

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİNİN
PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Demet GEDİK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Yücel UYANIK**

Ankara – 2008

ONAY

Demet GEDİK tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 13/05/2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/ oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yard. Doç. Dr. Yücel UYANIK

Prof. Dr. Cem KILIÇ

Yard. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler sahip oldukları en önemli kaynağın eğitimli, geliştirilmiş ve işletmenin hedeflerine yönlendirilmiş insan gücü olduğunun farkına varmışlardır. Değişimin büyük bir hızla yaşandığı son yıllarda , artan küresel rekabet ve mevcut bilginin yetersiz kalması, işletmeleri bu değişime uyum sağlamaya yöneltmiştir. Böyle bir ortamda işletmeler, değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip, kendini sürekli yenileyen, bilgiyi arayan ve onu kullanabilen insan gücünü elinde tutmayı amaçlamaktadır. Çünkü ancak bu sayede rekabet avantajı elde edecek ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir.

Bu bağlamda işletmeler sahip oldukları insan gücünü en alt düzeydeki elemanından en üst düzey yöneticisine kadar eğiterek ve gelişmelerine fırsat vererek hem karlılıklarını arttıracaklar hem de yaşanan değişimi yönetebileceklerdir.

2000'li yıllarda rekabet edebilmek için bilgi kavramı ön plana çıkmıştır. Ancak bilgi tek başına yeterli değildir. Bilgiyi kullanabilen insana ihtiyaç vardır. Günümüzde bilgiye sahip olmak koşulları hem çoğaldı hem de inanılmaz bir şekilde hızlandı. Burada önemli olan bilgiyi kullanabilmek ve bilginin organize edilerek katma değer haline getirilmesini sağlamaktır.

Teknolojinin büyük bir hızla değişmesi neticesinde bugün yeni olan yarın eskitmektedir. Teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun o teknolojiyi kullanacak olan insandır. İnsanı yeni teknolojilere uyum sağlayabilecek esneklikte yetiştiren işletmeler bugün kazançlı durumdadırlar.

Elindeki insan gücünü eğitmek ve geliştirmek günümüzde en önem verilmesi gereken uygulamalardan biridir. Bu eğitim ise ancak eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi, eğitimin planlı bir şekilde

uygulanması ve sonuçlarının etkin bir biçimde ölçülmesi ile mümkün olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta eğitim etkinliğinin ölçülmesidir. İşletmeler, uygulanan eğitim programlarının işletmeye maliyetini, çalışanlar üzerindeki etkilerini, işletmenin karlılığına yapacağı katkıyı bilmek isterler. Çünkü sonuçları görülemeyen bir eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

Uzun vadede düşündüğümüzde çalışana yapılan yatırım işletmenin verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyecektir. Uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda çalışanlar işlerini ve işyerlerini daha çok benimseyecekler, işlerini daha az hata ile yapacaklar, motivasyon düzeyleri ve performansları artacak bu da işletmenin performansını etkileyecektir.

Çalışmamızın oluşmasına katkı sağlayan başta Makromarket Eğitim ve Süreç Geliştirme Departmanı çalışanları olmak üzere Eğitim Uzmanı Sayın Melek Balkış'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Elinizdeki çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan alan araştırmasının oluşmasındaki katkıları yadsınamaz.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar.....	viii
GRAFİKLER.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM FONKSİYONU

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri.....	8
1.2. Eğitim ve Geliştirme.....	10
1.2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı.....	10
1.3. Performans Değerlemesi.....	14
1.3.1. Tanımı, Yararları ve Özellikleri.....	15
1.4. Değişen Organizasyonlarda Eğitimin Gerekliliği.....	17
1.4.1. Eğitim ve Geliştirmenin İşletmeye Katkısı.....	19
1.4.2. Eğitimin Davranışlara Etkisi.....	22
1.5. Eğitimci.....	23
1.5.1. Eğitimcinin Özellikleri.....	24
1.5.2. Eğitimcinin Görevleri.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMİN PROGRAMI VE UYGULAMASI

2.1. Eğitim İhtiyacının Analizi.....	29
--------------------------------------	----

2.1.1.	Eğitim İhtiyacını Doğuran Nedenler.....	30
2.1.2.	Eğitim İhtiyaç Analizinin Süreçleri.....	31
2.1.2.1.	İşletme Düzeyinde Analiz.....	33
2.1.2.2.	İş (Görev) Düzeyinde Analiz.....	35
2.1.2.3.	Kişi Düzeyinde Analiz.....	36
2.1.2.4.	Bilgi Toplama Yöntemleri.....	37
2.1.2.4.1.	Anket Yöntemi.....	38
2.1.2.4.2.	Görüşme Yöntemi.....	39
2.1.2.4.3.	Gözlem Yöntemi.....	39
2.1.2.4.4.	Personel Kayıtlarının Analizi.....	39
2.1.2.4.5.	Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi.....	40
2.1.3.	Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları.....	40
2.2.	Eğitimin Planlanması.....	41
2.2.1.	Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	42
2.2.2.	Eğitim Konularının Belirlenmesi.....	42
2.2.3.	Eğitim Organlarının Belirlenmesi.....	43
2.2.4.	Eğitim Tekniğinin Seçilmesi.....	43
2.2.5.	Eğitim Süresinin ve Zamanının Belirlenmesi.....	43
2.2.6.	Eğitim Yerinin ve Eğitimde Kullanılacak Araç – Gereçlerin Belirlenmesi.....	44
2.3.	Eğitim Yöntemleri.....	45
2.3.1.	İşbaşında Eğitim Yöntemleri.....	46
2.3.1.1.	Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi.....	47
2.3.1.2.	Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	48
2.3.1.3.	Koçluk (Coaching).....	49
2.3.1.4.	Staj Yolu İle Eğitim.....	50
2.3.1.5.	Rotasyon (İş Değiştirme).....	50
2.3.1.6.	Hizmet İçi Eğitim.....	51
2.3.2.	İş Dışında Eğitim Yöntemleri.....	52
2.3.2.1.	Anlatım Yöntemi.....	52
2.3.2.2.	Örnek Olay Çözümü.....	53

2.3.2.3.	Rol Oynama Yöntemi.....	53
2.3.2.4.	Duyarlık Eğitimi.....	53
2.3.2.5.	Outdoor Eğitim Yöntemleri.....	54
2.3.2.6.	Yönetici Eğitimleri.....	54
2.3.3.	Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	55
2.3.3.1.	Multimedya Eğitim.....	55
2.3.3.2.	Bilgisayar Destekli Eğitim.....	55
2.3.3.3.	Video Konferans Sistemi.....	56
2.4.	Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	56
2.4.1.	Değerlendirme Süreci.....	57
2.4.1.1.	Tepkinin Ölçülmesi.....	58
2.4.1.2.	Öğrenmenin Ölçülmesi.....	59
2.4.1.3.	Davranışların Ölçülmesi.....	59
2.4.1.4.	Sonuçların Ölçülmesi.....	60
2.4.2.	Eğitimde Fayda Maliyet Analizi.....	60
2.4.3.	Eğitim Değerlendirmenin Amacı ve Faydaları.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.	Araştırmanın Önemi.....	65
3.2.	Araştırmanın Amacı.....	65
3.3.	Uygulanan Kişilerin Nitelikleri.....	66
3.4.	Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.4.1.	Kavramsal Çerçeve.....	66
3.4.2.	Varsayımlar.....	67
3.4.3.	Kapsam ve Sınırlar.....	67
3.4.4.	Veri Toplama Tekniği.....	68
3.5.	Araştırmanın Uygulanması.....	69
3.5.1.	Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması.....	69
3.5.1.1.	Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenlerin Belirlenmesi.....	69

3.5.1.2.	İş (Görev) Düzeyinde Analiz.....	72
3.5.2.	Eğitimin Planlanması.....	74
3.5.2.1.	Eğitim Konusunun Seçilmesi.....	74
3.5.2.1.1.	Eğitim Programının İçeriği.....	75
a.	Programın Tanımı.....	75
b.	Programın Uygulanması İle İlgili Genel Açıklamalar.....	75
c.	Eğitim Programının Genel Amaçları.....	76
d.	Derslerin İçeriği.....	77
3.5.2.2.	Eğitime Katılacak Kişilerin Seçilmesi.....	81
3.5.2.3.	Eğitim Organlarının Belirlenmesi.....	82
3.5.2.4.	Eğitim Yönteminin Seçilmesi.....	82
3.5.2.5.	Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Belirlenmesi.....	82
3.5.2.6.	Eğitim Süresinin Belirlenmesi.....	83
3.5.3.	Eğitimin Değerlendirilmesi.....	83
3.5.3.1.	Öğrenmenin Ölçülmesi.....	84
3.5.3.2.	Tepkinin Ölçülmesi.....	87
3.5.3.3.	Davranışların Ölçülmesi.....	97
3.5.4.	Eğitimin İstatistiksel Analizi.....	99
3.6.	Genel Değerlendirme.....	101
	Sonuç.....	106
	Kaynakça.....	108
	Ekler.....	113
	Özet.....	118
	Abstract.....	119

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.:	Adı geçen eser
a.g.m.:	Adı geçen makale
A.Ş:	Anonim Şirketi
Çev:	Çeviren
Ed:	Editör
KDV:	Katma Değer Vergisi
S:	Sayfa
SAN:	Sanayi
TİC:	Ticaret
V. d. :	Ve diğerleri

TABLolar

Tablo 1: Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenler.....	70
Tablo 2: Önerilen Eğitim Konuları.....	73
Tablo 3: Ön Test – Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	86
Tablo 4: Eğitim Değerlendirme Anketi Sonuç Tablosu	88
Tablo 5: Performans Değerlendirme Sonuç Tablosu.....	98
Tablo 6: İstatistiklerin Bölümlendirilmesi.....	100
Tablo 7: Korelasyonların Bölümlendirilmesi.....	100
Tablo 8: Testlerin Bölümlendirilmesi.....	100

GRAFİKLER

Grafik 1: Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenler.....	70
Grafik 2: Önerilen Eğitim Konuları.....	73
Grafik 3: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 1.....	89
Grafik 4: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 2.....	89
Grafik 5: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 3.....	90
Grafik 6: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 4.....	90
Grafik 7: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 5.....	91
Grafik 8: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 6.....	91
Grafik 9: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 7.....	92
Grafik 10: Eğitim Değerlendirme Anketi – Soru 8.....	92
Grafik 11: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 9.....	93
Grafik 12: Eğitim Değerlendirme Anketi – Soru 10.....	93
Grafik 13: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 11.....	94
Grafik 14: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 12.....	94
Grafik 15: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 13.....	95
Grafik 16: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 14.....	95
Grafik 17: Eğitim Değerlendirme Anketi - Soru 15.....	96

GİRİŞ

İnsan Kaynaklarının eğitimi ve performans üzerine etkileri isimli çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynaklarının eğitimi ve gerekliliği ile ilgili genel bilgiler, ikinci bölümde eğitim programının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, üçüncü bölümde ise konu ile ilgili bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümüne insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi ve kapsamı açıklanarak başlanmıştır. İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme kavramları ile performans yönetimi de detaylı olarak açıklanmıştır. Günümüzün insan kaynakları uygulamalarında insana ve onun eğitimine verilen önemin artması ile işletmelerde eğitimin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Eğitimin bu denli önemli bir konu haline gelmesi eğitimciyi de ön plana çıkarmıştır. Başarılı eğitim programları ancak başarılı eğitimciler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bir eğitimcide bulunması gereken özellikler ve eğitimcinin görevleri ile bu bölüme son verilmiştir.

İkinci bölümde eğitim programının uygulaması aşamalar halinde anlatılmıştır. Eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması eğitim programlarının ilk aşamasıdır. Burada öncelikle eğitim ihtiyaç analizinin süreçleri irdelenmiş, eğitim programı için gerekli verilerin nereden ve nasıl bulunacağı anlatılmıştır. Oluşturulan eğitim ihtiyaç analizleri eğitim programının hazırlanmasına zemin yaratmaktadır. Analizdeki veriler sayesinde , eğitim verilecek kişilerin seçimi, eğitim konusunun belirlenmesi, eğitim yönteminin seçilmesi gibi pek çok konu planlanacaktır. Eğitim programı uygulandıktan sonra ise eğitimin değerlendirilmesi aşaması incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise ilk iki bölümde ortaya konulan kavramsal çerçeve bir alan araştırması ile uygulamaya aktarılmıştır. Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette uygulanan eğitim programı ,

katılımcıların performansları üzerinde etkilerinin saptanması açısından önem arz etmektedir. Eğitim programının geliştirilmesinde yukarıda sayılan tüm aşamalar alan araştırması için de uygulanmıştır. Eğitim uygulandıktan sonra sonuçları değerlendirilerek eğitimin etkinliği ölçülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM FONKSİYONU

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor olan ve karmaşık faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Günümüzde, artık işletmeler bu gerçeği fark etmekte ve karlılığın, yüksek performansın insan ile gerçekleştirileceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürecektir yetenekli, eğitilmiş, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir.¹ Dolayısıyla işletmelerdeki insan faktörü kurumun başarısını ya da başarısızlığını doğrudan etkileyen en önemli üretim faktörüdür.

Aynı zamanda insan, işletmedeki diğer tüm üretim faktörlerini yöneten, organize eden ve böylece üretimin gerçekleşmesini sağlayan unsurdur. İşletmedeki insan kaynağının önemini kavrayanlar İnsan Kaynakları Yönetimini de etkin bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı farklı şekillerde yapılabilir.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından

¹ Demet GÜRÜZ, Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s. 21

itibaren , işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi , çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.² Tanımdan da anlaşılacağı üzere Personel Yönetiminden farklı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi bir süreç yönetimidir ve dinamik bir yapıdadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte rekabetçi avantajlar sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir.³ Belirtilen faaliyetlerin koordineli bir şekilde planlanması hem işletmeye, hem çalışanlara hem de topluma karşı avantaj oluşturmaktadır.

Günümüzde sıkça kullanılan bir kavram da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'dir. Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslar arası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında bir çok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedirler.⁴ Bu yapı içerisinde işletmelerin iyi organize olmuş, iyi eğitilmiş, değişime uyum sağlayabilen, yeniliklere açık işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Neticede işgücünün başarısı ve verimliliği doğrudan işletmenin verimliliğini etkileyecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmede görev alan tüm iş görenlerin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan , işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran eylem uğraşlarının tümüdür.⁵

² Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 23.

³ Öznur YÜKSEL: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 8.

⁴ Abdulkadir ŞENKAL, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları" , (Erişim) <http://www.isguc.org>, 21.05.2007

⁵ Abdulkadir ŞENKAL, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları" , (Erişim) <http://www.isguc.org>, 21.05.2007

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Personel yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları , kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır. Bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yıllarında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. ⁶

Tarihsel açıdan incelendiğinde ise Klasik Yönetim Teorileri (1900'lü yıllar) içerisinde üretim faktörlerinden olan insan, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir varlık olarak değil sadece bir araç olarak algılanmıştır. O dönemde insana bakış açısı farklıdır; insan sorumluluk almaktan çekinen, tembel biri olarak değerlendirilir ve ancak denetim ve kontrol faaliyetlerinin artırılması ile yüksek verim elde edilebilir.

1929 dünya ekonomik krizi ile birlikte yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda , işletmelerin organizasyonel sorunlarının artarak klasik yönetim görüşlerinin yetersiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır. ⁷ Neo-Klasik dönemde insana bakış açısı da biraz değişmiştir. İnsan psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılandığında daha verimli çalışan bir değer olarak görülmüştür.

1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramlar yürürlüğe konuldu. Çalışanlarının işine olan bağlılıklarının artması için ilk defa “ek kazançlar”

⁶ Funda FERİK:, ‘İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci’, (Erişim) , <http://humanresourcesfocus.com>, 24.06.2007

⁷ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s. 28.

kavramı ortaya çıktı. Artık çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaktaydı. ⁸ Bu gelişmeler çalışanın işyerine bağlılığını ve verimliliğini artıran ve yatırım yapılması gerekli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, işletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme trendine girdikleri izlenmektedir. İnsan kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak, çok yönlü , yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları firmanın en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır. ⁹

1990'lara gelene kadar işletmelerde insan kaynağı ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümünün sadece bordro yapmak ve özlük işlemlerinden ibaret olduğu düşüncesi hakimdi. Hatta çoğu şirkette personel bölümü dahi kurulmamıştı ve bütün özlük işlemlerini muhasebe elemanlarının yürütürdü. 1990'lardan sonra ise toplam kalite anlayışının gelişmesine paralel olarak işletmelerdeki insan faktörü daha ön plana çıkmaya başlamıştır.

Firma içinde çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini artırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümünden ayrıldığı oldu. Günümüzde artık bir çok işletme , rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan

⁸ Funda FERİK:, 'İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci', (Erişim) , <http://humanresourcesfocus.com>, 24.06.2007

⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 3'den naklen Jean-Louis BEAUGRAND, L'Organisation du Travail et la Fonction Humaine Dans L'Entreprise , Edition Liaisons, Ruel Maimaisom,1995, s. 22.

Kaynakları Yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir.¹⁰

Artık işletmeler etkin insan kaynakları yönetimi uygulaması ile global pazarlarda , yüksek rekabetin yaşandığı piyasalarda avantaj elde etmektedirler ve mevcut avantajlı durumu korumayı amaçlamaktadırlar.

Bu şekilde insan kaynakları yönetiminin gelişimine ve önem kazanmasına neden olan faktörler;

1. Globalizasyon süreci ile işletmelerin uluslararası pazarlara açılması ve global işletmelerin ortaya çıkması,
2. Yerli ve yabancı şirket evlilikleri ve beraberinde farklı kültürlerin uyum süreci,
3. Yeni iletişim ve bilgi teknolojileri ile bilgi ve bilgiyi üreten insan faktörünün önem kazanması,
4. Yeni gelişmelere ve artan eğitim olanaklarına bağlı olarak yeni insan kaynağı profiline değışmesi ve çok spesifik beklentileri olan kaliteli, bilinçli yeni işgücünün yönetiminin zorlaşması,
5. Rekabetin giderek artması ile rekabette avantaj elde etmek amacı ile yeni yöntemlerin geliştirilmesi,
6. Klasik yönetim görüşlerinin yetersiz kalması,
7. Demografik faktörlerin değışimi- farklı ırk, din, dil, sınıftan olan insanlarla çalışma,
8. Yeni iletişim teknolojileri ve globalizasyona bağlı olarak sanal çalışma , sanal şirket, sanal takımlar gibi uygulamaların yaygınlaşması vb. şekilde sıralanabilir.¹¹

¹⁰ Funda FERİK:, 'İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci', (Erişim) , <http://humanresourcesfocus.com>, 24.06.2007

¹¹ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s. 31.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi , personel sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir. ¹²

İnsan Kaynakları Yönetimi , eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması, ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından , iş görenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması , 'biz' duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır. ¹³

İnsan kaynakları Yönetiminin İşlevleri ise, İnsan Kaynakları Planlaması, İş analizi ve Tanımları, İşgören Bulma ve Seçme, İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme, Performans Değerlemesi, İş Değerlemesi ve Ücretleme, Endüstriyel ilişkiler, İş Güvenliği ve Sağlığı, Bilgi Sistemleri ve Özlük İşlemleri olarak sayılabilir.

İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmenin mevcut durumundan hareketle gelecekte ihtiyaç duyacağı işgününün niteliğinin , niceliğinin planlanmasıdır. İnsan Kaynakları Planlaması sayesinde işletmedeki diğer işlevler de daha kolay uygulanır.

¹² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 5.

¹³ İsmail FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999, s. 13.

İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan bütün işlerin ayrı ayrı analiz edilerek o işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler, yetki ve sorumluluklar, işin gereklerinin ortaya konarak iş tanımının çıkarılmasıdır. Bu sayede iş gören bulma ve seçme işlevi çok daha etkin bir şekilde uygulanır.

İşgören Bulma ve Seçme: İşletmenin İnsan Kaynakları ihtiyacı tespit edildikten sonra adayların nereden ve nasıl başvuru yapacakları belirlenir. Başvuran adaylar işletmenin tespit ettiği seçim sürecinden geçer, böylece iş analizine ve tanımlarına uygun aday seçilir.

İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Mevcut çalışanların yetenek ve performanslarını arttırmaya yönelik uygun eğitim programları düzenlenerek işgörenlerin kariyer haritaları belirlenir.

Performans Değerlemesi: İşletme tarafından belirlenen belirli dönemlerde çalışanların işi ne kadar iyi yaptığı, işe katığı değeri ölçen performans değerlemeler yapılır. Bu değerlemelerin sonucuna göre eğitim ihtiyacı, ücret artışı, terfi gibi uygulamalara gidilebilir.

İş Değerlemesi ve Ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.¹⁴

Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşmeler, işçi-işveren uyumsuzlukları, toplu iş sözleşmesi gibi uygulamaları içerir.

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanları işyerinde oluşabilecek olası tehlikelere karşı korumak, önleyici tedbir almak, düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmek, iş kazaları ve meslek hastalıklarının oluşumunu engellemek ile ilgili çalışmalar kapsamaktadır.

¹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s .7.

Bilgi Sistemleri: İnsan Kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır.¹⁵

Özlük İşleri: Personelin işe giriş çıkış işlemleri, özlük dosyası hazırlama, sicil kaydı tutma ve bürokratik işlemlerin yapılmasını içermektedir.

1.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İnsan Kaynağını bulma , seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir.¹⁶

Teknolojik gelişmelerin artması, makineleşme ve otomasyon gibi gelişmeler eğitimin önemini daha da artırmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde bazı görevlere ilişkin işler çoğalarak yeni bilgi ve beceri gerektirirken bazı görevlerin de alanı daralmaktadır. Dolayısıyla yeni koşullara uyum sağlayabilmek için eğitim büyük ölçüde önem arz etmektedir.

