

1310/4-18

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE
ECZACIBAŞI VİTRA' DA BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Asuman ALTAÇ

Eskişehir - 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eskişehir

T.C.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE
ECZACIBAŞI VİTRA' DA BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Asuman ALTAÇ

Danışman :
Yrd. Doç. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir, 1997

ÖZET

Rekabetin önemli bir unsur olduğu çağımızda işletmeler, ellerinde bulundurdukları kaynakları en etkili ve en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Bu kaynaklardan birisi de insan gücüdür. Yetişmiş, bilgili insan gücünün değerini anlayan şirketler, hem onları ellerinde tutabilmek için çeşitli sistemler geliştirmekte, hem de gelişimlerine daha da önem vermektedirler.

Şirketlerin böyle bir çabaya girdiklerini gören, bu gelişmeleri farkedemeyen müteşebbisler, özel Eğitim ve Danışmanlık firmaları kurarak, şirketlerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hizmet vermeye başlamışlardır.

Sanayi işletmelerindeki personel eğitim talebinin ve arzının böylesine yoğun olduğu bir dönemde, personel eğitim ve gelişim sistemi hakkında bilgiler verilmesinin gerekli olduğu düşünülmüştür. Ayrıca, insan kaynaklarının gelişimine önem veren bir firmada yönetici personelinin eğitim ihtiyaçları belirlenerek, yıllık eğitim programı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır.

ANADOLU
MÜHÜR

ABSTRACT

Companies, in the era of which competition is an important factor, must use the resources that they have in the most efficient and effective ways. One of these resources is the manpower. Companies which value the educated, knowledgeable and experienced manpower not only develop various systems to keep them in the company but also give importance to their training.

Enterprises that notice these developments within the establishments in an effort to meet training demand, have formed private Educational / Training Consulting firms and have started serving them.

In this study, personnel training and development systems are thought of to be an important issue to be mentioned in addition to the role of human resources development at a time when demand is so intense for training. Also the manager's training needs have been determined and an annual training program for a company which values these activities has been put forward.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ	4
1.1. Yirminci Yüzyılda İnsan Kaynaklarının Önemi	4
1.2 . Motivasyonun Önemi	7
1.3. Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynaklarına Verdikleri Önem	10
2. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME.....	13
2.1. Temel Kavramlar.....	13
2.1.1) Eğitim, Öğretim ve Geliştirmenin Tanımları.....	13
2.1.2) Eğitim ve Geliştirmenin Farkları.....	15
2.1.3) Eğitim ve Geliştirmenin Gerekliliği.....	16
2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Faydaları.....	17
2.2.1) Genel Faydalar.....	17
2.2.2) Organizasyonlarda Karşılaşılan Farklı Durumlarda Eğitimin Faydaları.....	20
2.3. Personel Geliştirme.....	22
2.3.1) Geliştirme ve Performans Arasındaki İlişki.....	23
2.3.2) İnsan Kaynakları Geliştirme Modeli.....	24
2.3.2.1) Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları.....	24
2.3.2.2) Geliştirmenin Sorumluluğu Kimlere Aittir ?	29
2.3.2.3) Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Tanımlanması.....	31

2.3.2.4) Eğitim Programlarının Yapılması ve Yürütülmesi.....	45
2.3.2.5) Eğitim Programının Değerlendirilmesi.....	51

3. SANAYİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ UYGULANIŞ BİÇİMİ	56
3.1.Eğitim ve Geliştirme Teknikleri.....	56
3.1.1) İşbaşı Eğitimleri	57
3.1.2) İşdışı Eğitimleri.....	59
3.2. Kurumlarda Eğitim Birimlerinin Rolü.....	62
3.3. Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Geliştirmeye Sağlanan Olanaklar	64
4. UYGULAMA	67
4.1. Şirketin Tanıtımı.....	67
4.2. Vitra' da Eğitim Faaliyetleri.....	69
4.3. Uygulamanın Amacı.....	70
4.4. Uygulamanın Aşamaları.....	71
4.5. Eğitimlerin Değerlendirilmesi.....	79
4.6. Bozüyük' teki Sanayi Kuruluşlarına Uygulanan Anketin Sonuçları	83
SONUÇ.....	87
EKLER	vii
KAYNAKÇA.....	ix

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1-1 : Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

ŞEKİL 2-1 : Eğitim ve Geliştirmede Kadro Oluşturma
Fonksiyonunun Yeri

ŞEKİL 2-2 : Bireylerin Eğitim İhtiyaçları Tablosu

ŞEKİL 2-3 : İnsan Kaynakları Geliştirme Modeli

ŞEKİL 2-4 : Paylaşılan Sorumluluklar

ŞEKİL 2-5 : Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçları Belirleme Modeli

TABLolar LİSTESİ

TABLO 2- 1 : Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi İle Ulaşılmak İstlenen Hedefler

TABLO 2- 2 : Personel Eğitime Olan İhtiyacın Belirlenmesi

TABLO 2- 3 : Personel Eğitim İhtiyacı Belirlemede Kullanılan Metodlar

TABLO 2- 4 : Personel Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçlar

TABLO 3- 1 : Eğitim ve Geliştirme Teknikleri İçinde Öğrenme Prensiplerinin Yeri

TABLO 3- 2 : Türkiye ' de Uygulanan Yönetici Eğitim Teknikleri

TABLO 3- 3 : Sanayi İşletmelerinde Yönetici Geliştirme Olanakları

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın sonlarına yaklaşılan bu dönemde, geçmişe dönüp bakıldığında, eğitimin, insanoğlunun varoluşundan beri onunla birlikte yaşayan bir unsur olduğu açıkça görülmektedir.

Uygarlıkların gelişimi, toplumların ilerlemesi ve teknolojinin başdöndürücü bir hızla ilerleyerek bu günlere gelmesinde bilgi aktarımının, yani eğitimin, rolü büyüktür.

Toplumlarda zaman içersinde gerçekleşen değişim kaçınılmazdır. Bu değişimler dolayısıyla bütün örgütleri de etkiler. Değişime ayak uydurmak, özellikle mal ve hizmet üreten kuruluşlar açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü, rekabet ortamında yaşanan çağımızda, değişime ayak uyduramayan, değişim ve gelişimde geri kalan kuruluşlar, yok olmaya mahkumdurlar.

Bu nedenle şirketler, sahip oldukları insan kaynaklarının eğitim ve gelişimine, bilgi birikimine ve bu bilgileri kullanarak mal ve hizmet üretmeleri gereğine önem vermek zorundadır.

Bu önemin bilincine varan, ülkemizdeki holding yapısında olan Koç ve Sabancı gibi kuruluşlar, bu konuda çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Koç Holding bünyesinde kurulan Koç Eğitim ve Geliştirme Merkezi (KOGEM), öncelikle kendi grubuna bağlı şirket elemanlarını, daha sonra ise diğer

şirketlerin elemanlarını eğitmektedir.Sabancı Holding ise, kurduğu pek çok teknik lise ile, mezunlarından kendi şirketlerine insangücü sağlamaktadır

Literatürde teorik bazda, eğitim ihtiyaçlarının ne şekilde belirlendiği, eğitim programlarının nasıl oluşturulduğu ve nasıl uygulanmaları gerektiğini belirten bir çok kaynak olmasına rağmen, uygulamada bu işlemlerin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair örneklere pek az rastlanmaktadır.

Şirketlerde, eğitimle ilgili bir "departman" da görev alan, bu sorumluluğu üstlenen bireylere örnek oluşturması amacıyla hazırlanan çalışmanın uygulaması, Eczacıbaşı Yapı Gereçleri, Vitra Seramik Grubu, Bozüyük Tesislerinde gerçekleştirilmiştir.

Eğitim ihtiyaçlarının " Eğitim İstek Formları "nın doldurulup değerlendirilmesiyle belirlendiği uygulamada, aşağıda belirtilen 4 ayrı kademe için farklı formlar oluşturulmuştur.

1. Kademe : Müdürler,
2. Kademe : Şefler, Bölüm Sorumluları,
3. Kademe : Mühendis, Uzman ve Formenler,
4. Kademe : Memur ve Güvenlik Görevlileri,

Formlar, 5 müdür, 13 şef, 14 mühendis, 14 uzman, 40 formen, 24 memur ve 7 güvenlik görevlisi olmak üzere toplam 117 personele uygulanmıştır.

Kasım - Aralık 1995 te uygulanan çalışmanın performans değerlendirme görüşmeleriyle birlikte ele alınarak doldurulması sağlanmıştır. Çalışanların gerek kuvvetli, gerekse eksik yönlerinin belirlendiği performans değerlendirme görüşmelerinde, eksik yönleri giderici eğitimlerin belirlenerek formdan seçilmesi gerektiği çalışanlara bildirilmiştir. Bu amaca taban oluşturmak için, formlarla

birlikte çalışanların kişisel bilgilerini de içeren “Eğitim Bilgi Kartları” amirlere iletilmiştir. Daha sonra toplanan formlar, değerlendirmeye alınmış, hangi eğitime kimlerin katılmak istediği belirlenmiştir.

Bu çalışma, tüm kapsam dışı personele uygulanmıştır. Kapsam içi personelin eğitim programının hazırlanmasında farklı bir yöntem uygulanmış ve bu çalışma, tezin uygulama kapsamına alınmamıştır.

Bu çalışmanın içerisinde sıkça kullanılacak olan “Kapsam içi” ve “Kapsam Dışı” personel terimleri şu şekilde açıklanabilir: Toplu sözleşmenin içerdiği personel Kapsam İçi, içermediği personel ise Kapsam Dışı’ dır. Yani işçiler Kapsam İçi, bunun dışındaki çalışanlar ise Kapsam Dışı’ dır.

Değerlendirilen formlar doğrultusunda 1996 yılının eğitim programı hazırlanmış ve uygulamaya alınmış olup, 1996 yılının sonunda uygulama tamamlanmıştır. Yapılan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde “Uygulama” bölümünde açıklanmıştır. Ayrıca, diğer bölümlerde, personel eğitimi ve gelişimi ile ilgili, uygulamaya ışık tutan ve yön veren bilgiler yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

1.1) YIRMİNCİ YÜZYILDA İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

✂ Bir kurumun büyümesi, gelişmesi, beyin gücü, finansal güç ve zamana bağlıdır. Her bireyde olduğu üzere, her kurumun da sınırlı beyin gücü, finansal imkanı ve zamanı vardır. Her kurum, gelişmesini planlarken bu üç öğeyi en iyi şekilde kullanma mecburiyetindedir. Bu öğeler içinde gelişmeyi sağlayacak olan en önemlisi, beyin gücüdür. Beyin gücü, kurumda çalışan insanların bilgi, deneyim ve yönetim kabiliyetleri anlamına gelir¹.

Alvin Toffler' in 1980 ' lerde yazdığı "Üçüncü Dalga " adlı kitabı, bize bilgi çağıyla beraber dünyanın yeni bir döneme girdiğini ve bu yüzden büyük kuruluşların satışları artırma amacı dışında, çok boyutlu amaçlara yönelmesi gerektiğini belirtmektedir. Toffler hızlı değişen sosyal dünyanın gereklerine göre, organizasyonların amaçlarını yeniden değerlendirmesi gerektiğini söylemektedir. Toffler ' a göre uzun vadede tüketici, işçi ve mal sahibi taraflarından sadece birinin veya birkaçının yararını gözeten sistemler çatlayarak, işlemez hale gelecektir. Bu yüzden, çalışanların iş tatminini, mal sahiplerinin elde edecekleri karı ve tüketicinin ürün değerini gözeten bir sistemin varlığı işletmenin dengesini oluşturacak ve devamlılığını sağlayacaktır.

¹ Üzeyir GARİH , " Kurumlarda Personel Envanteri", Bilim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996, s.22.

1980 ' lerde yazılan " Üçüncü Dalga " adlı kitap, bize gelecekteki gelişmelerin, yani bugüne yansıyan gelişmelerin haberini vermektedir. Üçüncü dalga, endüstri döneminden, bilgi toplumuna, bilgi çağına geçişi simgeler. Bu geçiş, bir öncekinden daha etkili olacak ve çalışma hayatı, yetmiş seksen yıllık geçmiş düzeninden tamamen farklı bir yapıya bürünecektir. Bilgi çağına geçiş, aslında endüstri sonrası dönemi sayılsa bile, az gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülkeyi etkilemiştir. Asıl olan enformasyonun, gücünü göstererek, işin yapılış tarzını etkilemesidir. Endüstri döneminde makinalara dayanan üretim, bilgi çağında egemenliği ve denetimi bilgisayarlara ve robot teknolojilerine bırakmıştır. Bilgisayarın, üretimin ve gelişmekte olan hizmet sektörünün her alanında işi hızlandırması ve daha çok müşteriye ulaşması kuruluşların mevcut personeli artırması yerine, ekipmana ve teknolojiye yatırım yapmasını gerektirmiştir. Bilgi alımı, dağıtım ve kontrolü, genişleyerek, bilgi yöneticilerinin endüstri döneminde üretim sistemlerinin kontrolünü elinde bulunduran üretim yöneticilerinden daha üst bir konuma gelmesini sağlamıştır. Üretimde bilgisayar ve makina gücünün artmasıyla, kuruluşlarda işlem çekirdeğini oluşturan mavi gömlekli işçiler, endüstri dönemindeki önemini kaybetmiştir. Bilgi akışı ve kontrolünü denetleyen teknologlar ve profesyoneller ise, üretimde önem kazanarak yirmibirinci yüzyıla koşan işletmelerde insan kaynaklarını oluşturmuşlardır. Bilgi üreten ve yaratıcılığını kullanabilen bu bilgi işçileri, üretimi de kontrol altına alarak, işverenlere kendi pazarlık gücünü hissettirmişlerdir. Bu şartlar altında, basit becerilere sahip üretim işçileri, her geçen gün artan işten atılma endişeleri karşısında örgütlenerek işveren - işçi ilişkilerini yönlendirmişlerdir.

Son onbeş yıl içinde azalan verimliliğe karşı başvurulan birinci yol, kalitesine önem verilmeksizin çok sayıda ürünü üretmek, ikinci yol ise etkin pazarlama araçlarını kullanarak insanları tüketime ve alışverişe özendirme olmuştur. Böylece, fazla üretilen mallar kısa süre içerisinde tüketilebilmiştir. Üretim ve pazarlama kaynaklı yöntemler verimliliği geliştirmede, çoğu zaman,

insan kaynaklarını geliştirme ve insan potansiyelini artırma çabalarından geride kalmıştır. Kısa vadede uygulanan çalışmalar, örneğin Amaçlarla Yönetim, Kalite Çemberleri, İstatistiksel Kalite Kontrol ve Motivasyon seminerleri bazı organizasyonlarda yararlı sonuçlar vermiştir. Bu mikro çalışmalar üretim sistemlerinin ve endüstride karşılaşılan uzun dönemli sorunların çözümü için sınırlı değer taşımaktadır. Çünkü bu yaklaşımlar işletme bütününe gözardı ederek birimlere, bir grup personele endekslenmiştir.

^Günümüzde küreselleşme rüzgarıyla birlikte, daha büyük düşünme düşleme gücü, finans ve pazarlama alanlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de değiştirmektedir. Özellikle büyük kuruluşlarda çalışanlara işte ve iş dışında eğitimler verilerek, iş gücünün değişen şartlar karşısında yenilenmesi, yeni bilgi ve donanımla üretime katkısı sağlanmaktadır. Bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmayı amaçlayan ve başarıyı ölçen performans değerlendirmeleri, kişileri çalışmalarına motive ederek, işe ve kuruluşa bağlamaktadır. Performansını artıran kişilere ücret artışı yanında işteki tatminini artırıcı yan kazançlar verilmektedir. İşletmede yaptıkları işi ve sistemin işleyişini iyi öğrenen, işletmenin işlevlerinden haberdar olan insanlardan, yaptıkları işlerle ilgili kararlar almaları ve çalıştıkları birimle ilgili düşüncelerini dile getirmeleri beklenmektedir.

Çalışanların, organizasyonun işleyişi hakkındaki şikayetlerini ve önerilerini ilettikleri eleştiri kutuları birimlere yerleştirilmekte, bu dilekler organizasyon danışmanları tarafından dikkate alınarak, gözden geçirilmekte ve problemleri ortadan kaldıracı uygulamalar geliştirilmektedir².

Artan bilgi - entegrasyon - koordinasyon ihtiyacı, görevleri yerine getirecek kişilerin, hızlı ve etkin karar alma ve karmaşık ilişkiler içinde

² Ela ŞAHİN , " Üretim ve Hizmet Ardındaki Güç İnsan Kaynakları ", Bilim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996, s.23-24.

çalışabilme yeteneklerinin olmasını zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde çalışanlar, ellerine önceden verilen iş listesi içindeki işleri, en verimli şekilde yapmakla sorumlu tutulmakta, kendi iş listesini hazırlayabilen, istenilen sorunu elde edebilmek için yaratıcılığını ve ekip kültürünü kullanabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için kurum ve kuruluşlar insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermekte, insanı yaptığı işin karşılığı ödenecek bir personel değil, bir iş ortağı olarak, nasıl biçimlendirebileceği arayışına girmektedir. Toplam kalite yaklaşımı hızla yayılmakta, değişim mühendisliği, yeniden yapılandırma ve motivasyon konuları tartışılarak insan yeniden keşfedilmektedir.

Mevcut iş yapma biçimleri hızla değiştiğinden, müşterinin memnuniyetinin artırılmasını sağlayacak şekilde, o işten beklenen sonuçlara yönelik olarak işin doğru tariflenmesi ve bu tarife uygun nitelik, yetenek, bilgi, beceri ve kişilik özelliklerine uygun insan seçimi, çok önemli hale gelmektedir. Doğru insanı doğru yere yerleştirmek, çalışan kişinin kuruluş hedefleri ve ilkelerine uygun etkin bir çalışma sergilemesi anlamına gelmektedir. Dinamik bir ortamda, motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere, doğru zamanda koşabilecek kişiler yaratmak için planlı ve sistematik performans yönetimi ihtiyacı doğmaktadır. Performans yönetimi, beraberinde eğitim ve kariyer planlaması ihtiyacını getirmektedir. Kişilerin mevcut bilgi ve yeteneklerini değişen dünyaya adapte edebilmeleri için eğitim ihtiyaçlarının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gerekmektedir³.

1.2) MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motive edilme veya içsel motivasyon güçleri, insanların bazı işleri nasıl üstlendiklerinin, üstlenir duruma geldiklerinin veya işletme hedeflerine ulaşmada

³ Müjgan ÇETİN , " İnsanın Artan Önemi ", Bilim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996, s.24.

nekadar çaba gösterdiklerinin altında yatan temel etmenlerdir. Hedefler sadece işletme ile ilgili olmayabilir. Bireyler kitap okurken, tiyatroya giderken ve hatta söyleşilere katılırken bile, birtakım ihtiyaçlarını karşılarlar.

Abraham Maslow tarafından geliştirilen " İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisi, motivasyonu açıklayan en tanınan teorilerden biri olarak, insanların, ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele ettiklerinin önemine değinir. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre bir hiyerarşi altında bulunarak bireyin kendisini mükemmelliğe ve öz saygıya götürecektir davranışlarda bulunmasını sağlar. İhtiyaçların ilk seviyesini fizyolojik, diğer seviyelerini de güvenlik, sosyal, öz saygı ve benliği bulma ihtiyaçları oluşturur (Şekil 1.1). İşlerin çoğu, hiyerarşinin en altındaki fizyolojik diyebileceğimiz besin, su, barınak ve yatak gibi ihtiyaçları karşılar. Bu ihtiyaçların şiddeti diğer ihtiyaçlardan daha fazla hissedilir. Örneğin işe aç ve uykusuz gelen bir insanın karnını doyurana ve uykusunu alana kadar yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenemez. İkinci sıradaki güvenlik ihtiyaçları, fiziksel olduğu kadar ruhsal güvenliği ve huzuru içerir. Otomobil yarışçıları ve cambazlar gibi tehlikeli işlerle geçimlerini sağlayanlar için bu ihtiyacın yerini, beğenilme ve ilgi alır.



ŞEKİL1.1 Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Sosyal ihtiyaçlar, sevgi, ait olma, paylaşma duygularından oluşur. Bu ihtiyaç ilk iki ihtiyacın aksine başka insanlarla olan iletişimi merkez alır. Bir çok insanın bir grup üyesi olmak ve grup tarafından kabul edilmek gibi kuvvetli istekleri vardır. Farkedilme, özsaygı ihtiyaçları da bireyin başkaları tarafından yeterli ve değerli bulunmasıyla, saygı görmesiyle karşılanır. En üst seviyede olan ve tatmin sınırı olmayan kendini bulma ihtiyacı, sürekli olarak kişinin potansiyelini daha iyi kullanmasını hedef alır. Maslow' a göre bir insan üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele etmeye, ancak bir alt seviyede bulunan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra başlar⁴. Fakat herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiklerini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir. Nitekim Maslow' da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85' ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70 ' ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50 ' sini, öz saygı ihtiyacının % 40' ını ve kendini bulma ihtiyacının % 10 unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında belirli girişimler, ortak alanlar vardır⁵

İhtiyaçlar her bireyde hissedilir. Kimileri daha iyi ulaşım aracı kullanmak, kimileri daha uzun bir tatil dönemi geçirmek, kimileri de daha sıkı sosyal ilişkilerde bulunmak ihtiyacındadır. Hissedilen ihtiyaçların şiddeti, tıpkı bu ihtiyaçların motive etme derecelerinde olduğu gibi, bir insanda bir insana veya zamandan zamana göre değişir. Önemli olan, farklı biçimlerde üreten bireylerin, çalışma ortamındaki verimliliğini arttırıcı birtakım teşviklerle desteklenmesidir. İşverenler çalıştırdıkları insanların bireysel özelliklerine önem vermelerinin yanında, onların ihtiyaçlarına da ilgi duymalı ve çalışma ortamında sorunlarla başa çıkabilmeyi ve çaba göstermeyi anlamlı kılan bir ortam yaratmalıdırlar.

⁴ Ela ŞAHİN, s.26.

⁵ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, B.4, İstanbul, 1993, s.372.

Bu nedenle yirminci yüzyıla girerken çoğu kurum, yeniden yapılanmayı gerektiren, bir çok yöntem kullanarak verimliliği artırıcı programlar uygulamaktadır. Fakat sadece bazı kurumlar, uyguladıkları politikalar ve stratejiler doğrultusunda başarıya ulaşacaklardır. İnsanların yaratıcılık gücüne dayandırılan ve eğitimlerini ön plana alan verimliliği artırıcı çalışmalar, değişen şartlar altında dinamizmi kaybetmeyerek işletmelerin devamlılığını sağlayacaktır. Firmalar her ne kadar mavi yakalı emek işçilerini işletmelerden çıkarmak isteseler bile sonunda onlarında potansiyelini ve akılcı düşüncelerini artırıcı faaliyetler içine gireceklerdir. Basit becerilerle işe giren çoğu çalışan, işte ve iş dışında aldığı eğitimle yüksek becerilere sahip olarak firmaya, topluma ve devlete olan katkısını arttıracaktır. Bilgi ve eğitim eksikliği, her alanda kendini hissettirerek, insanların kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaçlar sırasında, öncelikle tatmin edilmesi gereken bir konuma gelecektir. İnsan kaynaklarının gelişimini sağlayan bütün gerçekçi çabalar, sınıflararası uçurumları azaltarak, modern endüstrinin avantajlarını geniş halk kesimlerine dağıtmayı gerçekleştirebilecek etkilere sahip olacaktır⁶.

1.3) SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARINA VERDİKLERİ ÖNEM

Çağımızda meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan varolan bilgilerinin bir kısmını geçersiz hale getirirken, diğer yandan bilinmeyen çok şeyi açığa kavuşturmuştur. Dünyamızdaki, otomasyon, iletişim araçları, bilgisayarlar, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alandaki ilerlemeler gibi faktörler kişileri bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel aracı şüphesiz " eğitim " dir.

Bugün eğitim, yalnız eğitimcilerin incelemesi gereken bir konu değildir. Ekonomistlerin ilgilerini eğitime yöneltten iki etken vardır.

⁶ Ela ŞAHİN, s.27.

1) Teknik başarılar, kişi başına düşen yüksek gelirle değil, işgücündeki eğitim düzeyi ve araştırma eğitimine ayrılan kaynakların oranıyla ilişkilidir.

2) Maddi yatırımlar, mali olanaklara değil, gerektiği kadar yetiştirilmiş insan gücüne varlığına dayanır.

Çeşitli tür ve düzeyde iyi eğitilmiş ve becerikli insan kaynaklarının sürekli ve düzenli olarak sağlanması, toplumsal (Ekonomik, tarım, sanayi v.b.) kalkınmanın zorunlu önkoşullarından birisini oluşturur. Üretilen malların ve sunulan hizmetlerin nitelik ve standardı büyük ölçüde o anda çalışan insanların sahip oldukları yeterlik düzey ve derecelerine dayandığından eğitim kişi başına bir yatırım olarak görülmektedir.

Hizmetiçi eğitim, önemli yönetim araçlarından biridir. Bu aracı kullanma isteği, yöneticinin tutumuna paralel olarak aracın başarısı, yöneticinin yeterliliklerine, eğitim biriminin yapı ve işleyişi ile örgütün bulunduğu çevreye bağlıdır. Uluslararası düzeyde, değişik tür ve alanlarda çalışan örgütlerde hizmetiçi eğitime verilen önem, daha çok ülkenin sosyal kültürel yapısı, yönetsel kurumları ve işleyişlerine göre farklılıklar göstermektedir. Bir örnek olarak, Fransa' da ondan fazla personel çalıştıran işletmelerin ödedikleri ücret tutarının en az % 1 ini mesleki eğitime ayırmaları yasal bir yükümlülüktür. Yine Singapur' da sanayi eğitimini özel amaçlı vergi sistemi ile finanse edilmektedir. Bu sisteme göre, 350 dolardan fazla ücret alan personel, bu ücretin % 1-2 si kadar eğitim vergisi ödemektedir.

