin kaydedilmesi,
12. Toplantı tutanağının tutulması, kararların sıra ile yazılması ve katılanlara imza ettirilmesi⁵⁴.

Bu arada toplantılar planlanırken konunun can alıcı noktasını oluşturan “Toplantıya kimler katılmalı?” sorusunu Bobbi Linkemir şöyle açıklıyor: “İster bir olsun on olsun gerekenden fazla kişiyle toplantı yapmamalıdır. Katılacakların listesini hazırlamakta özgürseniz, odayı dostlarınızla doldurup düşmanlarınızı dışarıda bırakma olasılığı konusunda sizi uyarmak isteriz. Bütün önerilerinizin herkes tarafından onaylandığı bir araya geliş toplantı değil, olsa olsa para karşılığı bir boyun eğiştir”⁵⁵ Şüphesiz toplantı yapma amacına göre katılımcılar belirlenir.

1.7.2.3. Görüşme-Mülakat Yapılması

En çok kullanılan iş analizi yöntemidir. Daha sonra iş tanımını hazırlayacak olan analist, burada gerek duyacağı bilgileri sağlamak için uygun sorular sorabilir, bunları yorumlayabilir. Toplanan bilgilerin fazla ve gereksiz olanları daha sonra analist tarafından ayıklanabilir. Bu yöntem anketle birlikte kullanıldığında, daha etkin sonuçlar alınacaktır.

Bir kurumda kurum içi eğitim ihtiyacı ve iş analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de görüşmelerdir. Görüşme (Mülakat), belirli bir amaca yönelik olarak iki kişinin yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmadır⁵⁶.

Mülakat, işveren ile işe başvuran adayın 15 – 45 dakika süren bir oturumda birbirlerini tanımak için bir araya gelmesidir⁵⁷.

⁵⁴ Barker, a.g.e., s. 28.

⁵⁵ Bobbi Linkemir, “Verimli Toplantı Nasıl Yapılır”, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

⁵⁶ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.198.

⁵⁷ Dilek Tokay, “Etkili Mülakat Teknikleri”, Sabancı Üniversitesi Yazma Becerileri Merkezi, <http://www.sabanciuniv.edu/writingcenter/>, (Erişim Tarihi: 06.12.2009).

İki kişinin arasında ilişkinin kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık kullanılan mülakat adını verdiğimiz bireysel görüşmelerdir. Mülakat en çok kullanılan iş analizi yöntemidir.⁵⁸

Görüşmede amaca ulaşmak üzere gerekli bilgileri cevap olarak sağlayacak sorular üç kısma ayrılır.

- 1- Özgün –Serbest-Sorularla Yapılan Görüşme: Kurumda yapılmış veya yapılacak kurum içi eğitime ilişkin olarak ilgililerin görüşlerinin alınması istendiğinde amaç belirlenir, ancak konuya ilişkin soru listesi hazırlanmaz. Görüşülen kişiye mülakatın amacı açıklanır ve sohbet şeklinde serbest konuşma sağlanır. Konuşma sırasında gerektiğinde sorular sorulur ve açıklama yapması istenir.
- 2- Açık Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme: Kurum içi eğitim ihtiyacını saptama amacına ulaşmak için beklenen verileri elde etmeye yarayacak sorular hazırlanır ve görüşme formuna yazılır. Görüşmenin amacı açıklandıktan sonra, önceden hazırlanan sorular sıra ile sorulur ve alınan cevaplar yazılır.
- 3- Yarı Kapalı uçlu Sorularla Yapılan Görüşme: Görüşme amacına ulaşmak üzere gerekli bilgileri sağlayacak sorular hazırlanır. Bu sorulara verilebilecek cevapların bir kısmı önceden kestirilebiliyorsa, maddeler halinde saptanır. Bir cevap için yeteri kadar boş yer bırakılır. Görüşme sırasında yöneltile soruya alınan cevap beklenenden başka ise boş bırakılan kısma yazılır. Bu tür sorularda yapılan görüşme daha kısa zamanda tamamlanır ve sonucun değerlendirilmesi daha kolay olur⁵⁹.

Yararlı Yönleri

1. Her soruya cevap alınır ve tamamlayıcı bilgiler sağlanabilir.
2. Soruların cevapları ile birlikte sorunların çözüm yolları ortaya çıkabilir.

⁵⁸ Oya Uğurlu, “İş analizi, Tanımlar ve gerekleri”, http://www.İşguc.org/?avc=arc_view.php. İşguc.org.İş Yaşamı Portalı. (Erişim Tarihi:23.12.2009)

⁵⁹ Dilek Tokay, “Etkili Mülakat Teknikleri”, Sabancı Üniversitesi Yazma Becerileri Merkezi, <http://www.sabanciuniv.edu/writingcenter/>, (Erişim Tarihi: 06.12.2009).

3. Fikirler serbestçe açıklanabilir. Saptanan amacın ötesinde eğitime ilişkin olgu ve görüşler ortaya çıkabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Uygulaması zaman alır.
2. Bireylerin iyimser, karamsar olmaları sonucu etkiler
3. Genellikle az sayıda kişinin görüşüne göre karar verilir.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Soruların amaçlara uygun hazırlanması e görüşme formuna yazılması.
2. Görüşmelerin normal koşullarda 15-20 dakika bitirilebilecek şekilde tasarlanması.
3. Görüşme için izin ve randevuların alınması.
4. Mülakattan önce samimi ve olumlu bir hava yaratılması.
5. Soruların formdan okunması, aynen sorulması.
6. Cevapların ilgi ile izlenmesi, acele edilmemesi
7. Gerektiğinde açıklama yapılması.
8. Tartışma yapılmaması, konu dışına çıkılmaması.
9. Ses alma cihazın izinsiz kullanılmaması.

1.7.2.4. Anket Uygulaması

Anket, belirli bir amaca yönelik ilgi toplamak üzere, ilgili ve beli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde anket yöntemine başvurulur⁶⁰.

Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde bu yönteme başvurulduğu görülmektedir. Ayrıntılı olarak hazırlanan formlar iş görene

⁶⁰ Odabaşı, Yavuz, “Anket Yöntemi”, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Ders Notu, Eskişehir. <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.11.2009).

dağıtılır. Bazı durumlarda iş görenler formları doldurduktan sonra, formlar üstleri tarafından da kontrol edilir ve daha sonra personel departmanına iade edilir. Eğitim yetersizliği nedeni ile bazı iş görenlerin fikirlerini ifade edememeleri, eksik ya da yoruma açık bilgiler vermeleri bu yöntemin sakıncaları arasında belirtilebilir⁶¹.

Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derecede doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinimlerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır.

Anketler, kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden istenilen bilgileri toplama olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Anketler diğer bilgi toplama araçlarına kıyasla daha az masraflıdır ve edinilen verilerin analizi de daha kolay olur. Anketler görüşleri alınmak istene kişilere verilir veya posta ile gönderilir. Her iki halde kişinin soruları yazılı olarak cevaplandırması veya işaretlemesi istenir.

Yararlı Yönleri

1. Kısa zamanda az masrafla çok sayıda kişinin görüşü alınır.
2. Cevaplayan kişiler fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir.
3. Verilen istatistik işlemlerle kolay anlaşılır hale getirilebilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Önceden belirlenemeyen bazı tepkiler cevapları etkiler.
2. Cevaplayan şahsın tutumunu belirlemek güçtür.
3. Sorunların nedenleri açıklanmadığından çözüm yollarının önerilmesinde etkinlik derecesi düşüktür.

⁶¹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.199.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Soruların amaçlara uygun hazırlanması.
2. Örneklemenin iyi yapılması ve evreni temsil etmesi.
3. Soruların anlaşılır şekilde ifade edilmesi,
4. Soruların var olan durumu ile görüşleri yansıtacak biçimde hazırlanması.
5. Soruların konulara göre gruplandırılması ve sıralanması.
6. Açıklama yapılması ve örnek verilmesi.
7. Toplanan anketlerin gönderilenlerin az %80 olması.
8. Verilerin istatistik işlemlerle yorumlanabilir hale getirilmesi⁶².

1.7.2.5. Gözlem Yapılması

Bir kurumda çalışmakta olan bireyin eğitim ihtiyacını saptamak üzere işbaşındaki çalışmaların izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Gözlem yöntemi tek başına yeterli olmayacağı için diğer bilgi toplama yöntemleri ile bir arada kullanılması daha etkili olacağı belirtilmektedir.⁶³

Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Amaca göre planlanan gözlem haberli veya habersiz olarak yapılabilir. Haberli gözlemde davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı işi açıklaması istenir. Habersiz gözlemde, davranışları gözlenecek bireye haber verilmeden çalışması izlenir. Analizi yapan kişinin işe ilişkin genel bir izlenim edinmesini sağlarsa da, bu yöntem tek başına her tür işin analizinde yeterli olmayabilir. Gözlem yolu ile analist işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Ancak söz konusu işin kişide ne tür bilgi ve beceriler gerektirdiğinin gözlem yolu ile anlaşılması her zaman için kolay değildir. Bu nedenle, ele alınacak diğer bilgi toplama yöntemlerinden bir veya birkaçı ile birlikte uygulanması halinde daha etkin sonuçlar alınacaktır⁶⁴.

⁶² Odabaşı, a.g.e., (Erişim Tarihi: 22.11.2009).

⁶³ Uğurlu, a.g.e., s.1.

⁶⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e, s.198.

Tablo 1.3. Eğitim Anket Formu

Formu Dolduran Yöneticinin Adı, Soyadı: Ünvanı: Bölümü: Hakkında Form Dolduran Kişinin Adı, Soyadı: Ünvanı: Bölümü: A: ÇOK GEREKLİ B: GEREKLİ C: GEREKSİZ			
EGİTİM KONULARI	A	B	C
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Diğer.			

(Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., “İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi, Sayfa 139, Bursa, 2008).

Gözlem yöntemi basit, tekrarlardan oluşan ve tamamlama süresi kısa olan işlerin incelenmesinde, özellikle zaman ve hareket etütlerinin yapılışında tek başına yararlanılan bir yöntemdir.

Gözlem sonuçları kaydedilerek bireyin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır. Kurumlarda kurum içi eğitim ihtiyacını saptamada genellikle haberli gözlem yapılır.

1.7.2.6. Test Yöntemi

Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan

ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur.

Ölçme sonucunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır.

İlgi testleri, bilgi testleri, başarı testleri, kabiliyet testleri, kişilik testleri gibi muhtelif test türleri bulunmaktadır. Çalışanlar her zaman kabiliyetli oldukları konulara ilgi duymayabilirler. Bazı kişilerin kendi kabiliyetlerinin dışındaki konulara da ilgi duymaları söz konusu olabilir. Bu nedenlerle testler kişinin başarılı olacağının kesin ölçüsü olamayabilir⁶⁵.

Yararlı Yönleri

1. Her alan ve kademede kazanılması gereken, bilgi, beceri ve tutumlar kolaylıkla belirlenebilir.
2. Testler kısa zamanda uygulanır ve sonuç alınabilir.
3. Bireyler başarılarına göre gruplandırılır.
4. Test sonunda elde edilen ölçme sonuçları kolaylıkla kıyaslanabilir ve yorumlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Bireysel farklılıklar ölçme sonuçlarını etkiler.
2. Testlere ve sınava karşı duygusal bir çekingenlik vardır.
3. Hazırlanması için analizi görev tanımlanması ve iş analizi yapılması gerekir.
4. Testler her durumda uygulanamaz ve katılmaya isteklendirmek güçtür.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Test hazırlanacak görev veya iş alanı ile ilgili görev tanımlanması ve iş analizi yapılması.

⁶⁵ Mümin Ertürk, “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s.288

2. amaçların sınıflandırılması bilgi, beceri ve tutum ile ilgili amaçların belirlenmesi.
3. Test çizelgesi hazırlanması ve davranış tanımlayan ayrıntılı amaçların yazılması.
4. Soru tiplerinin amaçlara ve düzeylere göre belirlenmesi.
5. Test sorularının geçerlilik, güvenirlik ve objektiflik niteliklerine uygun şekilde hazırlanması.
6. Test için cevap anahtarı hazırlanması.
7. Testlerle ilgili açıklama yapılması ve gerektiğinde örnek verilmesi.
8. Soruların açık ve seviyeye uygun olarak ifade edilmesi, kilit veya önemli kelimelerin altlarının çizilmesi.
9. Özellikle iş testlerinde uygulama esnasında düzeltme yapılması ve devam ettirilmesi.
10. Test uygulaması için uygun zaman ve yer seçilmesi, ortam sağlanması.⁶⁶

1.7.3. Kişi Analizi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üçüncü ve son adım kişinin analiz edilmesidir. Şüphesiz iş analizleriyle işin gerekleri belirlendikten sonra, işgörende var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, standart(istenen) performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir.

Burada eğitim ihtiyacı şu genel düşünceye göre tanımlanabilir. İşgörenin eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile (standart performans), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farktır. İş analizleri sırasında belirlenmiş standart performanslar, ulaşılması istenen performansı oluşturur.

Bireysel performans verileri ise, gözetimcilerin çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri, işgörenlerin günlük şeklinde tuttıkları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler veya görüşmeler yolu ile elde edilen bilgilerdir.

⁶⁶ Taymaz, a.g.e., s. 41-43.

Kişi analizinde, yukarıda sayılan yollardan veya diğer performans değerleme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen işğörenin mevcut performansı, standart performansla karşılaştırılarak aralarında fark olup olmadığına bakılır.

Şayet fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri gibi başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti, ayrıca önem taşır. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verildiğinde ise bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanarak, eğitim programının hazırlanması aşamasına gelinir.

Eğitimdeki amaç, performans problemlerini elimine etmek veya düzeltmek, iyileştirmektir. Bununla birlikte tüm performans problemlerinin eğitimle düzeltilebileceği söylenemez. Mesela belirsizlik, çatışma, çalışanların kişisel problemleri ve düşük kalitedeki malzeme gibi problemlerin çözülmesi eğitimle ilgili olmayıp, bunların başka yollara giderilmesi gerekir.

Bu analizin aşamaları aşağıdaki şekilde belirtilebilir⁶⁷.

1. Önce kişinin sahip olduğu değerler belirlenir.
2. Kişinin ihtiyaçları belirlenir,
3. Beceri ve yetenekleri analiz edilir.
4. Kişisel kariyer planı incelenir.
5. Mevcut işindeki performansı ölçülür.
6. Bireyin mevcut performansı ile olması gereken (iş analizi ile belirlenmiş standart performans) performansı karşılaştırılır.
7. Kişinin performansı eksik görüldüğünde, performans probleminin eğitimle giderilebilecek nitelikte olup olmadığı araştırılır.
8. Son olarak eğitim ihtiyacı ayrıntılı olarak belirlenir.

⁶⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e, s.124.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi her zaman belirli bir sırayı takip ederek yapılmayabilir. Bununla birlikte örgüt analizinin, eğitimin örgütün stratejik amaçlarına uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikli olarak yapılması gerekir.⁶⁸

1.8. EĞİTİM POLİTİKALARI

En kısa anlatımla politika, bir yönetme sanatıdır. Eğitim politikası ise uzun dönem içinde izlenecek amaç, kural ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecek araçların saptanması olarak tanımlanabilir.

Her işletmenin kendine özgü bir eğitim politikası vardır. Politikanın geçerliliği, değişmezliğini uzun dönemde korumasına bağlıdır. Olayların akışına göre kolaylıkla ve sık sık değişen bir yapıya sahipse böyle bir yolun izlenmesine sağlıklı bir eğitim politikası denemez.

İşletmede saptanan ve izlenen eğitim politikası bağımsız bir nitelik taşımaz. İşletmenin üretim, pazarlama, personel ve yatırım politikaları ile eğitim politikası arasında bir eşgüdümün ve bütünlüğün bulunması gerekir. Örneğin uzun dönemde izlenen yatırım politikasının gereği olarak ek tesisler kurulacaksa bu yeni iş alanında çalıştırılmak üzere alınacak personelin amaçlara uygun biçimde eğitilmesi kaçınılmaz olacaktır.

Eğitim politikasının belirlenmesinde en yakın ilişkiler kuşkusuz personel politikası ile olacaktır. Eğitim politikası bir bakım personel politikasının kapsamı içinde değerlendirilmelidir. Örneğin dış kaynaklardan personel alınması bir politik tercih ise yeni işe giren elemanların en kısa zamanda işe ve işletmeye adaptasyonu için işe alıştırmaya (oryantasyon) programlarının uygulanması da bir eğitim politikası olarak kabul edilmelidir.

Eğitim politikasının bu bütünleyici ve destekleyici işlevi işletmenin her döneminde ve her bölümünde her zaman hissedilir.

⁶⁸ Uyargil, a.g.e., s. 208-210.

Eğitim, sonuçları geç alınan ve sabır isteyen bir yatırımdır. Bir boğaz köprüsü ya da baraj yapımı için 3,5 sene yeterli olabilir. Ancak nitelikli bir elemanı yetiştirmek için en az 15 yıl gereklidir.⁶⁹ İşletmedeki eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte eğitim programlarının hazırlanması ve organize edilmesi gereklidir. İşletmelerde eğitim, her türlü detayın göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu başlı başına bir organizasyon çalışmasıdır. Bu organizasyonda; eğitimin gerçekleştirileceği fiziksel ortamın seçiminden, aydınlatma, havalandırma, ulaşım, park ikram, elektrik, düzenleme, oturma düzenleri ve eğitim sertifikasına kadar pek çok konu önceden planlanmalıdır.⁷⁰

Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar. Yıllık eğitim programları düzenlenirken karşılaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir:

1.8.1. Eğitilecek Konuların Saptanması

Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

Eğitim ihtiyaçları, eğitimle çözümlenebilecek mevcut problemlerin ve gelecekte çıkabilecek sorunların teşhis edilebilmesi sonucunda saptanır. Bu noktada her elemanın eğitim ihtiyacının teker teker ele alınması ve eğitime tabi olacakların eğitilmelerini istedikleri konular kendileri tarafından saptanabilmesi fırsatının onlara verilmesi önemli olmaktadır.⁷¹

1.8.2. Eğitim Organlarının Belirlenmesi

⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, “Eğitim Yönetimi”, TÜSSİDE Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 29 Şubat- 01 .Mart-1996 Gebze- Kocaeli.

⁷⁰ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, 4.Basım, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, Mart 2009, s.168

⁷¹ Executive Excellence, a.g.e., s.11.

Burada birkaç seçenekten söz edilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıdan işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.

1.8.3. Pedagojik Yöntemin Seçimi

Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi birikimi ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, 'yapmasını sevmek' ya da 'yapmasını öğrenmek' alışkanlığını kazandıran bir başka yöntemde seçilebilir.

Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

Mesleki eğitimde zihinsel boyut ihmal edilemez ⁷². İşi yapan kişinin sorunu anlaması, tanılaması mesleki yeterlik açısından odak noktasını oluşturmaktadır. Karmaşık sistemlerle ilgili böyle bir durumda sorun çok boyutlu olabilir. Boyutların hangisi üzerinde ne yapılması gerektiğine karar verme; bir çeşit sorunun ne olduğunu arama yerine, sorunla ilgili birçok boyutu kapsayan çözümler geliştirmeye yönelik stratejik düşünme becerileri mesleki eğitimde öncelik kazanmaktadır. Meslek eğitimde yeterliklerin kazandırılması ve geliştirilmesi yaparak yaşayarak gerçekleşmektedir.

⁷² Alkan, C., Doğan, H., İ.Sezgin, "Mesleki ve Teknik Eğitimin Prensipleri", A.Ü.Eğitim Fak. Yay. N. 90, Ankara, 1980, s.52-55..

1.8.4. Eğitim Tekniğinin Seçimi

Burada söz konusu olan iş dışı ve işbaşı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerinden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

1.8.5. Eğitilecek kişilerin Seçimi

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

1.8.6. Eğitim Süresinin Saptanması

Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

1.8.7. Eğitim Yerinin Belirlenmesi

Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır. Büro veya fabrikalarda işbaşında yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki, bu tip merkezlerde eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır.

Bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinde atölyeler kurulması yönüne gidilmiş, örneğin, yarı kalifiye bir işçi veya ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirecek olanaklar aranmıştır. İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurma yolunu

tutmuşlardır. İşletme genel yönetim yerinde kurulan eğitim merkezleri ve fabrikalarda kurulan bölgesel eğitim merkezleri⁷³.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara geniş yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamakları işgal eden işgörenlerin yetiştirilmesi söz konusudur ve pratik çalışmalara öncelik verilir.

Tablo 1.4. Yıllık Eğitim Planı

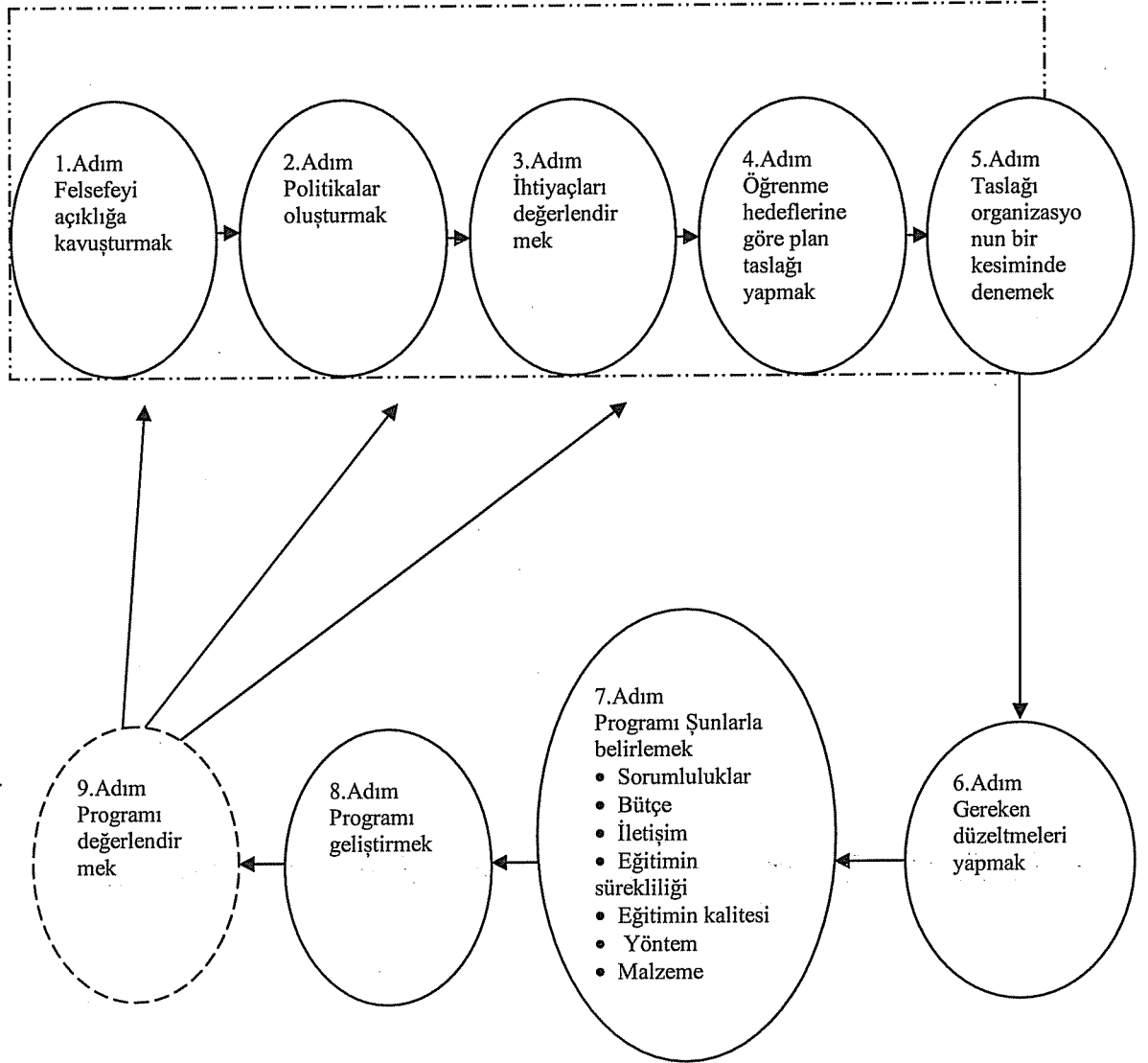
YILLIK EĞİTİM PLANI							
	Eğitimin konusu	Katılımcılar	Tarih	Süre	Yer	Eğitimci/Kurum	Eğitimin Maliyeti
Yönetici Eğitimleri							
İdari Personel Eğitimleri							
İşçi Eğitimleri							
İnsan Kaynakları Müdürü İmza/Tarih				Genel Müdür İmza/Tarih			

(Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., “İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi, Sayfa 141-144, Bursa, 2008).

Eğitim programlarının başarısı; doğru koşullar altında, doğru insanlar için doğru programlar seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle çoğu programlar, yalnızca belli bir personel kesimine yönelik olarak tasarlanır. Örneğin; eğitilecek kişi sayısına ve işin önemine göre hangi gruba eğitim önceliği tanınacağına bağlı olarak, yalnızca satış

⁷³ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e, s.199.

elemanlarının, büro memurlarının, teknisyenlerin, ya da ilk, orta ve üst kademe yöneticilerinin katılabileceği özel kurslar düzenlenebilir.