1.2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı

Günümüzün çağdaş işletmelerinde başarıyı arttıran en önemli etkenlerden birisi insan gücüdür. Bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve

¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s .7.

¹⁶ Birol BUMİN v.d. , **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**,Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s. 46.

yöneticilerinin gücü ile ölçülür. ¹⁷ Dolayısıyla çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi işletmelerin gelecekte var olabilmesi için önemli bir durumdur.

İşletmelerde işe alma ve yerleştirme faaliyetleri ne kadar titizlikle yapılırsa yapılsın adayın işe uygun olmaması gibi sıkıntılar yaşanmaktadır. Eleman seçme sürecinden başarıyla geçen bir aday işin uygulanması esnasında yetersiz ya da bilgisiz olabilmektedir. İnsanı tanıma güçlüğü, seçim yönteminin yetersiz olması bu sıkıntıları doğurmaktadır.

Öte yandan mevcut personelin değişen şartlara, yeni teknolojilere uyum sağlayamaması da olası problemlerden biridir. Bu durum da personelin verimliliğinin düşmesine, işe yabancılaşmasına ve yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

İşletmeler hızlı değişen dış çevreye uyum göstermek zorundadırlar. Değişimi yakalayabilmek için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konu artık , işletmelerin yöneticileri tarafından dikkate alınmaya başlamıştır. ¹⁸

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır ¹⁹:

- Eğitim kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre , insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir.
- Eğitim her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.

¹⁷ Hüseyin Fazlı ERGÜL, 'İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi' (Erişim) <http://www.akader.info/sbard/sayilar>, 12.06.2007

¹⁸ Hüseyin Fazlı ERGÜL, 'İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi' (Erişim) <http://www.akader.info/sbard/sayilar>, 12.06.2007

¹⁹ Erdoğan TAŞKIN: **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, (İstanbul,2001)19

- Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duyularını yönlendiren , bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.
- Eğitim en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçte geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

İşletmelerdeki eğitim bakımından önerilen bazı eğitim tanımları şöyledir²⁰:

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

Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için , onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir. ²¹

Çoğu kez işletmelerde eğitim kavramıyla birlikte kullanılan hatta bazen karıştırılan geliştirme kavramı da en az eğitim kadar önemlidir. Geliştirme

²⁰ Erdoğan TAŞKIN, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. Basım, İstanbul, Papatya Yayıncılık , 2001, s.19 'den naklen Brian THOMAS, 2Total Quality Training ' The McGraw-Hill Training Series, Londra,1992,s.71 ve s.170

²¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s .111.

daha önceden eğitim yolu ile kazanılan bilgi ve becerilerin kazanılması, artırılması ve geliştirilmesini ifade eder. Bu anlamda geliştirme eğitimin sonucudur. Buna paralel olarak eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini bütünleyen kavramlardır.

Eğitim faaliyetleri, eğitim ihtiyacı tespit edildiğinde başlar ve eğitim programının tamamlanması ile biter. Öte yandan geliştirme ise daha önce de bahsettiğimiz gibi eğitim sonucunda ortaya çıkar ve hiçbir zaman bitmemektedir yani sürekli dir.

Genel olarak eğitimin önemi şu noktalarda vurgulanmaktadır²²:

- Eğitim bilgi sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; hayata bakışı belirler.
- Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlayacak donatımı sağlar.
- Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyaya daha esnek ve geniş bir açıdan bakmasına imkan verir.
- Eğitim, kişinin ufkunu genişletir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücü verir.
- Kalite , ancak eğitim ile elde edilir. İleri uzmanlaşma çağı da kaliteyi zorunlu kılmaktadır.
- Parlak gelecek vaadeden meslekler değişmekte ve yüksek teknolojinin uygulandığı alanlara kaymaktadır.
- İş ilanlarına yapılan başvurular değerlendirilirken eğitim başarısı yüksek olanlar tercih edilir.
- İnsan bildikleri ile düşünür; düşünce ufkunu genişletmek ancak eğitimle mümkündür.

²² Acar Baltaş, **Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1992, s. 16.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer personel faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları işletmenin daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu ya da bir kariyer planlaması sonucu doğurabileceği gibi , bir başarı değerlemede yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. Eğitim mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir. Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesine ihtiyaç vardır. Yönetimin eğitime verdiği değer , eğitime katılanların da aynı değer vermelerine yol açacaktır. ²³ Bu noktada eğitimin sonuçlarının değerlendirilerek yönetime sunulması ve etkilerinin izlenmesi eğitime verilen değer açısından önem taşımaktadır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLEMESİ

İnsan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanlarından bir tanesi de performans değerlemesidir. Bu uygulama ile personellerin görevlerini ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili ölçümler ve geri dönüşler elde edildiği için ücret, terfi, eğitim gibi kararlarının alınmasına da ışık tutar.

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri iş görenlere verilen işlerin ne ölçüde başarılıdığı ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici , kendi yönetiminde bulunan iş görenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İş görenlerin belirli amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadıkları yakından izlenir. İşletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için iş gören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrutusunda değerlendirilmelidir. ²⁴ Bu uygulama çalışanlar açısından düşünöldüğünde performans değerlemesi sonucu ortaya

²³ Bumin, a.g.e., s. 47.

²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s .160.

çıkan ücret, terfii gibi kararların objektif olarak alındığının bir göstergesi şeklinde düşünülecektir.

1.3.1. Tanımı, Yararları ve Özellikleri

İçinde bulunduğumuz dönemde önem kazanan insan faktörü beraberinde, bu kaynaktan nasıl en etkin biçimde yararlanılacağı konusunu , dolayısıyla etkin performans yönetimini gündeme getirmiştir. Performans değerlemesi , personelle yöneticilerin amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir.

25

Performans değerlemesi , personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. ²⁶ Performans değerlemesi bir eğitim programının sonucunda ya da eğitim ihtiyacının tespit edildiği aşamada yapılabilir. Eğitim sonunda yapılan değerlendirme eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının, ne derece etkin olarak uygulandığını amaçlar. Eğitim ihtiyacının tespit edildiği aşamada yapılan değerlendirme ise hangi çalışanların hangi eğitimlere ihtiyacı olduğu sorusuna yanıt aramaktadır. Değerleme sonucunda ücret artışı, terfii gibi kararlar da alınmaktadır.

İşletmede uygulanan performans değerlemesinin çalışanlar tarafından da iyi anlaşılması ve sonuçlarının objektif olduğuna inanılması gerekmektedir. Bu yüzden iyi bir değerlendirme sistemi bazı özelliklere sahip olmalıdır.

²⁵ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 210.

²⁶ Halil Can v.d. , **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 170.

Öncelikle performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır. Çalışanların iş ile ilgili bilgi beceri ve verimlilikleri dikkate alınmalı, kişisel özelliklerinin üzerinde durulmamalıdır. Adaletsiz bir sistem çalışanlar arasında huzursuzluğa ve tatminsizliğe neden olabileceği gibi yanlış ve subjektif sonuçlar da doğurabilir.

Performans değerlemesi çalışanların gelişimine ve verimliliğine yol gösterici olmalıdır. Değerlendirilen kişide eksik olan unsurları açık bir şekilde ortaya koymalı , kendini geliştirmesi yönündeki gerekli verileri sağlamalıdır.

Performans değerlendirme durumlara uygun olmalıdır. Her iş için standart kriterlerin olduğu bir değerlendirme istenilen sonuca ulaşmayabilir. İşin özelliklerine uygun, iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alan değerlemeler daha başarılı olacaktır.

Performans değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir olmalı. Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği , ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmelidir. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi uygulanması ile elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Geçerli bir performans değerlemesinden , personeli performans derecelerine göre ayırması beklenir.²⁷ Elde edilen sonuçların örgütün amaçlarına uygun ve kullanılabilir olması da geçerliliğinin bir göstergesidir.

Performans değerlendirme sistemi işi, çevresel koşulları, işi yapan kişiyi bir bütün olarak ele alıp değerlendirmelidir. İş yaparken performansı etkileyen bütün unsurlar dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi sürekli olmalıdır. Sonuçlarının kayıt altına alınıp saklanması ile bir veritabanı oluşturulur. Daha önce de

²⁷ Can, a.g.e., s.172.

bahsettiğimiz gibi eğitim ihtiyacı, ücret artışı ya da terfii gibi durumlarda bu verilerden yararlanır.

Performans değerlemesinin amacı, önemi ve uygulama süreçleri çalışanlara anlatılmalıdır. Değerlemeden etkilenecek olan çalışanların süreç hakkında söz sahibi olmaları daha içtenlikle uygulanmasına neden olmaktadır.

Bir kuruluşta yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticilerin hem de çalışanların performanslarının artmasını sağlar. Performans sisteminin faydaları şöyle sıralanabilir²⁸:

- Yapılan işe değer verildiğini gösterir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir.
- Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder.
- Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çeker.
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini artırır.
- Personel içindeki iletişim kökenli uyumsuzlukların çözümünde etkilidir.
- Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımalarını sağlar.

1.4. DEĞİŞEN ORGANİZASYONLARDA EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ

Günümüzde işletmelerin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli , verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojiye, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değişmesi eğitim ihtiyacını

²⁸ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s. 212.

yaratmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemleri ile ilgili olarak yeni çıkan bir yasa , bu yeni bilgilerin işletmenin muhasebesinde çalışanlara aktarılmasını zorunlu kılmaktadır. ²⁹ Hemen her alanda yaşanan bu değişim ve gelişim akımına işletmelerin uyum sağlayabilme kapasitesi onların piyasadaki devamlılıklarını da etkilemektedir.

Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslar arası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında bir çok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedirler. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken , iyi eğitilmiş etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaç vardır. Çünkü sonuçta işletmelerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyeli belirleyecektir. Eğer bu değişimi benimsemezlerse bir çok işletme için vizyonun planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü ulusal piyasalardan uluslar arası piyasalara geçiş ve bu piyasalarda rekabet edebilme güçleri olmayacaktır. ³⁰ Bu gücü elinde bulundurmaya isteyen işletmeler ise çalışanlarına değer vererek onların gelişimlerine katkı sağlayıp değişikliğe uyum konusundaki esnekliklerini artırmayı amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonundaki değişim gereksinimini şekillendiren bir diğer etki de , Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinin kademeli olarak uygulanışydı. Başlangıçta , toplam kalite yönetimi imalat sektörünün operasyonel fonksiyonlarında uygulanmaktaydı. Bu girişimler kademeli olarak hizmet sektörüne doğru kaydı, fakat toplam kalite yönetiminin personel fonksiyonuna uygulanması ancak son zamanlarda görülmüştür. ³¹

²⁹ Bumin, a.g.e., s. 49.

³⁰ Abdulkadir ŞENKAL, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları" , (Erişim) <http://www.isguc.org>, 21.05.2007

³¹ Jonathan Smilansky, **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev. Derya Atakan, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2002, s.17.

İnsan kaynakları yöneticileri yeni işgücünü işletmede tutmak ve motivasyonun sağlanmasından sorumlu olacaklardır. Örnek olarak, daha esnek zamanda ısrar eden kadınlar tele çalışma pozisyonlarını tercih edebilirler. Farklı değerler ve yaşam tarzları hesaba katılacaktır. Bu problem personel politikalarını kullanarak çözülmektedir ve sadece insan kaynakları stratejilerini geliştirerek değil aynı zamanda karar verme yöntemlerini geliştirerek ve var olan değerleri değiştirecektir. Çalışanların şirketin en değerli kazançları olduğunu anlayan insan kaynakları yöneticileri başarılı olacaklardır. 10000 çalışan üzerinde yapılan incelemede çalışanların insan kaynakları yöneticilerinden daha iyi pozisyonlar istediğini göstermektedir. Eğitim, eşitlik, kariyer ve yüksek ücret gibi.³² Değişimin gerekliliği geniş açıdan bakıldığında işletmelerin, dar anlamda ise insan kaynakları yöneticilerinin üzerine düşen görevleri artırmaktadır.

1.4.1. Eğitim ve Geliştirmenin İşletmeye Katkısı

Çağımızda teknolojik gelişmeler hızlı bir şekilde artmakta ve bunun en belirgin etkileri de iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara uyarlamak durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında örgün eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çeşitli işlerde çalışanlar , çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalacaklardır. Bu da, öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.³³ Bu bilinç ile işletmeler çalışanlarının işe alınmasından işten ayrılana kadar olan uzun bir süreç boyunca eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlamak ve

³² Abdulkadir ŞENKAL, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları" , (Erişim) <http://www.isguc.org>, 21.05.2007

³³ Can, **a.g.e.**, s.194.

değerlendirmek durumundadırlar. Yalnızca planlanan ve uygulanan, fakat sonuçları değerlendirilmeyen eğitimler amacına ulaşamamış eğitimlerdir. Burada önemli olan nokta her eğitimin muhakkak değerlendirilmesinin gerekliliğidir.

Bir işletmede herhangi bir düzeyde işe başlayan bir çalışanın , bu görev için seçilmiş olmasının çok çeşitli nedenleri vardır. Eğer bir iş gören objektif bir şekilde seçilmişse , işe uygun bir geçmişi, iş ile ilgili deneyimi veya mezun olduğu okul bu iş ile ilgili olabilir. Ancak, işletmenin amaçlarına uyumu, tutum ve davranışlarını değiştirmesi, işini daha iyi yapabilmesi ve o işletmede iş ile ilgili bilgi , beceri ve yeni deneyim kazanması eğitim faaliyetleri ile sağlanır.³⁴ Bu noktada işletmelerin başarısı çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Planlanan eğitim faaliyetleri ile işletmenin beklediği davranışların kazanılması ve performansın artırılması mümkündür. Bu nedenle çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi işletme için çok önemlidir.

Çalışma yaşamında yer alan bireyler , kariyer gelişimlerinde her an bilgi eskimesi sorunu ile karşı karşıyadırlar. Başarı için ise kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada, çalışanların kişisel gelişim ihtiyacı ve değişimi takip etme zorunluluğu işletmeleri yeni sorunlarla uğraşmak durumunda bırakmaktadır. Yeni sorun ise değişimlere ayak uydurabilmek, çalışanları yeni görevlere , yeni teknolojilere hazırlamak için sürekli olarak eğitmektir.³⁵ Bu durum karşımıza öğrenen organizasyonlar kavramını çıkarmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar, stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda yapısında, süreçlerinde , teknolojik ve insan kaynağı altyapısında gerekli değişiklikleri yapan

³⁴ Hüseyin Fazlı ERGÜL, 'İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi' (Erişim) <http://www.akader.info/sbard/sayilar>, 12.06.2007

³⁵ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s. 162.

organizasyonlardır.³⁶ Öğrenen organizasyonlarda adından da anlaşılacağı üzere geçmişten, tecrübelerinden ve yeni uygulamalardan öğrenme özelliğine sahiptir.

Organizasyonların öğrenme çeşitlerinden biri de diğer şirketlerin neler yaptığına bakılarak kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile en iyi uygulamadan öğrenme, işletmeye yeni bir bakış açısı kazandırma, uyarlama ve uygulama sağlayan bir öğrenme deneyimidir.

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Özellikle değinilmesi gerekli temel faydalar şunlardır³⁷:

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve çok eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.

³⁶ Şengül Arslan, "Öğrenen Organizasyonlar" **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 276.

³⁷ Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı" , **Verimlilik Dergisi**, Ocak 1992/1, s. 67.

- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri düşer.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitilmiş çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlar.

1.4.2. Eğitimin Davranışlara Etkisi

Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği yeteneklere dayanır. Her insanın davranışları eğitimin bir sonucudur. İnsanın kalıtımla getirdikleri, eğitim yoluyla davranışa dönüşür. Sadece kalıtım, insanda istenilen davranışları yaratmaya elverişli değildir. Üstelik eğitim insanda yeni yetenekler de yaratabilir. Hatta kalıtımdan daha etkili olarak , insanı yeteneklerinin sınırı içinde istenilen yönde değiştirme gücüne de sahibiz.³⁸ İnsanlar hem getirmiş oldukları kalıtım özellikleri hem de hayat boyu almış oldukları eğitim neticesinde hareket ederler.

İnsanı kişilik yapısı aile kültüründen, toplumun kültüründen , içinde bulunduğu çevre, yetiştiği ortam, okullarda aldığı eğitim sonucunda oluşur. Bu unsurların etkileri yaşam boyu devam eder. İşletmelerde verilen eğitimler de insanda bir etkilenme yaratır. Yalnız bu etkinin istenilen yönde olması işletmenin başarısını olumlu yönde etkiler.

³⁸ Taşkın, a.g.e., s. 21.

Bu bakımdan eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her çalışanın başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletir. Kişilerin artan performansı da doğrudan işletme kazancının artmasına yönelir. Öyle bir fayda, henüz ölçülme veya mali terimlerle sunulmasa bile hızlı ve belirgindir.³⁹

İşletmelerde verilen eğitimlerin somut sonuçları her zaman elle tutulur gözle görülür sonuçlar olmayabilir. Eğitimin sonucu bazen sadece hissedilir ya da farklı durumlarla karşımıza çıkabilir. Örneğin çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artarak işgücü devir oranını düşürmeleri eğitimin dolaylı bir sonucudur. Diğer bir örnek olarak çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri işletme içindeki çalışma ortamında daha huzurlu bir ortam yaratacaktır ve iletişimsizliği, çatışmaları en az seviyeye indirecektir.

1.5. EĞİTİMCİ

Günümüzde , öğrenmeyi de öğretmeyi de gerçekten bilen ve gerçekleştirebilen eğitimcilere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar karşısında işletmeler, insan kaynaklarının davranışlarını değiştirmek ve performanslarını iyileştirmek zorunluluğunu duymaktadırlar. Bu nedenle, stratejik öncelikleri arasında eğitim ve geliştirmeye giderek daha fazla yer vermektedirler.⁴⁰ Personel eğitiminin işletmelerde giderek önem kazanması ile bu eğitimi uygulayacak olan eğitici ve eğiticinin nitelikleri de gündeme gelmektedir. Bu durum eğitimin önemini artırırken bir meslek olarak eğitimciliği de kazançlı hale getirmektedir.

³⁹ Taşkın, **a.g.e.**, s. 21'den naklen Trevor BENTLEY; The Business of Training, The McGraw – Hill Training Series,Londra,1990, s. 32.

⁴⁰ İsmet Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 80.

Ancak eğitimciliği bir meslek olarak düşünenler, her şeyden önce, bu işin etkili bir şekilde yapılabilmesi için bazı zorlukları, ciddi sorumlulukları ve önkoşulları olduğunu bilmelidirler. Bir eğitici, belirli kişisel niteliklere , bilgi ve becerilere, en önemlisi olumlu zihinsel tutuma sahip olmalıdır. Eğitimin üstlendiği rolleri ve görevleri başarıyla yerine getirebilmesi için belirli kritik yetkinlikleri bulunmalıdır. Bunlara sahip bulunan ve geliştirebilecek olan kişilerin eğitimciliği meslek olarak seçmesi ya da işletmeler tarafından eğitici olarak seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekir. ⁴¹ Çünkü eğitim, gerçekten bu işi tutkuyla sevenler tarafından yapıldığı sürece başarılı olur. Eğitimi mesleğine inanmalı, değer vermelidir. Eğer kişi mesleğini gerçekten seviyor ve değer veriyorsa bu işin güç ve yorucu yönlerinden ziyade eğlenceli ve keyifli yanlarını bulur.

1.5.1. Eğitimcinin Özellikleri

İdeal bir eğitimcide bulunması gereken nitelikler şunlardır⁴²:

- Veri toplama ve iletişim becerilerinin kuvvetli olması,
- Metodik bir yaklaşım sergilemesi,
- Güçlü bir özgüvene sahip olması,
- Öğrenmeye ve başkalarının gelişmesine yardımcı olmaya yönelik özel bir heves,
- Çalışanlarıyla arasında karşılıklı güvene ve saygıya dayalı bir ilişki olmalı,
- Konunun uzmanı olmalı,
- Yetkili bir konumda olmalıdır.

Bir eğitimci, hem organizasyonel müşterilerle hem de eğitimin gerekli sonuçları ürettiğini garantiye alan asıl katılımcılarla çok daha yakın

⁴¹ Barutçugil, a.g.e., s. 80.

⁴² Nancy Stimson, **Eğitici Önderlik**, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s. 39

çalışacaktır. O, organizasyonun günlük uygulamalarda istediği sonuçlardan emin olmak için proaktif olacaktır. Aynı zamanda bu sonuçları elde etmelerini neyin mümkün kılabileceği ile ilgili katılımcılara danışmanlık yapacaktır.⁴³ Eğitimin sonucunda eğitimci, verilen eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını anlamak için eğitimin değerlendirmesini yapacaktır.

Yetişkin eğitiminde görev alan bir eğitimci, bir öğretmen değil kolaylaştırıcı danışman rolü oynamalıdır. Kendisinden beklenen rolleri gerçekleştirebilmek için başarılı bir eğitimci⁴⁴:

- Öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen bir ortam oluşturur ve uygun bir hava yaratır.
- Karşılıklı etkileşim için uygun bir mekanizma yaratır.
- Öğrenme ve geliştirme ihtiyaçlarını belirler, konu ve kapsamı buna uygun olarak düzenler.
- İçeriği ve yöntemi, amaçları ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde geliştirir ve kullanır.
- Öğrenme deneyimlerini uygun teknik ve materyallerle bütünleştirir.
- Kazandırmayı amaçladığı bilgi, beceri ve davranışlar için bir ilham kaynağı ve rol modeli oluşturur.
- Sonuçları değerlendirir ve öğrenme ihtiyaçlarını yeniden gözden geçirir.

Başarılı bir eğitimcinin en önemli özelliklerinden biri de sunuş becerisine sahip olmasıdır. Bir eğitimci bilgi ve tecrübelerini ancak iyi bir sunuş becerisi sayesinde karşısındakilere aktarabilir. Böylece eğitime katılanların dikkatini çeker, eğitime odaklanmalarını sağlar ve iletmek istediğini tam ve doğru bir biçimde iletir.

