

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

KURUMLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM
İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ VE BU KONUDA BİR ÖRNEK

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM GÖKÇE

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

KURUMLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM
İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ VE BU KONUDA BİR ÖRNEK

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM GÖKÇE

Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi ÇİĞDEM GÖKÇE'nin KURUMLARDA TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ VE BU
KONUDA BİR ÖRNEK adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007
tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 02.09.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. FATMA URFALIOĞLU

Canan Çetin
N. Deniz
Fatma Urfalıoğlu

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ.....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	V
1. GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, TANIMLAR, EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	2
2.1 KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
2.1.1 Toplam Kalite Yönetimi	2
2.1.2 Eğitim.....	5
2.1.3.Geliştirme.....	7
2.1.4.Eğitim İhtiyaç Analizi.....	9
2.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	14
2.2.1 Eğitim İhtiyaç Analizinin Önemi.....	15
2.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	17
3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ANA PRENSİPLERİ	19
3.1 MÜŞTERİ MERKEZLİLİK (MÜŞTERİ ODAKLILIK).....	19
3.2 SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN).....	22
3.3 SÜREKLİ EĞİTİM.....	23
3.4 KATILIMCI YÖNETİM VE YARATICILIK	26
3.5 LİDERLİK	27
4.EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ VE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ HAZIRLIK SÜRECİ VE EĞİTİM, İHTİYAÇ ANALİZİ SÜRECİ	30
4.1 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ.....	30
4.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ HAZIRLIK SÜRECİ.....	38
4.2.1 Eğitim İhtiyacı Analizine Hazırlık Süreci	38
4.2.1.1 Yönetimin Desteğinin Sağlanması.....	38
4.2.1.2 Çalışanların Bilgilendirilmesi Ve Desteğinin Alınması	39
4.2.1.3 Yeterli Kaynakların Sağlanması	39
4.2.1.4 Eğitim İhtiyaç Analiz Planının Oluşturulması.....	40
4.2.2 Ön Araştırmalar	40

4.2.2.1 Stratejik Analiz	40
4.2.2.2 Gelecekteki Hedefler Doğrultusunda Potansiyel İhtiyaçların Araştırılması	42
4.2.2.3 Baş Gösteren Temel Sorunların Tespiti	42
4.2.2.4 Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Sınırlarının Belirlenmesi	44
4.3 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ SÜRECİ	44
4.3.1 Örgüt Analizi	46
4.3.2 Görev Analizi	49
4.3.3 Kişi Analizi	53
5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ UYGULAMA METOTLARI	58
5.1 ORGANİZASYONEL ANALİZ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR	58
5.1.1 Organizasyon Hedef, Amaç Ve Mali Durumunun İncelenmesi	58
5.1.2 İşgücü Niteliğinin Araştırılması	59
5.1.3 Yetenek Envanterinin Oluşturulması	59
5.1.4 Örgüt Kültürünün Tespiti	59
5.1.5 Verimlilik Analizi	59
5.1.6 Süreçlerdeki Değişimler	60
5.1.7 İşten Ayrılanlarla Görüşme Yapma	60
5.1.8 Hedeflerle Yönetim	61
5.2 GÖREV ANALİZİ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR	62
5.2.1 İş Analizi	62
5.2.2 İş Tanımları	62
5.2.3 İş Gereklilikleri	63
5.3 KİŞİ ANALİZİ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR	63
5.3.1 Performans Değerlendirmesi	63
5.3.2 Test Yöntemleri	64
5.3.2.1 Anket	64
5.3.2.2 Yüz yüze Görüşmeler	65
5.3.2.3 Gözlem, İş Örnekleme	65
5.3.2.4 Genel Tutumların İncelenmesi	66
5.3.2.5 Değerlendirme Kurulu	67
6. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ SONUÇLARI	68
6.1. EĞİTİM DIŞI İHTİYAÇLAR	68
6.1.1 Geri Bildirim (Feedback)	68
6.1.2 Kullanılan Makine Ve Teçhizatlar	68
6.1.3 Ödül Ve Cezalar	69
6.1.4 Kullanılan Yöntemler	69
6.2 EĞİTİM İHTİYAÇLARI	70

6.2.1 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Süreci	70
6.2.2 Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Programları Ve Eğitim Konuları	71
6.2.3 Toplam Kalite Yönetiminde Gruplar Bazında Kalite Eğitimi	76
6.2.3.1 Üst Düzey Yöneticiler	76
6.2.3.2 Orta Düzey Yöneticiler	77
6.2.3.3 İlk Düzey Yöneticiler	78
6.2.3.4 Çalışanlar	78
6.2.3.5 Müşteri Eğitimi	78
6.2.4 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Şirket Bazında Yaygınlaştırılması	79
6.2.5 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Başarısı İçin Uyulması Gereken Kurallar	81
 7. ARAŞTIRMA RAPORU	 83
7.1 GENEL BİLGİLER	83
7.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	83
7.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	84
7.4 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	84
7.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	85
7.5.1 Kapsam	85
7.5.2 Sınırlılıklar	85
7.5.3 Ana kütle Ve Örneklem Bilgisi	85
7.6 VERİLER VE TOPLANMASI	93
7.7 VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	93
7.8 SONUÇ	142
 8.EKLER	 145
 KAYNAKÇA	 152

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo–1: Birey Ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyaç Analizi	35
Tablo–2: Eğitim ihtiyacı bildirim formu	48

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil-1: Personel eğitim durumuna bir örnek	10
Şekil-2: Eğitim Boşluğu	13
Şekil-3: Juran'ın kalite planlama yol haritası	21
Şekil-4: Eğitim ihtiyacı analizi yapmayı gerektiren değişimler	32
Şekil-5: İhtiyaç Belirleme Süreci	45
Şekil-6: Personel performansını ve öğrenmesini etkileyen faktörler	55

1. GİRİŞ

Sürekli değişen, gelişen ve global köy olarak adlandırılan ve küreselleşme ile ülke sınırlarının kalktığı günümüzde toplam kalite yönetimi kavramı başarıya giden yolda yaygın olarak kullanılan önemli bir felsefesidir. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile müşteri kavramı da değişmiştir. Müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak sınıflandırılabilir.

İç müşteri; organizasyonlar kendilerini oluşturan sistemler ve alt sistemlerden oluşur. Dolayısıyla organizasyonlardaki her departman kendinden sonraki departmanın müşterisi konumunda yer almaktadır. Dolayısıyla her departmanın ve her çalışanın işinde başarılı olması için bir önceki süreçler de önem kazanmaktadır. Dış müşteri; istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ya da hizmetleri satın alan kişidir.

Günümüzde müşteriler kendilerine sunulan mal ve hizmetleri değil, kendi istek ve ihtiyaçlarına cevap veren ürün ve hizmetleri seçmektedir. Ve her müşterinin istek ve ihtiyaçları da farklı farklıdır.

Kalite anlayışının da temelindeki insan ve süreç odaklı bir yönetim benimsenmeli, sorunlar doğru analiz edilmeli ve eğitim ile çalışanlara yatırım yapıp sorun ortadan kaldırılarak 0 hata, yüzde yüz müşteri tatmini sağlanmalıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı ve kalite belgeleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de oldukça yaygın hale gelmiştir. Ancak uygulamalarda bazı problemler yaşanmakta ve bu problemlerin çözümü konusunda yetersiz kalınmaktadır.

Bunların en önemli sebepleri arasında da eğitim eksikliği gelmektedir. Dolayısıyla söz konusu sorunların yok edilmesi de eğitim ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ile ortadan kaldırılır.

Eğitim ihtiyaç analizi ile sorunun kaynağı belirlenir ve eğer eğitim eksikliğinden kaynaklanan bir sorun varsa eğitim konuları, eğitim planı, eğitimi alacak kişiler, eğitimciler tespit edilir. Ve en etkili şekilde uygulamaya geçirilerek sonuç alınır.

2. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, TANIMLAR, EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Toplam kalite yönetimi, eğitim, geliştirme ve eğitim ihtiyaç analizi tanımları ile toplam kalite yönetimi açısından eğitim ihtiyaç analizi kavramı daha iyi anlaşılacaktır.

Günümüzde işletmelerin başarısı ve geleceğe yönelik yatırımlar için eğitim ihtiyaç analizinin ve toplam kalite yönetiminin önemi büyüktür.

2.1 KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1 Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı bugüne kadar konuyla ilgili kişi ve kurumlarca, birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan en fazla kullanılan birkaç tanesi aşağıdaki gibidir¹:

- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur. (J. M. Juran)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (P. Crosby)
- Kalite, kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır. (A. Feigenbaum)
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır. (G. Taguchi)
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)

¹ Ülkü Dursun, **Kalite Maliyetleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2000, S. 5

▪ Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)

▪ Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir. (Japonya Sanayi Standartları)

Toplam kalite yönetimi, sadece iş dünyası ile ilgili değil sosyal yaşamla ilgili prensipleri de bünyesinde barındıran bir felsefedir.

Toplam kalite yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren “kazan kazandır yaklaşımını” esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen ve iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan, sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir.²

Toplam kalite yönetimi, özellikle organizasyonlarda “kalite”nin arttırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin arttırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin arttırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması vb. hedefler üzerinde durulmaktadır.³

Günümüzde müşteriler eski çağlarda olduğu gibi piyasalarda kendisine ne sunulursa onu değil kendi ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayan ürünlere yönelmektedir. Çünkü artık tüm müşteri kavramı ortadan kalkmış, her müşterinin istek ve ihtiyaçları

² Canan Çetin, Besim Akın Ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul: Beta Yayınları,2001,s.4

³ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Ankara: Sistem Yayıncılık,2003,s.129

farklılaşmıştır. Dolayısıyla işletmeler, toplam kalite yönetimi felsefesinin de temelinde yer alan insan ve süreç odaklı bir yaklaşımla amaçlarına ulaşabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi; kademe farkı gözetilmeksizin tüm çalışanların fikrini ve önerilerini rahatça söyleyebileceği, yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılabileceği bir ortam yaratılmasıdır.⁴

Toplam kalite yönetiminin 3 hedefi vardır⁵;

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak.
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönelmek.
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Yönetim gurularından biri olan ve kalite kontrol çemberlerinin yaratıcısı olan Deming'e göre, toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için PUKO döngüsü olarak da bilinen aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerektiğini önerir;

- Amaçların belirlenmesi,
- Planlamanın yapılması,
- Eğitim ve gelişime zaman ve para ayırarak önem verilmesi,
- Uygulamaya geçilmesi,
- Kontrol işleminin gerçekleştirilmesi,

⁴ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, 2004, s.15

⁵ Aktan, s.137

- Gerekli önlemlerin alınması.

Toplam kalite yönetimin uygulanırken başarılı sonuçlar almak için aşağıdaki şartlar oluşturulmalıdır⁶:

- Vizyon ve stratejiler,
- Örgüt kültürü,
- Müşteri tatmini,
- Yönetimin sorumluluğu,
- Çalışanların katılımı,
- Kalite amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Sürekli iyileştirme,
- Sistematik süreçler.

2.1.2 Eğitim

Eğitim, başlangıcı çok küçük yaşlarda aile ile başlayan, daha sonra okul hayatı ve iş hayatıyla artarak devam eden bir birikim sürecidir. Bu süreçte yürüme, konuşma, vb. gibi insani davranışlar, sosyal ve kişisel davranışlar, Türkçe, matematik gibi temel konular ile mühendislik, ekonomi, tıp gibi bilimsel ve mesleki eğitimler söz konusudur.

Eğitim bireyin işle ilgili bilgi düzeyi, yetenekleri, algılamasını ve motivasyonunu geliştirmeye yönelik organize, sistematik aktiviteler serisidir.⁷

⁶ Ichiro Miyauchi, **Quality Management In Japan Seminar Notes**, İstanbul Lütfi Kırdar International Congress And Exhibiton Hall, İstanbul: Bzd Yayıncılık, S.10

Kişi, grup ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir.⁸

Eğitim; işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder.⁹

Eğitimin en açık, bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır.¹⁰

Eğitim, meslek yeteneklerini artırarak, verimliliklerini yükseltebilmek amacıyla, bir işletmenin görevlilerine sağlanan öğretim olarak da tanımlanabilir.¹¹

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak iş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. En kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen değişimdir.¹²

Küreselleşen dünyada değişim kaçınılmaz olmuştur, her konudaki değişim ve gelişmeler çalışanların bilgilerini yetersiz bırakmaktadır işte bu yüzden de çalışanlar her konuda alacakları eğitimlerle tam donanımlı hale gelecekler ve değişimle savaşabileceklerdir. Yani değişimin kaçınılmaz olduğu kadar eğitimde kaçınılmaz hale gelmiştir.

⁷ Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2001, s.189

⁸ Çetin, Akın ve Erol, s.335

⁹ Raymond A.Neo, **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Beta Yayınları,1999,s.4

¹⁰ Sabuncuoğlu, s.110

¹¹ Hüsnü Bilici, **Yönetici Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1999,s.10

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Yayınları,2000,s.112

Eğitimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹³:

- Performans artışı
- Çalışanları yeteneklerinin güncellenmesi
- Güncel yönetim modellerinin takip edilmesi
- Organizasyonel problemlerin çözümü
- İşe yeni başlayanların oryantasyonunu sağlama
- Kişisel yeteneklerin iş gereklilikleri ile uyumlaştırılması
- Kişisel gelişim tatminini sağlama

Eğitimin en önemli faydalarından biri de rekabet gücünü arttırmasıdır. Eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmelidir. Entellektüel sermaye; temel becerileri (birinin işini yerine getirmesi için gereken becerileri), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir.¹⁴

Eğitimin temel ilkeleri ise şunlardır; eğitimin sürekliliği, eğitimin yararlılığı, eğitimde fırsat eşitliği, planlı bir eğitim, ilgili kişilerin etkin katılımı.¹⁵

2.1.3.Geliştirme

Günümüzde eğitime ilişkin tutumlar işgücündeki farklılaşmaya paralel olarak değişmektedir. İşyerlerinde gereksinim duyulan çok yönlü yetenekli çalışanlar

¹³ Michael R.Carrel, Norbert F. Elbert, Robert D.Hatfield, **Human Resources Management: Global Strategies For Managing A Diverse Work Force**,5.th edition,USA:Prentice Hall Int., Inc., 1996 S.401-402

¹⁴ Neo, s.4

¹⁵ Bilici, s.11

teknolojik gelişmelere adapte olabileceklerdir. Bunun için ileri seviyede okuma bilgisine, matematiğe, fen bilgisine ve problem çözme yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Değişime hızlı ve sürekli bir şekilde adapte olabilen çalışanlar yeni ürünlerin piyasaya daha kısa sürede sunulması ve üretimde değişikliklerin yapılması gibi konularda katkıda bulunabileceklerdir.¹⁶

İş gören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve iş gören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır. Geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde iş görene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme uğraşlarının birbirlerini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir.¹⁷

Örneğin, bir mühendis çok kuvvetli bir teknik alt yapıya sahip olabilir ancak bu mühendis yönetim becerileri kazanır, etkin liderlik özellikleri vb. gibi nitelikler kazanırsa; çalışacağı personelde mühendis tabanlı olacağından etkili ve başarılı bir yönetici yetişmiş olur.

Geliştirme, bir organizasyonda yüksek beceri, nitelik ve nicelik bakımından verimi arttırır ve kayıpları azaltır. Kazalara genellikle çalışma koşulları ya da ekipmandan çok insanlardaki kusurlar neden olur. İyi planlanmış bir yetiştirme ve geliştirme programı bunların azalmasını sağlar.¹⁸

Yakın geçmişte geliştirme, kalite eğitiminin bir kolu olmuştur. Bu kol, takım çalışmasındaki eğitim, takım oluşturma, toplantı yönetimi ve takım olayları, vb. takım çalışmalarını ya da bireysel çalışanları güçlendirerek yetkilendiren yollar ve teknikleri desteklemiştir.¹⁹

¹⁶ Özkan, s.190

¹⁷ Sabuncuoğlu, s.111

¹⁸ Bilici, s.12

¹⁹ Çetin, Akın ve Erol, s.356

2.1.4.Eğitim İhtiyaç Analizi

İhtiyaç belirleme, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreçtir. Eğitimin gerekliliğine işaret eden birçok baskı noktası vardır. Bu baskı noktaları, performans sorunları, yeni teknolojiler, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır. Eğitim ile yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir. Diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, yüksek performansın sonuçları (ödeme sistemi) ya da iş ortamının tasarımı gibi konularla bağlantılıdır.²⁰

Eğitim ihtiyaçları; eğitimle çözümlenebilecek mevcut problemlerin ve gelecekte çıkabilecek sorunların teşhis edilebilmesi sonucunda saptanır. Her elemanın eğitim ihtiyacı teker teker ele alınmalı ve eğitime tabi olacakların eğitilmelerini istedikleri konular da kendileri tarafından saptanabilmelidir.²¹

Eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir.²²

Eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse uygulanacak eğitim firma için gereksiz bir maliyet getirir. İlke olarak eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru koşullarda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır. Örnek olarak aşağıdaki şekil-1’de personel eğitim durumuna bir örnek gösterilmektedir.²³

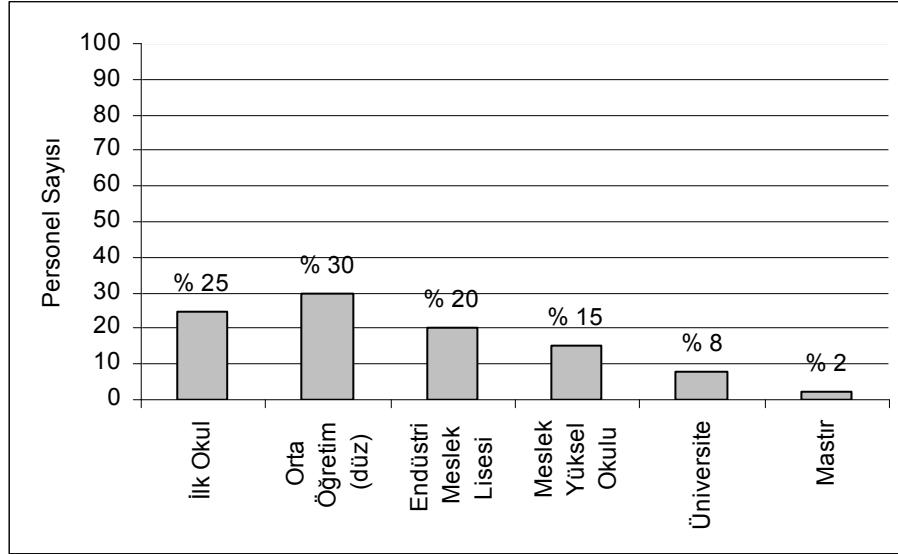
²⁰ Neo, s.55

²¹ Çetin, Akın ve Erol, s.337

²² Ü.Selim Güngör, **İş Başı Eğitimi Ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1985,s.13

²³ Sabuncuoğlu, s.119

Şekil-1: Personel eğitim durumuna bir örnek.



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan kaynakları Yönetimi, 1.Basım: Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000, S.119

İşletmelerde çalışan personelin almış olduğu eğitimde, eğitim ihtiyaç analiz yaparken dikkat edilecek unsurlardan biridir. Bunun yanı sıra ise organizasyonun stratejik özellikleri, sektör içindeki yeri, maddi kaynakları, insan gücü yapısı, çalışanların işletme içindeki görevleri, kişisel donanımları ve kişisel özellikleri vb. gibi unsurlarda eğitim ihtiyaç analizi için önem teşkil etmektedir. Daha sonra da ihtiyaç analizi sonuçlarına göre verilecek eğitimin planı oluşturulmalıdır.

Pek çok unsur eğitime duyulan ihtiyacı zorunlu kılmaktadır. Bunlar arasından en önemlileri²⁴:

- Var olan iş gücü havuzunun kalitesinin artırılması
- Global rekabet

²⁴ Özkan, s.191

- Hızlı ve sürekli değişim
- Teknoloji transferi problemleri
- Değişen demografik yapı

Eğitim ihtiyacı 2 durumda söz konusu olabilir²⁵:

- Mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüşü nedeniyle elemanların bilgi, beceri ve davranışlarında geliştirme ihtiyacı doğabilir. Örneğin iş kazalarındaki artış veya kalite sorunlarının yaşanması gibi.
- İşletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut elemanların gelecekteki yeni işlere hazırlanması gerekebilir. Örneğin, otomasyona geçiş veya yeni makinelerin alınış nedeniyle elemanların eğitimi gibi.

Firmada görev alan personelin gereken iş bilgisi ve becerileri kazanmış olması yeterli gibi gözükse de, ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği iş yerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumunda kazandırılması gerekir. Bu alanda eğitim ihtiyacı, var olan ile istenilen veya beklenen yeterlikler arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark çeşitli yöntemlerle, durum nedir, ne olmalıdır, ne beklenmektedir veya istenilmektedir, sorularına cevap aranarak bulunabilir.²⁶

Eğitim ihtiyacının araştırılmasında hedef, “olan” ve “olması gereken” arasındaki boşluğun tanımlanmasıdır, bu eğitim boşluğu da aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır²⁷:

- Kurum veya kurum içi bir fonksiyon nasıl yerine getiriliyor?
Nasıl yerine getirilmelidir?
- Kişiler ne biliyor ve ne kadar yapabiliyorlar?

²⁵ Sabuncuoğlu, s.120

²⁶ Güngör, s.16

²⁷ Ural Rutkay, **İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri Ve Eğitim Metotları**, Ankara: Minpa Matbaa, 1994, s.23

Ne bilmeli, ne kadar yapabilmelidirler?

- Kişiler hangi tutum ve davranış içindeler?

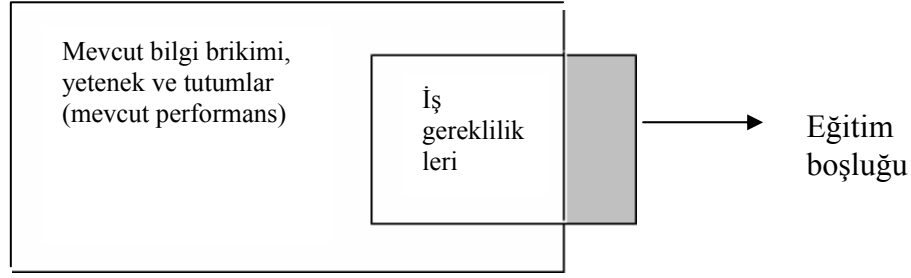
Hangi tutum ve davranış içinde olmalılar?

- Kişilerin ölçülen bugünkü performansları nedir?

Arzulanan hedef performansları ne olmalıdır?

Eğitim boşluğunun belirlenmesi aşağıdaki şekil ile özetlenebilir²⁸:

Şekil-2: Eğitim Boşluğu



Kaynak: Sevil Kayaş, Training Needs Analysis, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul,2001,S.13

Mevcut personelin tamamı eğitim ihtiyaç analizi çalışması bünyesinde ele almak ve bireylere yönelik oluşacak eğitim ihtiyaç raporlarını sonuçlandırmak önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizi; eğitim hedeflerini ortaya koymak, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemek, çalışanların memnuniyet ve bağlılığını artırmak, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmek, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, amaçlarına hizmet eden sistematik bir çalışmadır.²⁹

Organizasyonlardaki eğitim açığı, işletmedeki teknolojik değişiklikler, yönetim değişiklikleri, yeni bir mamulün üretimi ve satışa sunulması, işletmenin

²⁸ Steve Truelove, **The Hand Book Of Training and Development**,2nd Edition,USA:Blackwell Business,1998,s.51

²⁹ “Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Proje Örneği”, 2005, <http://egitim.inkadanismanlik.com.tr/bulten>

reorganizasyona gitmesi, işletme içerisinde çatışma faktörlerinin olması, verimlilik ve karlılık oranlarında meydana gelen düşmeler, işletmede işgücü dönüşümünün yüksek olması ve etkin katılımın sağlanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. İşletmede eğitim açığının hangi nedenlerle meydana geldiğinin saptanması, ihtiyaç olunan eğitimin verilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle şirketlerdeki eğitim departmanlarına önemli görev düşer.³⁰

Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Bunlar; anketler, yüz yüze görüşmeler, gözlemler vb. gibi.

Andersan İnsan Kaynakları Danışmanlığını'nın 2001 yılında insan kaynakları araştırmasının sonuçlarına göre katılımcı şirketlerin %29,1'i çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını yüz yüze mülakatlar, %38,5'i anketler, %20,5'i performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak tespit etmektedir.³¹

Eğitim ihtiyaç analizleri; kurumsal (örgütsel) düzeyde, görevsel düzeyde, bireysel (kişisel) düzeyde olmak üzere üç boyutta belirlenir.³²

2.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Şirketlerin mevcut ve potansiyel sorunlarını analiz ettikten sonra, problemin çözümü eğitim ise en doğru eğitim ihtiyaç analizi ile kimlere, hangi eğitimler verilecek gibi sorulara çözüm bularak sorunların en hızlı ve en uygun çözümü bulunmuş olacaktır.