Şekil 1.5. Bir Eğitim Programı Yapmanın Aşamaları

(Kaynak: Palmer, M., Winters, K.T., Çeviren, Şahiner, D., “İnsan Kaynakları (Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi), 1. Baskı, Rota Yayın Yapım, Sayfa 131, İstanbul, 1993).

Özellikle eğitilecek kişi sayısının çok olduğu durumlarda tercih edilebilecek grupla eğitimin etkili olmasını sağlamak için, grubun homojen bir yapı göstermesi gerekir. Bu bakımdan eğitim gereksinimleri olan bireylerin ortak özelliklerine göre, ayrı ayrı kurs programlarının düzenlenmesi önem taşımaktadır.

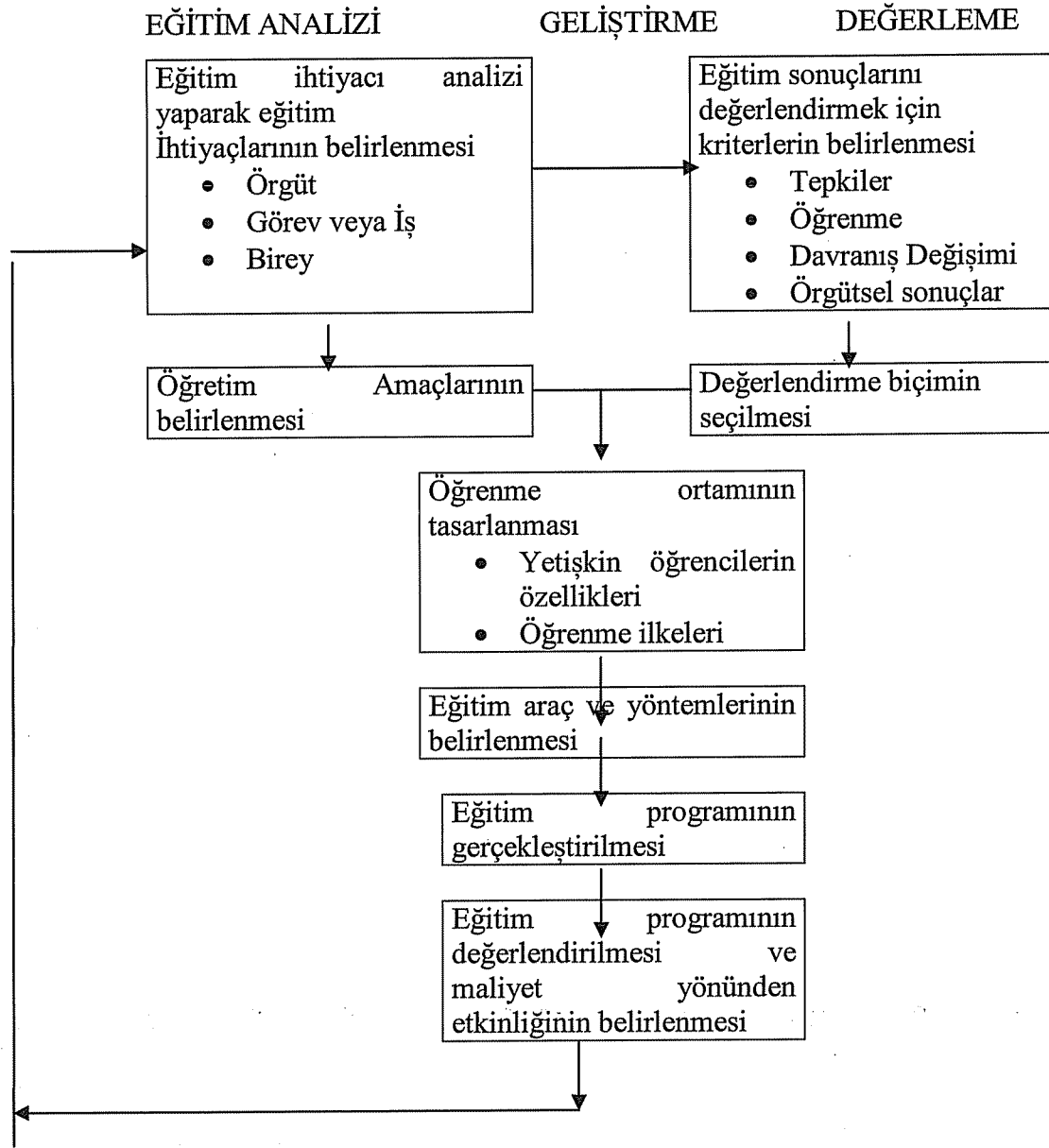
Bu tür kursa katılım ya da giriş koşulları olarak adlandırılabilen bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

- Katılımcıların öğrenim düzeyleri ve türü
- İşteki deneyim süreleri
- Çalıştıkları birimler
- Unvanları
- Kursun izlenmesi için gerekli olan asgari bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi.⁷⁴

Eğitim programlarının etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bu faaliyetlerin sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınmasına bağlıdır. Bu yüzden eğitim faaliyetleri bir birine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmelidir.

Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır. Eğitim faaliyetleri 3 temel aşamadan oluşur. Birinci aşama eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. İkinci aşamada eğitim programı geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Üçüncü aşamada ise eğitim programı değerlendirilir.

⁷⁴ Akademisyen Gözüyle İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dizisi, Yıl,2, Sayı, 4, Şubat.1998, s. 59.



Şekil 1.6. Eğitim Sistem Modeli

(Kaynak: Taşkın, Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, 3. baskı, Papatya Yayıncılık, Sayfa 19, İstanbul, 2001).

1.9. EĞİTİM BÜTÇESİ

Eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi belirli bir mali kaynakların sağlanmasını gerektirmektedir. İşletmenin eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, girişilecek eğitim faaliyetlerinin kapsamını belirleyen bir eğitim bütçesi yapılır.

Eğitim bütçesi işletmede belirli bir dönemde eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas olarak alınır. Bu bir yıllık dönem harcamalarının kontrolünü sağlamak amacıyla birkaç aylık ve haftalık harcamalar biçiminde de gösterilebilir.

Eğitim faaliyetlerinin yılın belirli aylarında veya dönemlerinde yapılması halinde eğitimle ilgili harcamaların belirli aylarda yoğunlaşması olağandır.

Ayrı bir eğitim departmanının var olduğu işletmelerde eğitim faaliyetlerine ilişkin harcamalar bu departmanın bütçesi içinde gösterilir. İşletmenin büyüklüğü ve işkolu, eğitim faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesinde etkin rol oynar.

Eğitim bütçelerinde sağlanan eğitim türüne göre bir sınıflandırmanın yapılması da olağandır. Örneğin; oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi, tamgün-yarımgün eğitim, gündüz-gece eğitimi v.b. eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı ayrı gösterilir⁷⁵.

Eğitim harcamalarının kapsamı saptanırken eğitim programlarına katılacak kişilerin sayıları ve görülecek eğitimin süresi de hesaba katılır. Eğitim harcamaları işletme yönetimi için etkin bir kontrol aracıdır.

Eğitimin sağladığı yararları eğitim harcamaları ile yapılan karşılaştırmalar yoluyla saptamak mümkün olabilir. Eğitim yarar ilişkisi bir işletmenin eğitim faaliyetlerini hangi düzeyde tutmasını saptamakta önemli bir rol oynar.

İşletmelerin eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç izlenir:

1. İşletmenin eğitim faaliyetleri dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.

⁷⁵ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e, s.204.

2. Yapılacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için tahminle bir araya getirilir incelenir ve değerlendirilir.
3. Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim kademesine sunulur.
4. Eğitim bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince gözden geçirilir ve işletme bütçesi içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
5. Eğitim departmanı yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.
6. Eğitim bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumların ve değişikliklerin göz önüne alınabilmesi için eğitim harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici tedbirler alınır.⁷⁶

1.10. EĞİTİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması gerekmektedir. Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Eğitim sırasında yaparak yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynanabilmeli, canlandırmalara, dramatizasyonlara yer verilebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.

⁷⁶ Ferhat Şenatarlar, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, 2.Baskı, İ.İ.T.İ.A. y.t.y., s. 170.

- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler, uzun uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tercih etmek, öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.⁷⁷

Bir sonraki bölümde Türkiye'deki Lojistik Sektöründeki Eğitim Uygulamaları konusu anlatılacak ve bu kapsamda lojistik sektöründe eğitimin önemi açıklanacaktır.

⁷⁷ İlhami FINDIKÇI, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 6. Basım, Alfa Basım, Mart-2006, s. 260-261-262.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM UYGULAMALARI

2.1. LOJİSTİK KAVRAMI

Lojistik, iş yaşamındaki değişimlerle birlikte zaman içinde değişmiş ve yeni anlamlar kazanmış bir kavramdır.

Genel olarak askeri bir terim olarak hatırlanan lojistik kavramı geniş bir içeriğe sahip olmakla birlikte ülkemizde tam ve doğru olarak anlaşılamayan bir kavram durumundadır. Lojistik, “sevkiyat noktası/noktaları ile teslim nokta/noktaları arasındaki malzeme, bilgi ve hizmetlerin iki yönlü akışı” şeklinde anlaşılmak yerine sadece nakliye hizmeti olarak da algılanabilmektedir⁷⁸.

Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri isteklerinin (siparişlerinin) işyerinde veya müşterinin kapısında yerine getirilmesi (teslimatı) anlamına gelen ama sadece teslimattan ibaret olmayan “lojistik”, içinde her birinin bilimi olan birçok araç (stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçim ve yönetimi, trafik ve rut yönetimi, elleçleme, tahminleme, ulaştırma, koruyucu ambalajlama vs) barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyettir⁷⁹.

FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés-International Federation of Freight Forwarders Associations) ve CLECAT (European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services)’ın uzlaşmaya vardığı Freight Forwarder (nakliye aracı) ve lojistik tanımı şöyledir⁸⁰:

⁷⁸ Muazzez Babacan, “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf>, s.10-11.

⁷⁹ web.deu.edu.tr/baybars

⁸⁰ <http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm>

"Freight Forwarder ve Lojistik Hizmetler, bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini ifade etmektedir. Freight Forwarder hizmetleri aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve iletişim teknolojileri ile lojistik hizmetleri de kapsamaktadır. Sunulan hizmetlerin esnekliğinin sağlanması amacıyla dış kaynak kullanımına gidilebilir"⁸¹.

Literatürde buna benzer birçok lojistik tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Uluslararası Lojistik Birliği'ne göre lojistik, tasarım, tedarik ve kaynakların sürdürülmesine ilişkin ihtiyaç duyulan amaç, plan ve operasyonların desteklenmesi mühendislik ve teknik faaliyetler, yönetim bilimi ve sanattır. Geleneksel lojistik fonksiyonları, planlama, satın alma, tedarik, sürdürme ve düzenlemedir⁸².
- Lojistik Yönetimi Konseyi (CLM)'nin lojistik tanımı şöyledir⁸³: Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki hareketinin etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir.
- Lojistik üretim sisteminin girdi, dönüşüm, çıktı ve geri besleme olarak tüm safhalarını kapsayan destekleyici entegre bir hizmet türüdür.⁸⁴

⁸¹ <http://www.fiata.com>

⁸² <http://www.fiata.com>

⁸³ Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management-CLM), www.clm1.org,

⁸⁴ Murat Erdal ve Mehmet Sıtkı Saygılı, "Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi", UTİKAD Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, Zebra Matbaacılık ve Baskı Hizmetleri, İstanbul, Kasım 2007, s.1-2.

Lojistik, hammaddelerin bitmiş ürün haline dönüşmesi ve tüketiciler için bir değer ifade edecek noktaya gelmesi sürecinde birçok kez tekrarlanan fonksiyonel faaliyetlerin bir bütünüdür. Hammaddeler, üretim ve satış bölgeleri, doğal olarak aynı yerlerde bulunmadıkları için, lojistik faaliyetler, bir ürün tüketiciye ulaşıncaya kadar, birçok kez tekrarlanır. Hatta kullanılan ürünlerin lojistik kanallarındaki geri dönüşümü sırasında bir kez daha tekrarlanır.

Modern anlamda lojistik, tüm bu faaliyetlerin planlı ve entegre biçimde gerçekleşmesini amaçlayan bir yönetim çerçevesini gerektirir. Lojistik hizmetler, tedarik zinciri içindeki tüm lojistik faaliyetlerin tek bir sorumlu firmada toplanmasını sağlayarak firmaların ana faaliyet alanlarına odaklanmalarına yardımcı olur. Sabit yatırım gerektiren yüksek maliyetli lojistik alt yapısı oluşturmak yerine üretime kaynak ayırmalarına yardım ederek aynı zamanda depolama, trafik ve güvenlik açısından firmanın yükünü hafifletir. Zaten lojistik sektörü de, üretici firmaların, kendi konuları olan üretime odaklanarak, tedarik zinciri içerisindeki faaliyetleri dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla elde etmesi fikrinden doğmuştur⁸⁵.

Lojistik yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve onlarla ilgili bilginin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar etkin ve verimli bir şekilde ileri ve ters yönlü akışının gerçekleştirilmesi, depolanması, denetlenmesi ve planlanmasıdır.⁸⁶

21. Yüzyılda en önemli gelişmelerin gözleneceği üç konunun, bilgi ve iletişim teknolojileri; mikro biyoloji ve gen teknolojileri ve lojistik ve tedarik zinciri yönetimi olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Çağımızın modern şirketleri artık sadece bir ürünün üretilmesinden son tüketiciye ulaşıncaya kadar olan faaliyetlerin yönetimiyle değil, ürünün elde edilmesinde kullanılacak hammadde ve araçların elde edildikleri veya üretildikleri noktalardan üretime ve üretimden son tüketiciye kadar kat edilen tüm sürecin yönetim ve kontrolüyle ilgilenmektedirler. Bu gelişmenin neticesi olarak,

⁸⁵ Muazzez Babacan, a.g.e., s.9

⁸⁶ Erdal ve Saygılı, a.g.e., s.2.

özellikle 1980li yılların başından beri Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management) kavramı önem kazanmıştır.

Ricardo Ernst'e göre, "İçinde bulunduğumuz global koşullar, bir ürünün üretimiyle satın alımı arasında yer alan ve şirketin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerinin önemini daha da artırmıştır. Geçmişte bir çok şirket, pazarlama, finans ve üretim odaklı stratejiler geliştirmekteydi. Bu yaklaşım ürünün üretilmesi ve satın alınması arasında gelişen sürecin bilincinde olunmamasından kaynaklanıyordu. Bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmek yerine doğru lojistik süreçlerini uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını artırmayı hedeflemektedir"⁸⁷.

Üretim maliyetlerinden sonra en önemli maliyet unsuru lojistik maliyetlerdir. Lojistik hareketlerde elde edilecek maliyet faydası müşteriye çok daha düşük fiyatta ürün sunulmasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, lojistik yönetimi, özellikle tam zamanında ürün teslimi ve etkin tedarik zinciri yönetimi gibi çalışmalarla müşterilerin stok maliyetlerini de düşürerek onlara katma değer faydalar sağlayabilmektedir.

Pazarlama yönetiminin hedefi doğru ürün veya hizmeti doğru fiyatta doğru zamanda ve doğru yerde müşterinin kullanımına sunmaktır. Lojistik Yönetimi de aynı amaca hizmet ederek pazarlama yönetiminin bu amacını gerçekleştirmesinde en önemli gücü olmaktadır.

Lojistik yönetimi müşteriye kadar uzanan tedarik zincirinin yönetilmesine yönelik olduğu için hem talebe hem de talebe nasıl hizmet edebilirim'e yönelik çift taraflı yönetim tarzıdır. Pazarlama yönetimi sayesinde müşterinin elde edilmesine karşın tedarik zinciri içerisindeki etkin iletişim sayesinde sağlanacak para ve zaman faydasını ürüne yansıtamaz veya yine bu iletişim sayesinde ürünün bulunabilirliğini ve ulaşılabilirliğini sağlayamaz, kullanım hatası sonucu bozulan bir ürünü tamir etmek için zamanında müşteriden alıp onarımından sonra tekrar müşteriye sunulamazsa, hatalı

⁸⁷ <http://www.btinsan.com/133/04.asp>

ürünün yerine yeni bir ürünü müşteriye zamanında verilemezse söz konusu müşteri ile en fazla bir kez ilişkiye girilmiş olunur.

Günümüzde artan rekabet ile birlikte lojistik yönetimi, tedarik zinciri uygulamaları ile minimum maliyetler ve maksimum faydalar ile müşterinin sürekli satın almasını ve bunun sonucunda sadakatının artmasını sağlamaya çalışmaktadır. Lojistik yönetimi şirketler için de en önemli başarı faktörü olmaya başlamıştır. Lojistiğin iş hayatındaki önemi giderek artmaktadır.⁸⁸

Yüzyılımıza damgasını vuran bilgi teknolojileri, her alanda olduğu gibi lojistiğin gelişiminde de temel taşlardan biri olmuştur. Lojistik hizmetlerinin temelinde iş süreçlerinin belirlenmesi, planlanması, ve kontrol edilmesi yatmaktadır. Tüm bu işlemlerde; lojistik süreçler, yapılacak bir sistem analizi ve bilişim teknolojilerinin yardımıyla değerlendirilebilir. Şirketlerin, bilgi teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeler sonucunda; malların ve malzemelerin siparişlerinin verilmesi, taşınması ve depolanması gibi yoğun faaliyetleri daha iyi takip edebilmeleri mümkün olmuştur.

2.2. TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişme gösteren genç bir sektördür. Türkiye, konum olarak Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi oluşturmasından kaynaklanan avantajlı konumu ile birçok otorite tarafından lojistik üssü olma iddiası veya ideali ile tanımlanmaktadır. Türkiye, Avrupa ile Kafkaslar ve Orta Asya'nın potansiyel pazarları arasında doğal bir köprü konumundadır. Öte yanda Türkiye, uydu, yerüstü ve denizaltı fiber optik kablo sistem ve terminalleri ile en son teknoloji ürünü bir telekomünikasyon ağını da içeren, yeni ve gelişmiş bir teknolojik altyapıya sahiptir.⁸⁹ Lojistik firmaları arasındaki rekabet sadece yurt içinde değil yurt dışındaki firmalar ile de olmaktadır. Ekonomik koşulların değişkenliği ya da belirsizliği ile karakterize edilen dönemler

⁸⁸ Erdal ve Saygılı, a.g.e., s.3.

⁸⁹ TC. Başbakanlık Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, For More Power to Your Global Business Push the Button Invest in Turkey, invest.gov.tr, Ankara 2009, s.68.

ve özellikle krizler, sektördeki firmaları farklı yönlerden etkilemiştir. Sektörün geleceğine ilişkin öngörüler arasında lojistik hizmet sağlayıcılarının da önümüzdeki dönemleri tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile geçirecekleri, dış kaynak kullanımının süreceği, yabancı sermaye girişleri, sektörden çekilmeler vb. önemli gelişmelerin yaşanabileceği beklentisi bulunmaktadır.

Özellikle son yıllarda büyüyen bir pazar olarak lojistik sektörü, birçok yerli ve yabancı firmanın yatırım ve dış kaynak kullanımı açısından ilgisini çekmektedir. Kavram, bu nedenle bazı durumlarda tartışma konusu olmakta, içeriği, çalışma koşulları ve etiği açısından sıkça gündeme gelmektedir.

Lojistik kavramı ülkemiz için çok yenidir. Önce ihracat ve ithalat ile, sonra da büyük ölçekli perakendecilik (süpermarket ve hipermarketler) ve elektronik ticaretle birlikte iyice öne çıkmıştır. Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur, 1990’lı yıllarda da atılıma geçmiştir. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslar arası şirketlerde işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir. Bu bağlamda da lojistikle ilgili çeşitli politika, strateji ve uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır; rekabette hızdan yararlanmayı esas alan “turbo marketing” veya özellikle lojistik faaliyetlerde etkinliği artırmak için dış kaynak kullanımı ya da taşeronluk olguları gibi durumlar gündeme gelmiştir⁹⁰.

Ülkemizde lojistik sektörünün gelişimi hızlı bir şekilde sürmekte ve bazı firmalarca dünya standartlarında hizmet sunulabilmektedir. Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma

⁹⁰ <http://www.utikad.org.tr/lojhizmet.htm>

prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar dikkati çekmektedir. Basit bir sınıflandırma yapılacak olursa,

1. Daha çok spot işler yapan **küçük firmalar**, geleneksel biçimde çalışmakta ve modern iş anlayışından uzak, anlık ve günlük işlerle varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu firmaların ilk amacı ciro ve karlılıktır. Kalıcı politikaları, ilkeleri ve pazarlama stratejileri yoktur.

2. Yerli sermaye ile kurulmuş, kökeni taşımacılık sektörüne dayanan, piyasa koşullarını bilen, bir yandan geleneksel bir yandan global olmaya çalışan **KOBİLER**. Bu firmalarda örgütsel anlayış geleneksel, ticari anlayış büyümeye yöneliktir. Köklü deneyimleri vardır ve büyümek için pazarın büyümesi için çalışan firmalardır.

3. Bir holding bünyesinde olan, büyüme ve gelişme şansına sahip, uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğinde olan ve global partneri olan veya olmayan büyük firmalar. Bu firmalar örgütsel yapı olarak daha modern ilkelerle çalışan, sektörde marka olmaya çalışan, iş etiğine ve yaratacakları katma değere önem veren firmalardır.

4. Yabancı firmaların Türkiye Şubeleri. Uluslararası marka olma avantajını kullanarak güven sağlayan ve kendi standartlarında hizmet vererek pazarın hizmet düzeyine katkı sağlayacağına inanan, aynı zamanda yerel avantajlardan yararlanmayı amaçlayan firmalardır.

5. **Kuruluşu kargo şirketi** statüsünde olan ve daha sonra aynı isimle bir lojistik firması kuran ve daha önce var olan kargo taşıma ağından yararlanan firmalar. Sektörde lider olmak, yeni projelerle pazar payını büyütme, yeni ürün ve hizmetlerle pazarda ilgi çekmek, yeni yatırımlar ve eğitimleri sürekli kılarak fark yaratmak gibi gelişme hedefleri bulunan firmalar içinde ilk kez alanında kalite ödülü alanlar da vardır.⁹¹

Gerek meslek örgütleri gerekse sektörde önemli yer tutan firmalar, akademik boyutlu eğitim çalışmaları ile sektörde çalışanların eğitim, deneyim ve becerilerini arttırmak, yeni uygulamalarla tanıştırmak ve aynı zamanda eğitim düzenleyicisi olarak sektörde saygın bir yer edinmek eğilimindedirler. Ayrıca Üniversitelerimizde verilen lojistik

⁹¹ Muazzez Babacan, a.g.e., 15.

eğitimi de son yıllarda sektöre yetişmiş insan g¼c¼ sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Yazılım yatırımları konusunda da benzer bir eğilim gözlenmektedir. Firmalar kendileri için özel yazılımlar sipariş vererek veya kendi bilgi işlem servislerini oluşturarak m¼řteri hizmetleri konusunda rekabet etmektedirler. Özellikle yoldaki yüklerin takibi konusunda radyo frekans (RF) ve uydu sistemleriyle çalışan firmalar, rekabet g¼c¼ yaratma konusunda duyarlı davranmaktadır.

Firmalar, kullanılan uydu sistemleri ile sür¼c¼lerle elektronik ortamda yazışarak bağlantı kurmakta, sevkiyat, mesafe ve maliyetleri bilgisayar ortamında tespit edilmektedir. M¼řteri ve m¼řterinin tedarikçileri ile internet tabanlı uygulamalar kullanarak elektronik ortamda bilgi transferi yaparak m¼řterilerine hizmet vermektedirler.

Batısında ciddi bir üretim alanı, doğusunda ciddi bir tüketim alanı bulunan ÷lkemize coğrafi konumun getirisi olan bu ayrıcalık, bölgede lojistik bir üs olma şansını da beraberinde getiriyor. Ancak, lojistik üs olmak için coğrafi konum tek başına yeterli olmamaktadır. Bu şansın kullanılmasında kamunun rol¼ çok önemlidir. Kamunun, taşımacılığı geliştirecek yapılara yñnlenmesi ve b¼t¼n g¼mr¼k kapılarının da iyileştirilmesi gerekmektedir. ÷lkemizde lojistik tablosuna bakıldığında çok da büyük olmayan bir lojistik pastası ile karşılaşılmaktadır.

T¼rk lojistik sektörünün kuvvetli yönleri, zayıf yönleri, karşı karşıya olduğu tehdit ve fırsatlar şunlardır:

-Kuvvetli yönler: Stratejik ve coğrafik konum, pazar ekonomisi deneyimli büyük bir ÷lke, üretkenlik artışı, genç ve dinamik nüfus, üç tarafı denizlerle çevrili ve liman yapmaya elverişli bir altyapı, kara taşımacılığında önemli bir filoya sahip olma, maliyetlerin d¼ř¼kl¼ę¼, dil avantajı.