⁴³ Di Kamp, **Mükemmel Eğitimci**, Çev. Fatma Can Akbaş, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 39

⁴⁴ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 82

Ancak eğitim bunun çok daha ötesinde bir iştir ve bir çok durumda sunuş en önemsiz yeteneklerden biri de olabilir. Eğitim sürecinin aşamalarını düşündüğümüzde , çok sayıda rolün gerekli olduğu ortaya çıkar. İhtiyaç analizi için gereken beceriler sunuş için gerekenden çok fazladır. Bir eğitim programını tasarlamak, değerlendirmekten çok farklıdır. Kaynak materyali hazırlamak için gerekli olan beceriler de grubu yönetmek için gerekli olandan çok farklıdır. Tüm bunların ötesinde de eğiticinin eğitim salonunda ve dışında bir çok rolü yerine getirmesi gerekir. Sunucu, psikolog, konu uzmanı, akıl hocası, öğrenci, rehber, danışman, dinleyici, planlayıcı, lider, değerlendirici, yaratıcı, yönetici, yazar, yenilikçi, idareci, organizatör, ikna edici, motive edici, satıcı, rol model, teknisyen, arabulucu gibi.⁴⁵ Bu özelliklere daha fazlaları da eklenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus ise hemen hiçbir kimse rollerde mükemmel olamaz. Eğitiminin güçlü yönlerini ön plana çıkarması ve zayıf olan yönlerini ise geliştirmek için fırsat yaratması başarısını artıracaktır.

1.5.2. Eğitiminin Görevleri

Bir eğitimin planlanma aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte pek çok kişiye görevler düşmüş olabilir. İşletme yöneticileri, ilgili birim yöneticileri, eğitim materyalleri tedarikçileri, insan kaynakları yetkilileri, eğitim tesisi sorumluları teknik elemanlar vs. bir eğitimin başarısında sorumluluk taşırlar. Dolayısıyla eğitim süreci takım çalışmasını gerektirir. Ancak hiç şüphe yok ki görevlerin ve sorumlulukların en ağırı eğiticinin kedisindedir.

Başarılı bir eğitimin temel görevlerinden biri eğitimin planlanması, organize edilmesi ve programlanmasıdır. Bu görev, eğitim yerinin organize edilmesi, katılımcıların davet edilmesi, eğitimde kullanılacak materyallerin temin edilmesi, sunuş planı ve programı gibi işleri içermektedir.

⁴⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 82.

Eğitimcinin eğitimin içeriğini katılanların beklentilerine cevap verecek biçimde hazırlaması gerekir. Eğitimin içeriği, çalışılan sektöre, çalışanların yapısına, müşteri portföyüne uygun olarak uyarlanması verilecek istenen mesajın daha etkin bir şekilde alınmasına olanak tanır.

Eğitimci, program esnasında dikkatleri üzerine çekebilmeli, ve katılanların rahat etmelerini sağlamalıdır. İnsanlar çoğu kez kendilerine bir şeyler öğretilmesinden hoşlanmazlar. Ancak öğrenmeye ve kişisel gelişime uygun bir ortam bulduklarında bundan yararlanmak isterler. Bu nedenle, bir eğitimcinin birincil görevi katılımcıların eğitime karşı tutumlarını olumlu kılmaktır.⁴⁶

Eğitimci, eğitim esnasında aktif olarak katılımı sağlamalıdır. Böylece katılımcılar daha iyi öğrenirler.

Bir eğitimcinin başarısı eğitime katılanların gözündeki saygınlığı ile doğru orantılıdır. İnsanlar, bilgisine ve uzmanlığına güvendikleri, kişisel olarak saygı duydukları eğitimcilerden daha iyi öğrenme eğilimindedirler.

Eğitimcinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması gereklidir. Kendisini sözlü ya da sözsüz iletişim becerileri ile iyi ifade edemeyen, kullandığı materyalleri etkin kullanamayan eğitimcinin başarısından söz edilemez.

Katılımcılarla sürekli ve etkili bir biçimde iletişim kurmak eğitimci için önemli bir noktadır. Katılımcılarla iletişim kuramayan, onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamayan eğitimcinin başarılı olması beklenemez.

İnsanlar arasında öğrenme tarzlarının farklılığını bilen bir eğitimci, şüphesiz tek bir tarzla eğitim ve sunuş yapmakta ısrarcı olmayacaktır. Bir

⁴⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 89.

eğitimcinin önemli yetkinliklerinden biri de değişik öğrenme tarzlarına uygun eğitim tarzlarını geliştirme becerisidir.⁴⁷ Bu sayede eğitimin etkinliği artacak ve başarısı yükselecektir.

Eğitimci öğrenme güçlüklerini ortadan kaldırmayı amaçlamalıdır. Öğrenme güçlükleri, dikkat eksikliği, gürültü, telefon sesi, grup tepkisi, yorgunluk gibi etkenler olabilir. İyi bir eğitimcinin grubun temposuna göre eğitimini planlaması gerekir.

⁴⁷ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 95.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM PROGRAMI VE UYGULAMASI

2.1. EĞİTİM İHTİYACININ ANALİZİ

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş, eğitilecek insan grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir. Bu işleme ve topladığımız verilere genellikle 'ihtiyaç analizi' adı verilir. Bu bilgiler, bir çok değişik kaynaktan derlenir ve genellikle, programın içeriğine, kullanılacak eğitim yöntemine ve uygulamada söz konusu olabilecek diğer soru ve hususlara ilişkin verileri kapsar.⁴⁸ Bu verilerin doğru bir şekilde alınması hangi konuda kimlere eğitim verileceğine dair gerçekçi bilgiler sunar. Eğitim programının içeriğini hazırlarken eğitim ihtiyaç formundaki bilgiler yol göstericidir.

Eğitim ihtiyacı analizi, eğitim programlarındaki en önemli aşamalardan birisidir. Eğitim ihtiyacı analizi yoluyla işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Diğer aşamaların başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır.⁴⁹

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve

⁴⁸ Kay Tyler Abella, **Başarılı Eğitim Programları**, Çev. Mahir Barış, 9. Kitap, Ankara, Öteki Yayınları, 1999, s. 17.

⁴⁹ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 2001, s. 17.

eğitimleri netleştirmektedir.⁵⁰ Eğitim programını organize etmeden yapılacak olan eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin konusu, eğitim verilecek kişilerin seçimi, eğitim yöntemleri gibi pek çok konuya ışık tutacaktır.

Bu bölümde öncelikle eğitim ihtiyacı analizi üzerinde durulmuş ve daha sonra eğitimin planlanması, eğitim yöntemleri, eğitimde ölçme ve değerlendirme konuları ele alınmıştır.

2.1.1. Eğitim İhtiyacını Doğuran Nedenler

İşletmelerde iş bölümünün artmasıyla birlikte, her bir işle ilgili olarak eğitim ihtiyacı artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Öte yandan günümüz yöneticileri personelinden çok yönlü işlev beklentisi içine girmişlerdir. Beklentileri, yoğun rekabet, kalite arayışları, insan ilişkilerinin geliştirilmesi yönündeki baskılar, eğitimi lüks bir uygulama olmaktan çıkararak bir 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 şunlardır⁵¹:

- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyini yükseltmesi gereği,
- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması,
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,

⁵⁰ Belgin Subaşlar, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 269

⁵¹ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 17.

- Uluslar arası rekabet ortamında , eğitimli personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Bu faktörlerin yanında işletmelerde eğitim yapılmasını gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz;organizasyonun büyümesi, organizasyonun küçülmesi, dönemsel dalgalanmalar, çalışanların yeni görevlere yükselmesi, iş ortamında değişiklik, yeni yasaların çıkması, özel projelerin yürütülmesi, kadro değişiklikleri, yeni yöntem ve tekniklerin uygulanması, yönetim tarzının değişmesi, reorganizasyon, yeni teknolojilere geçilmesi, yeni ürünlerin pazara sunulması, yeni görevlerin oluşturması, şirketlerin birleşmesi – el değiştirmesi, yeni pazarlara girilmesi.⁵² İşletmelerin yaşadığı bu gibi gelişmeler çalışanları ve şirketi eğitime almaya itmektedir.

Eğitim ihtiyacının nedenlerinden söz ederken sadece bugün ortaya çıkan ihtiyaçlarla yetinmek yetersiz kalabilir. Çalışanın mevcut performansı ile olması gereken performansı arasındaki fark eğitim ihtiyacının olduğunu gösterir. İşletmenin gelecekte faaliyet göstereceği sektörlerle ilgili bilgi ve beceri düzeyinin tespit edilmesi ve bu yönde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ise stratejik anlamda eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.

2.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizinin Süreçleri

Eğitim ihtiyacının analizi, ön hazırlık aşamasından sonra gerçekleşir. Ön hazırlık, ilgili yöneticilerle görüşme, sorunların dinlenmesi, işletme verilerinin derlenmesi ve toplanması aşamasıdır. Bu aşamada kullanılacak yöntemin seçilmesine özen gösterilmelidir. Eğitimci bu aşamada aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmelidir⁵³:

⁵² Zehra Çınar, “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi”, (Erişim) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 16.05.2007

⁵³ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 17

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

Bir işletmede eğitim ihtiyacı analizi yapılırken çalışanlar bu uygulamadan olumsuz etkilenebilirler. Bu etkiyi en aza indirmek için eğitim ihtiyacı analizi, çalışanların işlerini aksatmayacak şekilde yapılmalıdır. Bu noktada çalışanların desteğinin alınması gerekir.

Eğitim ihtiyacı analizi yapılırken özellikle üç konunun önemini belirtmekte fayda vardır. Bunlar, üst yönetimin desteğinin alınması, çalışanların desteğinin alınması ve yeterli zaman ve kaynak ayrılması konularıdır.

İşletmedeki üst yöneticiler eğitim ihtiyaç analizinin niçin yapıldığını net bir şekilde bilmeliler. Aynı zamanda üst yönetimin beklentileri de eğitim ihtiyaç analizinde doğru bir şekilde saptanmalıdır.

Eğitim ihtiyacı analizinin hazırlık safhasında bu faaliyetten etkilenecek olan tüm çalışanlara konu hakkında bilgi verilmelidir. Analiz sonucunda da bilgi verilmesi, eğitim programına teşvik anlamında önemlidir.

Eğitim ihtiyaçı analizi yapılırken, işletmenin büyüklüğüne, personel sayısına, görüőülecek kişilerin mesailerinden ayırabilecekleri zamana bağlı olarak analiz zamanı deđiőecektir. Eğitim ihtiyaçı analizinde kullanılacak tekniğe bağlı olarak da ayrılan kaynak miktarı deđiőecektir. Analize hazırlık aşamasında eğitim ihtiyaçı analizi bütçesinin çıkarılarak yönetim ile paylaőılması gerekmektedir.

2.1.2.1. İşletme Düzeyinde Analiz

Örgütsel analizin yapılmasında öncelikle Şu soruya cevap aranmalıdır. 'Eğitim, işgörenlerin davranışlarında organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak değişimler yaratacak mıdır?' Görölüyor ki , ihtiyaçlar saptanırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, eğitim faaliyetlerinin , organizasyonun amaçlarına ulaőmasıyla ilişkilendirilmesidir. Örgütsel analiz ayrıca , kurumun bir bütün olarak incelenmesi, ters giden ya da yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. Bunun için de bazı hususlara dikkat etmek gerekir⁵⁴;

- Çevre faktörlerinin deđiőme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır.
- İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörü hangileridir?
- İşletmenin genel karlılık düzeyi nedir?
- İşletmenin kar ve gelir kaynakları nelerdir? Bunlar istikrarlı mıdır?
- İşletmedeki maliyetler arasında özellikle kontrol edilmesi gereken faktör nedir?

⁵⁴ Zehra ınar, " İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi", (Erişim) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 16.05.2007

- İşletmenin kaynakları, stratejileri, yapısı, kültürü arasında çatışma var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
- İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? Çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
- Bilgi ve beceri yönünden işletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu güç ve zayıf yönler işletmenin etkinlik ve karlılığını nasıl etkilemektedir?
- Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir.?
- İşletmenin kariyer planını oluşturmak için fırsatlar ve kısıtlar nelerdir?Eğitimin kariyer planlarına katkısı ne olabilir?
- Eğitim sistemi, ihtiyaçları belirleme ve gidermede ne kadar etkindir?

İşletme düzeyinde gerçekleştirilecek olan analizleri şu başlıklar altında toplayabiliriz;

İşletmenin misyon, vizyon, amaç ve stratejilerinin analizi: Çalışanları bir işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerini ne kadar iyi bilirler ve benimserlerse işletme o kadar başarılı olur. İşletmenin hedefleri, gelecekte ulaşmak istediği nokta bilinirse çalışanların da hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu konusunda gerekli veriler elde edilecektir.

İşletmenin dış çevresinin analizi: Eğitim programları dış çevredeki değişim ve gelişmelerden etkilenir. Ekonomi, toplum, yasalar ve hukuk alanındaki değişiklikler ve gelişmeler işletmeleri ve eğitim programlarını belli oranlarda kısıtlar.İşletmeler dış çevre faktörlerinin kısıtlarını dikkate alarak yeni ekonomik ve teknolojik gelişmelere ayak uymayı sağlayacak eğitim programları gerçekleştirmeye çalışırlar. ⁵⁵ Teknolojik gelişmeler neticesinde de işletmeler sürekli olarak mevcut yapılarını yenilemek, değiştirmek

⁵⁵ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 49

zorundadırlar. Sürekli değişen teknoloji mevcut bilgileri geçersiz hale getirmiştir. Dolayısıyla teknolojik yeniliklere uyum kabiliyeti yüksek kişilerle çalışmak artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin analizi: Bir işletmede etkinliğin ve verimliliğin ne ölçüde olduğunun bilinmesi gelecek dönem için hazırlanan eğitim ihtiyaçlarına da ışık tutacaktır.

İşletme kültürü ve ikliminin analizi: Devamsızlık, geç kalma, işgücü devir oranı, şikayetlerin yoğunluğu, iş kazalarının görülme sıklığı, çalışanları işe ilgi düzeyi gibi unsurlar örgüt ikliminin ölçülmesinde etkili olan standartlardır. Örgüt kültürü ise , çalışanların işletme ile ilgili olarak paylaştıkları değerler sistemidir. Bu uygulamaların bilinmesi eğitim ihtiyaç analizi yapılırken işletme açısından avantaj oluşturacaktır.

İşletmede insan kaynaklarının analizi: İnsan kaynaklarının bugünkü ve gelecekteki yeterlilik durumunu insangücü planlaması yoluyla öğrenmek mümkündür. Elde edilen veriler işletmenin insan kaynakları yapısını oluşturacağından verilmesi gereken eğitime de katkı sağlayacaktır.

2.1.2.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz

İşletme düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi yaparken işletmedeki performans düşüklüğünün nedenleri ve performansın düşük olduğu alanlarla ilgili bilgi toplanmıştır. Görev düzeyinde analizde ise işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapan personelde bulunması gereken özellikler belirlenir. Görev düzeyinde analiz yapılırken öncelikle iş analizleri, iş tanımları ve bir işi yapmak için çalışanda bulunması gerekenleri gösteren iş gerekleri belirlenir.

İş Analizi: Bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, çevresel etkenleri, işi yapmak için gereken bilgi ve beceri düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan

çalışmalardır. İş analizi yapmak için kullanılan veri toplama yöntemleri; anket, gözlem, görüşme, karma yöntem, video ve kayıt yöntemleridir.

İş Tanımı: İş tanımında organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin tanımı yapılır ve işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir.⁵⁶ İş için gerekli olan görev ve sorumluluklar ile işi yapan kişinin performansı karşılaştırılarak eğitim ihtiyacı analizine dahil edilir.

İş Gereklere: İş analizi yapıldıktan sonra buna bağlı olarak iş tanımları ve iş gereklere çıkartılır. İş gereklere, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken, iş gereklere işin istediği çalışanın profilidir.⁵⁷ Böylece işin gerektirdiği nitelikler ile çalışanda bulunan nitelikler arasında bir fark var ise bu eğitim ihtiyacı olduğunu gösterir.

2.1.2.3. Kişi Düzeyinde Analiz

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle personelin mevcut performansı ile istenilen performansı arasındaki fark üzerinde durulur. Burada önemli olan nokta uygulanılacak eğitim programı ile istenilen performansa ulaşıp ulaşılamayacağıdır.

Kişi düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi aşağıdaki aşamalarda gerçekleşir,⁵⁸

⁵⁶ Zehra Çınar, “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyacı Analizi”, (Erişim) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 16.05.2007

⁵⁷ Zehra Çınar, “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyacı Analizi”, (Erişim) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 16.05.2007

⁵⁸ Ayşen Arıduru, “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizi”, (Erişim) <http://www.okyanusbilgiambari.com>, 14.03.2007

- Çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile (standart performans), mevcut (bireysel) performans arasındaki farktır.
- Çalışanda var olan bilgi, beceri ile ortaya koyduğu mevcut performansın , istenen performansa uygun olup olmadığı araştırılır.
- Performans farkının bilgi, beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, ücret ve benzeri sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır.
- Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verilirse bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanır.

Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaç analizi için en önemli veri olarak kullanılmaktadır ve işletmelerde performans ile ilgili problemlerin olduğu bölümler ve bu bölümdeki yetersiz kişilerin belirlenmesi, sorunların eğitim ile iyileştirilip giderilme durumunun araştırılması eğitim ihtiyaç analizinin temelini oluşturur.⁵⁹ Değerleme sonrasında çalışan ile değerlendirme yapan yetkilinin birebir görüşmesi eğitim ihtiyacının kabul edilmesi konusunda kolaylık sağlayacaktır.

2.1.2.4. Bilgi Toplama Yöntemleri

Eğitim ihtiyaç analizi esnasında bilgi toplamak için kullanılan yöntemlerin doğru bir şekilde tespit edilip seçilmesi, avantajları ve dezavantajlarının değerlendirilmesi doğru eğitim ihtiyacının belirlenmesine olanak sağlayacaktır. En yaygın olarak kullanılan bilgi toplama yöntemleri gözlem, görüşme, anket, karşılaştırmalı performans değerlendirme, personel kayıtları olarak sayılabilir.

⁵⁹ Zehra Çınar, “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi”, (Erişim) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 16.05.2007

2.1.2.4.1. Anket Yöntemi

Bu yöntemde eğitim uzmanları tarafından eğitim ihtiyacının saptanması için hazırlanan formlar ilgili bölüm yöneticilerine gönderilir ve bu yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim ünitesine geri gelir. Buna göre bir eğitim planlaması yapılır.⁶⁰ Bunun yanında küçük ölçekli işletmelerde çalışanın kendisine verilen anketler de uygulanmaktadır. Çalışanların belirledikleri eğitim ihtiyacı ile yöneticilerin belirledikleri eğitim ihtiyacı arasında farklılıklar olabilir. Bu durumda karşılıklı görüşülerek uzlaşmaya varılmalıdır. Çoğu kez çalışanlar kısa vadeli sıkıntılarını, günlük ihtiyaçlarını dile getirirken yöneticiler daha objektif ve daha uzun vadeli ihtiyaçlar ortaya koymaktadırlar.

Anketlerin hazırlanmasında bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁶¹

- Ankette yer alan ifadelerin anketin amacına uygun olması,
- Seçilen kelimeler ve kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması,
- Anketin biçimi,
- Anketteki ifadelerin sırası,
- Ankette sorulan kişisel bilgiler,
- Ankette olumlu ve olumsuz ifadelerin dengeli dağılımı,
- Bir ifadede birden çok soru sorulmaması,
- Anketteki ifadelerin yönlendirici olmaması,
- Anketteki ifadeler sosyal kabul etkisinde kalmadan kişinin anketi cevaplamasına imkan vermesi.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.123.

⁶¹ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 119

2.1.2.4.2. Görüşme Yöntemi

İşletme yöneticisi veya dışarıdan bir danışman personelle görüşerek işteki performans düşüklüğünü belirlemeye çalışır. Personelle yapılan görüşmelerde performans düşüklüğü ve eğitim ihtiyaçları saptanmaya çalışılırken gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir. Bu görüşmeler yıllık olarak yapılan başarı değerlendirme çalışmalarının bir parçası olarak gerçekleşir.⁶² Görüşme yöntemi ilgili birim yöneticisi ile de yapılabilir. Bu özellikle personel sayısının çok fazla olduğu işletmelerde birebir personelle görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda uygulanır.

2.1.2.4.3. Gözlem Yöntemi

Anket ve görüşme yöntemlerinde çalışanlara ya da yöneticilerine sorular yöneltilirken gözlem yönteminde çalışanların doğal iş ortamında, soru sorulmadan sadece gözlem yaparak eğitim ihtiyacı olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu yöntemde çalışanların işleri aksamaz ve doğal ortam gözlemediğinden sağlıklı verilere ulaşılır. Ancak gözlem yapan kişinin iş hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekmektedir ve çalışan gözlemediğinin farkında olursa bundan rahatsız olup farklı davranışlar sergilemesi de söz konusu olabilir.

2.1.2.4.4. Personel Kayıtlarının Analizi

Personel şikayetleri, devamsızlık oranları, işten ayrılmalar gibi somut kayıtlar ihtiyaç analizinde önemli bilgiler sağlar. Bilgisayarların personel kayıtlarında kullanılması personelle ilgili daha detaylı kayıt tutma imkanı

⁶² Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 127

vermektedir. Personel şikayetleri, devamsızlık ve işten ayrılmalar gibi kayıtların yanında kariyer yolları ve planları , eğitim faaliyetleri sonucu görülen gelişmeler personelle ilgili tutulan kayıtlarda yer alır. Bu kayıtlar her personelin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyini gösterirken aynı zamanda eğitim ihtiyaçları hakkında da bilgi verir. ⁶³ Bu bilgilere diğer yöntemlere nazaran daha kısa sürede ve kolay ulaşılabilesi analiz süresini kısaltacaktır.