Günümüz iş dünyası sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Dolayısıyla bunlara uyum sağlamak, rekabet gücü kazanmak ve başarılı olabilmek için her şirketin

³⁰ Bilici, s.22

³¹ İnsankaynakları.Com, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları,2003,s.270

³² “ **Öğrenme ve öğretme programlarının geliştirilmesi**”,2005, <http://tusside.gov.tr/ogrenmeogretme.asp>,

ve şirketlerdeki her çalışanın toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemesi ve sahiplenmesi gerekir.

2.2.1 Eğitim İhtiyaç Analizinin Önemi

Eğitim ihtiyaç analizi süreci 3 önemli unsurdan oluşur, bunlar; örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizidir. Dolayısıyla eğitim ihtiyaç analizi daha süreç aşamasındayken işletmeye faydalar sağlayama başlar şöyle ki; hem üst ve orta düzey yöneticilere, hem insan kaynakları departmanına ve de tüm çalışanlara işlerini daha etkili yapabilmeleri için girdi sağlar.

İşletme; yapılan insan kaynakları geliştirme çabaları sonucunda çalışanların bağlılığını sağlar, onların işten ayrılmalarını önler, teknolojik gelişmelere ve değişikliği zamanında uyum sağlayıp ayak uydurabilir. Ayrıca devamlı değişim içinde olan bilgi teknolojisindeki patlamalar olayı daha da karmaşık hale getirmiştir. Tüm bunlar genel olarak eğitim ve özellikle de kalite eğitimine odaklanmayı gerektirmiştir.³³

Eğitim ihtiyaç analizinin en belirgin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁴;

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Alınan eğitimlerin firmanın hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dâhil etmek onlarda sahibiyet duygusu oluşturur, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.

³³ Çetin, Akın ve Erol, s.340

³⁴ Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Proje Örneği, 2005, <http://egitim.inkadanismanlik.com.tr/bulten>

- Kişilerin doğru eğitime yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını artırır.
- Eğitimin işe transfer edilebilme oranını artırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar.

Eğitim gereksinimi her zaman vardır; fakat bu gereksinimi tanımlama yolları her zaman belirgin değildir. Sık sık, işlerin yolunda gitmediği yolunda bir duygu oluşur, ancak bunun sebebini bulmak için kapsamlı bir araştırma teşvik edilmez.³⁵

İhtiyaç belirleme, işletmenin eğitimi bir satıcı ya da danışmandan mı satın alacağı, yoksa iç kaynaklarını kullanarak kendisinin mi geliştireceğini belirlemesini sağlar.³⁶

Çalışanların çoğu sadece kendi yetki ve yeterliliklerinin sınırı içinde kalmaktadır. Bu eksikliğin önüne geçebilmek için; iletişim, mevzuat, yönetim, öğrenme, takım çalışması, sektör eğitimi ve pazarlama çalışmaları, risk analizi konularında eğitime ihtiyaç vardır.³⁷

³⁵ John Finnigan, **Doğu İşe Doğru Eleman**, Mehmet Kılıç (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s.93

³⁶ Neo, s.56

³⁷ Magnus Conteh And Cora Lunn, **Nursing And Midwifery Planning And Development Unit Postgraduate Education Needs Analysis Report**, Limerick/İreland, 2005, s.17

Eğitimin etkili olabilmesi ihtiyaçlara cevap vermesiyle doğru orantılıdır. İhtiyaçları giderilmesinde yeterli olup olmayacağı bilimsel yöntemlerle analiz edilmeli ve sonuçlarına göre programlar hazırlanmalıdır.³⁸

2.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Toplam kalite yönetimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılamayı hedefleyen ve bu yolda işletme içi süreçlere ve insana odaklanan bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı sadece ürün ve hizmetin kalitesine değil, sürekli eğitimin, etkin liderliğin, sürekli gelişimin, müşteri tatmininin, katılımcı yönetim ve yaratıcılık ortamının, iletişimin, takım ruhunun, sistemin, donanımların kalitesine de önem vermektedir.

Toplam kalite yönetimi ile uzmanlaşmaya dayalı klasik kurum modelinden çalışanların sorumluluk aldığı, takım çalışmasının olduğu ve birden fazla konuda uzmanlaşmayı destekleyen bir modele geçilmektedir. Sürekli iyileştirme ilkesi kişisel ve kurumsal düzeyde hızlı bir öğrenme süreci gerektirmektedir. Öğrenme çalışma zamanının doğal bir parçası olarak değerlendirilmeli ve firmadaki eğitim anlayışı da bunu destekleyecek yapıda olmalıdır.

Toplam kalite yönetimi programlarında başarıya ulaşabilmenin yolu bilek gücünden değil, düşünme yeteneği beyin gücü, yaratıcılık, değişim ve gelişime açık olmaktan geçer. Dolayısıyla eğitim; her süreçte toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşabilmenin temel şartlarından biridir.

Kültürel bağlamda yönetim, eğitim programlarının geliştirilmesi ve kalite yönetiminin adapte edilebilmesi amacıyla davranış değişikliklerin gerekli olduğunun anlaşılabilmesi içi çalışanların bilgilerinin zenginleştirilmesini amaçlamalıdır. Gelişmekte olan pek çok ülkede okuma yazma düzeyi endüstrileşmiş ülkelerle kıyaslanamayacak düzeydedir. Bu ülkelerde çoğu zaman uluslararası ticaretin ve dünya

³⁸ V. Arif Şimşek, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Türmob Yayınları, S:171, Şubat 2002, s.29

pazarlarının globalleşmesinin karmaşık yapısı anlaşılamamakta ve yerli faaliyetin tamamıyla bağımsız olduğu yönünde bir düşünce eğilimi bulunabilmektedir. Çalışanlar, eğitilirse kurumsal gerçeklikleri anlayabilecekler ve bu sayede kalitenin öneminin farkında olan kişiler haline geleceklerdir. Kurumsal gerçeklikler çalışanlara aktarılmazsa alt kültürlerin çatışması ve dolayısıyla kurum amaçlarına destek verilememesi ihtimali gündeme gelir.³⁹

³⁹ Çetin, Akın ve Erol, s.693

3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ANA PRENSİPLERİ

Toplam kalite yönetiminin ana prensipleri; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, sürekli eğitim, katılımcı yönetim ve yaratıcılık ve liderliktir.

3.1 MÜŞTERİ MERKEZLİLİK (MÜŞTERİ ODAKLILIK)

Müşteri merkezli olmak, bir işletmenin müşteri pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada müşterilerle ilgili olarak iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır; onların ihtiyaç ve beklentileri. Böylece toplam kalite yönetiminde rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda işletmedeki toplam kalite yönetimi süreçlerine yön vermesi sağlanırken, işletmelere de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar. Bu da; müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini, müşterilerinin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak hem algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını, pazar araştırmasının sürekli olarak yapılmasını, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesini, ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılmasını, kalite hedeflerinin desteklenmesini, müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve müşterilerle yüz yüze görüşülmesini kapsar.⁴⁰

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramının iki farklı boyutta ele alındığı da ayrıca belirtilmelidir. Toplam kalite yönetimi dış müşteri kavramının yanı sıra iç müşteri kavramı üzerinde de durmaktadır. Dış müşteri mal ve hizmetleri satın alıp kullanan tüketicileri ifade ederken, iç müşteri kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, üretim süreci içinde girdi olarak kullanan kişi ya da birimi ifade etmektedir. İç müşteri kavramı kalite düşüncesini evrimiyle ortaya çıkan en önemli kavramlardan biridir. Bu

⁴⁰ Çetin, Akın ve Erol, s.170

kavramın önemini ilk vurgulayanlardan biri olan Juran’a göre herhangi bir örgütte bölümlerin ve kişilerin birbirine ürün veya hizmet temin ettiği sayısız durum vardır.⁴¹

İşletmelerin, müşteri portföyünü oluşturan müşterilerin kim olduklarını, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıfları ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmek gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin henüz müşteri portföyünde yer almayan potansiyel müşterileri kazanabilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Müşteri artık ne üretilirse onu değil, kendi beklentilerini en iyi karşılayan, başka bir deyişle kendini belli ölçülerde tatmin eden ürünleri seçmektedir. İşletmelerin günümüzde kaliteli mallar üretmesinin yanı sıra, müşterilerinin ileride hangi tür ürünler isteyebileceklerini, ürünlerden ne gibi fonksiyonları bekleyebileceklerini, onlardan bir adım önde olacak şekilde tahmin etmeleri gerekmektedir.⁴²

Günümüz işletmeleri müşteri ihtiyaçlarını analiz etmekte insan beyni ve teknolojiyi birleştirmeyi başarmış ve uygulamaya geçirmiştir. Örneğin; cep telefonlarında müşterilerinin hangi ihtiyaçlar içinde olacağı önceden tahmin ediliyor ve buna göre ürünler üretiliyor; kameralı cep telefonları gibi.

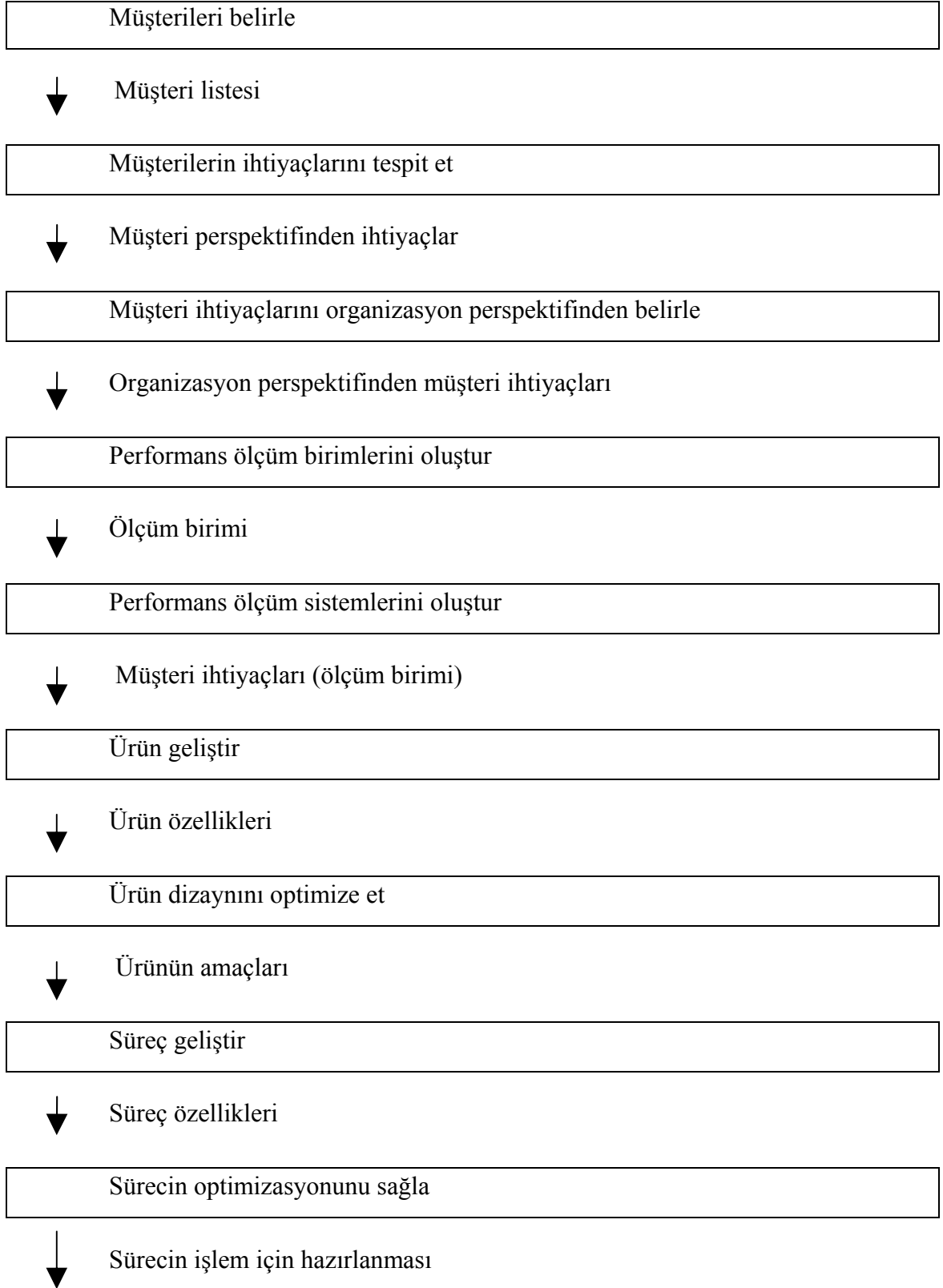
Toplam kalite yönetimi alanında dünyanın en tanınmış yönetim uzmanlarından ya da gurularından bir olarak kabul edilen Joseph M. Juran stratejik kalite planlaması konusunda bir “yol haritası” geliştirmiştir. Juran’a göre müşteri odaklı stratejik planlama yönetimi için bu yol haritasındaki işlemlerin yapılması gerekir. Aşağıdaki şekilde Juran’ın kalite planlama yol haritası yer almaktadır.⁴³

⁴¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002, s.317

⁴² Ataman, s.316

⁴³ Aktan, S.143

Şekil-3: Juran'ın kalite planlama yol haritası





Kaynak: Coşkun Can Aktan, Değişim Çağında Yönetim, 1.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, S.143

3.2 SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN)

Kaizen, toplam kalite yönetiminin ardındaki bir yaşam tarzını, bir felsefeyi ifade eder. Her geçen günün bir öncekinden iyi olması için kişi evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır.⁴⁴

Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme *çalışan boyutunda* insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini, eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem verilip uygulamaya girişilmesini; ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. *Süreç boyutunda* ise, süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini; *zaman boyutunda* pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği, vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektedir. *Teknoloji boyutunda* sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme, vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir.⁴⁵

⁴⁴ Ataman, s.317

⁴⁵ Çetin, Akın ve Erol, s.172

Sürekli iyileştirmenin birçok yolu olabilir⁴⁶:

- Ürünleri müşteri istek ve talepleri düzeyine yükseltmek.
- Hataları düzeltmek, kayıpları engellemek.
- Sorumluluk kavramını geliştirmek.
- Zamanı iyi kullanmak ve kaynakları verimli kullanmak.

Toplam kalite yönetiminde sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha iyiye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.⁴⁷

Bir kurum içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirmeye ihtiyacı vardır: ürün ve hizmet; üretim işletmeleri, pazarlama; servis; teknoloji; çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi; bilginin kullanımı. İşletmenin önceden belirlenmiş bir yıllık oran çerçevesinde iyileştirilmeye ihtiyacı vardır; birçok alanda, Japonların belirttiği gibi, yıllık iyileştirme oranı yüzde üçtür ki bu hem gerçekçi hem de erişilebilir bir orandır.⁴⁸

Herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler, zaman içinde işletmeyi değişime uğratar. Yeni ürünlere yol açar. Yeni hizmetlere yol açar. Yeni işlemlere yol açar. Yeni işlere yol açar. Sürekli iyileştirmeler zamanla köklü değişikliklere yol açar.⁴⁹

3.3 SÜREKLİ EĞİTİM

Örgütte kalitenin algılanması için çalışanların eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların eğitimi toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez bir

⁴⁶ James W. Dean And James R. Evans, **Total Quality Management**, USA: West Publishing Co., 1994, 15

⁴⁷ Ataman, s.318

⁴⁸ Peter F. Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İrfan Bahçıvangil Ve Gülenay Gorbon (çev.), 2.Basım, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000, S.93

⁴⁹ Drucker, s.94

unsurudur. Eğitimin çeşitliliği ve sürekliliği en tepeden başlayarak şirketin tüm kademelerine yayılmalıdır. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar.⁵⁰

Toplam kalite sisteminin gerektirdiği eğitim faaliyetlerinin, yetkilendirmenin uygulanması ile işletmelerdeki her şeyin çözümleneceği, bunun bir sihir olduğu düşünülmemeli: Bunun için bir işletmede her şeyden önce bir sistemin, ona bağlı bir kalite sisteminin ve onun gerektirdiği eğitim ile ilgili planların, programların mevcudiyeti ile işletmenin sürekli öğrenen, yönetim kademelerin tümüne öğrenme yükümlülüğü veren ve bunu değerlendiren bir işletme olmasını sağlayabilmek esas olmalıdır. Bu, işletmeyi bir bütün olarak görmeyi gerektirdiği gibi; bunun yöneticilerin bir görevi olduğunu ve onların (eğiticinin) de eğitiminin söz konusu olduğu ihmal edilmemelidir Eğitim aynı zamanda çalışanların çabalarını belirli bir hedefe yöneltmek için gerekli bir faaliyettir. Faaliyetler hedefe yönelik olarak ne kadar yoğunlaştırılırsa, bu o işletmenin başarısında çok önemli bir katkı sağlar.⁵¹

Modern yöneticiler işgücünün eğitilmesinin önemini anlamalı ve üst yönetimi bunun önemini açıkça aktarabilmelidirler. Eğitime karşı fikir geliştiren çalışanlar genellikle uygulanabilirlik üzerine vurgulama yaparlar. Bu görüşe karşıt olarak sadece işin yapılış şeklini doğrudan etkileyen eğitimler hedeflenebilir. Ancak Deming bu odaklanmanın zararlı sonuçlar doğurabileceğini ve eğitimlerin önceden tahmin edilemeyecek faydalar doğurabileceği görüşünü savunmaktadır.⁵²

Yeni yönetim felsefesine önemli katkılarda bulunan Tom Peters eğitim programlarının başarısı için bazı ilkelerin önemi üzerinde durmaktadır. Peters'in görüşleri⁵³:

⁵⁰ Ataman, s.318,

⁵¹ Çetin, Akın Ve Erol, s.169

⁵² Özkan, s.192

⁵³ Aktan, s.234

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalı,
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmeli,
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmeli,
- Eğitim programı için yeterli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmeli,
- İş başında eğitim programına önem verilmeli,
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara açıklanmalı ve öğretilmeli,
- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime gereken önem verilmeli,
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin yönetim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübelerini çalışanlara aktarılmalı,
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalı.

Eğitimde amaç, iş görenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek dikkate alınarak, yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir. Toplam kalite yönetimi sürecinin en gerekli ve en önemli

unsurlarından biri olan eğitim, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapabilmelerini sağlayıcı bilgileri kazandırıcı olmalıdır. Eğitim aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından yakalanarak değerlendirilmesine olanak sağlayan yeni ve ek bilgi ve yetenekleri de kazandırmalıdır.⁵⁴

3.4 KATILIMCI YÖNETİM VE YARATICILIK

Toplam kalite anlayışına sahip işletmeler, müşteri odaklı ve çalışanların aktif katılımını gerektirdiğinden işletmelerde fonksiyonları yerine getiren departmanlar arası sorunların aşılması; ekip çalışmasına dayanan bir yapının kurulmasına, etkin hale getirilmesine bağlıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik unsur olarak ele alındıklarından ekip çalışmasına, karar almaya, iletişim, katılım, vb. işletmede yer alan herkesin sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve tüm bölümler ile her kademedeki çalışanın sürece katılması zorunlu olmaktadır. Toplam kalite yönetiminde başarı sağlamanın ön koşullarından biri de çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Çünkü kalite yönetimi insanlara dayanan bir sistem kurmayı gerektirmektedir. Yönetim stratejisi, amaçları, hedefleri, kalite kontrol teknikleri, yönetim teknikleri ne kadar gerçekçi mükemmel olursa olsun; yüksek kalitede ürünler oluşturmada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle eğitilmiş çalışanlar iyi motive edildiği takdirde kaliteli ürünler ortaya çıkarabilmektedir.⁵⁵

Toplam kalite yönetimini başarıyla uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeyini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri de bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği arttırmaktır. Toplam kalite yönetiminde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Bu yönetim anlayışı; “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur. Çalışanlarına

⁵⁴ Ataman, s.319

⁵⁵ Çetin, Akın Ve Erol, s.176

kaliteyi işleyebilen bir şirket, kaliteli üretim yolunu yarılamış demektir. Çalışanların karar verme yetkilerinin arttırıldığı, yaptıkları işin bizzat sahibi durumuna getirildikleri işletmelerde işe devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmakta, verimlilik ve üretim kalitesi ise önemli ölçüde iyileşmektedir. Korkunun yerini güvene bıraktığı, gruplar ve departmanlar arasındaki iletişimin arttırılarak engellerin kaldırıldığı, takım çalışmasının gerçekleştirildiği, yöneticinin rolünün planlama ve kontrolden, koç'luk ve danışmanlığa doğru farklılaştığı bir ortamda yaratıcılık ve buna bağlı olarak sürekli gelişme daha kolay sağlanacaktır.⁵⁶

Etkinliğin ilk sırrı insanın birlikte çalıştığı ve bağlı olduğu insanları anlaması, onların güçlerinden, onların çalışma yöntemlerinden, onların değerlerinden yararlanabilmesidir. Çünkü iş ilişkileri iş kadar kişiyi de esas alır. Kişinin kendini yönetmesi ve etkin olabilmesi için ikinci şey iletişim sorumluluğunu almaktır. İnsanlar ne gibi güçlerinin olduğunu; nasıl çalıştıklarını; değerlerinin ne olduğunu ve özellikle katkılarının ne olması gerektiğini düşünüp sonuç çıkarmalıdır.⁵⁷

Gelecek kaygısı devamlı düşünmeyi gerektirir. Gelecek hakkında hiçbir zaman tam bir bilgi elde edilemez, ne tür olayların olabileceği ne tür sonuçların doğabileceği tam olarak bilinemez. Bundan dolayı geleceğin getirebileceklerini önceden tahmin edebilmek için yaratıcı düşünceye ihtiyaç vardır.⁵⁸

3.5 LİDERLİK

Toplam kalite yönetiminde başarılı olma koşullarında belki de en önemlisi üst kademe yönetimin liderliği ve katılımı olmaktadır. Üst kademe yönetim liderliği; çalışanların toplam kalite yönetimi içinde yer almalarını, beklenen performansı göstermelerini yani tüm çalışanların daha nitelikli bir pozisyona taşınmasını ve onların

⁵⁶ Ataman, s.169

⁵⁷ Drucker, s.200

⁵⁸ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.40

daha bilinçli, olaylara, kişilere daha olumlu yaklaşan insanlar haline getirmeyi mümkün kılar.⁵⁹

İyi bir lider, organizasyon için ileride oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşılmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir.⁶⁰

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, eğitir ama yargılamazlar. Herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları; çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir çerçeve içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir. Diğer taraftan toplam kalite yönetimi tepe yönetiminin büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini gerektirir. Toplam kalite sistemini yürütmek için yöneticiler, bir yandan müşterilerin kalite gereksinimlerini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri elimine etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken, diğer yandan da, gerekli politikaların belirlenmesi, tüm elemanların kendilerini bu politikalara yakın hissetmesi ve politika hedeflerine ulaşmasının sağlanması konusunda çalışır. Yine toplam kalite yönetiminin başarısını sağlayabilmek amacıyla tepe yönetiminin gereken para ve zamanı tahsis etmesi konusu da önem kazanmaktadır.⁶¹

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında etkin liderlik son derece önemlidir. Kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumluluğunu şu şekilde özetleyebiliriz⁶²:

- Grup çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmeli,
- Problem çözme konusunda kararlı olunmalı; problem çözme konusunda duygularla değil, bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.

⁵⁹ Çetin, Akın Ve Erol, s.172

⁶⁰ Robert B. Maddux, **Takım Kurma**, Can İkizler (çev.), İstanbul: Alfa Yayınlar, 1999, s.26

⁶¹ Ataman, s.320

⁶² Aktan, s.146

- Organizasyonda müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- Organizasyonda probleme neden olan yüzde beş grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde doksan beşlik çalışma grubunun davranışı ve yöntemi ile ilgilenilmelidir. Çalışanların yüzde beşinin geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.
- Çalışanları suçlamadan önce sistemleri geliştirmeli ve süreçler analiz edilmelidir.
- Güç-odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir-talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.
- Risk alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmeli, dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörölü olunmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalı. Elde edilen sonuçların değerlendirilmedi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi organizasyonda geliştirilmelidir.