-Zayıf yönler: Eğitimli personel yetersizliği, teknolojik altyapı eksikliği, yeni teknolojiye kapalılık, demiryolu ve denizyolu taşımacılığının yetersizliği, kombine taşımacılıktaki yetersizlikler, yaşlı taşıt filosu, rekabet sorunları ve iş etiği

eksiklikleri, yasal düzenleme ve akademik araştırma eksiklikleri, ölçek küçüklüğü, sermayedeki yetersizlikler, verimsiz çalışma.

-Tehditler: Yabancı firmaların girişi, ekonomik belirsizlik, Güneydoğu krizi, terörizm, politik kaos, politik müdahaleler, bölgede savaş ve istikrarsızlık, enerji maliyetleri, karayolları-denizyolları-demiryolları bağlantılarındaki eksiklik ve yetersizlikler.

-Fırsatlar: Stratejik coğrafik konum, pazar ekonomisi deneyimli büyük bir ülke, üretkenlik artışı, genç ve dinamik nüfus, üç tarafı denizlerle çevrili ve liman yapmaya elverişli bir altyapı, kara taşımacılığında önemli bir filoya sahip olma, Karadeniz, Balkan, Arap ve CIS pazarlar, Avrupa Birliği üyeliği, GAP projesi.⁹²

2.3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Ülkemizde de her geçen gün hizmet sektörünün önemi ve ekonomideki ağırlığı artmaktadır. 2009 verilerine göre ülkemizde hizmet sektörünün GSMH içindeki payı %62.1 olmuştur.⁹³ Hizmet sektörlerinin toplam istihdam içindeki payı ise 2000 yılında yüzde 46,3 düzeyindeyken, bu oran 2005 yılında yüzde 51,1'e yükselmiş, 2009 yılı itibarıyla da yüzde 60 seviyelerinin de üzerine çıkmıştır. Ancak bu oran yüzde 69,4 olan AB-15 ortalamasının henüz oldukça altında kalmaktadır.

Hizmetler sektöründe en büyük payı yüzde 32 ile ticaret hizmeti oluşturmaktadır. Bu sektörü yüzde 25'i geçen payı ile ulaştırma sektörü izlemektedir. 2009 yılında Ticaret hizmetlerinin GSMH içerisinde payı yüzde 20,4 olmuştur. Emek-yoğun nitelikte, fazla nitelikli eleman gerektirmeyen, dışa ve ithalâta bağımlılığı düşük bir sektör olan inşaat sektörünün GSMH içindeki payı %5-6 seviyesindedir. Ancak, bir sanayi yatırım gibi devamlı üretim kapasitesi ve istihdam yaratmaz. Bu nedenle, toplam sabit sermaye yatırımları içindeki payına dikkatli bakmak gerekir.

⁹² Mehmet Bekir Ersoy, "Lojistik ve Türkiye'nin Konumu", Türkiye Dış Ticaret Derneği Resmi Web Sayfası, http://www.turktrade.org.tr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53, s.6-7.

⁹³ Özgür Tonus, "Ulusal Gelir ve Gelir Dağılımı-Türkiye Ekonomisi", Anadolu Üniversitesi, home.anadolu.edu.tr/~otonus/turkekon/turkekon_2.ppt.

Üretim işletmelerinde kalite ve performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi kolay iken, hizmet işletmelerinde bu ölçümler daha zor olmaktadır. Çünkü hizmetin kazandırdığı faydanın nicel ölçütlerle değerlendirilmesi zordur.

Hizmet soyut bir kavramdır. Herhangi bir şekilde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılamamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte ve görsellik nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır⁹⁴. Çünkü hizmetin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler⁹⁵:

- Hizmetler Soyuttur: Hizmetler beş duyu organıyla algılanamayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir.

- Heterojenlik: Mallarda üretimde bir standart sağlanmasına karşın, hizmetler üretim zamanına ve kişiye göre değişkenlikler göstermektedir. Çünkü tüketicilerin tecrübeleri hizmeti algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Tüketici mevcut hizmeti aldığı anda daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştıracak ve karar verecektir. Sonuçta, hizmetin başarısı hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.⁹⁶

- Eş Zamanlılık: Ürün üretildiğinde tüketilmeyip depolanabildiği, başka bir yere aktarılabildiği halde, hizmet üretildiği anda tüketilir.⁹⁷

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyondaki tüm seviyedeki personelin işe alınmasını, istihdamını, eğitimini, geliştirilmesini, tazminatlarını ve işten çıkarılması gibi özel faaliyetleri içerir. Lojistik, insan kaynakları yönetimi faaliyetiyle yakından ilgilidir. Lojistik; lojistik çalışanlarının işe alımı, kariyer gelişimi, tazminatların ödenmesi gibi meselelerle ilgili konularda insan kaynakları yönetiminin tavsiye ve yönlendirmelerini almalıdır. Diğer yandan, lojistiğin yoğun emek, ancak hizmet kalitesi yüksek bir iş kolu olduğu, otomasyon, IT gibi teknolojilerin kullanıldığı, 7 gün 24 saat çalışıldığı, on-line kontrol gerektirdiği düşünüldüğünde insana yapılacak yatırımın ne kadar önemli olduğu görülmektedir. İnsan Kaynakları Departmanları aktif ve verimli çalışan

⁹⁴ Assael, H.; "Marketing", Second Edition, The Dryden Press, Orlando, 1993, s.362-429.

⁹⁵ Armstrong, G. ve Kotler, P., "Marketing", International Edition, Prentice Hall, 2003, s.306.

⁹⁶ Palmer, A., "Defining Relationship Marketing: An International Perspective", Management Decision, 35 (4), 1997, pp.319-321.

⁹⁷ Blois, K., "The Oxford Text Book of Marketing", Oxford University Press, 2000, s.505.

lojistik firmaları, çalışanlarını işe motive etmekte daha başarılı olmaktadırlar. Bunu başaran firmaların verimlilikleri artmaktadır.⁹⁸ Yine bunlar rekabette rakipler karşısında avantaj da sağlamaktadırlar. Lojistik firmaları için bunların insan güçlerinin kendileri için önemi büyüktür. Bunun için lojistik firmalarının gerekiyorsa insan kaynakları yönetimlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.⁹⁹

Bu iki alan mesleki eğitim ve gelişim konularında da ortak çalışmak durumundadırlar. Tüm düzeylerdeki lojistik personeli görevlerini nasıl yapacakları konusunda ve kendilerini devamlı geliştirmelerine yardımcı olmak üzere eğitime tabii tutulmalıdır.

Lojistik sektöründe yetişmiş, eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlayacak eğitim altyapısı kurulmaktadır. Bu altyapı, her seviyede lojistik insan gücü kaynağı yetiştirilecek şekilde tasarlanmaktadır. Diğer bir deyişle, sadece yüksek öğretim değil, meslek yüksek okulları da sistemin önemli bir parçasıdır. Devlet, sivil toplum kuruluşları ve sektörün önde gelen firmaları bu tür çabaları ortaklaşa tasarlamakta ve yürütmektedir. Türkiye'de lojistik eğitimi veren kuruluşlar çok azdır. Dolayısıyla Türkiye'de bu konuda yetişmiş eleman eksikliği bulunmaktadır.

Lojistik sektöründe insan kaynakları yönetimi önemlidir. Lojistik sektörü dinamik bir sektördür ve lojistik faaliyetler sırasında birçok çalışanla çalışılmak durumundadır. Çalışanların kalifiye olmaları, lojistik faaliyetlere başarı getirecektir.¹⁰⁰ Bu noktada çalışanlara kurum içi ve dışı eğitim verilmesinin önemi artmaktadır.

Lojistik sektöründe insan kaynakları planlaması, diğer alanlara göre daha zor yapılıır. Çünkü lojistik sektörü, birçok farklı iş sürecini ve bunlarla ilgili faaliyetleri içerir. Sektörde ihtiyaç duyulan çalışan sayısı fazla olduğu gibi, iş türleri de çok çeşitlidir. Bu lojistik sektöründe insan kaynakları planlamasının kendine özgü özellikler

⁹⁸ Ira Chaleff, "İşyerinin Yeniden Canlandırılması", *Executive Excellence*, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:2, Sayı:23, İstanbul, Şubat 1999, s.4.

⁹⁹ Donna C.L. Prestwood ve Paul. A. Schumann, "Kuruluşunuzu Yeniden Canlandırın", *Executive Excellence*, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:2, Sayı:23, İstanbul, Şubat 1999, s.14.

¹⁰⁰ Erdal ve Saygılı, a.g.e., s.36.

taşıdığını göstermektedir. Örneğin lojistik yönetiminin başarısı için, birimler arasında koordinasyon sağlanması çok önemlidir.

Lojistikte eğitimin önemi çok büyüktür. Eğitimin önemli olduğu başlıca sektörlerden birini lojistik sektörü oluşturmaktadır. Lojistik sektöründe eğitilmiş kalifiye elemana ihtiyaç fazladır. Lojistik firmaları pazarda rekabet avantajı sağlamak istiyorlarsa, eğitilmiş kalifiye çalışanlara sahip olmalıdırlar.¹⁰¹ Çünkü eğitim ile üretim kalitesinin ve veriminin artışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Lojistik firmaları kurum içi ve dışı eğitimlerle çalışanlarının nitelik ve verimliliklerini artırabilir.¹⁰² Bugün, lojistik sektöründe eğitimde yeni yöntemler de kullanılmaktadır. Web tabanlı uzaktan eğitim uygulamaları böylesi yeni yöntemlere bir örnektir.¹⁰³

Lojistik firmaları, işgörenleri için sağlayacakları eğitimler için belirli bir bütçe ayırmalıdırlar. Eğitim faaliyetleri ile ilgili harcamaları ayrıntılı bir biçimde göstermelidirler. Ayrılacak bütçe, eğitim faaliyetlerinin içerik ve kapsamına bağlıdır. Firmaların eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç izlenir:

1. İşletmenin eğitim faaliyetleri dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
2. Yapılacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için tahminler bir araya getirilir incelenir ve değerlendirilir.
3. Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim kademesine sunulur.
4. Eğitim bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince gözden geçirilir işletme bütçesi içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
5. Eğitim departmanı yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.

¹⁰¹ Yener Tugay, "Rekabetçi Avantaj Yaratmak için Eğitim", *Executive Excellence*, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, Şubat 1998, s.14.

¹⁰² *Paradoks*, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5, Sayı:1, Ocak 2009, s.9.

¹⁰³ Mustafa Kaplan, "İnsan Kaynakları Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Web Tabanlı Uzaktan Eğitim ve Örnek Bir Uygulama", İÜ Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan: Yrd.Doç.Dr. Gönen Dündar), İstanbul 2001, s.83.

6. Eğitim bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumların ve değişikliklerin göz önüne alınabilmesi için eğitim harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici tedbirler alınır.¹⁰⁴

Lojistik sektöründe verilecek eğitimin niteliği, neleri kapsaması gerektiği ayrı bir uzmanlık alanıdır. Bunun için lojistik firmaları sık sık dışarıdan eğitim desteği alırlar. Bunlar profesyonel olarak eğitim veren kuruluşlardır. İyi bir eğitim öncelikle planlamayı gerektirir. Çalışanlar hangi konularda bilgilendirilmeye, eğitime ihtiyacı duymaktadırlar. Öncelikle bunların belirlenmiş olması gerekir.

Eğitim faaliyetleri üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar 1) Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, 2) Eğitim programı geliştirilmesi ve uygulanması, 3) Eğitim programı değerlendirilmesidir.¹⁰⁵

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması aşamasına geçilmektedir. Eğitim programının değerlendirilmesi, süreçte son aşamayı oluşturmaktadır. Eğitim programının değerlendirilmesi amacıyla çeşitli yöntem ve modeller geliştirilmiştir. Eğitim değerlemede kullanılan yöntemler; test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi ve deney-kontrol grubu yöntemi ve öğretilenleri uygulama derecesi yöntemidir.¹⁰⁶

Lojistik sektöründe eğitim etkinlikleri kurum içinde gerçekleştirilebildiği gibi kurum dışında da gerçekleştirilebilmektedir. Eğitimin kurum içinde mi yoksa dışarıda mı verilmesinin daha yararlı olacağı, verilecek eğitimin konusu ve elde edilecek faydaya bağlı olarak değişir. Örneğin yönetici grubunu kapsayan bazı eğitim programlarının kurum dışında, farklı bir mekanda yapılması çeşitli yararlar sağlayabilir. İş ortamının dışında olmak, iş arkadaşları ile farklı bir havayı solumak ve statülerden arınmak gibi yararlar oluşabilir. Kurum içi eğitim programlarının başarısı ise doğru koşullar altında, doğru insanlar için, doğru programların seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle

¹⁰⁴ Şenatalar, a.g.e, s.171.

¹⁰⁵ Taşkın, a.g.e., s.12.

¹⁰⁶ Uyargil, a.g.e., s.220-221.

çoğu programlar, sadece belli bir personel kesimine yönelik olarak tasarlanırlar. Kurum içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Kurum içi eğitimde eğitilecek kişilerin sahip oldukları birtakım özellikler belirleyici olmaktadır. Bunlar şunlardır:

1. Katılımcıların öğrenim düzeyleri ve türü,
2. İşteki deneyim süreleri,
3. Çalıştıkları birimler,
4. Unvanları,
5. Kursun izlenmesi için gerekli olan asgari bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi.¹⁰⁷

Kurum içi eğitim yolu ile bireye özellikle işin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamak sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş, mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin, yararlanmamış olana kıyasla daha iyi ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesidir.¹⁰⁸

Eğitim ister kurum içinde ister kurum dışında gerçekleşsin, bunun kararında temel kriteri, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kültürüne kazandırılması ve kurum çalışanlarına yansıtılması olacaktır. Verilecek eğitimin kalitesi ve bunda eğitimcilerin rolü büyüktür. Verilecek eğitimin anlaşılır, net ve düzeye uygun olması gerekmektedir. Bunu iyi eğitimciler gerçekleştirebilir. Eğitimcilerin iyi bir modele sahip olması, aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması gerekmektedir.¹⁰⁹

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında, uygulanacak eğitim yöntemine karar verilmesi gerekmektedir. Eğitim işbaşında mı gerçekleşecektir,

¹⁰⁷ Aysun Özyurt, "İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış IV – Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması", *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, Şubat 1998, s.59.

¹⁰⁸ Taymaz, a.g.e., s.3-4.

¹⁰⁹ Fındıkçı, a.g.e., s.260, 263.

yoksa iş dışında mı önce bunun kararı verilir. İşbaşında eğitim çalışanların görevlerini yaparlarken, işlerinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulmalarıdır. İşbaşında eğitim bunların öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları işbaşında fiilen uygulayarak edinmesi esasına dayanır. İş başında eğitimin firmalara gideri azdır. İşbaşında eğitim öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı verir. Bu yöntemde işgören işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla aksama olmaz. Ayrıca eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek adaptasyon sorunları pek görülmez.¹¹⁰

İşbaşında eğitimin sakıncalarını ise şunlar oluşturmaktadır:

- İşbaşı eğitimini veren ustabaşı veya sorumlu kişi, iyi ve gerçek bir eğitici olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri demode olabilir. İşgören bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri alamamış olur.
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı ve bozuk mal üretilir, makine ve donanım kaybı olabilir.
- Çalışma koşulları, gürültü, pislik, ayrıca stres vs açısından olumlu bir eğitim ortamı oluşturmayabilir.
- Ayrıca işbaşı eğitimi, çok sayıda personelin eğitiminin aynı anda gerçekleştirilmesi için elverişli değildir.

İşbaşında eğitim ve iş dışında eğitim yöntemleri çeşitlidir. İşbaşı eğitim yöntemlerini; gözetimci rehberinde eğitim, coaching (yönlendirme) eğitimi, monitör(kılavuz) aracılığıyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme(rotasyon) eğitimi, komiteler aracılığı ile eğitim, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi ve çıraklık eğitimi şeklinde tasnif edebiliriz. İş dışında eğitim yöntemlerini de anlatma(konferans) eğitimi, sempozyum veya panel, örnek olay(vaka) eğitimi, rol oynama eğitimi, simülasyon, duyarlılık eğitimi, grup tartışması eğitimi, beklenen problemler eğitimi, işletme oyunu eğitimi ve out-door eğitimi olarak belirleyebiliriz.

¹¹⁰ Uyargil ve diğ., a.g.e., s.223-224.

Türkiye’de lojistik eğitimi yeterince gelişmemiştir. Firmalar bu konu üzerine yeterince eğilmemektedirler. Bu sebeple lojistik sektöründe yetişmiş insan ihtiyacı kendini belirtmektedir. İlerleyen zamanda firmaların lojistik eğitimine gereken önemi vermeleriyle, bu ihtiyacın ortadan kalkacağı açıktır.

Ülkemizde lojistik alanında söz sahibi kurumların sağladığı eğitim uygulamalarını aşağıda olduğu gibi özetleyebiliriz:

UTİKAD (Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği)

Söz konusu dernek tarafından lojistik hizmet sunan firmalar ve çalışanlarına yönelik eğitim programları sağlanmakta ve eğitimler verilmektedir. UTİKAD’ın sağladığı eğitimlere ilişkin örnekleri aşağıda görmektesiniz.

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) Eğitimi

Günümüzde uluslararası pazarlarda şirketler değil tedarik zincirleri rekabet etmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), kısaca sürekli ve hızlı ürün/hizmet akışlarını organize etmek ve işletme iş süreçlerini bir bütün olarak görmektir. Bu çerçevede yurtiçi ve uluslararası tedarikçilerle ilişkilerden fabrika ortamına, depo yönetiminden dağıtım planlamasına kadar bir dizi faaliyeti sürekli etkileşim halindedir. Bütün bu gelişmeler yeni bir yönetim anlayışını zorunlu kılarken yeni bir yönetici profili ortaya çıkarmaktadır. TZY eğitiminin amacı, bugünün ve geleceğin şiddetli rekabet ortamında başarının Tedarik Zinciri Yönetimi’nden geçtiğini vurgulamaktır¹¹¹.

Depo ve Aktarma Merkezi Yönetimi

Depo Yönetimi eğitiminin amacı, tedarik zinciri yönetimi perspektifi içerisinde işletme depo faaliyetlerinin etkin ve verimli çalışmasına yönelik temel depo konularının incelenmesidir.

Filo Yönetimi Semineri

¹¹¹ UTİKAD web sitesi, <http://www.utikad.org.tr/sayfalar.asp?page=14>

Filo Yönetimi seminerinin amacı, filo iş süreçlerinin operasyonel ve yönetsel olarak analiz edilerek; işletme araçlarının etkin ve verimli kullanımı, sefer ve güzergah planlaması, sefer prosedürleri, bölümler arası koordinasyon, sürücü yönetimi ve filo performans değerlendirmesi konularının çok yönlü incelenmesidir. Pratik iş hayatından gelen yirmiden fazla örnek olay (vaka) çalışması yapılarak uygulama ağırlıklı bir seminer planlaması hazırlanmıştır.

Küresel Lojistik ve Vaka Çalışmaları Eğitimi

Küresel Lojistik Anlayışının Gelişimi ve Lojistik Üsler (seçilmiş 12 adet lojistik üssün incelenmesine dayanılarak) hakkında uygulamalı, örnek olayların incelenmesine dayanan eğitimler verilmektedir.

Ayrıca, AB Ulaştırma Politikaları ve Bölgesel Projelerde Türkiye'nin Yeri, Avrupa Birliği Ulaştırma Politikalarının Genel Çerçevesi, Pan-Avrupa Taşıma Koridorları, Avrupa Birliği'nin Türkiye Hakkındaki İlerleme Raporu Kapsamında Ulaştırma Politikalarının Değerlendirilmesi, Yeni İpek Yolu; Avrupa Kafkasya Asya Taşıma Koridoru (TRACECA) Projesi, Türkiye'nin Bölge Ulaştırma Projelerine Bakışı konularında eğitim sağlanmaktadır.

Küresel Lojistik Vaka Çalışmaları ise Yemen Fuarı ve İsveç'e Bira İhracatı örnek olaylarına dayandırılmıştır¹¹².

Uluslar arası Nakliyeciler Derneği (UND)

UND, 1974 yılında Türkiye kara nakliye sektörünün her türlü sorununu ulusal ve uluslararası platformda çözmek amacıyla bir araya gelen sektör temsilcileri tarafından bir meslek örgütü kimliğiyle kurulmuştur. Aradan geçen yıllarda dünyaya hakim olan küresel ekonomi düzeni, hem Türkiye ekonomisini hem de kara nakliyesi

¹¹² UTİKAD web sitesi, <http://www.utikad.org.tr/sayfalar.asp?page=14>

sektörünü değiştirmiş ve sektör Türkiye'nin dikkat çekici gelişme gösteren sektörlerinden biri haline gelmiştir¹¹³.

UND tarafından sağlanan eğitim uygulamaları aşağıda olduğu gibidir.

Taşımacılık ve Lojistik Mesleki Yeterlilik Eğitimi Üst Düzey Yönetici Programı

ADR Sürücü Eğitimi (Tehlikeli Madde Taşımacılığı)

SRC-1, SRC-2 Eğitimleri (Ulusal ve Uluslararası Yolcu Taşımacılığı)

SRC-3, SRC-4 Eğitimi (Ulusal ve Uluslararası Yük ve Eşya Taşımacılığı)

İlkyardım Eğitimleri

Kişisel Gelişim Eğitimleri

Talep Edilen Herhangi Bir Konuda Şirketlerin Kendi Eğitim Salonlarında veya Eğitim Merkezimizde Genel Katılıma Açık Eğitimler (Bilgilendirme Seminerleri ve Konferanslar)

2.3.1. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM UYGULAMALARI

2.3.1.1. İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

2.3.1.1.1. Gözetimci Rehberliğinde Eğitim

En eski eğitim yöntemlerinden biri olan gözetimci rehberliğinde eğitim işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan diğer çalışan ya da ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesi esasına dayanır.

Yararları:

- Maliyeti düşük ve uygulaması kolaydır.
- Basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir.

¹¹³ <http://www.und.org.tr/tr/page.asp?id=82>

- Deneysel yollarla işin öğretilmesinde oldukça pratiktir.

Sakıncaları

- İş öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen olduğu anlamını taşımaz.
- Eğitim gözetimci açısından zaman kaybına neden olabilir.
- Gözetimci asta işin yapılmasından doğru ve etkili yöntemleri öğretebileceği gibi, pratiğe kaçmak için yanlış ve güvenlik açısından sakıncalı yönleri de öğretebilir.¹¹⁴

2.3.1.1.2. Coaching (Yönlendirme) Yöntemi

Yeni bir kariyer olan koçluk, eğitim yöntemlerinden biri olarak son yıllarda uygulanmaya başlamıştır. Çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesine dayalı bir yöntem olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanımda ise ‘çalışanların rekabet güçlerini artırmaları ve yüksek performans için engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmakla tasarlanmış sürekli ve etkili iletişime dayalı bir süreçtir.’

Bu sürecin aşamaları ise 8 adımda değerlendirmek mümkündür.

- 1.adım: Yüksek performansa engel tutumu, davranışın-problemin tanımlanması,
- 2.adım: Bu konuda çalışandan geri bildirim alınması,
- 3.adım: Beklentilerin karşılıklı olarak tanımlanması,
- 4.adım: Karşılıklı anlaşmaya varılması,
- 5.adım: Gelişim planının hazırlanması,
- 6.adım: Plana ve anlaşmaya bağlılığın sağlanması,
- 7.adım: Bir sonraki görüşme zamanının belirlenmesi,
- 8.adım: İzleme ve destekleme

¹¹⁴ Özdemir, a.g.e., s. 3-6.

Yararları:

- İş yaşamında çalışanların ve takımların kariyer ve performans gelişimini sağlar.
- Yönetim becerilerini geliştirir.
- Zor işlerin üstesinden gelinmesini sağlar.
- Kendi kendilerini tanımlarına, motive etmelerine yardımcı olur.
- Özel yaşam-iş yaşamı dengesini sağlar.
- Yetenekleri geliştirir.
- Kişisel ve mesleki gelişim sağlar.
- Yönetici ve çalışanların daha iyi iletişim ve kişisel arası iletişim becerilerini geliştirir.
- İşletmelerde performans ve üretkenliği artırır.
- İş tatmini ve sadakati sağlar.
- Stresi düşürür.¹¹⁵

2.3.1.1.3. Monitör (Kılavuz Aracılığıyla) Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmeler gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir.

Bu seçilen kişiler monitör ya da kılavuz olarak adlandırılmaktadır. Monitörün görevi, işgörelere; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir.

¹¹⁵ Gürbüz ve Yapıcı, a.g.e., s. 173-174.

Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine işgörenlerin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetini gerçekleştirirler.¹¹⁶

2.3.1.1.4. Staj yoluyla Eğitim

‘Staj, genç çalışanların belli bir konu hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanabilmeleri için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır.

Çoğunlukla işletmeye alınmaya aday veya yeni dahil olmuş kişilere bu eğitim yöntemi uygulanır. Staj yoluyla eğitim işgörenlerin örgüt içerisinde gelecekte görev alacakları alanlarla ilgili, olarak işleri öğrenmesi, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve mesleki alanda sorumluluk sahibi olabilmesi sağlanmaya çalışılmalıdır.