2.1.2.4.5. Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi

Yönetici tarafından astların performans değerlemeleri karşılaştırmalı olarak yapılır ve elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılır. ⁶⁴ Buradan elde edilen veriler ile hangi çalışanın ne konuda eğitim ihtiyacı olduğu tespit edilmeye çalışılır.

2.1.3. Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

Eğitim ihtiyaç analizi bir eğitim programının ilk aşamasını oluşturur. Başarılı bir eğitim programından önce performans düşüklüklerinin tespit edilmesi ve önlenmesi amacıyla eğitim ihtiyaç analizindeki bilgilere gereksinim duyulur.

İşletme açısından eğitim ihtiyaç analizinin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.

⁶³ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 128

⁶⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.124.

- Alınan eğitimlerin şirketin hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecinde çalışanları dahil etmek, onlarda sahiyet duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlere 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 kaynakları 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.⁶⁵

2.2. EĞİTİMİN PLANLANMASI

İşletmenin eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra eğitim planının yapılması aşamasına geçilir. Eğitim planı hazırlanırken eğitim ihtiyaç analizindeki verilerden faydalanılır.

Planlama, ileri görüş, risk alma ve karar verme yetkinliklerini gerektirir. İletişim becerileri ve takım çalışması planlamayı kolaylaştırır. Planlama ile

⁶⁵ Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", (Erişim) <http://www.okyanusbilgiambari.com>, 12.04.2007

eđitim sűrecinde sűrprizlerle karřılařma olasılıđı azalır ve ani kararlar gerektiren sıkıntılı durumlar yařanmaz.⁶⁶

Eđitim programının başarılı olabilmesi için eğitime katılacak personellerin seçimi, eğitim verilecek konuların tespit edilmesi, eğitim organlarının belirlenmesi, eğitim tekniğinin seçilmesi, eğitim sűresinin ve yerinin önceden planlanması gerekmektedir.

2.2.1. Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi

Eđitim ihtiyaç analizi sonucu kimlerin hangi eğitime ihtiyacı olduğu belirlendikten sonra eğitim katılım listesi oluşturulur. Eđitimin etkin olabilmesi için katılım listesinin doğru bir şekilde belirlenmiş olması önemlidir. Katılımcıların benzer işler yapıyor olmaları ve benzer özelliklere sahip olmaları gerekir. Örneđin űniversite mezunu, 10 yıllık tecrűbeye sahip bir azarlama uzmanı ile lise mezunu tecrűbesiz bir muhasebe elemanını aynı eğitime dahil etmek doğru olmayacaktır. Bu yűzden aynı dűzeyde ve benzer işlerde çalışanların katıldıkları bir eğitim daha başarılı olacaktır.

Katılımcı listesi belirlenirken herkese eřit mesafede davranılmalıdır. Eđitime gerçekten ihtiyacı olanlar dahil edilmeli ve objektif bir şekilde değerlendirilmelidir. Eđitimin bir ceza ya da dűllendirme faaliyeti olmadığı da unutulmamalıdır.

2.2.2. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eđitim ihtiyaç analizi sonucu hangi konularda eđitim ihtiyacı olduđu ortaya çıkar. Bu konular yönetim dűzeyinde , görev dűzeyinde ya da blűm dűzeyinde olabilir. Burada önemli olan nokta hangi dűzeyde olursa olsun, eđitim konusunun dođru olarak tespit edilmiř olmasıdır. Uygulanacak eđitim

⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 107

programı yükselme durumunda olmaya elverişli personel için olabileceği gibi mevcut performansın artırılması yönünde de olabilir.

2.2.3. Eğitim Organlarının Belirlenmesi

Eğitim verilecek konu tespit edildikten sonra bu eğitimi kimin vereceği önemli bir konudur. İşletmenin eğitim politikasına ya da eğitim verilecek konuya göre farklı alternatif eğitim organlarından söz edilebilir. İşletmede mevcut çalışan bir eğitim uzmanı varsa tespit edilen eğitim ihtiyacı işletme içinden de karşılanabilir. Çalışanların işletme dışında düzenlenen eğitimlere katılmaları ya da dışarıdan getirilecek uzman eğitimcinin işletme içinde eğitim vermesi de tercih edilebilir.

2.2.4. Eğitim Tekniğinin Seçilmesi

Burada söz konusu olan iş dışı ve iş başı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.⁶⁷ Uygulanacak olan eğitim tekniği katılımcıların ilgisini çekmeli, anlatılmak istenen temel düşünceye uygun olmalıdır.

2.2.5. Eğitim Süresinin ve Zamanının Belirlenmesi

Eğitimin yapılacağı zaman belirlenirken iki noktaya dikkat edilmesi gerekir. Birinci nokta, eğitim zamanı belirlenirken işletmedeki işlerin

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.126.

aksamayacağı bir zaman seçilmesidir. İkinci nokta ise , eğitime katılacak kişilerin motivasyonlarını artıracak bir zaman eğitim için uygun olacaktır. ⁶⁸

Eğitim süresi ve zamanı ile ilgili olarak pratikte en çok karşılaşılan problemlerden biri eğitimin mesai saatleri içinde mi yoksa dışında mı yapılacak olmasıdır. İşletme yönetimi genellikle bu konuda, işlerin aksamaması nedeniyle eğitimin mesai saatleri dışında yapılması gerekliliğine inanır. İşten arta kalan zamanlarını kendilerine ayırmak isteyen çalışanlar , eğer üretim / hizmet aksamıyor ise eğitimin mesai saatleri içinde yapılmasını tercih etmektedirler.

Eğitimin süresi, katılımcıların niteliğine ve eğitim verilecek konuya göre değişiklik gösterebilir. Bunun önceden tespit edilerek sürenin belirlenmesi gerekir.

2.2.6. Eğitim Yerinin ve Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Seçilmesi

Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır.

Eğitimin işbaşı, iş dışında veya işletme dışında yapılması kararı eğitimin konusuna, yöntemine ve zamana bağlı olarak verilir. Pratiğe yönelik eğitimler için işbaşı eğitimleri yaygın olarak kullanılırken, teorik eğitimler için iş ve işletme dışı eğitimler daha çok tercih edilmektedir. ⁶⁹

Eğitim esnasında kullanılacak olan araç – gereçler önceden hazırlanmalıdır. Eğitimde kullanılacak teknik malzemelerin yanı sıra

⁶⁸ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 141

⁶⁹ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s. 140

çalışanlara verilecek eğitim konularını daha iyi anlayabilmeleri için görsel ve yazılı materyaller hazırlanmalıdır. Görsel materyaller , katılımcıların, eğitim esnasındaki ilgilerinin korunmasını sağlarken, basılı metinler katılımcılara eğitimin başında verilerek, onların konulara hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır.⁷⁰

2.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşletmelerin uyguladıkları eğitim türlerinin ve programlarının adlandırılması ve gruplandırılması işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Eğitim programları genellikle eğitimin verildiği yere göre adlandırılırlar. İşbaşında verilen eğitim, iş dışında verilen eğitim ya da teknolojik destekli eğitim şeklinde üç grupta toplayabiliriz.

Eğitim programı, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini anlatmak için kullanılan bir deyimdir. İşletmelerde değişik isimler altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Bir işletmede hazırlanan bir eğitim programı başka bir eğitim programının aynısı değildir. Bu yüzden eğitim programlarına ortak bir isim vermek veya muhtevasını aynı tutmak çok zordur.⁷¹ İçeriği aynı olsa bile katılımcıların nitelikleri , eğitimcinin tarzı, eğitim yöntemi eğitim programını farklılaştıracaktır.

⁷⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarımın Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul, Babıali Kültür Yayınları, 2002, s. 156

⁷¹ Hüseyin Fazlı ERGÜL, 'İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi' (Erişim) <http://www.akader.info/sbard/sayilar>, 12.06.2007

2.3.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

Çalışanların işbaşında ve işletme içinde katıldığı eğitim programlarını içerir. Daha az maliyet gerektirdiği, iş başında işi yaparak öğrenme imkanı sağladığı, zaman açısından aksaklıklara neden olmadığı, iş ortamının gerçeklerini yansıtması gibi nedenlerle en sıklıkla tercih edilen eğitim yöntemidir. İş başında yapılan eğitimlerin başarılı olabilmesi için yöneticilere önerilen konular şöyle sıralanmaktadır⁷²:

- Yeni başlayan çalışanları, işbaşında eğitmek için düzenli ve dikkatli bir hazırlık yapın,
- Görevini ve işini etkili bir şekilde öğrenen çalışanları takdir edin,
- İşbaşında eğitim konusunda yetenekli ve deneyimli çalışanlarınızla ve görevlendirilmiş eğiticilerle uyumlu bir işbirliği ortamı yaratın,
- Bir görevi ya da bir işi anlamak ve tanımlamak için standart bir format sağlayın,
- Çalışanların hızlı ve doğru öğrenmelerini ve işbaşında kendilerine güvenmelerini geliştirecek eğitim toplantıları düzenleyin,
- Çalışanlara arzulanan performansa ulaşmaları, etkili ve güvenli çalışmalarını için rehberlik yapın,
- Yeni öğrenilenleri uygulaması ve bunu sürdürebilmesi için çalışanı destekleyin,
- Spesifik ve ölçülebilir güvenlik, kalite ve verimlilik standartlarına dayalı olarak iş performansını değerlendirin,
- Eğitim döngüsünün her aşamasında çalışana geribildirimlerde bulunun.

⁷² Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 169.

- İzleme becerilerinizi kullanın, olumlu sonuçlar yaratan soru sorma tekniğini kullanın,
- İşbaşında eğitim sürecini sürekli iyileştirerek organizasyon çapında bir işbaşı eğitim kültürü yaratın.

2.3.1.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

Oryantasyon, yeni çalışanların kuruluşun kuralları, değerleri, politika ve süreçleriyle tanıştırılması süreci olarak tanımlanabilir. Kuruma yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi ya da ilk işe başladığı günlerde işe alıştırma – oryantasyon eğitimi verilir. Bu eğitimde amaç, kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine, kurumun kurallarına uyumunu sağlamaktır. Bu eğitimin önemsenip, çalışanına yeterli sürede ve nitelikte verilmiş olması adayın işini, kurumun yapısını kısa sürede kavrayıp başarılı olma, kuruma yarar sağlama ve motive olma düzeyini artıracaktır.⁷³ İşe yeni başlayacak olanların ilk günlerde duydukları çekingenlik ve tedirginlik kısa sürede kaybolacak kişi kendini kuruma ait hissedecektir.

Oryantasyon eğitiminin içeriğinde işin yapılması ile ilgili teknik bilgilerin yanı sıra işin sosyal boyutları da bulunmalıdır. Oryantasyon eğitiminde iş tanımı, işin gerektirdiği yetkinlikler, sosyal tesisler, işletmenin fiziksel çevresi, üretim birimleri, işletmenin organizasyon yapısı gibi bilgiler yer alır.

Organizasyon eğitimi belirli bir program çerçevesinde birbirini izleyen aşağıdaki aşamalardan oluşur⁷⁴:

- Yeni işgörenleri karşılamaya hazırlanmak,

⁷³ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 170.

⁷⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1997), s.172

- Yeni işgörenleri karşılamak,
- Yeni işgörelere ilgi göstermek,
- İşletme ile ilgili bilgi vermek,
- Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak,
- Çalışma kurallarını bildirmek,
- Yeni işgörenleri iş arkadaşları ile tanıştırmak,
- Yeni işgörelere iş ile ilgili süreçleri öğretmek,
- Gelişmeleri izlemek.

2.3.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yöneticinin, herhangi bir nedenle (tatil, şehirden ayrılma gibi) görev ve sorumluluklarını uygulama düzeyinde çalışana geçici bir süre için devretmesidir. Bununla birlikte, genellikle sahada devredilen yetki ve sorumlulukların düzeyi stratejik kararlarda imza yetkisinin olmaması ile sınırlandırılmaktadır. Böylece stratejik durumlarda çalışan tarafından alınan yanlış kararların çalışanı olduğu kadar, bağlı olduğu yöneticiyi de güç durumlara sokabilme ihtimalini ortadan kaldırmak için yönetici denetim gücünü tamamen ortadan kaldırmamaktadır.⁷⁵ Yetki devri , çalışanda sorumluluk alma ve karar verebilme mekanizmalarının gelişmesine fayda sağlar. Bunun yanında yöneticilik becerilerini de geliştirerek aslında yöneticilik eğitimini de içermektedir.

Yetki devri yoluyla eğitimde yöneticinin astına gereksiz müdahalelerden kaçınması gerekir. Çalışanına güven duymalı ve bunu hissettirmelidir. Detaylarla ilgili sorunlar çalışanın inisiyatifine bırakılmalı ancak kontrol ve denetleme faaliyeti gözden kaçırılmamalıdır.

⁷⁵ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 171.

2.3.1.3. Koçluk (Coaching)

Yeni bir kariyer alanı olarak koçluk , eğiti yöntemlerinden biri olarak son yıllarda ülkemizde de uygulanmaya başlamıştır. Danışmanlık şirketleri, deneyimli yöneticiler ya da eğitim uzmanları koçluk eğitimi vermeye başlamışlardır.

Koçluk, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesine dayalı bir yöntem olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda koçluk, çalışanların rekabet güçlerini arttırmaları ve yüksek performans için engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmakla tasarlanmış sürekli ve etkili iletişime dayalı bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarını ise 8 adımda değerlendirmek mümkündür⁷⁶:

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

Adam yetiştirme sanatı olarak da adlandırılan bu sistem, sporda antrenörlerin sporcuları çalıştırıp maça hazırlaması, onları motive etmesi, en iyi performansı sergilemeleri için gerekli çalışmaların yapılması gibi iş yaşamında da çalışanların performanslarının artmasında, yönetim

⁷⁶ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 173.

becerilerinin gelişmesinde, zor işlerinden üstesinden gelebilmelerinde, kendilerini tanımalarında yardımcı olmaktadır.

2.3.1.4. Staj Yolu İle Eğitim

İşletmeler, işgören adaylarına eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj, işgörelere ileride yükselebilecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.⁷⁷ Bu açıdan staj, etkili bir eğitim yöntemidir.

İşten ayrılma, acil eleman ihtiyacı gibi durumlara karşılaşıldığında staj yolu ile eğitim almış kişiler eleman aramada kaynak olarak değerlendirilebilirler.

2.3.1.5. Rotasyon (İş Değiştirme)

İş rotasyonu, çalışanların yapılan işleri, işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimini tekdüzelikten kurtararak canlandırmak amacıyla kullanılan bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bununla birlikte, rotasyon tekniğinin çok az kullanılması veya çok fazla kullanılması eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek, birey için sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilir.⁷⁸ Bu nedenle işletmede rotasyon eğitimine karar vermeden önce çalışanların isteklilik düzeyi ve işletmenin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekir.

⁷⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.135.

⁷⁸ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 175.

Çalışanların sürekli aynı işi yapmaktan dolayı yaşadıkları monotonluk düzeyini ortadan kaldırmaya yönelik bir uygulamadır. Bazı dönemlerde sağlık sorunları, yıllık izinler gibi durumlardan dolayı işi yapacak ikame bir ikinci kişiye ihtiyaç duyulur. Rotasyon eğitimi sayesinde çalışanlar birbirlerini yedekleyerek işlerin aksamamasını sağlayacaklardır.

Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir⁷⁹:

- Takım çalışmasında etkinlik artar,
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır,
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır,
- Kişilerin birbirini yedeklemesi sağlanır,
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar,
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.

2.3.1.6. Hizmet İçi Eğitim

Oryantasyon eğitiminden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlatan bireyin, zamanla ortaya çıkacak olan ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak düzenlenen eğitimidir. Hizmet içi eğitim türleri, sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi, üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak sayılabilir.

Uygulamada sıklıkla hizmet sektöründe görülen hizmet içi eğitim, terfi, rotasyon gibi kariyer kararlarında etkili olmaktadır.

⁷⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.134.

2.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitimi kişilerin işlerini bilfiil yaptıkları yerin dışında kurum içi veya kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir. İş başında eğitim, daha çok iş yerinde uygulanan günlük işlemlerin öğretilmesine yöneliktir. Bu nedenle iş başında eğitim daha dar kapsamlıdır. Yapılan mevcut işin dışında diğer birimler ile ilgili bilgiler ve gerçekleştirilecek yenilikler, iş başında eğitimden ayrı olarak iş dışında eğitim yoluyla verilebilir.⁸⁰ İş dışında eğitimin genel özelliği teorik eğitim ağırlıklı olmasıdır.

İş dışında eğitim, iş dışında fakat işletme içinde olabileceği gibi işletme dışında da olabilir. Hangi yöntemin seçileceği eğitim veren kişiye, eğitimin konusuna ve şirketin eğitim politikasına göre değişmektedir. Genellikle işletme dışında verilen eğitimler maliyetli olurken, işletme içinde ve bireysel yerine toplu olarak verilen eğitimler daha az maliyetli olması açısından tercih edilmektedir.

2.3.2.1. Anlatım Yöntemi

Bir eğiticinin seçilerek eğitim verilecek gruba yaptığı anlatım esasına dayanan , en çok tercih edilen, en kolay ve en ucuz eğitim yöntemidir. Yetkili ve konusunda uzman bir kişinin belirli konularda geniş bir dinleyici kitlesine bilgi vermesi amaçlanır. Bu eğitim yönteminde, eğitici ile beraber çalışanların da katılıp karşılıklı tartışma ortamları yaratıldığı takdirde başarılı sonuçlar getirebilir. Aksi takdirde katılımcılar pasif dinleyiciler konumunda olduklarından dolayı sıkıcı ve tekdüze olabilir.

⁸⁰ Can, a.g.e., s.200.

2.3.2.2. Örnek Olay Çözümü

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.⁸¹

2.3.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde eğitim programına katılan çalışanlara daha önceden hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamaları için bazı roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu rollere göre tartışılır, karar alırlar ve problemi çözüm noktasına ulaştırmaya çalışırlar. Bu yöntem kişileri iş yaşamına hazırlarken yapmacık olması olasılığı ile de eleştirilmektedir. Rol oynama esnasında alınan kararlar, ve davranışlar gerçeği yansıtmayabilir.

2.3.2.4. Duyarlık Eğitimi

Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme

⁸¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.139.

süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını, daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini , duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan bireyde böylece artan duyarlık onda kişiler arası ilişki kurma yeteneklerini de artıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. ⁸² Bu eğitim yönteminde kişilerin rahatça konuşabilecekleri, tartışabilecekleri bir ortam yaratılmaya çalışılır.

2.3.2.5. Outdoor Eğitim Yöntemleri

Bu eğitim programı ülkemizde yeni uygulanan bir yöntemdir. İş yaşamı için gerekli olan, karar verme, inisiyatif alabilme, strese karşı dayanıklılık, takım çalışması davranışları geliştirmek amacıyla çeşitli oyunlarla belirli davranışlar kazandırılmaya çalışılır. Halat çelme, saklambaç, rafting, dağcılık gibi spor karşılaşmalarında çalışanların ve yöneticiler birbirleriyle kaynaşmaları sağlanır.

2.3.2.6. Yönetici Eğitimleri

Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde , personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık, bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim

⁸² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.138.

yapılabilmesine imkan verir.⁸³ Büyük holdingler ve bankaların çoğu eğitim programlarında yönetici eğitimlerine ağırlık vermektedir.

2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Günümüzde yeni iletişim teknolojilerinin gelişmiş olması, eğitim alanında da yeni uygulamaları getirmiştir. Yeni teknolojiler aynı anda çok fazla kişiye ulaşabilmesi, görsel, işitsel duylara hitap etmesi, eğitimin daha akılda kalıcı olması gibi nedenlerden dolayı tercih edilmektedir.

2.3.3.1. Multimedya Eğitim

Bu eğitim görsel – işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.⁸⁴ Bu yöntemi uygulamak oldukça maliyetlidir.

2.3.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayarlı eğitim, cd – rom'lar, diskler, internet kaynaklı eğitim şeklinde olmaktadır. Maliyetleri daha düşüktür, bilgiye çok kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılır. İşletmeler kendi iç ağlarını kullanarak bu eğitimi gerçekleştirebilir. Günümüzde pek çok şirket, kurum içi iletişime ve eğitime imkan veren internet ağına sahipler.

⁸³ Yüksel, **a.g.e.**, s. 202.

⁸⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.141.

2.3.3.3. Video Konferans Sistemi

Eğitim alan kişilerin ve eğitimcilerin soru – yanıt sũrecini telefon linki ũzerinden bir araya getiren bir eğitim tekniğidir. Özellikle farklı yerlerde çalışan ve bir araya gelmenin mũmkũn olmadığı durumlarda tercih edilen yũntem pek çok işletme tarafından da kullanılmaktadır. Sanal ortamda yapılan eğitimler motivasyon, ikna, grup etkileşimi gibi eğitime katkı sağlayan yũnlerinin olmaması nedeniyle eleştirilmektedir. Bu noktada teknoloji ağırlıklı eğitim ve geleneksel eğitim yũntemlerinin bir arada kullanılması Őnerilmektedir.

2.4. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim çalışmalarının amaçlara ne derece ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, kuruma ne kadar faydalı olduğu gibi sorular mutlaka gũndeme gelmektedir. Bu soruların cevabı gerçekten Önemlidir. Öyle ki, Önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulaması sonucunda elimize geçen kazancın Őlũlebilir olması oldukça zordur. ũnkũ sũz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesidir ki, bu kolay değildir.⁸⁵ Zor olmasına karşın eğitim etkinliğinin sonuçları değerlendirilmelidir. Yapılacak eğitimin hemen sonrasında uygulanacak bir anket eğitim etkinliğini belirli Őlũde ortaya çıkarır.

Eğitimde Őlme ve değerlendirme birbirlerini tamamlayan kavramlardır.