İnsanlar çeşitli sebeplerden dolayı çalışırlar. Biri için önemli olan faktör diğeri için pek de olmayabilir. Motivasyon bireysel bir etkidir. Bundan dolayı lider, elemanlarının motivasyon kaynağını öğrenmek için onları yakından tanımalıdır. Bir takım insanlar temel ihtiyaçlar için çalışırken, diğeri tatmin, güvenlik ya da kariyer için çalışıyor olabilir. İyi bir lider bu motivasyon kaynaklarını bilmeli ve kurumsal hedeflerle bireylerin motivasyonuna giden yolu çalıştırmanın yollarını bulmalıdır.⁶³

⁶³ Maddux, s.29

4.EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ VE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ HAZIRLIK SÜRECİ VE EĞİTİM, İHTİYAÇ ANALİZİ SÜRECİ

Eğitim ihtiyaç analizi ile karşı karşıya olunan sorunların sebepleri eğitim eksikliği midir araştırılır. Ayrıca hangi konularda eğitime ihtiyaç var, kimlerin eğitime ihtiyacı var, tespit edilir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturan konulardan biri olan eğitim konusunda başarıya ulaşılabilmesi için eğitim ihtiyaç analizinin de en verimli şekilde yapılması gerekmektedir.

4.1 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN GEREKLİLİĞİ

Meslekler sözlüğüne göre, endüstriyel hayatta yaklaşık 25.000 farklı iş bulunmaktadır. Bu işlerin yine yaklaşık 10.000 kadarı son on yılda ortaya çıkmıştır. İşletmelerde iş bölümünün artmasıyla birlikte, her bir işle ilgili olarak eğitim ihtiyacı artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Öte yandan günümüz yöneticileri personelinin çok yönlü işlev beklentisi içine 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 sağlamasıyla ölçülmektedir. İki binli yıllarda eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edebiliriz. Bu faktörlerden başlıcaları şunlardır⁶⁴:

- 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.

⁶⁴ Hüner Şencan Ve Nihat Erdoğan, **Eğitim İhtiyaç Analizi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.18

- 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.

Dünya; sürekli bir değişim ve gelişim içersindedir, organizasyon içinde ve organizasyon dışı çevrede süreklilik arz eden ve eğitimi gerekli kılan bir kavram olan değişimi iki farklı grupta altında inceleyebiliriz. Bunlar⁶⁵:

⁶⁵ Sevil Kayaş, **Training Need Analysis**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2001, s.4

Şekil-4: Eğitim ihtiyacı analizi yapmayı gerektiren değişimler



Kaynak: Sevil Kayaş, Training Need Analysis, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2001, s.4

Her kurum içinde bulunduğu çevresel değişimlerden etkilenir. Dolayısıyla bu değişimler sürekli takip edilmeli ve gerek mevcut işgücünün bilgileri gerek kullanılan yöntemler ve gerekse kullanılan teknolojiler sürekli güncel tutulmalıdır. Bu da eğitim ihtiyaç analizinin önemini işaret eden bir noktadır.

Değişim süreci öncesinde sadece belli sayıda yönetici ve teknik eleman eğitim olanaklarından yararlanırken, “Toplam Kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder” felsefesi ışığında tüm çalışanlara yönelik eğitim programları başlatıldı. Bugün de aralıksız devam eden bu programlarda çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi sağlayan teknik alandaki eğitimler kuruluş dışından ve konusunda uzman eğitmenlerden alınırken, Toplam Kalite anlayışına yönelik eğitimler şirkette yetişen uzmanlar ve yöneticiler tarafından verilmektedir.⁶⁶

Eğitim ihtiyaç analizi ile çalışanlara ve değişime yatırım yapılmış olur. Ve çağımızda sadece para ile motive olmayan çalışanların motivasyonu da sağlanmış olur. Ayrıca çalışanlara, kuruma bağlılık, kendini önemli hissetme, kendine güvenme, kendini geliştirme, yükselme isteği, takım ruhunu oluşturma ve benimseme gibi özellikler kazandırılmış olacaktır.

Doğru zamanda, doğru çalışan grubuna, doğru içerikle ve yöntemlerle, ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi, eğitim kaynaklarının etkin ve etkili kullanımı ile eğitimden beklenen değerin oluşturmalarını sağlayacaktır. Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi; eğitim kaynaklarının etkin ve etkili şekilde kullanılması, yürütülen eğitimlerden maksimum fayda sağlanması, firmanın hedeflerine ulaşma sürecinin hızlanması, firma ürün ve hizmetlerinde kalitenin artması ve müşteri/çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Kurum bünyesinde yapılmayı düşünülen eğitimlerin sonuç da bireylerde davranış değişikliğine dönüşmesinin sağlamaktır.⁶⁷

Kalite, müşteri memnuniyetidir. Müşteri ihtiyacını karşılayabilmek için üretilen mal ve hizmetin alıcıya ulaşması, misyonun bittiği anlamına gelmemektedir. Satış sonrası oluşabilecek herhangi bir problem, mal ve hizmeti sunan organizasyon tarafından karşılanmak zorundadır. Daha iyi ve kaliteli ürün ve hizmet için yapılan harcamaların %100’ü müşteri memnuniyetini devamlı hale getirmek içindir. %100’e yakın değil de neden %100 başarı için uğraşılmaktadır. Çünkü %100 başarı daha

⁶⁶ Hazım Kantarcı, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplum Kalitesi**, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Ve Teknoloji Vakfı, 1.basım, İstanbul, 1999, s. 38

⁶⁷ “Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Proje Örneği”, 2005, <http://egitim.inkadanismanlik.com.tr/bulten>

karlıdır. Her zaman doğru olanı ilk önce yapmak maliyet açısından daha hesaplıdır. Eğer müşteri memnuniyetini sağlayamıyorsan, rakibinin bunu başarması kaçınılmazdır.⁶⁸

Dolayısıyla eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi ve sadece bir maliyet unsuru olarak kalmasını önlemek için objektif bir eğitim ihtiyaç analizi süreci izlenmelidir.

Toplam kalite yönetimi çalışmalarında üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri de kalitenin öneminin çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmasıdır. Bunun için en kolay ve etkili yol ise eğitimidir. Çünkü davranışlar eğitim olmadan değiştirilemez. Toplam kalite yönetiminin en önemli noktalardan biri olan çalışanların süreçlere katılımı eğitim ihtiyaçlarının analizi sürecinde uygulanmaya başlanmalı ve daha analiz aşamasında bile çalışanlar süreçlerin bir parçası haline getirilmelilerdir. Böylece eğitim aşamasında da dirençler ortadan kalkacak, ihtiyaçlar da çalışanların talepleri doğrultusunda belirlendiğinden başarı kaçınılmaz olacaktır.

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, para transferlerinin bilgisayarlar aracılığıyla hesaptan hesaba intikali, toplam kalite ve ISO 9000 çalışmaları 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 ihtiyacının belirlenmesi, hem işletme, hem de personel açısından ele alınabilir.⁶⁹

⁶⁸ Dursun, s. 7

⁶⁹ Şencan ve Erdoğan, s.21

Tablo-1: Birey Ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyaç Analizi

İşletme Açısından

- İşe yeni başlayan personelin işe alıştırılması
- Yetersizliklerden arınarak işletmenin faaliyetlerine devam ettirmesi
- Becerikli ve nitelikli bir işgücünün geleceğe hazırlanması
- Ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurmak
- İşletme personelinin potansiyelini kullanmak için motivasyon
- Kamuoyunun saygınlığının ve güveninin kazanılması

Personel Açısından

- Personelin yetersizliğinin giderilmesi
- Daha iyi ve cazip bir işin hazırlanması
- Planlı bir kariyer yolunun takip edilmesi
- Personelin işletmeyle bütünleştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi

Kaynak: Hüner Şencan Ve Nihat Erdoğan, Eğitim İhtiyaç Analizi, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, S.21

Eğitim ihtiyaç analizine gereken önemin verilmesi tüm eğitim programının başarısı için çok önemlidir. Çünkü eğitim programı eğitim ihtiyaç analizi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda şekillenir. Eğitim ihtiyacı iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı sağlanmalı, kimlere ve hangi yöntemlerle eğitimler verilmeli, eğitimi kimler vermeli gibi sorular eğitim ihtiyaç analizi sonuçları ile cevaplanmaktadır.

Pek çok işletme eğitim uygulamasını eğitim ve danışmanlık şirketlerinin prospektüslerini inceleyerek belirlemekte, önerilen eğitim programlarının kendi işletmeleri için de uygun olabileceğini düşünmektedir. Pratik gibi görünen bu yaklaşım kolaycı, eğitimden yararlanacak katılımcıların ihtiyaçlarını gidermekten uzak, plansız ve programsız, sonuçların denetimi zor bir tercihtir. Katılmış olmak için gerçekleştirilen bu tür uygulamalar kurumlaşmış firmaların eğitim felsefelerine uygun değildir. Bu tür uygulamalar kurumlaşmış firmalar için istisna olarak kalmalı veya firmanın eğitim planı içinde yer almış olmalıdır. İhtiyaç analizine dayanmayan düzenlemeler katılımcıları yeterince motive etmemekte ve eğitimden arzulanan fayda tam olarak sağlanamamaktadır.⁷⁰

Eğitimi ihtiyaç analizi eğitim programının %100 başarılı olacağının garantisi değildir. Çünkü başarılı bir eğitim ihtiyaç analizi sürecinin ardından eğitim programlarının da başarısı önemlidir. Ancak ihtiyaç analizi süreci atlanırsa ya da gereken önem verilmezse bu, eğitim programlarının başarısızlık nedeni olarak görülebilir.

Eğitim ve eğitim ihtiyaç analizi birbirini tamamlayan kavramlardır. Ve eğitim kavramının amaçlarına hizmet edebilmesi ve kuruma sağlayacağı yararlar ve çalışanların ihtiyaç analizi sürecine dahil edildiğinde elde edilecek yararlar ortaktır demek yanlış olmayacaktır.

⁷⁰ Şencan ve Erdoğan, s.17

Bunların yanı sıra etkili bir eğitim aşağıdaki yararları sağlar:⁷¹

- Çalışanların moralini artırır.
- Çalışanların işletme amaçlarını özümsemelerini ve işletme için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar.
- İşletme politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar.
- Ast ve üstler arasında arasındaki ilişkileri geliştirir.
- Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar.
- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.
- Verimliliği ve işin kalitesini artırır ve çalışan-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Problemleri çıkmadan önleyen yönetim kavramının geliştirilmesini sağlar.
- Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasında yardımcı olur ve ihtilafları hallederek stres ve gerginliği azaltır.
- Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır.
- Kişilerin dinleme, konuşma ve etkileşim yeteneklerini geliştirir.
- Gruplar ve kişiler arasında iletişimi ve etkileşimi sağlar.
- İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve iş yeri haline dönüştürür.

⁷¹ Çetin, Akın ve Erol, s.336

Sonuç olarak eğitim ihtiyaç analizi süreci kurumları pek çok noktada hayati derecede etkileyen çok önemli bir süreçtir. Ve ihtiyaç belirleme sürecine gereken önemin verilmesi kurumlara büyük değerler katacaktır.

4.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ HAZIRLIK SÜRECİ

Eğitim ihtiyaç analizine başlamadan önce hazırlıklar ve ön araştırmalar yapılması hem analizin başarı için hem de zaman ve kaynakların doğru kullanılması açısından önemlidir.

4.2.1 Eğitim İhtiyacı Analizine Hazırlık Süreci

Başarılı bir eğitim ihtiyaç analizi süreci için; yönetimin desteği alınmalı, çalışanların bilgilendirilmesi ve desteğinin alınması, yeterli kaynakların sağlanması ve eğitim ihtiyaç analizi planının oluşturulması gerekmektedir.

4.2.1.1 Yönetimin Desteğinin Sağlanması

Eğitim programına tepe yöneticilerin katkısı tartışılmaz. Tepe yönetimin eğitimi benimsemesini sağlamak için eğitimcinin ölçme yöntemleri, beklenen sonuçlar ve uygulanacak faaliyetler konusunda tepe yönetimi ikna etmesi gerekir. Tepe yönetimin ikna edilmesi ve sürekli bilgi alışverişinde bulunulması, tepe yönetimin eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim programına gerekli zaman ve maddi kaynakları ayırmasıyla sonuçlanacaktır.⁷²

⁷² Şencan Ve Erdoğan, S.33

4.2.1.2 Çalışanların Bilgilendirilmesi Ve Desteğinin Alınması

Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde çalışanlara konu ile ilgili bilgiler verilmeli ve çalışmanın amaçları anlatılmalıdır.

Ayrıca analiz sonuçları da çalışanlarla paylaşılmalı ve çalışanlar eğitim ihtiyaç analizi sürecine dahil edilmelidir. Böylece analiz sonucu elde edilen sonuçlar ile eğitim uygulamasına geçildiğinde çalışanların desteği sağlanmış olacaktır.

Toplam kalite yönetiminde çalışanların ve alt düzey çalışanların desteği olmadan başarıya ulaşılamaz. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler başarıya ulaşmak istiyorlarsa alt düzey çalışanlarla her konu paylaşılmalı ve onlara bu konularda bilgi verilmelidir.⁷³

4.2.1.3 Yeterli Kaynakların Sağlanması

Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde başarılı sonuçlar alabilmek için yeterli kaynakların sağlanması da önemli bir adımdır.

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan tekniğe bağlı olarak anketlerden, görüşmelerden, şirket kayıtlarından, raporlardan, istatistiki analizlerden yararlanılmaktadır. Bu çalışmalar için kuşkusuz parasal kaynağa ihtiyaç duyulacaktır. Parasal kaynağın büyüklüğünü belirlemek için maliyet kalemlerinin çıkarılmasında yarar bulunmaktadır. Yönetim, hangi tür iş için, ne tür bir maliyetle karşılaşacağını bilmek isteyecek ve son kararını belki buna göre belirleyecektir. Analizci, bu çerçevede eğitim ihtiyaç analizinin maliyet bütçesini çıkarmalıdır.⁷⁴

Ayrıca eğitim ihtiyaç analizi için mevcut personel ve eğitim ihtiyaç analizi yapacak olan kişilerin de yeterli zaman ayırması gerekmektedir.

⁷³ Mehmet Yusuf Yahyagil, **Toplam Kalite Yönetimi Elemanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1999, S.33

⁷⁴ Şencan ve Erdoğan, s.34

4.2.1.4 Eğitim İhtiyaç Analiz Planının Oluşturulması

Eğitim ihtiyaç analizi planı; analizin amacı, süresi, analizin hangi hangi yöntemlerle yapılacağı, hangi departmanlar ya da hangi çalışanların sürece dahil edileceği, analizi kimlerin yapacağı gibi konularda özet bilgiler içerir. Ve analiz planının çalışanlarla ve yöneticilerle paylaşılması da olumlu sonuçla verecektir.

4.2.2 Ön Araştırmalar

Stratejik analiz, gelecekteki hedefler paralelinde potansiyel ihtiyaçların tespit edilmesi, temel sorunların tespit edilmesi ve analiz sınırlarının belirlenmesi gibi ön araştırmalar da yapılmalıdır

4.2.2.1 Stratejik Analiz

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde ayakta kalabilmek ve her anlamda başarıya ulaşabilmek için kendilerine bir strateji belirlerler ve bu yolda ilerlerler.

İşletmeler içinde bulundukları çevredeki politik, ekonomik, kültürel, teknolojik değişimlerden etkilenmektedir özellikle de günümüz çağı bilgi çağı olup, toplam kalite yönetiminin de temel ilkeleri arasında yer alan sürekli gelişme ve sürekli eğitim kaçınılmaz hale gelmiştir. Dolayısıyla sektörün ihtiyaç ve talepleri her geçen gün değişmekte ve şirketlerin başarısı da temel yeteneklerindeki farklılığı ön plana çıkarmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu maddi ve ayni varlıklarını etkili bir şekilde kullanabilmesi ve bu faaliyetleri ile amaçlarına ulaşabilme başarısı temel yeteneğini belirler.

İnsan kaynakları (iş gücü) nicelik açıdan bir maddi varlıktır. Her işletmede aynı sayılarda benzer sayılarda iş gücü bulunmaktadır. Ama bu işgücünün niteliksel tarafı yani özellikleri ve bireysel ve grup olarak becerileri farklı işletmelerde farklıdır. Bu niteliksel işgücü farkı, işletmeler arası yeteneklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Örneğin her helvacıda bulunan un ve şeker değişik özellikte ve kapasitedeki kişiler ve ustalar elinde değişik ve farklı tada sahip helvalar olarak üretilmektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere işletmeler arası fark işletmenin yeteneklerinin sonucu oluşmaktadır. Yetenekler de işletmedeki niteliksel işgücü ile ilgilidir. İşletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan kaynaklarının özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucudur. Bir işletmede toplam işgücü çeşitli departmanlarda ve görevlerde görevlendirilir ve o bölümlerde faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olur. Üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme, finansman vb. gibi işletme faaliyetlerini gerçekleştirenler, bu bölümlerde çalışan işgücüdür. Dolayısıyla bu bölümlerin başarılı ve farklı çalışmaları bölüm çalışanlarının niteliklerine yani özellik, bilgi ve becerilerine bağlıdır.⁷⁵

Sonuç olarak çalışanların özelliklerindeki kaliteyi, bilgi birikimini, beceri ve yeteneklerini arttırmak için en önemli ve etkin yol eğitimidir.

Eğer personel çalışma için bilgi ve beceriden yoksunsa ve diğer faktörler doyurucu ise; eğitim gereklidir. Eğer personel çalışmak için gerekli bilgi ve beceriye sahipse fakat girdi, çıktı, sonuçlar veya geribildirim yetersiz ise; eğitim en iyi çözüm olmayabilir. Örneğin; zayıf performans teçhizat yetersizliğinden kaynaklanıyorsa bu sorunu eğitim değil, tamirat çözer! Ama zayıf performans geribildirim eksikliğinden kaynaklanıyorsa personel eğitime ihtiyaç duymayabilir fakat yöneticiler performans geribildiriminin nasıl verileceği konusunda eğitime ihtiyaç duyabilir.⁷⁶

Örneğin; bir işletmede stratejik olarak yeni bir teknolojiye geçilme kararı verilmiş ise bu yeni teknoloji eğitimi kaçınılmaz olacaktır. Ya da eğer işletme büyüme stratejisi benimsemiş ve farklı bir ülkeye açılma kararı almışsa kültürel farklılıklar, dil vb. gibi konularda da eğitime ihtiyaç duyulacağı açıktır.

Tüm bunların sonucunda işletmeler amaçlarına ulaşmak için belirleyecekleri stratejilerde eğitimi unutmamalı, eğitime yani insan gücüne yatırım yapmalıdır.

⁷⁵ Hayri Ülgen Ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s.119

⁷⁶ Çetin, s. 74

4.2.2.2 Gelecekteki Hedefler Doğrultusunda Potansiyel İhtiyaçların Araştırılması

Eğitim ihtiyaç analizi bugünkü veriler üzerinden, bugün ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Ancak işletmelerin her alanda gerçekleşen sürekli değişim ve gelişme içinde olduğumuz günümüzde yarınlarını da düşünmesi, ileriye dönük hedefleri, vizyonları, amaçları ve stratejileri de düşünmesi ve bu yönde de gerek eğitim gerekse diğer alanlarda yatırım yapması gerekmektedir.

Zaten eğitim geleceğe yapılan yatırımdır. Dolayısıyla eğitim kararları verilirken geleceğin ihtiyaçları da doğru analiz edilmelidir.

4.2.2.3 Baş Gösteren Temel Sorunların Tespiti

Eğitim ihtiyaç analizine başlamadan önce, müşterilerden, yöneticilerden ve çalışanlardan gelen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan ve açıkça görünen bazı sorunlar olabilir.

İşletmelerde Karşılaşılan Sorunlar:⁷⁷

Üretim Sorunları:

- Üretim ve hizmetin düşük kalitede gerçekleşmesi
- Maliyetlerin yükselmesi
- İşletmede büyümenin durması
- Malzeme kontrolünün zayıflaması
- İsraf ve artıkların artması
- Üretimin gecikmesi, programlara uyulmaması
- Makine arızalarının artması

⁷⁷ Şencan ve Erdoğan, s.8-9

Organizasyon Sorunları:

- İşten ayrılmaların artması
- Koordinasyon eksikliği
- Eleman bulmak için harcanan para ve zamanda görülen artış
- Personeli işletmede tutabilmek için yüksek maliyeti olan uygulamaların yapılması
- Fazla mesainin yaygınlaşması ve mesailere yüksek paralar verilmesi
- İnsan ilişkilerinin gergin, çatışmalı olması, güvensizliğin artması
- Müşteri şikâyetlerinin artması
- Yönetim üzerindeki stresin ve yükün sürekli artması
- Görevin yerine getirilme süresinin uzaması
- Takım çalışması yerine, bağımsız çalışma tarzının tercih edilmesi
- Sendika – yönetim uyumsuzluklarının artması

Gelecekte Ortaya Çıkması Muhtemel Olan Sorunlar:

- İşletmenin büyümesi
- Yeni ürün ve yeni hizmet alanlarına girmesi
- Yeni fabrikaların açılması
- Yeni teknolojilerin kullanılması
- Organizasyon değişikliğine gidilmesi

Yukarıda söz edilen konularda açıkça ortaya çıkmış bir sorun varsa sorunun kaynağı tespit edilmeli ve doğru çözüm yoluna gidilmelidir. Çünkü her sorunun çözümü eğitim olmayabilir.

4.2.2.4 Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Sınırlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaç analizi çeşitli şekillerde yapılabilir; işletme düzeyinde, iş düzeyinde, departmanlar düzeyinde, unvan grupları düzeyinde veya kişi düzeyinde.

En sağlıklı olanı her bölümden mümkün olduğun kadar çok kişinin katılımıdır. Ancak bu da maliyetleri arttırabilir. Dolayısıyla eğitimcinin, analize kimlerin katılacağı ve analizin hangi yöntemlerle, hangi zaman aralığında, hangi kaynaklarla yapılacağına doğru karar vermesi gerekir.

İşletmede ihtiyaç analizine katılacakları belirlemek için en önemli kriter, bilgi sağlama ihtimali yüksek personelin seçilmesidir. Eğitim ihtiyacı analizine kimlerin katılacağına, eğitimci ilgili yöneticilerle birlikte karar vermelidir. Analize katılacaklar uygun adaylar arasından tesadüfî olarak seçilebileceği gibi, bazı ölçütler tespit edilerek de belirlenebilir. Örneğin eğitimci, kriter olarak belli birimlerde “işini en iyi yapanlar veya kıdemli personel analize katılacaklardır” diyebilir. Bazen eğitim ihtiyacı yapılacak birimler, zamana yayılarak bir dönemde tepe yönetiminin isteğiyle sadece belli bir birime özgü olarak yapılabilir. Diğer birimlerdeki eğitim ihtiyacı analizi daha sonraki yıllara ertelenmektedir. Yöneticilerin bir kısmı, özellikle sorun kaynağı olan birimleri eğitim ihtiyacı analizi için hedef olarak belirlemekte ve analize bu birimden başlanmasını talep edebilmektedirler.⁷⁸

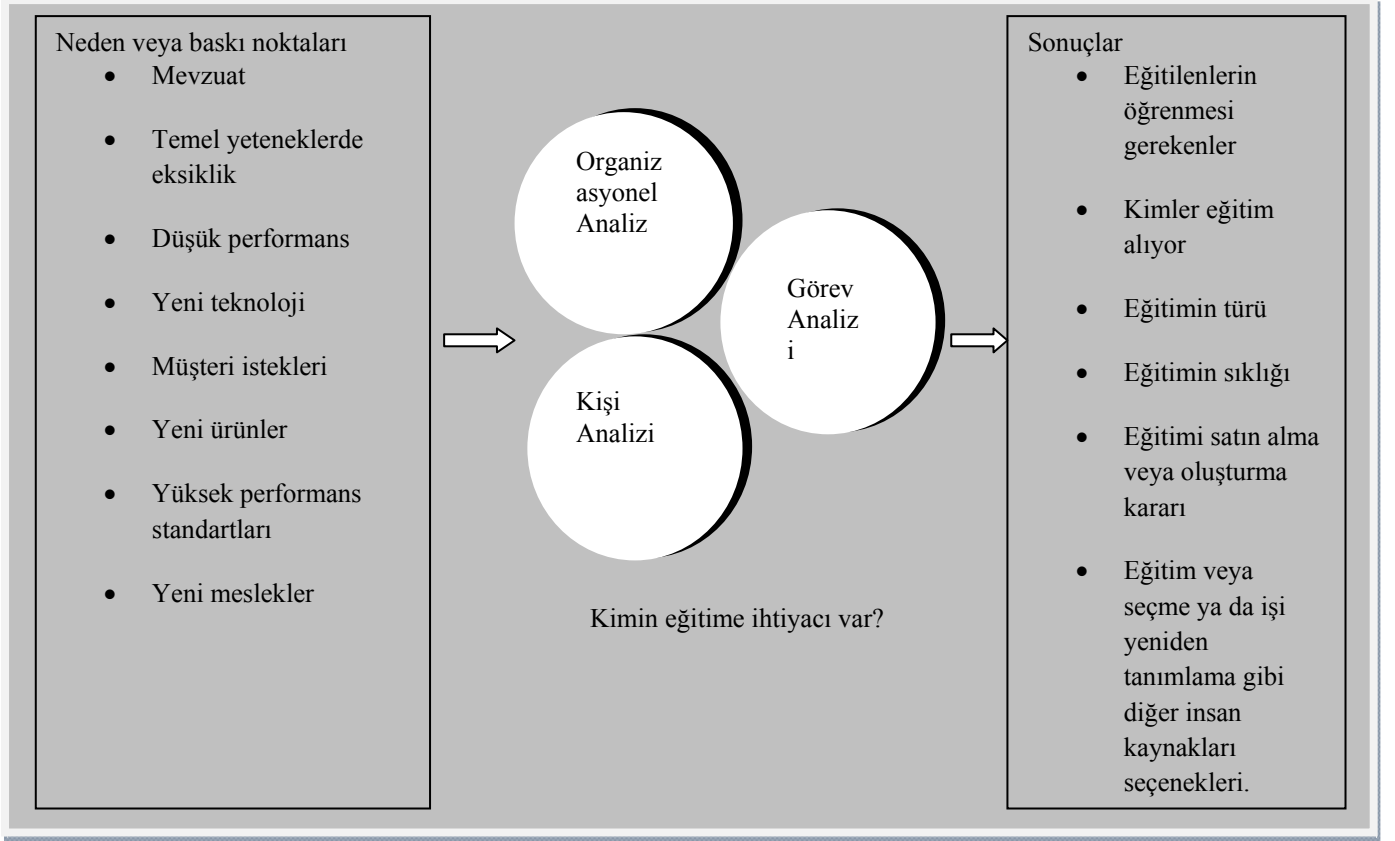
4.3 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ SÜRECİ

Eğitim ihtiyaç analizi süreci şirkette eğitimin hangi süreçlerde, hangi görevler için, kimler için gerektiği ve ayrıca eğitime gerek var mı varsa şirket içi eğitim mi yoksa şirket dışı eğitim mi sorularına cevap arar.