Staj ile teorik bilgi pratik bilgiyle bütünleşmiş olmaktadır. İşletme açısından personelin işini iyi yapabilmesi için gerekli bilgiyle donatılmış olması, yaşanan değişimlere karşı uyumu kolayca yakalayabilme şansının olması nedeniyle avantajlıdır. Ancak stajyerlere verilen bilgilerin öğretici nitelik taşıması gerekirken işletmelerin bu durumu göz ardı etmesi nedeniyle bu eğitim istenilen sonucu vermeme ihtimalini de taşımaktadır.¹¹⁷

2.3.1.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi

Eğitim alanında uygulanan bir diğer işbaşı eğitim yöntemi de iş değiştirme, başka bir deyişle rotasyon yöntemidir.

İş rotasyonu, çalışanları organizasyonun çeşitli pozisyonlarında hareket ettirilerek, onların bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için çabaları içermektedir. İş

¹¹⁶ Mustafa ÖZTÜRK, Süleyman SANCAK, “Hizmet İçi eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, <http://joy.yasar.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 20.09.2009), s.771

¹¹⁷ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.89.

rotasyonu yatay ya da dikey yönde olabilir. Dikey iş rotasyonu çalışanların yeni bir pozisyon terfi etmelerinden başka bir şey değildir.

Bu yöntem, organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim vermeyi içerir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler.

Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörenlere göstermektir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, yaygın otomasyon sonucu, hep aynı işi yapmaktan dolayı bitkin ve isteksiz hale gelen işgörenlerin, işlerinden duydukları tatmin derecesini arttırmak için, iş rotasyonunun etkili bir çözüm olduğu belirtilmektedir.

Daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlanmakta, böylelikle eğitime katılanların başarılabilecekleri işler de belirlenebilmektedir.

Ancak yöntem, işinde uzmanlaşmış bireylerin başka işlerde de çalışmalarını önermekle, işletme aleyhine verimin azalması gibi bir sorun yaratabilir.¹¹⁸

2.3.1.1.6. Komiteler Aracılığı ile Eğitim

İşletmelerde çeşitli amaçlarla komiteler oluşturulur. Karar verme komitelerinden, bilgi verme, öneri, danışma komitelerine kadar farklı yapıda oluşan komitelere yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğu, karar verme ve görgü kapasitesini geliştirir.

¹¹⁸ Uyargil, a.g.e., s.225-225.

Aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir.

- Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmalarına pek alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Bu uyum süresinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer ve kendisinin yeterli deneyim gücüne sahip olması kaçınılmazdır.
- Komite çalışmasının doğal sonucu olarak ortak kararlara varılması bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da kişisel görüşlerini belirtmekten tedirginlik duyduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılımandan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.¹¹⁹

2.3.1.1.7. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği günlerde uygulanan eğitime işe alıştırma ya da oryantasyon eğitimi adı verilir.

Bu eğitimde; işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bu şekilde çalışanın en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanmaktadır.

Oryantasyon eğitimi, işletmelerin gerek mevcut düzeylerinin devamında, gerekse organizasyonel gelişmede önemli bir rol oynamaktadır.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.133.

İyi planlanmış bir oryantasyon ve eğitim programı işten ayrılma sıklığını azaltıp, yeni personele yapılan yatırımı başarıya ulaştırır. Oryantasyon dönemi, çalışanların işyerini ve birlikte çalışacağı kişileri tanıması için ayrılan bir zaman dilidir.

Oryantasyon eğitiminin süresi yapılan işin karmaşıklığı ve işgörenlerin özelliklerine bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında değişebilir.

Oryantasyon Eğitiminin Hedefleri:

- Yeni işe alınan işgörene, işletme politikaları, işletmenin organizasyonel yapısı, üretim-hizmet konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği tedbirleri vb. konularda bilgiler vermek,
- İşgörenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlamak,
- Çalışanların işe uyumunu sağlayarak işgücü devir oranını azaltmak,
- Belirsizlik ve bilgisizlikten doğan şikayet ve yakınmaları önlemek,
- Çalışanların; belirsizlik ve bilgisizlik nedeniyle, deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmeye çalışmalarına, kuralları bozmamalarına ve mevcut düzeni altüst etmelerine engel olmak.

Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Yöntemler:

Oryantasyon eğitiminde çeşitli yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunlar, konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler, astlarla yapılan görüşmeler şeklinde olabilir.

Oryantasyon Eğitimin İçeriği:

Oryantasyon programı şu konuları kapsayabilir:

- Şirket tarihçesi
- Şirket ürünlerinin/hizmetleri
- Organizasyonel şeması ve bölümler

- Şirket kültürü, değerleri şirket vizyonu
- Ücret sistemi ve prosedürü
- Ödüllendirme, bireysel öneri sistemi
- Sağlık hizmetleri, güvenlik bilgileri, yangın çıkışları, acil çıkışlar ve ilk yardım yeri
- İzin prosedürleri
- Çalışma saatleri, dinlenme araları, yemek saatleri ve iş koşulları
- Telefon ve bilgisayar sistemi
- Ulaşım imkanları, otopark yeri ve servis aracının güzergahı
- Disiplin prosedürü

Yeni işe başlayacak işgörenin işe alıştırılmasında; çalışma yerinin hazırlanması(çalışma masası-dolap vb.), bilgisayarın hazırlanması ve gerekli programların yüklenmesi, genel kullanım bağlantısının(network girişi) yapılması, e-mail adresinin tahsis edilmesi, telefon numarasının belirlenmesi, kartvizit basılması, servis güzergahının ayarlanması ve ilgili işlemlerin tamamlanması ve yeni işgörenin tüm şirkete duyurulması (pano, tanıştırma veya internet yolu ile) yapılmalıdır.

Dört aşamalı Oryantasyon Süreci¹²⁰:

1- Hazırlık Dönemi:

- Amaçların tanımlanması
- Gerekli araç- gereçlerin hazırlanması
- Yer ayarlanması
- Personelin bilgilendirilmesi

2- Sunuş:

- Öğrenme sürecinin düzenlenmesi, neyin nasıl yapılacağını belirlenmesi

3- Deneme Süresi:

- İşgörenden verilen göreve ilişkin bilgi/açıklama isteme
- Yapılan hataların yapıcı bir yaklaşımla düzeltilmesi

¹²⁰ Özdemir, a.g.e., s.2-5.

- o İşgörende görülen ilerlemeye karşı duyarlı olma
- o Sabır gösterme
- o Aradan çekilip personelin tek başına sorumluluk almasını sağlama

4- Kontrol:

- o İşgören gerektiğinde kime danışmalı?
- o Yapılanların hangi sıklıkta kontrol edilmesi gerektiğine karar verme
- o İşgörenin sorularına yanıt verme
- o Eğitim sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi verilen göreve ilişkin bilgi/açıklama isteme.¹²¹

Eğer okuldan yeni mezun olmuş ve ilk olarak bu işletmede iş hayatlarına başlamış çalışanların işe alıştırma eğitimi söz konusu ise, bu elemanlara da özel bir önem verilmelidir. Çünkü yeni elemanlar, iş dünyasıyla ilk kez doğrudan ve ciddi bir şekilde karşı karşıya gelir. Kendileri ve çalışacakları işletme hakkında neler bilmeleri gerektiği, nelerin önemli olduğu anlatılmalıdır.

Bir örnek, Japonya'dan¹²²:

“Her yıl işe aldığımız üniversite mezunlarını bizzat karşılamaya önem veririm. Japonya’da okullar mart ayında tatile girer. İşletmeler öğrencileri ders yılının ikinci yarısında işe almaya başladıkları için, herkes nerede çalışacağını bilir. Mezunlar nisan ayında işe başlarlar. Yeni elemanları Tokyo’daki merkezimizde toplarım. Burada bir tören yaparız. Bu yıl da, kırk yıldır yaptığım gibi, yedi yüz kadar hevesli ve heyecanlı yüze bakıp, bir söylev verdim:

“İlk önce okul ile şirket arasındaki farkı anlamalısınız. Okula giderken bir ücret ödersiniz. Ama yeni şirketiniz size bir ücret ödeyecektir. İşinizi öğrenirken, şirket için bir yük olacaksınız.

İkincisi, okuldaki sınavda başarılı olursanız, yüz puan alırsınız. Ama kağıdınızı boş vererseniz sıfır alırsınız. İş dünyasında, her gün bir sınavla

¹²¹ Özdemir, a.g.e., s.2-5.

¹²² Taşkın, a.g.e., s.108-109.

karşı karşıysanız, yüz ya da elli puan alabilirsiniz. Ama iş hayatında bir hata yaparsanız, sadece sıfır almakla kalmazsınız. Hata yaparsanız, hep bir şey kaybedersiniz ve bu kaybınızın sınırı yoktur, şirketi bile tehlikeye sokabilir.

Sizi biz seçmedik. Burası ordu değil. Bu da sizin isteyerek *Sony 'yi'* seçtiğiniz anlamına geliyor. Bu da sizin sorumluluğunuz. Normal olarak bu şirkete katıldığınızda, sizden burada yirmi ya da otuz yıl kalmanızı bekleriz'.¹²³

2.3.1.1.8. Çıraklık Eğitimi

Bireye iş hayatındaki belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleri ile geliştiren eğitim sürecidir. Çıraklık eğitiminde;

- Yaparak öğrenmek esastır.
- Ucuz maliyetle etkili eğitim sağlamada sosyal verimlilik aracıdır.
- Programları iş dünyasındaki gelişmelere, değişen sosyo, ekonomik koşullara ve isteklere göre uyarılma temel kuramdır.
- Öğrenme öğretme ortamı iş ortamının kendisi ya da benzeridir.¹²⁴

2.3.1.2. İŞDIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşbaşında olduğu gibi iş dışında eğitim yöntemleri de çeşitlidir. Aşağıda çeşitli iş dışında eğitim yöntemleri açıklanmaktadır.

2.3.1.2.1. Anlatma(Konferans) Eğitimi

Anlatma ve Tartışmalı konferans şeklinde ikiye ayrılır.

¹²³ Taşkın, a.g.e., s.108-109.

¹²⁴ Yunus Kaynar, "Teknik Eğitim Reformu", [http://www. Egitim.aku.edu.tr/te...](http://www.Egitim.aku.edu.tr/te...)(Erişim Tarihi: 25.09.2009)s.1/3.

Anlatma Yöntemi: Bu yöntemde yapılan, bilginin diğer fertlere aktarılmasıdır. Bu yöntemin başarısı anlatanın kabiliyetine bağlıdır. Anlatan neyi, nasıl anlatacağını ve hangi konunun önemini nasıl belirteceğini tayin etme serbestisine sahiptir.

Yararları:

- Alışılmış bir yöntemdir,
- Eğitim zamanını kısaltır,
- Geniş bir gruba konunun sunulması mümkündür,
- Grubun konu için hazırlanması gerekmez.

Sakıncaları:

- Anlatım lisanı düzgün olmalıdır,
- Dinleyicilerin ilgisini devamlı olarak çekmek güç bir iştir,
- Sadece söylenen sözler unutulur,
- İyi bir anlatım planı yapılmamışsa anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir.¹²⁵

Konferans şöyle bir planla sunulabilir:

- Hitap cümlesi.
- Konunun sunuluşu.
- Konferansın amacı.
- Konunun açılması ve anlatılması.
- Sonuç.
- Sorular ve cevaplarının kısaca özeti.
- Sorulabilecek soruların cevapları.
- Sonuca götüren açıklamalar.
- Sonuç.¹²⁶

¹²⁵ İsmail EFİL, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 8. Baskı, Bursa, Nisan.2006, s.221.

¹²⁶ Edebiyat Köşesi, Delineticiler Paylaşım Forumu, <http://www.Delineticiler.net/forum/edebiyat-koesi/60116-konferans>, (Erişim Tarihi: 25.09.2009), s.1/1.

Tartışmalı Konferanslar: Anlatma yöntemine benzer fakat tatbikatta daha çok uygulana şekli herhangi bir problemin konferans lideri nezaretinde bir grup tarafından tartışılmasıdır. Diğer bir şekli problem halletme konferanslarıdır. En önemli yararı beraberce düşünmeyi ve gruplar halinde çalışmayı geliştirmesidir.¹²⁷

2.3.1.2.2. Sempozyum veya Panel

Belli bir konuyu aydınlatmak amacıyla, bilim adamı ve araştırmacıların bir araya geldikleri ve konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları, tartışmalı toplantılardır.

Bildiri sahiplerine ayrılan zaman oldukça kısadır. On dakikalık bir sürede 150-2000 kelime kullanma şansı vardır. Buna göre hazırlanacak bildiri, dört sayfayı geçmemelidir.

Sempozyumda her konuşma, ayrı bir hazırlıktır, fakat birbirini tamamlayıcı söyleşi ve içtenlik havası vardır. Konuşmalardan sonra konuşmacılar, birbirine konu ile ilgili sorular sorabilirler. Böylece sempozyumdan ‘panel’e geçilir.

Bildiri metni şu bölümlerden oluşur:

- Giriş: Araştırılan sorunun tanıtılması ve neden bu konunun ele alındığı, diğer çalışmalar arasındaki yeri,
- Deney: Malzeme ve yöntemin tanıtımı,
- Bulgular: Bildirinin en önemli bölümüdür. Dinleyiciler tarafından beklenen yeni bilgi, belge ve önerilerin açıklanması ve tartışılması.

Bildiri de konferans gibi bir dinleyici topluluğu önünde okunur. Ancak bildirinin sunulduğu topluluk, o konuda az çok uzmanlaşmış kişilerden oluşur.¹²⁸

¹²⁷ Efil, a.g.e., s.221.

¹²⁸ Sempozyum Nedir, <http://www.hakkında-bilgi-nedir.com>, (Erişim Tarihi: 25.09.2009), s.1/1.

2.3.1.2.3. Örnek Olay (Vaka) Eğitimi

Yöntem ilk defa Harvard Üniversitesi tarafından uygulamaya konulmuş zamanla geniş bir kullanım alanına sahip olmuştur.

Genellikle genç yönetici adaylarının örgüt yönetimine alıştırmaları gayesiyle kullanılmaktadır.¹²⁹

Geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde vaka çalışmalarının önemi büyüktür. Vaka çalışması ağırlıklı mesleki eğitimler, bireylere olumsuz ve beklenmedik olaylar karşısında paniğe kapılman e uygun çözümü sağlama, sağduyulu tutum ve davranış sergilemede büyük katkı sağlamaktadır.

Sektörden yaşanmış veya senaryo tabanlı her bir vaka analitik ve eleştirel düşünme yeteneği kazandırma amacıyla hazırlanmaktadır.

Vaka hakkında düşünme egzersizinin yapılması, mesleki eğitim sonrasında katılımcılara iş hayatı ve kariyerleri açısından destekleyici bir ön hazırlık oluşturmaktadır.

Vaka çalışmalarına başlamadan önce katılımcılara çözüm yöntemleri sırasında gerekli olabilecek teorik altı verilmelidir.

Vaka çözümünde ilk aşama, örnek olayın dikkatli bir biçimde okunması ve detayların gözden kaçırılmamasıdır.

Vaka çalışmalarında '*örnek olayda yer alan karakterlerin yerinde ben olsaydım nasıl hareket ederdim?*' sorusu çok önemlidir.

¹²⁹ Şimşek, Öge, "Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi", s. 245.

Vaka çalışmalarında en yüksek verim, tartışma yoluyla alınabilmektedir. Vaka tartışma ortamında ‘dinleme’, ‘diğer fikirlere saygı ile yaklaşma’, ‘olumlu tutum ve davranış sergileme’ faktörleri grup öğrenme dinamiklerinin pozitif yönde gelişmesini sağlayacaktır.

Örnek olay çalışmalarında gereksiz ayrıntılarla katılımcıların dikkatini dağıtabilecek karmaşık unsurlardan kaçınılmalıdır. Tam zamanlı gerçekleştirilen eğitimlerde eğitime ayrılan süre içerisinde tartışılan vaka sayısını arttırmaya yönelik, kısa fakat öz olaylara yer verilmesi daha uygundur.¹³⁰

Yararları:

- Vakalar genellikle çok ilginçtir.
- Kesin çözüm yolu olmadığından, çözüm yolları bulmak için grup tartışması ve etkileşimi sağlar.
- Katılımcıların etkili iletişim kurma ve aktif katılım becerilerini geliştirir.
- Katılımcılara karar verme süreçlerini etkileyen değişik faktörlerin farkına varma olanağı sağlar.
- Katılımcıların gerçek durumlarda doğru karar verme becerilerini geliştirir.
- Katılımcıların, bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme ve çeşitli görüşleri eleştirme yeteneklerinin geliştirilmesine olanak sağlar.

Sakıncaları:

- Yavaş bir eğitim yöntemidir.
- Genellikle belli bir eğitim durumu için uygun bir örnek olay seçmek zordur.

¹³⁰ Murat ERDAL, “Mesleki Eğitimler ve Vaka Çalışmasının Ana Hatları”, <http://www.meslekiyeterlilik.com/seminerler> (Erişim Tarihi: 25.09.2009), s.1/3.

- Tartışma sıkıcı hale gelebileceğinden, hem eğitimcinin hem de katılımcıların belli iletişim becerilerine sahip olması gerektirir.
- Özellikle belli bir çözüme ulaşamadıklarında, katılımcılar açısından hayal kırıklığı yaşanabilir.
- Bu yöntem, küçük ve homojen gruplara uygulanabilir niteliktedir.¹³¹

2.3.1.2.4. Rol Oynama Eğitimi

Daha çok yönetim geliştirme eğitim tekniği olarak kullanılan rol oynama yöntemi, yakın geçmişte değerli bir eğitim aracı olarak kabul görmektedir. Rol oynama, bir 'Taklit Edelim' oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkati olarak değerleyerek öğretir. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler.

Rol oynama yöntemi yönetici, gözetimci ve işgören temsilcilerinin eğitiminde çok yararlı olmaktadır. Bu yöntem katılanların kendi yeteneklerini iyileştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektir.

Böyle bir eğitim, aynı zamanda onların diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir.

Bu nedenlerle, rol oynama, yöneticilere, nezaretçilere ve hatta işgören temsilcilerine iyi beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak ve kabul ettirmek ve onlara bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için bir fırsat vermek açısından etkili bir yöntem olabilir.

¹³¹ Özdemir, Nurdan, "İşdışı Eğitim Yöntemleri", [http://www. Okyanusbilgiambari.com](http://www.Okyanusbilgiambari.com).(Erişim Tarihi: 23.08.2009), s.5/10.

Genel bir sürece göre katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Eğitim grubunun bazı yerleri rol alırlar ve senaryoyu canlandırılır. Daha sonra grup, oyuncuların tutum ve eylemlerini değerler. Grup önderi, hatırlanması gereken noktaları işaret eder, yorum ve sonuçları özetler.¹³²

2.3.1.2.5. Simülasyon

Özellikle yönetici eğitiminde bilgisayarla simülasyon yöntemi kullanılmaktadır. Yöneticiler bilgisayarda, örneğin bir şirketin yatırım, satış ve üretim gibi konularla ilgili karar verirler. Verilen bu kararlar bilgisayar tarafından değerlendirilerek katılımcılara neticeler bildirilir ve yeni bir karar almaları istenir.

Bir iş oyunu şeklinde programlanan bu çalışma, eğitime katılanların sanal ortamda karar almalarını, yaptıkları hataları görmeleri ve bu konularda beceri kazanmalarını sağlar.¹³³

2.3.1.2.6. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi (Sensitivity Training) bir örgüt geliştirme tekniği olarak en çok üzerinde durulan bir laboratuvar yöntemidir. Bu eğitimin ‘duyarlılık’ kavramı ile ifade edilmesi bireylerin kendi davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranış ve güdülerini kavrayabilme böylece çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağını sağlamasından ileri gelmektedir.

Duyarlılık eğitiminin amacı kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmalarını sağlamak ve bu konudaki yeteneklerini geliştirme olarak genel çizgileriyle belirlemek mümkündür.

¹³² Cengiz Coşgun, “İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma”, T.C.İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s. 24-25.

¹³³ Ferdin HOYİ, “İşletmelerde Eğitim”, Executive Excellence Dergisi, İstanbul, Şubat-1998, s. 11.

Ancak, bunu sağlamak için kişi içinde bulunduğu sosyal ve karmaşık ortamı inceleyecek teknik ve beceriyi elde etmelidir. Ancak bu sayede söz konusu ortamı analiz edecektir. İkinci husus kişi bu kompleks sosyal ortamın bir elemanı olduğunu, onu belli bir ölçüde etkileyebildiğini ve ondan da belirli oranda etkilendiğini bilmeli ve bunu çeşitli deney, algı ve gözlemleriyle duyabilmelidir.

Kişi bireysel amaçları içinde bulunduğu ortam koşullarının durumu ve bu koşulları kendi lehine değiştirebilme becerisi ile erişebileceğini bu eğitim ile hissedecektir.

Şu halde, duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel (sosyal) ortamındaki değişmelere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir tekniktir.

Duyarlılık eğitimi sayesinde birey kendi tutumları değerleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak bunların diğer kimseleri ne biçimde etkilediği hususunda daha bilgili ve duyarlı hale gelecektir.

Duyarlılık eğitimi, uygulamada esas itibarıyla T grubu seanslarından oluşmaktadır. 'T' kavramı İngilizce Training'da geçmektedir ve eğitim anlamındadır. Ancak buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektedir.¹³⁴

Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp bir şey öğretilmez, ancak bireylerin bir arada bulunmaları ve kendilerini meşgul edecek konuları ve sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarf etmeleri söz konusudur.

Duyarlılık eğitimi;

- ❖ Bir değişim ve yenilik yapma sürecidir.
- ❖ Örgütün verimliliği ve etkinliğini artırmaya yöneliktir.
- ❖ Örgütü sistem yaklaşımıyla bir bütün olarak ele alır.
- ❖ Bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirerek örgüt kültürünü etkiler.

¹³⁴ Erol EREN, "Yönetim Psikolojisi", İşletme İktisadi Enstitüsü, 30 Yıl Yayınları, No.2, İstanbul, 1984, s. 473-474.

- ❖ Organizasyon yapısı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.

Duyarlılık eğitimlerinde amaç; laboratuvar ortamında bir araya gelen insanların konuşturulmasını sağlamaktır. Eğitim; 8 veya 12 kişinin bir yuvarlak masa etrafında bir araya gelmesi ve kendi aralarında belirli konuları topluca müzakere etmeleriyle gerçekleştirilir. Başlarındaki uzman kişi eğitim amacı, yöntemi ve süresi hakkında bilgi verdiği bir konuşma ile toplantıyı açar ve katılımcıları serbest bırakır.

Bu eğitim programında katılımcılardan sorunların, fikirlerin ve bilinçaltında saklı tutulan konuların, endişelerin anlatması beklenir. Katılımcılar örgüt dışı konulara yönlendiklerinde toplantıyı yöneten uzman duruma müdahale eder ve onları kurum, personel, kendileri ve sorunlar hakkında konuşmaya davet eder.

Bu toplantılarda yapılan görüşmelere psikolojik soyunma denir. Kişiler bir süre sonra ne düşünüyorlarsa anlatmaya başlarlar. Verilen bu eğitime duyarlılık eğitimi denir.¹³⁵

Laboratuvar eğitimi ise en geniş anlamıyla üyelerinin öğrenmelerine yönelik grup dinamikleri eğitimidir. Laboratuvar kişinin kendisini, diğerleriyle ilişkilerini, grup ve gruplar arası fenomenleri ve hatta örgüt ve toplum gibi daha geniş yapıları öğrenmesini sağlayacak şekilde organize edilebilir.

Kişisel Gelişme Laboratuvarı:

Bu laboratuvarların amacı, daha çok kişinin kendisinin ve davranışlarının farkına varmasını sağlamaktır. Karşılıklı ilişkiler analizi bu grup laboratuvarlar arasında yer alır.

Beşeri İlişkiler Laboratuvarı:

Münazara grupları, duyarlılık eğitimi ve takım kurma bu tür laboratuvarlardandır. Grup üyeleri kişilerarası veri toplama, içinde bulunan

¹³⁵ Hüner ŞENCAN, “Örgüt Geliştirme Süreç ve Teknikleri”, <http://www.Pdrforum.net/index.php>, (Erişim Tarihi: 26.09.2009), s.1/7.

durumu teşhis etme, haberleşme, yardım etme, problem çözme ve çatışmayı çözme gibi konularda çalışırlar.

Grup Dinamikleri Laboratuvarı:

Bu laboratuvarlar grup süreçleri üzerinde durur. Üyeler, grup süreçlerini teşhis etme ve müdahale etmeyi öğrenirler.

Örgüt Laboratuvarları:

Bu laboratuvarlar, daha geniş sistemler için düzenlenir. Daha çok gruplar arası ilişkiler; yani gruplar arası çatışma, amaçların uygun hale getirilmesi gibi konular üzerinde durulur.