Kusursuz olarak nitelendirilen şirketlerin yönetim felsefelerinde ortak nokta, verimliliğin insanlar aracılığıyla sağlanacağı görüşüdür. İnsanlara götürülen yeterli ve uygun eğitim, yetiştirme ve geliştirme hizmetleri, değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik faktörüdür. Böyle bir yaklaşımın özünde yöneticilerin, çalışanların becerilerini geliştirme, ilerleme olanaklarını artırma,

genel eğitim düzeylerini artırma inancı vardır. Ayrıca bu girişimlerde insanlara gelişme ve eğitim sağlama yükümlülüğünü taşıma düşüncesinin egemenliği sezilenmektedir. Hatta bu şirketlerin bazıları kendi adlarını taşıyan ve salt kendi kurumlarına personel yetiştiren üniversiteler kurmuşlardır. Dana, Disney, Mc Donald bu şirketlerin örnekleridir. Buna karşılık endüstride verimli olarak çalıştığı belirlenen önemli bir faktör, insangücünü yetiştirmeye yönelik yaklaşımların yetersizliği ya da hiç olmayışıdır⁷.

Türkiye' den de KOÇ Grubu örnek olarak verilebilir. KOGEM (KOÇ Eğitim ve Geliştirme Merkezi), KOÇ 2000 koordinasyonu ve şirketlerle yakın ilişki içersinde gerekli olan eğitim programlarını belirler, tasarımını yapar, geliştirir ve uygular. KOÇ 2000 modelinin en önemli yanlarından birisi, Toplam Kalite ilke ve uygulamalarının yaygınlaştırılmasında eğitime verdiği önemde yatmaktadır. Projenin henüz hazırlık safhalarından bu yana eğitim konusu giderek artan önemde ele alınmakta ve gerekli insiyatiflerin hayata geçirilmesine çalışılmaktadır.KOGEM hızla, katalog kurs ve seminerler sunan bir eğitim kuruluşundan, müşteri isteklerini ve beklentilerini belirleyerek artan rekabetin gerektirdiği yeteneklerle donatılmış insan kaynakları yetiştiren bir kuruluş haline gelmektedir⁸.

⁷ İbrahim KOCABAŞ , "Hizmetiçi Eğitim Yönetimi ve Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, No 2,s.245.

⁸ Mehmet Orhan ALKAN , "Koç Topluluğu", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, No 1,s.57.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME

2.1) TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1) EĞİTİM, ÖĞRETİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMLARI

İnsan Kaynakları geliştirme, işverenlerin, çalışanlarının belirli bir zaman içerisinde performansını iyileştirip, kişisel gelişimlerini mümkün kılacak, organize öğrenmeyi sağlayabilmelerine denir. İnsan Kaynakları Geliştirme iş odaklı 3 farklı bilgilenme programına dayanır. Bunlar Öğrenme, Eğitim ve Gelişmedir.

Öğrenme Nedir ? Öğrenme, öğrenenin mevcut işine odaklı bilgilenme aktivitesidir.

Eğitim Nedir ? Eğitim, öğrenenin gelecekteki işine odaklı bilgilenme aktivitesidir.

Gelişme Nedir ? Herhangi bir işe odaklı olmayan bilgilenme aktivitesidir⁹.

Birbirine çok yakın olan ve konuşma dilinde birbirinin yerine çok sık kullandığımız bu üç terimin farklı yazar ve araştırmacılar tarafından yapılan diğer tanımları da şu şekildedir:

⁹ Leonard - Zeace NADLER, Every Manager's Guide To Human Resource Development, Tossey - Bass Publishers, B.1, San Francisco, 1992, s.7.

Eğitim, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar, *Gelişme* ise çalışanlar üzerinde geleceğe dönük olarak düşünülen bir yatırımdır¹⁰.

Öğrenim, eğitim ve gelişimi birbirinden ayırt etmek çok güçtür. Çünkü bunlar aynı fikrin, yani personel gelişiminin farklı yönleridir. Bir ayırım yapmak gerekirse;

Eğitim, spesifik, ayrıntılı tekniklerin öğrenilmesidir. *Öğrenim*, genel konuları ve genelleştirilmiş bilgileri öğrenmektir. *Geliştirme* ise kişinin bilgileri öğrendiği ve uyguladığı, sistematik bir eğitim, öğrenim ve büyüme sürecidir¹¹.

Personel eğitiminin amacı, personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak, onların etkin ve verimli biçimde çalışmalarını sağlamaktır. Personel geliştirmenin amacı ise, personeli gelecekte yapacağı işlere hazırlamaktır¹².

Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi yada belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Örneğin bir büro elemanına yeni bir bilgisayar programını öğretmek için eğitim düzenlenebilir. Yani eğitim asıl olarak çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmakla ilgilidir. Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Gelişmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır¹³.

¹⁰ Terry L. LEAP - Michael D. CRINO, Personnel / Human Resource Management, Mc Millan Pub Co, New York, 1989, s.277.

¹¹ Leon C. MEGGINSON, Personnel Management : A Human Resources Approach, R. D. Irwin, B.4, Homewood Illinois, 1981, s.205.

¹² Ramazan GEYLAN, Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İİBF, Eskişehir, 1994, s.95.

¹³ Margaret PALMER - Kenneth T. WINTERS (Çev. Doğan ŞAHİNER), İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi : 2, B.1, İstanbul, 1993, s.119-120.

Görölmektedir ki, farklı araştırmacı - yazarlar, eğitim ve geliştirmeyi farklı cümlelerle fakat genellikle aynı anlamı ifade edecek şekilde tanımlamışlardır. O halde biz de eğitim ve geliştirmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz.

Eğitim, çalışanın mevcut işini daha etkin ve verimli yapabilmesi amacıyla kendisine kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri ve yetenekler için yapılan faaliyetler bütünüdür. *Geliştirme*, çalışanın gelecek için planlanmış işi için genel anlamda kazanması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin sağlanması için yapılan faaliyetler bütünüdür.

2.1.2) EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN FARKLARI

Eğitim ve geliştirme birbirine öylesine yakın ve kaynaşmış bulunmaktadır ki, aralarında bir sınır çizmek son derece zordur. Eğitim uğraşıları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa yetenekleri geliştirme uğraşıları temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbirzaman bitmemektedir, yani süreklidir.

Gelişme fonksiyonu işletme yaşamının vazgeçilmez unsurudur. Mesleki konulara ilişkin yeni bilgilerin edinilmesi, teknolojik gelişmenin yakından izlenmesi, benzer veya rakip işletmelerce çözümlü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse kendi işgörenlerine uygulanması, teknik ve fen disiplininde meslek ile ilgili kişisel yeteneklerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Yetenek geliştirme uğraşısı hiç kuşkusuz daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tanımlanmasını ve gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış,

anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir¹⁴.

Bu nedenle literatürde eğitim ve geliştirme çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır ve bu araştırma kapsamında da kesin olarak ayırım belirtilmekdikçe aynı anlamda kullanılacaktır.

2.1. 3) EĞİTİM VE GELİŞİMİN GEREKLİLİĞİ

Öğrenme, yaşam boyu süren bir süreçtir. Fantazi olsa bile, "Trough The Looking Glass" ' ta Kırmızı Kraliçe' nin söyledikleri dünyanın hızla değişen temposunu bize hatırlatmaktadır: " Aynı yerde kalabilmek için koşabildiğin kadar koşmalısın" . Yani gelişme, bütün çalışanların sabit ihtiyacıdır. Bir organizasyon statik olamaz, yetenekli personelin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için dinamik bir şekilde programlar yaratmalıdır¹⁵.

Eğitim ve gelişim açısından en önemli unsur, " değişim" dir. Teknoloji ve bilgidaki ilerlemeler, bir çok becerinin kısa sürede çağdışı kalmasına neden olmaktadır. Şaka olarak söylenen bir söz vardır: " Üniversite diploması üzerine bitirme dereceleri solan mürekkeple yazılmalı" denir. Çünkü teknik malzemenin bir yarılanma süresi vardır. Bir mühendisin yarılanma ömrü yaklaşık 5 yıl olduğundan, 25 yaşındaki bir mezunun, 40 yıllık kariyerinde 8 defa yeniden eğitime alınması gerekmektedir. Yeniden eğitime sürekli ihtiyaç duyulan tek uzmanlık dalı elbetteki mühendislik değildir. Uzmanlık için bilgi tabanına ihtiyaç duyan tüm çalışanlar, kariyerleri süresince, bilgi sahibi oldukları konulardaki gelişmeleri izlemekte oldukça zorlanacaklardır. Teknolojideki değişim, diğer

¹⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No 831, C. II, Eskişehir, s.158.

¹⁵ MEGGINSON, s. 274-276.

seviyelerdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarını da etkilemektedir. Daktilo yazanlar, artık günlük işlerinde bilgisayarı kullanabilen kelime işlemci operatörleri olmuşlardır.

Kasiyerler de artık basit mekanik kasaları değil, bilgisayarlı kasaları kullanarak bir çok fonksiyonu birarada kullanmaktadır.

Otomasyon devam ettikçe, işletmeler arası rekabet sürdükçe, meslekte uzmanlık yeniden tanımlanacaktır ve önceleri gerekli ve önemli sayılan elemanlar arasındaki beceri üstünlükleri anlamını kaybedecektir. Bu da " Çok Fonksiyonlu Eğitim" ile sonuçlanacaktır. Bu tip bir eğitim, bir elemanın becerilerini geliştirerek, yeni ihtiyaçlara cevap verebileceği bir hale gelmesini sağlar.

Firma birleşmeleri, yani şirket stratejileri ve yeni ürün geliştirmekle, ulusal ve uluslararası rekabet daha da artmakta, firmaların her aşamasında değişim kaçınılmaz olmaktadır. Bu koşullar altında eğitim stratejik bir araçtır, çalışanlar ve yöneticiler bu değişimden yararlanıp, yeni fırsatlar yakalarlar¹⁶.

2 . 2) EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN FAYDALARI

2. 2. 1) GENEL FAYDALAR

Eğitim, işletmeler tarafından karlılığı ve verimi artırıcı amaçları sağlayan ve yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Eğitimin yararını miktarca tespit etmek kolay değildir. Eğitimin sağladığı faydalarla işletmenin başarısı artacaktır.

Eğitimle elde edilecek faydalardan bazıları şunlardır;

- * Verimliliği artırma,
- * İş kazalarında azalma,

¹⁶ T.L. LEAP - M.D. CRINO, s.274-276.

- * Nezaretin azalması
- * Moralin yükselmesi,
- * İşletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzenlilik elde edilmesi,
- * Makina ve teçizatın bakım giderlerinin azalması,
- * Mamul kalitesinde artışın sağlanması,
- * Öğrenme süresinin kısalması,
- * Personelin üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlanması¹⁷.

Eğitim faaliyetleri sonucu, eğitimden beklenen faydaların ölçülebilmesi de mümkündür. Mesela ABD de Northon uçak firmasında yapılan bir araştırmada, personel gerekli eğitime tabi tutulmuş ve ertesi yıl aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir¹⁸.

- * Üretimde % 17 artış,
- * Çalışma zamanında % 22 eksilme,
- * Iskarta malzemedede % 27 azalma,
- * İş kazalarında % 45 azalma

Yukarıda belirlenen faydaların kısa açıklamaları ise şöyle;

Verimlilik Artırma : Belirli bir işi yapmakta olan kişinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda, yapılmakta olan iş ve hizmetin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca iş verimini sağlamak için değil, teknik özellikleri artan işlerin asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programı uygulaması zorunlu olmaktadır.

¹⁷ Çağatay ÜNÜSAN, Sanayi İşletmelerinde, S.8 den, Ron CURSON, Personnel Management, Business Management Studies, Holder and Stougton, Great Britain, 1981, s.184.

¹⁸ Çağatay ÜNÜSAN, Sanayi İşletmelerinde, S.8 den, İter AKAT, İşletme Yönetimi, Uçel Yayıncılık ve Dağıtıcılık, İzmir, 1984, s.378.

İş Kazalarında Azalma : Eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması mümkündür. Gerek bilinçsizlik, gerekse önem vermeme sonucu meydana gelen kazaların büyük bir bölümü eğitimler yoluyla azaltılabilir.

Nezaretin Azalması : İyi eğitim görmüş bir personel, yapmakta olduğu işi daha az nezaretle yapabilir. Bu durumda gerek çalışan, gerekse nezaret eden daha rahat bir çalışma ortamına kavuşurlar. Daha az nezaretle ve daha bağımsız bir çalışma, yapılan işle ilgili eğitimin yeterli olmasıyla mümkündür.

Moralin Yükselmesi : Çalışanların belirli işleri yapabilmeleri için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırır. İyi bir şekilde düzenlenmiş bir personel yönetimi ve beşeri ilişkiler programı, çalışanların moralini arttırmakta önemli rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konuların öğretilerini işlerine uygulayabilmelidir. Görülen eğitime uygulama ortamının yaratılmaması halinin personelde moral bozukluklarına yol açabileceği unutulmamalıdır.

İşletme Faaliyetlerinde Süreklilik ve Düzenlilik Elde Edilmesi : Bir işletmenin kilit personelini kaybetmesi anında bile, faaliyetlerini aksaklık olmadan yürütebilmesi, ayrılan personelin çalışmakta olduğu görevlere getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkün olabilir. Değişen iş şartlarına göre, işletmenin iş hacminde ve ürettiği mamüllerde meydana gelen değişikliklerin aksaklık olmaksızın yapılabilmesi, yalnızca belirli bir görev için değil, gerektiğinde başka görevleri de yapabilecek personelin yetiştirilmesi ve iş gereğine göre bu personelin yeni işlere kaydırılması ile sağlanabilir¹⁹.

Makina ve Techizatın Bakım Giderlerinin Azalması : Direkt ve endirekt olarak kullandığı yada kullanmak zorunda olduğu makina ve techizat hakkında bilgi sahibi olan bir çalışan, onların bozulmasına neden olacak davranışlarda

¹⁹ Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, E Yayınları, B.1, 1975, s.154.

bulunmaz. Bu da makina ve techizat kullanım ömrünü uzatır, bakım sıklığını, süresini ve giderlerini azaltır.

Mamul Kalitesinde Artışın Sağlanması : Çalışanın katkıda bulunduğu mal ve hizmet üretiminin kalitesindeki artış, bilinçli personel sayısındaki artış ile doğru orantılıdır. Kalitenin ne olduğu, bu terimin onlar ve tüketici için ne anlama geldiğini bilen çalışanlara sahip olabilmek ve kaliteyi arttırabilmek için onlara bu bilincin verilmesi gerekir.

Öğrenme Süresinin Kısalması : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine alışkın olan personelin, aldığı eğitimlerden elde ettiği bilgi ve beceri doğrultusunda, öğrenme süresi azalmaktadır.

Personelin Üst Kademe Sorumluluk Mevkilerine Hazırlanması : Kendisine bir çok bilgi, beceri ve yetenek kazandırılan personel için planlanan herhangi bir mevki olması durumunda, bu konuma hazır bulunması ve başarılı olup olamaması, personele verilen eğitim ve geliştirme programlarına bağlıdır.

2.2.2) ORGANİZASYONLARDA KARŞILAŞILAN FARKLI DURUMLARDA EĞİTİMİN FAYDALARI

Eğitimli personel, işletmelerin ve yöneticilerin, karşılaştıkları durumlar ve uygulamak istedikleri stratejileri benimsemede kolaylık sağlar ve yardımcı olurlar. Bu durumları ve kolaylıkları kısaca şöyle açıklayabiliriz²⁰.

Performans Eksiklikleri Durumunda: Çalışanlar, işleri üzerinde deneyim kazandıkları zaman işi kestirmeden yapma istekleri artar. Sürecin işleyiş prosedürüne uymak istemezler. Bu da onların bir çok hata yapmalarına

²⁰ L. NADLER - Z. NADLER, s.17-23.

ve performanslarının düşmesine neden olur. Onlara bu bilinci kazandırabilmek ve yapılması gerekeni öğretmek gerekir.

Yeni Bir Ürün veya Süreç Devreye Alındığı Zaman : Bir yöneticinin, yeni bir ürünü devreye alırken veya geliştirirken, çalışanlara düşen görev ve sorumlulukları onlara bildirmek ve onların eğitimini sağlamak sorumluluğu vardır. Çalışanların bunu kendi kendilerine yapmalarını beklemek daha uzun zaman ve maliyet (hatalı ürün maliyeti) alır.

Yeni Politikalar Belirlendiği Zaman : Şirketin, varsa çalışma gruplarının yeni politika ve hedeflerini belirlemek ve bunu çalışanlara bildirmek için de eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin güvenlik ile ilgili bir politika, çalışanlara eğitim verilmediği müddetçe, başarılı olamaz.

Buraya kadar bahsedilen durumlar için, daha çok bilgilendirme eğitimleri sözkonusudur. Bundan sonra bahsedilecek durumlarda ise eğitilmiş ve geliştirilmiş personelin karşılaşılabilecek durumlardaki etkisinden bahsedilecektir.

Terfi Durumunda : Personel planlama ve performans yönetimi verileri doğrultusunda, kariyer planı yapılmış, terfisi düşünülen elemanların gelecekteki işinde başarılı olması için, eğitim ve geliştirme programlarına katılmış olmaları beklenir ve tercih edilir.

Yatay Transfer Durumlarında : Görev değişikliklerinin sadece dikey yönde olması gerekmez. Yatay görev değişiklikleri için de kişilerin işe alıştırmaya eğitimi almaları gerektiği ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi önceden edinmiş olmaları beklenir.

Organizasyonların Gelişme ve Duraklama Dönemlerinde : Gelişme ve duraklama devreleri yaşamayan işletmeler çok azdır. Bu değişimlerin pek çok

nedeni vardır. Yöneticilerin bu periyotlarda nasıl davranmaları gerektiği, eğitimler yoluyla sağlanabilir, kişilere bu deneyim kazandırılabilir. Mesela yükselme dönemlerindeki fırsatları değerlendirme becerisi gibi.

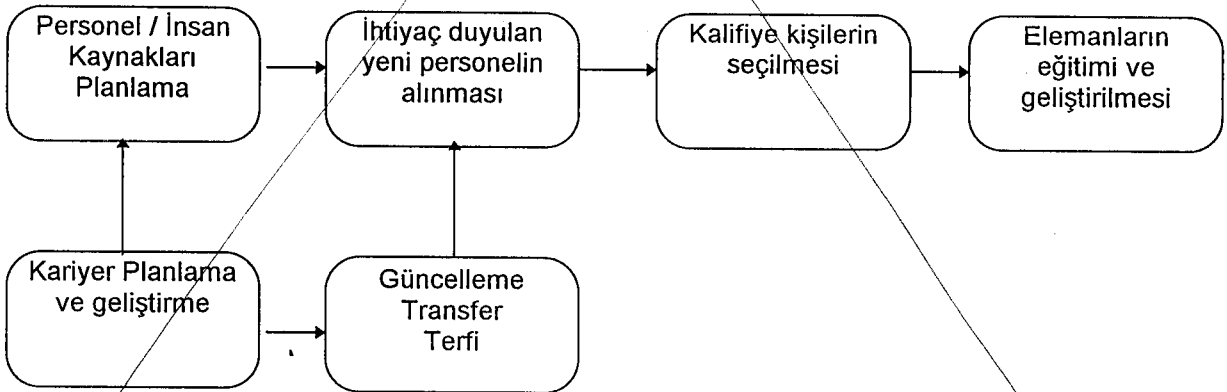
Organizasyonların Küçülme Durumlarında : Bu tür durumların öncesinde ve sonrasında eğitilmiş personele ihtiyaç duyulur. Eğitilmiş personel etkili ve verimli bir şekilde kaynakları değerlendirmeyi bilir. Eğer çalışan sayısında azalma yapılıyorsa, kişiler işten çıkanların yerini ikame etmek zorunda kalır ki bu da küçülme sonrası gereken eğitimlerin bir nedenidir.

Kariyer Geliştirme Durumlarında : Kariyer yönetiminin uygulandığı firmalarda eğitimin olmaması mümkün değildir. Kariyer geliştirme programının başarısı, eğitime önem verilmesinden geçer.

2. 3) PERSONEL GELİŞTİRME

Son yıllarda işverenler, eleman gelişiminin, kadro oluşturma fonksiyonunun bir parçası olduğunu anlamışlardır.

Bilgi okadar hızlı artmaktadır ki, insan kaynakları yöneticisi personelin eğitim ihtiyaçlarını takip etmekte zorlanmaktadır. Şekil 2.1 Eğitim ve geliştirmenin kadro oluşturma fonksiyonundaki yerini göstermektedir²¹.



ŞEKİL 2.1 Eğitim ve Geliştirmenin Kadro Oluşturma Fonksiyonundaki Yeri

²¹ MEGGINSON, s. 204.

nedeni vardır. Yöneticilerin bu periyotlarda nasıl davranmaları gerektiği, eğitimler yoluyla sağlanabilir, kişilere bu deneyim kazandırılabilir. Mesela yükselme dönemlerindeki fırsatları değerlendirme becerisi gibi.

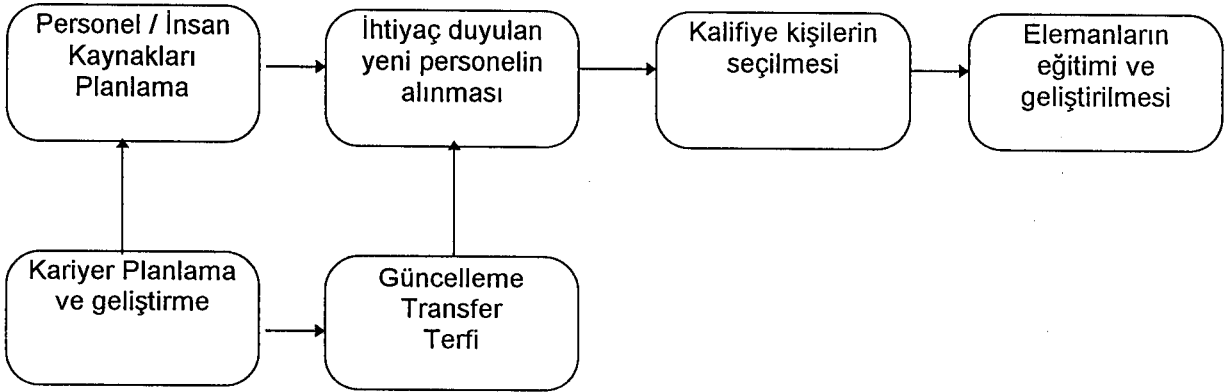
Organizasyonların Küçülme Durumlarında : Bu tür durumların öncesinde ve sonrasında eğitilmiş personele ihtiyaç duyulur. Eğitilmiş personel etkili ve verimli bir şekilde kaynakları değerlendirmeyi bilir. Eğer çalışan sayısında azalma yapılıyorsa, kişiler işten çıkanların yerini ikame etmek zorunda kalır ki bu da küçülme sonrası gereken eğitimlerin bir nedenidir.

Kariyer Geliştirme Durumlarında : Kariyer yönetiminin uygulandığı firmalarda eğitimin olmaması mümkün değildir. Kariyer geliştirme programının başarısı, eğitime önem verilmesinden geçer.

2. 3) PERSONEL GELİŞTİRME

Son yıllarda işverenler, eleman gelişiminin, kadro oluşturma fonksiyonunun bir parçası olduğunu anlamışlardır.

Bilgi okadar hızlı artmaktadır ki, insan kaynakları yöneticisi personelin eğitim ihtiyaçlarını takip etmekte zorlanmaktadır. Şekil 2.1 Eğitim ve geliştirmenin kadro oluşturma fonksiyonundaki yerini göstermektedir²¹.



ŞEKİL 2.1 Eğitim ve Geliştirmenin Kadro Oluşturma Fonksiyonundaki Yeri

²¹ MEGGINSON, s. 204.

2. 3.1) GELİŞTİRME VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Beceri ve bilgi, aynı makinalar ve teknoloji gibi kolaylıkla çağdışı kalabilir. Çalışanların organizasyon içinde tutunabilmeleri için bilgilerini sürekli güncellemeleri gerekir. Araştırmalara göre, gelecekte bir mühendisin, zamanının % 20 - 25 ini mesleğiyle ilgili eğitime harcaması gerekecektir²².

Bu durumda yöneticiler, hem kendi hemde yönetimleri altındaki personelin gelişim ve eğitiminden sorumludur. Bu sorumluluk, kendileri de dahil olmak üzere elemanlarının yeteneklerini tanıyıp belirlemeyi, bunlara yeni beceriler öğretip geliştirmeyi, gelişim ihtiyaçları ve kariyer ihtiyaçlarının gözden geçirilmesini içerir.

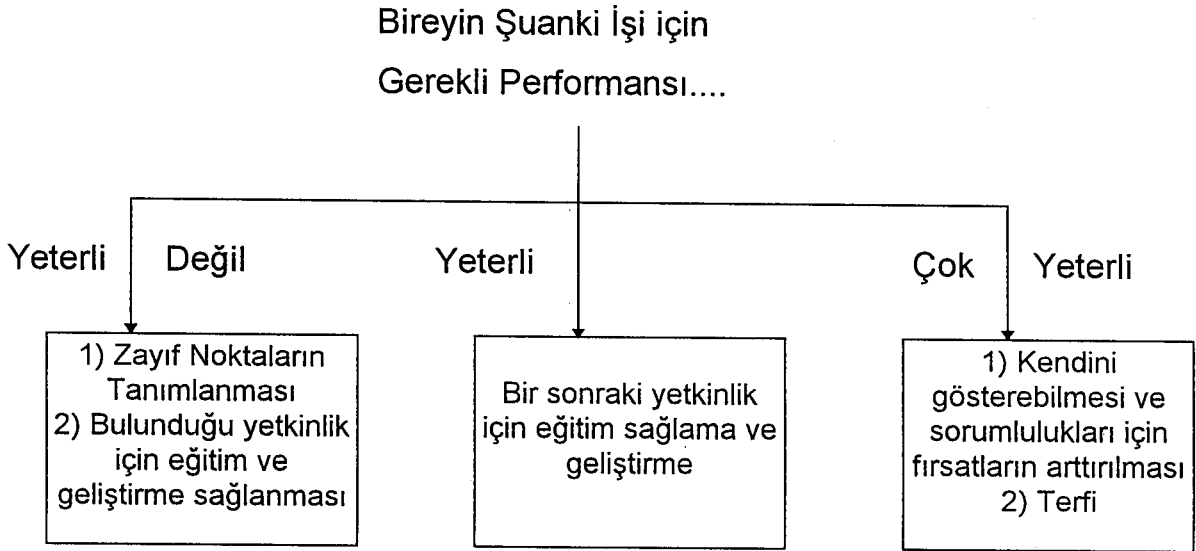
Personelin gelişim ihtiyaçları, kendilerinin kuvvetli ve zayıf yönleri ile bireysel kariyer istekleriyle ilişkilidir. Bu, kariyer ilerleyişlerinin planlamasını gerektirir.