⁷⁸ Şencan ve Erdoğan, s.10-11

İhtiyaç belirleme süreci bir tablo ile özetlenecek olursa⁷⁹:

Şekil-5: İhtiyaç Belirleme Süreci



Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi, Canan Çetin (Çev.), İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım, 1999, S.56

⁷⁹ Çetin, s. 56

4.3.1 Örgüt Analizi

Örgütsel analiz; örgütün hedeflerinin incelenmesini, bunun kaynaklarını ve örgütsel çevreyi içerir.⁸⁰

İşletmenin sektör içindeki yeri, sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar, izlediği stratejiler, işletmenin sahip olduğu insan gücünün niteliği, kaynaklar, çalışanların eğitime desteği vb. gibi kavramlar ihtiyaçları belirleme sürecini etkilemektedir.

Bu analiz basit anlamda işletmenin misyonu, stratejileri, kaynakları, amaçları ve çevresel faktörleri hakkında bir sınavdır. Misyonu ve stratejik planında belirtilen stratejileri işletmenin nerede olmak istediğini gösterirken, örgüt analizi işletmenin nerede olduğunu gösterir.⁸¹

Yönetim herhangi bir stratejik kararı verirken, bir taraftan dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini incelemeli, diğer taraftan işletmenin kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını düşünmelidir.⁸²

Eğitimin stratejik rolü, eğitimin sıklığı ve tipi ile işletmede eğitimin işlevinin nasıl örgütlendiğini etkiler. İş stratejileri ve hedeflerine ulaşmada eğitimin katkı sağlamasının beklendiği işletmelerde, eğitim için ayrılan para ve eğitimin sıklığı, eğitimin rasgele veya stratejik bir niyet için olmaksızın yapıldığı işletmelere göre muhtemelen daha yüksek olacaktır.⁸³

Ayrıca işletmelerin stratejileri bünyesindeki sosyal sorumluluk kavramı ile eğitimin ilişkisi de mevcuttur. İşletme mevcut eğitim kurumlarından yetişmiş eleman sağlamak ya da kendi iş görenlerinin eğitilmesini gerçekleştirmek konusunda

⁸⁰ Meral Kaşıkçıoğlu, **İşletmelerde Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi Ve Örnek Bir Hizmet İçi Eğitim Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1993,s.25

⁸¹ Kayaş,s.32

⁸² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 6.Basım, İstanbul: Beta Yayınları,2003, s.141

⁸³ Çetin, s.61

yararlanırken, aynı zamanda eğitim kuruluşları açmak, onlara yardımda bulunmak, çeşitli araştırma ve geliştirme çabalarına olanak tanımak gibi sorumluluklar da taşır.⁸⁴

Dolayısıyla şirket stratejilerinin eğitim ve ihtiyaçların analizi üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Eğitim işletme içi bir maliyet unsurudur bunun için eğer eğitim ihtiyaçları yanlış analiz edilirse verilecek olan ya da verilen eğitim de anlamını yitirir. Çünkü bu durumda eğitim var olan ihtiyaçlara cevap veremeyecek, talepleri karşılamayacak, zaman ve maliyet kaybı söz konusu olacaktır.

İşletmeler bünyelerinde belirli prosesler oluşturarak söz konusu zaman ve para kaybı doğuracak bu unsurların önüne geçebilirler. Örneğin her departmanın eğitim ihtiyaçlarını bireysel ve fonksiyonel anlamda bildirebileceği eğitim ihtiyaçları bildirim formları kullanılabilir.

Aşağıdaki tabloda bir eğitim ihtiyacı bildirim formu örneği verilmiştir.⁸⁵

⁸⁴ Güngör Önal, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.18

⁸⁵ Sabuncuoğlu, s.121

Tablo–2: Eğitim ihtiyacı bildirim formu

Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu			
Acil Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenler:			
Önerilen Eğitimin Konusu:			
Eğitim Zamanı:			
Şirket İçi/ Şirket Dışı Eğitim Kurumu:			
Önerilen Eğitici:			
Katılımcılar:			
	Ad Soyadı	Unvan	
Tarih	Talep Eden	Onaylayan	Onaylayan
İmza			

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, S.121

Yöneticilerin, eğitime verecekleri destek de önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Yöneticilerin doğrudan eğitim sürecinin içinde yer almaları, eğitimde elde edilen bilgilerin kullanılması için ortam ve destek yaratmaları, çalışanlarla etkin bir iletişim içinde olup onların her konudaki taleplerini ve ihtiyaçlarını analiz ederek alınan ya da alınacak olan eğitimi değerlendirip gerekli geri bildirimleri gerçekleştirmeleri eğitimin sağlayacağı faydaya olumlu etki de bulunacaktır.

İşletmenin eğitim için gereken bütçe, zaman ve uzmanlığa sahip olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Örneğin; işletmenin fabrikalarından birinde bilgisayar destekli üretim ekipmanları kuruluyorsa, işletmenin bilgisayar kullanmasını bilen personel sağlamak için 3 olası stratejisi vardır. İlk olarak işletme, personelinin uzmanlık ve bütçesini göz önünde tutarak durumdan etkilenen tüm personeli işletme içi danışmanların eğitmesi kararını verebilir. İkinci olarak işletme, testler ve örnek işler kullanarak bilgisayar bilgisi olan personeli belirlemenin daha az maliyetli olacağına karar verebilir. Testlerde başarısız olan ve örnek işlerse standart performansı gösteremeyen personel başka işlere yönlendirilebilir. Üçüncü olarak zaman ve uzmanlık eksikliğinden dolayı işletme, eğitimi bir danışmandan almaya karar verebilir.⁸⁶

4.3.2 Görev Analizi

Görev analizi, toplam kalite yönetimi anlayışının da temellerinin oluşturan unsurlardan biri olan müşteri memnuniyetinin sağlanması için dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Çünkü görev analiz çalışanların organizasyon içindeki yerini, sorumluluklarını, yetkilerini, çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve niteliklerinin belirleyen bir unsurdur.

⁸⁶ Çetin, s.62

Görev analizi yapılırken belirlenmesi gereken iki önemli faktör vardır⁸⁷:

- Önem
- Yeterlilik

Bir görev analizi 4 adım içerir⁸⁸:

1. Analiz edilecek iş(ler)i seçmek.
2. Uzman personel ve yöneticilerini gözlemleyerek ve onlarla görüşerek, görev analizi yapmış diğer kişilerle konuşarak iş başında yerine getirilen görevlerin listesini yapmak.
3. Görev listesini doğrulamak.
4. Görevler belirlendikten sonra bunların her birini icra etmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek önem taşır.

Görev analizini anlayabilmek ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde doğru sonuçlar elde edebilmek için iş analizi, iş tanımı, işin gerekliliklerinden de bahsetmek doğru olacaktır.

Bilindiği üzere eğitim ihtiyaçları çeşitli sebeplerle ortaya çıkar, bunlar; yeni teknolojilere geçiş, işletme içindeki reorganizasyon, strateji değişiklikleri, yeni yasal düzenlemeler, yeni çalışanların alınması vb. gibi sebepler olmaktadır. İşte iş analizi ile elde edilebilecek olan bilgiler bize bu süreçte ışık tutacaktır.

İş analizi ile elde edilebilecek bilgiler ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁸⁹

- Görevler
- Sorumluluklar

⁸⁷ R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 6th Edition, USA:Prentice Hall Int., Inc., 1996, s.237

⁸⁸ Çetin, s.76

⁸⁹ Sabuncuoğlu, s.56

- Kullanılan makineler, ekipmanlar, araçlar ve materyaller
- İş üzerindeki kontrol
- Performans standartları
- Diğerleri (işler, kişiler, organizasyon dışındaki kişiler vb. gibi) ile ilişkiler
- Organizasyonel ilişkiler
- Fiziksel faktörler ya da iş çevresi
- Eğitim deneyim ve kişisel gerekler

İş analizi sonucu elde ettiğimiz veriler ile görev analizi ile ilgili olarak; görevin organizasyon içindeki temel amacı, yetkiler ve sorumluluklar, sahip olunması gereken teknik bilgiler, gerekli eğitim düzeyi, gerekli deneyim, iletişim becerisi, liderlik özellikleri, kriz yönetimi, proaktif düşünce yapısı gibi gerekli kişisel özellikler gibi bilgilere ulaşılır.

Ayrıca iş tanımlarının da görev analizi ile ilişkisi de önemlidir. İş tanımları; görevlerin ayrıntılı olarak anlatımı, görevlerin birbirleri ile olan ilişkisi, organizasyonel ve görev akışlarının belirlenmesi sürecidir.

İş tanımların iş görevleri bölümü personel uzmanlar için ayrı bir önem taşır. Çünkü bu bölüm işin gereklerini ve sorumluluklarını ortaya çıkarır. Diğer personel işlevlerinin başarısı iş gereklerinin (iş yapacak personelde bulunması gereken nitelikler) bilinmesine bağlıdır. Bu bilgi büyük ölçüde işi oluşturan görevlerden elde edilecektir.⁹⁰

Sonuç olarak elde ettiğimiz bilgiler işletmelerin amaçlarına, vizyon ve misyonlarına ulaşmalarını sağlayacak ve ayrıca toplam kalite yönetimine giden yolda vazgeçilmez olan gereklilikleri ortaya çıkaracaktır. Örneğin; eğer çalışanlar

⁹⁰ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994, s.56

kullanacakları makineler konusunda gerekli teknik bilgilere sahip değillerse bu bir eğitim ihtiyacı doğuracaktır.

Sistemsel yaklaşım yöneticilerin işlemlerini gözlerinde bir bütün olarak canlandırabilmelerini sağlar. Yöneticiler, düzensiz ve karmaşık görünümdeki insan, makine ve para kaynaklarını faydalı ve etkin bir işletmeye dönüştürürken birbirleriyle ilişkileri olmayan bu kaynakları tek bir sistem içinde bütünleştirirler.⁹¹

Günümüzde herkes tarafından bilinen sistem yaklaşımı; işletmelerin birbirine bağlı olan küçük sistemlerden oluşmuş bir büyük sistem olduğu düşüncesine dayanır. Yani işletmede her departman birbirine ürün üreten birer işletmedir aslında. Örneğin; imalat departmanının ürettiği ürünü pazarlama departmanı alır ve gerekli tutundurma faaliyetleri içinde satışa hazırlar ardından satış departmanı gerekli satış işini gerçekleştirir ve stoklardan düşer, muhasebe departmanı ilgili kasa giriş ve çıkışlarını gerçekleştirip gerekli belgeleri hazırlar ve teslimatının gerçekleşmesi sağlanır. Toplam kalite yönetimi anlayışıyla ortaya çıkan bu kavram “iç müşteri” olarak adlandırılır. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre yüzde yüz iç ve dış müşteri tatmini ana prensiplerden biridir.

Dolayısıyla her görev birbirine bağlıdır çünkü her departmanın çıktısı bir sonraki departmanın girdisini oluşturur. Sistemin en etkin şekilde çalışması görevlerin de doğru ve en başarılı bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Çünkü işletmeler ancak bu şekilde karlılık, büyüme, süreklilik, sektörde başarılı ve hızlı bir şekilde yükselme, rekabet üstünlüğü sağlama, müşteri tatmini sağlama ve müşteri talebini arttırma vb. gibi amaçlarına ulaşabilirler. İşte bu noktada görev analizi ve görev analizinin gereklerinin en iyi şekilde karşılanması kavramları karşımıza çıkmaktadır. Eğer bunlarda bir eksiklik, yetersizlik veya bir problem söz konusu ise gerekli ihtiyaç analizi gerçekleştirilmeli ve çözüm eğitim ile çözülebilecek ise en etkili şekilde eğitim süreci tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Söz konusu eksiklik örneğin makinelerin verimsiz çalışmasından ya da çalışanların maddi tatminsizliğinden kaynaklanıyorsa tabi çözüm eğitimden farklı olacaktır.

⁹¹ Yozgat, s.19

4.3.3 Kişi Analizi

Her insan farklı bir dünyadır. Bunun için ne kadar çok insan varsa o kadar dünya vardır. Dolayısıyla her insanın, her çalışanın sahip olduğu özellikler farklı farklıdır. Ancak işletmelerde belirlenmiş olan görevlerin yerine getirebilmesi için her çalışanın sahip olması gereken ortak temel nitelikler ve tabi ki özellikli nitelikler vardır.

Temel özellikler; konuşabilme, anlama, anladığını değerlendirebilme, eleştirebilme ve yeni fikirler üretmek alternatifler sunabilme, sayısal kabiliyet, okuyabilme ve artık günümüzde bilgisayar kullanabilme gibi özelliklerdir.

Bunların yanı sıra sorumluluk alabilme, cesur olma, çalışkan olma, azimli olma, dürüst ve hoşgörölü olma, gelişime ve yeniliklere açık olma, sosyal sorumluluk sahibi olma, kendisine ve kurumuna inançlı olma, sahiyiet duygusu taşıma, yükselme ihtiyacı içinde olma gibi kuvvetli insani özelliklere sahip olmak da işletmelerin fark yaratabilir insan gücü için, bireysel kaliteden toplam kaliteye ulaşmak için aradığı özelliklerdir.

Ayrıca her iş ve her meslek grubu için farklı olan bir takım gereklilikler mevcuttur. Örneğin; doktorun tıp eğitimi alması, öğretmenin pedagojik formasyona sahip olması, bilgi işlem departmanı çalışanın teknik bilgisayar eğitimi almış olması, muhasebe departmanında çalışanın ilgili muhasebe programlarına hâkim olması, satış departmanında çalışanın satış teknikleri ve ikna kabiliyeti üzerinde uzman olması vb. gibi mesleki yeterliliklerde büyük önem taşımaktadır. Kişi analizi sonucu performans düşüşü eğer mesleki bilgi eksikliklerinden kaynaklanıyorsa ilgili eğitime ağırlık verilmeli ve eğitimciler ile eğitim süreci buna göre belirlenmelidir.

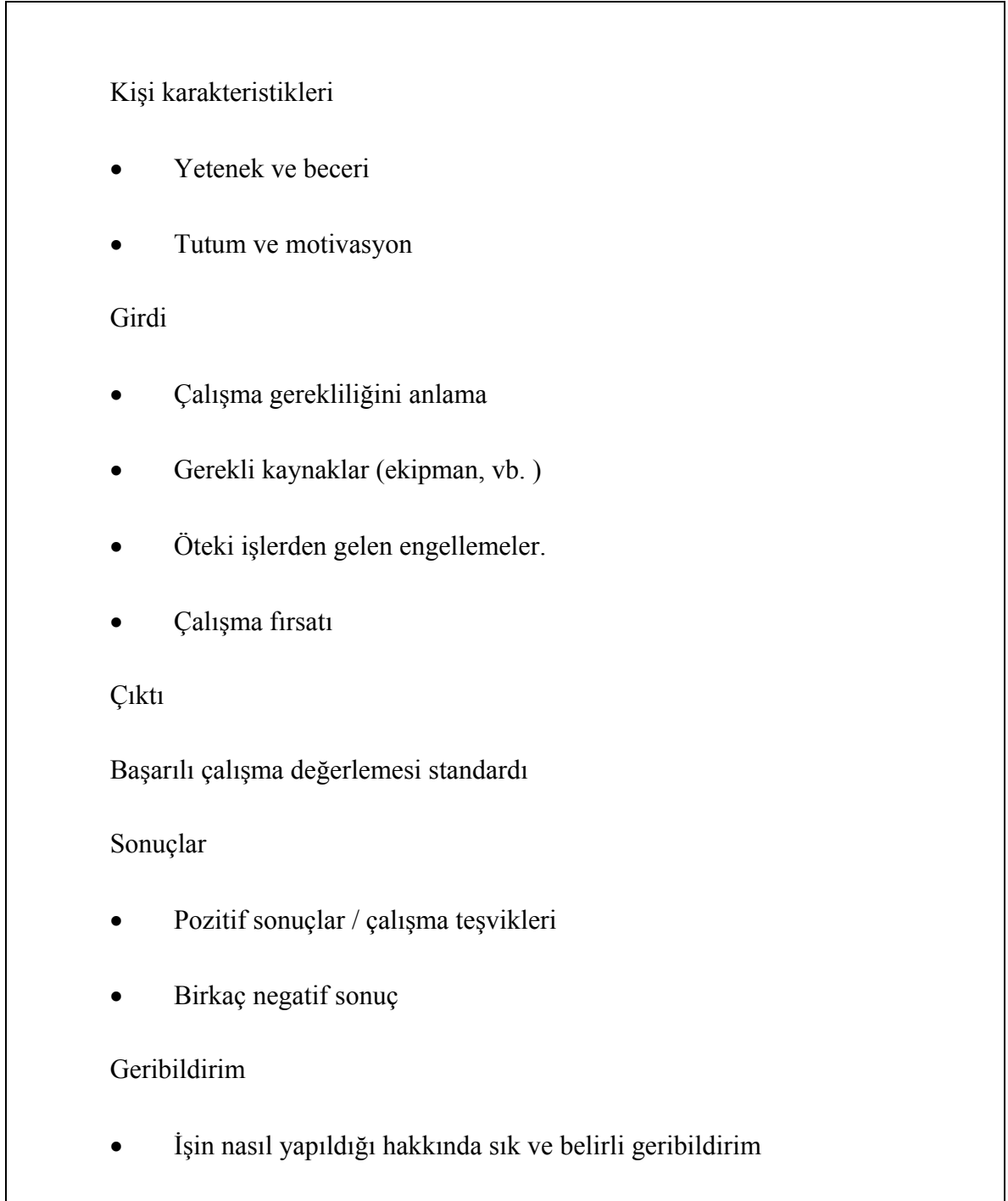
Bir başka bakış açısına göre de toplam kalite yönetimi anlayışı ve günümüzde her geçen gün gelişen iş ve ekonomi dünyası taleplerine göre bir firmada çalışan herkes için ortak olan unsurlardan biride kalitedir. Yani kalite sadece kalite departmanının görevi değil işletmedeki tüm departman çalışanların görevidir. Örneğin bir özel sağlık kurumunu göz önüne alırsak bir doktor da, danışma görevlisi de, hemşire de, hizmetli

de, muhasebeci de, pazarlama ve reklâm departmanında çalışanda hizmet kalitesi için çalışmakta ve müşteri memnuniyeti için çalışmakta yani mesleğini bunun için icra etmektedir.

Eğitim için asıl baskı noktası zayıf ve standart altı performanstır. Zayıf performansı, tüketici şikâyetleri, düşük performans oranları veya işe bağlı olaylar örneğin; kazalar güvensiz hareketler gösterir. Eğitim ihtiyacının bir diğer göstergesi, performansın geliştirilmesi veya personelin yeni görevleri başarabilmelerini gerektiren görev değişiklikleridir. Aşağıdaki şekil personeli performansını etkileyen faktörleri göstermektedir.⁹²

⁹² Çetin, s.64

Şekil-6: Personel performansını ve öğrenmesini etkileyen faktörler.



Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi, Canan Çetin (Çev.), İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım, 1999, S.64

Bunların yanı sıra eğitim ihtiyaç analizi yapılırken toplam kalite yönetimi anlayışının da bir gereği olarak çalışanlar sürece dahi edilmelidir. Çünkü söz konusu belirlenen performans düşüşü ya da standart altı performansın sebebi çalışma ortamındaki maddi ve manevi sorunlar da olabilir. Örneğin; çalışanlar arası çatışma, yöneticilerden yeterli destek görememe, kariyer ve maddi beklentilerin karşılanmaması, çalışma ortamının fiziksel koşullarının olumsuzluğu vb. gibi sebeplerde performanstaki azalmanın sebebi olabilir. Dolayısıyla çalışanlar da sürece dâhil edilerek ihtiyaç analizi belirleme sürecinin ve buna bağlı olarak eğitim sürecinin de etkinliği ve verimliliği artırılmış olacaktır.

Bir personelin eğitim ihtiyacının göstergesi, o personelin niteliklerinin yaptığı işin gereklerine yetmemesidir. Bu durumda personelin eğitime alınarak niteliklerinin yükseltilmesi gerekir. Personelin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki eşitsizliği belirlemeye yarayan çeşitli göstergeler vardır. Personelin ürettiği mamullerde ıskarta oranının artması veya ürettiği hizmetlerle ilgili şikâyetlerin çoğalması, verimin düşmesi, sık sık iş kazası yapması, moral ve motivasyonunun azalması bu göstergelerden bazılarıdır. İşletmelerde hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğuna kim karar verecektir? Eğitim ihtiyacı personel bölümü, insan kaynakları yöneticisi veya bizzat kişinin kendisi tarafından belirlenebilir.⁹³

Kişisel ve profesyonel gelişme için⁹⁴;

- Karşılıklı güven ve bilgi paylaşımı,
- Saygı,
- İş tatmini,
- Kalite yeteneği (kaliteyi yayma yeteneği),
- Kariyer ilerlemesi ve gelişme isteği,

⁹³ Geylan, s.98

⁹⁴ Conteh and Lunn, s.18

- Motivasyon,
- Takım bilinci,
- Dikkat ve işe ilgi düzeyi,
- Çözüm yaratabilen kişiler olabilme niteliği,
- Olumlu ve uyumlu kişiler olabilme yeteneklerinde artış gerçekleştirilmelidir.

Sonuçta ihtiyaç analizi tüm süreçlerde doğru analiz edilmeli ve gerekli eğitim en doğru şartlar altında, en uygun zamanda, en doğru kişiler tarafından en doğru kişilere verilmelidir.

Örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların eğitsel nitelikli olup olmadığı belirlenir. Eğer değilse, eğitim dışı çözüm yolları belirlenir. Eğer belirlenen ihtiyaçlar eğitsel nitelikteyse, bunların bir program doğrultusunda hangi eğitimlerle karşılanabileceği araştırılır.⁹⁵

⁹⁵ Nurdan Özdemir, “**Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi**”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/eia.pdf>, (04 Haziran 07)

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ UYGULAMA METOTLARI

Eğitim ihtiyaç analizi süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar; örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizidir. Dolayısıyla bu üç süreçte eğitim ihtiyaç analizi yapmak için farklı metotlar uygulanmaktadır.

5.1 ORGANİZASYONEL ANALİZ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR

Organizasyonel analiz yapmak için kullanılan metotlar; organizasyonun hedef, amaç ve mali durumunun incelenmesi, işgücü niteliğinin araştırılması, yetenek envanterinin oluşturulması, örgüt kültürünün tespiti, verimlilik analizi, süreçlerdeki değişimler, işten ayrılanlarla görüşme, hedeflerle yönetim olarak sıralanabilir.