Duyarlılık eğitimi grup içersinde etkili bir haberleşmeyi önleyen engelleri ortadan kaldırmak, güç ilişkileri değiştirmek, yeni davranış normları geliştirmek ve sosyal eşitliğe dayanan ilişkiler kurmak için uğraşır.¹³⁶

2.3.1.2.7. Grup Tartışması Eğitimi

Herhangi bir konunun iki yada daha çok kimse tarafından karşılıklı konuşarak, birbirini dinleyerek ve eleştirerek incelenmesine yönelik bir yöntemdir.

Yöntemin ana noktası tüm grubun etkinliğe katılmasıdır. İki önemli noktası vardır.

Açık bir amacın olması

Ön hazırlık gerektirmesi.¹³⁷

Bu yöntem aşağıdaki durumlarda kullanılır.

- ❖ Grubu oluşturan bireyler konu hakkında gerekli temel bilgilere, aynı zamanda olgunluğa sahipse,

¹³⁶ Duyarlılık Eğitimi, <http://www.odevarşivi.com>.(Erişim Tarihi: (26.09.2009), s.2/8.

¹³⁷ Özel Öğretim Yöntemleri Grup Tartışması Yöntemi, <http://www.veribaz.com>(Erişim Tarihi: (26.09.2009), s.1/2.

- ❖ Konu bir sorun haline getirilebiliyorsa ve grup tarafından çözüm alternatifleri üretilebilecekse,
- ❖ Grup kurumdaki görevleri bakımından homojen iş ve konu ile yakından ilgileniyorlarsa,
- ❖ Kurumun eğitim politikası, sorunların tartışılması, eleştirilerde, bulunulması ve öneriler geliştirilmesine elverişli ise.

Grup tartışması yöntemi ile; grup üyeleri etkinliğe her an katılmaya hazır olur, sorunlar ve çözüm yolları ortaya konur, bireylerin konuşma, sorma –cevaplama yetenekleri gelişir, demokratik bir ortamda ilişki kurma, iyi alışkanlıklar kazanmalarına katkıda bulunur.

Fakat bu yöntem; diğerlerine kıyasla daha uzun süre gerektirir, iyi yönetilmediğinde amaçlardan saptırabilir, grubu oluşturanların konuya ilişkin yeterli bilgi, tecrübesi olmadığında olumlu sonuç alınamaz, grupta belirli bireylerin grubu kendi etkileri altına almaları olanaklıdır.¹³⁸

2.3.1.2.8. Beklenen Problemler Eğitimi

Genellikle bu yöntem, yönetici eğitiminde kullanılmaktadır. Bu yöntemde, eğitilecek kişilerin hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir.

Öncelikli olarak eğitilenlere yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra herhangi bir durumla ilgili veriler kendilerine sorulur. İşletmenin örgüt yapısını içeren verileri olan adaylar üzerinde evrak sepetleri bulunan, değişik masalara oturtulur. Örgütte karşılaşılan ya da karşılaşılmaması ihtimali yüksek olan problemlerle ilgili yazılar ve diğer belgeler her masada bulunan evrak sepetlerine konur. Her aday kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır. Daha sonra adaylar, grup önünde

¹³⁸ Taymaz, a.g.e., s. 138-139.

sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışır¹³⁹.

2.3.1.2.9. İşletme Oyunu Eğitimi

Yönetici adayları küçük gruplar halinde, her biri piyasada bir işletmeyi temsil edecek şekilde oluşturulur. Adaylara işletmeyi tanıtıcı bilgiler önceden verilir. Gerçek iş dünyasındaki koşullar canlandırılmaya çalışılır. İşletmenin finans, üretim, planlama gibi sorunlara çözüm aranır.

Adaylar bu yönde kararlar alır ve işletmelerini hayali olarak yönetirler. Alınan kararlar formlara işlenir ve gerekirse bilgisayara yüklenir. Gerek her grubun kendi içinde gerekse işletmeleri temsil eden gruplar arasında tartışma ortamı yaratılır.¹⁴⁰

2.3.1.2.10. Out-door Eğitimi

Out-door eğitimlerinde amaç; bireysellik yerine, bireysel katkılarla birlikte çözümler üretmektir.

Tercihan dış mekanlarda uygulanan bu eğitimlerde, ‘yaşayarak öğrenme’ modeli ile, katılımcılarda özellikle motivasyon ve özgüven, ekibin bütününde ise birlikte başarıma duygusu yaratılır.

Out-door eğitimlerinde, katılımcıların tecrübe etmesini istenilen durumlar aktiviteler yardımıyla yaratılır ve bireyin ya da ekibin bu durum ile baş etmesi beklenir. Eğitimler doğada gerçekleştirildiği için, katılımcılara kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortamın yaratılmış ve uygun öğrenme koşullarının sağlanmış olması büyük bir önem taşır.

¹³⁹ Bayraktaoğlu, a.g.e., s. 93.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.9

Bu eğitim modelinin asıl etkili yapan ise, bireyin bu öğrenme sürecinde aktif rol üstlenmesidir. Out-door eğitimlerinde uygulanan aktiviteler ile, birey hem etkilenen hem etkileyen kişi olur.

Etkilenen olarak;

Yapılan aktiviteler ile bireyin kendi kendini yönetme, problemlere çözümler geliştirme ve uzlaşma becerilerini geliştirir.

Etkileyen olarak;

Aktivite sırasında ve özellikle sonrasında, birey deneyimlerini, diğer ekip üyeleri ile paylaşır ve etkin bir grup dinamiği yaratılması hedeflenir.¹⁴¹

Lojistik Sektöründe eğitim uygulamaları irdelendikten sonra, bu konuya ilişkin yapılan bir araştırma ve bulguları son bölümde incelenecektir.

¹⁴¹ Simge Velipaşalar, “İkadeMi, Eğitim ve Geliştirme, Outdoor Eğitimleri”, <http://www.ikademi.cpm/egitim-ve-gelistirme/827-outdoor-egitimleri.html>, (Erişim Tarihi: 23.08.2009), s.1/4.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE YORUMU

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri sunulmaktadır.

Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir ¹⁴². Bu çalışmada bu model temel alınmıştır.

3.1.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde faaliyet gösteren 14 lojistik firmasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yolu ile belirlenen bu 14 işletmedeki 500 çalışana anket gönderilmiş ve 165 anket geri dönüş olmuştur.

3.1.2. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Anket Formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Anket Formu 47 sorudan oluşmaktadır. Demografik özellikler ile tez kapsamındaki konulara ilişkin verilerin toplanması hedeflenmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS15.0 (Statistical Packet for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

¹⁴² N. Karasar, “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s: 77.

3.1.3. BULGULAR VE YORUMU

Bu bölümde bulgular ve yorumlar bir arada verilmektedir. Öncelikle anket çalışmasına katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri tablo ve şekil olarak verilerek bulgular ifade edilecektir.. Daha sonra her bir tablonun yorumları yapılmaktadır.

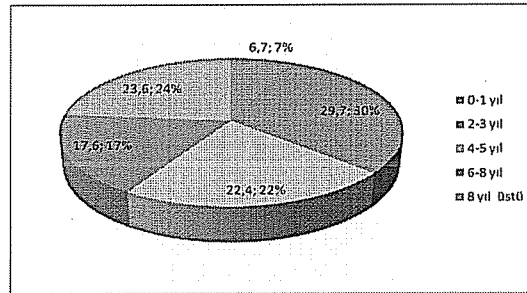
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Yıl	N	%
0-1 yıl	11	6,7
2-3 yıl	49	29,7
4-5 yıl	37	22,4
6-8 yıl	29	17,6
8 yıl üstü	39	23,6
Toplam	165	100,0

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

- %29,7'si (49 kişi) 2-3 yıl,
- %23,6'sı (39 kişi) ise 8 yıl üstü,
- %22,4'ü (37 kişi) 4-5 yıl,
- %17,6'sı (29 kişi) 6-8 yıl,
- %6,7'si (11 kişi) 0-1 yıl çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğun 2-3 yıl bir lojistik işletmesinde çalışmaları; sektör işletmelerinde yer değiştirmelerin sık yaşandığını bu nedenle sektör işletmelerinin çalışan ihtiyaçlarını belirlemede mevcut şartlar ve geleceğe yönelik pozisyonlar için gereken ortamları sağlamaları ve gereken önemi vermeleri gerektiği görülmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim	N	%
İlköğretim	4	2,4
Lise	59	35,8
Yüksekokul	28	17,0
Üniversite	70	42,4
Master ya da Doktora	4	2,4
Toplam	165	100,0

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

% 42,4'ü (70 kişi) üniversite,

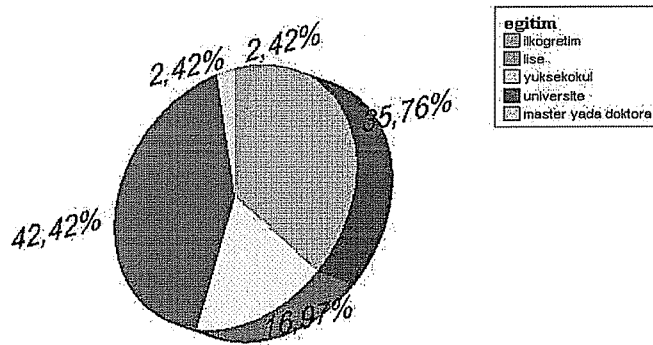
% 35,8'i (59 kişi) lise,

% 17'si (28 kişi) yüksekokul,

% 2,4'ü (4 kişi) ilköğretim,

% 2,4'ü (4 kişi) master ya da doktora mezunudur.

Katılımcıların, eğitim durumlarının % 42,4'ünün üniversite mezunu olmaları sektör işletmelerinin rekabet ettiği gerek yurt içi, gerekse uluslararası pazarda başarılı olabilmek için eğitimli personel istihdam etme ihtiyacı duymalarından kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların İşletmelerindeki Görevlerine Göre Dağılımları

Görev	N	%
Müdür	28	17,0
Şef	12	7,3
Sorumlu	66	40,0
Uzman	13	7,9
Diğer	46	27,9
Toplam	165	100,0

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%40’ı (66 kişi) sorumlu,

% 27,9’u (46 kişi) diğer,

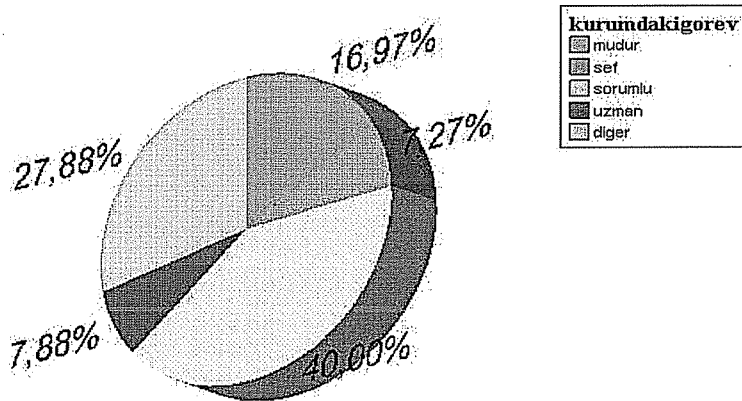
%17’si (28 kişi) müdür,

%7,9’u (13 kişi) uzman,

%7,3’ü (12 kişi) şef,

cevabını vermişlerdir.

Araştırmaya katılanların % 40’ı sorumlu çalışanlar olduklarını belirtmişlerdir. Sektörde işletmelerinin organizasyon yapıları ve görev tanımları değişiklik göstermektedir. Bu nedenle bazı işletmeler organizasyon yapılarında sorumlu pozisyonunu daha etkin kılmaktadırlar.



Şekil 3.3. Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Görevlerine Göre Dağılımları.

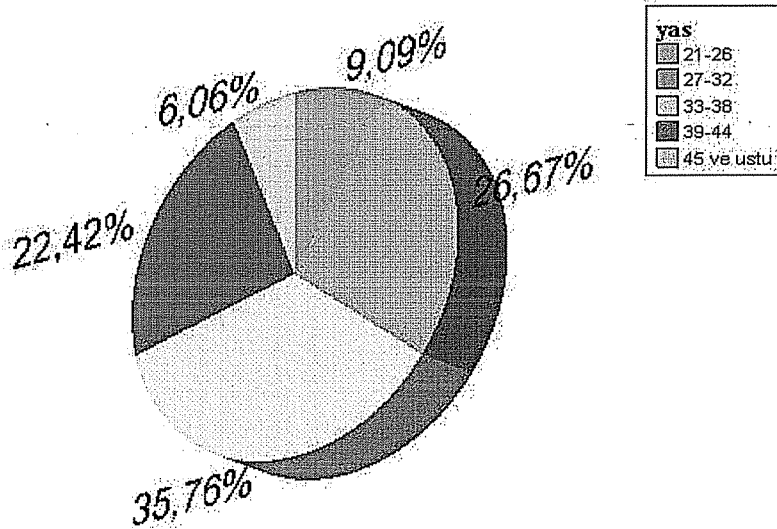
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	N	%
21-26	15	9,1
27-32	44	26,7
33-38	59	35,8
39-44	37	22,4
45 ve üstü	10	6,1
Toplam	165	100,0

Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin,

- %35,8'i (59 kişi) 33-38 yaş,
- %26,7'si (44 kişi) 27-32 yaş,
- %22,4'ü (37 kişi) 39-44 yaş,
- %9,1'i (15 kişi) 21-26 yaş,
- %6,1'i (10 kişi) 45 yaş ve üstündedir.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları bakımından lojistik sektörünün çok hızlı, dinamik ve 7/24 çalışan bir hizmet sektörü olması nedeniyle sektör işletmeleri genç iş gücünü istihdam etmek istemektedir.



Şekil 3.4. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.5. İşletmelerde Çalışan Personelin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Kıdem	N	%
1-5 yıl	49	29,7
6-10 yıl	69	41,8
11-15 yıl	18	10,9
16-20 yıl	24	14,5
21 yıl ve üstü	5	3,0
Toplam	165	100,0

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi Lojistik İşletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%41,8'i (69 kişi) 6-10 yıl,

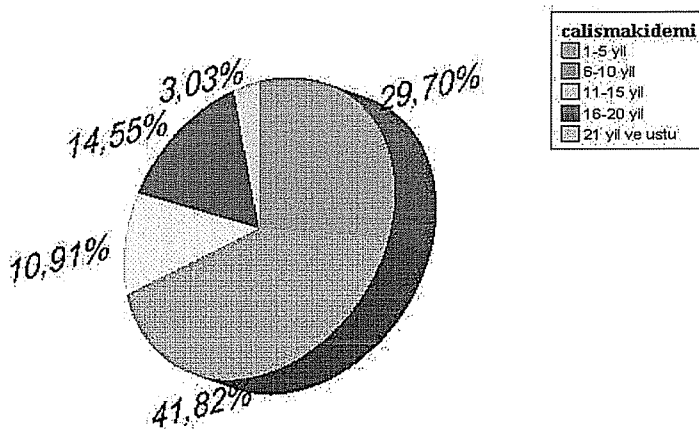
%29,7'si (49 kişi) 1-5 yıl,

%14,5'i (24 kişi) 16-20 yıl

%10,9'u (18 kişi) 11-15 yıl,

%3'ü (5 kişi) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılanların sektördeki kıdem yıllarının dağılımına göre çalışanların sektör hakkında gerekli deneyime sahip olacak bir süredir sektörde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum sürekli değişen ve gelişen bu sektörde deneyimin gerçekten çok önemli olduğunu bu nedenle sektör işletmelerinde lojistik sektöründe deneyimli personel ile çalışmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 3.5. İşletmelerde Çalışan Personelin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Tablo 3.6. İşletmelerdeki Eğitimlerin Sürekliliğine İlişkin Dağılımı

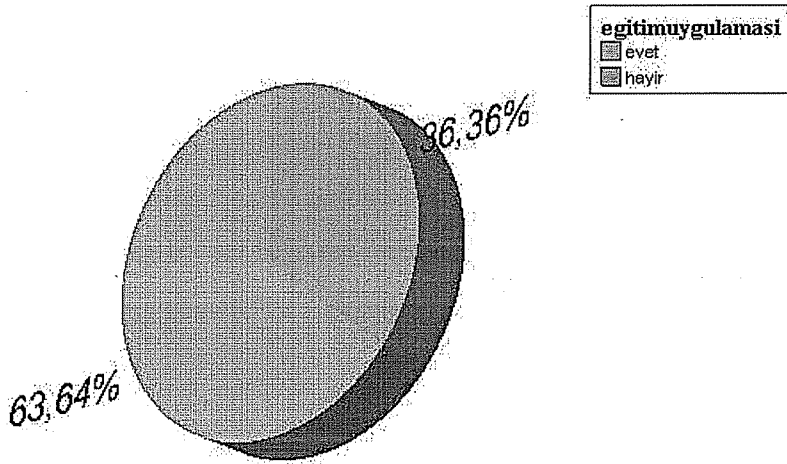
Cevap	N	%
Evet	60	36,4
Hayır	105	63,6
Toplam	165	100,0

Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi lojistik İşletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan çalışan personelin;

%63,6'sı (105 kişi) kuruluşunda sürekli eğitim uygulamasının olmadığını,

%36,4'ü (60 kişi) kuruluşunda sürekli eğitim uygulaması olduğunun cevabını vermişlerdir.

Tablodaki sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerde sürekli eğitim uygulaması yapılmamaktadır.



Şekil 3.6. İşletmelerdeki Eğitimlerin Sürekliliğine İlişkin Dağılımı.

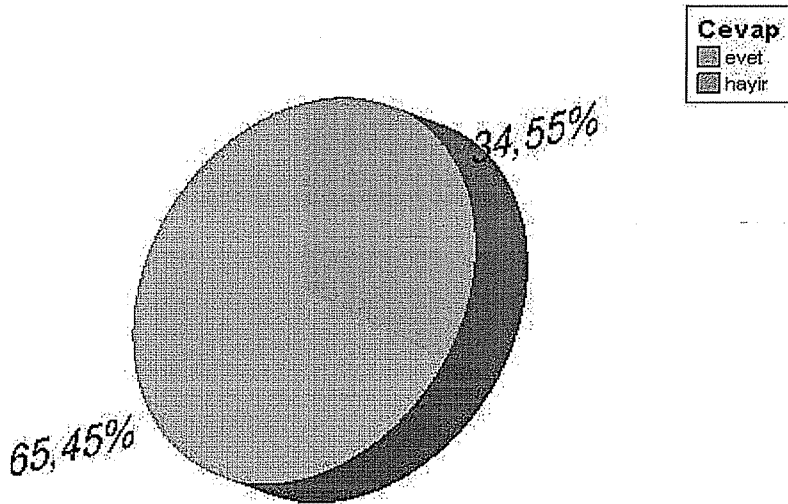
Tablo 3.7. İşletmelerde Eğitim Uygulamalarına İlişkin Prosedürün Varlığına İlişkin Dağılımı

Cevap	N	%
Evet	57	34,5
Hayır	108	65,5
Toplam	165	100,0

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%65,5'i (108 kişi) kuruluşunda eğitim prosedürünün uygulanmadığı söylerken, %34,5'i (57 kişi) kuruluşunda eğitim prosedürünün uygulandığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların görüşlerine göre işletmelerde eğitime yönelik prosedürlerin olmadığı, olan prosedürlerin işletmelerinde aktif olarak uygulanmadığını göstermektedir.



Şekil 3.7. İşletmelerde Eğitim Uygulamalarına İlişkin Prosedürün Varlığına İlişkin Dağılımı

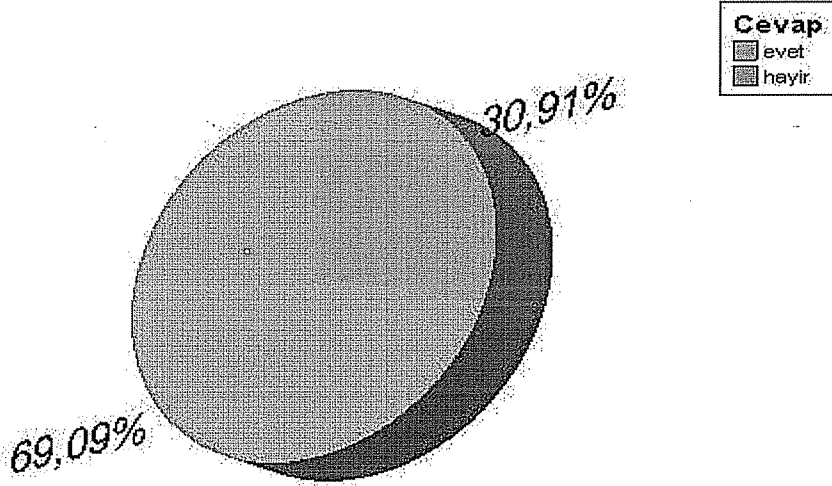
Tablo 3.8. İşletmelerde Yıllık Eğitim Programı Olmasına Göre Dağılımı

Cevap	N	%
Evet	51	30,9
Hayır	114	69,1
Toplam	165	100,0

Tablo 3.8.'da görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%69,1'i (114 kişi) kuruluşunda yıllık eğitim programının olmadığı belirtirken, %30,9'u (51 kişi) kuruluşunda yıllık eğitim programının olduğunu söylemiştir.

Tablo 3.8 deki verilere göre sektör işletmelerde eğitim ile ilgili prosedürlerin birçok işletmede olmadığı, bununla birlikte yıllık eğitim programının oluşturulmadığını göstermektedir. Bu durum işletmelerdeki eğitim prosedürünün işletmelerinde aktif olarak uygulanmadığını ve eğitim faaliyetlerine yönelik herhangi bir uygulamanın yapılmadığını göstermektedir.



Şekil 3.8. İşletmelerde Yıllık Eğitim Programı Olmasına Göre Dağılımı

Tablo 3.9. İşletmede Yıllık Eğitim Programı Belirlenmesinde Çalışanların Katılımına İlişkin Dağılımı

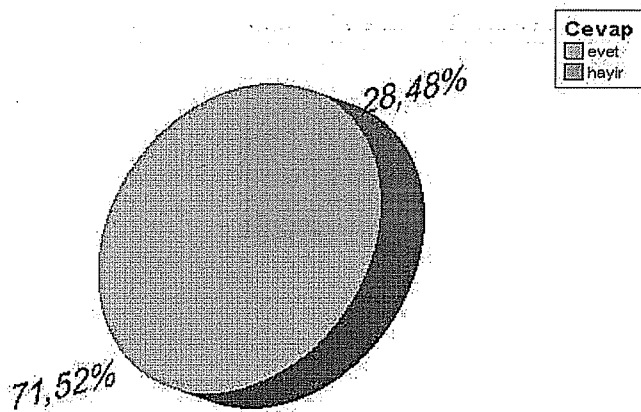
Cevap	N	%
Evet	47	28,5
Hayır	118	71,5
Toplam	165	100,0

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%71,5'i (118 kişi) kuruluşunda yıllık eğitim uygulaması yapılırken çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmadığını belirtirken,

%28,5'i (47 kişi) kuruluşunda yıllık eğitim uygulaması yapılırken çalışanların fikir ve görüşlerini aldığını söylemişlerdir.

Tablodaki sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde sektör işletmelerinden yıllık eğitim uygulaması yapan işletmelerin de çalışanlarının fikir ve görüşlerinin alınmadığı, insan kaymakları bölümleri yada personel bölümleri tarafından yönetimin talepleri doğrultusunda belirlenen eğitim uygulamalarına yer verdikleri görülmektedir.



Şekil 3.9. İşletmede Yıllık Eğitim Programı Belirlenmesinde Çalışanların Katılımına İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.10. İşletmelerde Eğitimin Lojistik Sektörü İhtiyaçları Doğrultusunda Belirlenmesine İlişkin Dağılımı

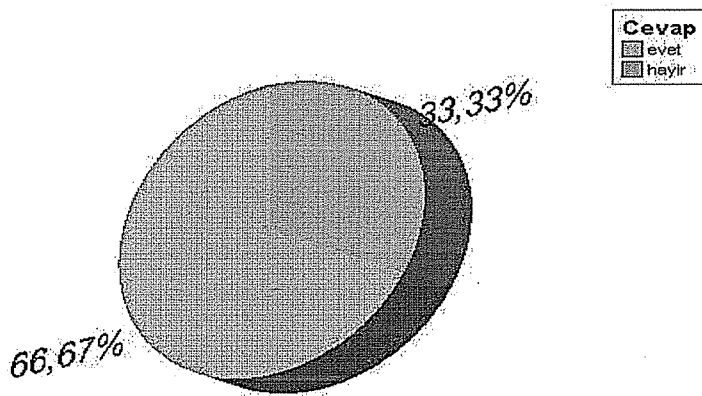
Cevap	N	%
Evet	55	33,3
Hayır	110	66,7
Toplam	165	100,0

Tablo3.10.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%66,7'si (110 kişi) lojistik sektörünün ihtiyaçları doğrultusunda olmadığı belirtirken,

%33,3'ü (55 kişi) kuruluşunda uygulanan eğitim çalışmalarının lojistik sektörünün ihtiyaçları doğrultusunda olduğunu cevabını vermiştir.