Personel değerlendirme sistemleri, elemanların kısa ve uzun dönemli amaç ve kariyer hedeflerine odaklanmalarını gerektirecek şekilde tasarlanmalıdır. İyi tasarlanmış sistemler, organizasyon, yöneticiler ve bireylere, amaçlarını gerçekleştirme ve başarılı olma yönünde yarar sağlar²³.

²² MEGGINSON, s.205 ten, Tate M. WILLIS, "Things Aren' t Like They Used To Be " , Proceeding of the 26 th conference of the University personnel and management conference, (Austin: University of Texas, 1964) , p.35.

²³ Rosemary THOMSON, Managing People, The Institute of management, Butterworth Heinemann, Great Britain, 1993, s. 99 - 109.

ŞEKİL 2 . 2 Bireylerin Eğitim İhtiyaçları Tablosu



2. 3. 2) İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MODELİ

Megginson 'un üzerinde çalıştığı İnsan Kaynakları Geliştirme Modeli Şekil 2.3 te görülmektedir²⁴. Modelin aşamalarının açıklamaları yapılırken Megginson ' in ve diğer araştırmacıların bu konulardaki görüşleri de belirtilmiştir.

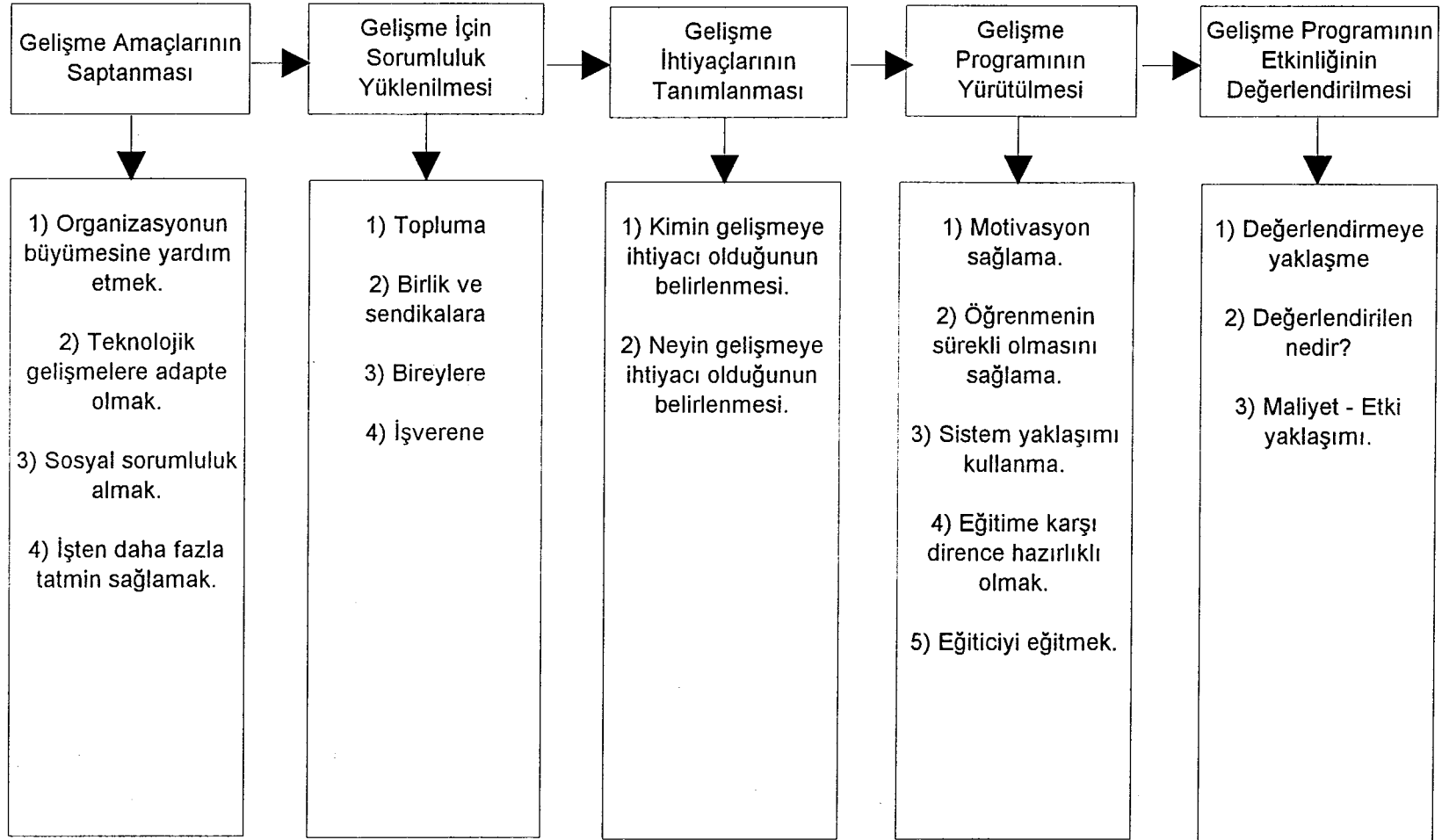
.2.3.2.1) EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI

İşletmeler, çalışanlarına maliyet ve işgücü kaybı pahasına (eğitimde harcanan sürekli kayıp) neden eğitim aldırıyorlar? Bundaki amaçları ne? Bu konudaki fikirler şöyle;

İşletmeler mal ve hizmet yaratmak ve satmak ve bu yolla kâr elde etmek amacıyla kurulur ve faaliyetlerini sürdürürler. Verim artışı ve etkinliğin sağlanmasını

²⁴ MEGGINSON,s.205.

ŞEKİL 2.3 İnsan Kaynakları Geliştirme Modeli



hedef almayan hiç bir yetiştirme ve geliştirme programı başarılı addedilemez. Esas olarak bu amacı gütmeyen bu tür programlar için işletmeler harcama yapmayı da istemezler²⁵.

İnsan kaynaklarıyla ilgili gelişme çabalarının başlıca hedefi, çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmektir²⁶.

İşletmelerdeki eğitim ihtiyaçları, işletmeden işletmeye değişir, farklılık gösterir. İşletmelerin büyüklüğü, bünyesi, örgüt kültürü, organizasyonu ve personelin niteliği bu konuda önemli rol oynayan faktörlerdir. Bu faktörler dolayısıyla eğitimlerin amacını da etkiler.

Yapılan bir araştırma sonucunda ortaya çıkan , sanayi işletmelerinde personel eğitimi ile ulaşılmak istenen amaçlar aşağıda belirtilmiştir²⁷.

SEÇENEKLER	1	2	3	4	5	6	7	8
Verimliliği Arttırma	19	12	6	5	2	3	-	1
Personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlamak	8	6	5	5	7	6	5	6
Makina ve bakım tachizat giderlerini azaltma	1	2	3	7	6	4	11	15
İş kazalarını önleme	5	6	10	7	6	5	3	6
Personel devrini azaltma	1	1	3	6	4	5	7	21
İşe alınan personeli geliştirme	8	10	10	7	4	4	5	-
İnsan davranışlarına olumlu yön verme	2	6	3	6	6	10	13	2
Teknolojik gelişmeye uyum sağlama	5	4	7	7	9	7	4	5

TABLO 2 . 1 Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ile Ulaşılmak İstlenen Hedefler

²⁵ Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayın No: 246, B.4, İstanbul, 1991, s.85.

²⁶ PALMER - WINTERS (Çev. ŞAHİNER), s.121.

²⁷ Çağatay ÜNÜSAN, Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları, Selçuk Ün, Ankara, 1989, s. 92.

Bu tablodan da anlaşıldığı üzere;

- a) Verimliliği arttırmak ve personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlamak birinci derecede öneme,
- b) İşe alınan personeli yetiştirme ikinci. ve üçüncü derecede öneme,
- c) İş kazalarını önleme üçüncü derece öneme,
- d) Teknolojik değişime uyum sağlamak beşinci derede öneme,
- e) İnsan davranışlarına olumlu yön verme yedinci derece öneme,
- f) Personel devrini azaltma ve makina ile techizatın bakım giderlerini azaltma sekizinci derecede öneme sahiptir. Görüldüğü gibi sanayi işletmeleri açısından personel eğitimi, işletmelerin verimli çalışmasını sağlamada etkili bir araçtır.

Eğitim ve geliştirmenin amaçlarını, Ekonomik ile Sosyal ve İnsancıl Amaçlar olarak iki başlık altında toplayan Prof Dr Zeyyat Sabuncuoğlu' nun bu konudaki fikirleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

a) Ekonomik Amaçlar

Herşeyden önce, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu anlayış içinde eğitim uğraşlarını işgörenin mesleki ve teknik yeteneklerini artırmaya yöneltmek zorunluluğu vardır. Burada ekonomik amaç, birinci plana çıkmaktadır. Gerçekte yetişkin bir işgören kitlesi pahalıya malolan üretimin daha az bir harcama ile elde edilmesini veya üretimin nicelik ve nitelik açısından yüksek bir düzeye ulaşmasını sağlayabildiği gibi, bakım giderlerinde azalma, araç ve aygıtların az masraflı ve rasyonel kullanımı, daha az bir işgücüyle aynı verimin sağlanabilmesi, iş kazalarının azalması gibi ekonomik olanaklar getirmektedir.

Bireylerin becerilerini artırma, teorik ve özellikle pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitim gereği inkar edilmez bir gerçek olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine

uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici durumuna sokmak, eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur.

b) Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Her ne kadar eğitimde güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de belirli bir noktadan sonra karın maksimize edilmesi düşüncesi, insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim sadece üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır.

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ve entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, bireyleri işletmeye bağlayan veya bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan önemli bir görev dizisini daha da gerçekleştirmektedir. Eğitim, işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel ve toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Nitekim konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme yaratan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpar. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin ortaya atılması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin artmasına, sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olur²⁸.

Şekil 2. 3 de belirtilen gelişme modelindeki amaçlar kısaca şöyle belirtilebilir²⁹.

- 1 - Organizasyonun büyümesine yardımcı olmak.
- 2 - Teknolojik gelişmelere adapte olmak.

²⁸ SABUNCUOĞLU, 162 - 163.

²⁹ MEGGINSON, s.206.

3 - Sosyal sorumluluk almak.

4 - İşten daha fazla tatmin sağlamak.

2. 3. 2. 2) GELİŞMENİN SORUMLULUĞU KİMLERE AİTTİR ?

İşletmelerdeki personeli eğitim ve gelişiminden kimlerin sorumlu olduğuna dair pek çok görüş vardır. Tabiki bunlarda bir bölümü birbiriyle kesişmektedir. Örneğin Megginson, modelinde bu sorumluluğu 4 birime yüklemiştir.

1) Toplumun Sorumluluğu

Genel eğitim için sorumluluk, genel ve özel eğitim yoluyla topluma yüklenmiştir. Bu eğitimler gazilere, işsizlere, gençlere, sakatlara v.s. düzenlenen özel eğitimlerdir.

2) Birlik ve Sendikaların Sorumluluğu

İşçi organizasyonlarının rolü, çırak eğitim düzenlemeleri altında oldukça resmidir. Programların uygulanması için, işçi sınıfı ve yönetim arasında ortak bir sorumluluk vardır. Bir çok sendikada kendi üyelerinin eğitim ve gelişimiyle ilgilenir.

3) Çalışanların Sorumluluğu

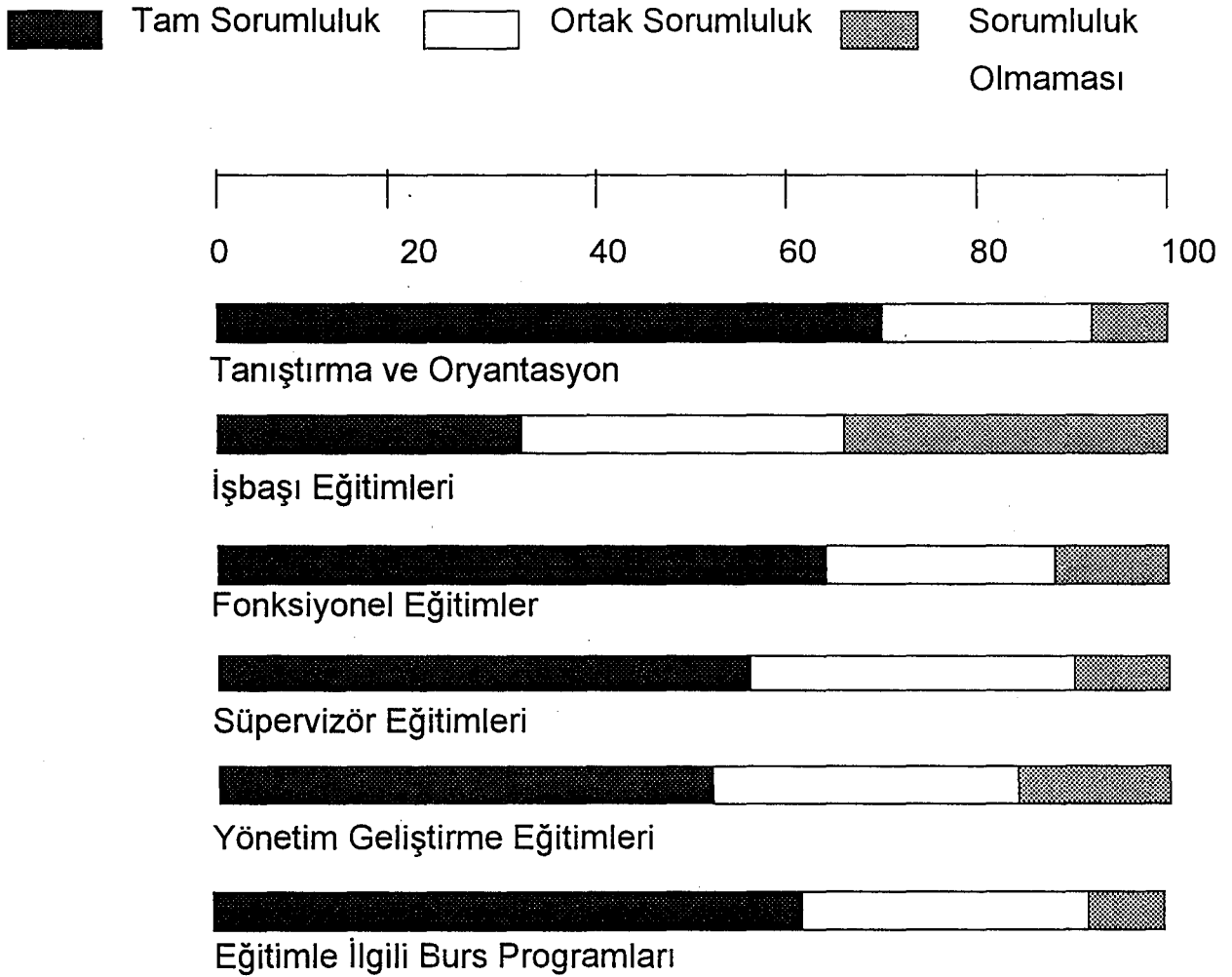
Çalışan gelişimi için son sorumluluk yine kendisine aittir. Ancak normal insan gelişimi için uyarı ve temaslar - fiziksel, ruhsal ve sosyal - gerekli olduğundan, dışarıdan yardıma ihtiyaç duyulur.

4) İşverenin Sorumluluğu

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi aynı zamanda işverenlerin de sorumluluğundadır. Amerikan iş dünyası, elemanlarının resmi eğitimini sağlamak için yılda 40 milyar dolar harcamaktadır.

Sonuç olarak; eğitim ve geliştirme genellikle paylaşılan sorumluluklardır. Genellikle personel departmanı programları planlama ve kaynakları sağlamakla görevlidir. Diğer departmanlar ise programları uygular ve aktüel gelişimin büyük kısmını onlar yapar. Şekil 2 . 4 de Paylaşılan sorumluluklar tablosu görülmektedir³⁰.

ŞEKİL 2 . 4 : Paylaşılan Sorumluluklar



Yöneticiler hem kendi gelişiminden hemde yönetimi altındaki personelin gelişim ve eğitiminden sorumludur³¹.

³⁰ Aynı Eser, s.206

³¹ THOMPSON, s.99.

Yöneticilerin, elemanlarını gelecekteki iş sorumluluklarına hazırlamak için yaptıkları faaliyetlere “ İnsan Kaynakları Geliştirme “ denir. Eğitim, insanları mevcut işlerini yapmaya, geliştirme, gelecekteki işlerini yapmaya hazırlar. İkisi de elemanlarına gerekli olan özellikleri, bilgiyi ve / veya tavırları öğretir. Bu faaliyetler genellikle personel bölümü ve süpervizörün (işçiler için) sorumluluğundadır³².

Eğitim ve geliştirme programlarının etkili olabilmesi, üst yöneticilerin bu programların yararına inanıp, tam destek vermesine bağlıdır. Bu yöneticiler bütün elemanların ve varsa sendika görevlilerinin anlayıp benimseyeceği amaçlar ortaya koymalı ve yargılayıcı olmamalıdır³³.

Doğal olarak yöneticiler ve amirler, etkili eğitim ihtiyaçları analizinde önemli rol oynarlar. Personel departmanı ve bu departmandan ayrı ya da bu departmanın içinde varsa Eğitim birimi, eğitim ihtiyaçlarını belirleme için kapsamlı bir plan geliştirmede önderlik yapmalıdır. Ancak yönetici ve amirler de gerçek anlama sahip gerekli verileri ilgili departmana sunmakta sorumludur³⁴.

2. 3.2. 3) EĞİTİM VE GELİŞTİRME İHTİYAÇLARININ TANIMLANMASI

Eğitim ve geliştirmenin en önemli sorunu, kimin, hangi tip gelişime, ne kadar ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir. Bu sorunun çözümü, elemanın işe alınmasıyla başlayan üç aşamadan oluşur.

1) Gerekli olan becerilerin tanımlanması

³² William B. WERTHER - Keith DAVIS, Personnel Management and Human Resource, Mc Graw Hill Inc, NewYork, 1981,s.174.

³³ PALMER- WINTERS, s.121.

³⁴ Dursun BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ün Yayın No:676, Erzurum, 1990, s.167.

2) Elemanın becerilerinin analiz edilip ihtiyaç duyulan becerilerle karşılaştırılması.

3) Gerekli becerilerin geliştirilmesi için metotların seçilmesi.

A) Kimin Gelişmeye İhtiyacı Olduğunun Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçlarını tanımlanması için bir çok spesifik yöntem vardır. Ancak en çok kullanılanlar;

- 1) Süpervizörün Tavsiyeleri
- 2) İşin Gerektirdiklerinin Analizi
- 3) İş Performansının Analizi
- 4) Elemanın Teklifi

*** Süpervizörün Tavsiyeleri**

Süpervizör tavsiyelerini eğitim direktörüne ulaşmasının bir kaç yolu vardır. Süpervizör, bir eleman veya bir grup eleman için bir program yürütülmesini isteyebilir.

Süpervizörlerin ihtiyaçlarını daha önceden hazırlanmış formlara yazmaları istenerek, ankete dayalı bir eğitim yürütülebilir. Bu metodun başka bir şekli, süpervizörlerle yüzyüze görüşülüp eğitime ihtiyaç duyanların belirlenmesidir.

Bir başka metod olarak problem analiz tartışmaları da kullanılabilir. Bir eğitim uzmanı, belli bir iş alanından bir grup süpervizörle toplanıp, onların spesifik ihtiyaçlarını birlikte tartışmalarını ister. Bunda karşılıklı fayda sağlanır. Hem eğitime ihtiyaç duyanlar belirlenir, hemde süpervizörler sorunlar karşısında daha analitik ve objektif olmayı öğrenirler, bir anlamda onlar da eğitilmiş olurlar³⁵.

³⁵ MEGGINSON, s.213.

İhtiyaçların belirlenmesi her eleman için yapılmalıdır. Kişilerin ihtiyaçları personel bölümü ve süpervizörler tarafından belirlenir. Personel bölümü çalışanlar veya terfi edenler arasındaki zayıflıkları bulabilir. Süpervizörler elemanların performansını her gün görürler, bu nedenle eğitim için bir tavsiye kaynağıdır³⁶.

* İşin Gerektirdiklerinin Analizi

Bir eleman veya bir grup elemanın yetenekleri ile işin gerektirdiği yetenekler arasındaki fark, eğitim için olan ihtiyacı belirtebilir. Önemli olan, elemanların bir işi uygun şekilde yapamamaları sonucu uygulanacak eğitim faaliyetlerinin belirlenmesine odaklanmalarıdır³⁷.

Öncelikle iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böyle bir işi yapabilmek için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Bunun yanısıra görev analizi yapılarak bir iş görenin bir görevi, bir işi veya bir ödevi etkili bir biçimde yapabilmesi için neleri yapması gerektiği belirlenir. Ayrıca bu analizle işgörenin yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Böylece her bir işin ve görevin ne olduğu saptanırken, aynı zamanda eğitimin içeriği belirlenmiş olur. Bunlardan sonra atılacak adım kimlerin eğitime ihtiyacı olduğunun bulunmasıdır. Bunun için işgörenin yukarıda belirtilen yollarla saptanan her bir işe veya göreve ilişkin bilgi ve becerilere ne ölçüde sahip olduğunu öğrenmek gerekir. Bu amaçla işgörenin işi yapış biçimi ve başarıları değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme veya işgören analizi için gerekli veriler şu yolla elde edilir³⁸.

³⁶ WERTHER - DAVIS, s. 179.

³⁷ MEGGINSON, s.213.

³⁸ Dursun BİNGÖL, s. 153' ten Hayrettin KALKANDELEN, "Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti", Yıldırım Seminer, Ankara, 1967, s.19.

(1) Soruşturma

- Personele sorular sorarak,
- Amir ve yöneticilere sorarak,

(2) Gözlemde Bulunarak

- Psikolojik bakımdan,
- İş ve mesleki bilgi bakımından,
- İletişim olanakları ve güçlükler bakımından,

(3) Araştırma

- Personel kayıtlarının araştırılması,
- İş güncelerinin incelenmesi,
- İş akışının incelenmesi,

Bu yollarla işgörenin başarılı seyirleri, mesleki bilgileri, verimlilik düzeyleri ve eksik yönleri hakkında veriler toplanır. Personelin durumunu daha iyi değerlendirebilmek için ayrıca psikolojik testlerden yararlanır³⁹.

Eğitim ihtiyaçlarını şu denklemle belirleme şansı bulabiliriz.

X = Personelin yapması ve yapabilmesi gereken işin gerektirdiği bilgi, yetenek, ve organizasyon ilişkisi.

Y = Personelin yaptığı ve yapacağı işe ilişkin sahip olduğu bilgi, yetenek ve organizasyon ilişkisi.

Belirli bir T zamanında eğitim planlaması yapılırken X ve Y çok iyi tespit edilmeli ve sonra bir karşılaştırma yapılmalıdır. $Z = X - Y$ olursa yani $X > Y$ ise, o iş yerinde Z ile belirtilen ölçüde eğitime ihtiyaç vardır. Tanımlanan bu eğitim ihtiyacının tam olarak giderilmesinden sonra, $X = Y$ olursa, personelin işini tam

³⁹ BİNGÖL, s.154.

olarak yapması sağlanacak, personel - organizasyon bütünleşmesi sağlanacaktır. Eğitim programının başarısı, Z ' nin çok iyi tespit edilmesine bağlıdır.

Personel eğitiminde iş analizleri yapılırken, işletmenin teknolojik özelliklerinin, teknolojinin gerektirdiği bilgi, bedensel ve zihinsel yeteneklerin neler olduğu araştırılmalıdır⁴⁰. Şekil 2 .5' te bir eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirleme modeli verilmektedir⁴¹.

Kimlerin , hangi konuda, ne derecede eğitim ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm işgörenler eğitim programına alınırlarsa ;

- Bazı işgörenler, kendilerine yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar.
- Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur.
- Programa katılanların moralleri bozular, kendilerine karşı güvenleri sarsılır⁴².

* İş Performansının Analizi

Eğitim ihtiyacı, elemanın işini uygun şekilde yapıp yapmadığını gösteren eleman performans oranlarına bakılarak anlaşılabilir.

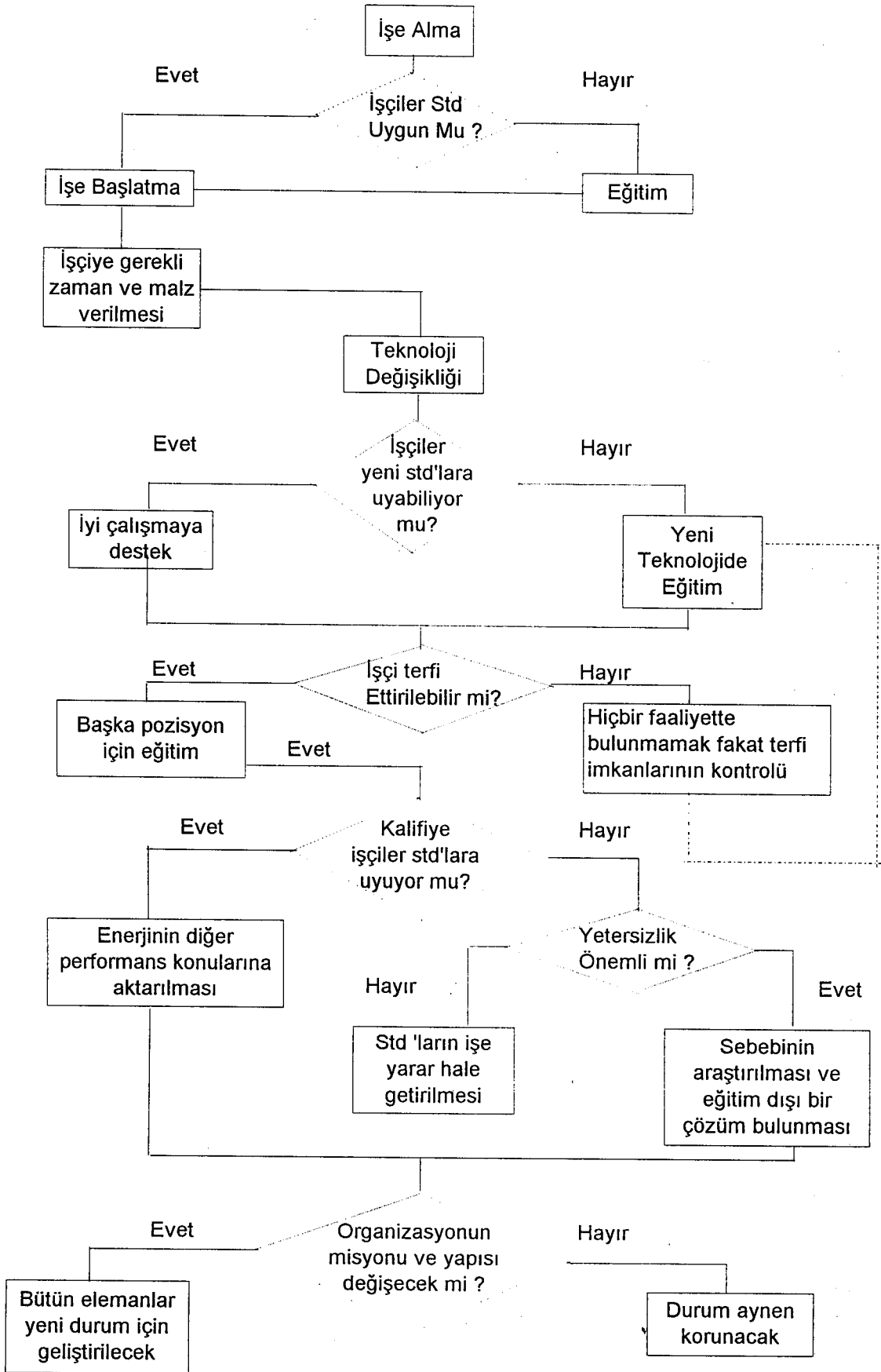
Eğitim direktörü, iş verileri analizi yardımıyla birim maliyetleri, güvenlik raporlarını ve diğer üretim standartlarını belirlemek için üretim raporlarını inceler. Bu şekilde bir elemanın veya bir grup elemanın işlerini iyi yapıp yapmadığı anlaşılabilir.

⁴⁰ ÜNÜSAN; s.26.

⁴¹ MEGGINSON, s.212.

⁴² Dursun BİNGÖL, Personel Yön..., s. 153 ' ten Ergun ZoGAY, İdarecilik ve Sanatı, 1. Kitap, İstanbul, Türk Sevk ve İdare Derneği, 1965, s.212.

Şekil 2.5 Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçları Belirleme Modeli



* Elemanın Teklifleri

Bazen, kendisinin bir işi iyi yapmadığının bilincinde olan bir eleman eğitime ihtiyacı olduğunu belirtebilir. Ayrıca elemanlar transferler veya terfilerle pozisyonlarını ilerletmek istiyorlarsa, daha iyi bir işe atlama basamağı olarak eğitim isteklerini iletirler.

B) Neyin Gelişmeye İhtiyacı Olduğunun Belirlenmesi

Teknolojik olarak geri kalmış elemanlar üzerinde yapılan bir çalışma, bu kişilerin yeniden eğitilerek daha yüksek dereceli teknik işlerde görevlendirilebileceklerini göstermiştir. Bu süreçte kişinin öğrenme yeteneğı önemli bir sınırlayıcı faktör değildir ancak eğitim açısından alt yapısı büyük önem taşımaktadır⁴³.

Eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce örgüt analizi yapmak gerekir. Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiğı konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analiz aşağıda verilecek soruların cevaplarından ortaya çıkar ve aynı zamanda örgüt içerisinde eğitime önem verilmesi gereken yerin belirlenmesine yardımcı olur⁴⁴. Organizasyonun;

- * İşgücü devri yüksek midir ?
- * Devamsızlıklar aşırı mıdır ?
- * Şikayetler fazla mıdır ?
- * Disiplin cezaları çok mudur ?
- * Üretim, programının gerisinde midir ?
- * Üretimde darboğazlar fazla mıdır ?

⁴³ MEGGINSON, s.214.

⁴⁴ BİNGÖL, s. 152.

- * Kalite kontrol standartları, aşırı maliyet artışlarına yol açmadan muhafaza edilebilmekte midir ?
- * Zayıf yönetim uygulamaları görülmekte midir ?
- * Haberleşmede sorunlar var mıdır?
- * Kişiler arası anlaşmazlıklar çok mudur ?
- * Denetim etkin midir ?
- * Hedefler anlaşılmakta ve bilinmekte midir ?
- * Yazışmalar zamanında yapılmakta mıdır ?
- * İş kazaları fazla mıdır?

Bu listedeki sorulara alınacak cevaplar, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçla programların düzenlenmesinde yardımcı olur⁴⁵.

C) Personel Eğitim İhtiyacı Belirlemede Kullanılan Metodlar

Personel eğitim ihtiyacı belirlemede kullanılan metodları, anketler, testler, mülakatlar, müzakere yolu ile analiz, kayıt ve raporların incelenmesi, iş analizleri olarak gruplamak mümkündür.

* Anketler

Anketlerin, fazla zamana ihtiyaç göstermemesi, çekinme, unutma gibi faktörlerden uzak olarak ifade fırsatı vermesi, ekonomik olması ve geniş alanlar için tatbik kabiliyetine sahip bulunması bakımından avantajlı bir durumu vardır.

Bunun yanında, anketlerle önceden belirlenmiş sorulara cevap arandığından, bu soruların ulaşılmak istenilen konuyu ifade etmekteki eksikliği, ulaşılmak istenen amacı sağlamada yetersiz kalınmasını sağlayabilir. Anketlerle kişilerin objektif olarak ve doğru bir şekilde sorulara cevap vermesi sağlanır. Böylece anketin başarılı bir şekilde tamamlanması sağlanarak, işletme

⁴⁵ YALÇIN, s. 88.

yönetiminde personelle ilgili karar vermede önemli olan birtakım bilgiler elde edilmiş olur.

Anket çalışması yedi safhada ele alınmalıdır⁴⁶.

1. Safha ; Gözden geçirme : Yürürlükte olan ve geçmişte uygulanmış programları gözden geçirip, bu programlara ne tür bir reaksiyon alındığı incelenip eğitim politikalarının birbiriyle karşılaştırmalı olarak faydaları tespit edilir.

2. Safha ; Anket kapsamının belirlenmesi : Bu aşamada anket kapsamına girecek olan konular ve örnek hacmi ile anket giderlerine karşı beklenen faydalar belirlenir.

3. Safha ; Görüşmeler : Çeşitli düzeydeki kilit personel ile görüşmeler yapılması bu safhaya alınacaktır. Yapılan ankette, orta kademe personeli ele alındığı takdirde, bu kişiler yanında üstleri ve astları arasında da görüşmeler yapılmalıdır. Ayrıca bu kişilerin ilişkide buldukları işletme dışı bireylerle de görüşmeler programlanması çalışmanın kapsamına girmelidir.

4. Safha ; Soru formunun geliştirilmesi : Geliştirilecek soru formu, eğitimin tasarlandığı grubun ihtiyaçlarına yöneltilmelidir. Veri elde edebilmek amacıyla grup dışındaki birey ve işletmelerle de görüşme ya da anket planlanıyorsa ayrı bir form kullanılmalıdır. Ayrıca düzenlenen anket formunun küçük bir grup üzerinde denenmesi gereklidir.

5. Safha ; Anketin uygulanması : Tüme yakın bir cevap oranına erişilmesinin istendiği durumlarda uygulamanın çalışma saatleri içinde yapılması gerekeceği gözden uzak tutulmamalıdır.

⁴⁶ ÜNÜSAN s.28 den Haluk UZEL, "Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması ", MPM Eğitimcilerin Eğitimine Sunulan Bildiri, Mart, 1979, s.3-4.

6. Safha ; Sonuçların Analizi : Çok büyük sayıda anket cevabının alınması ve anket formunun karmaşık bir nitelik taşıması halinde bilgisayar programlarından yararlanılması gerekecektir. Bu amaçla yapılacak yatırımlar, başlangıçta maliyeti yüksek olmasına karşılık, sağlayacağı çabukluk ve doğruluk işletmeye daha fazla gelir sağlayacaktır.

7. Safha ; Eğitim amaçlarının geliştirilmesi ve programın düzenlenmesi gerekir.

Anket sorularının düzenlenmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- a) Sorular yanlış anlamaları önleyecek şekilde olmalıdır.
- b) Sorular, açık ve herkesin anlayabileceği türde olmalıdır.
- c) Sorular, cevap vericinin bilgi ve yaşantı seviyesine uygun olmalıdır.
- d) Soruların istenilen amaca uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- e) Anketler, alınacak cevapların tasnif ve değerlendirilmesi kolay olacak şekilde düzenlenmelidir.

* Kayıt ve Raporların Analizi

İşletmenin faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve raporların incelenmesi yolu ile hangi konuda aksaklıkların olduğunu tespit etmek mümkündür.

Kayıt ve raporlar, personel ve üretimle ilgili olarak ikiye ayrılabilir. Üretimle ilgili belgelerin incelenmesi sonucu, iş başına üretim, ödenen işçi ücretleri, v.s tespit edilebilir.

Personelle ilgili belgelerin incelenmesi sonucu eğitim ihtiyaçlarının gerekli olup olmadığı konusunda bir takım bilgiler elde edilir. Bunlar işgücü devri, devamsızlık oranları, iş kazaları, terfi, disiplin işleriyle ilgili belgelerdir.

Personel eğitimi birimi ya da eğitim işini yürüten birim yöneticisinin kayıt ve raporlarının incelenmesi konusunda duyarlı olması ve diğer bölümlerin tuttukları belgeler ve raporları sistematik zaman dilimleri içinde incelemeleri gereklidir⁴⁷.

* Testler

Eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılan testler ile personelin bilgi ve becerisini objektif olarak tespit etmek mümkün olabilmektedir.

Testler bilgiyi, beceriyi ya da her ikisini birden ölçmeyi amaçlamaktadır. Bilgiyi ölçmeye yönelik testlerin birinci amacı, birinci sorumlu olduğu işi yapacak kadar bilgisinin olup olmadığını belirlemektir. Örneğin bir elektrikçinin elektriğin temel kavramlarını, bir sekreterin dil yazım kurallarını bilip bilmediği araştırılır. İstekteki başarıyı ölçmeye yarayan testle bireyin sorumlu olduğu işleri hangi ölçüde yerine getirebildiğini tespit edebilmek mümkün olabilir. Bir elektrik teknisyeni, elektriğin temel ilkelerini iyi bildiği halde, elektrikçiliğin gerektirdiği işlerde becerisi yetersiz olabilmektedir⁴⁸.

Testlerin hazırlanması ve değerlendirilmesi, bu konuda yeterliliğe sahip uzmanların görevi yerine getirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

* Mülakat

Sözlü görüşmelerle personelin işleri ile ilgili düşünceler, işleri yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar belirlenir. Bu belirlemede görüşme yapılan

⁴⁷ ÜNÜSAN, s.29.

⁴⁸ ÜNÜSAN, s.30 dan Mesut ODABAŞI, " Eğitim Gereksinimlerinin Saptanmasında Bireysel Yaklaşım ", MPM Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması Seminerine Sunulan Bildiri, Ankara, Haziran 1977, s.8.

kişiler görüş ve fikirlerini serbestçe açıklama imkanı bulurlar. Sözlü görüşmelerde bulunurken aşağıdaki konulara dikkat etmek gereklidir.

1. Rahat ve samimi bir ortam yaratılmalıdır.
2. Elde edilmesi istenen neticeyi çok iyi bilmek gereklidir.
3. Konuşmada münakaşadan kaçınılmalıdır.
4. Konuşmada mantıklı bir sıra izlenmelidir.
5. Daha çok mülakat yapılan şahısa konuşma fırsatı verilmelidir.

Mülakatlarda istenilen bilgileri elde edebilmek için, önceden iyi hazırlanmış soruların sorulması, sonucun başarısı için çok önemlidir. Soruların hazırlanması ile güvenilir bilgilerle birlikte zamandan da tasarruf edilmiş olur.

* Müzakere Yolu ile Analiz

İşletme yöneticilerinin zaman zaman biraraya gelerek mevcut problemlerin nedenlerini ve bu problemlerin hangilerinin eğitim yoluyla kaldırılacaklarını tespit etmeleri gerekmektedir. Müzakereler yoluyla işletmede çeşitli görevlerdeki kişilerin bilgi alışverişi sağlandığı gibi, eğitimin hangi konularda yararlı olacağı tespit edilir. Müzakere yoluyla analiz yapacak olan grubun kendi kendine sorabileceği bazı sorular şunlar olabilir.

- Eğitimle niçin ilgileniyoruz ?
- Birşeyler yapmamızı gerektiren problemler nelerdir ?
- Bunlar çalışmamızı ne yönde aksatmaktadır ?
- Eğitimle elde etmek istediğimiz sonuçlar nelerdir ?
- Şimdiki durumumuz nedir ?
- Bunlar içinde acilen tanımlanması gerekenler nelerdir ?
- İşlerin yürütülmesinde anahtar pozisyonlar nelerdir ?
- Kadroda bulunanlarda ne gibi nitelikler aramaktayız ?

- Eksikliklerimiz nelerdir ?
- Yukarı kademelere geçirmeyi düşündüğümüz elemanlar kimlerdir ve bunlar için nasıl bir eğitim programı uygulamalıyız ?
- İş metodlarımızda yakın zamanda değişiklikler olacak mıdır ?
- Yeni duruma uyum sağlayabilmek için ne gibi tedbirler almamız gerekecektir

Bunlara benzer sorular grup müzakerelerinde planlı bir şekilde ortaya atılmalı ve üzerinde karşılıklı fikir teatisinde bulunulmalıdır. Elde edilecek sonuçlar personel eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinde oldukça sağlam bilgiler verecektir.

* İş Analizleri

İş analizleri yardımıyla kişilerin yaptıkları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tespit edilmesi mümkündür. Bu çerçevede, görev tanımında ve personel eğitim programının hazırlanmasında yararlanılan iş analizleri, yapılan her işin niteliğini ve o işin yerine getirildiği çevre koşullarının çeşitli metodlar yardımıyla incelenmesini sağlar. İş analizleriyle işi oluşturan hareketler, ödevlerle işin başarılı olarak yapılabilmesi için gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir.

Veri toplama işlemi olan iş analizi anket, gözlem, mülakat, kayıt defterleri gibi çeşitli metod yardımıyla yapılabilir. Bu metodların her birinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Örneğin; yapılan iş basit ve sürekli tekrarlanan cinsten ise, gözlem metodu uygulanabilir. Ankette toplanacak bilgilerin eksik olma ihtimali yüksektir. İş yapan tarafından işin başlangıcından bitişine kadar yaptığı işleri not etmesi sonucu oluşan kayıt defterleri gözlem ve görüşme metoduna yardımcı olmaktadır. Bunun yanında gözlem ve görüşme metodlarının eksik yönlerinin az oluşu ve kısa sürede yapılmaları nedeniyle öteki

metodlardan üstün tutulmalıdır. Bu durumda iş analizi bir yönetici veya uzman tarafından yapılır. Yöneticinin, bir uzmana nazaran işgörenle yakın ilişki kurması daha muhtemeldir⁴⁹.

Yapılan araştırmada görülmüştür ki sanayi işletmelerinin tamamı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş ve görev tanımlarının önemine inanmaktadırlar. Sanayi işletmelerine personel eğitim ihtiyaçlarını gerçekçi olarak belirleyip belirlemedikleri sorulduğunda, Tablo 2.2 daki sonuçlar elde edilmiştir.

TABLO 2.2 Personel Eğitimine Olan İhtiyaçlarının Belirlenmesi

SEÇENEKLER	İŞLETME SAYISI	%
Evet	41	71.9
Hayır	7	12.3
Cevap Vermeyenler	9	15.8
Toplam	57	100

TABLO 2.3 Personel Eğitimi İhtiyacı Belirlemede Kullanılan Metodlar

KULLANILAN METODLAR	İŞLETME SAYISI
Test	8
Anket	11
Müzakere yoluyla Analiz	34
İş Analizi	27
Kayıt ve Raporların İncelenmesi	30
Cevap Vermeyenler	5

Tablo 2.3 da metodların kullanımı yer almaktadır. İşletmelerin birden fazla metod kullandıkları düşünülürse ilgili soruya cevap veren 52 işletme içinde

⁴⁹ İlhan CEMALCILAR ve Diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları, No:206, Eskişehir, 1979, s. 269 - 271.

sadece 14 ü son üç metodu uygulamaktadır. Diğer dağılımlar oldukça farklıdır. Sonuç olarak iş analizleri, müzakere yoluyla analiz, kayıt ve raporların incelenmesi, personel eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullanılan metodlar olarak belirlenmiştir⁵⁰.

2. 3. 2. 4) EĞİTİM PROGRAMLARININ YAPILMASI VE YÜRÜTÜLMESİ

Eğitim faaliyetleri işletmenin belirli amaçlarının karşılanması amacıyla yapılmaktadır. Bir eğitim programı uygulamasına geçilirken ne amaçla eğitim yapılacağı, eğitim programının kapsamının ve eğitim sırasında kullanılacak yöntemlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Uygulanan eğitim programının etkinliği de eğitim sırasında ve eğitimden sonra yapılan değerlendirmelerle saptanabilir. Eğitim programı uygulamaları belirli aşamalar içinde yapılmaktadır. Belirli soruların cevaplanmaya çalışıldığı bu aşamalar şöyle özetlenebilir⁵¹.

1. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması : Hangi görevlerde çalışanların eğitilmeleri gerekmektedir? Verilecek eğitimin kapsamı ne olmalıdır ve bu eğitimin işletmeye sağlayacağı faydalar ne olacaktır ?

2. Eğitimle ilgili görevlerin ayrıntılarının saptanması : Görevin iyi bir şekilde yapılabilmesi için eğitim programı içinde neler öğretilmelidir ?

3. Eğitime katılacakların değerlendirilmesi : Kimler eğitime katılacaktır ? Eğitime katılacak kişilerin özellikleri nelerdir ?

4. Eğitim programının yapılması : Ne amaçla eğitim yapılmaktadır ? Eğitim faaliyetleri için öngörülen zaman ne kadardır ? Eğitim programını kim yürütecektir ? Eğitim programı içinde hangi konulara yer verilecek ve yer verilen

⁵⁰ ÜNÜSAN , s.93.

⁵¹ Louis S. GOODMAN, The Training Organization, Handbook of Modern Personnel Administration, der.. Joseph J. Famularo, New York , McGraw Hill Book Company, 1972, s.8-18.

konuların boyutları ne olacaktır ? Eğitim sırasında hangi araç ve gereçlerden yararlanılacaktır ? Eğitim faaliyetlerinden alınması beklenen sonuçlar nelerdir ?

5. Eğitim bütçesinin hazırlanması : Eğitim faaliyetlerinin önceden planlanan şekilde yürütülebilmesi için sağlanması gereken mali olanaklar nelerdir ?

6. Eğitim harcamalarının ve eğitimin sağladığı yararların saptanması : Eğitim faaliyetlerinin sonucunda sağlanan yararlar eğitim için yapılan harcamaları haklı gösterecek değerde midir ? Eğitimle sağlanan yararlar nelerdir ?

7. Eğitimin işletme yönetimince benimsenmesi : İşletmenin yönetim kademesi eğitim faaliyetlerini nasıl karşılamaktadır ? İşletme yöneticileri eğitimin yararına inanmakta mıdır ?

8. Eğitim sisteminin düzenlenmesi : İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi için eğitim programının işleyiş biçimi ne olmalıdır ?

9. Eğitim işlerinin yürütülmesi : Eğitim programının yapılması, eğitim harcamalarının karşılanması, eğitim yerinin ayrılması ve gerekiyorsa eğitim amacıyla geziler düzenlenmesi, eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması, eğitim işleri için gerekli kayıtların tutulması ve raporların yazılması işlerinden kimler sorumlu olacaktır ?

10. Eğitimin Değerlendirilmesi : Eğitim programına katılanların eğitimden yararlanma ölçüleri nelerdir ? Verilen eğitim, eğitime katılanların işleri ve amirleriyle olan ilişkilerindeki uyumluluğu ne ölçüde geliştirebilmiştir ? Eğitim programının etkinliğini arttırmak amacıyla hangi değişiklikler yapılması gerekmektedir ?

11. Eğitim sonuçlarının ilgililere duyurulması : Eğitim faaliyetleri ile ilgili kayıtlar, bilgiler ve raporlar ilgili yöneticilere ulaştırılmakta mıdır ?

12. Değişiklikler ve eğitimden vazgeçilmesi : Eğitimin etkinliğini arttıracak değişiklikler nelerdir ?

Bir işletmenin eğitim programı yukarıda oniki bölüm içinde belirlenen sorular gözönüne alınarak hazırlanmalıdır. Görüldüğü gibi eğitim faaliyetleri personel yönetimi fonksiyonları içinde ayrı bir uzmanlık dalıdır. Eğitim faaliyetlerinin yoğun olduğu büyük işletmelerde eğitim işlevi ayrı bir departman görevi olarak düzenlenmekte ve bu departmanda eğitimle ilgili çeşitli uzmanlık dallarında elemanlar çalışmaktadır⁵².

A) Öğrenme İlkeleri

Belirlenmiş ihtiyaçlar için oluşturulan eğitim programları, yalnızca iyi belirlenmiş öğrenme prensipleri baz alınırsa başarılı olabilir.

İnsan kaynaklarının gelişimine uygulanabilecek öğrenme prensipleri nelerdir ?

1. Gelişme, eğer pozitif motivasyona sahipse etkili olur.

Bütün insan davranışları gibi, öğrenme de motivasyon olduğu sürece gerçekleşir.

2. Sürekli gelişme, kesintili faaliyetlerden daha etkilidir.

Öğrenme, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Gelişme, bütün çalışanların sabit ihtiyacıdır. Bir organizasyon statik olamaz, yetenekli

⁵² ŞENATALAR, s.168-170.

personelin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için dinamik bir şekilde programlar yaratılmalıdır.

3. Etkili gelişme, sistemler yaklaşımını baz alır.

Sistemler yaklaşımının bir özel durumu, çalışanlara bütün işin yapılmasının öğretilmesidir. Bir çalışmada (1) bir gruba işin bütün yönleri , (2) elemanlara işin hepsinin bir anda öğretilmesi, (3) öğrenmenin tüm veya kısmi tiplerinin kombinasyonunun kullanılması' nın etkinliği karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, çalışanlara işin neredeyse tümü öğretildiğinde etkinlikleri de o oranda artmaktadır.

4. Eğitime her zaman direnç vardır.

Eğitim alanlar genellikle bu eğitim programlarını, işyerindeki varlıklarına bir tehdit olarak görürler. Bazen savunmaya geçerler ve programda yer almayı kesinlikle redederler. Ancak çoğunlukla sessizce direnirler ve tam destek veriyormuş gibi görünürler.

5. İlk önce eğitimciler eğitilmelidir.

Bir çok gelişme programı boşa gider çünkü eğitimi yapan kişi uygun ve yeterli değildir. Yapılacak en büyük hata, eğitimi verecek kişinin eğitilmeden eğitime bařlamasıdır⁵³.

B) Öğrenmeyi Etkili ve Kolay Kılan Unsurlar

Kişilerin en etkin şekilde öğrenebilmesi için rehberlik eden bu unsurlar, eğitimde ne kadar çok yer alırsa eğitim o kadar etkin olur. Bu prensipler katılım, tekrarlama, ilgi, aktarma ve geri besleme (feedback) dir.

⁵³ MEGGINSON, s. 215-217.

Katılım : Eğer bir kişi eğitime aktif olarak katılıyorsa, öğrenme daha hızlı ve kalıcı olur. Katılım motivasyonu artırır. Katılım sonucu bilgiler daha hızlı öğrenilir ve daha akılda kalıcı olur.

Tekrarlama : Pek zevkli olmasa da, tekrar yapmak bilginin hafızaya kazınmasını sağlar. Bir sınav için çalışırken, anahtar fikirlerin tekrar edilmesi, test sırasında kolayca hatırlanmasını sağlar. Bunun gibi bir çok insan alfabeyi ve çarpım tablosunu tekrar ederek öğrenmiştir.

İlgi : Öğrenilecek materyal anlamlı olduğu zaman öğrenmeye yardımcı olur. Örneğin eğitimciler spesifik konulara başlamadan önce genellikle bir işin amacını açıklarlar. Bu açıklama kişinin konuyla ilgisini ortaya koyar.

Aktarma : Eğitim programının koşullarıyla işin koşulları birbirine ne kadar yakınsa, kişi işini yönetmeyi o kadar hızlı öğrenir. Örneğin pilotlar genellikle uçuş simülatörleri ile eğitilirler. Çünkü, simülatörler bir uçaktaki gerçek pilot kabini ve uçuş karakteristiklerini gösterir. Simülatörlerle uçak arasındaki yakın benzerlik, eğitim gören kişinin simülatörde öğrendiklerini gerçek uçuş koşullarında kolayca uygulayabilmesini sağlar.

Geri Besleme (Feedback) : Feedback, kişilerin ilerlemeleri hakkında bilgi almalarını sağlar. Feedback ile, motive olmuş kişiler, en çabuk (hızlı) öğrenme eğrisini sağlayabilmek için davranışlarını ayarlayabilirler. Feedback olmazsa, kişiler kendi ilerlemelerini ölçemezler ve hayal kırıklığına uğrarlar⁵⁴.

C) Eğitimin Yapıldığı Ortam

* Şirket içi eğitim : Kişinin iş yaparken yada şirkette aldığı eğitimlerdir.

* Şirket dışı eğitim : Kişinin şirket dışında ya da özel eğitim yerlerinde aldığı eğitimlerdir.

⁵⁴ WERTHER - DAVIS , s. 181.

Her iki tür eğitimin yarar ve sakıncaları mevcuttur. Kişiyeye verilecek eğitim, tüm bunlar gözönüne alınarak gerçekleştirilmelidir.

Şirketlerdeki İnsan Kaynakları Departmanlarının bu bağlamdaki yapmaları gerekenler;

1) Eğitime şirket içinde gerekli önemin verilmesini sağlayarak, şirketin geleceğine katkısını anlamak.

2) Diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla eğitimin bağlantısını kurarak, bu fonksiyonların uyumlu işlemesini sağlamak.

3) Çeşitli kriterleri gözönüne alarak, (performans değerlendirme, anketler, yeterlilik testleri, v.b.) doğru eğitimlerin, doğru kişilere kanalize edilmesini sağlamak⁵⁵.

YARARLAR

ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	ŞİRKET DIŞI EĞİTİM
<ul style="list-style-type: none"> * Eğitim için kullanılan materyal için ayrıca masraf yapılmadığından, giderler daha azdır. * Bireyler iş koşullarına daha kolay uyum sağlarlar. * Öğrenme süreci daha hızlı olur. 	<ul style="list-style-type: none"> * Uzman öğretmenler tarafından verildiğinden, nitelik yüksek olur. * Maliyeti kolayca hesaplanabilir. * İş dışı bir yerde olduğu için adaptasyon kolaydır, eğitim bölünmez. *Otel, motel gibi iyi bir ortamda olduğunda kişilerin motivasyonu artar. *Mesleki ve sosyal çevrenin de genişlemesine yardımcı olur.

⁵⁵ PROMETHEUS İstanbul, Dreammaker - HR Consultant Group, İnsan Kaynakları Yönetimi Workshop Notları, İstanbul, 29-30 Nisan 1995.

SAKINICALAR

ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	ŞİRKET DIŞI EĞİTİM
<ul style="list-style-type: none"> * Eğitimcinin yeterince nitelikli olmama olasılığı vardır. * Gerçek çalışma koşul ve yöntemler demode ise yenilikler öğrenilmemiş olur. * Acemilikten dolayı makina ve donanım kaybı olur. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerçek iş koşullarında olmadığı için, işe uyum sorunu olabilir. * Kişiler olaya gereken önemi vermeyip, olayı gezi ve seyahat şeklinde algılayabilirler. * Uzmanlar her zaman yeterli olmayabilir. * Ortam eğitime elverişli olmayabilir. * Maliyetler yüksektir

2. 3. 2. 5) EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin daha önceden belirlenen personel eğitimi ihtiyaçlarını gidermede ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi yani eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi zorunluluk ifade eder. Buna göre, eğitimin başarı derecesini belirleme imkanı doğar. Değerlendirme sonucu, eğitim öncesi ve sonrası durum ölçüldüğü gibi, ileride yapılacak olan eğitim uygulamalarında hangi noktalara dikkat edilmesinin gerekli olduğunu belirlemede önemlidir.

Personel eğitimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılırken aşağıdaki sınıflandırmadan yararlanmak mümkündür.

A) Yapılış Zamanları Bakımından Değerlendirme;

1. Uygulama öncesi değerlendirme,
2. Uygulama sırasında değerlendirme,
3. Uygulama sonrasında değerlendirme,

B) Eğitime Katılanlar Bakımından Değerlendirme;

1. Tepkilerin değerlendirilmesi,
2. Öğrenmenin değerlendirilmesi,
3. Becerilerin değerlendirilmesi,
4. Davranışların değerlendirilmesi,
5. Başarı derecesinin değerlendirilmesi,

C) Eğitim Programındaki Gelişim Aşamaları Bakımından Değerlendirme;

- 1) Eğitim programının amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesi,
- 2) Eğitim programının uygulanış durumunun değerlendirilmesi,
- 3) Eğitime katılanların, örgütlerine ilişkin sorunların çözümüne getirebildikleri kolaylık ve başarıların değerlendirilmesi.

Eğitime katılanların eğitim programı hakkındaki görüşleri yardımıyla, eğitimin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi mümkündür. Yapılacak olan değerlendirmeler sonucu, onların olumlu ve olumsuz tepkilerini ölçme mümkün olmaktadır.

Tepkilerin ölçülmesinde sırası ile şu işlemler yapılabilir.

1. Neyin saptanması gerekeceğinin belirlenmesi.
2. Bu amaçla yazılı bir görüş formunun belirtilmesi.
3. Formun tepkileri tablolandırmaya ve sayısal değerlere bağlamaya imkan verecek şekilde düzenlenmesi.
4. Formlarda kimliği belirtecek sorulardan kaçınarak cevapların gerçekçi olmasının sağlanması.
5. Eğitilenlere, formda sorulan sorular dışında da görüş ve düşüncelerini belirleme imkanı sağlayacak bir yer ayrılması.

Personel eğitimi programının değerlendirilmesi amacıyla eğitime katılanların, eğitim programları hakkındaki tepkilerini öğrenmede, eğitim programının sona ermesini beklemek zorunlu olmamaktadır. Personel eğitimi

programı içinde önceden belirlenen aralıklarla eğitime katılanların tepkisini öğrenmek mümkündür. Bunun yanında, eğitim programlarının tamamlanmasından 3 - 6 ay sonra da yapılacak olan değerlendirmelerle de eğitim programının uygulamadaki faydalarının izlenmesi mümkün olur.

Anlatılanların ne derecede öğretildiğini belirlemek için çeşitli metodlar kullanılmaktadır. Bu metodlar;

- 1) Nicel sonuçların alınabilmesi için eğitilenlerin teker teker neler öğrendiklerinin ölçümü,
- 2) Programda öğretilenlerin belirlenebilmesi için, önceki ve sonraki bilgi düzeyinin belirlenmesi.
- 3) Öğrenilenlerin, imkanların elverdiği ölçüde objektif olarak belirlenmesi.
- 4) Yine, imkanların elverdiği ölçüde eğitime alınmayanlardan oluşan bir kontrol grubu ile karşılaştırma yapılması.

Personel eğitimi sonucu eğitime katılanların bilgilerinde meydana gelen değişikliklerin ölçümü, bazı konularda kolaylıkla yapılırken, bazı konularda ise kesin yargıların oluşması oldukça zordur. Örneğin büro memurlarının daktilo yazma süratlerini ne ölçüde geliştirebildikleri belirlenebilir. Bunun yanında, bir işletmenin organizasyon yapısı içinde uygulanmakta olan kuralların öğrenilmesini amaçlayan bir personel eğitimi programı sonrasında, etkin ve ayrıntılı bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür⁵⁶.

İşletmelerin personel eğitim faaliyetlerini değerlendirirken kullandıkları araçlar konusunda yapılan araştırma sonuçları Tablo 2 .4 da gösterilmektedir.

⁵⁶ ÜNÜSAN, s.49-51.

TABLO 2 . 4 Personel Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Araçlar

SEÇENEKLER	İŞLETME SAYISI	%
Soru Formları	21	36.8
Grup Tartışmaları	11	19.2
Üretim Artışı	2	3.6
İş Başındaki Başarı Düzeyi	2	3.6
Rapor Alma	7	12.3
Cevap Vermeyenler	14	24.5

İşletmeler içinde birden fazla seçeneği işaretleyenler olsada genel karakteristiği bozmamaktadır. Sonuçta eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde anketlerin önceliğe sahip olması, işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları ciddi bir şekilde ölçümleyemediklerini göstermektedir⁵⁷.

Eğitimlerin değerlendirilmelerinin güçlüğü, eğitime yapılan yatırımların geri dönüşünün hesabını da zorlaştırmaktadır. Bu güçlüğü çeken MOTOROLA firması iki üniversiteden eğitim için yaptıkları yatırımların geri dönüşünü hesaplamalarını istemiştir. Bu çalışmanın sonuçları üç grupta toplanmıştır :

a) Uygulanan eğitim ve proses becerilerini tamamiyle öğrenen ve benimseyen ve üst düzey yöneticilerinin destek verdiği işletmelerde harcanan her doların 33 dolar getirisi olmuştur. (Bu hesaba personelin maaşını aldığı halde sınıfta geçirdikleri zaman da katılmıştır.)

⁵⁷ ÜNÜSAN, s.102.

b) Eğitim programının bir kısmını alıp, bundan tamamıyla faydalanan işletmelerde, personel öğrendiklerini uyguladığında sadece eğitime yapılan yatırım geri alınmıştır.

c) Eğitim programının tamamını veya bir kısmını alıpta uygulamada başarısız olan işletmelerde eğitim masraflarının getirisinin olmadığı gözlenmiştir⁵⁸.

⁵⁸ Zekeriya ALTAÇ - Bilal PAR, "İşletmelerde Etkili ve Verimli Eğitim Üzerine Görüşler", Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayınları, Yıl.4, Sayı. 16 Ocak 1996.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ UYGULANIS BİÇİMİ

3.1) EĞİTİM VE GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Eğitim ve geliştirme teknikleri incelenirken, her metodun hem eğitim hem de geliştirmeye uygulanabileceğini hatırlamak önemlidir. Örneğin yönetim teknikleriyle ilgili bir derse, bu pozisyonlara atanacak olan süpervizörler ve işçiler katılabilir. Süpervizörler için bu ders mevcut işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan bir eğitimidir. Yönetici sorumluluğunu almayacak olan işçiler için bu ders süpervizörlük için geliştirme eğitimidir. Sınıfta yapılanlar her iki grup için de aynıdır, fakat iki farklı amaca sahiptir. Süpervizörler için eğitim, işçiler için geliştirme.

Eğitim ve geliştirmede kullanılacak özel bir tekniğin seçimi için bir kaç faktör vardır. Yani hiç bir teknik her zaman en iyisi değildir.En iyi metod seçimi, şu özelliklere bağlıdır :

- Maliyet - Etkinlik,
- İstenilen programın içeriği,
- Programın uygunluğu,
- Eğitimi alan kişilerin tercih ve yetenekleri,
- Eğitimcilerin tercih ve yetenekleri,
- Öğrenme Prensipleri,

Bu altı faktörün önemi duruma göre değişir. Örneğin maliyet etkinliği, bir hava yolu pilotunu acil durum manevraları konusunda eğitirken çok önemli sayılmayabilir. Ancak hangi metod seçilirse seçilsin, bu methodla ilgili belli bazı öğrenme prensipleri vardır. Şekil 3.1 en yaygın eğitim ve geliştirme teknikleri ve herbirinin içerdiği öğrenme prensipleri listelenmiştir.

3. 1.1) İŞBAŞI EĞİTİMLERİ

İş Yapısı Eğitimleri : İş yapısı eğitimi, doğrudan doğruya iş sırasında verilir ve çalışanlara mevcut işlerini nasıl yapacaklarını öğretir. Şekil 3 . 1 de gösterildiği gibi, bu metod bütün öğrenme prensiplerini içerir. Bunun nedeni, bu eğitimin dikkatli bir şekilde planlanmış basamaklar yoluyla sağlanmasıdır.

İlk olarak, eğitim alan kişi, işi , amacı v.b, genel olarak görür. Daha sonra eğitici, elemana kopya edebileceği bir model sağlamak için işi uygulamalı olarak açıklar. Elemana, işin gerektirdiği gerçek faaliyetler gösterildiğinden, eğitimin işe aktarımı gerçekleşebilir. Bundan sonra elemanın, eğiticinin örneğine taklit etmesine izin verilir. Eğitici tarafından uygulamalı olarak gösterme ve eğitimi alan kişinin bunları tekrarlayarak uygulama yapması işlemleri, eleman işe tamamen hakim olana kadar sürer.

İŞBAŞI EĞİTİMLERİ	Katılım	Tekrarlama	İlgi	Aktarma	Feedback
İş yapısı Eğitimi	Var	Var	Var	Var	Bazen
İş Rotasyonu	Var	Bazen	Var	Bazen	Yok
Çıraklık	Var	Bazen	Var	Bazen	Bazen
Yetiştirme	Var	Bazen	Var	Bazen	Var
İŞDIŞI EĞİTİMLERİ					
Ders ve Video Gösterimi	Yok	Yok	Yok	Bazen	Yok
Giriş Eğitimi	Yok	Yok	Bazen	Var	Bazen
Rol Oynama	Var	Var	Bazen	Yok	Bazen
Durum Değerlendirme	Var	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen
Simülasyon	Var	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen
Kendi Kendine Çalışma	Var	Bazen	Bazen	Bazen	Yok
Programlanmış Öğretim	Var	Var	Yok	Var	Var
Laboratuvar	Var	Var	Bazen	Yok	Var

ŞEKİL 3 . 1 Eğitim ve Geliştirme Teknikleri İçinde Öğrenme Prensiplerinin Yeri

İş Rotasyonu : Elemanları çeşitli durumlarda eğitmek için, bazı eğiticiler eğitilenleri işten işe aktarır. (Cross Training) İş rotasyonu, eleman eksikliği, elemanların yokluğu veya istifası durumlarında işe yarar.

Çıraklık ve Yetiştirme (Koçluk) : Çıraklık, daha deneyimli bir elemandan veya elemanlardan bilgi edinmeyi gerektirir. Eğitimin bu tipi, iş dışında sınıfta eğitimle desteklenebilir. Boru tesisatçısı ve marangozlar gibi el sanatlarıyla uğraşan bir çok işçi, çıraklık programlarıyla eğitilmişlerdir.

Yetiştirme, çıraklığa benzer çünkü bu işi yapan kişi, eğitimi alan kişinin kopya etmesi için bir model sağlar. Bir çok şirket yetiştirme programı

uygulamaktadır. Yetiştirme hemen hemen her zaman Personel bölümü tarafından değil, bir süpervizör veya yönetici tarafından yürütülür. Katılım, feedback, ve iş aktarımı, bu tip öğrenmede yüksek oranda bulunur.

3.1. 2) İŞDİŞİ EĞİTİMLERİ

Ders ve Video Gösterileri : Ders ve diğer işdışı teknikler, iş üzerinde uygulanan programlarda kullanılan modelleme yerine daha çok iletişime dayanır. Derste, katılım, feedback, akaratım ve tekrar oldukça düşüktür. Ders süresince tartışmaya izin verildiği takdirde feedback ve katılım arttırılabilir.

Televizyon, filmler, slaytlar v.b nin gösterimi, tekniğin önemli araçlarındandır.

Giriş Eğitimi : Eğitimin normal işlemleri engellememesi için bazı şirketler, giriş (ön) eğitim uygularlar. İşte kullanılacak ekipmanın aynısı, ayrı bir bölmede oluşturulur.Bu düzenleme ile aktarım, tekrar ve katılım sağlanır.

Amerika' daki bazı otel ve motellerde eğitime yardımcı olmak için ek olarak tipik bir otel odası, ön büro ve restoran mutfağı oluşturulmuştur. Böylece bu yerlerin oteldeki gerçek çalışmaları engellenmeden eğitim alınması sağlanmaktadır⁵⁹.

Rol Oynama (Role Playing) : Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitimsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanma olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol

⁵⁹ WERTHER - DAVIS, s. 182-184.

oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir⁶⁰.

Bu tekniğin bir yararı da katılımcıların “ Empati “ yani kendilerini başkalarının yerine koymayı, onların bakış açısından olayları değerlendirmeyi öğrenmeleridir.

Durum Değerlendirmesi (Case Study) : Bir durum değerlendirmesi yapılarak, elemanların gerçek veya varsayılmış koşullar ve katılımcıların bu koşullarda nasıl davranacakları hakkında bilgi alınmasını sağlar. Durumun içeriğinden birşeyler öğrenmenin yanında, kişi kendi kararlarını da oluşturabilir. Eğer durum anlamlı ve yapılacak işle ilgiliyse, aktarma sözkonusudur. Ayrıca durumun tartışılması sayesinde katılım da sağlanır. Feedback ve tekrarlama genellikle bulunmaz. Araştırmalar, bu tekniğin problem çözme özelliği kazandırma açısından çok etkili olduğunu göstermiştir.

Simülasyon : Simülasyon egzersizleri iki türdür. Bir türü işin temel özelliklerini tekrarlayan mekanik bir simülatör içerir. Örnek olarak sürücü eğitim programlarında kullanılan sürme simülatörleri verilebilir. Bu eğitim metodu giriş eğitimine benzer ancak, simülatörler ile feedback sağlanır.

Diğer teknik, bilgisayar simülatörleridir. Eğitim ve geliştirme amaçları için bu metod genellikle oyunlar formundadır. Oyuncular bir karar verir, bilgisayar bu kararın sonucunu belirler. Bu metod genellikle yöneticilerin eğitilmesinde kullanılır.

Kendi Kendine Çalışma (Self Study) : Dikkatlice planlanmış yapısal malzemeler elemanların eğitim ve geliştirilmesi için kullanılabilir. Bu tekniğin

⁶⁰ SABUNCUOĞLU , s.188.

yardımcı araçları, el kitapları, kaset, video teyp v.s olabilir. Ancak bu tür eğitimde öğrenme prensiplerinin çok azı vardır.

Programlanmış öğrenme materyelleri, bu tekniğin bir başka formudur. Bunlar bir seri soru - cevap içeren kitapçıklardır. Bir soru okunduktan sonra hemen cevabı verilir. Eğer doğruysa devam edilir. Yanlışsa, okuyucu ilgili malzemeleri yeniden gözden geçirmeye yönlendirilir. Kitapçıklar yerine bilgisayar programları da kullanılabilir. Programlanmış materyaller kişiye katılım, tekrar, ilgi ve feedback açısından fayda sağlar. Aktarım düşük orandadır⁶¹.

Laboratuvar Eğitimi : Bu eğitim uygulamada hızla yayılan, özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerden birisidir. Laboratuvar eğitimine , T - Grup, Duyarlılık , Beşeri ilişkiler eğitimi gibi adlar verilmektedir.

Bu eğitim yöntemi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yardımcı olan bir yöntemidir. Ayrıca bu yöntem onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini arttırmalarına katkıda bulunur. Bunlar dışında kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini yürütmede bu yöntem, kişiler arasında ilişki kurma yeteneğini arttırabilirken, soyutlanmış bireylerden ziyade ilişkiler veya grup eğitimi vasıtasıyla örgütsel iyileşme sağlanabilir⁶².

Türkiye' de 11 alt sektörde çalışan sanayi işletmelerinde uygulanan yönetici eğitim teknikleri araştırılmış, işletmelerin % 16 sının yöntemler hakkında bilgi sahibi olmadıkları, % 31 ininde hiçbir düzeyde eğitim yapmadığı

⁶¹ WERTHER - DAVIS, s. 184 - 186.

⁶² BİNGÖL, s.166.

görülmüştür. Uygulanan yönetici eğitim teknikleri ise Tablo 3 .1 de görülmektedir.

İşletmelerin % 52' sinde çeşitli teknikler uygulanmaktadır. Alt düzey yöneticilerinde daha çok iş zenginleştirmenin, orta düzey ve üst düzey yöneticilerinde uyumlu liderlik eğitiminin uygulandığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde kullanımı yaygın bir teknik olan koçluğa (yetiştirme) gereken önemin verilmediği görülmektedir ⁶³.

Yönetici Eğitimi	Alt Düzey Yönetici		Orta Düzey Yönetici		Üst Düzey Yönetici	
Teknikleri	İşl sayısı	%	İşl sayısı	%	İşl sayısı	%
Uyumlu liderlik eğit	15	7	23	27	16	19
İş zenginleştirme	19	21	22	26	13	15
İş rotasyonu	16	19	19	22	13	15
Örnek olay	15	17	16	19	9	11
Duyarlılık eğitimi	9	10	11	13	10	12
Koçluk	6	7	14	16	11	13
Diğer	7	8	7	8	7	8

TABLO 3 .1 Türkiye ' de Uygulanan Yönetici Eğitim Teknikleri

3. 2) KURUMLARDA EĞİTİM BİRİMLERİNİN ROLÜ

Eğitim uzmanları, oldukça geniş bir kapsamı olan eğitim aktivitelerinin planlanmasını, organize edilmesi ve uygulanmasını sağlar.Eğitimciler işbaşı eğitimlerinin uygulanmasını, oryantasyon eğitimlerinin yapılmasının sağlar.

⁶³ Nilgün AYDEMİR, 2000 'li Yıllara Doğru Özel Sektör Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD,İstanbul, Kasım 1995.

Çalışanların işleri için gerekli becerilerinin kazandırılması ve iş gereklerinden daha geniş bir yelpazede yetenek ve beceri ile donatılmalarını sağlar.

Planlama ve program geliştirme, eğitim uzmanlarının fonksiyonlarının önemli bir parçasıdır. Eğitim ihtiyaçlarını belirlerken, şirketteki yönetici ve süpervizörlerle iletişim kurup bilgi alırlar. Ayrıca periyodik olarak eğitim etkinliğini incelerler.

Şirketin büyüklüğü, yapısı ve hedeflerine göre, eğitim uzmanlarının sorumluluğu ve uyguladıkları metodlar değişir⁶⁴.

Kurumlardaki eğitim birimlerinin bu görev ve sorumlulukları şu şekildedir⁶⁵.

- 1) Kurumda hizmet içi eğitimin amaçlarını ve politikasını saptamak.
- 2) Yasal düzenlemeler yapmak, prosedür ve talimatlar oluşturmak.
- 3) Kurumda çalışan personelin varolan durumdaki ve gelecekteki eğitim ihtiyacını saptamak.
- 4) Personelin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere, uzun ve kısa süreli planlar hazırlamak.
- 5) Eğitimin amaçlarına uygun olarak, yıllık program ve uygulama ilkelerini belirlemek, bütçesini hazırlamak.
- 6) Yıllık programda yer alan eğitimler için, öğretim programları hazırlamak ve geliştirmek.
- 7) Eğitim programlarının kullanılmasında gerekecek araç ve gereci temin etmek.

⁶⁴ Paul E. EVANS , Personnel , " Training and Labor Relations Specialist and Managers " , Bureau of Labor Statistics, 15 Mart 1995. (URL : [http:// stata.bls.gov/ococ/ococ021.htm](http://stata.bls.gov/ococ/ococ021.htm))

⁶⁵ Haydar TAYMAZ, " Nitelikli İşgücünün Yetiştirilmesi ve Verimliliğin Arttırılması " , Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 12 Mayıs 1991.

- 8) Her programın uygulanacağı yer, zaman ile süreyi belirlemek, uygun eğitim ortamı yaratmak.
- 9) Her programa öğrenci olarak katılacak personeli saptamak, katılımcıları gruplamak ve duyuru yapmak.
- 10) Eğitim programlarının uygulanmasında eğitici olarak yararlanılabilecek elemanları saptamak, gerekirse eğiticilik formasyonu kazandırmak ve görevlendirmek.
- 11) Eğitim programlarının plana göre uygulanmasını sağlamak ve her aşamasında izlemek, eksikliklerini gidermek.
- 12) Eğitim programlarının başlangıcında, uygulanışı sırasında ve sonunda gözlem ve ölçümler yaparak, katılanların başarılarını değerlendirmek.
- 13) Eğitim sonunda katılanların görüşlerini alarak, eğitimin değerlendirmesini yapmak.
- 14) Eğitimlerle ilgili yenilik, teknolojik gelişme, eğitim ve danışmanlık firmaları hakkında bilgi edinmek.
- 15) Değerlendirme ve izleme sonuçları doğrultusunda eğitimleri geliştirmek.
- 16) Kurumda çalışan personelin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak yayınlar yapmak, kaynakları hazır bulundurmak.

3. 3) SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRMEYE SAĞLANAN OLANAKLAR

Türkiyede yapılan, işletmelerin her düzey yöneticilerine kendilerini geliştirmelerini sağlamada ne gibi olanaklar tanıdıkları hakkındaki bir

araştırmada , işletmelerin % 28 ' inin, her üç düzeydeki yöneticilerine de hiç bir olanak tanımadığı, mali durumlarının bunu kaldıramadığını saptamıştır. Elde edilen araştırma bulguları Tablo 3 .2 de verilmektedir.

İşletmeler hem alt düzey hemde orta düzey yöneticilerinin, kariyerlerini geliştirmesinde, çalışanlarına hizmet içi eğitim ve eğitim - araştırma çalışmalarını destekleme yollarını izlemektedir. Üst düzey yöneticilerinde ise eğitim ve araştırma çalışmaları yanında yurtdışı eğitim de sağlanabilmektedir. Benzer şekilde orta düzey ve üst düzey yöneticilerine yüksek lisans ve doktora çalışmaları yapmalarına özendirme yaklaşık aynı oranda tanınmaktadır. Yüksek lisans eğitiminin önemini vurgulayan ve işletme içi ve dışı seminerlere ağırlık verdiklerini açıklayan firmalar olmuştur. Araştırma sonucu Toplam Kalite çalışmaları üzerine yoğunlaşan ve işletme içi kütüphane çalışmalarına yöneldiklerini belirten işletmeler bulunmaktadır⁶⁶.

Amerika' da yapılan bir anket çalışmasında ise, ankete katılan şirketlerden % 96,8 ' inin eğitim programlarına sahip olduğu görülmüştür. Bu şirketler elemanlarına yerel kolej ve üniversitelerde kurslar almaları için fon oluşturmaktadır. Buna ek olarak şirketlerin % 88' i seminerler ve Workshop gibi şirketsiz eğitim ve geliştirme programları kullanmakta, % 86,4 ' ü de kendi eğitim programlarını tasarlamaktadır. Geliştirme programlarının her üç tipi de genellikle kariyer planlama uygulamalarıyla bağlantılıdır⁶⁷.

Geliştirme ve yetiştirme planlaması, bir bakıma işletmelerin de planlanması anlamına gelmektedir. Çünkü işletmelerin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklı kılınacaktır⁶⁸.

⁶⁶ AYDEMİR, s.86.

⁶⁷ James W. WALKER - Thomas G. GUTTERIDGE, Career Planning Practices, AMACOM A Division of American Management Associations, New York. 1979.

⁶⁸ Tuğrul KAYNAK, Personel Planlaması, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 122, İstanbul, 1990.

İşte bu önemli sebepten dolayıdır ki işletmeler, personelinin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını görebilmeli, bireysel çabalarına destek olmalı, onlara çeşitli olanaklar sağlamalıdır.

Yönetici geliştirme	Alt düzey yönetici		Orta düzey yönetici		Üst düzey yönetici	
Olanakları	İşl sayısı	%	İşl sayısı	%	İşl sayısı	%
- Hizmetiçi eğitim	40	47	30	35	-	--
- Eğitim ve araştırma çalışmalarına özendir	26	31	28	33	25	29
- Çalışma alanındaki gelişmeleri izleme ve satrteji belileme	18	21	25	29	24	28
- Yurtdışı eğitim	10	12	18	21	25	29
- Yüksek lisans ve doktora çalışmalarına özendirme	-	-	25	29	24	28
Diğer	3	4	3	4	4	5

TABLO 3 . 2 Sanayi İşletmelerinde Yönetici Geliştirme Olanakları

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1) ŞİRKETİN TANITIMI

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş (EYAP) , Vitra markası ile Seramik Sağlık Gereçleri, Artema Markası ile de sıhhi tesisat armatürleri üretmektedir. Kuruluş, Seramik Sağlık Gereçleri üretimini biri Kartal diğeri de Bozüyük' te kurulu olan iki ayrı tesiste, sıhhi tesisat armatürleri üretimini ise Bozüyük ' teki tesisinde gerçekleştirmektedir.

Eczacıbaşı Topluluğunun ana faaliyet alanlarından birini oluşturan yapı gereçlerinin temeli, 1940' lı yılların başında Kartal ' da bulunan küçük bir fırında seramik mutfak eşyalarının yapılması ile atılmıştır. 1950' li yıllarda yaşanan hızlı kentleşmenin eşliğinde ortaya çıkan konut gereksiniminin, özellikle yapı gereçleri talebini ortaya çıkarmasıyla Eczacıbaşı da ilk kez Seramik Sağlık Gereçleri üretimine başlamıştır. Eczacıbaşı, ülkedeki ilk modern seramik sağlık gereçleri tesisini 1958 yılında Kartal ' da faaliyete geçirmiştir. 1960' lar sonrasında ekonomik büyüme ve kentleşme daha da hızlanınca, Eczacıbaşı tarafından kurulan Bozüyük' teki seramik sağlık gereçleri tesisi, 10 000 ton kapasite ile 1977 yılında faaliyete geçmiştir.

Şuanda kuruluş, seramik sağlık gereçleri üretimini biri Kartal, biri Bozüyük' te kurulu 2 ayrı tesiste gerçekleştirmektedir ve toplamda 3 800 000 büyük parça kapasitesi ile Türkiye toplam kapasitesinin % 40 ından fazlasına

sahiptir. Bozüyük' teki tevsii yatırımının tamamlanıp devreye alınmasıyla, dünyanın bir çatı altındaki en büyük ve en modern işletmesi haline gelmiştir.

Kuruluştta ;

- 1- Seramik tek parça ürünler (Lavabo, klozet, pisuar...)
- 2- Seramik takım ürünler (Riva, Kemer, Truva gibi özel tasarım banyo takımları)
- 3- Seramik aksesuarlar (Etajer, süngerlik, kağıtlık, askı...)
- 4- Duroplast klozet kapağı
- 5- Özörlüler için özel tasarım ürünler üretilmektedir.

Üretimi olan vitrifiye seramiğin ana üretim prosesleri 4 bölüme ayrılır.

- * Hammadde ve çamur hazırlama
- * Şekillendirme
- * Sırlama
- * Pişirim

Kuruluşun hedefleri; müşteri ve çalışanların tatmini, karlılık ve büyümedir. Kuruluş, inşaat ve konut sektörünün vitrifiye seramik sağlık gereçleri ihtiyacını piyasa talep ve koşullarına göre programlayan, zaman ve miktar açısından en üstün kaliteyi en düşük maliyette üreten, iç pazardaki önderliğini devam ettirenken, dış pazardaki payını arttıran, önderlik ve kalite imajını devam ettiren bir kuruluş olma amacıyla çalışmaktadır. Bu amaca ulaşmak ve ekonomisine azami katkı sağlamak için başlıca ana politikaları;

- * Hammadde, makina, malzeme ve işçilikten en yüksek verimi sağlamak,
- * Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,
- * Standartlara uyum sağlamak,
- * Verimliliği artırıcı ve maliyeti düşürücü yatırımlar yapmak,
- * Kaliteli ürüne titizlikle önem vermek,

* İşletmeyi salt ekonomik faaliyete yönelik olmaktan çıkarıp, sosyal yönlü hale getirmek, her kademedeki personele iş başında ve iş dışında eğitim imkanı sunarak gelişmesine katkıda bulunmak,

* Çalışanlar arasında başarılı olanlara ilerleme olanakları sağlamak,

* Çalıştırdığı personele daha iyi çalışma standardı sağlamaktır.

Yurtiçi pazarın % 40 ını sahip olarak lider konumunda bulunan kuruluşun Bozüyük tesisleri üretiminin % 85 ini dış, % 15 ini iç pazara satmaktadır. Kartal tesisleri ise daha çok iç pazar ağırlıklı çalışmaktadır.

ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine Mart 1994 te sahip olan kuruluşta Toplam Kalite çalışmaları devam etmekte olup, personel eğitimine büyük önem verilmektedir.

Kartal tesislerinde 625, Bozüyük tesislerinde 670 personel çalıştırılmaktadır.

4. 2) VİTRA' DA EĞİTİM FAALİYETLERİ

Vitra ' daki eğitim faaliyetlerinin geçmişi uzun yıllara dayanır. Şirkette çalışan tüm personelin eğitim ve gelişiminden, Personel ve Sosyal İşler Şefi ile İnsan Kaynakları Müdürüne bağlı olarak çalışan Eğitim Uzmanı sorumludur.

Çok uzun yıllardır özellikle oryantasyon ve işbaşı eğitime önem vererek çalışanın kişisel gelişimini sağlamaya çalışan şirkette, Temmuz 1993 te Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararı alınmış ve bundan sonra eğitim faaliyetlerine daha da önem verilmiştir. Bu tarihten Nisan 1994 ' e kadar üst yönetime Toplam Kalite eğitimleri verilmiştir. Bu tarihlere rastlayan yeni vizyon, temel amaç ve hedef tespitinden sonra, bunları gerçekleştirmeye yönelik proje çalışmaları başlamış, ve Haziran 1994 'ten sonra Toplam Kalite eğitimleri tüm

* İşletmeyi salt ekonomik faaliyete yönelik olmaktan çıkarıp, sosyal yönlü hale getirmek, her kademedeki personele iş başında ve iş dışında eğitim imkanı sunarak gelişmesine katkıda bulunmak,

* Çalışanlar arasında başarılı olanlara ilerleme olanakları sağlamak,

* Çalıştırdığı personele daha iyi çalışma standardı sağlamaktır.

Yurtiçi pazarın % 40 ını sahip olarak lider konumunda bulunan kuruluşun Bozüyük tesisleri üretiminin % 85 ini dış, % 15 ini iç pazara satmaktadır. Kartal tesisleri ise daha çok iç pazar ağırlıklı çalışmaktadır.

ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine Mart 1994 te sahip olan kuruluşta Toplam Kalite çalışmaları devam etmekte olup, personel eğitimine büyük önem verilmektedir.

Kartal tesislerinde 625, Bozüyük tesislerinde 670 personel çalıştırılmaktadır.

4. 2) VİTRA' DA EĞİTİM FAALİYETLERİ

Vitra ' daki eğitim faaliyetlerinin geçmişi uzun yıllara dayanır. Şirkette çalışan tüm personelin eğitim ve gelişiminden, Personel ve Sosyal İşler Şefi ile İnsan Kaynakları Müdürüne bağlı olarak çalışan Eğitim Uzmanı sorumludur.

Çok uzun yıllardır özellikle oryantasyon ve işbaşı eğitime önem vererek çalışanın kişisel gelişimini sağlamaya çalışan şirkette, Temmuz 1993 te Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararı alınmış ve bundan sonra eğitim faaliyetlerine daha da önem verilmiştir. Bu tarihten Nisan 1994 ' e kadar üst yönetime Toplam Kalite eğitimleri verilmiştir. Bu tarihlere rastlayan yeni vizyon, temel amaç ve hedef tespitinden sonra, bunları gerçekleştirmeye yönelik proje çalışmaları başlamış, ve Haziran 1994 'ten sonra Toplam Kalite eğitimleri tüm

2

çalışanlara yaygınlaştırılmaya başlanmıştır. 1995 yılı ise eğitim faaliyetleri için tam bir atılım yılı olmuştur. Özel bir danışmanlık şirketine firma profili araştırması yaptırılmış, çalışanlara “ Genel Yönetim Problemi Anketi ” uygulanarak, bu anket sonucunda çıkan sorunları çözmeye yönelik , çalışanların almaları gereken eğitimler belirlenmiş ve uygulanmıştır.

Bu anketin sonucunda şirketin problemleri 3 üzerinden değerlendirildiğinde, şirketin ORGANİZASYON’ a dair problemleri 1.24, KOORDİNASYON problemleri 1.14, PLANLAMA problemleri 1.13, KONTROL problemleri 1.06, İLETİŞİM problemleri 1.01, YÖNELTME problemleri 1.01 olarak ortaya çıkmıştır.

1995 yılı sonu itibariyle kişi başına düşen eğitim saati ortalaması 62.04 saat olmuştur. Şirketin 1988 den günümüze gelişen eğitim saati ortalamaları EK - 1 deki grafikte görülmektedir.

Şirkette çalışan tüm personel Kapsamıçi ve Kapsamdışı olarak 2 şekilde adlandırılmaktadır. İşçiler Kapsamıçi, müdür, şef, mühendis, uzman, formen , memur ve güvenlik görevlileri Kapsamdışı personel olarak tanımlanmışlardır.

Şirkette çalışanların müteahhit kadrodaki personelin, şirketi sahiplenme, onun yararını gözetme, ürettiği mal ve / veya hizmetin en iyisini yapmayı amaçlama ve Toplam Kalite Felsefesini benimsemelerini sağlamak maksadıyla, kadrolu personele sağlanan tüm eğitim faaliyetlerinden yararlanmaları sağlanmıştır.

4.3) UYGULAMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, insan kaynaklarının bilgi potansiyeline ve gelişimine önem verildiği bir dönemde, uygulama yapılan şirketin yönetim kademesinde

çalışan tüm personelinin, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik olacak 1996 yılının eğitim programını yapmak ve plana uygun bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Bununla beraber uygulama yapılan firmanın bulunduğu Bozüyük yöresi ve çevresindeki büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimine verdikleri önemi belirleyebilmektir.

4. 4) UYGULAMANIN AŞAMALARI

1. AŞAMA : Eğitim Gereksinim Anketinin Sonuçlarının Holding' ten Alınması

2. AŞAMA : Bu Bilgiler Doğrultusunda Eğitim Programına Esas Olacak Olan Formun Hazırlanması

3. AŞAMA : Eğitim İstek Formunun Dağıtılıp Uygulanması

4. AŞAMA : Toplanan Formların Değerlendirilmesi

5. AŞAMA : Eğitim Programının Hazırlanması

6. AŞAMA : Programın Uygulanması

1. AŞAMA

1995 Yılı ortalarında Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları departmanınca tüm Eczacıbaşı firmalarında uygulanması istenen ve Eğitim Gereksinim Anketi olarak belirlenen anket, tüm kapsamdışı personele Eğitim Bölümünce uygulanmıştır. Bu anketin değerlendirmeleri, 1995 yılı sonlarına doğru Holding' ten alınmıştır.

Anketin Ana Başlıkları;

A) Profil (Kişisel bilgiler, ünvanlar v.s .)

B) Öğrenim Durumu

C) İş Deneyimi

D) Yabancı Dil Düzeyi

E) Eğitim

a) Şu ana kadar alınan eğitimler

b) Bundan sonra alınmak istenen eğitimler

Holding İnsan Kaynakları Bölümü' nün yaptığı bu anketin amacı; öncelikle Holding' e bağlı kuruluşlarda çalışan insan kaynaklarının niteliklerini belirleyebilmek, bu şirketlerde çalışanların eğitim isteklerini ünvan ve eğitim bazında toparlayabilmek ve Holding' in organize edebileceği bazı eğitimlere ortak katılımı sağlayabilmektir.

Yani, bu anketin sonunda müdür, şef, mühendis, memur v.s konumundaki personelin ne tür eğitimler aldığı ve bundan sonra neleri almayı istedikleri gibi genel sonuçlar Holding tarafından şirketlere bildirilmiş oldu.

2. AŞAMA

Bu aşamadan sonra bilgilerin derlenip, düzenlenip, 1996 yılı eğitim programına esas olacak 2. bir çalışmanın yapılması ve değerlendirilmesi gerekiyordu. Bu nedenle müdürler, şefler, mühendis, uzman ve formenler ile memur ve güvenlik görevlileri için ayrı formlar hazırlanmış ve 1995 yılı Performans Değerlendirme görüşmeleriyle birlikte ele alınmak üzere bölüm yöneticilerine iletilmiştir.

Performans Değerlendirme görüşmeleriyle birlikte ele alınmasının nedeni şudur: Çalışanların yıl boyunca gösterdikleri performansın konuşulup, görüşüldüğü bu önemli toplantıda, astın kefe analizinin yapılarak eksik yönlerini tamamlayıcı eğitimleri anketten beraberce belirlemelerini sağlamak ve uzun vadeli planlar hazırlayarak karar almaktır. Bu formlarla birlikte bölüm yöneticilerine, tüm personelin kişisel bilgilerini ve işe girdiği andan itibaren aldığı

tüm eğitimleri gösteren Eğitim Bilgi Kartları da gönderilmiştir. (EK - 2) Bu bilgiler, formdan yapılacak seçimler için ve gelecek planları için bir taban oluşturmuştur.

Eğitim ihtiyaçları belirleme metodlarının da anlatıldığı 2. Bölümde belirtildiği gibi , yapılan bir araştırma sonucunda müzakere yoluyla analiz, iş analizi ile kayıt ve raporların incelenmesi en çok kullanılan ihtiyaç belirleme yöntemleri olarak görülmektedir. Yapılan uygulamada da Eğitim Bilgi Kartları kayıtların incelenmesi, performans değerlendirmesi görüşmesinde ihtiyaçların belirlenmesi ise müzakere tekniği ile iş analizi yöntemlerini içermektedir.

Bu bağlamda, personelin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde şu noktalara da dikkat edilmiştir:

- 1) Şirketin ileriye dönük stratejilerine uygun eğitimler,
- 2) Kişinin şimdiki görevine yönelik, performansını değerlendirirken ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları,
- 3) Kariyer planlama çalışmalarına paralel olarak, kişinin ileride alacağı yeni sorumlulukları karşılayacak yeterlilik düzeyine ulaşması için alması gereken eğitimler.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışma yukarıda belirtilen 2 ve 3 numaralı amaçlara yönelik olarak yapılmıştır. Formların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan eğitimlere ek olarak şirketin ileriye dönük stratejilerine uygun eğitimler de programa eklenmiştir.

Eğitim İstek formunda her kademedeki yönetici için geçerli bölümler vardır. Bu formda eğitimler; aşağıda görüldüğü şekilde bölümlendirilmiştir.

A) Yönetim Geliştirme Eğitimleri

- 1) Zorunlu Eğitimler,
- 2) İsteğe Bağlı Eğitimler,

B) Fonksiyonel Eğitimler,

A) YÖNETİM GELİŞTİRME EĞİTİMLERİ

1) **Zorunlu Eğitimler** bölümünde, personelin bulunduğu kademedeki sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışı kazandıran eğitimlerin listesi olup, kişilere o ana kadar bu eğitimlere katılmamış olmaları halinde eğitimleri işaretlemeleri gerektiği bildirilmiştir.

2) **İsteğe Bağlı Eğitimlerde** ise, o kademe için dikey bir ilerleme sözkonusu olması halinde, personelin edinmesi gerekebilecek bilgi, beceri ve davranışı kazandıracak eğitimlerin listesi olup, hakkında eğitim seçimi yapılan personel ve amiri tarafından beraberce belirlenerek seçilmesi gerektiği taraflara bildirilmiştir.

B) FONKSİYONEL EĞİTİMLER

Personelin halen yaptığı ve ileride yapabileceği mümkün olan (Kariyer planları doğrultusunda) işler için gerekli genellikle teknik olan eğitimlerdir. Bilgisayar, yabancı dil, pazarlama teknikleri, doğalgaz v.s. Bu tür eğitimlerin seçiminde de amir ve personelin beraber karar vermesi beklenmiştir.

3. AŞAMA

Bu çalışma, 5 Müdür, 13 Şef, 14 Mühendis, 14 Uzman, 40 Formen, 24 Memur ve 7 Güvenlik Görevlisi toplam 117 personele, Kasım - Aralık 1995 te uygulanmıştır.

Uygulama sırasında çalışanlara bu iki başlık altındaki eğitimlerin ana amaçları açıklanmış ve daha önce de belirtildiği gibi amirlere, altlarında çalıştırdıkları personelin kişisel bilgileri ile o ana kadar aldıkları eğitim bilgilerini gösterir "Eğitim Bilgi Kartları" gönderilmiştir.

Uygulamanın, Performans Değerlendirme görüşmesi sırasında veya kısa bir süre sonrasında yapılması istenmiştir. Kendine verilen bilgilerin beraberce incelenip, analizleri yaptıktan sonra, görüş birliğine vararak formları doldurmaları istenmiştir.

Belirlenen esaslar içersinde doldurulan formlar toplanıp, değerlendirmeye alınmıştır. Eğitim İstek Formları EK - 3 (1..4) de görülmektedir.

Bu formların hazırlanmasında, eğitim ana başlıklarını belirlemek açısından güçlük çekilmiştir. Zira Holding'in eğitim gereksinim anketi sonuçları, Holding genelini yansıtmakta fakat Vitra ' yı yansıtmamaktadır. Çünkü Vitra, eğitim açısından Holding 'in diğer kuruluşlarından çok daha öndedir. Holding' in anket sonucu alınmasını önerdiği bir çok eğitimi, Vitra personeli uzun süre öncesinden almıştır. Bu yüzden bu çalışma sonuçlarının daha çok, çalışanların istediği ve ihtiyaç duyduğu fonksiyonel eğitimleri belirlemek açısından faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle fonksiyonel eğitimler bölümü boş bırakılmış, kişilerin ihtiyaçlarını özgürce yazmaları beklenmiştir.

4. AŞAMA

Her kademe için farklı Eğitim İstek Formu hazırlanmasına rağmen görülmektedir ki bir çok eğitim seçeneği ortaktır. (Bu da doğaldır. Anketin uygulandığı kesim yönetici kesimidir. Gerek alt kademe, gerekse üst kademe yöneticilerinin hepsinin sahip olması gereken bilgi ve becerilerde ortak yanlar

mutlaka bulunmaktadır.) Bu nedenle değerlendirmelerin tek bir tabloda yapılmasına karar verilmiştir.Tek bir tablo halinde toplanan tüm personelin eğitim istek bilgileri, teker teker değerlendirilmiş ve listelenmiştir. Ek - 4 (1..4) de görülen bu listede hangi eğitime kaç kişinin katılmak istediği, bu kişilerin hangi düzeyden olduğu kolayca belirlenebilmektedir. Bu tabloda personelin isimleri verilmemiş, sadece ünvanları belirtilmiştir.

Tablonun kolaylıkla oluşturulabilmesini sağlamak maksadıyla, istenen eğitimlerin isimleri yazılmamış, onlara birer kod verilmiştir. Hazırlanan eğitim programı tablosunda, bu kodlara karşılık gelen eğitimlerin isimleri belirtilmiştir.

5. AŞAMA

Eğitim isteklerinin bulunduğu tablodan yararlanılarak eğitimler sıralanmış ve hangi eğitime kaç kişinin katılmayı istediği belirlenmiştir. Bundan sonra ise eğitimlerin muhtemel saatleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu belirleyebilmek için eğitimleri talep eden yöneticilerle görüşülmüş, eğitimlerden beklenenler saptanarak, kapsam belirlenmiştir. 1995 yılı eğitim programında da yer alan eğitimler hakkındaki bilgilere ek olarak, eğitim şirketlerinin tanıtım broşürlerinden ve bu şirketlerin işletme danışmanlarından da yararlanılmıştır. Eğitim programının bulunduğu tablo EK - 5 (1-2) de görülmektedir.

Bir eğitim programında, eğitimlerin toplam saatlerinin belirlenmesi, yıllık kişi başına düşen eğitim saatinin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle programda bu unsur da yer almıştır.

Eğitime katılmak isteyen kişi sayısının çok olduğu eğitimlerin, grup eğitimi olarak yapılması kaynak kullanımı açısından çok daha verimlidir. Eğitim firmaları genellikle İstanbul gibi büyük şehirlerde yoğunlaşmıştır ve kişilerin eğitime buralara gönderilmesi durumunda , bu kişilerin eğitimine verilen ücretten çok

başka maliyetlerin daha ağır bastığı görülmektedir. Sözgelimi kişilere ödenen harcırahlar, onların yokluğundaki işgücü kaybının maliyeti v.s. Ayrıca eğitim şirketleri, grup eğitimlerinde indirimler yapmaktadır. Bu yüzden tabloda katılımcısı çok olan eğitimler için grup sayısı belirlenmiştir. Bir gruptaki katılımcı sayısı yaklaşık 20 -24 kişi olarak ele alınmıştır.

Eğitimlerin toplam maliyetinin hesaplanması, eğitim bütçesinin oluşturulmasındaki en önemli unsurlardan biridir. Eğitim programındaki tüm eğitimlere ödenecek miktarın ne olacağı tablodan görülebilmektedir. Tabloda grup adedi yazılmış olan eğitimler için eğitimin saat ücreti , katılımcı sayısının az olması nedeniyle grup adedi yazılmayan eğitimler için kişi başı eğitim maliyeti verilmiştir. Bu bilgiler yazıldıktan sonra toplam maliyet kolayca belirlenebilmiştir. Bu maliyetler Eğitim ve Danışmanlık şirketlerinden alınmıştır.

Bundan sonra, listedeki eğitimlerin hangi tarihler arasında yapılabileceğini belirlemek amacıyla, üretim müdürleri ve katılımcıların genelini temsil eden diğer bölüm yöneticileriyle toplantılar yapılmış ve muhtemel tarihler belirlenmiştir.

Eğitimleri vermeleri uygun görülen şirketlerle eğitim tarihlerinin ve maliyetlerinin belirlendiği bir dizi görüşme yapılmıştır. Böylece işletme yöneticilerinin ve eğitim şirketlerinin uygun bulunduğu tarihler tabloya Planlanan Tarih olarak geçirilmiştir. Eğitim şirketleri veya uygulama yapılan işletmede çıkabilecek sorunlar nedeniyle eğitim tarihlerinde değişiklik yapmak gerektiğinde, zorlukla karşılaşılmayacak, kolayca değişiklik yapılabilecek tarihler belirlenmeye çalışılmıştır. Yani, tarih aralıkları geniş vermeye çalışılmıştır. Eylül 1996 tarihine kadar yapılan eğitimlerin uygulama tarihleri de tabloda belirtilmiştir.

Eğitim ve Danışmanlık firmalarının hızla arttığı bir dönemde, eğitimleri verecek firmaların seçiminde şu unsurlar gözönüne alınmıştır. şirketlerin çalıştığı i ve dış uzmanların nitelikleri, deneyimleri, bu şirketlerin eğitim olayına ne derece ciddi baktıkları, hizmet (eğitimin içeriği) ve yan hizmet (eğitime gerekli olan araç, gereç v.s.) kaliteleri, şirketlerin çalıştıkları kuruluşların referansları gibi.

Eğitim isteklerinin bulunduğu tabloda, eğitime katılmak isteyenlerin sayısı az olduğu halde programda katılımcı sayısının fazla belirtildiği eğitimler olmuştur. Motivasyon ve Planlama Teknikleri eğitimleri gibi. Bunun nedeni şudur: Bazı eğitimler için yöneticiler, çalıştırdıkları personelin bu konudaki eksiklerini farkettiklerini ve bu nedenle belirli kademedeki tüm personelin bu seminerlere katılması gerektiğini belirtmişlerdir. Mesela şirkette çalışan formenlerin planlama güçlüğü çektiklerini belirten yöneticileri , bu seminere tüm formenlerin katılması gerektiğini belirtmiştir. Bunun zerine ihtiyaç hissedildiğini bildiren yönetici ile semineri verecek kişi biraraya getirilmiş, şirketin ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim içeriği oluşturulmuştur.

Eğitim programına şirket politikaları ve stratejilerine uygun eğitimler de eklenmiştir. Arama Konferansı buna bir örnektir. Belirli peryodlarda yapılan bu konferanslarda, orta ve üst kademe yöneticiler biraraya gelerek, şirketin ileriye yönelik hedeflerini, amaçlarını, stratejilerini v.s. beyin fırtınası yöntemiyle belirlerler.

6. AşAMA

Eğitim programında belirtilen tüm bu eğitimlerin, katılımcı sayıları, grup sayıları, creti , eğitimi veren şirket ve eğitimci ve eğitim tarihi belirlendikten sonra, bu bilgilerden gerekli olanlarının eğitim tarinden bir süre önce katılımcılara duyurulması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim tarihinden belirli bir

müddet önce mümkünse katılımcıların kendisiyle, katılımcı sayısının çok olması dolayısıyla mümkün olamıyorsa katılımcının amiriyle, eğitimin grup sayısı ve kişinin hangi tarihli eğitime katılabileceği görüşülmüştür. Katılımcılar için uygun olan gruplar belirlenip eğitim listeleri oluşturulduktan sonra, eğitimlerden en az bir hafta önce, listelerle birlikte eğitimlerin tarihi, yeri, saati, eğitimi veren kişi ve kuruluş duyurulmuştur.

Eğitim şirketleriyle sık sık görüşmeler yapılarak, eğitimlerin asıl istenme nedeni, amacı açıklanmış, verilen eğitimlerin şirkete uygun hale gelmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Eğitimlerin verilişinde hangi yöntemlerin kullanılabileceğine dair görüş alışverişinde bulunulmuştur.

Bu eğitim programına esas olan Eğitim İstek Formunda kişilerin belirleyemediği, fakat zaman içerisinde güncel olarak ortaya çıkan eğitimler olabilmektedir. Bu eğitimler için yetkili kişilerin onayları alınarak eğitimlere ilgili kişilerin katılması sağlanabilmektedir. Bahsedilen eğitimlerle ilgili bilgilerin bulunduğu tablo EK -6 da görülmektedir.

4.5) EĞİTİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitimlerin alındığı ortamlardaki uygunluk, eğitim şirketleri ve eğitimci performansı, eğitimin kapsamının yeterli olup olmadığı, bu şirketlerin ihtiyaca uygun program hazırlayıp hazırlayamadıklarını sorgulayan bir sistem sayesinde eğitimler değerlendirilebilmektedir. Eğitim sonunda katılımcılara dağıtılan bir formda (EK - 7) bulunan soruların cevaplarına, beğeni oranında puanlar vererek, seminere katılan tüm personelin bu konudaki fikirleri değerlendirilip bir ortalama alınabilmekte ve bu değerlendirmeler grafik haline getirilebilmektedir. EK - 8 de verilen grafik, böyle bir değerlendirmeyi göstermektedir.

Eğitimlerin işleniş koşulları ve tarzıyla ilgili yapılan bu değerlendirmelerin dışında, bundan daha önemli ve yapılması gereken bir değerlendirme daha

vardır. Bu da, eğitimlerin kişilere kazandırdığı artı değerlerin ve eğitimde aldıkları bilgileri uygulamada hayata geçirip geçirmediklerinin değerlendirilmesidir. Bunu belirleyebilmek oldukça güçtür. Teknik ve sayısal bazda yapılan eğitimlerin değerlendirmeleri, eğitim öncesi ve sonrası katılımcıların bilgi birikimini ölçen test ve sınavlarla belirlenebilirken, sosyal içerikli, anlatım tarzlı, özellikle de kişilerin kendi yaşam biçimini ve hayat felsefesini dahi değiştirmesini gerektirebilecek bazı eğitimlerin değerlendirilmesi çok zordur. Buradaki en önemli görev , katılımcıların amirlerine düşmektedir. Çalışanının eksiği olduğuna yada ihtiyacı olabileceğine inandığı eğitimlere katılımını isteyerek, eğitim programın belirmesine neden olan amirlerin, eğitimler alındıktan sonra personelini izlemesi ve öğrendiklerini hayata geçirmesine yardımcı ve destek olması gerekmektedir.

Aşağıda bu doğrultuda hazırlanmış bir eğitim değerlendirme sisteminin önerisi verilmektedir. Ancak burada karşılaşılabilecek ve bu sistemin tam olarak uygulanmasına engel olabilecek bir faktör vardır. Bu da personel sayısıdır. Personel sayısının ve eğitim sayısının çok olduğu şirketlerde, bu değerlendirmelerin zamanında ve doğru bir şekilde yapılması çok zor olacaktır. Çünkü her personel ve her eğitim için ayrı ayrı bu değerlendirmelerin yapılacağı dikkate alınır, sadece bu işlemlerin yapılması için ayrı bir personelin istihdam edilmesi gerekeceği ortaya çıkmaktadır.

Bu sisteme göre, değerlendirmenin ilk aşamasında, eğitim öncesinde 3 form doldurulmaktadır. Eğitimle ilgili bilgilerin bulunduğu ve eğitim amaçları ile kazandıracığı pozitif değerlerin sorgulandığı FORM 1 - 1 i katılımcının kendisi dolduracaktır.

FORM 1 - 2 yi katılımcının amirinin doldurması gerekmektedir ve bu formda da yine eğitim bilgileri ile eğitimin amaçları ve kazandıracakları sorgulanmaktadır.

FORM 1 - 3 ü ise eğitimcinin doldurarak, programını hazırladığı eğitimin (tabii eğitim bölümünün belirttiği istek ve amaçlar doğrultusunda) amaçlarını, katılımcılara vermek istediği mesajları, bilgi ve davranış değişikliklerini bu formda belirtmesi beklenmektedir.

Sistemin ikinci aşaması da 6 ay sonra gerçekleşecektir. Bu sefer iki formun doldurulması gerekmektedir. Formlardan birini (FORM 2 - 1' i) katılımcı, diğerini (FORM 2 - 2) katılımcının amiri dolduracaktır. Bu formlarda da 6 ay önce alınan eğitimin faydalarının neler olduğu, faydasının görülemediği belirtildi ise nedenleri sorgulanmaktadır.

Son olarak Eğitim Uzmanının tüm bu formları biraraya getirerek analizini yapması, eğitimin amaçları doğrultusunda, istenilen faydaların sağlanıp sağlanmadığını belirlemesi ve eğitimin değerlendirmesini raporlaması düşünülmektedir.

FORM 1 - 1

Eğitimin Adı:

Eğitimin Tarihi:

Katılımcının Adı:

Amirinin Adı:

Eğitimcinin Adı:

Sizce bu eğitimin amaçları nelerdir ?

Size neler kazandırmasını bekliyorsunuz?

Adı Soyadı

İmza

FORM 1 - 2

Eğitimin Adı :

Eğitimin Tarihi:

Katılımcının Adı:

Amirinin Adı:

Eğitimcinin Adı:

Sizce bu eğitimin amaçları nelerdir ?

Elemanınızın bu eğitimi almasını neden istiyorsunuz ve ona neler katacağını düşünüyorsunuz ?

Adı Soyadı

İmza

FORM 1 - 3

Eğitimin Adı:

Eğitimin Tarihi:

Eğitimin amaçları nelerdir ?

Bu programı hazırlarken katılımcılara
kazandırmayı düşündüğünüz
yetkinlikler nelerdir ?

Adı Soyadı

İmza

FORM 2 - 1

Eğitimin Adı :

Eğitimin Tarihi :

Katılımcının Adı :

Amirinin Adı :

Eğitimcinin Adı :

Bu eğitimin size faydası oldu mu ?

Anlatınız.

Faydası olmadığına inanıyorsanız
nedenlerini belirtir misiniz ?

Adı Soyadı

İmza

FORM 2 - 2

Eğitimin Adı :

Eğitimin Tarihi:

Katılımcının Adı:

Amirinin Adı:

Eğitimcinin Adı:

Bu eğitimin elemanınıza faydası
oldu mu ?

Faydası olmadığına inanıyorsanız
nedenlerini belirtir misiniz?

Adı Soyad

İmza

4.6) BOZÜYÜK ' TEKİ SANAYİ KURULUŞLARINA UYGULANAN ANKET SONUÇLARI

Vitra' daki İnsan Kaynakları gelişimi ve eğitimi ile ilgili yapılan bu uygulamadan sonra, çevre kuruluşlarda yapılan faaliyetleri öğrenmek ve bir kıyaslama yapabilmek maksadıyla, Bozüyük ve çevre bölgelerde bulunan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin İnsan Kaynakları yöneticilerine bir anket uygulanmıştır. Anket formu Ek - 9 da görülmektedir. Anketi dolduran firmalar ve çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

ECZACIBAŞI KARO SERAMİK

ECZACIBAŞI - ARTEMA

AK - AL TEKSTİL

HALİSER

DEMİRER KABLO

TOPRAK SERAMİK

SEREL SERAMİK

ETİ GIDA SANAYİ (BOZÜYÜK TESİSLERİ)

TÜRK DEMİR DÖKÜM

1) Şirketinizde personel eğitimi ile ilgilenen bir bölüm varmı ?

Tablo 4 - 1

	EĞİTİM BÖLÜMÜ	PERSONEL BÖLÜMÜ	DİĞER	TOPLAM
EVET	3	5	1	9
HAYIR	0	0	0	0
TOPLAM	3	5	1	9

Şirketlerinde personel eğitimi ile ilgilenen bir birim olup olmadığına dair sorulan soruya 3 şirket Eğitim Bölümü, 5 şirket Personel Bölümü, 1 şirket ise Teknik Müdürlüğün ilgilendiği cevabını vermiştir.

2) Kişi başına düşen eğitim saati ortalaması kaçtır ?

Tablo 4 - 2

ŞİRKET NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EĞİTİM SAATI	30	80	4.33	3.45	24	40	?	?	?

Eğitim saati ortalamalarına 6 şirket cevap verirken, 3 şirket bu tür bir hesaplama yapmadıklarını belirtmiştir. Bu da şirketlerin hesaplama yapmak isteyecek kadar eğitime değer vermediklerini göstermektedir.

3) Eğitim ihtiyaçlarını belirleyen şirketler, hangi yöntemlerle bunu yapıyorlar?

Tablo 4 - 3

	ANKET	FORM	GÖRÜŞME	DİĞER
1		+	+	
2		+	+	
3	+	+	+	
4				+
5		+		+

Eğitim ihtiyaçlarını belirleyip, Eğitim Programı yaptıklarını belirten 5 şirket, Tablo 4 - 3 te görülen metodları kullanarak bu ihtiyaçlarını belirlediklerini belirtmişlerdir.

4) Şirketinizde eğitimle ilgilenen kişi ve / veya bölümün sorumlulukları nelerdir?

Bir İnsan Kaynakları yada eğitim biriminin, eğitimle ilgili yapması gereken faaliyetleri, tablodan görüldüğü üzere sadece 2 şirket gerçekleştirmektedir. Bu da bize eğitim ve gelişim zihniyetinin henüz bu şirketlerde tam olarak yerleşmediğini göstermektedir.

Tablo 4 - 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Eğitim ihtiyaçları belirlemek		+	+	+			+	+	
Eğitim programı oluşturmak			+	+		+	+	+	
Eğitim şirketleriyle ilişki kurmak	+		+	+	+				+
Eğitim bütçesini oluşturmak			+	+	+	+	+		+
Eğitim programının uygulanmasını sağlamak			+	+					
Eğitim kayıtlarını tutmak	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Uygulanan eğitimlerin değerlendirmesini yapmak			+	+					+

5) Eğitimlerde hangi araç ve gereçleri kullanmaktasınız ?

Tablo 4 - 5

Araç ve Gerecin İsmi	Kullanan şirket sayısı
Tepegöz	4
Video	1
Televizyon	2
Slide Makinası	2
Bilgisayar	2
Flipchart	2

Yapılan eğitimlerde teknolojinin imkanlarından ne derece yararlanıldığını, eğitim araç ve gereçlerinin önemini ne derecede algıladıklarını ölçebilmek için sorulan soruda, Tablo 4 - 5 teki sonuçlar alınmıştır. Görölmektedir ki şirketler henüz ancak tepegöz' ü kullanmakta olup, bunun dışına pek ıkamamışlardır. Tabii bunda kullanılabilir son teknolojiye eğitim araçlarının yüksek maliyeti de olumsuz bir etken olarak gözönünde bulundurulmalıdır.

6) Eğitim salonunuz var mı ?

Bu soruya 5 şirket Evet, 4 şirket Hayır cevabı vermiştir. Neredeyse yarı yarıya verilen bu cevaba göre şirketlerin eğitim vermek için bir mekan arama ve bulma yolunda pek ilerde olmadıklarını göstermektedir.

7) Şirket çalışanlarınızdan oluşan bir eğitici grubunuz var mı ?

Bu soruya 5 şirket Evet, 4 şirket Hayır cevabı vermiştir. Bu bize eğitim vermekte, şirket içi imkanların da kullanılmaya çalışıldığını göstermektedir.

8) Şirketinizde, yapılan eğitimler için tüm personele fırsat eşitliğinin sağlandığına inanıyor musunuz ?

Ne yazık ki bu soruya ancak 3 şirket Evet cevabı verebilmiştir. Bu bize, her kademedeki personelin eşit fırsatlarda eğitilmediğini, istedikleri ve ihtiyacı oldukları eğitimi alamadıklarını göstermektedir.

9) Eğitim kayıtlarınız nerede tutuluyor ?

4 Şirket bilgisayar kayıtlarından , 5 şirket ise elle yazılan ve dosyalama suretiyle tutulan kayıtların varlığından bahsetmiştir.

10) Eğitimlerin değerlendirmeleri yapılıyor mu ?

6 Şirket bu soruya Hayır cevabı verirken, 3 şirket ise Evet cevabı vermiştir. Sorunun açıklamasında ise, yapılan eğitimlerin, çalışanların performanslarındaki olumlu katkının gözlenmesi yoluyla değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Yani şirketlerde, eğitimlerin değerlendirilmesine yönelik bir sistem bulunmamakta olup, eğitimi alan personelin performansı, davranış değişiklikleri gözönüne alınmıştır.

SONUÇ

Bir çok araştırmacı, yazar haklı olarak, çağımızın bilgi çağı olduğunu, bilgi toplumunda yaşadığımızı ifade etmektedir. Gerçekten de, incelendiğinde, tüm sistemlerin bilgi üzerine kurulu olduğu kolayca görülebilir. Eğitim bilgiyi, bilgi ise değişmeyi sağlar. İşte bu yüzden bilgiye, araştırmaya önem veren toplumlar, aynı çağ ve dönemde yaşadıkları halde, diğer toplumlardan daha ileridedir.

Ne yazık ki ülkemizde temel eğitime bile hala yeterince önem verilmemektedir ve halen nüfusumuzun önemli bir bölümü ilkokul mezunudur. Sanayiciler, daha iyi ve daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmek maksadıyla, son model teknolojiyle donatılmış tesisler açarken ya da mevcut techizatları yenilerken, biryandan da “çalıştırdıkları personel bu makina ve techizata uyum sağlayabilir mi?”, “onları, en iyi verimi alacak şekilde kullanabilirler mi?” sorularını gündeme getirmişlerdir. Bu sorunların üstesinden gelmek için, personelin eğitimlerini artırmak ve gelişmelerini sağlamak gerektiği zamanla işverenler tarafından benimsenmiştir. İşte burada şirketlerdeki İnsan Kaynakları bölümlerinin sorumluluğu ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları bölümlerinin şirketin insan kaynakları potansiyeli ile iş potansiyelini çıkartarak, bunların birbirlerine uyumunu incelemesi, bu doğrultuda ihtiyaç analizleri yaparak, belirlenen amaçlar doğrultusunda bir eğitim planı çıkarması ve eğitim ve gelişime ihtiyaç duyulan personelin eğitilmesini sağlaması gerekmektedir.

Ancak bu yollarla, işin gerektirdiği bilgi ve beceri, çalışanın bilgi ve becerisine eşitlenebilecektir. Fakat teknolojik gelişmeler arttıkça bu eşitlik hiçbir zaman sürekli olmayacak ve çalışanın bilgi ve becerisi aleyhine değişecektir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceri ile elemanların bilgi ve beceri eşitliğinin devamlı olabilmesi için, eğitim ve gelişim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç duyulacaktır. Aslında sadece çalışanlar değil, yöneticilerin de eğitime tabi tutularak hem teknik hem de yönetsel becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Burada çok önemli bir noktanın gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu da personelin, eğitim ihtiyaç analizinin doğru bir şekilde yapılmasıdır. Çünkü şirketler, aşağıda verilen örneklerde rastlanan hatalara düşebilir ki, bu hatalarla Türkiye uygulamalarında karşılaşıldığını belirtmek gerekir.

Örneğin sadece belirli bir kesimin eğitimine önem verilmesi. (Ki bu kesim genelde yönetici kesimidir.) İhtiyaç analizi yapılmadan sadece belirli bir kesimin eğitimlere alınması, özellikle ihtiyacı olmayanın eğitimlerden bıkmamasına, yararına inanmamasına neden olacaktır. Bu kişiler için eğitim, şirket dışında yapılıyorsa tatil gibi görülmeye başlanacaktır. Buna bağlı olarak ihtiyacı olana eğitilebilme fırsatı verilmemesi ise çalışanların morallerinin bozulmasına, kendilerini önemsiz ve değersiz hissetmelerine ve işyerlerinden soğumalarına sebep olacaktır.

Yine önemli bir unsur olarak karşımıza her eğitimin, belirli bir amaca yönelik ve planlı yapılmasının gerektiği ortaya çıkıyor. Katılımcıların amacını algılayamadıkları, neden katıldıklarını bilmedikleri eğitimlerin, onlara sağlayacakları faydalar çok düşük olacaktır. Bu sorun, genel bazlı yapılan toplu eğitimlerde ortaya çıkabilir. Örneğin Toplam Kalite Yönetimi' ne geçiş kararı alınan bir şirkette, tüm personele bununla ilgili eğitimlerin aldırılması kararı verilmiş olabilir. Bu kararın öncelikle eğitim birimince, daha sonra tüm personelce benimsenmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Şirket politika

ve stratejilerinin çalışanlara bildirilmesi, yeni bir ürün ve / veya sürecin devreye alınması, şirketlerin duraklama ve gerileme devreleri gibi dönemlerde yapılan bu genel eğitimlerin amaçlarının katılımcılara da bildirilmesi çok önemlidir.

Eczacıbaşı Vitra' da yapılan çalışmanın sonucunda, şirketteki tüm kapsamdışı personelin eğitim ihtiyacı Eğitim İstek Formu' nun doldurulması yoluyla ve çalışanla amirinin ortak görüş birliği çerçevesinde belirlenmiştir. Bundan sonra, sonuçlar değerlendirilerek ihtiyaçlar doğrultusunda yıllık eğitim programı hazırlanmış ve uygulanmıştır. Eğitim programı hazırlanırken hem bireysel, hemde işletmenin genel eğitim ihtiyaçları gözönünde bulundurulmuştur.

Uygulanan bu programdan, çalışanların ne derece yararlandığını belirleyebilmek çok önemlidir. Fakat bu yararı ölçümleyebilmek oldukça zordur. Programın uygulanma öncesi ve sonrası, kişilerin bilgi birikimini kesin ve net olarak belirleyebilmenin mümkün olamayacağı, ayrıca alınan eğitimlerin katılımcılara katkılarının zaman içerisinde ortaya çıkacağı dikkate alınarak, eğitimlerin değerlendirilmesi ile ilgili bir sistem önerisi sunulmuştur. Fakat bu sistemin her eğitim ve her personel için uygulanmasının, personel ve eğitim sayısının çok olduğu şirketlerde kolay olmayacağını da belirtilmesi gerekir. Bu sistemde, eğitimlerin sağladığı gelişim ve değişimi belirlemedeki sorumluluk, çalışanlara ve amirlerine düşmektedir. Astları olarak görev yapan personelin gelişimlerini, uygulanan eğitim programlarını kendilerine ne kadar adapte edebildiklerini ve bunun için ne derece çaba gösterdiklerini en iyi amirler belirleyebilecek ve katılımcı kendisindeki değişimleri kendisi tartabilecektir.

İkinci olarak sorumluluğun, işletmelerin eğitim birimlerine ait olduğu düşünülmektedir. Bu birimlerden, alınan eğitimlerin kişilere ve işletmeye olan yararını belirleyebilmek için hazırlanan sistemi, zamanında ve doğru bir şekilde

uygulayarak, kendilerine düşen görevi yapmaları ve sistemi sürekli geliştirerek iyileştirmeleri beklenmektedir.

Bozüyük ve çevresindeki sanayi işletmelerindeki İnsan Kaynakları gelişim ve eğitim çalışmalarının düzeyini belirleyebilmek için yapılan anket çalışmasından alınan sonuçların bir kısmı aşağıda görülmektedir.

Bu işletmelerin çoğunda eğitim çalışmaları henüz bilinçli bir şekilde yapılmamaktadır. Dokuz şirketin sadece üçünde eğitim birimi vardır ve bu şirketlerin altısı eğitim saatini hesap etmektedir. Eğitim fonksiyonlarını içeren faaliyetlerin çok az kısmı bu şirketlerde uygulanmaktadır ki sadece iki şirketin tüm fonksiyonları uygulamaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Diğer sonuçlar, anket sonuçlarının yorumlandığı bölümde açıklanmaktadır. Fakat burada asıl belirtmeye çalışılan nokta, henüz çevre kuruluşlarda eğitim bilincinin Vitra' daki gibi oturmadiğı, yapılan çalışmaların da çok yeni bir başlangıcı olduğudur.

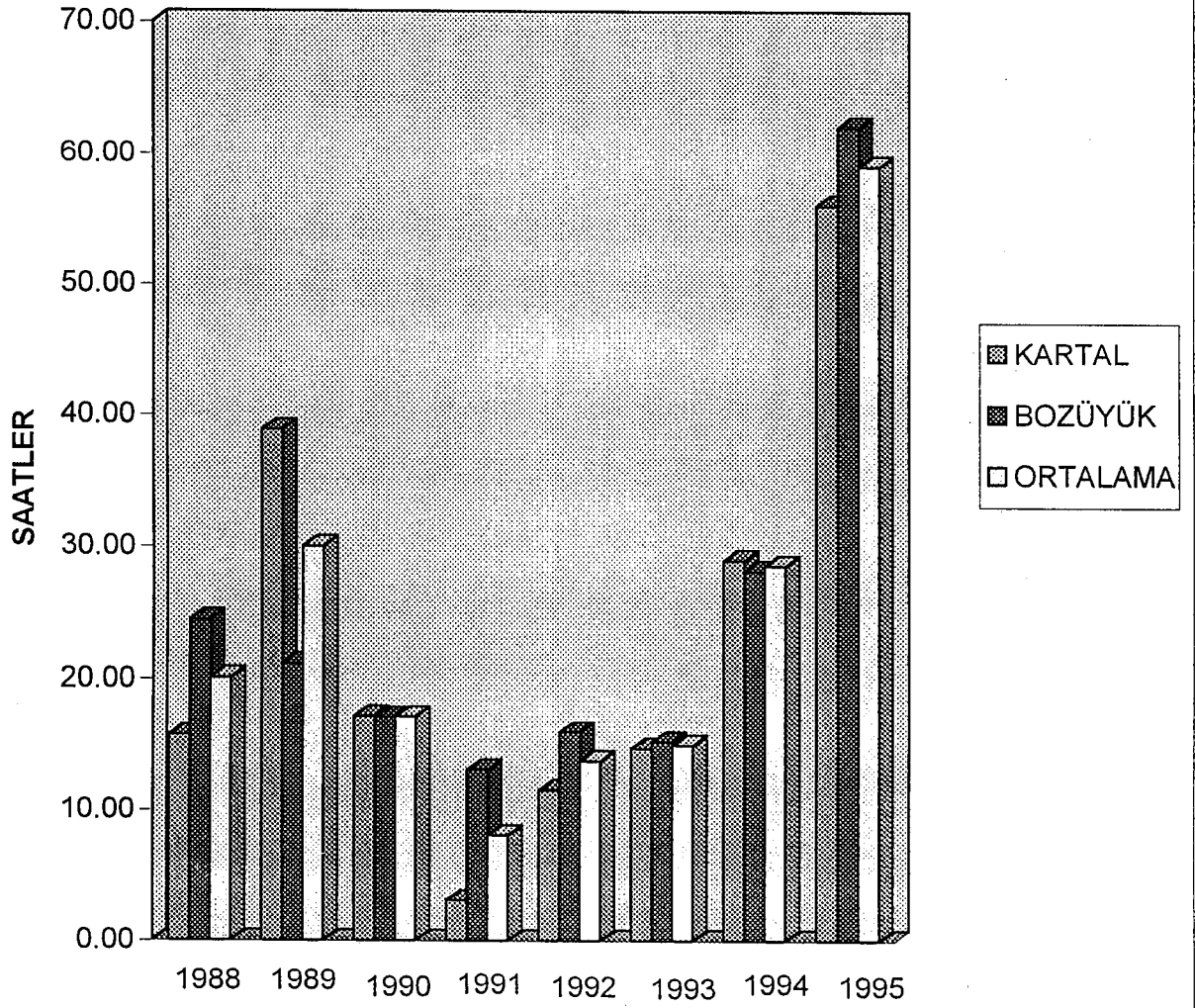
Durumun böyle olduğu gözönüne alındığında, Vitra' nın deneyimlerini çevre kuruluşlara aktarabileceğı görülmektedir. Öncelikle bu kadar yoğun eğitim faaliyetleri içinde bulunan şirketin Eğitim biriminin büyüülmesine ihtiyaç vardır. Böylece hem kendi eğitim faaliyetlerinin düzenli ve eksiksiz yapılmasını sağlayabilmesi hem de çevre kuruluşlara deneyimlerini aktarabilmesi sözkonusu olabilecektir. Özellikle eğitim değerlendirme sisteminin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi, eğitim faaliyetlerinin tam olarak uygulanması, ayrıca bu uygulama kapsamına alınmayan işçilerin hem işbaşı hem de diğer eğitimlerinin düzenlenmesi gözönüne alındığında, kadro büyüülmesine kesin olarak ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Yine bu bağlamda Vitra' nın sürekli profesyonel şirketlerden eğitim almaya ne zamana kadar devam edeceğinin sorgulanması gerekir. Şu an şirket bünyesinde bulunan ve yöneticilerinden oluşan otuz kişilik Eğitici Havuzunun

gelişimine ve eğitim verme performanslarına daha da dikkat edilerek, bu kişilerin hem şirket içi eğitimlerde faal olarak görev alması, hem de çevre kuruluşlara eğitim vermelerinin sağlanması mümkün olabilir. Bu tür bir faaliyet Vitra bünyesinde kurulabilecek, hem kendisine hem de çevre kuruluşlara hizmet verecek bir eğitim kompleksinin varlığıyla sağlanabilir. Böyle bir kompleksin içerisinde yer alacak olan konferans salonları, eğitim salonları ile aynı anda birçok eğitim gerçekleştirilerek, hem Vitra' nın hem de çevre kuruluşların eğitim ihtiyaçları giderilebilecektir.

EKLER

1988-1995 YILLARI KARTAL - BOZÜYÜK KİŞİBAŞI EĞİTİM SAATLERİ



1996 YILI EĞİTİM İSTEK FORMU

1. KADEME : MÜDÜRLER

	ZORUNLU EĞİTİMLER	İSTEĞE BAĞLI EĞİTİMLER
<p>A. YÖNETİM GELİŞTİRME EĞİTİMİ</p>	<p><i>Kurumla özdeşleştirme, Eczacıbaşıllı olmak</i></p> <p><i>Yönetim Geliştirme</i></p> <p><i>Stratejik plana ve organizasyona İKY</i></p> <p><i>Performans Yönetimi</i></p> <p><i>İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi</i></p> <p><i>Yetkilendirme</i></p> <p><i>Finansman Yönetimi</i></p> <p><i>Maliyet Düşürme Teknikleri</i></p> <p><i>Bilanço ve Mali Tablolar Analizi</i></p> <p><i>Kıyaslama (Benchmarking)</i></p> <p><i>Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri</i></p>	<p><i>Karar Verme, Yaratıcı Problem Çözme</i></p> <p><i>Etkili Sunuş Teknikleri</i></p> <p><i>Etkin Toplantı Yönetimi</i></p> <p><i>Etkin Yazışma Teknikleri</i></p> <p><i>Proje Yönetimi</i></p> <p><i>Hızlı Okuma ve Öğrenme Teknikleri</i></p> <p><i>Müzakere Becerileri</i></p> <p><i>Kendinin Kabul Ettirme Becerileri</i></p> <p><i>Ücret Yönetimi</i></p> <p><i>Sözel İletişim ve Beden Dili</i></p> <p><i>Motivasyon</i></p>
<p>B. FONKSİYONEL EĞİTİM</p>		

1996 YILI EĞİTİM İSTEK FORMU

2. KADEME : ŞEFLER , BÖLÜM SORUMLULARI

	ZORUNLU EĞİTİMLER	İSTEĞE BAĞLI EĞİTİMLER
A. YÖNETİM GELİŞTİRME EĞİTİMİ	<i>Kurumla özdeşleştirme, Eczacıbaşılı olmak</i> <i>Yönetim Becerilerini Geliştirme</i> <i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> <i>Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans</i> <i>İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi</i> <i>Toplam Kalite Felsefesi</i> <i>Rehberlik Yönetimi</i> <i>Yetkilendirme</i>	<i>Karar Verme, Yaratıcı Problem Çözme</i> <i>Etkili Sunuş Teknikleri</i> <i>Etkin Toplantı Yönetimi</i> <i>Etkin Yazışma Teknikleri</i> <i>Proje Yönetimi</i> <i>Hızlı Okuma ve Öğrenme Teknikleri</i> <i>Müzakere Becerileri</i> <i>Kendinin Kabul Ettirme Becerileri</i> <i>Sözel İletişim ve Beden Dili</i> <i>Motivasyon</i>
B. FONKSİYONEL EĞİTİM		

1996 YILI EĞİTİM İSTEK FORMU

3. KADEME : MÜHENDİS , UZMAN VE FORMENLER

	ZORUNLU EĞİTİMLER	İSTEĞE BAĞLI EĞİTİMLER
<p>A. YÖNETİM GELİŞTİRME EĞİTİMİ</p>	<p><i>Kurumla özdeşleştirme, Eczacıbaşıllı olmak</i></p> <p><i>Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi</i></p> <p><i>İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi</i></p> <p><i>Etkili Sunuş Teknikleri</i></p> <p><i>Toplam Kalite Felsefesi</i></p>	<p><i>Karar Verme, Yaratıcı Problem Çözme</i></p> <p><i>Etkin Toplantı Yönetimi</i></p> <p><i>Etkin Yazışma Teknikleri</i></p> <p><i>Proje Yönetimi</i></p> <p><i>Hızlı Okuma ve Öğrenme Teknikleri</i></p> <p><i>Müzakere Becerileri</i></p> <p><i>Kendinin Kabul Ettirme Becerileri</i></p> <p><i>Sözel İletişim ve Beden Dili</i></p> <p><i>Motivasyon</i></p>
<p>B. FONKSİYONEL EĞİTİM</p>		

1996 YILI EĞİTİM İSTEK FORMU

4. KADEME : MEMUR VE GÜVENLİK GÖREVLİLERİ

	ZORUNLU EĞİTİMLER	İSTEĞE BAĞLI EĞİTİMLER
A. YÖNETİM GELİŞTİRME EĞİTİMİ	<p>Kurumla özdeşleştirme, Eczacıbaşılı olmak</p> <p>İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi</p> <p>Etkili Sunuş Teknikleri</p> <p>İngilizce Telefona Cevap Verme</p>	<p>Sekreterler İçin Davranış Geliştirme</p> <p>Etkili Yazışma Teknikleri</p> <p>Hızlı Okuma Ve Öğrenme Teknikleri</p> <p>Motivasyon</p>
B. FONKSİYONEL EĞİTİM		

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA SERAMİK GRUBU
BOZÜYÜK TESİSLERİ

1996 YILI KAPSAMDIŞI PERSONEL EĞİTİM İSTEKLERİ

EK-4-3

NO	PERSONEL ÜNVANI	A	B	C	Ç	D	E	F	G	Ğ	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	Ö	P	R	S	Ş	T	U	Ü	V	X	Y	Z
62	FORMEN	1			1		1																		1						
63	FORMEN	1			1		1															1		1	1						
64	FORMEN	1			1		1						1												1	1					
65	FORMEN	1			1		1						1													1					
66	FORMEN	1			1		1						1									1				1					
67	FORMEN	1			1		1						1													1	1				
68	FORMEN	1			1		1																		1	1					
69	FORMEN	1			1		1																		1	1					
70	FORMEN	1			1		1															1				1					
71	FORMEN	1			1		1						1													1					
72	ŞEF			1			1			1			1														1				
73	FORMEN	1	1	1	1		1			1												1				1					
74	FORMEN	1		1	1		1			1																1					
75	ŞEF	1					1									1											1				
76	FORMEN	1	1		1		1									1										1					
77	MÜDÜR		1			1	1																								
78	MÜHENDİS	1	1	1			1						1																		
79	MÜHENDİS	1	1	1	1		1						1	1	1																1
80	MÜHENDİS	1	1	1	1		1						1	1	1																1
81	MÜHENDİS	1	1		1		1						1	1	1																1
82	ŞEF	1								1						1											1				
83	UZMAN	1								1	1											1									
84	UZMAN	1								1	1																				1
85	UZMAN	1								1	1											1									1
86	UZMAN	1				1	1			1	1																				1
87	UZMAN	1				1	1			1	1																				1
88	UZMAN	1				1	1			1	1											1									1
89	UZMAN	1				1	1			1	1																				1
90	MÜDÜR																														
91	ŞEF	1	1	1	1	1	1					1															1				

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA SERAMİK GRUBU
BOZÜYÜK TESİSLERİ

1996 YILI KAPSAMDIŞI PERSONEL EĞİTİM İSTEKLERİ

EK - 4 - 4

NO	PERSONEL ÜNVANİ	A	B	C	Ç	D	E	F	G	Ğ	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	Ö	P	R	S	Ş	T	U	Ü	V	X	Y	Z
92	MÜHENDİS	1		1	1	1	1				1										1					1	1	1	1	1	1
93	FORMEN				1																				1				1		
94	FORMEN				1		1																		1						
95	FORMEN				1		1																		1			1			
96	FORMEN				1																	1			1						
97	ŞEF		1			1	1											1								1					
98	UZMAN	1																													
99	MEMUR	1	1	1																											
100	MEMUR	1	1				1					1																			
101	MEMUR	1	1				1															1									
102	MEMUR	1						1																							
103	MÜDÜR					1						1																			
104	MÜHENDİS	1		1	1	1	1			1	1		1	1	1				1		1										1
105	MÜHENDİS	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1				1		1	1	1								1
106	MÜHENDİS	1		1	1	1	1			1	1		1	1	1				1		1	1									1
107	FORMEN	1	1		1					1				1	1								1		1						
108	FORMEN	1	1		1		1			1				1	1										1						
109	FORMEN	1		1	1		1			1				1	1										1						
110	FORMEN	1			1					1				1	1								1		1						
111	FORMEN	1		1	1	1	1			1				1	1										1						
112	FORMEN	1			1					1				1	1										1						
113	FORMEN	1			1	1				1				1	1								1		1						
114	FORMEN	1			1		1			1				1	1										1						
115	FORMEN	1			1		1			1				1	1										1						
116	MÜDÜR					1																									
117	MÜDÜR					1																									

TOPLAM	85	28	27	53	34	66	3	8	25	10	3	21	15	15	3	2	4	7	1	13	13	13	14	30	15	1	2	2	1	13
--------	----	----	----	----	----	----	---	---	----	----	---	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	----

(1) İşaretili bulunan eğitimin istendiği anlamına gelmektedir.

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA SERAMİK GRUBU
BOZÜYÜK TESİSLERİ

1996 YILI KAPSAMDIŞI PERSONELİN EĞİTİM PROGRAMI

KODU	EĞİTİMİN ADI	EĞİTİM SAATİ	KATILAN SAYISI	TOPLAM SÜRE	GRUP SAYISI	SAAT ÜCRETİ	TOPLAM ÜCRET	EĞİTİMİ VEREN KİŞİ / KURULUŞ	PLANLANAN TARİH	UYGULAMA TARİHİ
A	KARAR VERME, YARATICI PROB ÇÖ	15	85	1,275	4	6,000,000	360,000,000	ROTA A.Ş	TEM, AĞUS	16..19/7, 26..29/ 8
B	ETKİN TOPLANTI YÖNETİMİ	6	28	168	1	6,000,000	36,000,000	ROTA A.Ş	TEMMUZ	1 TEMMUZ
C	ETKİN YAZIŞMA TEKNİKLERİ	6	27	162	1	6,000,000	36,000,000	ROTA A.Ş	AĞUSTOS	2 AĞUSTOS
Ç	PROJE YÖNETİMİ	15	53	795	2	6,000,000	180,000,000	ROTA A.Ş	HAZİ, TEMM	15-16/6, 6-7/7
D	HIZLI OKUMA VE ÖĞRENME TEKNİ	15	34	510	2	6,000,000	180,000,000	ROTA A.Ş	EKİM	19..22 / 11
E	MOTİVASYON	7	117	819	4	6,000,000	168,000,000	ROTA A.Ş	AĞUS,EYLÜL	8-9/8,10..12/9
F	SEKRETERLER İÇİN DAVRANIŞ GE	15	3	45	*	15,000,000	45,000,000	ANKA A.Ş	HAZİRAN	1-2 HAZİRAN
G	AUTOCAD ÇİZİM PROGRAMI	60	8	480	*	15,000,000	120,000,000	ANADOLU ÜN,....	KASIM ARALIK	97 PLANI
Ğ	WINDOWS - EXCEL	20	25	500	*	15,000,000	375,000,000	ATC. ANT BİLGİ İŞL	KASIM ARALIK	14-15 / 12
H	WINDOWS - ACCESS	20	10	200	*	15,000,000	150,000,000	ATC BİLGİ İŞEM	TEMMUZ	1-2 , 15-16 / 7
I	WINDOWS - WORD	20	3	60	*	15,000,000	45,000,000	ATC BİLGİ İŞEM	KASIM	97 PLANI
I	İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL	15	21	315	1	8,000,000	120,000,000	UYTES BİLİM ARAŞ	NİSAN	8-9 NİSAN
J	ÖNCE İNSAN	7	15	105	1	10,000,000	70,000,000	TMI	ARALIK	97 PLANI
K	KİŞİSEL GARANTİ	7	15	105	1	10,000,000	70,000,000	TMI	ARALIK	97 PLANI
L	CAD CAM	40	3	120	*	20,000,000	60,000,000		KASIM	97 PLANI
M	İŞ ETÜDÜ	15	2	30	*	12,000,000	24,000,000	MPM	KASIM	97 PLANI
N	ENFLASYON MUHASEBESİ	15	4	60	*	8,000,000	32,000,000	MARMARA ÜNİV	HAZİRAN	20-21 HAZİRAN
O	TETKİKÇİ EĞİTİMİ	20	7	140	*	25,000,000	175,000,000	KALDER	ARALIK	17..19 / 12

KODU	EĞİTİMİN ADI	EĞİTİM SAATİ	KATILAN SAYISI	TOPLAM SÜRE	GRUP SAYISI	SAAT ÜCRETİ	TOPLAM ÜCRET	EĞİTİMİ VEREN KİŞİ / KURULUŞ	PLANLANAN TARİH	UYGULAMA TARİHİ
Ö	MRP II	20	1	20	*	40,000,000	40,000,000	TMMOB,BÜMED	NİSAN, MAYIS	23/4, 21-22/5
P	BARKOD	20	13	260	*	5,000,000	65,000,000	BARKOD SİSTEM	MART	5 MART..5 NİSAN
R	YABANCI DİL	150	13	1,950	*	30,000,000	390,000,000	ANADO ÜN, ÖNDE	OCAK-MAYIS	OCAK-MAYIS
S	İNGİLİZCE TELEFONA CEVAP VER	15	13	195	1	2,000,000	30,000,000	ÖNDER DİL	EKİM	97 PLANI
Ş	İLK YARDIM UYGULAMALARI	15	14	210	1	5,000,000	75,000,000	MEDLINE	EYLÜL	1 / 12
T	PLANLAMA TEKNİKLERİ	15	40	600	2	6,000,000	180,000,000	ROTA A.Ş	TEMmuz, AĞUS	11-12/7/, 15-16/8
U	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	15	15	225	1	6,000,000	90,000,000	ROTA A.Ş	NİSAN	18-19 NİSAN
Ü	RULMAN	15	1	15	*	12,000,000	12,000,000	BİLTEK	EKİM	28-29 / 10
V	PLC PROGRAMLAMA	20	2	40	*	18,000,000	36,000,000	SIMKO	KASIM	12 / 11
X	DOĞALGAZ	20	1	20	*	7,500,000	7,500,000	TMMOB	MAYIS	12..15 MAYIS
Y	İKLİMLENDİRME	15	1	15	*	10,000,000	10,000,000	TMMOB	MART	15-16 MART
Z	EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ	20	25	500	2	6,000,000	240,000,000	ROTA A.Ş	AĞUS, EKİM	5..7 AĞUSTOS

YILLIK TOPLAM 9,939 SAAT

3,421,500,000 TL TOPLAM EĞİTİM MALİYETİ

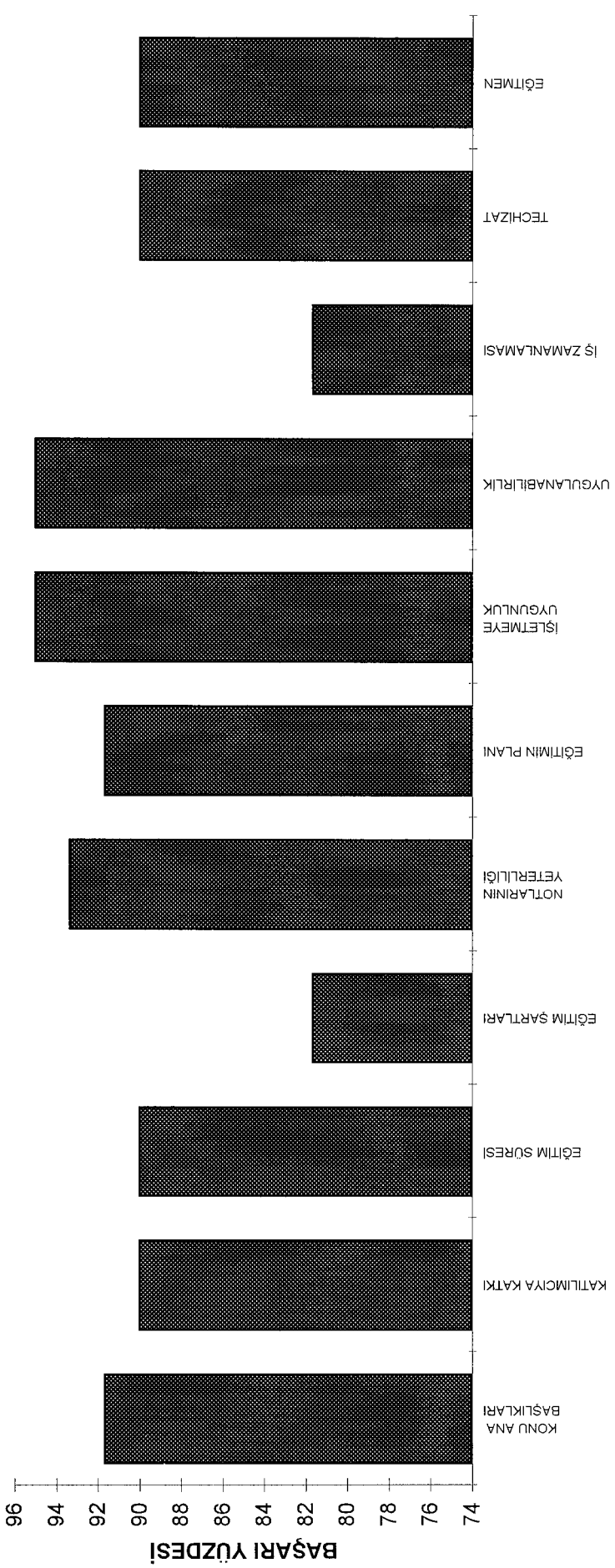
EĞİTİM SAATI

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA SERAMİK GRUBU
BOZÜYÜK TESİSLERİ

1996 YILI KAPSAMDIŞI PERSONELİN YIL İÇERSİNDE OLUŞAN DİĞER EĞİTİMLERİ

KODU	EĞİTİMİN ADI	EĞİTİM SAATİ	KATILAN SAYISI	TOPLAM SÜRE	GRUP SAYISI	SAAT ÜCRETİ	TOPLAM ÜCRET	EĞİTİMİ VEREN KİŞİ / KURULUŞ	UYGULAMA TARİHİ
1	DIŞ TİCARET UYGULAMALARI	50	8	400	*	10,000,000	80,000,000	MARMARA ÜNİVERSİTESİ	1..10 ŞUBAT
2	ÇEVRE YÖNETİM SİSTEM STANDARTLARI	20	7	140	1	20,000,000	140,000,000	KALDER	5..7 HAZİRAN
3	ARAMA KONFERANSI	20	30	600	*	15,000,000	450,000,000	OĞUZ BABÜROĞLU	20..22 OCAK
4	BENCHMARKING	8	2	16	*	25,000,000	50,000,000	ANKA A.Ş.	21 HAZİRAN
5	TÜSİAD- KALDER TK MODELİ	20	7	140	*	20,000,000	140,000,000	KALDER	5..7 NİSAN
6	BAŞARILI BİR EĞİTİM YARATMAK	15	1	15	*	50,000,000	50,000,000	ANKA A.Ş.	19-20 NİSAN
7	DATA WAREHOUSE	7	1	7	*	7,000,000	7,000,000	BÜMED	23 NİSAN
8	HİDROLİK EĞİTİMİ	5	9	45	*	10,000,000	90,000,000	BİLTEK	19 HAZİRAN
9	NETWORK SEMİNERİ	7	1	7	*	5,000,000	5,000,000	BİMED	14 NİSAN
10	SERAMİK HAMMADDE SEMPOZYUMU	15	1	15	*	3,000,000	3,000,000	SERAMİK DERNEĞİ	19..21 NİSAN
11	İLETİŞİM TEKNİKLERİ	20	1	20	*	25,000,000	25,000,000	BALTAŞ EĞİTİM	19..21 MAYIS
12	KALİTE KONGRESİ	15	5	75	*	30,000,000	150,000,000	TÜSİAD - KALDER	22-23 / 11
13	STRATEJİK PLANLAMA	20	18	360	*	20,000,000	360,000,000	VİTRA	25 - 26 / 11

**26-27 AĞUSTOS TARİHLİ "KARAR VERME YARATICI PROBLEM ÇÖZME" SEMİNERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**



DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

BOZÜYÜK VE ÇEVRESİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİM FAALİYETLERİ KIYASLAMA ANKETİ

1) ADINIZ SOYADINIZ

2) ÇALIŞTIĞINIZ ŞİRKETİN İSMİ

3) ÇALIŞTIĞINIZ ŞİRKETTEKİ ÜNVANINIZ

4) ŞİRKETİNİZDE ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİMİ İLE İLGİLENEN BİR BİRİM YA DA KİŞİ
VAR MI ?

EVET

HAYIR

HAYIR CEVABI VERDİYSENİZ LÜTFEN 6. SORUYU YANITLAMAYIN.

EVET CEVABI VERDİYSENİZ LÜTFEN 5. SORUYU YANITLAMADAN 6. SORUYA GEÇİN.

5) O HALDE BÖYLE BİR İHTİYAÇ OLDUĞUNDA BU İŞLERLE KİM VE / VEYA HANGİ BÖLÜM
İLGİLENİYOR ?

.....

6) İLGİLENEN KİŞİ VE / VEYA BÖLÜM HANGİSİDİR ? ORGANİZASYON YAPISINDA KİME BAĞLI
OLARAK ÇALIŞIR ?

.....

.....

7) ŞİRKETİNİZDE KİŞİ BAŞINA DÜŞEN EĞİTİM SAATI KAÇTIR ?

.....

8) TOPLAM EĞİTİM SAATI İÇERSİNDE İŞBAŞI EĞİTİMLERİNİN ORANI NEDİR ?

.....

9) ŞİRKETİNİZDE EĞİTİMLE İLGİLENEN KİŞİ VE / VEYA BİRİMİN FONKSİYONLARI (İŞ TANIMI,
SORUMLULUKLARI) NELERDİR ?

.....

.....

.....

10) ŞİRKETİNİZDE DÜZENLİ OLARAK YAPILAN VE UYGULANAN BİR EĞİTİM PLANI VAR MI ?

EVET

HAYIR

HAYIR CEVABI VERDİYSENİZ LÜTFEN 14. SORUYA GEÇİN.

11) EĞİTİM PLANINA ESAS OLACAK OLAN EĞİTİM İHTİYAÇLARI HANGİ YÖNTEMLE / LERLE
BELİRLENİYOR ? (BİRDEN FAZLA SEÇENEĞİ İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ.)

ANKET

FORMLAR

GÖRÜŞME

DİĞER

.....

12) YAPILAN HER EĞİTİMİN AMACI, HEDEFİ VE PLANI ÇIKARTILIYOR MU ?

EVET

HAYIR

KAYNAKÇA

AKAT İlter : İşletme Yönetimi, Uçel Yayıncılık ve Dağıtımcılık, İzmir, 1984.

ALKAN Mehmet Orhan : " Koç Topluluğu " , 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, No.1,1995.

ALTAÇ Zekeriya - PAR Bilal : " İşletmelerde Etkili ve Verimli Eğitim Üzerine Görüşler ",Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayınları, Yıl.4, Sayı.16, Ocak 1996.

AYDEMİR Nilgün : 2000 li Yıllara Doğru Özel Sektör Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜSİAD, İstanbul, Kasım 1995.

BİNGÖL Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi, Yayın No.676, Erzurum, 1990.

CEMALCILAR İlhan ve Diğerleri : İşletmecilik Bilgisi, E.İ.İ.B.A Yayınları No.206, Eskişehir, 1979.

CURSON Ron : Personnel Management, Business Management Studies, Holder and Stoughton, Great Britain, 1981.

ÇETİN Müjgan : “ İnsanın Artan Önemi”, Bilim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996.

EVANS E. Paul : “ Personnel Training and Labor Relations Specialist and Managers, Bureau of Labor Statistics, 15 Mart 1996.

GARİH Üzeyir : “ Kurumlarda Personel Envanteri , Blim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996.

GEYLAN Ramazan : Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F, Eskişehir, 1994.

GOODMAN S. Louis : The Training Organization, Handbook of Modern Personnel Administrations, McGraw Hill Book Company, New York, 1972.

KALKANDELEN Hayrettin : “ Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti” , Yıldırım Seminer, Ankara, 1967.

KAYNAK Tuğrul : Personel Planlaması, İstanbul İktisad Enstitüsü, Yayın No.122, İstanbul, 1994.

KOÇEL Tamer : İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

KOCABAŞ İbrahim : “ Hizmet içi Eğitim Yönetimi ve Kalite “,4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, No.2,1995.

LEAP L. Terry - CRINO D. Michael : Personnel / Human Resource Management, McMillan Pub Co, NewYork, 1989.

✓ **MEGGINSON C. Leon** : Personnel Management : A Human Resources Approach, R.D. Irwin, B.4, Homewood Illinois, 1981.

NADLER Leonard - Zeace : Every Manager’s Guide to Human Resources Development, Tossey - Bass Publishers, San Francisco, 1992.

ODABAŞI Mesut : “ Eğitim Gereksinimlerinin Saptanmasında Bireysel Yaklaşım”, MPM Eğitim Gereksinimlerinin Saptanmasına Sunulan Bildiri, Ankara, Haz,ran 1977.

PALMER Margaret - WINTERS T. Kenneth (Çev. ŞAHİNER Doğan) : İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim Dizisi. 2, B.1, İstanbul, 1993.

..... : **PROMETHEUS** İstanbul, Dreammaker - HR Consultant Group, İnsan Kaynakları Yönetimi Workshop Notları, İstanbul, 29 Nisan 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat : Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No.831, C.II, İstanbul.

ŞAHİN Ela : “ Üretim Hizmetleri Ardındaki Güç : İnsan Kaynakları “, Bilim ve Teknik Dergisi, Tübitak Yayınları, Sayı 342, Mayıs 1996.

ŞENATALAR Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, E Yayınları, B.1, 1975.

TAYMAZ Haydar : “ Nitelikli İşgücünün Yetiştirilmesi ve Verimliliğin Arttırılması “, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 12 Mayıs 1991.

THOMSON Rosemary : Managing People, The Institute of Management, Butterworth, Heinemann, Great Britain, 1993.

UZEL Haluk : “ Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması”, MPM Eğitimcilerin Eğitiminde Sunulan Bildiri, Mart 1979.

ÜNÜSAN Çağatay : Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizde Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, Ankara, 1989.

WERTHER B. William - DAVIS Keith : Personel Management and Human Resources, McGraw Hill Inc., New York ,1981.

WILLIS M. Tate : “ Things Aren't Like They Used To Be “, Proceeding of the Second Conference of University Personnel and Management Conference, University of Texas, 1964.

YALÇIN Selçuk : Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayın No. 246, B.4, İstanbul, 1991.

ZOGAY Ergun : İdarecilik ve Sanatı, 1.Kitap, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul, 1965.