⁸⁵ Şimşek, a.g.e., s. 168

Genel anlamda ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun gözlenip sayısal sembollerle ifade edilmesidir. Değerleme ise, bir yargılama işidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır.⁸⁶

2.4.1. Değerlendirme Süreci

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde ilk adım, eğitimin niceliksel ve niteliksel değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesidir. Burada önemli olan nokta, belirlenecek ölçütlerin, çalışanların performansı ve işletmenin verimliliği , eğitimin işletmeye getirdiği katma değer ile ilişkilendirilmesidir. Nicel açıdan belirlenebilecek değerlendirme ölçütleri ; karlılık oranları, satış düzeyleri, çalışanların bilgi düzeyleri, iyileştirme düzeyleri vb. olabilirken niteliksel açıdan da; çalışanlarda motivasyon artışı, eğitime karşı tutumlar, izlenimler vb. konular ölçülebilir.⁸⁷ Satış düzeylerine bakarak bir değerlendirme yapılacaksa eğitime katılanların eğitimden önce ve eğitimden sonraki davranışları arasındaki farka bakılır. Eğer fark anlamlı ve istenilen düzeyde ise eğitimin etkin bir şekilde uygulandığı kararı verilebilir. Niteliksel açıdan yapılan değerlendirmede ise eğitime katılanların istenilen davranış biçimlerini kazanmış olmaları değerlendirilir. Yalnız burada davranış değişikliğinin sadece eğitim ile kazanılıp kazanılmadığının fakına varılması gerekir. Bunun için eğitime katılan kişilerin özelliklerinin birbirlerine yakın olması ve eğitimden önce iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde ikinci adım, belirlenen ölçütleri değerlendirmeye uygun tekniklerin seçimidir. Nicel ölçütlerin değerlendirilmesinde genellikle, satış raporları, finans göstergeleri, üretim miktarları gibi yöntemler kullanılırken niteliksel ölçütlerin değerlendirilmesinde

⁸⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.143.

⁸⁷ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s. 181.

soru formları, anketler, yapılandırılmış mülakatlar, müşteri memnuniyet anketleri gibi yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir.

Eğitim sonuçlarının tek bir yöntemle ölçülmesi yeterli olmayabilir. Eğer bu konuda geri besleme alınmazsa eğitimin amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığı tespit edilemez ve ileriye dönük olarak yeniden yapılanma ihtiyacının hangi konularda olduğu ölçülemez.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi birkaç aşamadan oluşur. Pek çok şirkette bu konu ile ilgili hiçbir şey yapılmadığını söylemek haksızlık olacaktır. Eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve yatırımların geri dönme oranının hesaplanması konusunu daha detaylı incelediğimizde karşımıza çıkan tablo aslında şirketlerin genellikle eğitim etkinliği ölçerken kullandıkları yaklaşımların birbirine benzediği ve tepkilerin ölçülmesi ve öğrenmenin ölçülmesi aşamalarını uyguladıkları şeklinde olmuştur.⁸⁸

Genel olarak eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi dört aşamada gerçekleşmektedir.

2.4.1.1. Tepkinin Ölçülmesi

Eğitim çalışmaları sona erdikten sonra , katılımcıların tepkisini ölçmek amacıyla küçük bir anket düzenlenir. Anket sonuçları eğitim programının başarısı hakkında fazla ipucu vermez. Çünkü genelde katılımcılar, eğitimin aksayan yönleri ya da eğitmenlerin kalitesi hakkındaki olumsuz düşüncelerini bildirmekte çekimser kalmaktadır.⁸⁹ Şirketlerin çoğunda eğitime ilişkin tepki ölçülmesi uygulanmaktadır.

⁸⁸ Tuğba Çörtekeoğlu, “Boomerang – Eğitimin Geri Dönüşü”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık , 2002, s. 286

⁸⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s. 169

Eğitim sonunda uygulanan bu yöntemde, eğitimin yeterliliği, eğiticinin tarzı, konuların iş süreçlerine etkisi, eğitim sresinin uygunluğu, eğitimde kullanılan materyallerin yeterliliği, eğitim yeri gibi konular hakkında soruların katılımcılar tarafından yanıtlanması beklenir.

2.4.1.2. Öğrenmenin llmesi

Öğrenmenin ölçülmesinde amaç adından da anlaşılacağı üzere katılımcıları eğitim programında yer alan bilgileri öğrenip ğrenmediklerinin ölçülmesidir. Katılımcıların ğrenme düzeylerini belirlemek amacıyla eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında sınavlar yapılır. Bu sınavların değerlendirilmesi ile katılımcıların öğrenme düzeyleri ölçülmüş olur. Eğer ğrenme gerçekleşmemiş ise davranış değerlikleri olmayacaktır.

ğrenme seviyesinin ölçülmesi için sınav haricinde eğitim alan ve almayan grupların karşılaştırılması ve kazanılan becerilerin izlenmesi gibi yöntemler de uygulanabilmektedir.

2.4.1.3. Davranışların llmesi

Diğer iki aşamaya göre daha zor bir yöntemdir. Davranışların llmesi için yapılması gereken şey, eğitim sonrasında davranış değerikliğinin olup olmadığını ölçebilmek amaı ile eğitimden önce ve eğitimden sonra performans değerlendirmesi yapılmasıdır. Eğitimde ğretilenlerin işe yansıması belli bir zamanı alacağından performans değerlemesinin en az 3 ay sonra yapılması daha yararlı olacaktır. Ancak kişinin performansındaki değerikliğin ne kadarının eğitime bağlı oluğunun saptanması oldukça güçtür.⁹⁰ Yapılan bu değerlendirme eğitim çalışmaları ile ilgili geri besleme alanında oldukça verimli bir yöntemdir.

⁹⁰ Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 287.

Davranışların eğitimden önce ve eğitimden sonra ölçülmesinde çalışanın iş arkadaşları ya da yöneticilerinin de fikirleri alınır. Bir diğer yöntem ise, eğitim öncesinde ve sonrasında davranışları ölçen soru formları, görüşmeler, anketler şeklinde uygulanabilir.

2.4.1.4. Sonuçların Ölçümü

Sonuçların değerlendirilmesinde hedeflenen, eğitimin iş sonuçlarına olan etkisinin ölçülmesidir. Artan satışlar, azalan maliyetler, iş kazalarındaki düşüş oranları iş sonuçlarına örnek olarak verilebilir.⁹¹ Bu değerlendirme yöntemi karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen en etkili yöntem olarak görülmektedir. Bu aşamada karşılaşılabilecek en büyük sorun, iş sonuçlarında elde edilen başarıda eğitimin katkısının ne kadar olduğunun bulunmasıdır. Eğitimin etkileri arındırılabilirse eğitimin katkısının ölçülmesi daha kolay olacaktır.

2.4.2. Eğitimde Fayda – Maliyet Analizi

Eğitim bir yatırım işidir. Çeşitli programların uygulanması firmaya kuşkusuz bir maliyet getirecektir. Ancak elde edilen pozitif sonuçların bu maliyetin üstünde olması beklenir.⁹² Burada önemli olan firmaya maliyet unsuru olarak yansıyan değişkenlerin ve faydaların tespit edilebilme güçlüğüdür.

Eğitim giderlerini şöyle sıralayabiliriz⁹³:

⁹¹ Çörtekeoğlu, **a.g.m.**, s. 287

⁹² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.147.

⁹³ Çörtekeoğlu, **a.g.m.**, s. 288

- Eğitimin tasarımı ve geliştirilmesi için yapılan masraflar ve harcanan zaman,
- Eğitimin tanıtılması için yapılan masraflar, (varsa çalışılan ajanslara yapılan ödemeler, poster, broşür masrafları vb.)
- Eğitim organizasyonu giderleri, (katılımcıların eğitime gönderilmesi için gerekli işlemlerin yapılmasına ilişkin harcanan zaman gibi)
- Eğitime ilişkin giderler,(eğitim odaları, kullanılan araç ve teizat, doküman gibi)
- Katılımcı giderleri ,(katılımcıların eğitime katılmalarından dolayı işte geçirmediikleri saatlerin karşılığı)
- Eğitimin fırsat maliyeti, (katılımcıların eğitimde geçirdikleri saate karşılık gelen iş değeri)
- Değerlendirme giderleri, (harcanan zaman, analiz, kullanılan materyal vb.)
- Seyahat ve konaklama giderleri.

Giderlerden oluşan bu kalemlerin çoğunun hesaplanması ciddi bir çalışma gerektirmektedir.

Fayda maliyet analizinde eğitimin işletme için maliyet unsurlarını belirledikten sonra işletmeye dolaylı ya da dolaysız faydalarını da sıralamak gerekir.

- Zamandan tasarruf; mevcut çıktılarına ulaşmada daha az çaba / güç kullanılır. Örneğin hataları düzeltmek için harcanan zamanın azalması ya da bilgiye daha hızlı erişim gibi.⁹⁴
- Üretimin ve kalitenin artması; aynı derecede çaba sarfedilerek daha fazla üretim elde edilir. Çalışanlardaki yüksek motivasyon ve daha iyi beceriler sayesinde işletmede üretim ve kalite artışı görülmesi. Müşteri memnuniyetinin artması ile hizmet kalitesinin artması.
- Bakım giderlerinin azalması; çalışanın işini ya da kullandığı makineyi daha iyi tanimasından dolayı hatalar azalacak böylece yanlış kullanımdan doğan bakım giderleri minimum seviyeye inmesi.
- İş kazalarının azalması, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının düşmesi.

Eğitim uygulamasının işletmeye sağladığı faydalar ile maliyetlerinin doğru bir biçimde tespit edilmesi eğitimin geri dönüşüm oranının hesaplanmasında en kritik noktadır. Bu verilere ulaşıldıktan sonra aşağıdaki formül uygulanır:

$$\text{Eğitimin Geri Dönüşüm Oranı} = \frac{\text{Toplam Fayda}}{\text{Toplam Maliyetler}} \times 100$$

⁹⁴Çörtekeoğlu, a.g.m., s. 288

Hesaplama yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta fayda maliyet analizi yapabilmek için yeterli sürenin geçmiş olmasıdır. Çünkü özellikle fayda sağlayan unsurlar eğitimden hemen sonra ortaya çıkmayabilir. Belirli bir sürenin geçmesini beklemek daha doğru olacaktır. Bu süre genellikle 1-2 yıldır.

2.4.3. Eğitimi Değerlendirmenin Amacı ve Faydaları

Değerlendirme bir bakıma eğitimin kalite kontrol aşamasıdır. Değerlendirmenin temel amaçları ve yararları şu şekilde sıralanabilir⁹⁵:

- Değerlendirme, verilen eğitimin kalitesi hakkında geribildirimde bulunur. Bu, yalnızca eğiticinin performansı hakkında fikir vermez aynı zamanda eğitimin içeriği ve kullanılan materyaller hakkında da fikir verir. Eğitimin iyi olan ve geliştirilmesi gereken bölümleri hakkında bilgi sağlar.
- Bilgilerin eğitim konularına uygun hale getirilmesine yardımcı olur. Değerlendirme teknik süreçlerden yararlanarak bunları başka alanlarda kullanma fırsatı verir.
- İş yerine taşınan eğitimin etkinliğinin ölçülmesini sağlar. Eğitim uzun ve pahalı bir süreçtir. Alınan eğitimin ne kadar yararlı olduğunu öğrenmek oldukça önemlidir.
- Eğitimler ve eğitim politikası şirket amaçlarına göre belirlenebilir. “Eğitimin içeriği ve sunuluş biçimi şirket amaçlarına uygun mu?”, “Bu eğitimin şirketin gelecekteki bir kaç yıllık planlarını

⁹⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 250

gerçekleştirmedeki yeri ne olacaktır?”, “ Açık amaçlara ulaşmamızda en etkili yol bu mu?” gibi sorulara cevapların bulunmasını sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yoğun rekabet şartlarında işletmeler, personelinin bilgi ve becerilerinin gelişmesine eskiye oranla daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bugün işletmeler personellerinin yeteneklerini artırarak iç ve dış müşteriye daha iyi yanıt verebilmeli, bilgi eksiklerinden kaynaklanan zaman kayıplarını en az seviyeye indirmelidirler. Personelin yeterliliğinin geliştirilmesi için sistemli olarak oluşturulan eğitim programlarına ihtiyaç duyulur. Uygulanan eğitim programları, personelin işletmeye bağlılığının artması ve performansının gelişmesi açısından önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İnsana ve onun gelişimine önem veren işletmeler, personelinin eğitimi ve gelişmesini amaç edinmişlerdir. Bu bilinç ile Şeref Makromarket San. Tic. A.Ş. bünyesinde çalışan kasiyerlerinin eğitimi ve gelişimini amaçlamıştır. Kasa açma, satış yapma ve kasa kapatma işlemlerine hata yapan kasiyerlerin performanslarını artırmak, kasa hakimiyetlerini güçlendirmek ve daha az hata ile çalışmalarını sağlamak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

3.3. UYGULANAN KİŞİLERİN NİTELİKLERİ

Araştırmaya konu olacak kişiler daha önce hiç iş tecrübesi olmayan, işe yeni başlamış (10 - 19 gün), hepsi lise mezunu 15 kasiyerlerden oluşmaktadır. Daha önce hiç kasa kullanmamış olmaları ve lise mezunu olmaları gibi benzer özelliklere sahip olmaları eğitimin daha etkin olmasını sağlayacaktır. Eğitim katılacak olan kasiyerlerin seçiminde işe yeni başlamış olmaları, lise mezunu olmaları gibi benzer özelliklere sahip olmalarının yanı sıra buldukları şubelerde müşteri şikayet formları incelendiğinde özellikle kasiyerlerden ve kasada yapılan işlemlerden dolayı şikayet oranlarının yüksek olması etkili olmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma tezin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölüm, eğitim ihtiyacını doğuran nedenlerin tespit edilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin uygulanması ve performans üzerine etkilerinin saptanması için eğitimin değerlendirilmesi ile son bulacaktır.

3.4.1. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde işletmeler, çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ve geliştirme konularına yönelmiş insan odaklı yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Bu bağlamda insan odaklı yönetim anlayışı çalışmanın temel dayanağı olmuştur. İnsanın bir amaç olduğu ve ancak sayesinde nihai hedeflere ulaşabileceği bilinen bir gerçektir. Hümanistik yaklaşım, insanı bir değer olarak görmekte ve işletmenin asıl amacının insan olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütün verimliliği ve yüksek performansa sahip olması bütün unsurların sistemli bir şekilde işleyebilmesine bağlıdır. Çalışanların iş ile, çevre ile, örgüt ile uyumlu çalışabilmesi, bu bağlamda sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınacaktır.

3.4.2. Varsayımlar

İnsan kaynaklarının başarılı olabilmesi, doğru bir şekilde tespit edilen eğitim ihtiyacının sistemli bir şekilde eğitim programlarına aktarılmasına bağlıdır.

Çalışanların mevcut performans düzeyleri uygulanan eğitim programı ile artırılarak işletmeye katkıları en yüksek seviyeye getirilebilir. Eğitim ihtiyacının doğru ve kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi ile başlayan süreç, eğitim programının etkinliği ile çalışanların mevcut performansları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Başarı ile uygulanacak olan bir eğitim programı sonucunda etkin performans ve verimlilik artışı ortaya çıkacaktır. Eğitim programı uygulandıktan sonra gerekli ölçme ve değerlendirme çalışmalarının yapılması ile çalışanların performans artışları tespit edilebilir.

3.4.3. Kapsam ve Sınırlar

Bu araştırma, perakende sektöründe faaliyet gösteren Şeref Makromarket San. Tic. A.Ş. 'de uygulanmaktadır. 1991 yılında Ankara'da kurulan Makromarket, 2007 yılı başında Nazar Marketleri satın alması ile birlikte bugün 60 şubesi ile Ankara'nın en büyük yerel marketler zinciri

konumuna yükselmiştir. Makromarket bünyesinde 1800, Nazar Market bünyesinde 700 çalışan olmak üzere toplamda 2500 kişi istihdam edilmektedir. Araştırma kapsamında uygulanacak olan eğitim , Makromarket bünyesinde çalışan 15 adet kasiyerleri kapsamaktadır. Kasiyerler 15 farklı şubede çalışmaktadırlar. İlk iki bölümde teorik açıdan ortaya konulan model bu aşamada uygulamalı olarak incelenecektir.

3.4.4. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada veri toplamak amacıyla eğitim ihtiyacını oluşturan nedenler belirlenirken, müşteri şikayet formları, yönetici ile görüşme ve anket yöntemleri uygulanmıştır. Eğitime katılacak gruba eğitimden önce eğitimin içeriğine ilişkin olarak hazırlanmış bir ön test verilecektir. Burada elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra eğitimin uygulama aşamasının ardından aynı test tekrar uygulanacaktır. Yine eğitimden sonra da eğitim değerlendirme formu (anket) ile katılanların eğitimin etkili olup olmamasına ilişkin görüşleri alınacaktır. Eğitim programının uygulanmasından 6 ay sonra eğitimin performans üzerine etkilerini ölçmeyi amaçlayan bir performans değerlendirme programı uygulanacaktır.

3.5. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

Şeref Makromarket bünyesinde, müşteri şikayet formları değerlendirildiğinde personeller arasında en çok kasiyerlerden ve kasa kullanımındaki hatalardan kaynaklanan şikayetlerin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle kasiyerleri kapsayan bir eğitim ihtiyaç analizinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

3.5.1. Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması

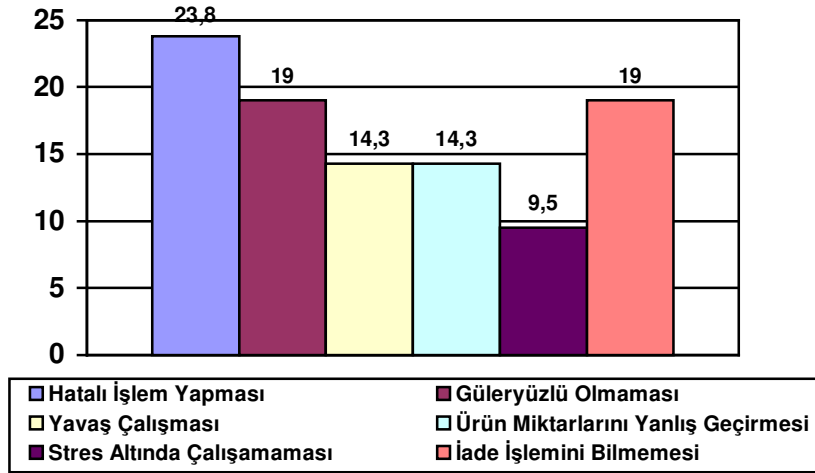
Eğitim ihtiyaç analizinde veri toplama tekniği olarak anket yöntemi ile görüşme yöntemi kullanılmış ve şubelerdeki müşteri şikayet formları incelenmiştir. Hazırlanan eğitim ihtiyaç formu 21 şubenin yöneticisine ulaştırılmış ve yine yöneticiler ile görüşme yapılarak kasiyerlerin en çok ihtiyacı olan eğitim konuları tespit edilmiş, müşteri şikayet formları incelenmiş ve sonrasında eğitim ihtiyacı tespit edilmiştir. Bu 21 şubenin seçilmesinde , eğitim ihtiyaç analizinin yapılması aşamasında o şubede işe yeni başlayan kasiyerlerin bulunması etkili olmuştur.

3.5.1.1. Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenlerin Belirlenmesi

Yöneticilere eğitim ihtiyacına neden olan faktörler sorulduğunda, daha çok müşteri şikayet formlarından yola çıkarak kasiyerlerin hatalı işlem yapması, güler yüzlü çalışmamaları – ki hizmet sektöründe önemli bir konudur - , kasada yavaş çalışmaları, ürün miktarlarını yanlış geçirmeleri, stres altında iken ne yapacakları kararını verememeleri ve iade işlemi uygulamalarını bilmemeleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenler

	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Hatalı işlem yapması	5	23,8	23,8	23,8
Güler yüzü olmaması	4	19,0	19,0	42,9
Yavaş çalışması	3	14,3	14,3	57,1
Urun miktarlarını yanlış geçirmesi	3	14,3	14,3	71,4
Stress altında ne yapacağını bilmemesi	2	9,5	9,5	81,0
İade işlemini bilmemesi	4	19,0	19,0	100,0
Toplam	21	100,0	100,0	



Grafik 1: Eğitim İhtiyacını Oluşturan Nedenler

Bu nedenler hem yönetici gözlemi ile hem de müşteri şikayet formlarının incelenmesi ile tespit edilmiştir. Hatalı işlem yapma oranının %23,8 ile en yüksek çıkmasının nedeni kasiyerin kasa kullanımı ile ilgili teknik anlamda bilgi sahibi olmaması ya da yetersiz olmasıdır.

%14,3 ile kasiyerlerin yavaş çalışması, kasa hakimiyetlerinin zayıf olduğunu gösteren ve müşterilerin sıklıkla şikayet ettikleri bir durumdur.

Kasiyerlik dikkat ve hız gerektiren bir meslektir. Kasiyerin yavaş çalışması o işi yeterince bilmediğini ve işlem sırası, tuşların görevleri gibi konularda yetersiz olduğu anlamına gelmektedir.

Yine %14,3 ile ürün adetlerini yanlış geçirmeleri kontrol yeteneklerinin olmadığını göstermektedir. Bir kasiyer bir ürünü barkod okuyucusuna okuturken kasa ekranını kontrol etmelidir. Eğer bir adet ürünü yanlışlıkla iki defa okuttuğunu fark ederse bunun düzeltilmesi gerekmektedir. Ancak bunu bilmeyen bir kasiyer, ürünün miktarını kontrol etmez ve müşteri fişini inceledikten sonra şubeye gelerek problemine çözüm üretilmesini ister. Bu durum, kasiyerin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Kasiyerlerin çoğunun iade işlemini bilmemesi de onların bu konuda yetersiz olduğu anlamına gelmektedir.

Kasiyerin ödeme işlemini alırken bir yandan ürünlerin fiyatlarını ve miktarlarını kontrol etmesi, diğer yandan da sırada bekleyen müşterileri izlemesi, onları bekletmemek için hızlı bir şekilde işlemini tamamlaması gerekmektedir. Böyle stresli bir ortamda çalışırken kasiyerin kasa hakimiyetinin güçlü olması ve bir an önce işlemini hatasız bir şekilde tamamlaması gerekmektedir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı kasiyerlerin eğitime ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Burada önemli olan konu kasiyerlere hangi konuda eğitim verileceğidir.

3.5.1.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz

Görev düzeyinde analiz yapılırken iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinin yapılması gerekliliğinden önceki bölümde bahsetmiştik. İş

analizini araştırma içinde vermektense iş analizinden elde edilen verilerle ulaşılan iş tanımları ve iş gereklerini açıklamak ulaşılmak istenen nokta açısından daha faydalı olacaktır.

İş Tanımı; Kasiyer, kasayı açabilen, müşterinin kasa ile ilgili bütün ödeme işlemlerini gerçekleştiren ve kasa kapatma işlemleri ile ilgili bilgi ve beceriye sahip kişidir.

İş Gerekleri; Kasiyer olarak çalışacak bir kişi, en az lise mezunu, el – göz koordinasyonu güçlü, dikkatli, hızlı, seri hareket edebilen, iletişim yeteneği gelişmiş, güler yüzlü, aktif çalışabilen ve sayısal zekası güçlü olan kişiler olmalıdır.

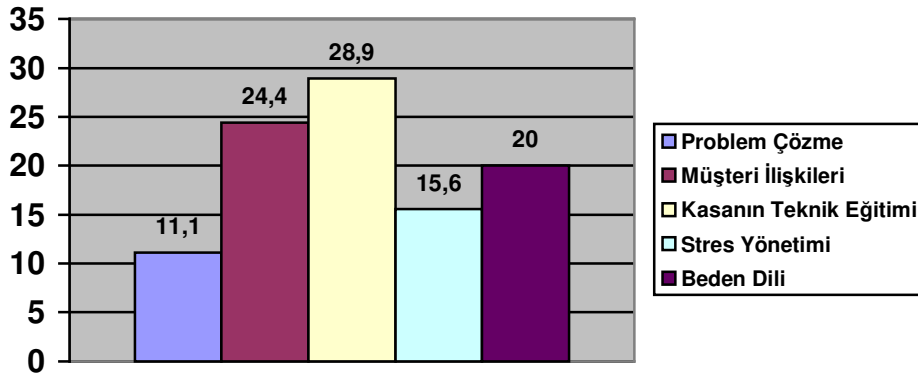
Eğitim ihtiyaç formları hazırlanırken, yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde tespit edilen 5 farklı eğitim konusu dikkate alınmıştır. Bunlar;

- Müşteri İlişkileri Eğitimi
- Beden Dili Eğitimi
- Problem Çözme Eğitimi
- Kasa Eğitimi
- Stres Yönetimi Eğitimidir.

Belirlenen bu konular neticesinde oluşturulan eğitim ihtiyaç analizi formu yöneticilere gönderilerek doldurmaları istenmiştir. Her yönetici kendi kasiyeri ile ilgili olarak en çok ihtiyaç duyulan eğitimi / eğitimleri yazmıştır. Toplanan analiz formları sonucunda kasiyerlerin en çok kasa eğitimine ihtiyaçları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Önerilen Eğitim Konuları

	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Problem çözme	5	11,1	11,1	11,1
Müşteri ilişkileri	11	24,4	24,4	35,6
Kasanın teknik eğitimi	13	28,9	28,9	64,4
Stres yönetimi	7	15,6	15,6	80,0
Beden dili	9	20,0	20,0	100,0
Toplam	45	100,0	100,0	



Grafik 2: Önerilen Eğitim Konuları

Kasa eğitimi %29 ile diğer eğitim konularına nazaran yüksek bir pay almıştır. Bunun nedeni, kasiyer eğer sorumluluğunda bulunan kasa ile ilgili bütün işlemleri bilirse diğer konular kendiliğinden gelişebilir. Kasanın açılması, satış yapılması ve kasanın kapatılması ile ilgili bütün işlemleri sorunsuz bir şekilde yaparsa müşteriler ile daha az sorun yaşayacak, daha az strese maruz kalacak, problemleri daha kolay çözecektir. Çünkü yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceri sahibi olduğundan kendine güvenecektir.

Bu nedenle önerilen eğitim konuları arasında kasanın teknik anlamda kullanılması ile ilgili eğitim en fazla ihtiyaç duyulan eğitim olmuştur.

3.5.2. Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra sıra eğitimin planlanmasına gelir. İhtiyaç analizinde elde edilen veriler burada kullanılır.

3.5.2.1. Eğitim Konusunun Seçilmesi

Eğitim ihtiyaç analizinden elde edilen verilere göre kasiyerlerin en çok kasa eğitimine ihtiyaçları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Kasa işlemleri esnasında yaşanan sıkıntıların çoğu kasiyerlerin hatalı işlem yapmalarından kaynaklanmaktadır. Müşteri şikayet formları incelendiğinde kasiyerler hakkında, yapılan işlemlerin çoğunlukla doğru olmamasından kaynaklanan şikayetler dile getirilmiştir. Bu durum hem müşteriler açısından hem çalışanın kendisi açısından hem de şirketin kurumsal kimliği açısından sıkıntı yaratmaktadır.

Perakende sektörü gibi işgücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde çalışanların eğitilmesi konusunun stratejik olarak hedeflenen amaçlara ulaşılmasında yaratacağı güçlük, kapsamlı bir eğitim programı uygulamasını da güçleştirmektedir.

Eğitim ihtiyaç analizindeki veriler değerlendirildiğinde kasiyerlerin kasanın teknik anlamda kullanımından kaynaklanan sıkıntılarının giderilmesini amaçlayan teknik bir eğitim verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

5.2.1.1. Eğitim Programının İçeriği

Kasiyer eğitim programının içeriği şu şekilde belirlenmiştir.

a. Programın Tanımı

Programın amacı, kasayı açabilen, satış yapma ve kasa kapatma işlemlerini yapabilen “kasiyer” yetiştirmektir. Program 3 dersten oluşmaktadır ve süresi 3,5 saattir. Bu eğitim programını başarı ile tamamlayan kişiler, kasiyer ünvan ile işletmelerde kasa işlemlerini yürütebilirler.

b. Programın Uygulanması İle İlgili Genel Açıklamalar

1. Öğretimin yapılması aşamasında katılımcı merkezli öğretime yer verilecek, öğrenmenin katılımcı tarafından gerçekleştirildiği dikkate alınacak, aktif öğretim stratejileri öğretimde esas alınacaktır. Temel becerilerin kazandırılmasında ve geliştirilmesinde davranışçı öğretim esas alınırken daha ileri düzeydeki bilgi ve becerilerin kazandırılmasında bilişsel öğretim stratejilerine yer verilecektir.

2. Katılımcıların bireysel gelişmeleri esas alınırken sosyal gelişimleri de dikkate alınacak, bu amaçla probleme dayalı öğrenme, işbirliğine dayalı öğrenme, grup çalışmaları gibi stratejilere de yer verilecektir.

3. Öğretim materyallerinin seçiminde görsel, işitsel öğretim materyalleri ile dokunmaya dayalı öğretim materyallerinin seçimine özen gösterilecektir. Eğitimde kullanılacak öğretim materyalleri eğitimci tarafından seçilecektir.

4. Öğretim etkinliklerinin belirlenmesinde, öğretimin amacı, öğretim sürecinin gerekleri ve çoklu zeka esas alınacaktır.

5. Öğretimin yapılması sırasında mümkün olduğu kadar planlara sadık kalınacak, zaman içinde değişen ihtiyaç, imkan ve şartlara bağlı olarak gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılacaktır.

6. Öğretim sürecinde sürekli değerlendirmeler yapılacak, katılımcıların öğrenmeleri ile ilgili eksiklikler ve yanlışlıklar zamanında fark edilerek gerekli düzeltici ve tamamlayıcı öğrenme teknikleri devreye konulacaktır.

7. Öğretim sürecinin sonunda katılımcının başarısı uygun ölçme araçları ile ölçülecek ve değerlendirilecektir. Bilişsel alandaki öğrenmeler için kağıt-kalem testlerine yer verilecektir. Ancak katılımcının gerçek performansı iş ve performans testleri ve bu bağlamda hazırlanacak olan kontrol listeleri ile ölçülecek ve değerlendirilecektir.

8. Bu program 15 kişilik bir katılımcı grubu, alanında uzman bir eğitimci, bu eğitimi yapmak için yeterli sayıda alet, makine ve teçhizat ve gerekli malzeme ile gerçekleştirilmektedir.

c. Eğitim Programının Genel Amaçları

Kasiyer eğitimi ile ilgili eğitim ve öğretim etkinliklerini başarı ile tamamlayan her katılımcı;

Kasayı açabilecektir,
Satış işlemlerini yapabilecektir,
Kasa kapatma işlemlerini yapabilecektir.

d. Derslerin İçeriği

Ders 1: Kasa Açma

Dersin Amaçları;

Bu ders ile ilgili eğitim ve öğretim etkinliklerini başarı ile tamamlayan her katılımcı;

- Malzeme temin edebilecektir.
- Avans temin edebilecektir.

Dersin İçeriği:

Malzeme Temini

- Araçlar
- Gereçler
- Promosyon Ürünleri

Avans Temini

- Para

Ders Etkinlikleri:

- Kasa açma ile ilgili bilgileri sunma, edinme

- Kasa açma ile ilgili bilgileri yaparak gösterme
- Avans temin etme
- Malzeme emin etme

Dersin Değerlendirilmesi:

- Kasa açma kontrol listesi

Ders 2: Satış Yapma

Dersin Amaçları: Bu ders ile ilgili eğitim ve öğretim etkinliklerini başarı ile tamamlayan her katılımcı;

- Nakit / kredi kartı ile satış yapabilecektir.
- Ürün iade fişleri, hediye çekleri ile satış yapabilecektir.

Dersin İçeriği:

Nakit / kredi kartı ile satış

- Yazar kasa kullanılması
- Pos cihazı kullanılması
- Ürün iade fişleri, hediye çekleri ile satış yapılması.

Dersin Etkinlikleri:

- Satış yapma bilgisi sunma / edinme,
- Nakit / kredi kartı ile satış yaparak gösterme,

- Ürün iade fişleri, hediye çekleri ile satış yapma,
- Müşteri hesabına ödeme almak,
- KDV'siz satış işlemi yapmak,
- Paketi teslim etmek.

Dersin Değerlendirilmesi:

- Satış işlemleri ile ilgili kontrol listesi,
- Nakit / kredi kartı, ürün iade fişleri, hediye çekleri ile ilgili kontrol listesi.

Ders 3: Kasa Kapatma

Dersin Amaçları: Bu ders ile ilgili eğitim ve öğretim etkinliklerini başarı ile tamamlayan her katılımcı;

- Pos cihazından gün sonu raporu alabilecektir.
- Rapor ya da tutanak hazırlayabilecektir.
- Avans tutarlarını ayırabilecektir.
- Muhasebeye para ve evrak teslim edebilecektir.

Dersin İçeriği:

- Pos cihazından gün sonu raporu alınması,
- Rapor ya da tutanak hazırlanması,
- Avans tutarlarının ayrılması,
- Muhasebeye para ve evrak teslim edilmesi.

Dersin Etkinlikleri:

- Kasa kapatma ile ilgili bilgileri sunma / edinme,
- Kasa kapatma işlemlerini yaparak gösterme,
- Gün sonu raporu alma,
- Rapor ya da tutanak hazırlama,
- Avans tutarlarını ayırma,
- Muhasebeye para ve evrak teslimi yapma.

Dersin Değerlendirilmesi:

- Kasa kapatma işlemleri ile ilgili kontrol listesi.

Eğitim Programında Kullanılan Araç ve Gereç Listesi:

Araçlar:

- Pos Cihazı
- Barkod okuyucusu
- Imprinter (Kredi kartı slip cihazı)
- Bilgisayarlı kasa
- Güvenlik etiketi sökme cihazı
- Hesap makinesi
- Tel zımba
- Kaşe

Gereçler:

- Adisyon
- Bant

- Daksil
- Fatura
- Istampı mürekkebi
- Kalem
- Kasa şeridi
- Poşet
- Toplu iğne, ataç

3.5.2.2. Eğitime Katılacak Kişilerin Seçilmesi

Eğitime katılacak kişilerin seçiminde kasiyerlerin işe yeni başlıyor olmaları en önemli temel dayanağımızdır. Eğitim ihtiyaç formlarının işe yeni başlayan kasiyerlerin bulunduğu 21 şubeye gönderildiğinden bahsetmiştik. Ancak 6 şubede çalışan kasiyerlerden ikisinin ön lisans mezunu olması ve dördünün de daha önceden farklı bir işyerinde kasiyer olarak çalışmalarından dolayı eğitime katılacak kişi sayısı 15'e düşmüştür. Eğer 21 kasiyeri de eğitime alsaydık sonuçlar bizi yanıltabilirdi. Yüksek öğrenim görmüş kişilerin öğrenmeleri ve kavramaları lise mezunlarına göre daha hızlı olacağından eğitim etkinliğinde yanılmaları neden olabilirlerdi. Daha önceden kasiyerlik yapan kişilerin ise kasa ile ilgili bilgileri öğrenmeleri geçmiş tecrübelerinden dolayı daha kolay olacaktır. Bu nedenle eğitim için seçilen 15 kişinin genel niteliklerinin birbirlerine benzer olması eğitimin etkinliğini artıracığı inancı ile tercih edilmiştir.

3.5.2.3. Eğitim Organlarının Belirlenmesi

Eğitimi verecek kişinin kasa ile ilgili teknik bilgisinin çok iyi olması gerekir. Bunun yanında iyi bir eğitimci olmalı ki anlatılmak istenen karşı tarafa rahatlıkla iletilebilsin ve renmeleri kolaylaşsın. Dışarıdan uzman eğitimci getirmek hem maliyet açısından hem de şirketin örgüt yapısını bilmediğinden dolayı eğitimin başarısını etkileyebilir. Bunun yerine şirket içinde bulunan bir uzman eğitimci tercih edilecektir. şirket bünyesinde eğitim departmanında daha önceden bir süre kasiyerlik yapmış, fakat kendini eğitim alanında çok iyi geliştirerek eğitim uzmanı olmuş bir eğitimci bu eğitimi verecektir.

3.5.2.4. Eğitim Yönteminin Seçilmesi

Burada öncelikle eğitimin işbaşında mı yoksa iş dışında mı verileceğine karar vermek gerekir. Söz konusu eğitim kasa eğitimi olunca işbaşında vermek daha uygun gibi gözükse de müşterilerin bulunduğu bir ortamda eğitim vermenin zorluğu bu eğitimi iş dışında uygulamaya etkili olmuştur. Eğitim iş dışında fakat işletme içinde uygulanmıştır. Genel müdürlük binası eğitim salonunda anlatım yöntemi ile bu eğitimin verilmesine karar verilmiştir.

3.5.2.5. Eğitimde Kullanılacak Araç – Gereçlerin Belirlenmesi

Uygulanacak olan eğitimde aşağıdaki araç – gereçler kullanılacaktır;

- Pos cihazı

- Barkod okuyucusu
- Bilgisayarlı kasa
- Güvenlik etiketi sökme cihazı
- Hesap makinesi
- Kredi kartı slip cihazı (Imprinter)
- Kaşe
- Sahte para makinesi
- Tel zımba
- Fatura
- Daksil
- Kasa şeridi
- Poşet

3.5.2.6. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Eğitimin süresi 3,5 saattir. İlk bir saat kasanın ve tuşların tanıtılması ve kasa açma işlemlerinin gösterilmesidir. İkinci saat satış yapma , iade alma ve kredi kartı işlemlerinin öğretilmesidir. Burada yarım saatlik bir aranın ardından son saatte de kasanın kapanması ile ilgili işlemlerin anlatılması planlanmıştır.

3.5.3. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim programı uygulandıktan sonra eğitimin etkinliğinin ölçülmesi üzerinde fazla durulmayan fakat gösterdiği sonuçlar açısından son derece faydalı bir süreçtir. Pek çok işletme eğitim programını uygular fakat

sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında detaylı bir çalışma yapmaz. Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi aşamasından, eğitim sonuçlarının değerlendirildiği aşamaya kadar oldukça uzun bir süreç olan eğitim etkinliği, harcanan emeğin, maliyetin ve zamanın karşılığının alınıp alınmadığını görmek bakımından önemlidir. Özellikle üst yönetime eğitimin sonuçlarını iletilmesi, sonraki eğitim uygulamalarına daha fazla kaynak ve maliyet ayrılması konusunda faydalı olabilir.

Makromarket bünyesinde uygulanan eğitim programının değerlendirilmesi aşamasında öncelikle davranışların ölçülmesi amacıyla eğitim öncesinde uygulanan ön test, eğitimden sonra da uygulanmıştır.

Eğitim programının değerlendirilmesinin ikinci aşamasında tepkilerin ölçülmesi amacı ile eğitimden hemen sonra eğitim değerlendirme formu uygulanmıştır.

Eğitim değerlendirmenin üçüncü aşamasında ise eğitimin uygulanmasından 6 ay sonra performanslarını ölçmek adına yöneticileri tarafından performans değerlendirme yapılmıştır.

3.5.3.1. Öğrenmenin Ölçülmesi

Eğitime alınan kasiyerlere öncelikle kasanın kullanımı ile ilgili sorulardan oluşan bir ön test uygulanmıştır. Bu uygulamanın amacı , aynı testin eğitim sonunda da uygulanarak eğitim etkinliğinin ölçülmesidir.

Uygulanan testte eğitimin içeriğine göre düzenlenmiş 10 adet soru bulunmaktadır. Her sorunun 10 puan olduğu sınav 100 puan üzerinden

değerlendirilmiştir. Uygulanan ön testin değerlendirilmesi ile kasiyerlerin aldıkları ortalama puanın 65,33 olduğu ve ortalama 3,46 yanlış cevap verdikleri tespit edilmiştir. Eğitim verildikten sonra sonuçların karşılaştırılması ile eğitimin etkinliği ölçülecektir.

Katılımcıların öğrenme düzeylerinin ölçülmesi amacıyla eğitimin içeriğine uygun olarak hazırlanan ve eğitimden önce de uygulanan son test uygulanmıştır. Son testin uygulanmasının amacı eğitimden sonra öğrenmenin ölçülmesidir. Son testin değerlendirilmesinde, kasiyerlerin ortalama olarak 87,33 puan aldıkları ve yanlış cevap ortalamasının 1,26'ya düştüğü tespit edilmiştir.

Ön test ve son test karşılaştırılmasında ortalama puanda %22' lik bir artış olduğu ve yanlış cevap sayısında da %2,2 ' lik düşüş olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Ön Test – Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması

Kasiyer Adı	Şubesi	İşe Giriş Tarihi	Ön Test Sonucu	Son Test Sonucu
İrem Öztürk	Şentepe	24/06/2007	50	80
Tuğba Çakmaklı	Polatlı - 2	26/06/2007	100	100
Çiğdem Sarı	Keklik Pınarı	25/06/2007	90	90
Haticetülkübra Haşimoğlu	İvedik	28/06/2007	70	90
Özgür Yıldız	Gölbaşı	26/06/2007	50	80
Rabia Solmaz	Polatlı - 1	29/06/2007	50	90
Deniz Nurten Konukokşar	Eryaman	22/06/2007	60	90
Ali Şenel	Emek	29/06/2007	90	100
Muhammed Aslan	Çiğdem	29/06/2007	50	70
Murat Başkaya	Cebeci	25/06/2007	60	90
Deniz Yıldırım	Abidinpaşa	22/06/2007	80	90
Fatma Özata	Çayyolu	01/07/2007	60	90
Mevlûde Tirekli	Basınevleri	26/06/2007	50	70
Zeynep Ezgi Gedik	Etlik	01/07/2007	60	90
Gürcü Şengül	Gölbaşı - 2	01/07/2007	60	90
GENEL ORTALAMA			65,33	87,33

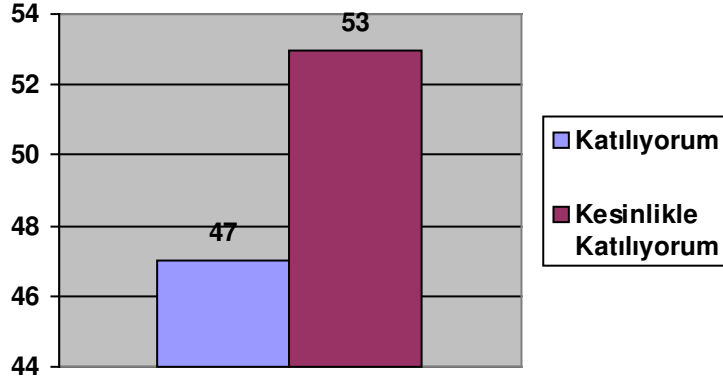
3.5.3.2. Tepkinin Ölçülmesi

Planlanan eğitim verildikten sonra eğitim değerlendirme formu uygulanmıştır. Eğitimin değerlendirilmesinin aşamalarından olan bu formun uygulanması ile katılımcıların tepkileri ölçülmüştür. Bu formda eğitimin etkinliğini ölçmeyi amaçlayan 15 adet yargı bulunmaktadır. Kasiyerlerden bu yargılara katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

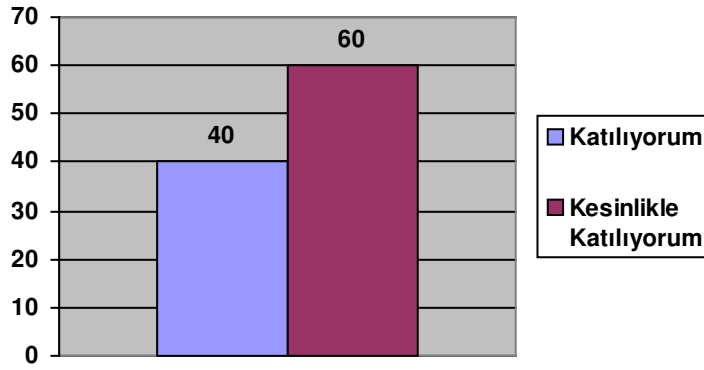
5: Kesinlikle katılıyorum, **4:** Katılıyorum, **3:** Kararsızım, **2:** Katılmıyorum , **1:** Kesinlikle Katılmıyorum.

Tablo 4: Eğitim Değerlendirme Sonuç Tablosu

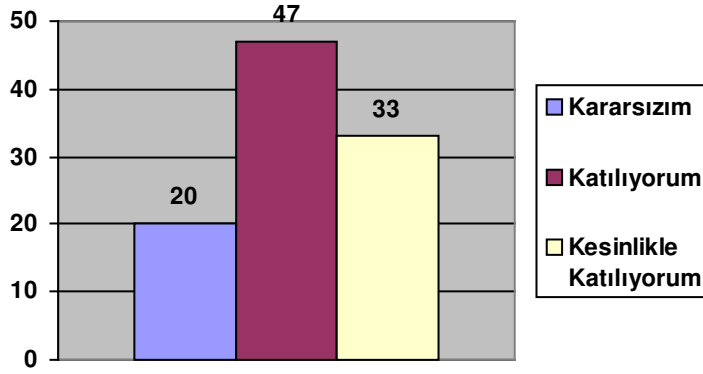
Değerlendirme Kriterleri	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)	Başarı Oranı
Faydalı ve etkin bir eğitim oldu	53	47				90,7
Bu konudaki eksikliklerimi karşıladı	60	40				92
Eğitimin devamına da katılmayım	33	47	20			87,7
İş süreçlerime katkısı oldu	73	27				94,7
Eğitimin süresi içeriğine uygundur	33	53	14			84
Eğitmenin bilgi birikimi yeterliydi	60	33	7			90,7
Katılımcılar ile iletişimi iyiydi	33	60	7			85,3
Sunum açık ve anlaşılır nitelikteydi	53	40	7			89,3
Eğitmenin zamanı kullanması iyiydi	27	60	13			82,7
Eğitmenin hazırlığı yeterliydi	53	47				90,7
Önceden yeteri kadar bilgilendirildim	53	40	7			69,3
Eğitim organizasyonu başarılıdır	20	60	20			92
Eğitim salonu rahattı	13	53	27	7		74,7
Kullanılan materyaller yeterliydi	33	67				86,7
İkramlar yeterliydi		53	40	7		69,3
EĞİTİMİN BAŞARI ORTALAMASI						85



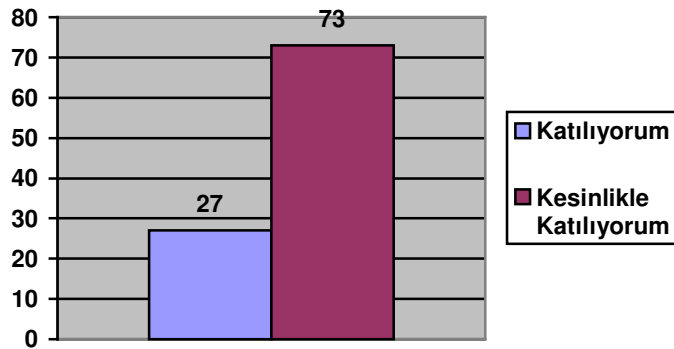
Grafik 3: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 1
Faydalı ve Etkin Bir Eğitim Oldu



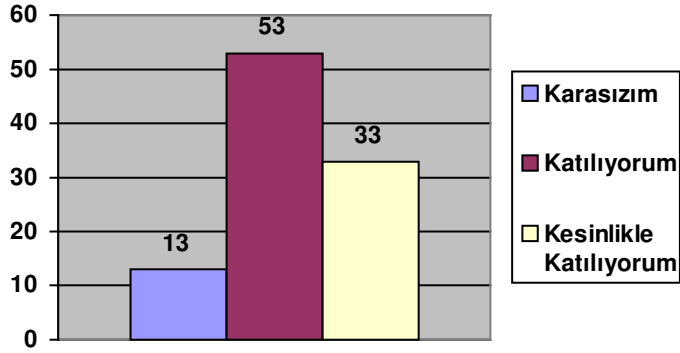
Grafik 4: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 2
Bu Konudaki Eksikliklerimi Karşıladi



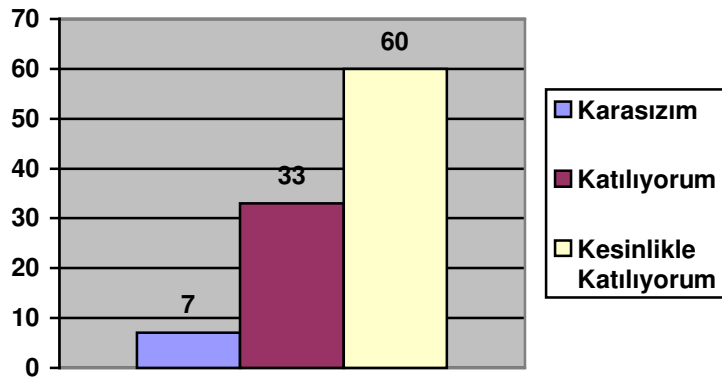
Grafik 5: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 3
Eğitimin Devamına da Katılmalıyım



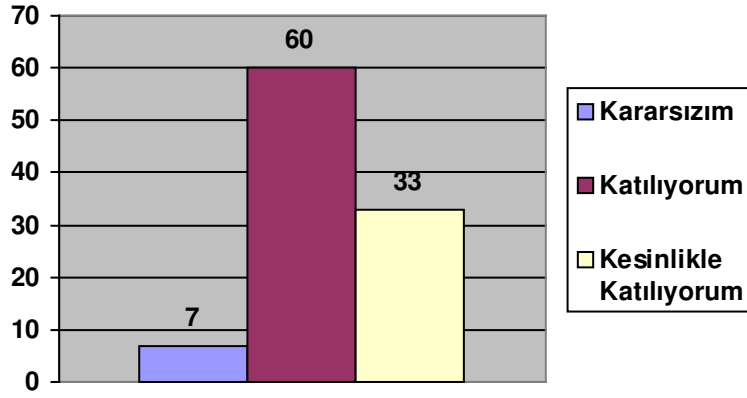
Grafik 6: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 4
İş Süreçlerime Katkısı Oldu



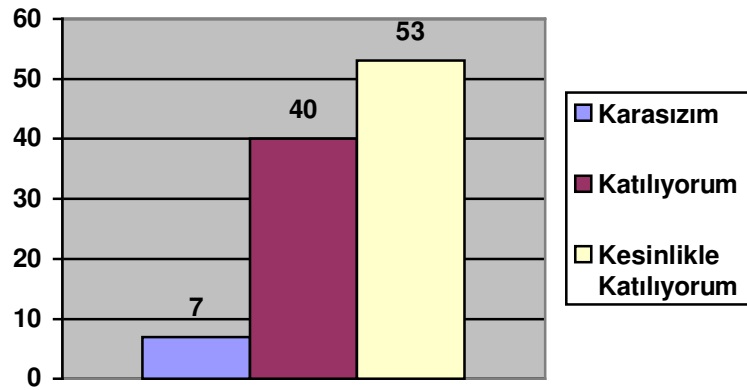
Grafik 7: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 5
Eğitimin Süresi İçeriğine Uygundur



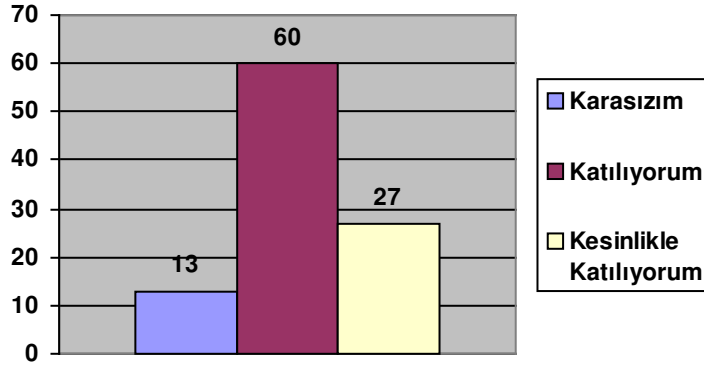
Grafik 8: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 6
Eğitmenin Bilgi Birikimi Yeterliydi



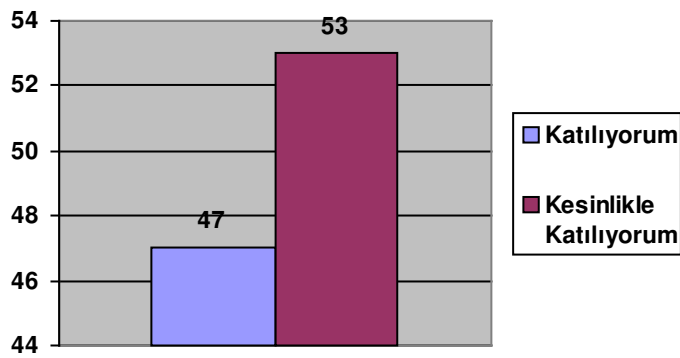
Grafik 9: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 7
Katılımcılarla İletişimi İyiydi



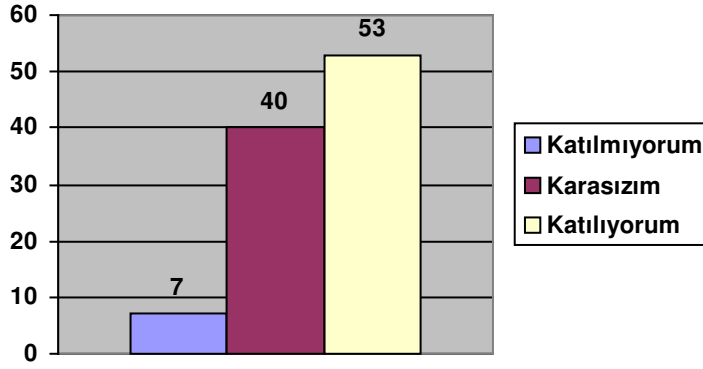
Grafik 10: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 8
Sunum Açık ve Anlaşılır Nitelikteydi



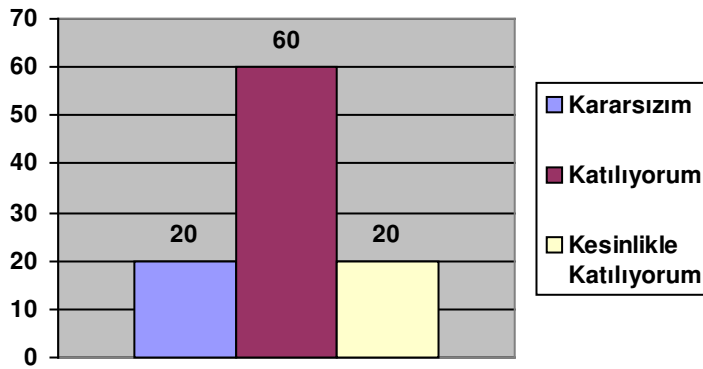
Grafik 11: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 9
Eğitmenin Zamanı Kullanması İyiydi



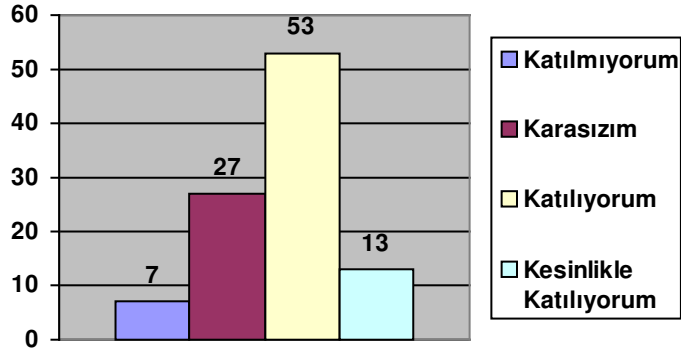
Grafik 12: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 10
Eğitmenin Hazırlığı Yeterliydi



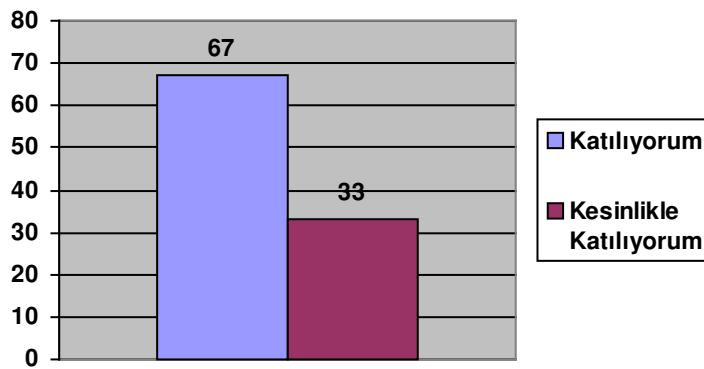
Grafik 13: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 11
Önceden Yeteri Kadar Bilgilendirildim



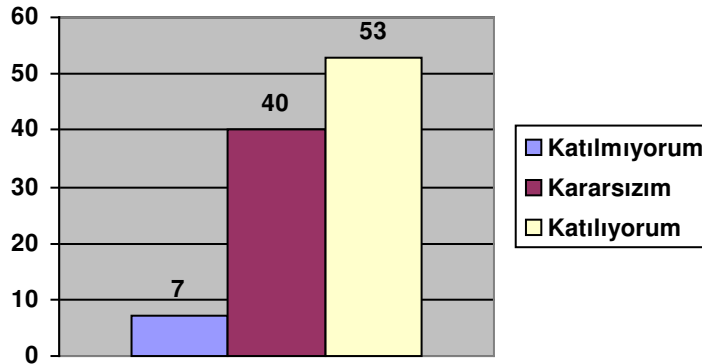
Grafik 14: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 12
Eğitim Organizasyonu Başarılıdır



Grafik 15: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 13
Eğitim Salonu Rahattı



Grafik 16: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 14
Kullanılan Materyaller Yeterliydi



Grafik 17: Eğitim Değerlendirme Anketi –Soru 115
İkramlar Yeterliydi

Verilen eğitimin, eğitimcinin ve eğitim organizasyonunun değerlendirildiği bu formda eğitim %85 başarılı bulunmuştur. Kasiyerlerin en çok katıldıkları konu %94,7 ile iş süreçlerime katkısı oldu yargısı olmuştur. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi ile eğitim etkinliğinin başarısı doğru orantılıdır. Eğitim ihtiyaç analizindeki verilere dayanak hazırlanan bu eğitimin amacına ulaştığı, kasiyerlerin en çok katıldıkları konunun “iş süreçlerime katkısı oldu” yargısının olduğundan anlaşılmaktadır.

Eğitimin eleştirilecek olan yönü ise kasiyerlerin önceden yeteri kadar bilgilendirilmemiş olmaları ve ikramların yeterli bulunmamasıdır. Bu iki kriterin de %69,3 olarak en düşük seviyede çıkması planlanan diğer eğitimlerde özellikle bu iki konunun üzerinde durulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

3.5.3.3. Davranışların Ölçülmesi

Davranışların ölçülmesi aşaması, öğrenmenin ölçülmesi ve tepkilerin ölçülmesi aşamalarına göre daha zor ve daha kapsamlı bir yöntemdir. Eğitim sonrasında katılımcılar üzerinde istenilen davranış kalıplarının gelişmesi zaman alabileceğinden davranışların ölçülmesi eğitim programı uygulamasından 6 ay sonra yapılmıştır. Eğitimde öğrenilenlerin işe yansması eğitimin hemen ardından geçekleşmeyebilir. Bu nedenle davranışların ölçülmesi amacıyla eğitim sonrası performans değerleme yapılmıştır.

Eğitim sonrasında uygulanan performans değerleme kriterleri belirlenirken eğitimin içeriği dikkate alınmıştır. Burada asıl ölçülmek istenen, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi olduğundan dolayı eğitimin içeriği performans değerleme kriterlerinin belirlenmesinde baz alınmıştır.

Performans değerleme kriterleri şu şekilde tespit edilmiştir;

- Kasa açma işlemlerinin yapılabilmesi,
- Çalışma alnının kullanımı,
- Nakit-kredi kartı ile satış yapabilme ,
- Yapılan işin kalitesi,
- İş bilgisi,
- İşe devam ve disiplin,
- Ürün iade işlemini yapabilme,
- Hediye çeki ile işlem yapabilme,
- Hatasız çalışma düzeyi,
- Gün sonu raporu alabilme.

Belirlenen kriterlere 2-4-6-8-10 olmak üzere 5 adet derece verilmiştir. Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiden bu beş dereceden birini seçerek puanlama yapması istenmiştir.

Tablo 5: Performans Değerlendirme Tablosu

KRİTERLER	PUANLAR												ORTALAMA
Kasa Açma İşlemlerinin Yapılabilmesi	10	10	8	10	10	8	8	10	10	10	10	10	9,5
Çalışma Alanının Kullanımı	8	10	8	8	10	8	4	10	10	8	8	10	8,5
Nakit-Kredi Kartı ile Satış Yapabilme	10	10	10	10	10	6	8	10	10	10	10	10	9,5
Yaptığı İşin Kalitesi	8	10	8	10	10	8	8	8	8	10	8	10	8,8
İş Bilgisi	10	10	8	10	10	8	8	8	8	10	8	10	9
İşe Devam ve Disiplin	6	8	8	10	10	4	8	8	8	8	8	10	8
Ürün İade İşlemlerini Yapabilme	8	10	8	8	8	8	6	10	10	10	10	8	7
Hediye Çeki ile İşlem Yapabilme	8	8	10	10	8	8	10	10	10	10	10	8	9,1
Hatasız Çalışma Düzeyi	8	8	8	8	10	6	8	8	10	10	8	8	8,3
Gün Sonu Raporu Alabilme	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	8	10	9,5
TOPLAM	86	84	92	94	98	80	78	92	94	96	88	94	
GENEL ORTALAMA	89,66												

Performans değerleme sonuçları incelendiğinde ortalama puanın 89,66 olduğu tespit edilmiştir. Bu puan eğitim sonrasında eğitimin iğeriğinin davranışlara yansımalarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme puanlarına bakıldığında kasiyerlerin aldığı toplam puan aralığı 78 ile 96 arasında değişmektedir.

78 ile en düşük puan alan kasiyerin bile eğitimden önce en çok hata yapılan (hediye çeki ile işlem yapabilme, gün sonu raporu alabilme gibi) işlemlerden oldukça yüksek puan aldığı dikkat çekmektedir.

3.5.4. Eğitimin İstatistiksel Analizi

İstatistiksel anlamda analiz yapabilmek için öncelikle bir hipotez kurulmalıdır.

H_0 hipotezi, kasiyerlerin eğitimden önceki performans ortalamaları ile eğitimden sonraki performans ortalamalarının birbirine eşit olduğudur.

H_1 hipotezi ise kasiyerlerin eğitimden önceki performans ortalamalarının eğitimden sonraki performans ortalamalarının birbirinden farklı olduğudur.

α güvenilirlik açısından 0,05 olarak kabul edilmiştir.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$$

$$\alpha = 0,05$$

Tablo 6: İstatistiklerin Bölümlendirilmesi

	Ortalama	Örneklem Büyüküğü	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
ONCE	65,3333	15	16,84665	4,34979
SONRA	87,3333	15	8,83715	2,28174

Tablo 7: Korelasyonların Bölümlendirilmesi

	Örneklem Büyüküğü	Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi
ONCE & SONRA	15	,726	,002

Tablo 8: Testin Bölümlendirilmesi

	Karşılaştırmalı Farklılıklar					t	Fark	Çift Yönlü Anlamlılık Düzeyi
	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Farkın %95 Güven Aralığı				
				Alt Limit	Üst Limit			
ONCE - SONRA	-22,0000	12,07122	3,11677	28,684 8	- 15,31 52	- 7,059	14	,000

Test kalıbı [$t = -7,059$ $sd = 14$ $p=0,000$] biçiminde elde edilir. Bu sonuçlara göre kasiyerlerin eğitimden sonraki sınav puanları eğitimden önceki sınav puanlarına göre önemli derecede yüksek bulunmuştur. Kasa eğitimi, kasiyerlerin kasa kullanımındaki başarılarını arttırmış, hatalarını önemli düzeyde azaltmıştır. ($p=0,00 < \alpha =0,05$) olduğundan H_0 hipotezi red edilir.

İstatistiksel analizin sonucuna göre de kasiyerlere eğitim verilmeden önce uygulanan testte ortalama puanlarının 65,33 , ve yanlış cevap ortalamalarının 3,46 çıkması kasiyerlerin kasanın teknik anlamda kullanımı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Eğitimin sonunda uygulana eğitim değerlendirme formunun sonucunda eğitimin başarıları %85 bulunmuştur. Bu başarı eğitim sonunda yapılan son test ile de doğrulanmaktadır. Kasiyerlere eğitimden önce de uygulanan bu testin sonuçları önemli oranda yüksek çıkmıştır. Ortalama puanları 87,33' e yükselirken yanlış cevap ortalamaları 1,26' ya düşmüştür. Eğitimden sonra kasiyerlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ise kasiyerlerin önemli oranda daha az hata ile çalıştıkları, daha az müşteri şikayeti aldıkları ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu, böylece performanslarının artmış olduğu tespit edilmiştir.

3.6. GENEL DEĞERLENDİRME

Kurumsallaşmak isteyen işletmelerde verimliliği arttırmak için kullanılan yöntemlerin başında eğitim gelmelidir. Eğitim , bir maliyet unsuru değil, aksine insana yapılan bir yatırımdır. Dolayısıyla işletmenin verimliliği ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında doğrudan bir bağlantı kurulmalıdır.

Eğer işletmede düzenli olarak eğitim ve geliştirme programları uygulanıyorsa, hem işe yeni girenler hem de mevcut çalışanlar işlerini deneme yanılma yolu ile değil, eğitim sayesinde tam olarak öğrenme fırsatı bulurlar. Hangi işi ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını eğitim sayesinde öğrenirler. Böylece işletme yönetiminin kontrolü de kolaylaşır. Çalışanın işine ve işletmeye olan bağlılığı artar.

Özellikle işe yeni başlayanlar açısından bakıldığında, her ne kadar yapılan işin uzmanı dahi olsalar yeni bir işletmeye başlamış olmanın verdiği deneyimsizliği yaşayacaklardır.

Bu süreçte uygulanacak olan eğitim programı, onların oryantasyon aşamalarını en verimli şekilde geçirmelerini sağlayacaktır.

Araştırmanın uygulama kısmında işe yeni başlamış 15 adet kasiyer eğitim programına dahil edilmiştir. Çalıştıkları şubelerde kasiyerler hakkında müşteri şikayetlerinin artması ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde işe yeni başlamış olan 15 kasiyerin eğitim programına tabi tutulmalarında fayda görülmüştür.

Kasanın kullanımındaki hatalar, çoğu zaman geri dönüşü zor sorunlar yaratmaktadır. Kasanın kullanımındaki yetersizlikten kaynaklanan bu sorunların çözümü programlı eğitim faaliyetinden geçmektedir.

Kasiyerlere kasanın açılması, işlem yapılması ve kapatılması ile ilgili 3,5 saat süren bir eğitim uygulanmıştır. Uygulanan eğitim neticesinde katılımcılara eğitim değerlendirme formu verilmiş ve eğitimin, eğitiminin, sunumun, eğitim yerinin değerlendirilmesi istenmiştir. Eğitim değerlendirme formları eğitimci tarafından incelenmiş ve eğitimin %85 oranında başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Ancak eğitim değerlendirme formunun sonuçları eğitimin etkinliği hakkında detaylı bilgi vermeyebilir. Çünkü eğitim değerlendirme formları ile sadece 3,5 saatlik süreç değerlendirilmektedir. Eğitimin etkinliğini ölçebilmek için daha somut sonuçlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tezin savunulmasındaki asıl amaç, eğitimin işteki performans üzerinde etkisinin ne olduğudur.

Dolayısıyla eğitim değerlendirme formları eğitimin etkinliğinin ölçülmesi aşamalarından sadece ilkidir.

Bir diğer aşamada eğitimin öğrenmeye etkisi ölçülmüştür. Eğitimden önce uygulanan ön test ve sonrasında uygulanan son test sonuçları karşılaştırıldığında %22 düzeyinde bir artış olduğu eğitimci tarafından tespit edilmiştir. Ön testte yanlış cevaplanan soruların çoğu son testte doğru olarak cevaplanmıştır. Testteki sorular kasiyerlerin kasa kullanımı ile alakalı en çok hata yaptıkları işlemler hakkındadır.

Eğitim maliyetli bir iştir. Dolayısıyla özellikle kurumsallaşma sürecini tamamlamayan işletmeler açısından eğitim etkinliğinin bütün aşamaları ile değerlendirilmesi, faydasının ortaya konması ve harcanan maliyetle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilere eğitimin sonuçları ve faydaları iletilirse sonraki süreçte planlanacak olan eğitim faaliyetlerine daha fazla yer verilir.

Eğitimin etkinliğinin ölçülmesinin son aşaması ise katılımcılara uygulanan performans değerlemesinin yapılmasıdır.

Eğitimin ölçülmesi sürecinin son aşamasında eğitimden 6 ay sonra bir performans değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlemeyi eğitime katılan kasiyerlerin yöneticileri yapmıştır. Yöneticiler, kasiyerleri bizzat gözlemleyebilen, müşteri şikayetleri söz konusu olduğunda doğrudan

şikayetin ileildiği kişi olduklarından dolayı kasiyerlerle ilgili tüm gelişme ve gerileme süreçlerini takip edebilmekteler.

Performans değerlendirme sonuçları incelendiğinde eğitime katılan kasiyerlerin performanslarında önemli oranda gelişme olduğu görülmüştür. Meslekleri ile ilgili bütün sürece eksiksiz hakim oldukları ve çok düşük hata oranları ile çalıştıkları tespit edilmiştir. Buna paralel olarak eğitime katılan kasiyerlerle ilgili olarak müşteri şikayetlerinin de yok denecek kadar az olduğu yine yöneticileri tarafından tespit edilmiştir.

İşletmedeki genel mobilite sonuçları incelendiğinde, eğitim verilmeyen 15 kişilik gruptan 6'sı ilk bir ay içinde, 2'si ikinci ayda işten ayrılıyorken üçüncü ayda devam eden kasiyer sayısı 7 olarak belirlenmiştir. Eğitim verilen grupta ise 15 kişiden 2'si birinci ayda, 1'i ikinci ayda ayrılmış , üçüncü ayda devam eden kasiyer sayısı 13 olmuştur.

Aynı dönemde eğitim almayan grupta işgücü devir oranı ilk ayda %40, ikinci ayda %13,3 olmuştur. Eğitim verilen grupta ise ilk ay %13,3, ikinci ay %6,6 oranında kalmıştır.

İşletmede daha önce yapılmış benzer özellikte bir eğitim olsaydı sonuçlarını karşılaştırmak bakımından önemli veriler sağlayabilirdi. Ancak işletmenin kurumsallaşma sürecini henüz tamamlıyor olması daha önceden yapılmış bir eğitim verilerine ulaşmamızı engellemektedir. Araştırma kapsamında uygulanmış olan eğitim bu anlamda yol göstericidir ve sonuçlarının değerlendirilmesi bakımından da bundan sonraki sürece ışık tutacaktır.

Son olarak eğitime katılan kasiyerlerle yapılan görüşmelerde, eğitimden sonra işlerini daha severek yaptıkları, mutlu çalıştıkları ve bu işi bir meslek olarak gördüklerini sözlü olarak ifade etmişlerdir. Özellikle perakende sektöründe yapılan işin meslek olarak görülememesi en büyük sorunlardan

birisidir. Uygulanan eğitim faaliyeti sonucunda sektörde meslekleşme anlamında da önemli gelişmeler yaratmıştır.

SONUÇ

Bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynaklarıdır. Bir işletmenin en ileri teknolojiyi getirmesi ya da ciddi maliyet gerektiren yatırımlar yapması o işletmenin başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. İşletmenin başarısı ancak bu teknolojileri kullanabilme becerisine sahip insan kaynağını elinde bulundurması ile mümkün olur.

İnsan kaynağının giderek artan önemi, şirketleri de bu gücü kaybetmemek için bir takım çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Mevcut insan kaynağının verimliliğini ve performansını artırmak, onu değişen koşullara adapte olabilecek esneklikte yetiştirmek işletmeler için yaşamsal önem arz etmektedir. Burada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Çoğu işletmede eğitim bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Eğitimin etkilerinin zamanla ortaya çıkması bu düşünceye neden olabilir. Oysa eğitime harcana para maliyet unsuru olarak değil yatırım olarak değerlendirilmelidir. Stratejik anlamda düşünüldüğünde eğitimin işletmeye sağlayacağı faydalar maliyetinden daha fazladır. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha iyi yaparlar ve bu da işletmenin verimliliğini etkiler. Eğitim sonucunda hatalar, iş kazaları, işten ayrılmalar ve gereksiz fazla mesailer azalır. Çalışanların motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artar, üretim ve hizmet kalitesi yükselir. Bu faktörler uygulanan eğitim programının işletmeye doğrudan ya da dolaylı faydalarını göstermektedir.

Eğitim uygulamaları, çalışmamızda üç temel aşamada ele alınmıştır. Eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarını geliştirme ve eğitimin değerlendirilmesi. Çalışmamızın araştırma kısmında da yine bu üç aşama göz önünde bulundurulmuştur. Genellikle işletmelerde özellikle eğitimin değerlendirilmesi bölümü yeteri kadar iyi yapılmadığı için eğitimin kişi ve işletme düzeyinde faydaları açık bir şekilde görülemez. Eğitimin planlanması

ve uygulanması aşamalarından sonra eğitimin etkinliğinin somut verilere ulaşılacak şekilde değerlendirilmesi gerekir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde eğitim programları geliştirilmeden önce eğitim ihtiyaç analizi yapılmış ardından eğitim planlaması yapılmış ve son olarak da eğitimin etkinliği değerlendirilmiştir. Verilen eğitim neticesinde çalışanların tepkileri ve öğrenme düzeyleri ölçülerek eğitimin başarılı olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır.

Eğitim değerlendirme formundan çıkan sonuçlara göre eğitimin %85 oranında başarılı bir eğitim olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu formdaki veriler ileride yapılacak olan eğitimler için programın revize edilmesine katkı sağlamıştır.

Eğitime katılanların öğrenme düzeylerinin ölçülebilmesi için eğitimden önce ve eğitimden sonra olmak üzere ön test ve son test uygulamasına gidilmiştir. Bu testlerin sonuçları karşılaştırıldığında eğitimin önemli ölçüde öğrenmeye etkili olduğu ve katılımcıların işlerini daha iyi yapmalarını sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. İstatistiksel analiz neticesinde ise yapılan eğitim etkinliği sonuçlarının güvenilir olduğu ($\alpha = 0,05$), katılımcıların eğitimden önceki başarı ortalaması ile eğitimden sonraki başarı ortalamasının eşit olmadığı ($H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$) doğrulanmıştır.

Eğitimden bir süre sonra katılımcıların yöneticileri ile yapılan görüşme neticesinde eğitime katılanların daha az hata ile çalıştıkları, işleri ile ilgili bütün süreçlere hakim oldukları ve performanslarının eskiye oranla daha yüksek oluşu bilgilerine ulaşılmıştır.

Bu çalışma ile planlanmış eğitim faaliyetleri sonucunda, işletmenin istediği yönde çalışanların tutum, davranış ve becerilerinin gelişmesinin mümkün olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

ABELLA, Kay Tytler ; **Başarılı Eğitim Programları**, Çev. Mahir BARIŞ, Ankara, Öteki Yayınları, 9.Kitap, 1999

AÇIKALIN, Aytaç; **İnsan Kaynağının Yönetimi – Geliştirilmesi**, Ankara, Pgem Yayıncılık, 1. Basım, 1999

ARIDURU, Ayşen; “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”,
www.okyanusbilgiambari.com

ARSLAN, Şengül; “Öğrenen Organizasyonlar ” , **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları** , Ed. Figen TAHİROĞLU , İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 275- 283.

ARTAN, İnci; “ Örgütsel Değişim ve Gelişme”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği – Kalite Derneği Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1997

ATAKLI, Aylanur ; “Eğitim ve Mesleki Başarı” , **Verimlilik Dergisi**, 1992

BALTAŞ, Acar; **Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1992

BARUTÇUGİL , İsmet; **Eğitcinin Eğitimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1, Baskı, , 2002

BELL, R. Chip; **Yetiştiren Yöneticiler**, Çev. Bahar ULUSOĞLU DARN, Kalder Yayınları, No:19, 1. Basım, İstanbul, 1998

BERNARDIN, H. John; **Human Resource Management**, McGraw – Hill, Third Edition, 2003

BİNGÖL , Dursun; **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1997

BUMİN, Birol v.d. ; **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Ed. Birol BUMİN, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003

CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001

CANMAN, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000

ÇINAR, Zehra ; “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi”, www.bilgiyonetimi.org

ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba; “Boomerang – Eğitimin Geri Dönüşü”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen TAHİROĞLU, İstanbul, Hayat Yayıncılık , 2002, s. 284- 290.

DESİMONE, L. Randy, D.M HARRIS ve J.M. WERNER; **Human Resource Development**, Harcourt College Publishers, Third Edition, 2002

DESSLER, Gary; **Human Resource Management**, Prentice Hall, Ninth Edition, 2003

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, 2003

ERGÜL, Hüseyin Fazlı; “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi” www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart

FERİK, Funda ; “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”,

<http://humanresourcesfocus.com>

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 4. Baskı, 2002

GEL, C. Oğuz; “ Bir Bağlılık Unsuru Olarak Eğitim ve Kişisel Gelişim”

www.bilgiyonetimi.org

GÖKÇE, Erten; “ Eğitim İhtiyaçları Analizine Dayalı Olarak Paket Programların Hazırlanması, Uygulanması ve Değerlendirilmesi” , 2001

www.education.ankara.edu.tr

GÜRAK, Hasan; “ Verimlilik Artışları ve Eğitimi – Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi” , **Verimlilik Dergisi**, sayı:3 , 2003

GÜRÜZ, Demet ve G. ÖZDEMİR YAYLACI; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul**, MediaCat Kitapları , 2004

KAMP, Di ; **Mükemmel Eğitimci**, Çev. Fatma Can AKBAŞ , İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2004

KESER, Aşkın; “ İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”

www.bilgiyonetimi.com

MUTER, Şener; “Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi” , **Tisk İşveren Dergisi**, 2000

ÖZDEMİR, Nurdan; “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”,

www.okyanusbilgiambari.com

ÖZGEN, Hüseyin, A. Öztürk ve A. YALÇIN; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002

SABUNCUOĞLU, Zeyyt: **İnsan Kaynakları Yönetimi** , Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000

SMİLANSKY, Jonathan; **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev. Derya ATAKAN , İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 2002

STIMSON, Nancy ; **Eğitici Önderlik**, Çev. Ahmet ÜNVER, İstanbul, Rota Yayınları, 1. Baskı, 1997

SUBAŞILAR, Belgin; “ Eğitimle Değer Yaratanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen TAHİROĞLU, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 269 – 275.

ŞENCAN, Hüner ve N. ERDOĞMUŞ; **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 1. Bası, 2004

ŞENKAL, Abdulkadir; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları”

www.isguc.org

ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 1.Baskı, 2002

TAŞKIN, Erdoğan; **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 3. Basımı 2001

TAŞTAN, Seçil; “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”

www.isguc.org

ÜLSEVER, Cüneyt; **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, İstanbul, Om Yayınevi, 2003

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000

EK 1:Eğitim İhtiyaç Formu

EĞİTİM İHTİYAÇ FORMU

FORMU DOLDURAN YÖNETİCİNİN:			
ADI SOYADI:			
ÜNVANI:			
ŞUBESİ:			
HAKKINDA FORM DOLDURULAN KİŞİNİN:			
ADI SOYADI:			
ÜNVANI:			
ŞUBESİ:			
Eğitim İhtiyacı Oluşturan Nedenler:			
A: Çok gerekli B: Gerekli C: Gereksiz			
Önerilen Eğitim Konuları:	A	B	C

EK 2: Müşteri Şikayet Formu

MÜŞTERİ ŞİKAYET FORMU

MÜŞTERİNİN	
ADI SOYADI	
TELEFON NO	
ADRESİ	
Tarih ve İmza	

ŞİKAYETİN KONUSU

PERSONEL	
ÜRÜN	
TEMİZLİK	
YÖNETİM	
DİĞER	

Sayın Müşterimiz, Alışverişinizde Makro Market'i tercih ettiğiniz için teşekkür ederiz. Şikayetinizle ilgili size geri dönüş yapabilmemiz için lütfen Müşteri Bilgilerini eksiksiz doldurunuz.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

EK 3: Kasiyer Eğitimi Sınav Soruları

10/07/2007

Adı Soyadı:

Şubesi:

İşe Giriş Tarihi

KASİYER EĞİTİMİ SINAV SORULARI

1. Kasa ekranı parola girişine nasıl alınır?
 - a. Önce 4 tuşu ardından işlem tuşuna basılarak.
 - b. Önce işlem tuşu ardından 5 tuşuna basılarak.
 - c. Fiyat kontrol tuşuna basılarak.
2. Kasa ve raf fiyatı farklı olan üründe nasıl bir işlem uygulanır.
 - a. Fiyat kontrol tuşu ile fiyatı kontrol edilir.
 - b. Ürün iade işlemi uygulanır.
 - c. Ürünün raftaki etiket fiyatı doğrudur, müşteriye aradaki fark verilmelidir.
3. Fatura almak isteyen müşteri hakkında nasıl bir işlem uygulanır?
 - a. Önce fiş verilir ardından işlem tuşu ile fatura ekranına geçilir.
 - b. Önce 1 tuşuna basılır ardından işlem tuşuna basılır.
 - c. Ürünler iade alınır, fatura ekranından yeniden işlem yapılır.
4. Kasayı iade işlemine yönlendiren işlem hangisidir?
 - a. Önce 2 tuşu ardından işlem tuşuna basılarak.
 - b. Önce işlem tuşu ardından 10 tuşuna basılarak.
 - c. Fiyat kontrol tuşu ile birlikte kasiyer şifresi girilerek.
5. Müşteri kasaya geldiğinde fatura istediğini ancak daha sonra fatura yerine fiş almak istediğini belirtmiştir. Bu durumda nasıl bir işlem yapılır?
 - a. İptal tuşu ile fatura iptal edilir ve ürünler fiş ekranından tekrar geçirilir.
 - b. Kasa kapatılıp tekrar açılır, ürünler fiş ekranından geçirilir.
 - c. İşlem tuşuna 2 defa basıldığında ekran fiş ekranına geçer.

6. Müşterinin aldığı ürünün üzerinde farklı bir ürünün etiketi varsa nasıl bir işlem yapılır?
 - a. Fiş bitmemiş ise ürün iptal edilir, gerçek tutarı geçirilir. Fiş bitmiş ise ürün iade alınır, fiyat farkı varsa müşteriden fark alınır ya da müşteriye fiyat farkı ödenir.
 - b. Fiş bitmemiş ise ürün iade alınır, aradaki fiyat farkı fişe yansıtılır. Fiş bitmiş ise ürün iptal edilir.
 - c. Müşteriden ürünün etiketinin değiştirilmesi istenir.
7. Kasanın ekranında com, prog, data time hataları görülüyor ise nasıl bir işlem yapılır?
 - a. Kasa kapatılır, teknik servise bilgi verilir.
 - b. Kasa journali ya da pos cihazlarının slipleri bitmiş demektir, kontrol edilir.
 - c. Kasanın yazıcısı kapatılıp açılır.
8. Kasa ekranı fatura ekranındayken fiş ekranına nasıl geçilir?
 - a. İşlem tuşuna 2 defa basılarak.
 - b. İptal tuşuna basılarak.
 - c. Önce 0 tuşuna ardından işlem tuşuna basılarak.
9. Müşterinin 1 adet aldığı ürünü 2 defa geçirdiğini düşünen kasiyer nasıl bir işlem yapmalıdır?
 - a. Ürünü iptal ederek tekrar geçirmelidir.
 - b. Jurnal rulosundan veya fişten kontrol edilmelidir.
 - c. İşlem tuşuna basılı tutarak son geçen ürün adedine bakılır.
10. Kasa kapanırken aşağıdaki işlemlerden hangileri yapılır?
 - a. Kasanın gün sonu raporu alınır ve kasiyer şifresi girilerek kasa kapalı konuma getirilir.
 - b. Kasadan Z raporu, pos cihazlarından gün sonu raporu alınarak kasa kapalı konuma getirilir.
 - c. Kasa sayılır ve pos cihazlarından gün sonu raporu alınır.

EK 4: Eğitim Sonrası Performans Değerlendirme Formu

EĞİTİM SONRASI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU
--

Eğitimin Adı	
Personelin Adı	
Değerlendiren Yönetici	
Değerlendirme Tarihi	

KRİTERLER	DERECELER	PUANLAMA
Kasa Açma İşlemlerinin Yapılması	2 4 6 8 10	
Çalışma Alanının Kullanımı	2 4 6 8 10	
Nakit-Kredi Kartı İle Satış Yapabilme	2 4 6 8 10	
Yaptığı İşin Kalitesi	2 4 6 8 10	
İş Bilgisi	2 4 6 8 10	
İşe Devam ve Disiplin	2 4 6 8 10	
Ürün İade İşlemlerini Yapabilme	2 4 6 8 10	
Hediye Çeki İle İşlem Yapabilme	2 4 6 8 10	
Hatasız Çalışma Düzeyi	2 4 6 8 10	
Gün Sonu Raporu Alabilme	2 4 6 8 10	
	TOPLAM	

ÖZET

GEDİK, Demet. İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri – Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara – 2007.

Küresel rekabette insan kaynakları organizasyonların sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir. Çalışanlar ve onlara verilen eğitimin önemi, organizasyonları rakiplerinden bir adım öne çıkaracaktır. Çalışmamızda eğitimlerin çalışanların performansları üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermeye çalıştık. İlk olarak “insan kaynakları”nı ve “eğitim”i tanımladık. Daha sonra şu konuları detaylı olarak açıkladık; “eğitim ihtiyacı aşamaları”, “eğitim programlarının planlanması”, “eğitimi uygulamak ve sonuçlarının analizi”. Çalışmamızda bir de eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve sonuçlarının analiz edilmesini içeren alan araştırması mevcuttur. Görülmektedir ki, eğitimler çalışanların performanslarını ve organizasyonların verimliliğini olumlu olarak etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler

1. İnsan Kaynakları
2. Eğitim
3. İşletmelerde eğitim
4. Geliştirme
5. Performans

ABSTRACT

GEDİK, Demet. Training of the human resources and effective on the performance and a Sample Practice. Master's thesis. Ankara – 2007

Human resources is very important for organizations to live healthy in global competing. The importance of the employees and their trainings are going to take the organization one step in front of their rivals. In this work we tried to show how much the trainings are effective on the employees performance. First of all we explain the “ human resources” and “ training”. And than we explain these subjects detailed; “the steps of training necessity”, “planing of training programs”, “ practice the training and analyze the results”. And there is an area study which contains determining the traning necessity and analyze the results of this. It's seen that the tarinings are effected the employees performance and the productivity of the organizations pozitive.

Key Words

1. Human Resources
2. Training
3. Training of the organizations
4. To develop
5. Performance