Tablo 9 ile Tablo 10 birlikte değerlendirildiğinde işletmelerde yapılan yıllık eğitim programları çalışanların beklentilerini karşılamamaktadır. Çalışanların beklentileri; eğitimlerin kendi ihtiyaçları yönünde olması şeklindedir. İşletme yöneticilerinin yaptıkları eğitim programlarını personelin ihtiyaçları doğrultusunda yapmaları personel üzerinde daha fazla etki oluşturarak, motivasyon, güven, iş garantisi, iş ilişkilerinin düzenlenmesi açısından olumlu etkiler bırakacaktır.



Şekil 3.10. İşletmelerde Eğitimin Lojistik Sektörü İhtiyaçları Doğrultusunda Belirlenmesine İlişkin Dağılımı

Tablo 3.11. İşletmedeki Eğitim Faaliyetlerinin Kuruluşun Hedef ve Amacı Doğrultusunda Hazırlanmasına İlişkin Dağılımları

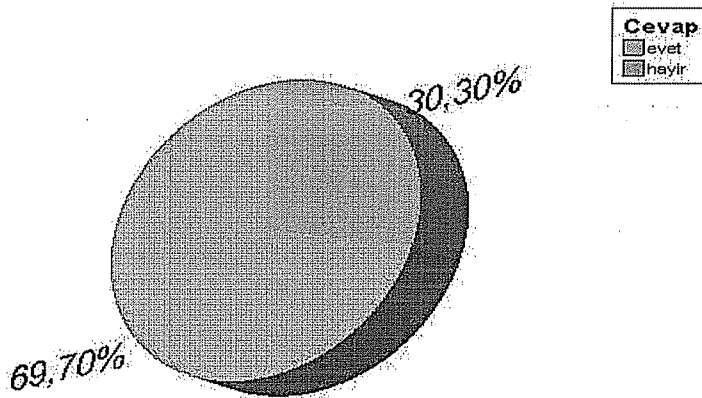
Cevap	N	%
Evet	50	30,3
Hayır	115	69,7
Toplam	165	100,0

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%69,7’si (115 kişi) eğitim çalışmalarının bu hedef ve amaç doğrultusunda hazırlanmadığı söylerken,

%30,3’ü (50 kişi) eğitim çalışmalarının kuruluşun hedef ve amacı doğrultusunda hazırladığının cevabını vermiştir.

Tablo 11 deki sonuçlar işletmelerin eğitim programlarının çalışanların bakış açısı, kendi ihtiyaçları doğrultusunda olmadığı, işletmelerin kendi hedef ve amaçları doğrultusunda yapıldığı yönündedir. Bu de personelin eğitim programlarına bakışını olumsuz yönde etkileyecek bir durum olarak değerlendirilebilir.



Şekil 3.11. İşletmedeki Eğitim Faaliyetlerinin Kuruluşun Hedef ve Amacı Doğrultusunda Hazırlanmasına İlişkin Dağılımları

Tablo 3.12. İşletmede Eğitim Komitesinin Varlığına İlişkin Dağılımı

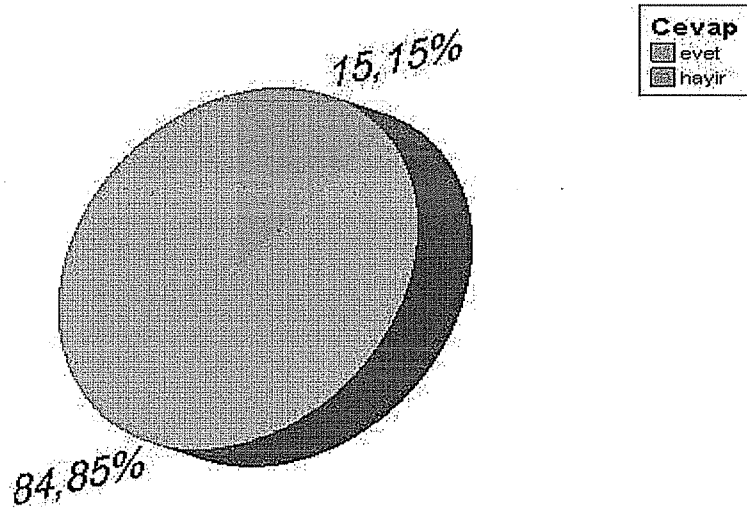
Cevap	N	%
Evet	25	15,2
Hayır	140	84,8
Toplam	165	100,0

Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi Lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%84,8'i (140 kişi) kuruluşunda eğitim komitesinin olmadığı söylerken,

%15,2'si (25 kişi) kuruluşunda eğitim komitesi olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların görüşüne göre işletmelerde eğitim komitesinin olmadığı anlaşılmaktadır. Daha önceki tablolardaki sonuçlarda dikkate alınacak olursa işletmelerin büyük bir kısmında zaten yıllık eğitim programı ve sürekli eğitim uygulaması yapılmamaktadır. Eğitim yapılan işletmelerinde eğitim faaliyetleri ağırlıklı olarak dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirdikleri söylenebilir.



Şekil 3.12. İşletmede Eğitim Komitesinin Varlığına İlişkin Dağılımı

Tablo 3.13. İşletmelerde Uygun Eğitim Salonlarının Varlığına İlişkin Dağılımı

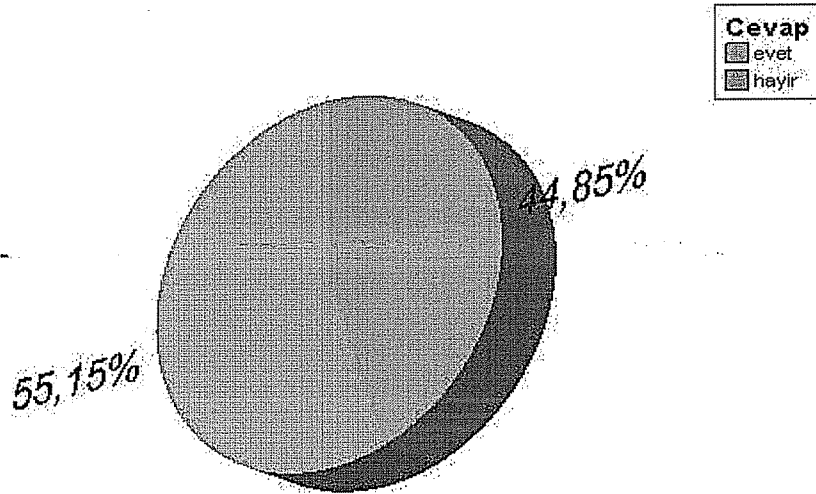
Cevap	N	%
Evet	74	44,8
Hayır	91	55,2
Toplam	165	100,0

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi Lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%55,2'si (91 kişi) eğitim salonu olmadığını belirtirken,

%44,8'i (74 kişi) eğitim salonu olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplardan işletmelerinde eğitim salonlarının olmadığını anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre işletmelerin eğitim prosedürlerinin bir kısmında olmasına rağmen eğitim salonuna sahip olmamaları, eğitim faaliyetlerinin gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilerek planlandığı şeklinde de yorumlanabilir.



Şekil 3.13. İşletmelerde Uygun Eğitim Salonlarının Varlığına İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.14. İşletmelerde Eğitime İlişkin Bir Bütçenin Varlığına İlişkin Dağılımı.

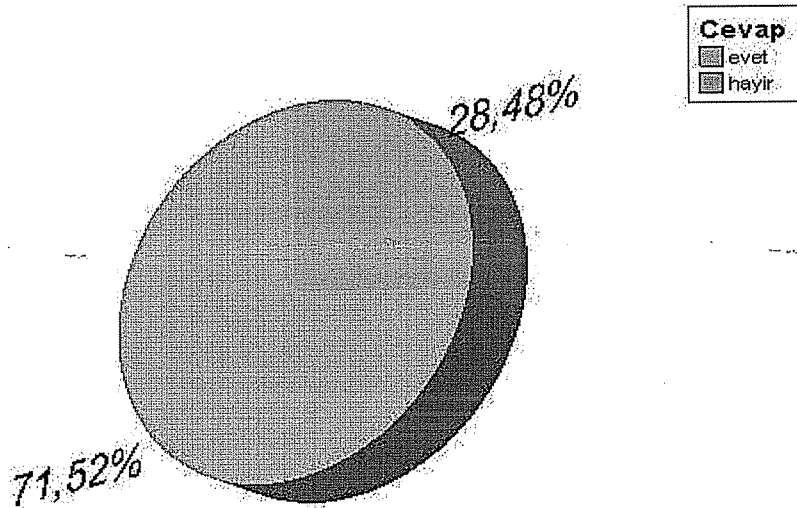
Cevap	N	%
Evet	47	28,5
Hayır	118	71,5
Toplam	165	100,0

Tablo 3.14.'da görüldüğü gibi Lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%71,5'i (118 kişi) eğitim için bütçe ayrılmadığını söylerken,

%28,5'i (47 kişi) eğitim için bütçe ayrıldığının cevabını vermiştir.

Çalışanların verdikleri cevaplara göre işletmelerin eğitim için ayrılmış bütçe mevcut değildir. Ancak işletmelerde formalite olarak olsa da eğitim prosedürlerinin olmasına rağmen bütçenin yok olarak değerlendirilmesi çalışanların bu konuda gerektiği gibi aydınlatılmadığını, ekonomik nedenlerden dolayı da var olan bütçenin iptal edildiğini göstermektedir.



Şekil 3.14. İşletmelerde Eğitime İlişkin Bir Bütçenin Varlığına İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.15. İşletmelerde Oryantasyona Yönelik Eğitim Programı Dağılımı

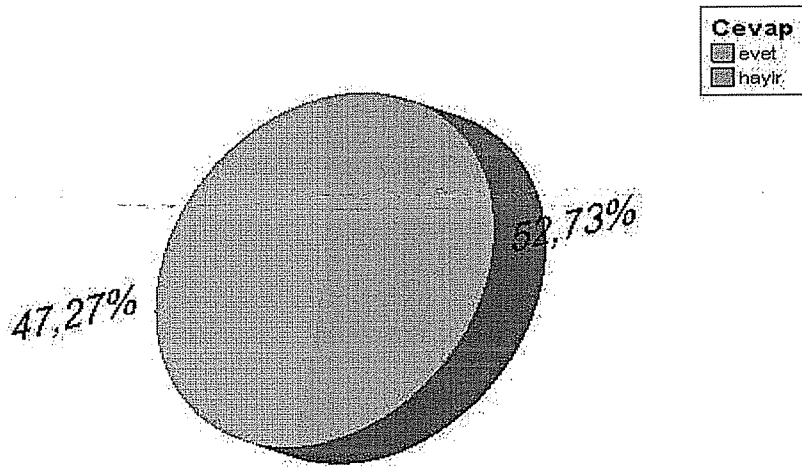
Cevap	N	%
Evet	87	52,7
Hayır	78	47,3
Toplam	165	100,0

Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi lojistik işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%52,7'si (87 kişi) oryantasyon eğitimi verildiğini söylerken,

%47,3'ü (78 kişi) oryantasyon eğitimi verilmediğinin cevabını vermiştir.

İşletmelerde eğitim çalışmalarının personel tarafından yeterince olmadığı belirtilmesine rağmen katılımcıların yarısından fazlası oryantasyon eğitiminin olduğunu söylemeleri işletmelerde işletme içerisinde personel tarafından kabul edilmese de bir eğitim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sektör işletmeleri işe yeni aldıkları personelin işe çabuk uyum sağlaması sağlamak için böyle bir oryantasyon eğitim programı yaptıkları şeklinde düşünebilir.



Şekil 3.15. İşletmelerde Oryantasyona Yönelik Eğitim Programı Dağılımı

Tablo 3.16. Çalışanların İş Dışı Eğitim Tercihlerinin Dağılımı.

Faaliyet	N	%
Sempozyum veya Panel	51	30,9
Konferans	41	24,8
Örnek Olay Eğitim	32	19,4
Yetenek Geliştirme	20	12,1
İş Oyunu	21	12,7
Toplam	165	100,0

Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi araştırma katılan personelin iş dışı eğitim tercihleri;

%30,9'u (51 kişi) Sempozyum veya Panel,

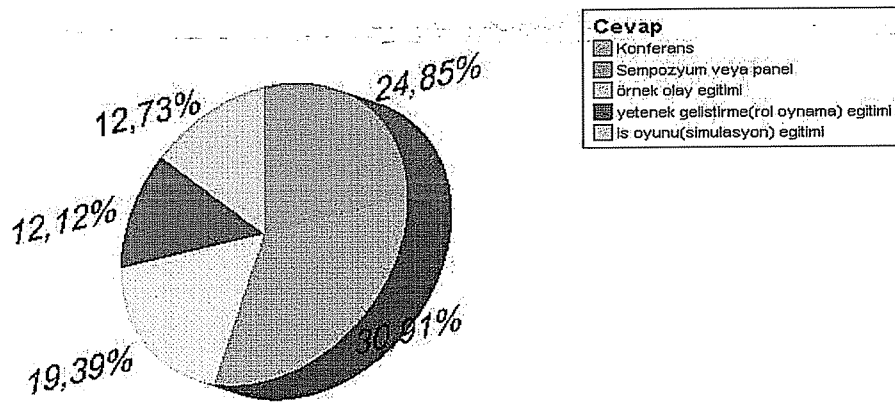
%24,8'i (41 kişi) konferans,

%19,4'ü (32 kişi) örnek olay eğitimi,

%12,7'si (21 kişi) iş oyunu eğitimi,

%12,1'i (20 kişi) yetenek geliştirme eğitimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu eğitim faaliyetlerini sempozyum yada panellerden ve konferanslardan sağlamak istediklerini belirtmişlerdir. Bun durum işletmelerde çalışanların sektörleri ile ilgili gelişmeleri daha yakından takip etmek ve sektörün ne yöne gittiği öğrenmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 3.16. Çalışanların İş Dışı Eğitim Tercihlerinin Dağılımı.

Tablo 3.17. İşletmelerde Rotasyon Uygulamalarına İlişkin Dağılımı.

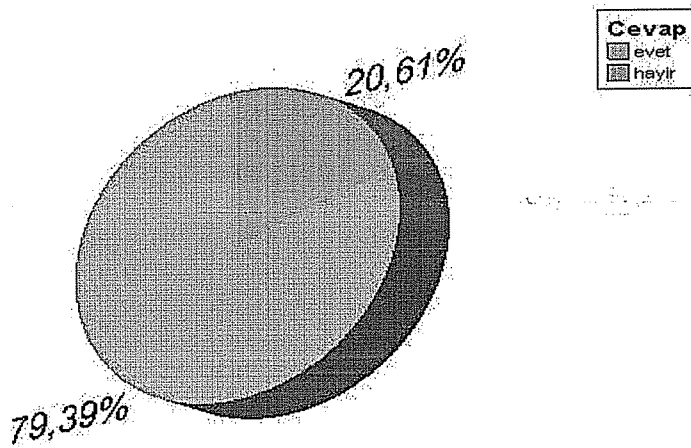
Cevap	N	%
Evet	34	20,6
Hayır	131	79,4
Toplam	165	100,0

Tablo 3.17.'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin rotasyon uygulamalarına;

%79,4'ü (131 kişi) rotasyon uygulaması olmadığını belirtirken,

%20,6'sı (34 kişi) rotasyon uygulaması olduğunu cevabını vermiştir.

Katılımcıların görüşüne göre işletmelerde rotasyon uygulamaları yapılmamaktadır. Bunun anlamı işletme yöneticileri işletmelerinde çalışanların sadece kendi alanlarındaki gelişmelerini sürdürmelerini devam ettirmek yönünde bir beklentide oldukları şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 3.17. İşletmelerde Rotasyon Uygulamalarına İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.18. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Herhangi Eğitim Almalarına İlişkin Dağılımları

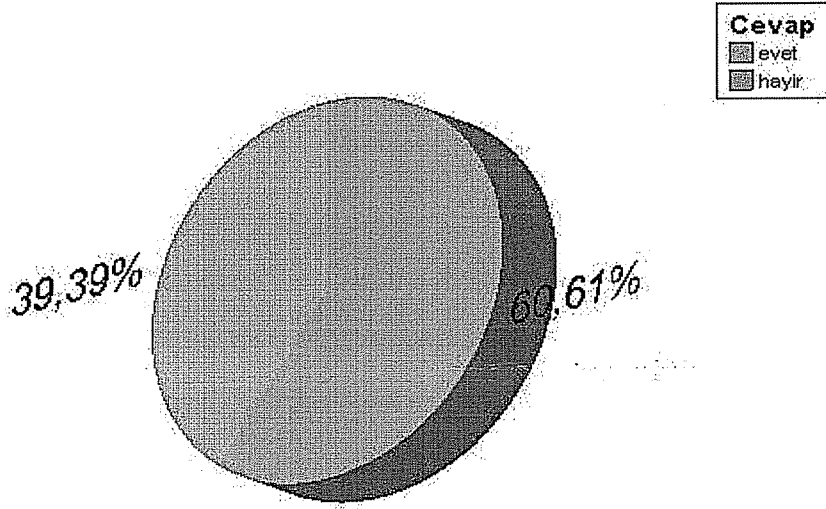
Cevap	N	%
Evet	100	60,6
Hayır	65	39,4
Toplam	165	100,0

Tablo 3.18.'de görüldüğü gibi Lojistik Kuruluşunda çalışan ve araştırmaya katılan personelin;

%60,6'sı (100 kişi) daha önce eğitim aldığını belirtirken,

%39,4'ü (65 kişi) daha önce eğitim almadıklarının cevabını vermiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre çalışanlar işletmelerinde çalışmaya başlamadan önce sektörle ilgili veya başka sektörlerde eğitim almış kişilerdir.

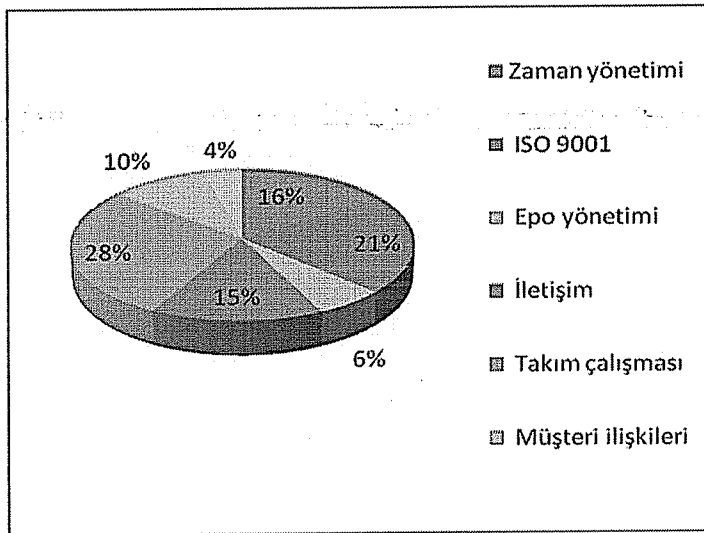


Şekil 3.18. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Herhangi Eğitim Almalarına İlişkin Dağılımları.

Tablo 3.19. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Aldıkları Eğitim Dağılımları

	N	%
Zaman yönetimi	16	16
ISO 9001	21	21
Depo yönetimi	6	6
İletişim	15	15
Takım çalışması	28	28
Müşteri ilişkileri	10	10
İhracat uygulamaları	4	4
Toplam	100	100

Tablodaki sonuçlara göre işletmelerde çalışan ve önceden eğitim aldığını söyleyen kişilerin ağırlıklı olarak takım çalışması, ISO 9001, zaman yönetimi ve iletişim alanında eğitim almışlardır. Bu eğitimlerin sadece lojistik sektörü için değil genel olarak çoğu sektör için ne derece önemli olduğu çalışanlar ve işletme yöneticileri tarafından kabul edilen bir gerçektir. Özellikle takım çalışması eğitimlerinin işletmelerin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve işletmenin devamını sürdürmesi açısından önemli bir eğitim olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 3.19. İşletmelerde Çalışan Personelin Önceden Aldıkları Eğitim Dağılımları

Tablo 3.20. Araştırmaya Katılanların Aldıkları Eğitimin Zamanına İlişkin Dağılımı.

Kurs	N	%
Hafta içi mesai saatleri içinde	85	51,5
Hafta içi mesai saatleri dışında	29	17,6
Hafta sonu	51	30,9
Toplam	165	100,0

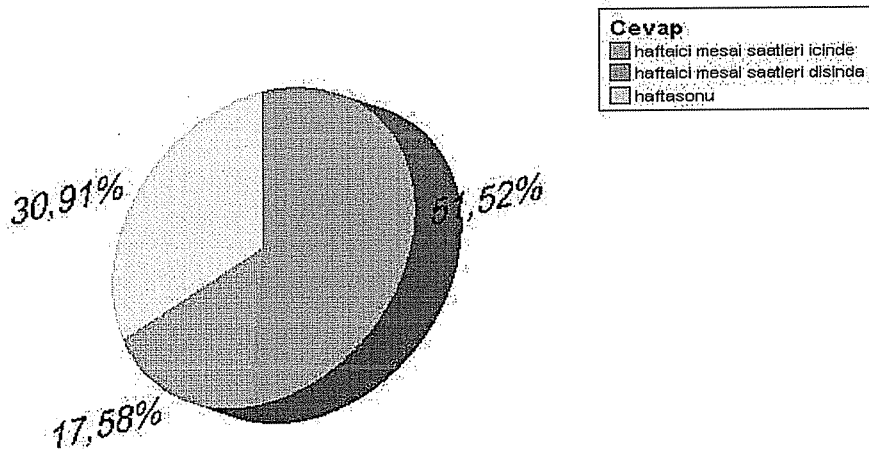
Tablo 3.20.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin;

%51,5'i (85 kişi) hafta içi mesai saatlerinde,

%30,9'u (51 kişi) hafta sonu,

%17,6'sı (29 kişi) hafta içi mesai saatleri dışında, eğitime katılmak istediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların yarısından fazlası aldıkları eğitimlerini mesai saatleri içerisinde aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerde eğitim faaliyetleri yürütülmediği dikkate alınarak değerlendirilecek olursa bir tezat durumunu ortaya koyuyor gözükse de işletmelerde gerek oryantasyon eğitimlerinin yapılması gerekse de lojistik sektöründe güncel eğitim veren kamu ve özel sektör eğitim firmaları tarafından düzenlendiği bu nedenle personelin bu eğitimleri hafta içinde olmasından ve kendilerinin istemelerinden kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.20. Araştırmaya Katılanların Aldıkları Eğitimin Zamanına İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Tercih Ettikleri Eğitimin Türüne Göre Dağılımları.

Kurs	N	%
Kurum içinde sınıf, eğitici anlatım	46	27,9
İş başında uygulamalı eğitim	53	32,1
Kurum dışı eğitim	66	40,0
Toplam	165	100,0

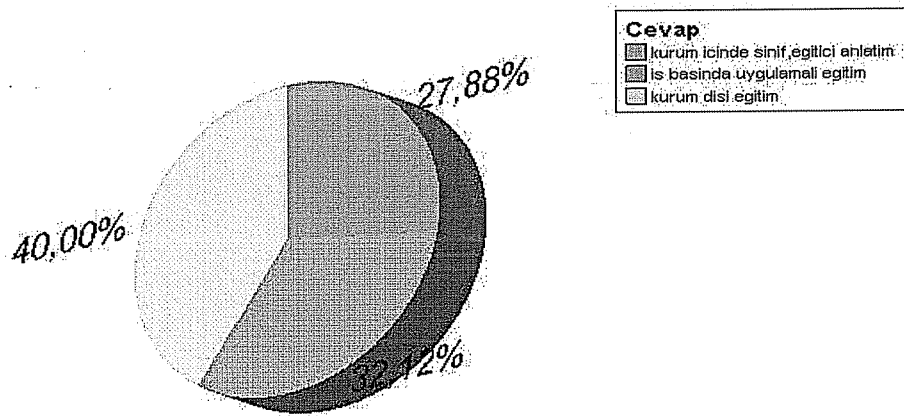
Tablo 3.21.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin;

%40'ı (66 kişi) kurum dışı eğitimi,

%32,1'i (53 kişi) iş başında uygulamalı eğitimi,

%27,9'u (46 kişi) kurum içinde sınıf, eğitici anlatım, tercih etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların tercih ettikleri eğitim türünün kurum dışı eğitim olduğu anlaşılmaktadır. Sektör çalışanları kurum dışı eğitimlere katılarak sektör içindeki değişik ve yenilikleri diğer sektör çalışanları ile paylaşabilir ve bilgi donanımlarını ve farklı uygulamalar konusunda bilgi edinmek istemelerinden kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.21. Araştırmaya Katılanların Tercih Ettikleri Eğitimin Türüne Göre Dağılımları.

Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Eğitimlerin Etkinliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.