5.1.1 Organizasyon Hedef, Amaç Ve Mali Durumunun İncelenmesi

Organizasyonel analiz, örgüte genel bir bakıştır. Şirketin sahip olduğu stratejiler, finansal kaynaklar, amaçlar analiz yapılırken büyük önem arz etmektedir. Çünkü şirketler eğer eğitimi, hedeflerine ulaşmak için yararlı olacaksa seçerler. Dolayısıyla şirketlerin durum analizi eğitim ihtiyaç analizi sürecini yakından ilgilendirir.

Şirket hedeflerin ve stratejilerinde meydana gelecek en küçük bir değişim, çalışanların bu durum karşısında kullanacakları bilgi beceri ve yeteneklerde de değişime sebep olmakta ve bu da eğitim ihtiyaçlarını doğurmaktadır.

Ayrıca şirketin eğitim ihtiyaçları analizi ve eğitim için ayracağı bütçenin belirlenmesi de önemli bir noktadır.

5.1.2 İşgücü Niteliğinin Araştırılması

İş gücü niteliğinin araştırılması, mevcut iş gücünün; yaş, cinsiyet, eğitim, ücretler, kültürel birikimler, gibi kriterler göre incelenmesi anlamına gelmektedir.

Mevcut iş gücü niteliğinin incelenmesi, çalışanların eğitim düzeyleri, kültürel birikimleri, kişisel beceri ve yetenekleri, sorumluluk alabilme becerisi...

5.1.3 Yetenek Envanterinin Oluşturulması

Yetenek envanteri, mevcut iş gücünün sahip olduğu yeteneklerin sayımının yapıp dökümanite edilmesidir. Göreve uygun bilgi birikimi ve kişisel becerilere sahip olabilme yeteneği, istatistiksel beceri ve yetenekler gibi.

5.1.4 Örgüt Kültürünün Tespiti

Örgütün ve örgüt çalışanlarının geçmişten bugüne sahip oldukları değerler ve inançlar ve geleneklerden oluşur.

5.1.5 Verimlilik Analizi

Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir. Verimlilik anlayışı, günümüzde insanın refah ve mutluluğunu birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören mertebeye ulaşmıştır. Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği, çeşitli üretim ve

çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür.⁹⁶

5.1.6 Süreçlerdeki Değişimler

İnsan kaynakları için planlar yapmayan bir işletme, çoğunlukla personelinin ihtiyaçlarının karşılanmadığını veya ana amaçlarının etkinlikle başaramadığını görecektir. İnsan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımlaması, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağının temini, işe ve pozisyona yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ve personel sayısının azaltılması süreçlerini kapsamaktadır.⁹⁷

Sistemlerde yapılan bir değişiklik çalışanlar tarafından dirençle karşılanabilir. Örneğin yeni bir makinenin alınması durumuna çalışanlar adapte olamayabilirler. İş süreçlerinde yapılan değişiklikler sonucu ortaya çıkan bu gibi sorunların çözümü eğitimidir.

5.1.7 İşten Ayrılanlarla Görüşme Yapma

İşten ayrılanlar ile yapılan görüşmeler, söz konusu eski çalışanın iş, görevler, sorumluluklar, organizasyon, yöneticiler, personel, makine ve teçhizatların yeterlilik düzeyi gibi konulardaki düşüncelerini gösterir.

İşten çıkanlarla yapılan görüşmeler sonucunda ücret tatminsizliği, iş yükü fazla olması, çalışma ortamı olumsuzluklar, eğitim ve beceri yetersizlikleri gibi sebeplerden işten ayrılma söz konusu olduğu ortaya çıkacaktır.

Ayrıca bu çalışmanın başarıya ulaşması için görüşmecinin bu işin uzmanı olması ve görüşme yapılan kişilerin de dürüst cevaplar vermesi gerekmektedir.⁹⁸

⁹⁶ “Verimlilik Nedir?”, <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/>, (4 Haziran 2007)

⁹⁷ Ian Beardwell and Len Holden, Human Resource Management: A Contemporary Perspective, Pitman Publishing, U.K. 1994, s.14

⁹⁸ Kayaş, s.64

Günümüzde bile yeni biri işe alınacağı zaman eski işinden neden ayrıldığı sorulmakta ve bununla ilgili görüşlerine başvurulmaktadır.

5.1.8 Hedeflerle Yönetim

Hedeflerle Yönetim, yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır. “Hedeflerle Yönetim” in amacı, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Kurumların hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bağdaştırmayı, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet planlarını oluşturmayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi amaçlayan Hedeflerle Yönetim’in en önemli özelliklerinden biri, çalışanların yönetime katılmasına imkân vermesidir. Sistem çerçevesinde öngörülen toplantılarda, çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, kurum hedefleri doğrultusunda ve çalışanın sorumluluk alanları kapsamında hangi hedeflerin konulacağına ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına birlikte karar verirler. Yıl boyunca, çalışanın ortaya koyduğu çabalar ve sonuçları hakkında, kişi ve yöneticisi bir araya gelir ve çalışan sonuçlara etki edecek, çabalarının yönünü, şeklini ve davranışlarını yöneticisinden aldığı geribildirimler doğrultusunda değiştirebilir. Böylelikle kurumun performansı çalışanın da katılımıyla etkin bir şekilde yönetilmiş olur.⁹⁹

İşletmelerde çalışanlara ve yöneticilere çeşitli alanlarda çeşitli hedefler verilir. Hedefler yönetim ile bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı eğer ulaşılmadıysa sebepleri nelerdir araştırılır. Eğer eğitim ihtiyacından kaynaklanan bir sorun varsa doğru eğitim programları ile bu sorun giderilir ve gelecekte de bu sorunun tekrarlanmaması sağlanır.

⁹⁹ “Hedeflerle Yönetim Ve Kurumsal Karne”, http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=17107_, (4 Haziran 2007)

5.2 GÖREV ANALİZİ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR

Görev analizi yapmak için kullanılan metotlar; iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri olarak üç bölümde incelenir.

5.2.1 İş Analizi

İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk, çaba ve asgari başarı standartlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardır. Eğitim ihtiyaç analizi uygulamasında, pratik ve hızlı olması nedeniyle çoğunlukla önceden yapılmış iş analizi çalışmalarında yararlanılır.¹⁰⁰

İş analizi sonucunda, sorumluluklar, görevler, performans standartları, makine ve araçlar, yetkiler, diğer departmanlar ile ilişkiler, çalışma çevresi gibi konularda bilgi edinilir.

5.2.2 İş Tanımları

İş tanımları bir işletme içinde yapılan tüm farklı işlerin birbirinin aynı olan bir yapı içinde yorumlanmasını sağlar. Her işletmenin iş tanım formu bir diğerinden biçim ve içerik açısından farklılıklar gösterse bile, kendi içerisinde tutarlıdır.¹⁰¹

İş tanımlarının ortak amacı, bir iş görenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliğini çıkartmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanımı sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir.¹⁰²

İş tanımları ile işin kimliği, işin özeti, işi oluşturan görevler, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olunabilir.

¹⁰⁰ Şencan ve Erdoğan, s.58

¹⁰¹ Geylan, s.53

¹⁰² Sabuncuoğlu, s. 65

5.2.3 İş Gereklilikleri

İş tanımı ile iş gerekleri birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenir daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. İş gereklerini 4 temel faktör altında inceleyebiliriz¹⁰³:

- Yetenek gerekleri
- Çaba gerekleri
- Sorumluluk
- Çalışma koşulları

5.3 KİŞİ ANALİZİ YAPMAK İÇİN KULLANILAN METOTLAR

Performans değerlendirme ve test yöntemleri de kişi analizi başvuru yöntemleridir.

5.3.1 Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmelerinde, çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi ile şirketin çalışanlarından beklediği yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi karşılaştırılmakta ve aradaki farkın belirlenmesi sağlanmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları; belirlenmiş iş gereklilikleri ve pozisyon yetkinlikleri ile kişilerin bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. Kişilerin bu farkı oluşturan “gelişmeye açık” noktaları tespit edilerek

¹⁰³ Sabuncuoğlu, s. 66

organizasyondaki her bir birey için bu değerlendirmenin yapılması sonrasında kurumun eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır¹⁰⁴ .

Performans Değerlendirmesi süreci altı basamaktan oluşur¹⁰⁵:

- Performans standartlarının tespiti
- Ulaşılabilir hedefler belirleme
- Mevcut performans değerlendirme
- Mevcut performans ile belirlenen standartlarının karşılaştırılması
- Çalışanlarla fikir alış verişinin yapılması
- Gerekli ise; düzeltici faaliyetlerinin yapılması

5.3.2 Test Yöntemleri

Test yöntemleri olarak anket, yüz yüze görüşmeler yapma, gözlem yapma, genel tutumların incelenmesi ve değerlendirme kurulu gibi metotlardan yararlanılmaktadır.

5.3.2.1 Anket

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

¹⁰⁴ Belgin Subaşlar, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, <http://www.ikademi.com/showthread.php?t=807> (05 Haziran 07)

¹⁰⁵ Kayaş, s.71

uygulanır. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarayacak özelliklerle ilgili sorularda hazırlanır.¹⁰⁶

Andersen'in yaptığı araştırma sonuçlarında belirtildiği gibi şirketlerin %38.5'i anketler aracılığı ile eğitim ihtiyaçlarını belirleme yoluna gitmektedir. Anketler, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkânı yaratmakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır. Eğer şirketin bilgisayar altyapısı uygun ise çalışanların internet, intranet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanacağı gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır. Görüşmeler ya da toplantılarda görüşmecinin soru sorma şeklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntem ile ortadan kaldırılmaktadır. Her ne kadar toplantılar gibi detaylı bilgi sağlamasa da, anketlerden sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır.¹⁰⁷

5.3.2.2 Yüz yüze Görüşmeler

Yüz yüze görüşme yöntemi dünyada en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir. Yüz yüze görüşme yöntemi ile iletişimin karşılıklı olarak sağlıklı bir şekilde kurulması sağlanır, amaçlar çalışanlar açıkça paylaşılabilir, yanlış anlaşılmalara ortadan kalkar ve anında geri dönüş imkânı sağlanır.

Ancak görüşmecinin, görüşmeyi yaptığı kişiler üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisi, bu metodun uzun zaman ve maliyet alması da söz konusudur.

5.3.2.3 Gözlem, İş Örneklemesi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, incelik ve içeriğini anlamanın en iyi ve en etkili yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu

¹⁰⁶ Güngör, s.25

¹⁰⁷ Belgin Subaşlar, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, <http://www.ikademi.com/showthread.php?t=807> (05 Haziran 07)

sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve iş görenlerle görüşerek en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilir.¹⁰⁸

Gözlem yapılması süreci aşağıdaki gibidir¹⁰⁹:

- Bireyin işleri yaptığı sırada davranışlarının izlenmesi,
- İşin belirlenen işlem sırasına göre yapılıp yapılmadığının izlenmesi,
- İşlemlerin kurallara uygun yapılma durumunun belirlenmesi,
- İşlemleri yapma süresinin saptanması ve kaydedilmesi,
- Ortaya konulan işin önceden belirlenen normlara uygunluğunun incelenmesi,

Bireyin işi yaparken tutuma ilişkin davranışlarının izlenmesi ve beklenen ile görülen arasındaki farkın kaydedilmesi önemli bir süreçtir.

5.3.2.4 Genel Tutumların İncelenmesi

Mevcut çalışanların, ast ve üstleri ile olan ilişki ve iletişimleri, iletişim halinde oldukları departmanlar arası ilişkiler, müşteriler ile ilişkiler, çalışma ortamındaki genel tutum ve davranışlar, çalışma ortamı ve çalışma çevresindeki genel iklim de eğitim ihtiyaçlarını gösteren konulardan biridir.

Çalışanların, işleri, bağlı oldukları şirket, yöneticileri ve iş arkadaşları hakkındaki düşüncelerini incelenmesi, çalışanların işleri ile uyumlaştırılması ve tüm bunları yaparken çalışanları sürece dahil etmek de ihtiyaçların doğru şekilde tespit edilmesi ve sorunların çıkmadan önlenmesi için önemlidir.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu,

¹⁰⁹ Güngör, s. 28

5.3.2.5 Değerlendirme Kurulu

İşinde uzman ve deneyimli kişilerden oluşan bir değerlendirme kurulu ile yapılan kişi analizi süreci eğitim ihtiyaçlarının analizi sürecine büyük katkıda bulunacaktır.

Değerlendirme kurulu, belirli bir zaman içerisinde farklı departmanlarda çalışan insanları bir araya getirip onları çeşitli testler, rol oynama teknikleri gibi tekniklerle değerlendirmeye alırlar. Bu değerlendirme yapılırken olması gereken ve olan arasındaki fark göz önüne alınır.

6. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ SONUÇLARI

Eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarına göre mevcut problemlerin çözümü her zaman eğitim olmayabilir. Dolayısıyla eğitim ihtiyaç analiz sonuçları eğitim dışı ihtiyaçlar ve eğitim ihtiyaçları olmak üzere iki bölümde incelenir.

6.1. EĞİTİM DIŞI İHTİYAÇLAR

Analiz sonucunda mevcut sorunların çözümü eğitim değilse, yöneticilerin iş süreçlerindeki geri bildirim, kullanılan makine ve teçhizatlar, ödül ve ceza sistemi ve kullanılan yöntemler üzerinde bir iyileştirmeye gitmesi gerekmektedir.

6.1.1 Geri Bildirim (Feedback)

Toplam kalite yönetimi felsefesinin de temelinde insan ve mevcut çalışanların tüm süreçleri katılımı yatmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara düzenli ve doğru geribildirimler yapılmalı ve bir geribildirim sistemi kurulmalıdır.

Geribildirimi yapacak olan kişi sisteme ve organizasyona bütünüyle hakim olmalı, çalışanlara en uygun yöntem ve şekilde süreçlerdeki bilgileri aktarmalıdır.

Ayrıca çalışanlara yapılacak olan geribildirim sadece negatif geribildirim olmamalı aksine ağırlıklı olarak pozitif geribildirim yaparak çalışanların motivasyonu yükseltilmelidir. Eğer çalışanlarla negatif bir sonuç paylaşılacaksa bu beraberinde çözüm yollarını da içermelidir.

6.1.2 Kullanılan Makine Ve Teçhizatlar

Mevcut sorunların sebepleri, eksik ya da yetersiz makine ve teçhizatlar, yetersiz kaynaklar, yetersiz zaman, uygunsuz çevre koşulları gibi sorunlar ise bu

sorunların çözümü eğitim değildir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin bu sorunları çözmeye yönelik çalışmalar içine girmesi gerekmektedir.

6.1.3 Ödül Ve Cezalar

Eğer mevcut çalışanlar söz konusu iş ve görev için yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip ise ancak yine de sorunlar yaşıyorsa bu sorunların sebebi çalışanların motivasyon eksikliği ya da uygun alt yapı ve ödül-ceza sistemlerinin olmamasından kaynaklanabilir.

Bir ekipte çok çalışan ve çok başarılı olan bir çalışan diğer çalışanlarla aynı şartlara sahip ve aynı geribildirim alıyorsa çok çalışmayı bırakabilir dolayısıyla ödül sistemleri çok önemlidir.

Cezalar ise çok dikkat edilmesi gereken hassas bir konudur. Yöneticilerin cezaları uygularken bile yapıcı bir şekilde davranması ve bunun geri dönüşü olmayan bir hata değil bundan sonrası için bir önlem olduğu amacını çalışanlarla paylaşması gerekir.

6.1.4 Kullanılan Yöntemler

Organizasyon stratejik hatalar, kaynakların kullanımında yapılan hatalar, var olan organizasyon yapısındaki hatalar, üretimde kullanılan sistem hataları, fonksiyonel hatalar gibi hataların çözümü de yine eğitim olamaz. Dolayısıyla bu tür sorunlarda yönetimin radikal kararlar vermesi gerekebilir. Mesela işin ve sürelerin yeniden tasarımı gibi.

Kullanılan sistemlerin etkinliğini arttırmak için yapılması gereken en önemli unsur kayıpları önlemek ve katma değeri olmayan aktivitelerden uzak durmaktır.¹¹⁰

6.2 EĞİTİM İHTİYAÇLARI

Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda eğitim eksikliğinden kaynaklanan bir problem varsa uygun eğitim konuları ve eğitim programları ile uygun unvan gruplarına eğitimler verilerek çözülür.

6.2.1 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Süreci

Eğitim programlarında birçok yol izlenilebileceği gibi eğitim sürecinin üç ana safhası vardır¹¹¹:

- İhtiyaç analizi safhası
- Gelişme safhası
- Değerlendirme Safhası

Verilecek eğitimlerin istenilen sonuçları vermesi beklenir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dökümanite edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır¹¹²:

- Müşteri ihtiyacının tanımlanması
- Eğitim sürecinin sorumlularının tanımlanması
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Eğitim organizasyonunun oluşturulması

¹¹⁰ Charles Gevritz, **Developing New Product With TQM**, International Editions, Singapore: Mc Graw Hill, 1994, S.201

¹¹¹ Kayaş, s.16

¹¹² Şimşek, s. 212

- Program ve materyalin hazırlanması
- Eğitim verilmesi ve izlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Eğitimin verimliliğinin ölçülmesi

Eğitim faaliyetleri, eğitim ihtiyaç analizi süreci başta olmak üzere tüm aşamaları ile birlikte her basamakta somutlaştırılmalı ve ölçülebilir olmalıdır

6.2.2 Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Programları Ve Eğitim Konuları

Söz konusu eğitim olduğunda karşılan en önemli problemlerden biri de insanların en iyi nasıl, ne şekilde öğreneceklerini bilmemeleridir.

İnsanlar okuduklarının %10 unu, duyduklarının %20sini, gördüklerinin %30unu, hem görüp hem duyduklarının %50sini hem görüp hem konuştuklarının %70ini hem yapıp hem hakkında konuştuklarının %90ını hatırlarlar. Bu yüzden eğitimcinin öğrencilere maksimum bilgiyi aktarabilmesi için tüm bu teknikleri uyumlu bir biçimde kullanmaları eklidir.¹¹³

Toplam kalite yönetimi konuların verilecek eğitimlerin başarıya ulaşabilmesi için önce plan yapılmalı daha sonra amaçlar tespit edilmelidir. Ve bunlar tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Eğitim planı¹¹⁴:

- Eğitim organizasyonları kurmak
- Kalite eğitim gereksinimlerinin belirtilmesi
- Eğitim programlarının ve materyallerinin hazırlanması

¹¹³ Özkan, s.198

¹¹⁴ Özkan, 208

- Yürütme ve izleme
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Eğitimin etkinliğinin tetkik edilmesi
- Kalite politikası
- Kalite eğitiminin amaçları
- Eğitim organizasyonu

Kalite eğitiminin ilk ve en önemli hedefi işletmelerdeki her düzeydeki çalışanların toplam kalite yönetiminin temel taşlarından biri olan müşteri memnuniyetinin herkes tarafından benimsenmesi ve sahip çıkılmasıdır.

Kalite konusunda verilecek eğitim çeşitli amaçlara hizmet edebilir¹¹⁵:

- Kurumun yeni vizyon ve değerlerinin tanıtılması
- Kalite politikası ve hedeflerinin açıklanması
- Değişime olan direncin azalması
- Kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi
- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi.

Kalite eğitimlerinin temeli şirketteki her düzey çalışanın kalite sorumluluğunu alması, müşteri memnuniyetini kendi sorunları olarak görüp bu süreçleri dahil olmalarını sağlamaktan geçer.

¹¹⁵ Şimşek, s.211

Temel kalite eğitimi programları şunlardır¹¹⁶:

- Kalite konusunda bilgilendirme,
- Takım çalışması becerileri,
- Süreç yönetimi,
- Müşteri bilinci,
- Kalite ölçüm yöntemleri,
- İstatistik yöntemleri.

Kategorilere göre işletmelerde yüzlerce eğitim konusu belirlenebilir. İşletmeleri genel olarak ele aldığımızda, sıkça başvurulmuş eğitim konularını şöyle sıralamak mümkündür¹¹⁷:

- Yeni iş görenlerin oryantasyonu
- Başarı değerlendirme
- Kelime işlem programlarının öğretimi
- Zaman yönetimi
- Liderlik
- Yeni malzemelerin tanıtımı
- Personel seçimi
- Ürün bilgisi stres yönetimi

¹¹⁶ Şimşek, s. 214

¹¹⁷ Şencan ve Erdoğan, s.134–135

- Eğitimcilerin eğitilmesi
- Dinleme becerileri
- Takım kurma
- Güvenlik
- Motivasyon
- Problem çözme
- Yetki devretme becerileri
- Topluluklara hitap etme / sunuş becerileri
- Kişiler arası ilişkiler becerileri
- Amaç belirleme
- Karar verme
- Bilgisayar uygulamaları
- Planlama
- Yazma becerileri
- Bilgisayar programlama
- Değişim yönetimi
- Veri işleme
- Yönetim bilgi sistemleri
- Toplantı yönetimi
- Müzakere becerileri

- İlaç bağımlılığı
- Sigarayı bırakma
- Stratejik planlama
- Kalite kontrol
- Finansman ve muhasebe
- Satın alma
- İşten ayırma ve emeklilik planlamaları
- Yaratıcılık
- İş ahlakı
- Okuma becerileri
- Yabancı dil
- Diğer programlar

Toplam kalite yönetiminde verilen eğitimleri, elde edilen sonuçlar açısından değerlendirdiğimiz zaman, eğitim konularını 3 grupta toplamak mümkündür¹¹⁸:

- a. İş bilgisi ve beceriler: temel kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol teknikleri...
- b. Tutum değişikliğini destekleyici eğitimler: müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişim yönetimi...
- c. Davranış değişikliğine yönelik eğitimler: liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi...

¹¹⁸ Şimşek, s. 214

Bir başka konu ise işe yeni başlayanların eğitimidir. İşe yeni başlayanlar kurumu, kurum kültürünü, kullanılan sistemleri ve insanları tanımazlar. Dolayısıyla günümüzde de her işletmenin uyguladığı oryantasyon eğitimi verilmesi hem kurum hem yeni işe başlayan hemde diğer çalışanlar için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Brechlin ve Rosseett etkili bir oryantasyon eğitiminin verilmesi için aşağıdaki ilkelerin takip edilmesini öneriyorlar¹¹⁹:

1. Oryantasyon başlıklarını ihtiyaçlar belirlemesine göre düzenleyin
2. Bir oryantasyon iskeleti oluşturun
3. Öğrenenin kontrolü mekanizmasını oluşturun
4. Oryantasyonu bir süreç olarak tasarlayın bir olay olarak değil
5. İnsanların ve kişiliklerin gelişmesine olanak tanıyın
6. Organizasyonun misyonu ve kültürünü yansıtın
7. Gelişme ve güncelleme için bir sistem oluşturun

6.2.3 Toplam Kalite Yönetiminde Gruplar Bazında Kalite Eğitimi

Toplam kalite yönetiminde eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarına göre verilecek olan eğitimler ile kalite eğitimleri unvanlara göre değişmektedir.

6.2.3.1 Üst Düzey Yöneticiler

Tepe yöneticiler için eğitimden söz etmek bir anlamda bu bireylerin kişiliklerine, mevcut başarılarına karşı bir saygısızlık ifadesi olarak değerlendirilebilmektedir. Tepe yöneticiler için, eğitim programlarından çok “geliştirme

¹¹⁹ Özkan, s.204

programları” kullanılmaktadır. Bazen sadece “yönetim geliştirme” programları deyimi kullanılarak bireylerden çok bir grup olarak tüm yöneticilerin gelişmesi üzerine vurgu yapılmaktadır. Tepe yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarını kendi içinde iki grup halinde incelemek gerekir. Halen bu görevi yerine getiren yöneticiler ve aday tepe yöneticiler. Aktif tepe yöneticilerinin ihtiyaçlarını da ayrıca iki grup halinde inceleyebiliriz: a) Biçimsel programlarla giderilebilecek eğitim ihtiyaçları, b) Kişisel deneyimlerle karşılanabilecek eğitim ihtiyaçları.¹²⁰

Bu grubun açık destek ve katılımı olmadan hiçbir kalite programının yürütülmesi mümkün değildir. Başlangıçta eğitim zamanının büyük bir bölümünün tutum değişikliğine yönelik programlara ayrılması beklenmelidir. Üst düzey yöneticilerin tüm kurumun kalite iyileştirme sürecine liderlik etmesi ve örnek olması için gerekli donanım bu programlarla sağlanmalıdır.¹²¹

6.2.3.2 Orta Düzey Yöneticiler

Orta düzey yöneticilerin eğitim ihtiyaçları analiz edilirken ve eğitim programları oluşturulurken üst düzey yöneticilerin gözlem ve görüşlerine de başvurulabilir.

Geleneksel yöneticilik modelinden sıyrılarak, takım lideri olmaları, astların potansiyel ve enerjilerini ortaya çıkarmaları, işlerini fonksiyon bazında algılamak yerine süreç mantığına geçmeleri beklenen bu yöneticilerin tutum değişikliğine yönelik kapsamlı bir eğitime tabi tutulmaları gerekir. Bu gruba yönelik bilgi ve beceri eğitimlerinin, kalite sisteminin kendi görev alanlarına düşen bölümünün tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde planlanması gereklidir. Ayrıca bu gruptaki kişilerin eğitimcilik konusunda da becerilerinin artırılması gereklidir.¹²²

¹²⁰ Şencan ve Erdoğan, s.88

¹²¹ Şimşek, s. 215

¹²² Şimşek, s. 216

6.2.3.3 İlk Düzey Yöneticiler

Temel kalite kavramlarının yanı sıra istatistik yöntemleri, problem çözme teknikleri, süreç kontrol teknikleri, iletişim ve grup çalışması yöntemleri programının ağırlığını oluşturmalıdır. Bu gruptaki kişilere çalışanların eğitimi ve kalite konusunda yönlendirilmesinde de çok önemli görevler düşmektedir. Eğitimcilik becerileri de programın bir bölümü olarak düşünülmelidir. Bu kişilerin yeni rolleri gereği kendi kendilerini yönetme becerilerini de kazanmaları beklenmektedir.¹²³

6.2.3.4 Çalışanlar

Çalışanların eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim programları ise doğrudan onların işleri ile bağdaştırılmalı ve her çalışan kalite ile ilgili prosedürlerle ilgili olarak bilgilendirilmelidir.

6.2.3.5 Müşteri Eğitimi

Teknik destek araştırma programları isimli müşteri hizmetleri araştırma firmasına göre¹²⁴;

— Müşteri şikâyetlerinin üçte biri ürünü nasıl kullanacağını bilmeyen müşterilerden kaynaklanmaktadır. Ürünleri yanlış sebeplerle satın alanları ve ürünün uyarılarına dikkat etmeyen müşterileri de eklediğimizde sonuç daha da kötü olabilir.

— Müşteri eğitiminin pek çok yönü bulunmaktadır. Bunlar müşteri beklentilerinin şekillendirilmesi, kullanıcı desteğinin sağlanması ve pazarlamadır. Müşterinin bir üründen memnun kalabilmesi için üründen neler bekleyebileceğini bilmesi gereklidir. Bu husus önemlidir çünkü toplam kalite yönetiminde kalite müşteri

¹²³ Şimşek, s. 216

¹²⁴ Özkan, s.204

beklentileriyle tanımlanır. Net olmayan ve gerçeküstü beklentilere sahip müşterilerin memnun müşteriler olması uzak bir ihtimaldir.

— Müşteri beklentileri ürünün pazarlamasında sağlanan promosyon edebiyatı ve ürünle birlikte sağlanan destek ürünlerle şekillendirilir. Bu yüzden kullanılan promosyon dilinde ürüne ait verilen bilgilerin net olması ve ilgisiz bilgilerle bir arada sunulmaması gereklidir. Müşteri şikayetlerinin cevaplandırılmasına yönelik olarak ücretsiz telefon hatlarının kurulması da etkili bir yöntem olabilir. Müşteriler bir sorunla karşılaştıklarında bir çözüm ararlar ve müşteri temsilcilerinin kendilerine sağlayacağı çözümleri uzun süre zihinlerinde saklarlar.

— Kullanıcı desteği el kitapçıkları ile telefon veya internet üzerinden verilebilecek teknik destek ile veya merkezi bir şirket aktivitesi olarak gerçekleştirilebilir.

6.2.4 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Şirket Bazında Yaygınlaştırılması

Kalite grup üyeleri, toplam kalite yönetimini, kurum kültürünü ve kalite politikalarını tüm çalışanlara tanıtmak ve bilgilerini onlarla paylaşmakla görevlilerdir.¹²⁵

Diğer yandan şirket içinde düzenli ve geleneksel hale getirilecek hem departman içi hem de departmanlar arası sohbet ve bilgilendirme toplantıları da toplam kalite yönetimi kavramı ve eğitim konularında başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Bu toplantılara her kademe çalışanın katılması da bu toplantıları daha verimli hale getirecektir.

Eğitim çalışmaları yapılırken teknolojik kaynaklardan yararlanılması da eğitimin başarısını arttıracaktır. Örneğin; slayt gösterileri, filmler, multimedya sunumları, videolar, simülasyon teknikleri gibi teknikler. Bunların yanı sıra bu konuda uzman danışmanlık şirketlerinden ve üniversitelerden de yararlanılabilir.

¹²⁵ Şimşek, s. 219

Ayrıca şirket içi süreli yayınlar, dergiler ve şirket içi duyuru panoları kullanılarak kalite ve kalite eğitimi ile ilgili konulara yer verilmelidir.

Genel olarak panolarda yer alabilecek konular şöyle sıralanabilir¹²⁶:

- Kalite nedir?
- Kalite kimin görevidir?
- Toplam kalite yönetimi ve yöneticiler
- Toplam kalite yönetiminin klasik yönetimden farkı nedir?
- Toplam kalite ve liderlik
- Toplam kalite yönetimi ve çalışanların mutluluğu
- Kalite çemberleri ve grup çalışmaları
- Stratejik planlama nedir? Neden yapılır?
- Performans yönetim sistemi nedir?
- Tüketici memnuniyeti nasıl sağlanır?
- ISO 9000 Kalite Güvence sistemi nedir?
- Kalite, çevre yönetimi ve toplum bilinci
- Toplam kalite yönetiminin sonuçları
- Sürekli gelişme iyileştirme nedir?

Şirket içi yayın organları da kalite konusunun yaygınlaştırılması için bir araç olabilir. Bunlar, periyodik yayınlanan şirket dergileri, basılan tanıtıcı broşür ve kitapçıklar şeklinde olabilir. Bunların da okumayı teşvik edici özellikte ve anlatımının

¹²⁶ Şimşek, s. 220

açık olması gereklidir. Periyodik dergilerde, toplam kalite yönetimi ile ilgili bir bölümün yer alması şirket çalışanları tarafından yazılan veya çeşitli kaynaklardan derlenen yazılar yer alır. Tanıtıcı broşür ve kitapçıklar ise şirketin kalite danışmanları tarafından hazırlanabildiği gibi çeşitli eğitim firmalarından alınan eğitimlerin ders notlarından da oluşabilir.¹²⁷

6.2.5 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Başarısı İçin Uyulması

Gereken Kurallar

Kalite eğitiminin verimliliği ve istenen sonuçların elde edilmesi açısından uygulama ilkeleri ise şöyle özetlenebilir:¹²⁸

- Kalite eğitimi, hat yöneticilerinin ve grup liderlerinin sorumluluğundadır. Eğitim bölümü, bu konuda destek görevi görür.
- Her yönetici, astlarının işlerinin gerektiği yeterlilik düzeyine uygun eğitimi almasını sağlamakla sorumludur.
- Eğitimden edinilen bilgi ve becerilerin, iş ortamında kullanılması yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- Eğitimlere katılımın, yöneticiler tarafından desteklenmesi gereklidir.
- Eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- Eğitimlerin sonuçlarının grup üyeleri arasında paylaşımın desteklenmesi ve bilginin aktarılması gereklidir.
- Eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

¹²⁷ Şimşek, s. 221

¹²⁸ Şimşek, s. 218

- Eğitimlerin sonuçlarının grup üyeleri arasında paylaşımının desteklenmesi ve bilginin aktarılması gereklidir. Bu konuda yöneticiler veya grup liderleri tarafından desteklenmelidir.

7. ARAŞTIRMA RAPORU

7.1 GENEL BİLGİLER

Değişen teknoloji, değişen sektör ve pazar yapıları, çalışan ve müşterilerin ihtiyaçlarındaki farklılıklar gelecekte birçok değişimlerle karşılaşılacağı ve bunlara uyum sağlanması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ve değişimin en büyük silahı da eğitimidir.

Çalışanların mevcut performansları ile olması gereken performansları arasındaki olumsuz fark “eğitim açığı” olarak tanımlanır. Ve bu açığın kapatılması da yine eğitim ile çözülebilir.

Ancak her sorunun çözümü de eğitim değildir. Dolayısıyla kurumlar eğitim ihtiyaçlarını ortaya koyabilmek için eğitim ihtiyaç analizi yapmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi süreci de 3 bölümden oluşur:

- Organizasyonel analiz
- Görev analizi
- Kişi analizi

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi anlayışının ana prensiplerinden biri olan eğitim önemli bir unsurdur. Doğru kişilere, doğru zamanda, doğru şekilde verilirse eğitimden dolayı oluşan sorunlar ortadan kalkacak ve gelecekteki potansiyel sorunlar da çözülmüş olacaktır.

7.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bugün gerek dünyada gerek Türkiye’de birçok kurumu toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemiş, ilgili kalite çalışmalarını uygulamış, kalite belgelerine sahip olmuştur. Ancak buna rağmen karşılaşılan sorunlar mevcuttur. Bu araştırma ile cevaplandırılacak sorular aşağıda olduğu gibidir;

- Kalite belgesi olan kurumlarda çalışanların organizasyonel düzeyde sahip oldukları bilgi ve düşünceleri nedir?

- Kalite belgesi olan kurumlarda çalışanların görevler düzeyinde sahip oldukları bilgi ve düşünceleri nedir?

- Kalite belgesi olan kurumlarda çalışanların kişisel düzeydeki yeterlilikler ve gereklilikler konusunda sahip oldukları bilgi ve düşünceleri nedir?

- Kalite belgesi olan kurumlarda çalışanlar uygulanan eğitim programları hakkındaki bilgi ve düşünceleri nedir?

- Kalite belgesi olan kurumlarda çalışanların hangi eğitime ihtiyaç duydukları konusundaki düşünceleri nelerdir?

- Kalite belgesi olan kurumlarda eğitime verilen önem nedir?

Ayrıca bu araştırma ile ISO belgesine sahip olan kurumlarda toplam kalite yönetimi felsefesi gereği gibi ve doğru olarak uygulanıyor mu?, eğitime gereken önem ve kaynak veriliyor mu? çalışanların mevcut iş ve görev için gereken bilgi ve beceri düzeyi nedir?, hangi düzeyde hangi eğitimler ihtiyaç var? Soruları da yanıt bulacaktır.

7.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplam kalite yönetimi felsefesinin benimsemiş olan kurumlarda uygulamada gerçekten kalite anlayışı benimsenip uygulamaya geçirilip geçirilmediğinin tespit edilmesi.

Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerin biri olan eğitime uygulamada ne kadar önem verildiğinin tespit edilmesi.

7.4 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma online web sitesi üzerinden doldurulan anket formu sonuçları doğrultusunda yürütülmüştür.

Dolayısıyla anketi dolduran kişilerin ankette verdikleri bilgilerin doğru olduğu ve cevapların dürüstçe verildiği varsayılmaktadır.

7.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

7.5.1 Kapsam

Araştırma İstanbul’da bulunan ISO belgesi olan farklı sektörlerde uygulanmıştır. Anket internet üzerinden uygulandığından alınan cevaplar incelendiğinde; eğitim, bilişim, finans, otomotiv, tekstil ve diğer sektörler olarak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma bu sektörlerdeki departmanlara göre, cinsiyete göre, yaşa aralıklarına göre de analiz edilmiştir.

7.5.2 Sınırlılıklar

Ülkede ISO belgesine sahip olan tüm kurumlar araştırmaya dahil edilmek istense de zaman ve maliyet kısıtları gereği araştırma; İstanbul’daki ISO belgesine sahip olan kurumlar üzerinde uygulanmıştır.

7.5.3 Ana kütle Ve Örneklem Bilgisi

Ana kütleimiz ülkedeki tüm sektörler ele alınırsa ISO belgesine sahip tüm kurumlardır.

E-posta yolu ile farklı sektörlerden 90 kişiye ulaşılmıştır. Bu kişilerden 37 kişisi erkek, 53 kişisi ise bayandır.

Örneklem ile ilgili istatistiksel bulgular aşağıdaki gibidir:

- Cinsiyete göre sıklıklar:

Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	37	39.4	41.1	41.1
	Kadin	53	56.4	58.9	100.0
	Total	90	95.7	100.0	
Missing	System	4	4.3		
Total		94	100.0		

Ankete 37 erkek ve 53 bayan olmak üzere toplam 90 kişi katılmıştır. Ankete katılan erkeklerin yüzdesi % 39.4 ve bayanların yüzdesi ise %56.4 tür.

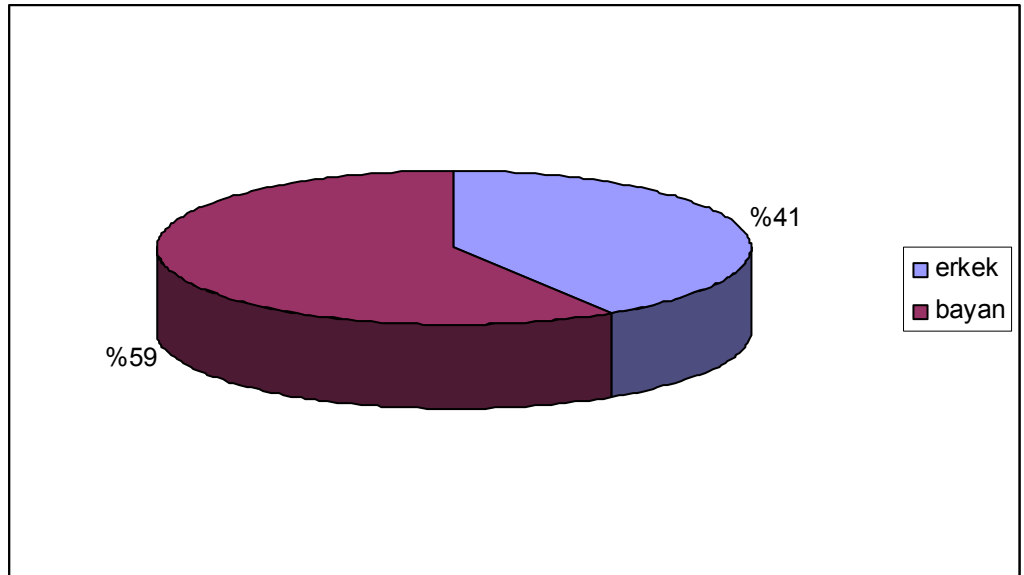
Statistics		
Cinsiyet		
N	Valid	90
	Missing	4
Mean		1.59
Std. Error of Mean		.052
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.495
Variance		.245
Skewness		-.367
Std. Error of Skewness		.254
Kurtosis		-1.908
Std. Error of Kurtosis		.503
Range		1
Minimum		1
Maximum		2
Sum		143
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	2.00

Ortalama:1,59, Medyan:2, mod:2, varyans:0,245 standart sapma:0,495 bulunmuştur.

Basıklık (kurtosis) dağılımın dikliğini veya düzlüğünü yani verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi verir. Sıfıra yakın bir basıklık normal dağılıma yakın bir şekil oluşturur. Negatif bir değer ise normalden daha düz bir dağılım olduğunu gösterir.

Çarpıklık (skewness) dağılım ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını yani verilerin simetrisini belirleyen ölçüdür. Sıfır değeri yani simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılıma işaretler. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazlalıkta olduğunu gösterir.

Basıklık: -1, 908, çarpıklık: -0, 367 bulunmuştur.



- Sektöre göre sıklıklar:

Sektor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bilisim	47	50.0	52.2	52.2
	Egitim	25	26.6	27.8	80.0
	Finans	18	19.1	20.0	100.0
	Total	90	95.7	100.0	
Missing	System	4	4.3		
Total		94	100.0		

Anketimiz hazırlanan belirlenen sektörler aşağıdaki gibidir :

Sektor	
SektorID	Sektor
1	Bilişim
2	Danışmanlık
3	Eğitim
4	Finans
5	Kimya
6	Lojistik
7	Otomotiv
8	Sağlık
9	Sigorta
10	Tekstil
11	Turizm
12	Diğer

Ankete sadece belirlenen 12 sektörden 3 ünde çalışanlar katılmıştır. Ankete katılanların 47 tanesi bilişim sektöründe çalışmaktadır. Bunun dışında 25 kişi eğitim ve 18 kişi finans sektöründe çalışmaktadır.

Genel yüzdelerini inceleyecek olursak:

Bilişim sektöründe çalışanların yüzdesi : % 50

Eğitim sektöründe çalışanların yüzdesi : % 26.6

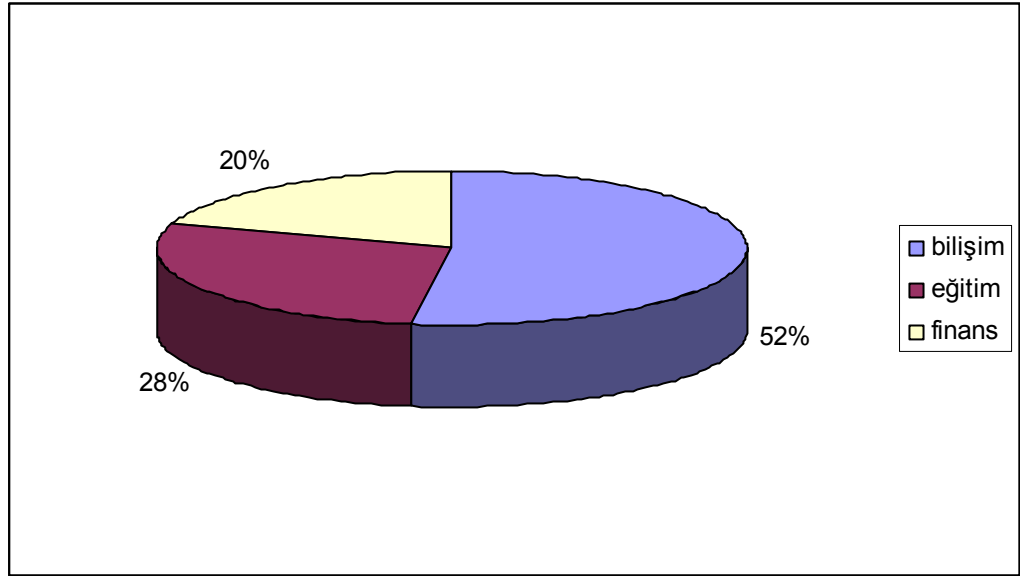
Finans sektöründe çalışanların yüzdesi : % 19.1 dir.

Statistics

Sektor		
N	Valid	90
	Missing	4
Mean		2.16
Std. Error of Mean		.133
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.262
Variance		1.594
Skewness		.317
Std. Error of Skewness		.254
Kurtosis		-1.661
Std. Error of Kurtosis		.503
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		194
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	3.00

Ortalama 2,16, medyan 1, mode 1, varyans 1,594 , standart sapma 1,262

Basıklık; -1, 661, çarpıklık; 0, 317.



- Departmana göre sıklıklar:

Departman		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Arge	19	20.2	21.1	21.1
	Bilgi İşlem	12	12.8	13.3	34.4
	Halkla İlişkiler	10	10.6	11.1	45.6
	İdari İşler	3	3.2	3.3	48.9
	İthalat İhracat	3	3.2	3.3	52.2
	İnsan Kaynakları	7	7.4	7.8	60.0
	Kalite	8	8.5	8.9	68.9
	Planlama	6	6.4	6.7	75.6
	Satın Alma	3	3.2	3.3	78.9
	Satis	16	17.0	17.8	96.7
	Yönetim	3	3.2	3.3	100.0
	Total	90	95.7	100.0	
Missing	System	4	4.3		
Total		94	100.0		

Anketimiz hazırlanan belirlenen departmanlar aşağıdaki gibidir:

Departman	
DepartmanID	Departman
1	AR-GE
2	Bilgi İşlem
3	Halkla İlişkiler
4	İdari İşler
5	İhracat-İthalat
6	İnsan Kaynakları
7	Kalite Yönetimi
8	Muhasebe
9	Planlama ve Bütçeleme
10	Satın Alma
11	Satış ve Pazarlama
12	Yönetim
13	Diğer

Ankete sadece belirlenen 13 departmandan 11 tanesinde çalışanlar katılmıştır.

Ankete katılanların 19 tanesi ar-ge departmanında, 12 tanesi bilgi işlem, 10 tanesi halkla ilişkiler, 3 tanesi idari işler, 3 tanesi ihracat, 7 tanesi insan kaynakları, 8 tanesi kalite, 6 tanesi planlama, 3 tanesi satın alma, 16 tanesi satış, 3 tanesi yönetim departmanlarında çalışmaktadır.

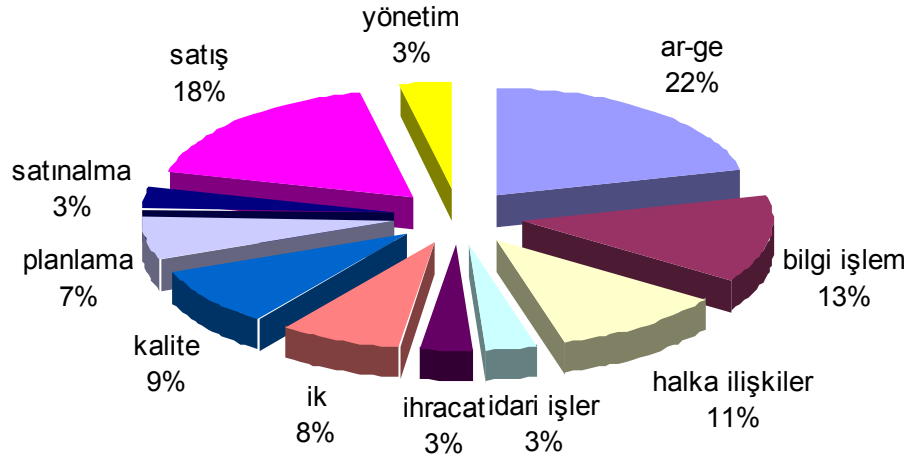
Ayrıca ankete katılanların %20,2'si ar-ge, % 12,8'i bilgi işlem, % 10,6'sı halkla ilişkiler, % 3,2'si idari işler, % 3,2'si ithalat-ihracat, % 7,4'ü insan kaynakları, % 8,5'i kalite, %6,4'ü planlama, % 3,2'si satın alma, % 17, 0'ı satış, % 3,2's, yönetim departmanlarında çalışmaktadır.

Statistics

Departman		
N	Valid	90
	Missing	4
Mean		5.49
Std. Error of Mean		.413
Median		5.00
Mode		1
Std. Deviation		3.918
Variance		15.354
Skewness		.320
Std. Error of Skewness		.254
Kurtosis		-1.460
Std. Error of Kurtosis		.503
Range		11
Minimum		1
Maximum		12
Sum		494
Percentiles	25	2.00
	50	5.00
	75	9.25

Departman bilgilerine göre ortalama 4, Medyan 5, Mode 1, Standart sapma 3,918, Varyans 15,354, Maximum değeri 12 minimum değeri 1 çıkmıştır.

Basıklık; -1,460, çarpıklık; 0,320.



7.6 VERİLER VE TOPLANMASI

Verileri toplama tekniği olarak anket tekniği seçilmiştir. Anket çalışması e-posta aracılığı ile uygulanmıştır. Araştırmada anket sonuçları değerlendirerek ve yorumlanarak genelleme yapılacaktır.

Anket 38 sorudan oluşmakta ayrıca bazı sorularda alt başlıklara sahip olmaktadır. Ankette örgüt analizi, görev analizi, kişi analizi, kalite kavramı ve eğitim kavramı ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Bunun yanı sıra ankette “çok-orta-kararsız-az-hiç” olmak üzere 5’li dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

7.7 VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Anket yöntemi ile elde edilen verilerin spss programı kullanılarak bilgisayara girişi yapılmıştır.

1. Alfa güvenilirlik testi:

İtem total statistics bölümünde, ölçekten ilgili bir soru çıkartıldığında geride kalan soruların oluşturduğu ölçek ortalama (scale mean if item deleted) ve varyans (scale variance if item deleted) değerleri ile birlikte çıkartılan ilgili soru ile ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon (corrected item total correlation) değerleri de hesaplanır. Ayrıca, ölçekten ilgili soru çıkartıldıktan sonra kalan bütüne ait çoklu R ² katsayıları (squared multiple correlation) ve güvenilirliği ölçen alfa değerleride bu bölümde rapor edilir.

Görüntünün bozuk olmaması için sorular 10'ar 10'ar teste tabi tutulmuştur.

- 1–10 arası sorular için:

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	18.63	19.373	.051	.089	.070
S2	18.24	21.852	-.189	.174	.218
S3	18.03	19.081	.013	.111	.093
S4	18.26	17.728	.131	.095	.010
S5	18.35	17.271	.186	.136	-.027 ^a
S6	18.45	16.128	.265	.146	-.095 ^a
S7	18.42	20.743	-.106	.153	.168
S8	18.56	19.572	-.008	.195	.106
S9	18.44	17.922	.117	.254	.021
S10	18.21	20.861	-.117	.130	.176

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
681.675	75.594	9	4086	.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

- 11-20 arası sorular için:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S11	17.09	13.055	.009	.121	-.445 ^a
S12	16.92	13.210	-.044	.095	-.391 ^a
S13	16.97	12.943	-.013	.140	-.429 ^a
S14	17.29	15.028	-.180	.101	-.235 ^a
S15	17.12	14.595	-.131	.160	-.289 ^a
S16	17.06	16.797	-.326	.232	-.081 ^a
S17	16.96	13.560	-.056	.113	-.372 ^a
S18	17.21	12.698	.058	.204	-.499 ^a
S19	17.13	14.357	-.144	.043	-.267 ^a
S20	17.06	14.071	-.077	.137	-.345 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
295.242	32.741	9	4086	.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

- 20-30 arası sorular için:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S31	17.99	15.518	-.147	.132	-.102 ^a
S32	18.11	14.769	-.088	.167	-.158 ^a
S33	17.89	14.775	-.068	.227	-.177 ^a
S34	18.15	15.143	-.087	.160	-.163 ^a
S35	17.72	13.259	.093	.100	-.332 ^a
S36	17.85	14.585	-.074	.188	-.171 ^a
S37	17.82	13.673	.010	.028	-.258 ^a
S38	18.23	16.059	-.180	.069	-.083 ^a
S39	17.84	15.833	-.172	.083	-.081 ^a
S40	17.83	12.066	.158	.131	-.433 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
726.023	80.512	9	4086	.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Alfa güvenilirlik testi sonucunda;

a) Genel güvenilirlik katsayısı alfa =0.6452 dir. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder.

b) Soru ortalamalarının eşitliğini test eden hotelling t^2 testine göre 0.000 hesaplanılmıştır. Bu sonuç soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder.

2. Kikare uygunluk testi :

Non parametrik testler içerisinde en çok kullanılan testlerden birisi olan ki kare testi, örneklem grubundaki değerlerin dağılımının (normal dağılım vs.) hipotezde ileri sürülen ana kütle dağılımıyla uyumlu olup olmadığının ölçmektedir.

Test Statistics

	Sektor	Departman	Yas
Chi-Square ^{a,b,c}	15.267	37.844	14.289
df	2	10	18
Asymp. Sig.	.000	.000	.710

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 30.0.
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.2.
- c. 19 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4.7.

- Cinsiyete göre:

H0: cinsiyete göre sonuçlar arasında fark vardır

H1: cinsiyete göre sonuçlar arasında fark yoktur

Test sonucunda değerimiz 0.710 çıkmıştır. 0.05 ten büyük çıktığı için h0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyete göre sonuçlar arasında fark vardır

- Departmana göre:

H0: Departmana göre sonuçlar arasında fark vardır

H1: Departmana göre sonuçlar arasında fark yoktur

Test sonucunda değerimiz 0.000 çıkmıştır. 0.05 ten küçük çıktığı için h0 hipotezi kabul edilemez. Kabul etmek ile yapacağımız hata çok küçüktür. departmana göre sonuçlar arasında fark yoktur.

- Sektöre göre :

H0: sektöre göre sonuçlar arasında fark vardır

H1: sektöre göre sonuçlar arasında fark yoktur

Test sonucunda değerimiz 0.000 çıkmıştır. 0.05 ten küçük çıktığı için h0 hipotezi kabul edilemez. Kabul etmek ile yapacağımız hata çok küçüktür. sektöre göre sonuçlar arasında fark yoktur.

3. Kikare homojenlik testi:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cinsiyet * Sektor	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%
Cinsiyet * Departman	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%
Cinsiyet * Yas	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

- Cinsiyet-sektör:

Crosstab

Count		Sektor			Total
		Bilisim	Egitim	Finans	
Cinsiyet	Erkek	26	5	6	37
	Kadin	21	20	12	53
Total		47	25	18	90

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.971 ^a	2	.113
Likelihood Ratio	9.349	2	.009
Linear-by-Linear Association	6.271	1	.012
N of Valid Cases	90		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.40.

H0: örneklemeler aynı ana kütleden seçilmiştir.

H1: örneklemeler farklı ana kütlelerden seçilmiştir.

Yukarıda görüldüğü gibi SPSS tarafından hesaplanan asymp.sig. değeri 0.113 dir. Bu değer 0.05 ten büyük olduğu için h0 hipotezi kabul edilir. Yani homojenlik vardır. Örnekler aynı ana kütleden çekilmiştir.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	.063	.083	.731	.464
		Cinsiyet Dependent	.135	.172	.731	.464
		Sektor Dependent	.000	.000	. ^c	. ^c
	Goodman and Kruskal tau	Cinsiyet Dependent	.100	.060		.012 ^d
		Sektor Dependent	.062	.038		.004 ^d

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

- Cinsiyet-departman:

Crosstab

Count		Departman											Total
		Arge	Bilgi Islem	Halkla Iliskiler	Idari Isler	ithalat ihracat	Insan Kaynaklari	Kalite	Planlama	Satin Alma	Satis	Yonetim	
Cinsiyet	Erkek	14	10	3	0	0	1	3	2	2	1	1	37
	Kadin	5	2	7	3	3	6	5	4	1	15	2	53
Total		19	12	10	3	3	7	8	6	3	16	3	90

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.051 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	37.891	10	.000
Linear-by-Linear Association	15.534	1	.000
N of Valid Cases	90		

a. 16 cells (72.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.

H0: örneklemeler aynı ana kütleden seçilmiştir.

H1: örneklemeler farklı ana kütlelerden seçilmiştir.

Yukarıda görüldüğü gibi SPSS tarafından hesaplanan asymp.sig. değeri 0.000 dir. Bu değer 0.05 ten küçük olduğu için h0 hipotezi reddedilir. H0 hipotezini reddetmekle yapacağımız hata yok denecek kadar azdır. Yani homojenlik yoktur. Örnekler aynı ana kütleden çekilmemiştir.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	.259	.064	3.766	.000
		Cinsiyet Dependent	.486	.113	3.265	.001
		Departman Dependent	.141	.058	2.301	.021
	Goodman and Kruskal tau	Cinsiyet Dependent	.367	.087		.000 ^c
		Departman Dependent	.061	.019		.000 ^c

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on chi-square approximation

- Yaş-cinsiyet:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.216 ^a	18	.779
Likelihood Ratio	15.883	18	.601
Linear-by-Linear Association	.013	1	.910
N of Valid Cases	90		

a. 38 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .41.

H0: örneklemeler aynı ana kütleden seçilmiştir.

H1: örneklemeler farklı ana kütlelerden seçilmiştir.

Yukarıda görüldüğü gibi SPSS tarafından hesaplanan asymp.sig. değeri 0.779 dir. Bu değer 0.05 ten büyük olduğu için h0 hipotezi kabul edilir. Yani homojenlik vardır. Örnekler aynı ana kütleden çekilmiştir.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	.059	.059	.967	.334
		Cinsiyet Dependent	.162	.153	.978	.328
		Yas Dependent	.012	.032	.378	.705
	Goodman and Kruskal tau	Cinsiyet Dependent	.147	.055		.787 ^c
		Yas Dependent	.007	.004		.894 ^c

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on chi-square approximation

4. Korelasyonlar:

- Yas - cinsiyet korelasyonu :

H0: aralarında ilişki yoktur.

H1: aralarında ilişki vardır.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.59	.495	90
Yas	29.00	5.663	90

90 kişiye uygulanan ankette deneklerin yas ortalaması 29, standart sapması ise 5.663 tür.

Correlations

		Cinsiyet	Yas
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	.012
	Sig. (2-tailed)		.910
	N	90	90
Yas	Pearson Correlation	.012	1
	Sig. (2-tailed)	.910	
	N	90	90

Yas ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin korelasyon tablosu yukarıdaki gibidir.

Buna göre yas ile cinsiyet arasında oldukça kuvvetli , pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H0 hipotezi reddedilir. (Sig değeri (.012)< 0.05) Yani yaş ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

- Cinsiyet – Sektör:

H0: aralarında ilişki yoktur.

H1: aralarında ilişki vardır.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.59	.495	90
Sektor	2.16	1.262	90

Correlations

		Cinsiyet	Sektor
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	.265*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	90	90
Sektor	Pearson Correlation	.265*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	90	90

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sektör ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin korelasyon tablosu yukarıdaki gibidir.

Buna göre yas ile cinsiyet arasında oldukça kuvvetli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H0 hipotezi reddedilir. (Sig değeri (.011)< 0.05) Yani sektör ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

- Cinsiyet Departman :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.59	.495	90
Departman	5.49	3.918	90

Correlations

		Cinsiyet	Departman
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	.418**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
Departman	Pearson Correlation	.418**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Aynı sektörde çalışan bireylerin departmanları, cinsiyetleri ve yaşları arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir.

1-Bilişim Sektörü:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.45	.503	47
Departman	4.13	3.893	47
Yas	30.40	5.736	47

Ankete bilişim sektöründen 47 kişi katılmıştır.

Correlations

		Cinsiyet	Departman	Yas
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	.692**	-.049
	Sig. (2-tailed)		.000	.744
	N	47	47	47
Departman	Pearson Correlation	.692**	1	.010
	Sig. (2-tailed)	.000		.945
	N	47	47	47
Yas	Pearson Correlation	-.049	.010	1
	Sig. (2-tailed)	.744	.945	
	N	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H0: Bilişim sektörüne ait değişkenler arasında ilişki yoktur

H1: Bilişim sektörüne ait değişkenler arasında ilişki vardır.

% 5 önem seviyesinde 0.05 ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterir, yani ho hipotezi kabul edilir.

Buna göre bilişim sektöründe çalışan bireylerin cinsiyetleri ve yaşları arasında pozitif yönde oldukça güçlü bir ilişki vardır. (0.744). Cinsiyetleri ve departmanları arasında ilişki yoktur.(0,000) Departmanlar ile yas arasında negatif yönde 0,945 gibi çok yüksek bir değerle çok kuvvetli bir ilişki mevcuttur.

2-Eğitim:

Anketi eğitim sektöründen 25 kişi doldurmuştur.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.80	.408	25
Departman	6.72	3.434	25
Yas	26.92	4.898	25

Correlations

		Cinsiyet	Departman	Yas
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	-.101	.367
	Sig. (2-tailed)		.631	.071
	N	25	25	25
Departman	Pearson Correlation	-.101	1	-.294
	Sig. (2-tailed)	.631		.154
	N	25	25	25
Yas	Pearson Correlation	.367	-.294	1
	Sig. (2-tailed)	.071	.154	
	N	25	25	25

H0: Eğitim sektörüne ait değişkenler arasında ilişki yoktur

H1: Eğitim sektörüne ait değişkenler arasında ilişki vardır.

% 5 önem seviyesinde 0.05 ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterir, yani H_0 hipotezi kabul edilir.

Eğitim sektöründe, cinsiyet ve departman arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır; 0,631.

Eğitim sektöründe; cinsiyet ve yaş arasında pozitif yönde bir ilişki vardır; 0,071.

Eğitim sektöründe, departman ve yaş arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır; 0,154.

3-Finans :

Anketi finans sektöründen 18 kişi doldurmuştur.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Cinsiyet	1.67	.485	18
Departman	7.33	3.430	18
Yas	28.22	5.704	18

Correlations

		Cinsiyet	Departman	Yas
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	-.177	.283
	Sig. (2-tailed)		.483	.254
	N	18	18	18
Departman	Pearson Correlation	-.177	1	-.623**
	Sig. (2-tailed)	.483		.006
	N	18	18	18
Yas	Pearson Correlation	.283	-.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.254	.006	
	N	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H0: finans sektörüne ait değişkenler arasında ilişki yoktur

H1: finans sektörüne ait değişkenler arasında ilişki vardır.

% 5 önem seviyesinde 0.05 ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterir, yani H0 hipotezi kabul edilir.

Finans sektöründe, cinsiyet ve departman arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır; 0,483>0,05.

Finans sektöründe, cinsiyet ve yaş arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır; 0,254>0,05

Finans sektöründe, departman ve yaş arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır; 0,06>0,05.

ANKET SORULARININ ANALİZİ

Anket için 5 li ölçek kullanılmıştır :“0=çok, 1=orta,2=kararsız,3=az,4=hiç”
Anket sorularının analizi için T testi uygulanmış ancak anketteki soru sayısı fazla olduğundan belirli sorular ele alınmıştır.

Anket sorularından bazıları seçilerek analiz ve yorumlar yapılmıştır.

- **Aşağıdaki tanımlar sizin şirketinizi ne düzeyde karşılıyor?**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S1	Erkek	37	1.70	1.266	.208
	Kadin	53	1.81	1.210	.166

Analiz sonucuna göre 37 erkek katılımcının ortalaması 1.70 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1.81 dir. Erkekler için standart sapma 1,266, kadınlar için ise 1,210 bulunmuştur.

Standart hata ise örneğe ilişkin standart sapmadır. (Std error mean) bu ise standart sapmanın örneğin büyüklüğünün kareköküne bölünmesi ile elde edilir. Yani $1,266/\sqrt{37}$

Buna göre erkeklerin ortalaması 1.70 çıkmıştır. Ölçeğimizde 0 çok, 1 orta, 2=kararsız, 3=az, 4=hiç cevaplarını temsil ettiğinden erkeklerin bu soruya verdikleri cevapların orta veya kararsız olduğunu söyleyebiliriz.

Bayanların verdikleri cevapların ortalaması ise 1.81 çıkmıştır. O halde bayanlarda erkekler gibi bu soruya orta veya kararsız seçeneğini vermişlerdir. Yani gerek bayanlar gerekse erkekler yukarıda belirtmiş olduğumuz soruya orta veya kararsız cevabını vermişlerdir.

Aşağıdaki tablo da ise cinsiyetlerine göre sınıflandırmış olduğumuz bu iki grubun ortalamaları bakımından test uygulanmıştır. Burada birçok istatistik verilmiştir. F,sig,t vs. burada kıyaslama için bakmamız gereken değer Sig değeridir. Bu değer 0.05 ($1-\alpha = 1-0.95=0.05$) 'ten büyük çıkarsa H_0 da belirtmiş olduğumuz hipotez reddedilemez. Çünkü yapılan test sonucu çıkan değer güven aralığı içindedir.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S1	Equal variances assumed	.325	.570	-.411	88	.682	-.109	.264	-.634	.416
	Equal variances not assumed			-.408	75.323	.685	-.109	.266	-.639	.422

Hipotezlerimiz:

H_0 : Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1=\mu_2$

H_1 : Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1\neq\mu_2$

Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. (sig 2 – tailed sonucu) ikisinde de 0.05 ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- **Yöneticilerin süreçlere katılımı ve desteği yeterli düzeyde midir?**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S15	Erkek	37	1.95	1.353	.222
	Kadin	53	1.89	1.281	.176

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması;1,95 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,89 bulunmuştur. Dolayısıyla hem erkek katılımcıların hem de kadın katılımcıların “Yöneticilerin süreçlere katılımı ve desteği yeterli düzeyde midir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S15	Equal variances assumed	.121	.728	.211	88	.834	.059	.281	-.499	.617
	Equal variances not assumed			.209	74.860	.835	.059	.284	-.506	.624

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,834>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- **Şirketinizdeki İç müşteri (şirket içi çalışanlar) tatmini düzeyi nedir?**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S16	Erkek	37	1.84	1.482	.244
	Kadin	53	1.81	1.494	.205

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması; 1,84 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,81 bulunmuştur. Dolayısıyla hem erkeklerin hem de bayanların “Şirketinizdeki İç müşteri (şirket içi çalışanlar) tatmini düzeyi nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
S16	Equal variances assumed	.021	.886	.083	88	.934	.027	.319	-.607	.660
	Equal variances not assumed			.083	78.038	.934	.027	.319	-.608	.661

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,934>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- **Şirketinizdeki Dış müşteri tatmini ne düzeydedir?**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S17	Erkek	37	1.89	1.449	.238
	Kadin	53	2.06	1.460	.201

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,89 ve 53 kadın katılımcının ortalaması ise 2,06 bulunmuştur. Sonuç olarak hem bayanların hemde erkeklerin “Şirketinizdeki Dis müşteri tatmini ne düzeydedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız bulunmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S17	Equal variances assumed	.024	.877	-.528	88	.599	-.165	.312	-.784	.455
	Equal variances not assumed			-.529	77.994	.598	-.165	.311	-.785	.455

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,599>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektörde gerçekleşen teknolojik değişme ve gelişmelerden etkilenme düzeyi nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S22	Erkek	37	1.62	1.341	.220
	Kadin	53	1.96	1.285	.177

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,62 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,96 bulunmuştur. Erkeklerin “Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektörde gerçekleşen teknolojik değişme ve gelişmelerden etkilenme düzeyi nedir?” sorusu verdikleri cevap orta ile kararsız arasında kalırken kadınlar kararsız cevabını vermişlerdir.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S22	Equal variances assumed	.415	.521	-1.215	88	.227	-.341	.280	-.898	.216
	Equal variances not assumed			-1.206	75.508	.231	-.341	.282	-.903	.222

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,227>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Müşteri tercihleri ve eğilimlerindeki değişimleri şirketinizi ne düzeyde etkiliyor?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S24	Erkek	37	2.11	1.430	.235
	Kadin	53	2.11	1.463	.201

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,11 ve 53 bayan katılımcının ortalaması da yine 2,11 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de kadınların “Müşteri tercihleri ve eğilimlerindeki değişimleri şirketinizi ne düzeyde etkiliyor?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S24	Equal variances assumed	.054	.818	-.016	88	.987	-.005	.311	-.622	.612
	Equal variances not assumed			-.016	78.751	.987	-.005	.309	-.621	.610

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,987 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Sektörde meydana gelen hukuksal düzenlemeler, yeni mevzuat ve yeni yasaların şirketinizi etkileme boyutu nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S25	Erkek	37	1.92	1.588	.261
	Kadin	53	1.98	1.366	.188

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,92 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,98 bulunmuştur. Dolayısıyla hem erkek katılımcıların hem de bayan katılımcıların “Sektörde meydana gelen hukuksal düzenlemeler, yeni mevzuat ve yeni yasaların şirketinizi etkileme boyutu nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız bulunmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S25	Equal variances assumed	2.301	.133	-.199	88	.843	-.062	.313	-.684	.560
	Equal variances not assumed			-.194	69.883	.847	-.062	.321	-.703	.579

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,843>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Sizce şirketinizde eğitime ayrılan kaynaklar (para, zaman... vb.) yeterli midir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S26	Erkek	37	1.78	1.357	.223
	Kadin	53	2.04	1.454	.200

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,78 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 2,04 bulunmuştur. Erkek katılımcıların “Sizce şirketinizde eğitime ayrılan kaynaklar (para, zaman... vb.) yeterli midir?” sorusuna verdikleri cevap orta ile kararsız arasında iken bayanların verdikleri cevap ise kararsız ile az arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S26	Equal variances assumed	.608	.438	-.838	88	.404	-.254	.303	-.856	.348
	Equal variances not assumed			-.848	80.874	.399	-.254	.299	-.850	.342

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,404>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Şirketinizde eğitimler düzenli aralıklarla yapılıyor mu?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S27	Erkek	37	1.78	1.357	.223
	Kadin	53	1.79	1.364	.187

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,78 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,79 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Şirketinizde eğitimler düzenli aralıklarla yapılıyor mu?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S27	Equal variances assumed	.024	.876	-.030	88	.976	-.009	.292	-.588	.571
	Equal variances not assumed			-.030	77.874	.976	-.009	.291	-.589	.571

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,976>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Şirketinizde yapılan eğitimlere katılım oranı nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S28	Erkek	37	1.89	1.487	.244
	Kadin	53	1.91	1.445	.198

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,89 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,91 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Şirketinizde yapılan eğitimlere katılım oranı nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S28	Equal variances assumed	.180	.673	-.044	88	.965	-.014	.313	-.636	.609
	Equal variances not assumed			-.044	76.187	.965	-.014	.315	-.641	.613

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,965 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- **Yaptığınız isin tanımını, kapsamını ve gereklerini ne düzeyde karşılıyorsunuz?**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S29	Erkek	37	2.08	1.422	.234
	Kadin	53	1.72	1.392	.191

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,08 ve 53 bayan katılımcının ortalaması ise 1,72 bulunmuştur. Erkelerin “Yaptığınız isin tanımını, kapsamını ve gereklerini ne düzeyde karşılıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olurken bayanların bu soruya verdikleri cevap orta ile kararsız arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S29	Equal variances assumed	.242	.624	1.210	88	.229	.364	.301	-.234	.962
	Equal variances not assumed			1.206	76.570	.232	.364	.302	-.237	.965

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,229 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Bu is için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinizin yeterliliği nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S30	Erkek	37	1.81	1.596	.262
	Kadin	53	2.08	1.466	.201

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,81 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 2,08 bulunmuştur. Erkeklerin “Bu is için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinizin yeterliliği nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız ve orta arasında iken bayanların cevabı kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S30	Equal variances assumed	.397	.530	-.813	88	.419	-.265	.326	-.912	.383
	Equal variances not assumed			-.800	73.288	.426	-.265	.331	-.924	.394

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,229>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

• Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?

– Finansal eğitimler:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S32	Erkek	37	1.59	1.518	.250
	Kadin	53	1.92	1.426	.196

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,59 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,92 bulunmuştur. Erkeklerin “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- Finansal eğitimler?” sorusuna verdikleri cevap orta ile kararsız arasında iken bayanların cevabı kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
S32	Equal variances assumed	.274	.602	-1.052	88	.296	-.330	.314		-.953	.293
	Equal variances not assumed			-1.040	74.457	.302	-.330	.317		-.962	.302

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,296>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Satış eğitimleri:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S33	Erkek	37	1.95	1.353	.222
	Kadin	53	2.15	1.277	.175

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,95 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 2,15 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- satış eğitimleri?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S33	Equal variances assumed	.003	.953	-.731	88	.467	-.205	.280	-.762	.352
	Equal variances not assumed			-.724	74.701	.472	-.205	.283	-.769	.359

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,467>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Teknik eğitimler:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S34	Erkek	37	2.05	1.290	.212
	Kadin	53	1.74	1.303	.179

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,05 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,74 bulunmuştur. Erkeklerin “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- Teknik eğitimler?” sorusuna verdikleri cevap kararsız iken bayanların cevabı orta ile kararsız arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S34	Equal variances assumed	.021	.884	1.145	88	.255	.318	.278	-.234	.871
	Equal variances not assumed			1.147	78.122	.255	.318	.277	-.234	.871

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,255>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Davranış bilimleri eğitimleri:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S35	Erkek	37	2.08	1.382	.227
	Kadin	53	2.32	1.370	.188

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,08 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 2,32 bulunmuştur. Erkeklerin “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- davranış bilimleri eğitimleri?” sorusuna verdikleri cevap kararsız iken bayanların cevabı az ile kararsız arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S35	Equal variances assumed	.013	.909	-.814	88	.418	-.240	.295	-.825	.346
	Equal variances not assumed			-.813	77.175	.419	-.240	.295	-.827	.348

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,418>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– **Veri analizi eğitimleri:**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S36	Erkek	37	1.76	1.362	.224
	Kadin	53	2.23	1.476	.203

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,76 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 2,23 bulunmuştur. Erkeklerin “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- veri analizi eğitimleri?” sorusuna verdikleri cevap kararsız ile orta arasında iken bayanların cevabı az ile kararsız arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S36	Equal variances assumed	.395	.531	-1.532	88	.129	-.470	.306	-1.079	.139
	Equal variances not assumed			-1.555	81.355	.124	-.470	.302	-1.071	.131

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,129>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– **Liderlik eğitimleri:**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S37	Erkek	37	2.41	1.322	.217
	Kadin	53	1.89	1.489	.205

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,41 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,89 bulunmuştur. Erkeklerin “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- Liderlik eğitimleri?” sorusuna verdikleri cevap kararsız ile az arasında iken bayanların cevabı orta ile kararsız arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S37	Equal variances assumed	.619	.434	1.701	88	.092	.519	.305	-.087	1.125
	Equal variances not assumed			1.738	82.961	.086	.519	.298	-.075	1.112

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,092>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Süreç yönetimi eğitimleri

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S38	Erkek	37	1.70	1.222	.201
	Kadin	53	1.91	1.404	.193

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,70 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,91 bulunmuştur. Hem Erkeklerin hem de bayanların “Yaptığınız görevlerle ilgili olarak aşağıdaki eğitimlerden hangisi isinizi daha iyi yapmanızı sağlar?- süreç yönetimi eğitimleri?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S38	Equal variances assumed	.643	.425	-.711	88	.479	-.203	.285	-.770	.364
	Equal variances not assumed			-.729	83.723	.468	-.203	.278	-.757	.351

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,479>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Sizce yaptığınız iş için size verilen sorumluluğun yeterlilik düzeyi nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S39	Erkek	37	1.76	1.402	.231
	Kadin	53	2.06	1.433	.197

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,76 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 2,06 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce yaptığınız iş için size verilen sorumluluğun yeterlilik düzeyi nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S39	Equal variances assumed	.343	.560	-.985	88	.327	-.300	.304	-.905	.305
	Equal variances not assumed			-.989	78.679	.326	-.300	.303	-.903	.304

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,327>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?

- Üst düzey yöneticiler:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S56	Erkek	37	2.00	1.434	.236
	Kadın	53	1.94	1.473	.202

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,00 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,94 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-Üst düzey yöneticiler?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S56	Equal variances assumed	.041	.840	.181	88	.857	.057	.312	-.564	.677
	Equal variances not assumed			.182	78.933	.856	.057	.311	-.562	.675

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,857>0,05 olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Orta düzey yöneticiler:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S57	Erkek	37	2.00	1.472	.242
	Kadin	53	1.85	1.392	.191

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,00 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,85 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademede çalışan personel ihtiyaç duyar?-orta düzey yöneticiler?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S57	Equal variances assumed	.534	.467	.494	88	.622	.151	.305	-.456	.758
	Equal variances not assumed			.489	74.808	.626	.151	.308	-.464	.765

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,622>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– **Uzmanlar:**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S58	Erkek	37	1.62	1.421	.234
	Kadin	53	2.15	1.499	.206

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,62 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 2,15 bulunmuştur. Erkeklerin “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-uzmanlar?” sorusuna verdikleri cevap orta ve kararsız arasında iken bayanların cevabı kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S58	Equal variances assumed	.161	.689	-1.684	88	.096	-.529	.314	-1.154	.095
	Equal variances not assumed			-1.700	80.152	.093	-.529	.311	-1.149	.090

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,096 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– **Uzman yardımcıları:**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S59	Erkek	37	1.86	1.494	.246
	Kadin	53	1.96	1.414	.194

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,86 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,96 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-uzman yardımcılarını?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S59	Equal variances assumed	.239	.627	-.314	88	.754	-.097	.310	-.713	.519
	Equal variances not assumed			-.311	74.840	.757	-.097	.313	-.721	.526

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,754>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Asistanlar

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S60	Erkek	37	2.03	1.462	.240
	Kadin	53	1.94	1.420	.195

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,03 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,94 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-asistanlar?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
S60	Equal variances assumed	.005	.943	.272	88	.787	.084	.308		-.528	.696
	Equal variances not assumed			.270	76.149	.788	.084	.310		-.533	.700

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,787>0,05 olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Sekreterler ya da ofis boylar

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S61	Erkek	37	1.95	1.393	.229
	Kadin	53	1.77	1.296	.178

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,95 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,77 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-sekreterler ve ofis boylar?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S61	Equal variances assumed	.598	.442	.602	88	.549	.172	.286	-.397	.741
	Equal variances not assumed			.594	73.927	.554	.172	.290	-.406	.750

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,549>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– **Temizlikçiler**

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S62	Erkek	37	2.08	1.320	.217
	Kadin	53	2.04	1.467	.202

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,08 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 2,04 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce şirket içinde eğitime en çok hangi kademedeki çalışan personel ihtiyaç duyar?-temizlikçiler?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S62	Equal variances assumed	1.267	.263	.144	88	.886	.043	.302	-.556	.643
	Equal variances not assumed			.146	82.416	.884	.043	.296	-.546	.633

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,886>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Gerekli çalışma kaynakları, makine, ekipman ve dokümanları başarıyla ve gerektiği gibi kullanabilme düzeyiniz nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S76	Erkek	37	2.08	1.320	.217
	Kadin	53	1.98	1.550	.213

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,08 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,98 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Gerekli çalışma kaynakları, makine, ekipman ve dokümanları başarıyla ve gerektiği gibi kullanabilme düzeyiniz nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S76	Equal variances assumed	3.116	.081	.319	88	.750	.100	.313	-.522	.722
	Equal variances not assumed			.329	84.473	.743	.100	.304	-.505	.705

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,750 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- (Standart performans-Mevcut performans) düzeyiniz nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S78	Erkek	37	1.97	1.280	.210
	Kadin	53	1.91	1.535	.211

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,97 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,91 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “(Standart performans-Mevcut performans) düzeyiniz nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S78	Equal variances assumed	5.043	.027	.219	88	.827	.067	.308	-.544	.679
	Equal variances not assumed			.226	85.155	.822	.067	.298	-.525	.660

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,827>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Sizce eğitim hangi durumlarda daha gereklidir?

– Yeni personel alımı sonrasında:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S88	Erkek	37	2.11	1.308	.215
	Kadin	53	1.92	1.328	.182

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,11 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,92 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Sizce eğitim hangi durumlarda daha gereklidir?-Yeni personel alımı sonrasında” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S88	Equal variances assumed	.105	.747	.649	88	.518	.184	.283	-.378	.745
	Equal variances not assumed			.651	78.369	.517	.184	.282	-.378	.745

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,518>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

– Yeni görevler söz konusu olduğunda:

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S89	Erkek	37	2.62	1.320	.217
	Kadin	53	1.87	1.241	.170

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 2,62 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 1,87 bulunmuştur. Erkeklerin “Sizce eğitim hangi durumlarda daha gereklidir?-Yeni görevler söz konusu olduğunda” sorusuna verdikleri cevap kararsız ve az arasında iken bayanların cevabı kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
S89	Equal variances assumed	.851	.359	2.762	88	.007	.754	.273	.211 1.296
	Equal variances not assumed			2.732	74.504	.008	.754	.276	.204 1.303

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,07>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Performans değerlendirme sonuçlarına göre üstlerinizden olumlu geri dönüş alma düzeyiniz nedir?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S90	Erkek	37	1.92	1.187	.195
	Kadin	53	2.26	1.483	.204

Ankete katılan 37 erkek katılımcının ortalaması 1,92 ve 53 bayan katılımcının Ortalaması 2,26 bulunmuştur. Erkeklerin “Performans değerlendirme sonuçlarına göre üstlerinizden olumlu geri dönüş alma düzeyiniz nedir?” sorusuna verdikleri cevap kararsız iken bayanların cevabı kararsız ile az arasında olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S90	Equal variances assumed	5.757	.019	-1.177	88	.243	-.345	.293	-.928	.238
	Equal variances not assumed			-1.224	86.264	.224	-.345	.282	-.906	.216

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,243>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Size verilecek olan eğitime ve bu eğitimin gerekliliğine ne kadar inanıyorsunuz?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S98	Erkek	37	2.11	1.265	.208
	Kadin	53	1.87	1.481	.203

Ankete katılan 37 erkek katılımcının 2,11 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,87 bulunmuştur. Hem erkeklerin hem de bayanların “Size verilecek olan eğitime ve bu eğitimin gerekliliğine ne kadar inanıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevap kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
S98	Equal variances assumed	2.852	.095	.803	88	.424	.240	.299	-.354	.835
	Equal variances not assumed			.826	84.389	.411	.240	.291	-.338	.819

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu 0,424>0,05 olduğundan ho da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

- Çalıştığınız şirkette çalışanlar ne gibi güçlerinin olduğunu, değerlerinin ne olduğunu ve özellikle katkılarının ne olması gerektiğini düşünüp ne derece sonuç çıkarabiliyor?

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S99	Erkek	37	2.30	1.469	.242
	Kadin	53	1.96	1.300	.179

Ankete katılan 37 erkek katılımcının 2,30 ve 53 bayan katılımcının ortalaması 1,96 bulunmuştur. Erkeklerin “Çalıştığınız şirkette çalışanlar ne gibi güçlerinin olduğunu, değerlerinin ne olduğunu ve özellikle katkılarının ne olması gerektiğini düşünüp ne derece sonuç çıkarabiliyor?” sorusuna verdikleri cevap kararsız ve az arasında iken bayanların cevabı kararsız olmuştur.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
S99	Equal variances assumed	1.497	.224	1.140	88	.257	.335	.294	-.249 .919
	Equal variances not assumed			1.115	71.357	.269	.335	.300	-.264 .934

Hipotezlerimiz:

H0: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur. $\mu_1 = \mu_2$

H1: Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark vardır. $\mu_1 \neq \mu_2$

(sig 2 – tailed) sonucu $0,257 > 0,05$ olduğundan H_0 da belirtmiş olduğumuz iki grup arasında fark yoktur hipotezi reddedilemez. Cinsiyetlerine göre sınıflanmış iki grup arasında ortalamalar arasında fark yoktur.

7.8 SONUÇ

Toplam kalite yönetimi benimsemiş ve kalite belgesi olan kurumlar üzerinde bilişim, eğitim ve finans sektöründe 37 erkek ve 53 bayan katılımcı ile anket uygulanmıştır.

Çalışanların tamamı yöneticilerin süreçlere katılımı ve desteğinin olup olmadığı konusunda kararsız kalmıştır. Bu da çalışanların yöneticilerden tam destek almadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetimi kavramı ile ortaya çıkan iç müşteri tatmin düzeyi ile birlikte dış müşteri tatmin düzeyi araştırıldığında ise hem bayanlar hem de erkekler kararsız kalmış ve tatmin düzeyinin yeterli ve gerekli düzeyde olmadığını ortaya koymuştur.

Kurumları etkileyen çevresel faktörlerle ilgili olarak; kurumların teknolojik değişme ve gelişmelerden, meydana gelen hukuksal düzenlemeler, yeni mevzuat, yeni yasalar ve müşteri isteklerindeki değişimlerden etkilenme düzeyi incelendiğinde ise yine kararsız sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde bir kurumun söz konusu olan değişim ve gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu sonuç ile çalışanların çevresel değişimlerden haberdar olmadığı, güncel gelişmeleri takip etmediği, kurumun faaliyet gösterdiği sektörü tanımadığı, rakipler hakkında bilgi sahibi olmadığı, dış müşteri memnuniyeti kavramını benimsemediği ve önemsemediği sonuçlara da varılabilir.

Eğitim için ayrılan kaynaklar yeterli mi sorusuna erkekler orta düzeyde yeterli bulurken bayanlar ise kararsız cevabını vermiştir. Yani kurumlarda eğitim için ayrılan kaynaklar yeterli düzeyde değildir.

Toplam kalite felsefesini benimsemiş olan kurumlarda başarının temel taşlarından biri olarak görülen eğitimin yine bu kurumlarda düzenli aralıklarla yapılıp yapılmadığı araştırıldığında ise gelişmiş eğitim programlarının oluşturulmadığı ve uygulanmadığı ortaya çıkmıştır.

Şirketlerde yapılan eğitimlere katılım oranı ise yine yeterli düzeyde değildir.

Kalite belgesine sahip kurumlardaki bayanlar iş tanımı, kapsamı ve gereklerini orta düzeyde karşıladığını düşünürken erkekler kararsız kalmıştır. Ayrıca tüm çalışanlar söz konusu iş için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin yeterliliği konusunda da kararsız kalmışlardır. Her iki cevap da çalışanların yetersizliklerinin farkında olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra tüm çalışanlar kendilerine verilen sorumluluğun yeterli düzeyde olmadığını düşünmektedir.

Erkekler finansal konular ve veri analizi konularında eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtirken bayanların ise teknik ve liderlik eğitimleri konusunda ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır.

En çok hangi kademedeki çalışanların eğitime ihtiyacı var olduğu araştırıldığında ise bayanlar kararsız kalmış ancak erkekler ise ağırlıklı olarak uzmanların eğitime ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur.

Eğitim ihtiyacı eğitim boşluğu olarak tanımlanan “standart performans-mevcut performans” analiz edildiğinde çalışanların net bir düşüncesi olmadığı ve kararsız kaldığı sonucu ortaya çıkar. Bundan da çalışanların eğitim ihtiyaçlarının farkında olduğu sonucuna varılabilir.

Eğitimlerin yeni personel alımında mı yoksa yeni görevler söz konusu olduğunda mı ortaya çıktığı konusunda yine kararsız kalınmıştır.

Toplam kalite yönetiminde önemli konulardan biri olan üstlerin astlara geri dönüşümleri ve tüm çalışanların süreçlere dahil edilmesi durumu bayanlar tarafında az olarak nitelenmiş erkekler tarafından ise kararsız kalınmıştır. Bu da üstlerin alt kademe çalışanların motivasyonu için önemli bir unsur olan geri dönüşler konusunda eksikliklerin var olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Toplam kalite anlayışını benimsemiş ve kalite belgesine sahip 3 farklı sektörden; finans, eğitim ve bilişim sektörlerinden çalışanlarından 90 kişinin cevabına göre; çalışanlar eğitime ve eğitimin gerekliliğine inanma konusunda kararsız kalmıştır.

Çalışanlar cevaplarına göre; şirketlerindeki çalışanların ne gibi güçlerinin olduğunu, değerlerinin ne olduğunu ve özellikle katkılarının ne olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmadığı sonucudur.

Sonuç olarak; çalışanların toplam kalite yönetimi, eğitim ve eğitim ihtiyaçlarının analizi konusunda bilgi sahibi olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanların bir çok konuda kararsız kalması çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve bilgilendirilmesi konusunda eksikler yaşandığı sonucunu da ortaya koymaktadır. Bu da kurumların toplam kalite anlayışını benimsemiş olsa da kalite belgelerine sahip olsalar da uygulamada büyük sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurumların her kademe çalışanlarının yetersizliklerini ve eksikliklerini yok etmek için eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları analiz sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi ve uygulanması konusunda ve kurumların süreklilik, verimlilik ve karlılık hedeflerine ulaşması için gerekli eğitim programları belirlenmelidir.

Toplam kalite yönetimine göre önemli olan süreç ve insan odaklı olmaktır. Dolayısıyla kurumların çalışanlarına yatırım yapması gerekmektedir. Her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler kaçınılmazdır ve bunların en büyük silahı eğitimidir. Doğru bir eğitim için ise eğitim ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi hayati önem taşımaktadır.

8.EKLER

Eğitim İhtiyaç Analiz Anketi

Sektör

Bilişim

Cinsiyet

Bilinmiyor

Departman

AR-GE

Yas

Sorular

Cevaplar

01. Asagidaki tanımlar sizin şirketinizi ne düzeyde karşılıyor?

01a) Büyük Ölçekli

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

01b) Kurumsal

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

01c) Uluslar arasi

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

02. Şirketinizin asagidaki durumlarda gösterdiği genel tutumu değerlendiriniz.

02a) Şirketinizin karşısına çıkan fırsatlardan yararlanabilme düzeyi,

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

02b) Karşılaştığı tehditleri fark etme ve onlardan korunabilme kapasitesi,

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

02c) Sahip olduğu zayıflıkları yok edebilme başarısı,

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

02d) Sahip olduğu üstünlüklerden yararlanabilme becerisi.

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

03. Şirket genelinde hedef ve stratejilerin özümseme ve benimsenme derecesi nedir?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

04. Şirket politikasının departmanlara yayılma düzeyi nedir?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

05. Şirketinizde oturmuş bir örgüt kültürü ve değerler zinciri var midir? Varsa yeterlilik düzeyi nedir?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

06. Şirketinizin uzun vadeli planlarına ulaşabilme düzeyi nedir?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

07. Şirket içinde var olan hiyerarşik basamaklar ve ast-üst ilişkilerinin örgüt üzerindeki etkisi nasıldır?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

08. Yöneticilerin süreçlere katılımı ve desteği yeterli düzeyde midir?

Çok ☐

Orta ☐

Kararsiz ☐

Az ☐

Hiç ☐

09. Sirketinizdeki;

09a) İç müşteri (sirket içi çalışanlar)	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
09b) Dis müşteri tatmini ne düzeydedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
10. Sirketinizin gelisme egilimini asagidaki konulara göre siniflandiriniz?					
10a) Toplumsal sorumluluk alanlarına yatırım	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
10b) Teknik alanlara yatırım 10b) Teknik alanlara yatırım	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
10c) Ekonomik alanlara yatırım	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
11. Sirketinizin faaliyet gösterdigi sektörde gerçeklesen teknolojik degisme ve gelismelerden etkilenme düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
12. Sirketinizin sektördeki rekabet gücünün düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
13. Müsteri tercihleri ve egilimlerindeki degisimleri sirketinizi ne düzeyde etkiliyor?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
14. Sektörde meydana gelen hukuksal düzenlemeler, yeni mevzuat ve yeni yasaların sirketinizi etkileme boyutu nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
15. Sizce sirketinizde egitime ayrılan kaynaklar (para, zaman... vb.) yeterli midir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
16. Sirketinizde eğitimler düzenli aralıklarla yapiliyor mu?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
17. Sirketinizde yapılan eğitimlere katılım oranı nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
18. Yaptığınız işin tanımını, kapsamını ve gereklerini ne düzeyde kariliyorsunuz?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
19. Bu iş için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinizin yeterliliği nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20. Yaptığınız görevlerle ilgili olarak asagidaki eğitimlerden hangisi işinizi daha iyi yapmanızı sağlar?					
20a) Finansal eğitimler,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐

20b) Satis egitimi,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20c) Teknik egitim,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20d) Davranis bilimleri egitimi,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20e) Veri analizi egitimi,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20f) Liderlik egitimi,	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20g) Süreç yönetimi egitimi.	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
21. Sizce yaptiginiz is için size verilen sorumlulugun yeterlilik düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
22. Yaptiginiz isin daha basarili gerçeklestirilebilmesi için asagidakilerden hangisi daha etkilidir?					
20a) Ekip çalismasi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
20b) Bireysel çalisma	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
23. Yaptiginiz isi asagidaki konularda nasil nitelendirirsiniz?					
23a) Önem derecesi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
23b) Yapilma sikligi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
23c) Zorluk derecesi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
24. 23. soruya paralel olarak asagidaki sorulari yanitlayiniz.					
24a) Yöneticilerinizin çalismanlari motive etme düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
24b) Yöneticilerinizin çalismanlar için is genisletme ya da is zenginlestirme düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
24c) Çalismanlari devamsizlik düzeyi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
24d) Çalismanlari is gücü devir düzeyi.	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐

25. Isin ya da örgütün yeniden tasarımı basariyi ne düzeyde etkiler?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
26. Sizce bu is için çalışma ortamı, çalışma saatleri gibi dissal etkilerin yeterliliği nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27. Sizce sirket içinde egitime en çok hangi kademede çalışan personel ihtiyaç duyar?					
27a) Üst düzey yöneticiler	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27b) Orta düzey yöneticiler	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27c) Uzmanlar	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27d) Uzman yardimcilari	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27e) Asistanlar	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27f) Sekreterler ya da ofis boylar	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
27g) Temizlikçiler	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28. Asagida belirtilen ve sahip oldugunuz kisilik karakteristiklerinizin düzeyi nedir?					
28a) Sözlü iletisim	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28b) Yazili iletisim	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28c) Muhakeme yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28d) Nicel (matematiksel) yetenek	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28e) Okuma yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28f) Dinleme yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28g) Degisime uyum yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28h) Problemleri çıkmadan önleyebilme yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28i) Stres ve gerginlige karsi durabilme yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐

28j) Risk alma yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
28k) Yaratıcılık yetenegi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
29. Çalışma gerekliligini anlama düzeyiniz nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
30. Gerekli çalışma kaynaklari, makine, ekipman ve dokümanlari basariyla ve gerektiği gibi kullanabilme düzeyiniz nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
31. Isinizdeki basarisizliga diger departmanlardan kaynaklanan engellemelerin sebep olma düzeyi nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
32. (Standart performans-Mevcut performans) düzeyiniz nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33. Standart alti performansinizin sebepleri ve bunlari basarinizi etkileme düzeyi nedir?					
33a) Motivasyon eksikligi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33b) Ise uyumsuzluk	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33c) Ücret tatminsizligi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33d) Çalışanlari kisisel kariyer planlariinin farklı olması	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33e) Sahibiyyet duygusu eksikligi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33f) Doyumsuzluk	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
33g) Degisime ve yeni teknolojilere uyum problemi	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
34. Sizce eğitim hangi durumlarda daha gereklidir?					
34a)Yeni personel alimi sonrasinda	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
34b)Yeni görevler söz konusu olduğunda	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
35. Performans degerlendirme sonuçlariina göre üstlerinizden olumlu geri dönüş alma düzeyiniz nedir?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐

36. Sizce eğitim amacına en iyi hangi yöntemlerle ulaşılabilir?

36a) Konferans ya da seminerler	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
36b) İsbasi eğitim	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
36c) İstisnel yöntemler	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
36d) Görsel yöntemle	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
36e) Multimedya sunusuyla	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
36f) E-learning	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
37. Size verilecek olan eğitime ve bu eğitimin gerekliliğine ne kadar inanıyorsunuz?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐
38. Çalıştığınız şirkette çalışanlar ne gibi güçlerinin olduğunu, değerlerinin ne olduğunu ve özellikle katkılarının ne olması gerektiğini düşünüp ne derece sonuç çıkarabiliyor?	Çok ☐	Orta ☐	Kararsiz ☐	Az ☐	Hiç ☐

KAYNAKÇA

- “Hedeflerle Yönetim Ve Kurumsal Karne”,
<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=17107>, 4 Haziran 2007
- Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, 2004
- Belgin Subaşlar, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi” ,
<http://www.ikademi.com/showthread.php?t=807> (05 Haziran 07)
- Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Proje Örneği, 2005,
<http://egitim.inkadanismanlik.com.tr/bulten>, (4 Haziran)
- Canan Çetin, Besim Akın Ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001
- Charles Gevritz, **Developing New Product With TQM**, International Editions, Singapore: Mc Graw Hill, 1994, S.201
- Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, 1.Basım, Ankara: Sistem Yayıncılık, 2003
- Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002
- Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000
- Hayri Ülgen Ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004
- Hazım Kantarcı, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplum Kalitesi**, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Ve Teknoloji Vakfı, 1.basım, İstanbul, 1999
- Hüner Şencan Ve Nihat Erdoğan, **Eğitim İhtiyaç Analizi**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001
- Hüsnü Bilici, **Yönetici Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1999
- Ian Beardwell and Len Holden, Human Resource Management: A Contemporary Perspective, Pitman Publishing, U.K. 1994
- Ichiro Miyauchi, **Quality Management In Japan Seminar Notes**, İstanbul Lütfi Kırdar

International Congress And Exhibiton Hall, İstanbul: Bzd Yayıncılık

İnsankaynakları.Com, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları,2003

James W. Dean And James R. Evans, **Total Quality Managemnt**, 1. Edition, USA: West Publishing Co., 1994

John Finnigan, **Doğu İşe Doğru Eleman**, Mehmet Kılıç (çev.), 1.Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1995

Magnus Conteh And Cora Lunn, **Nursing And Midwifery Planning And Development Unit Postgraduate Education Needs Analysis Report**, Limerick/İreland, 2005

Mehmet Yusuf Yahyagil, **Toplam Kalite Yönetimi Elemanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1999

Meral Kaşıkçıoğlu, **İşletmelerde Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi Ve Örnek Bir Hizmet İçi Eğitim Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1993

Michael R.Carrel, Norbert F. Elbert, Robert D.Hatfielt, **Human Resources Management: Global Strategies For Managing A Diverse Work Force**,5.th edition,USA:Prentice Hall Int., Inc., 1996

Nurdan Özdemir, Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi, <http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/eia>, (4 Haziran)

Öğrenme ve öğretme programlarının geliştirilmesi,2005, <http://tusside.gov.tr/ogrenmeogretme.asp> (7 Haziran 2007)

Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 6.Basım, İstanbul: Beta Yayınları,2003

Peter F. Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İrfan Bahçıvangil Ve Gülenay Gorbun (çev.), 2.Basım, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000

R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**,6th Edition,USA:Prentice Hall Int., Inc., 1996

Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, 1.Basım, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994

Raymond A.Neo, **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev.), 1.basım, İstanbul: Beta Yayınları,1999

Robert B. Maddux, **Takım Kurma**, Can İkizler (çev.), 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınlar, 1999

Sevil Kayaş, **Training Need Analysis**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2001

Steve Truelove, **The Hand Book Of Training and Development**, 2nd Edition, USA: Blackwell Business, 1998

Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1998

Ural Rutkay, **İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri Ve Eğitim Metotları**, 1.Basım, Ankara: Minpa Matbaa, 1994

Ü.Selim Güngör, **İş Başı Eğitimi Ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985

V. Arif Şimşek, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Türmob Yayınları, S:171, Şubat 2002

Verimlilik Nedir?, <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/>, 4 Haziran 2007

Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, 1.Basım, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2001

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 1.Basım, Bursa: Ezgi Yayınları, 2000