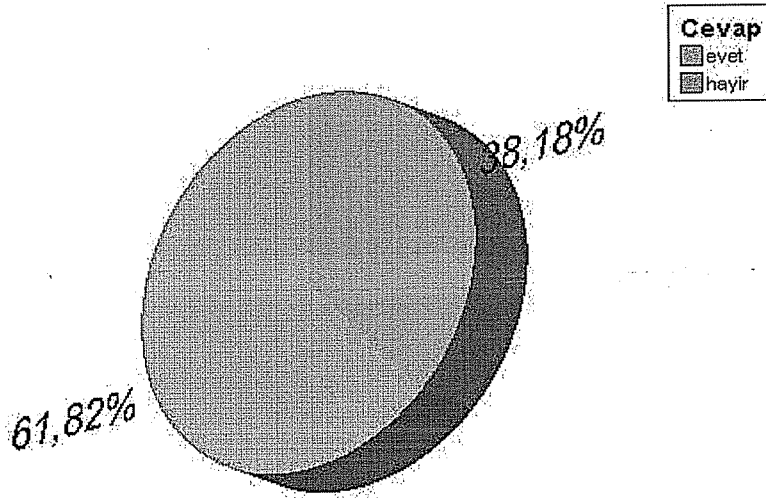
Cevap	N	%
Evet	63	38,2
Hayır	102	61,8
Toplam	165	100,0

Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin;

%61,8'i (102 kişi) hayır,

%38,2'si (63 kişi) evet, cevabını vermiştir.

Tablo 3.22 deki sonuçlara göre katılımcılar eğitimlerin etkinliğine inanmamaktadırlar. Bunun nedeni katılımcıların yıllık eğitim programı yapılırken kendi fikir ve görüşlerinin alınmamış olması büyük bir etken olarak düşünülebilir.



Şekil 3.22. Araştırmaya Katılanların Eğitimlerin Etkinliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.

Tablo 3.23. Araştırmaya katılanların Yapılan Eğitimlerden Beklentilerine İlişkin Dağılımı.

Cevap	N	%
Organizasyon yapısı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenlemesi	60	36,4
Örgüt verimliliği ve etkinliğinin artırılması	36	21,8
İş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını değiştirerek örgüt kültürünü etkilemesi	31	18,8
Değişim ve yenilik yapması	27	16,4
Örgütü sistem yaklaşımıyla bir bütün olarak ele alınması	11	6,7
Toplam	165	100

Tablo 3.23.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin;

%36,4'ü (60 kişi) organizasyon yapısı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenlemesi, sorunların hızlı bir şekilde tespit edilmesi,

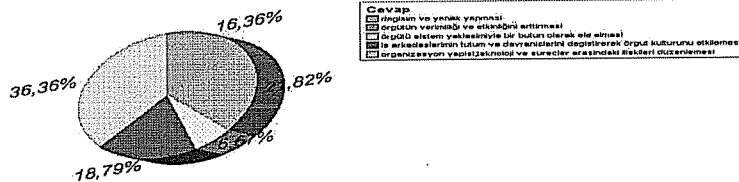
%21,8'i (36 kişi) örgütün verimliliği ve etkinliğini arttırması,

%18,8'i (31 kişi) iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını değiştirerek örgüt kültürünü etkilemesi,

%16,4'ü (27 kişi) değişim ve yenilik yapması,

%6,7'si (11 kişi) örgütü sistem yaklaşımıyla bir bütün olarak ele alması, şeklinde beklentileri olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmaya katılanların yapılan eğitimlerden beklentileri kurum dışı eğitimleri tercih etmelerini nerden sonuçlarla birlikte değerlendirecek olursak katılımcıların sektörleri ile ilgili gerek teknolojik gerekse süreçlerin takip edilmesi ve bunların işletmelerinde uygulanması yönünde beklentilerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanlar bir taraftan çalıştıkları örgütün verimliliğini ve etkinliğini düşünürlerken diğer taraftan da kendilerinin gelişmeleri takip etmek istedikleri düşüncesinde olduklarını belirtmektedirler.



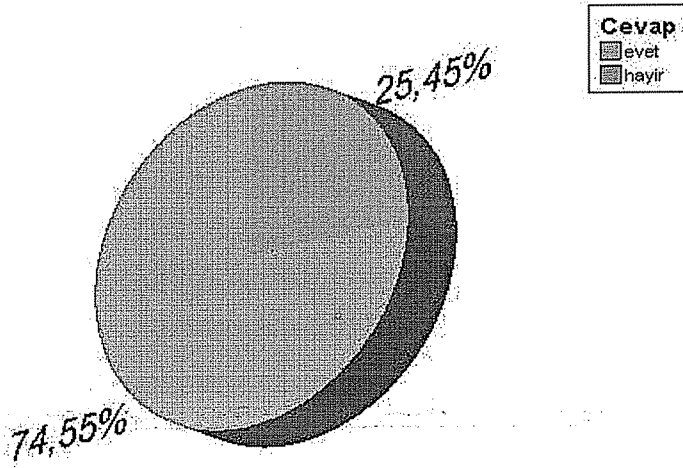
Şekil 3.23. Araştırmaya katılanların Yapılan Eğitimlerden Beklentilerine İlişkin Dağılımı.

Tablo 3.24. Eğitim Sonrası Değerlendirmeye İlişkin Dağılım.

Cevap	N	%
Evet	42	25,5
Hayır	123	74,5
Toplam	165	100,0

Tablo 3.24.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin;
%74,5'i (123 kişi) hayır,
%25,5'i (42 kişi) evet, cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar gerek kurum içi gerekse kurum dışında aldıkları eğitimlerle ilgili eğitim sonrası alınan eğitimin değerlendirmesinin yapılmadığını ve performans ve kariyer beklentilerine yansıtılmadığını belirtmişlerdir.



Şekil 3.24. Eğitim Sonrası Değerlendirmeye İlişkin Dağılım.

Tablo 3.25. Eğitim Transferine İlişkin Dağılım.

Cevap	N	%
Eğitim sonrası moral ve motivasyon artmaktadır	70	42,4
Bilgi, beceri ve davranış yönünden değişiklikler gelmekte, gruplar ve kişiler arası iletişim kuvvetlenerek, çatışmalar azalmaktadır	66	40
İş kalitesinde farklılıkları olmaktadır	24	14,5
Eğitim öncesi ve eğitim sonrası iş miktarında farklılık olmaktadır	3	1,8
İş kazalarında azalma olmaktadır	1	0,6
Tamir ve bakım masraflarında azalma olmaktadır	1	0,6
Toplam	165	100

Tablo 3.25.'de görüldüğü gibi Lojistik araştırmaya katılan personelin;

%42,4'ü (70 kişi) eğitim sonrası moral ve motivasyon artmaktadır,

%40'ı (66 kişi) bilgi, beceri ve davranış yönünden değişiklikler gelmekte, gruplar ve kişiler arası iletişim kuvvetlenerek, çatışmalar azalmaktadır,

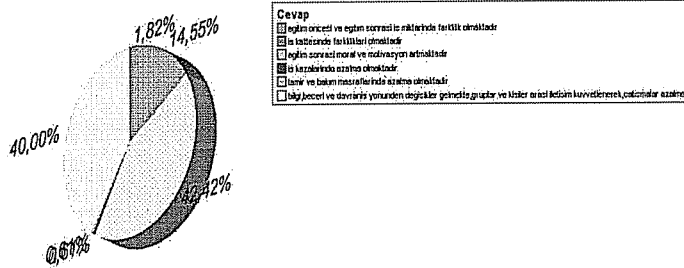
%14,5'i (24 kişi) iş kalitesinde farklılıkları olmaktadır,

%1,8'i (3 kişi) eğitim öncesi ve eğitim sonrası iş miktarında farklılık olmaktadır,

%0,6'sı (1 kişi) iş kazalarında azalma olmaktadır,

%0,6'sı (1 kişi) tamir ve bakım masraflarında azalma olmaktadır, şeklinde cevap vermişlerdir.

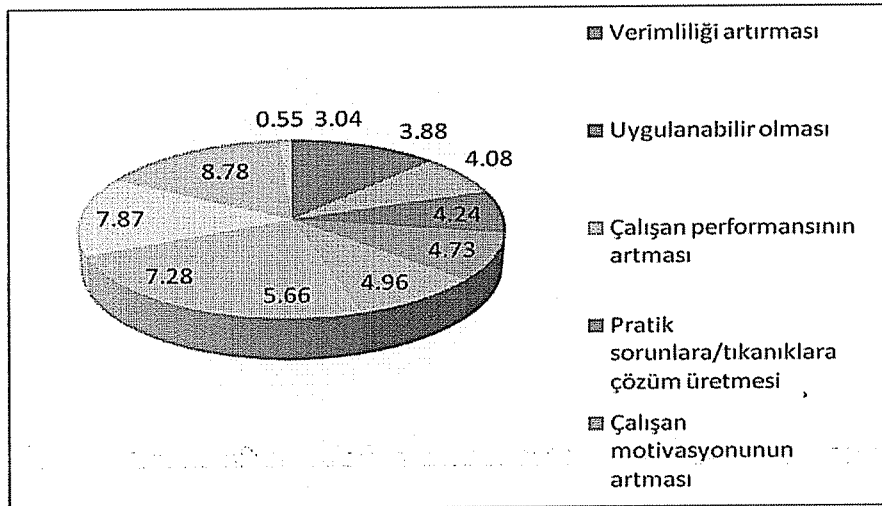
Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerine göre eğitimler sonrasında bir taraftan çalışanların moral ve motivasyonu artarken diğer taraftan da bilgi, beceri ve davranış yönünden değişiklikler gelmekte, gruplar ve kişiler arası iletişim kuvvetlenerek, kurum içi çatışmalar azalmaktadır. Bu durumda çalışanların işletmelerine bağlılıkları da artırarak güven ve iletişimi artırmaktadır. Böylelikle sorun ve problemlerle başa çıkmada etkin bir yol oynamaktadır.



Şekil 3.25. Eğitim Transferine İlişkin Dağılım.

Tablo 3.26. Araştırmaya Katılanların Eğitim Programlarından Beklentilerine Göre Dağılımı.

Öncelik Sırası	Beklentiler	Ortalama
1	Verimliliği artırması	3,04
2	Uygulanabilir olması	3,88
3	Çalışan performansının artması	4,08
4	Pratik sorunlara/tıkanıklara çözüm üretmesi	4,24
5	Çalışan motivasyonunun artması	4,73
6	Değişik bir bakış açısı kazandırması	4,96
7	Şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlaması	5,66
8	Terfilerde fayda sağlaması	7,28
9	İş kariyerinde olumlu bir izlenim yaratması	7,87
10	Genel kültür edinmeye katkı sağlaması	8,78



Şekil 3.26. Araştırmaya Katılanların Eğitim Programlarından Beklentilerine Göre Dağılımı.

Çalışma kapsamındaki Lojistik İşletmelerde Çalışan Personele katılacakları eğitim programından bekledikleri en önemli özellikler sorulmuş, verilen maddeleri önem sırasına göre dizmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre en önemli beklenti;

‘Verimliliği Artırması’

‘Çalışan Performansını Artırması’

‘Değişik Bir Bakış Açısı Kazandırması’

‘Uygulanabilir Olması’

‘Pratik Sorunlara/Tıkanıklara Çözümler Üretmesi’

‘Çalışan Motivasyonun Artması’

‘Terfilerde Fayda Sağlaması’

‘İş Kariyerinde Olumlu Bir İzlenim Yaratması’

‘Genel Kültür Edinmeye Katkı Sağlaması’

ve en düşük beklenti “Şirket Hedeflerinin Gerçekleşmesine Katkı Sağlaması” yönündedir.

Araştırmaya katılanların eğitim programlarından beklentilerine baktığımızda ilk olarak verimliliğin arttırılmasını sağlamasını bekledikleri görülmektedir. Bunun yanında eğitimin uygulanabilir bir eğitim programı olmasını, çalışan performansını arttıracak bir program olmasını bekledikleri görülmektedir. Tablodaki ortalamaların düşük olanlarının öncelikli olarak değerlendirilmesinin nedeni anket formunda katılımcılara en önemli olanı 1 olarak değerlendirmeleri şeklinde yönlendirilmelerinden kaynaklanmaktadır. En önemli maddenin 1 olmasından dolayı ortalama değeri en düşük olan madde en önemli madde olarak değerlendirilmiştir. Tablodaki sonuçlara göre katılımcıların iş kariyerinde olumlu bir izlenim yaratması ve genel kültür edinmeye katkı sağlaması gibi beklentilerinin düşük olması katılımcılar eğitime katılanların gerçek anlamda bir eğitim beklentisi oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.27. Araştırmaya Katılanların Gelişimlerini ve İşlerini Olumsuz Etkileyen Faktörlere Göre Dağılımları

İFADE	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Bilgi Eksikliği	37	22,4	128	77,6
Tecrübe Eksikliği	20	12,1	145	87,9
İletişim Eksikliği	73	44,2	92	55,8
Motivasyon Eksikliği	57	34,5	108	65,5
Kullanılan Program Eksikliği	9	5,5	156	94,5
Yabancı Dil Eksikliği	19	11,5	146	88,5
Diğer	2	1,2	163	98,8

Çalışma kapsamındaki personele gelişimlerini ve işlerini olumsuz etkileyen faktörler sorulmuş elde edilen yanıtlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre personelin;

- %44,2'si (73 kişi) İletişim Eksikliği,
- %34,5'i(57 kişi) Motivasyon Eksikliği,
- %22,4'ü(37kişi) Bilgi Eksikliği,
- %12,1'i (20kişi) Tecrübe Eksikliği,
- %11,5'i (19kişi) Yabancı Dil Eksikliği,
- %0,5'i(9kişi) Kullanılan Program Eksikliği,
- %0,1'i(2kişi) Diğer yanıtını vermiştir.

Araştırmaya katılanların genel olarak iletişim eksikliğini öncelikle belirtmeleri sektör işletmelerinde gerek iç müşteri gerekse dış müşterilerle yaşadıkları sorunların yoğun olmasından kaynaklanmaktadır. Sektör çalışanları yeni gelişmeleri de takip edip öğrenme beklentisi içerisinde oldukları söylenebilir.

Araştırma kapsamında hazırlanan ölçekte açık uçlu olarak sorulan sorulara çalışanların verdikleri yanıtlar sıklıklarına göre gruplanmış ve aşağıdaki tablolara yansıtılmıştır.

Tablo 3.28. Araştırmaya Katılanların Almak İstedikleri Eğitim Konularına İlişkin Dağılım.

Cevap	N
Yabancı Dil	25
İletişim	30
Motivasyon	14
Genel Mevzuat	19
Zaman Yönetimi	7
Müşteri İlişkileri	10
Lojistik Yönetim	7
Diğer	22

Çalışma kapsamındaki personele işlerini daha iyi yapabilmeleri veya eksikliğini hissettikleri eğitim programları sorulmuş, elde edilen yanıtlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre personelin;

30'u İletişimi,

25'i Yabancı Dil,

19'u Genel Mevzuat,

14'ü Motivasyon,

10'u Müşteri İlişkileri,

7'si Lojistik Yönetimi,

7'si Zaman Yönetimi, alanında eğitime ihtiyaçları olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar özellikle iletişim ve yabancı dil eğitimi almak istemektedirler. Çalışanların zaman yönetimi ve lojistik yönetimi açısından kendilerini eksik olarak görmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.29. Lojistik Sektöründe Eğitim Veren Kurumların Dağılımı

Cevap	N
DHL	12
UTİKAD	25
BARSAN	18
BALNAK	7
UND	15
EKOL	17
Diğer	12

Çalışma kapsamındaki personele sektörde güncel eğitim uygulamaları yapan kuruluşlar sorulmuş, alınan yanıtlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre personelin;

25'i UTİKAD,

18'i BARSAN,

17'si EKOL,

15'i UND,

12'si DHL,

7'si BALNAK, yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre katılımcılar tarafından sektörle ilgili eğitim veren kurumların başında UTİKAD gelmektedir. Bunu sırası ile BARSAN, UND ve DHL izlemektedir. Katılımcılardan sadece 7 kişi BALNAK eğitim kurumu cevabını vermişlerdir.

SONUÇ

Küreselleşme sonucunda gün geçtikçe artan rekabet, işletmelerin pazardaki güçlerini ve konumlarını zorlaştırmaktadır. Bu durumu dikkate alan işletmeler, müşteri odaklı stratejiler başta olmak üzere; ürün çeşitliliği, esneklik, performans gibi unsurlar üzerinde rekabet avantajlarını artırma yoluna gitmektedirler. Ayrıca ülkelerin kişi başına düşen milli gelirleri arttıkça, harcamaların ağırlığı mallardan hizmetlere doğru kaymaktadır. Son 35 yılda hizmet sektöründe işveren sayılarında, Amerika ve Japonya'da ortalama %50'lere varan, hatta bu rakamların da üzerinde artışlar görülmektedir.

TÜİK' in verilerine göre, Türkiye'de 1995'de Hizmet sektöründe faaliyet gösteren toplam 934.064 işyeri/teşebbüs mevcut iken, bu rakam 2009 yılı itibariyle 2.567.000 rakamına ulaşmıştır.

Türkiye'de de her geçen gün hizmet sektörünün önemi ve ekonomideki ağırlığı artmaktadır. İhracatı Geliştirme Merkezi'nin verilerine göre, 2006 yılı sonu itibari ile Türkiye'de hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı %55 olmuştur. Aynı verilere göre sektörlerin toplam ekonomik aktivite içindeki payları göz önüne alındığında, 1997 yılından 2006 yılına kadar kademeli bir değişim ve çok büyük bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Tarım sektörünün GSYH' daki payı 1997 yılında yüzde 15 iken bu oran 2006 yılında yüzde 11'e inmiştir. Sanayi sektörünün payı yüzde 28-29 aralığında pek fazla değişmemiş, ancak tarımın azalan payı hizmet sektörlerinin payını artırması ile dengelenmiştir.

1998 temel fiyatlarına göre sabit fiyatlarla sektörlerin GSYH'ya katkısı açısından Hizmet Sektörü 2007 yılında % 56,90'lık bir oranla en büyük paya sahip olmuştur.

Hizmet Sektörü, Türkiye'de istihdam açısından en fazla çalışanın olduğu alandır. Bu alanda 2008 yılı Mart ayı TÜİK rakamlarına göre istihdam edilmiş olan 20.752.000 kişinin toplam 10.258.000'i, yani istihdamdaki nüfusun % 49,4'u çalışmaktadır. Bir başka deyişle, olan her iki kişiden biri Hizmet Sektöründe istihdam edilmektedir.

Yani Hizmet Sektörü hem istihdam açısından, hem de ekonomideki katkı payı açısından Türkiye ekonomisinde en önemli yere sahiptir.

İster eğitim, ister sağlık, isterse turizm olsun hizmet sektörü, kendi içinde sürekli dış ticaret fazlası vermekte ve hizmet sektöründeki yatırımlar, sanayi sektöründe olduğu gibi, büyük sermaye istememekte, ancak karlılık oranları daha yüksek olmaktadır.

Yaşadığımız çağda bilgi çok önemli ve temel yatırım aracı konumuna gelmiştir. Bu nedenle firmaların çağa ayak uydurmak, başarılı olmak ve verimi artırmak için gerekli olan bilgiyi her zaman ön planda tutmaları gerekmektedir. Bu hususu müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi için vazgeçilmez bir husus olarak gören lojistik firmaları da eğitimi bir yatırım aracı olarak değerlendirmekte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütmektedirler.

İşletmelerin personeline yönelik planlı eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmediğinde ise; çalışanların kendilerini bireysel çabalarıyla eğitmeleri, ilerletmeleri, geliştirmeleri ve sunulan hizmete yönelik olarak kendilerini yetiştirmeleri mümkün olamamaktadır.

Eğitim sistemimiz yeniden yapılandırılırken, hizmet sektörüne yönelik personel eğitim ve yetiştirilmesini sağlayacak modüler eğitim sistemleri mutlaka gündeme gelmelidir. Ülkemizde mesleki eğitime ağırlık verilmesi konusu sürekli gündemde olmasına rağmen, bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda ciddi adımlar atılamamaktadır.

Öncelikle hizmet sektöründe her mesleği en iyi şekilde yapabilecek, ona saygı duyacak elemanların yetiştirilmesi ve onların dışında önüne gelenin o işleri yapmasının önüne geçilmesi gerekmektedir.

AB ile en önemli müzakere alanlarından biri de meslek standartları ve özellikle hizmet sektöründe mesleki eğitim olacaktır. Ülkemizde hâlâ binlerce mesleğin standardı yoktur. Akademik alanda eğitimi yapılan meslek çeşitliliği, çağdaş dünyanın çok gerisinde bulunmaktadır.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de hizmet sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olmalarında rol oynayan önemli etkenlerden birisi hizmet kalitesidir. Rekabetin hızla arttığı ve rekabet şartlarının zorlaştığı günümüzde mamul üreten işletmeler yanında hizmet üreten işletmeler de rekabetten etkilenmektedirler. Bu yönüyle bakıldığında işletmelerde stratejik rekabet avantajı sağlamada başvurulacak yollardan birinin hizmet kalitesinin artırılması olduğu söylenebilir.

Araştırma çerçevesinde yer alan lojistik sektörü de bir hizmet sektörü alanı olarak bu çarpık yapılanma ve gelişmeden maalesef payını almıştır. Yaptığımız çalışmanın sonuçları da bu gerçeği yansıtmaktadır. Araştırma yapılan lojistik sektörde eğitim ihtiyacı vardır, sektörde çalışanlar bu ihtiyacın farkındadır, ancak etkin çözüm yöntemleri firmalar ve eğitim kurumları tarafından lojistik sektörde gerçekleştirilememektedir.

Lojistik sektöründe çalışanların işte kalma süreleri sınırlı olup, çok uzun değildir. Eğitim faaliyetlerinin aktif olarak yürütülmesi ve uygulanması ile; lojistik sektörü içindeki yer değiştirmelerin azalacağı, böylece iş gücü devir oranının düşeceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında, personel ve yöneticilere yönelik ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi durumunda lojistik sektörünün hedef ve amaçlarına ulaşması ve sektörüne uygun yapıda personelin yetiştirilmesi açısından çok önem arz etmektedir. Fakat şu an lojistik firmaları, dernekleri ve kuruluşlarında uygulanan, verilen eğitimler yeterli görülmemektedir.

Lojistik firmaları açısından insan güçlerinin kendileri için önemi büyüktür. Bunun için lojistik firmalarının gerekiyorsa insan kaynakları yönetimlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Firmaların insan kaynakları bölümleri de mesleki eğitim ve gelişim konularında tüm çalışanlarına yönelik eğitim ihtiyaçlarını belirlemede daha aktif rol almak durumundadırlar. Tüm düzeylerdeki lojistik personeli

görevlerini nasıl yapacakları konusunda ve kendilerini devamlı geliştirmelerine yardımcı olmak üzere eğitime tabii tutulmalıdır.

Araştırma kapsamında yer alan lojistik işletmelerinde çalışanların eğitime gereken önem verilmediği görülmektedir. Firmalar bu konu üzerine yeterince eğilmemektedirler. Bu sebeple lojistik sektöründe yetişmiş insan ihtiyacı kendini göstermektedir. İlerleyen zamanlarda lojistik firmalarının çalışanlarının eğitime gereken önemi vermeleriyle, sektörün ihtiyaç duyduğu yetişmiş insan gücü ihtiyacının azalacağı açıktır.

Sonuç olarak araştırma çerçevesinde yer alan lojistik sektörü çalışanları işletmenin hizmetlerinden dolayı müşterilerinin beklentilerini yeterli düzeyde karşılayamadıkları görülmektedir. Bunun telafisi için sırasıyla güven, fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati ve heveslilik boyutlarında farkları kapatmaya dönük çalışmalar yapılması, bu bağlamda müşteri beklentilerini karşılamak için gerekli önlemlerin alınması, bunların yanında hizmet sektörü, dolayısıyla lojistik sektörü çalışanlarına yönelik teknik ve kişisel eğitim sağlaması gibi çalışmalara firmaların yönelmesi müşteri tatminini artırıcı unsurlar olarak görülmektedir.

Alınabilecek önlemler fiziksel özellikler haricinde genellikle hizmeti sunan personel üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buradan işletme personelinin nicel ve nitel yönden tekrar gözden geçirerek, sürekli eğitime dayalı iş geliştirme programları ile boyutlardaki skorlar iyileştirebilir. Ayrıca hizmet kalitesi ölçümü belirli aralıklarla tekrarlanırsa ve çalışanlar Toplam Kalite Yönetimi veya ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin bir parçası haline getirilebilirse işletmelerin hizmet kalitesindeki gelişim gözlemlenebilecektir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilere bağlı olarak lojistik hizmet sektöründe çalışanların eğitime yönelik görüş ve öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Lojistik çalışanlarının içinde bulunduğumuz çağın bilgi ve yenilik düzeyine uyum sağlamaları için; kurum yöneticilerinin personelin eğitim ve gelişimi ile bugünkü mevcut şartlar ve geleceğe yönelik pozisyonlara hazır olmaları amacıyla gereken ortamları hazırlamalıdır.

- Lojistik sektöründe eğitim sistemi ile ilgili etkinliklerde doğru, sağlam ve ihtiyacı karşılayabilecek eğitim stratejilerinin tespit edilebilmesi için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması gerekmektedir.

- Eğitimin gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak eğitimin hangi kaynaktan ve ne şekilde sağlanacağını açıklığa kavuşturmak ve eğitim politikasını belirleyebilmek maksadıyla ilgili mali kaynakları oluşturulması gerekmektedir.

- Lojistik çalışanlarına yönelik eğitim programlarının içeriği, eğitime katılacak personelinin belirlenmesi, eğitimciler, zaman ve ekipman gibi faktörler eğitim planları yapılmadan önce gözden geçirilmelidir.

- Eğitimde temel felsefe olan “Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti-Verilecek Eğitimin Planlanması- Eğitimin Değerlendirilmesi-Değerlendirme Verilerine Göre Geri Besleme Eğitimi Verilmesi” aşamaları ciddi şekilde takip edilmelidir.

- Mutlaka yıllık bir eğitim planı ve bütçesi oluşturulmalı, çalışanların da görüşleri alınarak eğitim faaliyetlerine etkin şekilde dâhil olmaları sağlanmalıdır.

- Eğitim içerikleri iş ve görevlere uygun olarak ve eğitilecek personelin de görüş ve teklifleri alınarak, onların etkin katılımıyla hazırlanmalıdır.

- Eğitimin içeriği lojistik sektörünün ihtiyacına yönelik ve gerçekçi olmalıdır.

- Lojistik sektöründe her düzeyde çalışan personel eğitimden geçirilmelidir.

- Eğitim için gerekli araç-gereçler sağlanarak alanında uzman kişiler veya kurumlar tarafından bu eğitimler verilmelidir.

- Eğitimi yönetim anlamında kayıp iş zamanı yerine katma değer yaratan ve farklılık oluşturan bir tarz haline getirilmelidir.

- Eğitime katılacak çalışanların eğitime uygun nitelikte olmaları da çok önemlidir. Yetenekler, bilgi beceri ve iş deneyimleri etkin bir hizmet içi eğitimin verilmesinde önemli roller oynayacaktır.

- Eğitim sisteminin etkili olabilmesi için; objektif değerlendirme araçları, değerlendirme ölçekleri ve anketler geliştirilmelidir. Eğitim sisteminin değerlendirilmesi içinde mülakat veya yüz yüze görüşmeler yapılmalıdır. Bunlar eğitim sisteminin değerlendirilmesini personelin gözünde geçerli ve güvenli kılar.

- Eğitim değerlendirmeleri tek taraflı yapılmamalı, hem eğitimci hem de eğitime katılan kişilerin verilen eğitimlerle ilgili görüş ve fikirleri geri bildirim şeklinde alınarak yapılan eğitim çift taraflı değerlendirilmelidir.

- Kuruluş içi eğitim faaliyetleri süreklilik arz etmeli ve gerekli zaman dilimleri eğitim için tahsis edilerek ilgili tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

- Sürekli gelişen lojistik sektörünün ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturulmalıdır.

- Eğitimler gerçekçi ortamlarda, sunulan lojistik hizmetin özelliklerini içerecek ve onu yansıtacak şekilde olmalıdır.

- Lojistik firmaları kurum içi ve dışı eğitimlerde çalışanlarının günümüz şartlarına uygun yöntemleri kullanarak nitelik ve verimliliklerini artırmalarına yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.

Doğal olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların görüşlerini ifade eden bulguların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ALKAN, Cevat, Mehmet H. DOĞAN, İlhan SEZGİN: 1980 **Mesleki ve Teknik Eğitimin Prensipleri**, A.Ü.Eğitim Fak. Yay. N. 90, Ankara.
- ASSAEL, Henry: 1993 **Marketing**, Second Edition, The Dryden Press, Orlando.
- BARKER, Alan: 1998 **Daha İyi Nasıl... Toplantı Düzenleme**, Timaş Yayını, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet: 2002 **Eğitimcinin Eğitimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem: 1984 **Eğitime Giriş**, 5. Basım, Sevinç Matbaası, Ankara.
- BARKER, Alan: 1999 **Daha İyi Nasıl... Toplantı Düzenleme**, Timaş Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan: 2006 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- BUDAK, Yusuf: 2009 **Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı**, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 245, s.65-75.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI: 1995 **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CHALEFF, Ira: 1999 **İşyerinin Yeniden Canlandırılması**, Executive Excellence, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:2, Sayı:23, İstanbul.

- COŞGUN, Cengiz: 1994 **İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma**, T.C.İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DOĞAN, Mehmet H.: 1997 **Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı**, Önder Matbaacılık, Ankara.
- EFİL, İsmail: 2006 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Bursa.
- ERDAL, Murat ve Mehmet Sıtkı SAYGILI: 2007 **Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi**, UTİKAD Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, Zebra Matbaacılık ve Baskı Hizmetleri, İstanbul, Kasım.
- EREN, Erol: 1984 **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadı Enstitüsü, 30 Yıl Yayınları, No.2, İstanbul.
- ERTÜRK, Selahattin: 1985 **Diktacı Tutum ve Demokrasi**, Dördüncü Baskı, Ankara: Yelkentepe Yayınları: 8.
- FINDIKÇI, İlhami: 2006 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Alfa Basım, Mart.
- FRYKLUND, Verne C.: 1968 **Öğretmenler İçin Analiz Tekniği-Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları**, Çev: Remzi Öncül 1968, Ajans Türk Matbaası, Ankara.
- GÜRBÜZ, Demet ve Gaye Özdemir YAYLACI: 2009 **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Basım, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri.

- HOYİ, Ferdin: 1998 **İşletmelerde Eğitim**, Executive Excellence Dergisi, İstanbul.
- KAPLAN, Mustafa: 2001 **İnsan Kaynakları Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Web Tabanlı Uzaktan Eğitim ve Örnek Bir Uygulama**, İÜ Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan: Yrd.Doç.Dr. Gönen Dünder), İstanbul.
- KARASAR, Nesrin: 2004 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAYMAZ, Haydar: 1997 **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**, Ankara.
- KAYNAK, Tuğray: 1996 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İktisat İşletme Fakülteleri, Yayın No: 968, Eskişehir.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla: 1992 **Hizmetiçi Eğitim (Teori ve Uygulamaları)**, G.Ü. İlet.Fak.Yay.Ankara.
- LİNKEMİR, Bobbi: 1993 **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, Rota Yayınları, İstanbul.
- MCHUGH, M., P. HUMPHREYS, ve R. MCLVOR: 2003 **Buyer Supplier Relationships and Organizational Health**, Journal of Supply Chain Management, 39/2: 15-25.
- MİLES, M. B.: 1965 **Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground**, CARLSON, R. O./ GALLAHER, A./ MILES, M. B./ PELLEGRIN, R. J./ ROGERS, E. M. (der.), Change Processes in the Public Schools, The Center of the Advanced Study of Educational Administration (Oregon).

- ÖZYURT, Aysun: 1998 **İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış IV – Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:2, Sayı:4.
- PEKER, Ömer: 1993 **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, Ankara.
- PRESTWOOD, Donna C.L. ve Paul A. SCHUMANN.: 1999 **Kuruluşunuzu Yeniden Canlandırın**, Executive Excellence, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:2, Sayı:23, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: 1982 **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3-026-0074, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: 1996 **Eğitim Yönetimi, TÜSSİDE Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü**, Gebze- Kocaeli.
- SARGUT, A.Selami: 2001 **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara.
- SAYLOR, J.G., M. ALEXANDERW, ve A.J. LEWİS: 1981 **Curriculum Plannig for Beter Learning**, Holt, Rinehart and Winston: New York.
- SEZGİN, İ.: 1991 **Mesleki ve Teknik Eğitimde Program Geliştirme**, G.Ü. Teknik Eğitim Fak. Matbbaası, Ankara.
- SMİTH, Adam: 2009 **Milletlerin Zenginliği**, İş Bankası Yayınları, Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi, Çeviren: Haldun Derin.
- SÖNMEZ, V.: 2009 **Öğretmen Elkitabı**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ŞENATALAR, Ferhat: 1978 **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitapevi, İstanbul.

- ŞENCAN, Hüner ve Nihat ERDOĞMUŞ: 2001 **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, H. Serdar ÖGE: 2007 **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi.
- TAN, Hasan: 1989 **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları, Öğretmen Kitapları Dizisi: 63, Milli Eğitim Basımevi.
- TAŞKIN, Erdoğan: 2001 **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- TAYMAZ, H.: 1981 **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No.94, Ankara.
- TAYMAZ, Haydar: 1981 **Hizmet İçi Eğitim**, Sevinç Matbaası, Ankara.
- THOMSETT, Michael C.: 1997 **Güçlü Şirket-Başarılı Yönetim, Toplantı Sanatı**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TUGAY, Yener: 1998 **Rekabetçi Avantaj Yaratmak için Eğitim**, Executive Excellence, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide: 2008 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi AnaBilim Dalı, Ekonomi Dizisi: 272, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk: 1994 **Personel Yönetimi**, İstanbul.
-

Akademisyen Gözüyle İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, **Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dizisi, Yıl:2, Sayı, 4, Şubat, 1998.

Babacan, Muazzez: **Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu**, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.10.2009)

Duyarlılık Eğitimi, <http://www.odevarşivi.com>.(Erişim Tarihi: 26.09.2009)

Edebiyat Köşesi, Delineticiler Paylaşım Forumu, <http://www.Delineticlr.net/forum/edebiyat-koesi/60116-konferans>, (Erişim Tarihi: 25.09.2009)

Erdal, Murat: **Mesleki Eğitimler ve Vaka Çalışmasının Ana Hatları**, <http://www.meslekiyeterlilik.com/seminerler> (Erişim Tarihi: 25.09.2009).

Ergül, Hüseyin Fazlı, **İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, <http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.09.2009).

Ersoy, Mehmet Bekir: **Lojistik ve Türkiye'nin Konumu**, Türkiye Dış Ticaret Derneği Resmi Web Sayfası, http://www.turktrade.org.tr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53 , (Erişim Tarihi: 20.11.2009).

Executive Excellence, **Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi**, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 1998.

Güçlü, Abbas, **Hizmet Sektörü neden dökülüyor?**, Milliyet Gazetesi,
[http://www.milliyet.com.tr/2007/07/01/
yazar/guclu.html](http://www.milliyet.com.tr/2007/07/01/yazar/guclu.html) (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2009)

IGEME, (2005), www.igeme.org.tr/tur/pratik/hizmetson.pdf, (Erişim Tarihi:
05.10.2009).

Kaynar, Yunus: **Teknik Eğitim Reformu**, [http://www.
Egitim.aku.edu.tr/te...](http://www.Egitim.aku.edu.tr/te...) (Erişim Tarihi: 25.09.2009).

Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management-CLM),
www.clm1.org, (Erişim Tarihi: 02.12.2009)

Odabaşı, Yavuz, **Anket Yöntemi**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi
Ders Notu, Eskişehir. [http://www.aof.anadolu.edu.
tr/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf](http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf), (Erişim Tarihi:
22.11.2009).

Oğuzkan, A. Ferhan, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Türk Dil
Kurumu, 1974, www.teror.gen.tr, (Erişim Tarihi:
12.10.2009).

Özdemir, Nurdan: **Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılabilecek Boyutlar ve
Yöntemler**, Okyanus Danışmanlık,
www.okyanusbilgiambari.com, (Erişim Tarihi:
18.11.2009).

Özdemir, Nurdan: **İşdışı Eğitim Yöntemleri**, [http://www.
Okyanusbilgiambari.com](http://www.Okyanusbilgiambari.com). (Erişim Tarihi: 23.08.2009).

Özel Öğretim Yöntemleri Grup Tartışması Yöntemi, <http://www.veribaz.com>,
(Erişim Tarihi: 26.09.2009)

Özen, Ömer Turgut, **Turizm İşletmelerinde Eğitim İhtiyacı Değerlendirmesi**,
<http://www.Turizmforumu.net/makale/train.htm>,
(Erişim Tarihi: 23.08.2009).

Öztürk, Mustafa ve Sancak, Süleyman, **Hizmet İçi eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri**, <http://joy.yasar.edu.tr>,
(Erişim Tarihi: 20.09.2009).

Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi),
<http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5
Sayı:1,Ocak-2009, (Erişim Tarihi: 28.09.2009).

Parlayan, M. Ali, **İşgörenlerin Hizmet İçi eğitimi ve Kahramanmaraş'taki Özel Sektör Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama**, <http://www.E-sosder.org>. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi
Y. 2004, C.3 S.8, (Erişim Tarihi: 10.10.2009).

Sempozyum Nedir, <http://www.hakkında-bilgi-nedir.com>, (Erişim Tarihi:
25.09.2009).

Şencan, Hüner: **Örgüt Geliştirme Süreç ve Teknikleri**, <http://www.Pdrforum.net/index.php>, (Erişim Tarihi: 26.09.2009).

TC. Başbakanlık Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, **For More Power to Your Global Business Push the Button Invest in Turkey**, invest.gov.tr, Ankara, 2009, (Erişim Tarihi:
02.11.2009).

Tokay, Dilek, **Etkili Mülakat Teknikleri**, Sabancı Üniversitesi Yazma Becerileri Merkezi, <http://www.sabanciuniv.edu/writingcenter/>,
(Erişim Tarihi: 06.12.2009).

Tonus, Özgür, **Ulusal Gelir ve Gelir Dağılımı-Türkiye Ekonomisi**, Anadolu Üniversitesi, home.anadolu.edu.tr/~otonus/turkekon/
[turkekon_2.ppt](http://home.anadolu.edu.tr/~otonus/turkekon/turkekon_2.ppt), (Erişim Tarihi: 16.11.2009)..

Toplantı Yönetimi, www.webvadisi.com/isletmeciler-toplanti-yonetimi-t-27215.html, (Erişim Tarihi: 02.10.2009)

1998 Türkiye İstatistik Yıllığı, sayfa 464, Tablo 289. www.tuik.gov.tr, (Erişim Tarihi: 12.09.2009).

TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu, 2007 Yılı Verileri, www.tuik.gov.tr, (Erişim Tarihi: 29.09.2009).

Uğurlu, Oya: **İş analizi, Tanımlar ve gerekleri**, http://www.ısguc.org/?avc=arc_view.php. [ısguc.org](http://www.ısguc.org), İş Yaşamı Portalı, (Erişim Tarihi: 23.10.2009)

UND web sitesi, <http://www.und.org.tr/tr/page.asp?id=82>, (Erişim Tarihi: 19.05.2010)

UTİKAD web sitesi, <http://www.utikad.org.tr/sayfalar.asp?page=14>, (Erişim Tarihi: 19.05.2010)

Velipaşalar, Simge, **İkademi, Eğitim ve Geliştirme, Outdoor Eğitimleri**, <http://www.ikademi.cpm/egitim-ve-gelistirme/827-outdoor-egitimleri.html>, (Erişim Tarihi: 23.10.2009).

Yeşil, H., **Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Yapısı, Nereden Nereye Türkiye**, http://sey.ydicagri.org/olmayan_ekler/Hizmetler_Ek1_sabit_fiyatlarla_gsyih_da_paylari_2007.pdf, (Erişim Tarihi: 13.11.2009)

<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm> (Erişim Tarihi: 01.04.2010)

<http://www.fiata.com>, (Erişim Tarihi: 30.04.2010)

<http://www.btinsan.com/133/04.asp>, (Erişim Tarihi: 13.03.2010)

EKLER

EK-1: EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ANKET FORMU

Bu form işletmenizde çalışan personelinin eğitim ihtiyacını ve deneyim alanlarını belirlememizde yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketteki amacımız gelişim süreci içinde olan çalışanlarınızın işletme içi süreçlerinin gelişimine destek sağlayacak eğitim programlarının belirlenmesidir.

Çalışılan Bölüm:

Kuruluştaki Göreviniz:

1- İşletmedeki çalışma süreniz

- a) 0-1 yıl arası ()
- b) 2-3 yıl arası ()
- c) 4-5 yıl arası ()
- d) 6-8 yıl arası ()
- e) 8 yıl üstü ()

2- Eğitim Durumunuz

- a) İlköğretim ()
- b) Lise ()
- c) Yüksekokul ()
- d) Üniversite ()
- e) Master veya Doktora ()

3- İşletmedeki göreviniz

- a) Müdür ()
- b) Şef ()
- c) Sorumlu ()
- d) Uzman ()
- e) Diğer

4- Yaş grubunuz

- a) 21-26 ()
- b) 27- 32 ()
- c) 33-38 ()
- d) 39- 44 ()
- e) 45 ve üstü ()

5- Lojistik Sektöründe toplam çalışma kıdeminiz?

- a) 01-5 yıl ()
- b) 6-10 yıl ()
- c) 11-15 yıl ()
- d) 16-20 yıl ()
- e) 21 yıl ve üstü ()

6- İşletmenizde sürekli eğitim uygulaması var mı?

- a) Evet ()
- b) Hayır ()

7- İşletmenizde eğitim uygulamaları ile ilgili prosedür veya talimat var mı?

- a) Evet ()
- b) Hayır ()

8- Eğer cevabınız evet ise; çalışanlar olarak eğitim prosedür ve talimatının çalıştığınız işletmede uygulandığını düşünüyor musunuz?

- a) Evet ()
- b) Hayır ()

9- İşletmenizde yıllık eğitim programı var mı?

- a) Evet ()
- b) Hayır ()

10- İşletmenizde yıllık eğitim programı yapılırken sizlerin fikir ve görüşleri alınıyor mu?

- a) Evet ()
- b) Hayır ()

11- İşletmenizde uygulanan eğitim çalışmalarında tüm çalışanların etkin olarak yararlandığını düşünüyor musunuz?

a) Evet () b) Hayır ()

12- İşletmenizde uygulanan eğitim çalışmaları lojistik sektörünün ihtiyaçlarına yönelik mi hazırlanıyor?

a) Evet () b) Hayır ()

13- İşletmenizde uygulanan eğitim çalışmaları kuruluş hedef ve amaçları doğrultusunda mı hazırlanıyor?

a) Evet () b) Hayır ()

14- İşletmenizde oluşturulmuş bir eğitim komitesi var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

15- İşletmenizde eğitim ihtiyacınız ile ilgili olarak çalışanlar olarak sizin görüşleriniz alınıyor mu?

a) Evet () b) Hayır ()

16- İşletmenizde uygulanan eğitim çalışmalarına yeterli zaman dilimi ayrılıyor mu?

a) Evet () b) Hayır ()

17- İşletmenizdeki eğitim faaliyetleri ile ilgili bir anket çalışması düzenli olarak yapılıyor mu?

a) Evet () b) Hayır ()

18- İşletmenizde eğitim odası var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

19- İşletmenizde eğitim faaliyetleri için ayrılmış bir bütçe var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

20- İşe yeni başlayan personele görev tanımına uygun bir şekilde işe alıştırma oryantasyon eğitimi yapılıyor mu?

- a) Evet () b) Hayır ()

21- İşinizi yaparken eğitim ihtiyacınız olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet () b) Hayır ()

22- Cevabınız evet ise; bunu bağlı bulunduğunuz yöneticiniz ile paylaşıyor musunuz?

- a) Evet () b) Hayır ()

23- İşletmeniz tarafından düzenlenen eğitimlerin size bireysel ve iş açısından faydası olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet () b) Hayır ()

24- İşletmeniz dışındaki eğitim faaliyetlerinden aşağıdakilerden hangisini tercih ederdiniz.

- a) Konferans
- b) Sempozyum veya Panel
- c) Örnek Olay eğitimi
- d) Yetenek geliştirme(Rol Oynama) eğitimi
- e) İş oyunu (simülasyon) eğitimi

25- İşiniz ile ilgili veya sektörel bir değişiklik söz konusu olduğu zaman eğitim alıyor musunuz?

- a) Evet () b) Hayır ()

26- İşletmenizde üretkenliği artırmak için bölümler arası eğitim uygulamaları var mı?

- a) Evet () b) Hayır ()

27- İşletmenizde bölüm değiştiren veya bir üst göreve atanan çalışanlar için uygulanan eğitim programını var mı?

- a) Evet () b) Hayır ()

28- İşletmenizde iş değiştirme rotasyon eğitimi (bölümler arası) uygulaması yapılıyor mu?

- a) Evet () b) Hayır ()

29- Daha önce herhangi bir eğitim aldınız mı?

- a) Evet () b) Hayır ()

Cevabınız evet ise; eğitim konusunu ve tarihini (yıl) belirtiniz.

.....
.....

30- Katılmak istediğiniz eğitimleri yöneticileriniz ile ya da İnsan Kaynakları ile paylaştınız mı?

- a) Evet () b) Hayır ()

Hayır ise; niçin.....

31- Katılacağınız eğitimlerin hangi zaman dilimi içerisinde planlanmasını tercih edersiniz?

- a) Hafta içi mesai saatleri içinde ()
b) Hafta içi mesai saatleri dışında ()
c) Hafta sonu ()

32- Katılacağınız eğitim programından beklediğiniz en önemli özellikler nelerdir? (Birden fazla tercihiniz varsa önem sırasına göre (1)den (en önemli) (10) a (daha az önemli) kadar derecelendirerek sıralayınız) .

- () Uygulanabilir olması,
() Değişik bir bakış açısı kazandırması,
() Pratik sorunlara/tıkanıklara çözüm üretmesi,
() Verimliliği artırması,

- () Çalışan performansının artması,
- () Çalışan motivasyonunun artması,
- () Terfilerde fayda sağlaması,
- () Genel kültür edinmeye katkı sağlaması,
- () İş kariyerinde olumlu bir izlenim yaratması,
- () Şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlaması,
- () Diğer(lütfen belirtiniz)

.....

33- Sizce aşağıdaki eğitim yöntemlerinden hangisi sizin için uygundur?

- () İşletme içinde sınıf, eğitici anlatım,
- () İş başında uygulamalı eğitim,
- () İşletme dışı eğitim
- () Uzaktan eğitim
- () Diğer (Açıklayınız)

.....

34- İşletme içinde insan kaynakları tarafından planlanan eğitimleri faydalı ve yeterli buluyor musunuz?

- a) Evet () b) Hayır()

Hayır ise; niçin.....

35- Gelişiminizi ve işinizi olumsuz etkileyen faktörler varsa, sizce; bunlar nelerden kaynaklanmaktadır?

- a) Bilgi eksikliği
- b) Tecrübe eksikliği
- c) İletişim Eksikliği
- d) Motivasyon eksikliği
- e) Kullanılan program eksikliği
- f) Yabancı dil Eksikliği
- g) Diğer (belirtiniz).....

36- Alacağınız eğitimlerle işletmenizde nasıl faydalı olacağınızı bizimle paylaşır mısınız?

.....
.....

37-İşinizi daha iyi yapabilmeniz için eksikliğini hissettiğinizi düşündüğünüz eğitimler nelerdir? Lütfen belirtiniz.

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

38-Yapılan eğitimlerden beklentiniz aşağıdakilerden hangisidir.

- a) Değişim ve yenilik yapması
- b)Örgütün verimliliği ve etkinliğini artırması
- c)Örgütü sistem yaklaşımıyla bir bütün olarak ele alması.
- d)İş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını değiştirerek örgüt kültürünü etkilemesi
- e)Organizasyon yapısı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenlemesi, sorunların hızlı bir şekilde tespit edilmesi.

39- İşletmeniz tarafından organize edilen işletme içi veya işletme dışı eğitim faaliyetleri sonrası eğitim değerlendirme çalışması yapılıyor mu?

- a) Evet ()
- b) Hayır()

40- Yapılan eğitimlerin sonunda sizlerin görüşlerinizin alındığı yazılı doküman var mı?

- a) Evet ()
- b) Hayır()

41- Yapılan eğitim faaliyetleri sonrasında;

- a)Eğitim öncesi ve eğitim sonrası iş miktarında farklılık olmaktadır,
- b)İş kalitesinde farklılıkları olmaktadır.
- c)Eğitim sonrası moral ve motivasyon artmaktadır.

d)İş kazalarında azalma olmaktadır.

e)Tamir ve bakım masraflarında azalma olmaktadır.

f)Bilgi, beceri ve davranış yönünden değişiklikler meydana gelmekte, gruplar ve kişiler arası iletişim kuvvetlenerek, çatışmalar azalmaktadır.

42- Eğitim sonrası işletme içi veya işletme dışı eğitim faaliyetlerinde eğitimi değerlendirme anket formu uygulaması yapılıyor mu?

a) Evet ()

b) Hayır()

43- Eğitim faaliyetleri sonrasında eğitim performans değerlendirme çalışması yapılıyor mu?

a) Evet ()

b) Hayır()

44- Çalıştığınız sektörde güncel eğitim uygulamaları yapan işletmeler var mı?

a) Evet ()

b) Hayır()

45- Cevabınız evet ise lütfen belirtiniz.

.....

46- Eklemek-istediğiniz bilgileri bizimle paylaşır mısınız?

.....

Ankete katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

EK-2: ANKET FORMU YAZISI

Sayın Katılımcı;

İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetim Ana Bilim Dalı Dalında Prof. Dr. Gönen DÜNDAR 'ın yönetiminde 'Hizmet Sektöründe Çalışanların Eğitimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma' adlı yüksek lisans tez çalışmam için 'Lojistik Sektöründeki Kuruluşların Eğitim Uygulamalarına' ilişkin bir araştırma yapıyorum.

Ekteki anket formunu yanıtlayarak söz konusu çalışmama destek olmanızı rica eder, saygılarımı sunarım.

Elvan ALBAYRAK

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi