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

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ ALGILARI

Fazilet Sevil TAŞ

2501030626

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gönen Dündar

İstanbul, 2007

‘ÇALIŞANLARIN EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ ALGILARI ’

Fazilet Sevil TAŞ

ÖZ

Gelişen teknoloji ve globalleşmenin de etkisiyle yoğun rekabet ortamındaki işletmeler daha verimli olabilmek için en önemli kaynak olan insana her geçen gün daha da önem vermektedir. Türkiye’de sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde de değişen bu koşullara bağlı olarak insana yatırım ihtiyacının önem kazandığı, insan kaynağına yapılacak yatırım için bütçelerinin önemli bir kısmının da eğitim faaliyetleri için ayrıldığı görülmektedir. Ancak işletmeler eğitim ihtiyacını doğru saptayabilmek, bilinçli planlama yapabilmek ve yaptıkları yatırımların karşılığını somut olarak görmek istemektedirler. Bu çalışmada da sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede eğitim geliştirme sürecinin dizaynına ilişkin; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kullanılması gereken yöntemler, katılımcı ve eğitimcilerin seçimi, eğitim geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu ile özellikle çalışanların eğitim geliştirme faaliyetleri konusundaki algılarını ölçmeye yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır.

ABSTRACT

Companies, which are in consistent competition because of developing technology and globalization, attach importance to most important source, human, for being more effective in last decade. Depending on these changing conditions, Companies that operating in Insurance sector in Turkey also give more importance to investment to human resources and the biggest part of this investment budget is reserved for training activities. However companies want to determine training needs, plan with awareness and see the return of their investment concretely. In this study we aim to make a case study about designing of training development process in a company that operating in insurance sector including; determining training needs, methods that have to use, to elect participant and trainer, organization of training development activities and especially to measure the employee's perception about training and development activities.

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında işletmelerin sürekli değişen ekonomik, sosyal, teknolojik koşulları yakalayabilmesi ve buna paralel olarak küreselleşen ekonominin getirdiği rekabete ayak uydurabilmesi için önemli olan etmenlerden biri de doğru insan kaynağının işletmeye istihdam edilmesidir. Teknolojideki bu sürekli gelişme tüm diğer sektörler gibi sigortacılık sektöründe de kendisini hissettirmektedir. Sigortacılık sektörünün bu değişime ayak uydurabilmesi için satış, pazarlama gibi kritik faaliyetlerinin yanı sıra insan kaynakları faaliyetlerini de dikkate alması gerekmektedir ki bu kritik faaliyetlerde rol alan iş gücünün istihdamını sürekli kılabilsin.

Sigortacılık sektörünün yeni gelişen bir sektör olması birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Öncelikle gelişmeye ve yeniliklere olduğu için sistemleri uygulanabilirliği daha kolaydır. Ayrıca Avrupa Birliği müzakerelerine başlamamızla birlikte sektördeki değişim ihtiyacı daha da hız kazanacaktır. Çünkü AB ülkelerinde sigortacılık Türkiye' den çok daha farklı bir boyuttadır. Bu çalışmanın hazırlanmasındaki amaç da; bu değişim sürecinde, ülkemiz için hala yeni bir kavram olan insan kaynakları yönetiminde işletmenin sahip olduğu insan kaynağının eğitim ve gelişim planlamasını doğru yapabilmek, ve eğitime yapılan yatırımların ve geri dönüşlerin takibini yapabilmektir.

Bu çalışmada genel anlamıyla insan kaynakları yönetimi kavramından bahsedilmiş, İKY' de eğitim geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi yöntemlerine yer verilmiştir. Bunun sonucunda da örnek alınan model kapsamında uygulanan anket çalışması ve bu anketin sonuçları neticesinde şirket çalışanlarının eğitim geliştirme faaliyetleri konusundaki algıları ölçülmüş ve model şirkete eğitim ve geliştirme uygulamaları dahilinde geliştirilmesi gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin iyileştirme önerileri sunulması amaçlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....iii
ABSTRACT.....iv
ÖNSÖZ.....v
İÇİNDEKİLER.....vi
TABLOLAR LİSTESİ.....x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....xii
GİRİŞ..... 1

1. BÖLÜM
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY).....4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 5
1.3. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....6
1.4. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi 11
1.5. İnsan Kaynakları Biriminin İşletmelerdeki Yeri, Amaçları ve İşlevleri 13
1.5.1. Organizasyon İçerisindeki Yeri 13
1.5.2. Organizasyondaki Amaçları ve İşlevi 15
1.5.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri ve İşlevi.....17
2. BÖLÜM
2. İŞLETMELERDE EĞİTİM, GELİŞTİRME YETİŞTİRME FAALİYETLERİ.....19
2.1. Eğitim, Geliştirme, Yetiştirme Tanımı.....19
2.1.1. Eğitim.....20
2.1.2. Geliştirme 21
2.1.3. Yetiştirme 22
2.2. Eğitimin Önemi, Amaçları, Yararı.....23

2.3. İnsana Yatırım Yapma Standardı (IIP) ve Eğitim.....26
2.4. İşe Başlatma ve Uyum Eğitimi 28
2.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim 29
2.4.2. İşe Başlatma Eğitimi 29
2.4.3. Uyum (Oryantasyon) Eğitimi 29
2.4.4. Hizmet İçi Eğitim.....30
2.5. Eğitim Faaliyetleri Süreci.....30
2.5.1. Eğitim Planlaması 30
2.5.2. Eğitim İhtiyacı Analizi 32
2.5.2.1. Örgütsel Analiz.....36
2.5.2.2. Kişi Analizi 37
2.5.2.3. İş Analizi ve Yöntemleri.....38
2.5.3. Hedeflerin Belirlenmesi 40
2.5.4. Eğitim Konusunun Belirlenmesi.....41
2.5.5. Eğitime Katılacakların Belirlenmesi.....41
2.5.6. Eğitimin Gerçekleştirileceği Düzey.....42
2.5.7. Eğitmenlerin Belirlenmesi.....42
2.5.8. Araçlar ve Yöntemlerin Belirlenmesi 44
2.5.9. Eğitim Yeri ve Zamanının Belirlenmesi 45
2.5.10. Eğitimin Uygulanması: Kurum İçi ve Kurum Dışı Eğitimler.....45
2.5.11. Eğitimin Değerlendirilmesi 46
3. BÖLÜM
3. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....48
3.1. Değerlendirilme Nedenleri, Amaçları ve Faydaları.....53
3.2. Eğitim Faaliyetlerini Değerlendirme Yöntemleri.....54
3.2.1. Ripple Modeli 56
3.2.2. Kirkpatrick / Phillips Modeli.....59
3.2.2.1. Bilişsel sonuçlar 61
3.2.2.2. Beceri temelli sonuçlar 62
3.2.2.3. Duygusal sonuçlar 63

3.2.2.4. Genel Sonuçlar 64
3.2.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü 64
3.2.3. Önceki ve Sonraki Performans Yönetimi.....66
3.2.4. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi 66
3.2.5. Zaman Serileri.....68
3.2.6. Tesadüfi Atama.....68
3.2.7. Karşılaştırmalı Grupların Kullanımı 69
3.2.8. Alternatif Yöntemler 70
3.2.8.1. Sadece Son Test Yöntemi 71
3.2.8.2. Ön Test / Son Test Yöntemi.....71
3.2.8.3. Çoklu Ön Test / Çoklu Son Test Yöntemi 71
3.2.9. Solomon Dört Grup.....72
3.3. Eğitim Değerlendirmede Veri Toplama Yöntemleri.....73
3.3.1. Gözlem 73
3.3.2. Soru Formları.....74
3.3.3. Görüşme Tekniği 76
3.4. Bir Değerlendirme Yöntemi Seçiminde Belirleyici Olan Kriterler 77
3.5. Değerlendirme Sonuçların Güvenirliği 78
3.5.1. İlgililik.....78
3.5.2. Güvenilirlik.....80
3.5.3. Ayırt Edici Olma.....80
3.5.4. Pratik Olma.....80
4. BÖLÜM
4. X SİGORTA A.Ş. ÇALIŞANLARININ EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....83
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....83
4.2. Araştırmanın Sınırlamaları 83
4.3. Araştırmanın Türü.....83
4.4. Araştırma Yöntemi.....83
4.4.1. Ana Kütlenin Seçimi 84

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....84
4.4.3. Anket Sorularının Hazırlanması 85
4.4.4. Bulguların Değerlendirilmesi 85
4.5. Araştırmanın Bulguları.....85
4.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri 86
4.5.2. Eğitim Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Sorular.....89
4.5.2.1. Şirket İçinde Gelişime Yönelik Eğitimler Hakkında Görüşler 89
4.5.2.2. İş Hayatında Motivasyon ve Verimliliği Artıracağı Düşünülen Etmenler 90
4.5.2.3. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Amacı ve Değerlendirilmesi.....93
4.5.2.4. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerine İlişkin Performans Değerlendirmesi.....95
4.5.2.5. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Çalışanlara Katkısı96
4.5.2.6. Şirket İçi Eğitimlerin Nasıl Olması Gerektiği Konusunda Görüşler 100
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....106
KAYNAKÇA.....110
EKLER……..117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo - 1: Storey'e göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İKY'nin boyutları.....8
Tablo - 2: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar.....10
Tablo - 3: Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar.....21
Tablo - 4: Eğitim Değerlendirme Sürecinin Dört Aşaması.....51
Tablo - 5: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....60
Tablo - 6: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....61
Tablo - 7: Öğrenmeyi Ölçmek için Kullanılan Örnek Test Maddeleri.....62
Tablo - 8: Örnek Tepki Ölçümü.....63
Tablo - 9: Eğitim Programı Değerlendirmede Alternatif Yöntemler.....72
Tablo - 10: Solomon Dört Grup Programı Örneği.....74
Tablo - 11: Eğitim Programı ve Eğitmen Değerlendirme Formu.....77
Tablo - 12: Değerlendirme Programı Tipini Etkileyen Faktörler……...79
Tablo - 13: İş Hayatında Motivasyonu Artırıcı Olduğu Düşünülen Etmenler.....91
Tablo - 14 : İş Hayatında Verimliliği Artırıcı Olduğu Düşünülen Etmenler.....92
Tablo - 15 : Verimlilik ve Motivasyon Korelasyon Tablosu.....93
Tablo - 16 : Verimlilik ve Motivasyon Değişkenlerinin Grup İstatistik Tablosu.....94
Tablo - 17: Verimlilik ve Motivasyon Değişkenlerinin 'ındependent Samples Test' Tablosu.....94
Tablo - 18: Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Amacı Hakkındaki Görüşler.....95
Tablo -19 : Eğitim Geliştirme Etkinliklerinin Çalışanlara Katkısı.....96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil - 1: Bir Holding veya Şirketler Grubunun Yapılanmasında İK'nın Yeri.....14
Şekil - 2: Yeterliliklerin Gelişimi.....18
Şekil - 3: Eğitim Planı ve Süreci.....32
Şekil - 4: Eğitim İhtiyaçları.....33
Şekil - 5: Eğitim İhtiyacı Analizinde Başvurulabilecek Kaynaklar ve Metotlar.....34
Şekil - 6: Eğitim İhtiyacı Analizi 35
Şekil - 7: Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri.....44
Şekil - 8: Öğrenmenin Değerlendirilmesi.....52
Şekil - 9: Ripple Modeli.....56
Şekil - 10: Birleşik Model.....58
Şekil - 11: Deney Kontrol Grubu Yöntemi.....69
Şekil - 12: Eğitim Programı Amaçları ve Değerlendirme Üzerindeki Etkileri.....81
Şekil - 13: Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....86
Şekil - 14: Ankete Katılanların Yaş Dağılımı.....87
Şekil - 15: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu.....87
Şekil - 16: Ankete Katılanların Unvanları.....88
Şekil - 17: Ankete Katılanların Çalışma Süresi.....89
Şekil -18: Ankete Katılanların Şirkette Sağlanan İş Eğitimi ve Bireysel Gelişim Eğitiminden Duydukları Memnuniyet.....90
Şekil - 19: İş Hayatında Motivasyonu Artırıcı Olduğu Düşünülen Etmenler.....91
Şekil - 20: İş Hayatında Verimliliği Artırıcı Olduğu Düşünülen Etmenler.....92
Şekil - 21: Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Amacı Hakkındaki Görüşler.....95
Şekil - 22: Eğitim Geliştirme Etkinliklerinin Çalışanlara Katkısı.....100
Şekil - 23: İşyerinde Eğitim ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılımın Zorunlu Olup Olmaması.....101

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

A.Ş. Anonim Şirket

Eİ: Endüstri İlişkileri

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

IPP: İnsana Yatırım Yapma Standardı (Investors In People)

PUKÖ: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (Plan-Do-Check-Act)

GİRİŞ

İşletmelerdeki sürekli değişen yönetim şekilleri; teknolojik yenilikler, sosyolojik yapılanmalar ve ihtiyaçların çoğalması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı değişim günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için kaçınılmaz bir kavram olmuştur. Ancak değişim önlenmesi gereken değil uyulması gereken bir kavramdır ve işletmelerin hızlı bir şekilde gelişmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin de değişen bu koşullara uyum sağlayabilmesi; sermaye yatırımının yanı sıra insana yatırım yapılması sureti ile işgörenlerin kişisel gelişimlerinin sağlanması ve daha fazla sorumluluk almalarını temin ederek gerçekleşir. Bu faktörlere bağlı olarak nitelikli insan gücünün önem kazanması sonucunda işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının kurulması önem kazanmıştır.

Artık günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi sahip oldukları insan kaynağının verimliliğine ve etkinliğine bağlıdır. İşletmeler sahip oldukları insan kaynağına gerekli yatırımı yaptıkları takdirde verimlilik ve etkinliklerini arttırabilirler. İş görenlerin değişen koşulları ve yenilikleri yakalayabilmesinin en önemli yolu teknik bilgi ve becerilerini geliştirebilecek eğitim imkanlarını sağlamaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde; eğitim ve geliştirme fonksiyonu çalışanların işlerinde buldukları tatminini, kişilerin verimini ve bütün olarak işletmelerin performansını yükseltmektedir. Dinamik ve yaşayan bir kavram olan eğitim, günümüz iş yaşamının da vazgeçilmez bir unsurudur. Ülkemizin de küresel ekonomiye ayak uydurabilmesinin yolu eğitimden geçmektedir. Gelecekte bu yoğun rekabet yarışından başarıyla çıkabilecek kuruluşlar her düzeydeki çalışanlarının öğrenme kapasitelerini sürekli arttıran kuruluşlar olacaktır.

Ancak artan eğitim faaliyetleri beraberinde bu yatırımların etkinliğini nasıl ölçüleceği sorusunu gündeme getirmektedir. Hem alınan hizmet kalitesini sorgulamak hem de çalışana katkısını takip edebilmek adına eğitim etkinliğinin

ölçülmesi daha da önem kazanmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin amaca yönelik gerçekleşebilmesi de sistematik bir eğitim geliştirme programının kurulmasına bağlıdır. Bu çalışmada da kuruluşlara insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi ile arasındaki farkı göstermek, günümüzde insan kaynakları departmanlarının kuruluşlar için stratejik önemini vurgulamak ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin sağladığı yararları ortaya koyarak, var olan bir eğitim geliştirme sürecinde önerilebilecek iyileştirme unsurları anlatılacaktır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ve bu bağlamda eğitim etkinlikleri, bir uygulama çalışması ile birlikte işlenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramsal ve kuramsal olarak ele alınmıştır, genel olarak insan kaynakları yönetimi kavramından bahsedilmiş, bu kavramın tarihsel gelişimi incelendikten sonra günümüzdeki insan kaynakları bölümlerinin organizasyonlardaki yeri incelenmiştir. Söz konusu bölümde insan kaynakları yönetiminde örgütlenme ve insan kaynakları yöneticisinin görev ve işlevleri gözden geçirilmiştir.

İkinci bölümde eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları tanımlanarak eğitim yöntemleri, eğitim süreci ve işletmelerdeki eğitim faaliyetlerini amaçlarından söz edilmiş, bu alanda geçerliliği olan standartlar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi süreci ele alınmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi yöntemleri ile söz konusu yöntemlerin tarihsel gelişimi işlenmiş; bu alandaki modellemeler ile söz konusu modellemelere alternatif olarak geliştirilen yeni yöntemler ve alternatif modellemeler; ilgili değerlendirme kriterlerine paralel olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise daha önce ele alınan konulara ilişkin bir uygulama çalışması gerçekleştirilerek, uygulamanın konusu, amacı, yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede eğitim geliştirme sürecinin dizaynına ilişkin; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kullanılması gereken yöntemler,

katılımcı ve eğitimcilerin seçimi, eğitim geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu ile özellikle eğitim etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik yöntemler üzerinde durulmuştur. İş görenlerin eğitim faaliyetlerine bakışı çalışanlara uygulanan anketle ölçümlenmeye çalışılmış ve ankete verilen cevaplar neticesinde gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin iyileştirme sağlanabilecek önerilerde bulunulmuş,

Çalışmanın sonuç bölümünde ise uygulamada varılan çıkarımlar ve sınanan varsayımların ışığında çıkarımlar ve önermeler geliştirilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)

Bu bölümde İKY kavramı, personel yöneticiliğinden insan kaynaklarına geçiş, günümüzde İK ve işletmelerde İK'nın organizasyondaki yeri anlatılmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları kavramı 1817 yılında Springer tarafından ortaya atılmış; Taylor ve Fayol tarafından içerik olarak bir bütünlüğe kavuşturulmuştur[1]. Yirminci yüzyıldan önce, işe alma, işten çıkarma, eğitim, ücret ayarlamaları gibi kararlar bireysel bazda alınmaktaydı. Fakat kuruluşlar genişledikçe, birçok yöntemsel işlev ayrı bölümler halinde uzmanlaşmıştır. Bugün ise, stratejik bakış açısı, kuruluşlarda insan kaynaklarını yöneten birimlerin rollerinin artmasına yol açmıştır. Artık İKY, gittikçe artan sayıda kuruluş tarafından stratejik bir kavram olarak görülmektedir[2].

Kurumlarda çalışan bireylerin organizasyon içerisindeki yönetimi ve yönlendirilmesi İKY'nin faaliyet alanına girmektedir[3]. İKY kavramı zaman içerisinde farklı yorumlanmış; çalışma alanları buna bağlı olarak şekillenmiştir. Bugün, "insan ilişkileri yaklaşımı" olarak bilinen yönetim anlayışı değil; "insani hizmetlerin bütünleştirilmesi" (*Human Service Integration*) anlayışı hakimdir. Küresel ekonomide rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin bir yolu olarak yöneticiler örgütte çalışanları da dikkate alarak stratejilerini geliştirmek durumundadırlar. Bu çerçevede, yöneticiler çalışanları ile birlikte yönetim işlevlerini yerine getirmekte; ve örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul etmektedirler[4].

---

[1] Burhan Aykaç. **İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s. 18.
[2] A. Raymond Noe,**. Employee Training and Development**, New York, Mc Graw Hill, 2005, p. 37.
[3] Taner Acuner. 'İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması', **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, no: 3, 2001, s. 15.
[4] Aykaç, a.g.e., s. 19.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İKY, yönetim, personel yönetimi ve insan ilişkileri konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Buna bağlı olarak, İKY'nin tarihçesi insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürülebilmektedir[5].

Sanayi devrimi ile başlayan değişme ve gelişmeler iş merkezli gerçekleşmiştir. Hawthorn araştırmalarında, verimlilik düzeyindeki artışta bireysel faktörlerin daha büyük etkisinin olduğu belirlenmiştir[6]. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemlerde, insan gücü ve insan gücünün etkili kullanılmasına olan ihtiyaç artmıştır. Güçlenen rekabet koşullarında bilgiyi üreten ve yöneten insan çok daha kritik bir rol almıştır. Bu çerçevede, 1980'li yıllardan itibaren işletmeler, yoğun bir şekilde, insan gücünün daha verimli kullanılabilmesi, insan ve çalışan iş gücünün örgütlenmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesini amaçlamışlardır.

1980'lerin ortasından itibaren İKY'nin yükselişinin pek çok nedeni vardır. Bunların en önemlileri şunlardır:

- Ekonomik durgunluk,
- Uluslararası rekabetin artması,
- Bazı ülkelerde üretimde verimliliğin durması,
- Sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerine etkilerin azalması.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren Japonların diğer ülkeler üzerinde, özellikle ABD ve İngiltere'ye karşı, önemli rekabet üstünlüğü sağlaması İKY'nin önemini arttırmıştır. Ayrıca rekabet avantajının geleneksel kaynaklarının popülerliğini yitirmesi, yeni pazarların açılması, bölgesel entegrasyonlar her şeyi insana odaklı hale getirmiş ve insan kaynaklarının son derece stratejik bir şekilde kullanılmasını gerektirmiştir.

---

[5] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s. 6.
[6] Dursun Bingöl. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1998, s. 10.

Diğer taraftan temel hammadde ve enerji maliyetleri giderek standardize edilmekte; teknoloji ve üretim teknikleri yaygınlık kazanmıştır. Bu nedenle yalnızca firmaların kontrolünde olan rekabetin temel kaynağı firma personelinde yatmaktadır. Bu bağlamda, şirketler insan kaynakları alanına eğilerek insan faktörüne daha fazla öncelik tanımaktadır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejisinin kritik yönünü oluşturmaktadır. Bu çerçevede, insan örgütlerin hem amacı hem de aracı haline gelmektedir[7].

Tarihsel gelişim sürecinde İKY genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan karmaşık ve kapsamlı bir alandır. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan İKY'nin tanımlanması ve kapsamının çizilmesini de zorlaştırmıştır[8]. Bugün ise, İK tanımı ve işlevleri kesinlik kazanmış; küresel düzen içinde İK'nın işletmelerdeki rolü kuruma göre farklılık göstermesine rağmen belirginleşmiştir.

1.3. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İşletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini İKY'ne bırakmıştır. İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. İKY işgücü verimliliğini bir "iç müşteri" olan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamaktadır.

İzlenen politikalar açısından geleneksel yönetim modelinden potansiyel İK modeline kadar olan gelişim yönetici-çalışan ilişkisi çerçevesinde şu başlıklar altında özetlenmiştir: geleneksel yönetim modeli, insan ilişkileri modeli, İK modeli. İnsanı pasif ve edilgen bir araç olarak gören geleneksel yönetim modeli, yöneticilerin beklentilerini, çalışanın itaatini ve denetimini sağlamasını; yöneticilerin işi basit, tekrarlamalı ve kolay öğrenilebilir duruma getirmesini; işlerin ve prosedürlerin yönetici tarafından düzenlenmesini hedeflemiştir. İnsan ilişkileri modeli ise,

[7] A. Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998, s. 25.
[8] Fındıkçı, a.g.e., s. 12.

geleneksel yaklaşımdan daha farklı ve geniş bir bakış açısıyla, yöneticinin her bir çalışana varlığını hissettirmesine; yöneticinin hazırladığı planları astlarına bildirmesi ve onların görüşlerini almasına; yöneticilerin çalışanlarına bazı rutin işlerde kendi kararlarını verebilmelerine ve kendi kendilerini denetlemeleri için olanak sağlamasına yönelmiştir. İnsanı temel alan ve onu bir araç değil bir "iç müşteri" olarak gören İK modeli ise, yöneticinin insan kaynağının kullanılmayan yönlerini kullanılır hale getirmesini; yöneticinin astlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratmasını; yöneticinin yönetici astlarının önemli kararlarda sürekli olarak katılımını sağlamasını ve oto-kontrol konusunda onları cesaretlendirmesini ön plana çıkarmıştır[9].

İKY anlayışı, uğraş alanı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumda en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunu savunmaktadır. Bu sebeple, İKY, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanlar arasındaki ilişkilerin, farklı bir bakış açısı ile yeniden ele alınmasını sağlamaktadır. Personel yönetimi; çalışanlarla kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bölüm niteliğinde olup İKY'nin önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

İKY, insan kaynağının kurum stratejilerine göre planlanması, eleman ihtiyacının belirlenmesi, iş ilanlarının hazırlanması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır[10]. Bu çerçevede, İKY personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsamaktadır.

Burada her iki terimin içeriğinden çok konulara yaklaşımındaki farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Nitekim Storey'in Personel/ Endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki

[9] Zeyyat, Sabuncuoğlu**, İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Yayınları, 2000, s. 11.
[10] Fındıkçı, a.g.e., s. 13.

farklılıkları incelediği çalışması sonucunda elde ettiği bulgular da, bu iki kavram arasındaki farklılıkların konulara bakış açısından kaynaklandığını ortaya koymaktadır[11] (Bkz. Tablo - 1).

Tablo – 1. Storey'e göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İKY'nin boyutları

Boyut	Personel ve Eİ	İKY
İnançlar ve varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı iş sözleşmeleri ile dikkatli sınırlamalar	"Sınırların dışında sözleşme" yi hedefleme
2. Kurallar	Açık kuralların konulmasının önemi/ karşılıklılık	"Yapabilir" yaklaşımı : Kurallara karşı sabırsızlık
3. Yönetim faaliyeti için rehber	Prosedürler	"İş gereksinimleri"
4. Davranış kökeni	Kurallar/alışkanlıklar ve Uygulama	değerler/misyon
5. Çalışanlara karşı yönetimin görevi	İzleme	Yetiştirme
6. İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Birleştirici
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azaltılmış
Stratejik yönler		
8. Ana ilişkiler	İşgücü yönetimi	Müşteri
9. Harekete geçme	Aşama aşama	Bütünselleştirilmiş
10. İşletme planı	Marjinal (sınırında)	Merkezinde
11. Karar alma hızı	Yavaş	Hızlı
Operasyon Yönetimi		
12. Yönetimin rolü	İşlemsel	Dönüştürücü
13. Anahtar yöneticiler	Personel/Eİ uzmanları	İşletme/operasyon yöneticisi
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standartlaşma	Yüksek(ör.: eşitlik önemli)	Düşük(ör.: eşitlik ilgisiz)
16. Ödüllendirilen Yönetim becerileri	Müzakere	Kolaylaştırma
Ana faktörler		
17. Personel seçimi	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş, ana görev
18. Ücret	İş değerleme (sabit skala)	Performans bazlı
19. Çalışma koşulları	Ayrıca müzakere edilmiş	Uyumlaştırılmış
20. Çalışan yönetimi	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmeler
21. Hizmetli ilişkileri	Beceri ve eğitime göre düzenlenmiş	Marjinal (değişim modeli için bazı müzakereler hariç)
22. İş kategorileri ve dereceleri	Çok fazla	Az
23. İletişim	Yasaklayıcı akış	Çoğaltıcı akış
24. İş dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici ateşkes	Ortamın ve kültürün yönetimi

[11] Harold Thomas, Graham,; Roger Bennet, **Human Resources Management**, 7th Ed., Pitman Publishing, London, 1992, pp. 159-160.

26. Eğitim ve geliştirme	Kurslara kontrollü erişim	Öğrenen şirketler
27. Kaynaşma için odak noktaları	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı personel stratejileri

Kaynak. Karen Legge, *Human Resources Management - Rhetorics and Realities* , Macmillan Press Ltd., Hampshire, 1995, s.73-74.

Personel yönetimi esas olarak organizasyonun çalışanlarını hedef alırken, İKY organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır[12]. Böylece İKY, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Hedef kitledeki farklılaşma, İKY'nin insan olgusuna daha geniş bir açıdan bakmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir[13]:

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenmekte; buna karşılık İKY'nin stratejik boyutları bulunmakta ve firma içindeki insan kaynağının tamamının istihdamı ile ilgilenmektedir.
- İKY, değişim yönetiminin etkilerini sadece uygulamaya yönelik etkiler olarak değil, farklı yönlerden daha geniş etkiler olarak incelemektedir.
- Personel yönetimi iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimleri izleyerek bunlara uyumu sağlamaktadır. İKY ise, yol gösterici rolü üstlenerek stratejiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yeni faaliyetlerin başlatılması ile ilgilenmektedir.
- İKY işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirlemektedir. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan

[12] Derek, Torrington. **Human Resource Management and Personnel Function, New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, Routledge New York, 1989, p. 60.
[13] Graham ve Bennet., a.g.e, p. 157.

çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik vermektedir.

- Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İKY, organizasyonun insan ile ilişkili tüm konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçlarını gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

Personel yönetimi ile İKY arasında çalışanlarla ilişkiler, oryantasyon, organizasyon, müşteri, değerler, uzmanlar ve genel çıktılar gibi konular temelinde ortaya çıkan farklılıklar Tablo - 2'de yer almaktadır.

Tablo – 2. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İKY
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç. *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

Personel yönetiminde insan kaynakları yönetimine geçişin bir belirleyicisi olarak 2000 yılında bir araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları işlevlerini yürüten bölümlerin adında "insan kaynakları" terimini kullanan firmaların oranı %65'e ulaşmıştır. Büyük ölçekli firmalarda ise bu oran %75 seviyesine çıkmıştır[14].

[14] Faruk Türkoğlu, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul**,** Arthur Andersen, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 21.

1.4. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşmenin gelişimi, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanmasıyla birlikte, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilerine odaklanması, İKY'nin organizasyonlarda stratejik bir rol üstlenmesini gerektirmiştir. Organizasyonlar yaşamak, büyümek ve kar etmek gibi amaçlara sahipken; çalışanların da kazanma arzuları, tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri bulunmaktadır[15]. Dolayısı ile, İKY için seçilecek olan model, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır[16]. Bu süreç dahilinde İKY'ye örgütsel strateji boyutunda, Personel Seçimi, Performans Değerlendirmesi, Ödül ve Geliştirme ve bunun gibi misyonlar yüklenmektedir[17]. İKY'nin stratejik önem kazanması pek çok kritik girişime karar vermede yardımcı olmaktadır.

Günümüzde İK, çalışanların sadece iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasını değil, tüm yaşamlarında mutlu olmalarını amaçlayan bir modeldir. 1990'lı yılların başında yapılan bir varsayıma göre, 1990'ların başında İKY zamanını %78 seçme ve yerleştirmeye; %72 personel bilgilerinin tutulmasına; %70 eğiti planlamasına ayırırken; 2000'li yıllarda, %61 değişim yönetimine; %60 müşteri bazlı organizasyonel gelişime; %60 kariyer planlama ve organizasyonel yedeklemeye harcayacaktır[18].

Ancak birçok işletme tarafından İK birimini hala bir maliyet merkezi olarak görmesi ve karlılığa doğrudan etki etmediği inanışı ciddi rekabet avantajı ve hissedar dönüşü sağlayabilecek pek çok girişimde zaman kaybedilmesine sebep olmaktadır.

---

[15] İsmet Barutçugil**, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 42
[16] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 6.
[17] Ronald M. Buckley, ve Gerald R. Ferris, **Human Resources Management**, 3rd Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996, s. 9
[18] The Conference Board Europe, "1990s Human Resources Outlook in Europe – Challenges Identified by Europe's Personnel Professionals", The Conferece Board Europe Inc., November, 1990, pp. 2-3 (Alıntı: Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, İMKB Araştırma Yayınları, No: 9, 1996, s. 96.)

İK birimi genellikle tüm kurumsal yapı içerisinde en az bütçenin ayrıldığı birim olmaktan kurtulamamıştır. Maliyet kesintileri başladığında kaynak olarak genellikle ilk önce İK birimlerine bakılmaktadır. Bunun sebebi ise insan kaynağına yatırım yapmak; AR-GE, yeni fiziksel araçlar, satış rakamları ya da pazarlama ve reklam gibi fonksiyonlara yapılan yatırımlar kadar geri dönüşü olmadığı düşünülmektedir.

Günümüzün ürün ya da ekipmanların değil kişilerin gelirlerde büyük pay yarattığı zeka temelli ekonomisinde; kurumsal liderlerin İK'nın orta kademeye olan etkisini yeniden değerlendirmesi gerekmektedir. Finansal olmayan ölçütlerin iş performansını arttırma becerisinin önemi gözden kaçırılmaktadır.[19] İşletmelerde İK bütçesi: seçme yerleştirme, ve eğitim geliştirme girişimlerinin satış ve karlılığı arttırdığı düşünülmediği için kesintiye uğramaktadır. Ancak, İK girişimleri sayesinde elde edilen kazançların ve artan gelirlerin İK finansal raporlarına yansıtılması pek çok işverenin yatırımın geri dönüşünü somut olarak gözlemlemelerini sağlayarak İK yatırımlarına bakış açılarını değiştirebilecektir.

1983'te yapılan bir çalışmada, diğer 38 ülkede yapılan benzeri ölçüm çalışmalarının gösterdiği gibi, on yıllık bir süreçte insana yapılan yatırımın geri dönüşü (karlılığı) fiziki sermayeye yapılan yatırımdan daha yüksek çıkmıştır. Başka bir deyişle, diğer yatırım kaynaklarına yapılan yatırım gibi, insan kaynağına yapılan yatırım da üretkenliği ve verimliliği arttırmaktadır. Bugün İKY'de karşılaşılan en büyük problem; insana yapılan yatırımın geri dönüşünün fiziksel sermayeye olan yatırıma göre daha uzun vadede netice vermesidir. Fakat uzun vadede, insana yapılan yatırım (kendi elemanını yetiştirme); eleman transferinden daha ucuz ve karlı olmaktadır.

İKY'de karşılaşılan diğer zorluklar ise; bazı sektörlerde genel bilinç seviyesinin hala düşük olması; işte gösterilen performansın ön planda olmaması, işletmelerin verimliliği ve üretkenliğinden kendilerini sorumlu tutmamalarıdır.

[19] Maureen Perry; Russell Lobrenz , 'Bir Kar Merkezi olarak İnsan Kaynakları', **Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** sayı 2 (Aralık 2004), s. 14 .

Bugün, İKY daha rasyonel bir bakış açısına sahiptir; verimliliği ve üretkenliği arttırmayı amaçlamakta; daha insancıl bir yaklaşımla, insan eğitimi ve geliştirilmesini ön planda tutmakta, insana yatırımı ön plana çıkararak çalışanlara daha fazla söz hakkı tanımaktadır[20].

1.5. İnsan Kaynakları Biriminin İşletmelerdeki Yeri, Amaçları ve İşlevleri

1.5.1. Organizasyon İçerisindeki Yeri

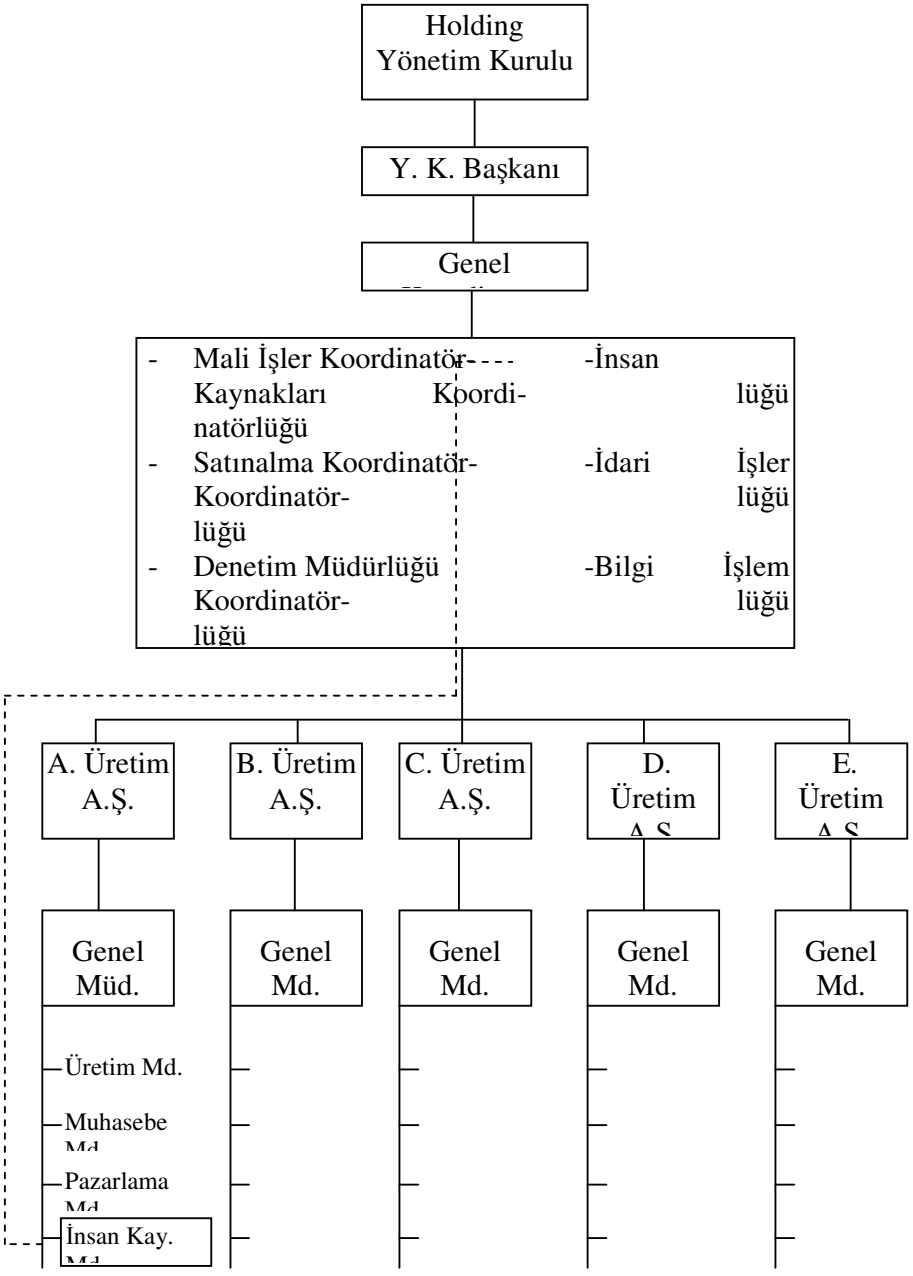
Üretim kapasitelerinin ve çalışan sayısının hızla arttığı, teknolojinin sürekli geliştiği, artan ve zorlaşan rekabet koşullarında şirketlerin büyüme ve gelişme hedeflerinin yükseldiği küresel ekonomide ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve güçlü olabilmek için kurum içinde insan kaynakları biriminin rolü daha kritik bir rol almıştır.

İKY'nin organizasyon içindeki yeri, işletmenin büyüklüğü, kurumsal kültür ve işletmenin faaliyet kolu gibi faktörlere bağlıdır. İK biriminin organizasyon yapısı içinde kesinlik kazanmış bir yapılanma örneği bulunmamaktadır[21].

İKY'nin şirket içindeki rolünün şirketin büyüklüğüne göre değiştiği duruma bir örnek olarak ABD'de 105 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, büyük işletmelerin %68'inde ve daha küçük şirketlerin ise %71'inde İK müdürü genel müdüre karşı sorumludur. İşletmelerin %20'sinde, İK müdürü genel müdür yardımcısına; %10'unda ise, genel müdürün altındaki yöneticiye karşı sorumludur[22] Bu çerçevede, İK birimini organizasyonlarda farklı konum, rol ve güçleri bulunmaktadır.

---

[20] Cüneyt Ülsever, '**XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**', İstanbul, Alfa Yayınevi, 2005, 1. bölüm 9. kısım özeti., ss. 45 – 57.
[21] Fındıkçı, a.g.e., s.35
[22] Tahir Akgemici, 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Geliştirme Etkinliği ve Örnek Uygulama,' (Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2002), s.15.



Şekil – 1. Bir Holding veya Şirketler Grubunun Yapılanmasında İK'nın Yeri[23]

[23] Fındıkçı, a.g.e., s. 37

Bazı işletmelerde İK müdürlüğü diğer işletme fonksiyonları ile eşdeğerde düşünülmektedir. Bu durumda İK birimi, geleneksel yaklaşımdaki personel müdürlüğü yerine konumlandırılmaktadır.

Ancak daha kurumsal olarak isimlendirebileceğimiz organizasyonlarda ise İK müdürlüğünün organizasyon içindeki yeri daha farklıdır. Bu durumda, merkezde alt şirketlerden bağımsız olarak kurulan İK gruba bağlı yan kuruluşlarda da hizmet vermektedir. Buradaki bağımsız kuruluş niteliğindeki İK müdürlüğü grubun tüm kurumlarındaki insan kaynağı ile ilgili uzmanlık bilgileri sunar. Her kurumun kendi içinde ayrıca bir insan kaynakları birimi bulunabilir.

Kuruluşların insan kaynakları merkezleri matris organizasyon mantığı ile hem kendi kurumundaki yöneticilere hem de şirket grubunun merkezinde yer alan insan kaynaklarına bağlıdır[24] (Bkz. Şekil - 1).

1.5.2. Organizasyondaki Amaçları ve İşlevi

İKY geleneksel personel yönetimine göre daha genişletilmiş bir içeriğe sahip olduğundan, işlevleri de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır[25].

İKY'nin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. Bu amaçlar, İK işlevlerine yol göstermektedir. Bunu sağlamak için; toplum, örgüt, İK ve çalışanlar tarafından ortaya konmuş isteklere cevap verilmeli ve bunlar arasındaki denge sağlanmalıdır. Bu istekler, İKY'nin hedeflediği toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlarla aynı doğrultudadır.

Toplumsal amaçlar, toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmayı içermektedir.

[24] Fındıkçı, a.g.e., s. 36.
[25] A.e., s.14.

Örgütsel amaçlar ise, İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması ile ilintilidir. İşlevsel amaçlar, örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde İK birimin katkısını sürdürmeyi hedeflemektedir. Kişisel amaçlar, çalışanlara kişisel amaçlarını gerçekleştirmede yardım etmeyi içermektedir[26].

Belirlenen politikalar, ona bağlı olarak saptanan strateji ve taktikler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken İK işlevlerinin özellikleri şu şekildedir[27]:

- İşletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda planlar geliştirmek ve uygulamak,
- İş analizleri yapmak,
- İşletmeye gereken en doğru insan kaynağını araştırıp bulmaya çalışmak,
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek,
- Örgütsel gelişim programları hazırlamak ve uygulamak,
- İşletmenin eşit iş imkanlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Çalışanlara çalışmalarının karşılığı olan ücretin ödenmesini sağlamak,
- İş görenlerin özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek,
- Çalışanların refahını sağlamak.

İKY işletmenin sahip olduğu insan kaynağının stratejik planlaması ile çalışanın işe alınmasından işten ayrılmasına kadar tüm ilişkilerini düzenleyen bir kapsama sahiptir. Etkili ve stratejik İKY, doğru zamanda, doğru yere, doğru koşullarda, doğru kişiyi işe alan yönetimdir[28].

[26] Bingöl, a.g.e., s. 15.
[27] Akyüz, a.g.e., s. 54.
[28] Gary Dessler. **Human Resources Management**, Prentice Hall, 2002, s. 35.

1.5.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri ve İşlevi

İKY, İK yöneticisine, her düzeydeki çalışana yardımcı olma amaçlı danışmanlık rolü vermektedir[29]. Bu çerçevede, İK yöneticisinin toplum ve kişilerle etkili iletişim kurabilmesi, sorunlara pratik çözümler üretebilmesi, yenilikleri takip etmesi ve uygulayabiliyor olması ve kendini sürekli yenilemesi gerekmektedir[30]. Bu özellikler çerçevesinde, İK yöneticisinin çalışanlarla iyi ve etkili iletişim kurmak, onların sorunlarını dinlemek, sorunlarını üst yönetime iletmek, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek, iş ortamını düzenlemek, maaş ve sağlık hizmetlerini düzenlemek, çalışanların ilgi motivasyonlarını sağlamak, sendika ile iyi ilişkiler kurmak ve çalışanların refahını sağlamak gibi ana görevleri bulunmaktadır[31].

İK yöneticisinin kaliteli ve verimli aday havuzu oluşturma, işe alınan adaylara verilecek en iyi ücretin planlanması, adayların işe uyumu ve verimin arttırılması için verilecek verimli olan eğitimin belirlenmesi, örgütsel amaçlarla işletme amaçlarının uyumsallaştırması, çalışanları kariyer planları çerçevesinde yönlendirme ve verimin arttırılması gibi konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Genel olarak bir İK yöneticisi:

- *Kişilik olarak*; çok yönlü olan, farklı roller üstlenebilen, takım çalışmasına yatkın olan, insanları idare etmeyi bilen, empati sahibi olan,
- *Zihinsel özelliklerinde*; iyi muhakeme yapabilen, olayları arasındaki bağlantıyı, neden sonuç ilişkilerini rahatlıkla kavrayabilen ve hafızası kuvvetli, İKY alanında önemli eylemlerin; personel devri (turnover), ücret, maliyetleri devamsızlık vb. analizler gerçekleştirebilen,
- *İletişim*; jest, mimik, hal, hareket, tutum ve davranışları ile iletişime açık olduğunu gösterebilen,

[29] Marget Palmer. Winters, Kenneth t., çeviri: Doğan Şahiner, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayınları, 1995, s. 23.
[30] Ceyhan Aldemir; Alpay Atayol; Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 2001, s. 22.
[31] Fındıkçı, a.g.e., s. 43-44.

- *Liderlik*; dinamik ve çok çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda hızlı düşünebilen, çalışanları iyi motive edebilen, sorunları önceden sezebilen, gerekli önlemleri alabilen,
- *Emir-komuta zincirinde*; olan yöneticilere uygun çözüm yollarını tavsiye etmeyi içeren denetim işlevi kurabilen.
- *Eğitim, gelişme*; sürekli kendisini yenileyen, eğitim ve kendini geliştirme amaçlı etkinliklere katılım konusunda öncülük yapacağı için öğrenme sorumluluğunu yüklenebilen, öğrenmeyi hayat boyu alışkanlık haline getirebilen, kişiler olmalıdır[32].

Gelişmekte olan İK anlayışında, İK yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler, yaratıcılık, yönetim içinde ekip çalışması, sisteme entegrasyon ve güvenilirlik ve kredibilite olarak özetlenmektedir. Bu yeterliliklerin gelişimi ile oluşan değişim şu şekilde belirtilmektedir[33]

Hiyerarşiden		Ekiplere
Sınırlardan		Bağlantılara
İçe dönük yapıdan		Dışa dönük yapıya
Kontrolden	→	Desteğe
Analizden		Aktiviteye
Hatalardan korkmaktan		Risk almaya
Formal yetkiden		Etkileşime
Statükoyu korumaktan		Değişime

Şekil – 2. Yeterliliklerin Gelişimi

Kaynak: The Conference Board Europe, "1990s Human Resources Outlook in Europe – Challenges Identified by Europe's Personnel Professionals", The Conferece Board Europe Inc., November, 1990, pp. 2-3 (Alıntı: Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, İMKB Araştırma Yayınları, No: 9, 1996, s. 7.)

[32] Bingöl, a.g.e., s. 99.
[33] Ergül, a.g.e., s. 97.

2. İŞLETMELERDE EĞİTİM, GELİŞTİRME YETİŞTİRME FAALİYETLERİ

Bu bölümde öncelikle eğitim, geliştirme, yetiştirme kavramları tanımlandıktan sonra, işletmelerde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve işe yeni başlayan personelin ilk olarak karşılaşması muhtemel eğitim faaliyetleri açıklanmıştır.

2.1. Eğitim, Geliştirme, Yetiştirme Tanımı

İşletmelerde, çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve çalışma ve çabalarının gerçekleştirilmesi için kullanılan araçlardan birkaçı da eğitim, geliştirme ve yetiştirme faaliyetleridir.

İşe başlayan her insanın öğrenmesi gereken pek çok şey bulunmaktadır. İşin nasıl yapılacağından başlayıp o işyerinde insanların birbirine nasıl davrandığına kadar çeşitlenen çok sayıda konu farkında olarak ya da olmayarak öğrenilir. Öğrenme sürecinde, eski çalışanların ve yöneticilerin çok büyük rolü bulunmaktadır. Bir işyerinin kültürü hakkında başkalarından öğrenilenler "sosyalleşme" kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kavram, işyerinde nelerin, nasıl yapıldığı; o kurumda 'işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme sürecini ifade etmektedir. Sosyalleşme sırasında insanlar birbirini gözleyerek, bazı bilgileri birbirlerine aktararak bazen de birbirlerini uyararak bir etkileşimden geçerler.

Diğer taraftan, işyerlerinin çalışanları üzerinde doğrudan doğruya belli hedefler çerçevesinde yürüttükleri resmi eğitim programları da bulunmaktadır. Burada amaç, yetenek, beceri ve bilgilerin kazandırılması yoluyla çalışanların daha nitelikli kişiler haline gelmeleridir. Son yıllarda, insan kaynakları çalışmalarında, örgütü bir bütün olarak ele alıp "öğrenen örgüt" (*learning organization*) kavramı çerçevesinde daha geniş bir öğrenme yaklaşımının "insan kaynakları geliştirme" (*human resource development*) adı verilmektedir. Bu çerçevede, insan kaynakları

geliştirme, stratejik insan kaynakları yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturmaktadır[1].

2.1.1. Eğitim

Çalışanların iş tatminlerinin, verimlerinin ve örgüt performansının artması sistemli bir şekilde programlanan, uygulanan ve sonuçları değerlendirilen eğitim faaliyetleri sayesinde mümkündür. İşletme yönetimi çerçevesinde farklı eğitim tanımları yer almaktadır. Bu tanımlar şu şekilde sıralanabilir[2]:

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

Rosoky'ye göre, bir başka eğitim şekli kalite eğitimidir[3]: "Kalite eğitimi, bir çalışanın belli bir bağlam içerisinde bir rolün getirdiği bir dizi gerekliliği etkin bir biçimde yerine getirebilmesine uygun işlemsel, kavramsal ve uygulama becerilerini edinmesini sağlamayı amaçlar."

Genel olarak eğitimi kişinin mesleki öğretiminden ayrı olarak, bir bütün halinde gelişmesi anlamına gelmektedir. Bireyin yaşamındaki amaçlarının olgunlaşmasını, duygusal tepkilerinin incelenmesini ve bugün en geçerli bilgilerinin ışığında, nesne ve olayların doğası hakkındaki anlayışının olgunlaşmasını kapsamaktadır[4].

---

[1] Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, İstanbul, Academy Plus Yayınevi, 2002, s. 106-107

[2] Erdoğan Taşkın. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Papatya Yayınları, 2001, s. 19.

[3] Henry Rosoky. **Üniversite-Bir Dekan Arıyor**, Ankara, TÜBİTAK Yayınları, 1994, s. 99 (Alıntı: Taşkın, a.g.e., s. 20.)

[4] Taşkın, a.g.e., ss. 19-20.

2.1.2. Geliştirme

Geliştirme kavramı, eğitim kavramından biraz daha farklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. İnsan kaynaklarını geliştirmede personel eğitimi daha genel bir anlamda ele alınmaktadır. Bu noktada, genel anlamda eğitimden söz edilmekte ve insanın bilgiyi anlama ve yorumlama yeteneklerini geliştirmenin önemi vurgulanmaktadır[5]. Geliştirme, devam eden sınırsız bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Anlam olarak yetiştirme kavramından daha kapsamlı olup sadece mesleki faaliyetleri kapsamamaktadır. Geliştirme, bireyin her bakımdan kendisini iyileştirmesi ve çok yönlü eğitim programları ile üst görev ve sorumluluklara hazırlanmasıdır[6].

Geliştirme daha uzun vadeli ve geleceğe yönelik olarak yapılan bir faaliyettir. Diğer bir deyişle, belli bir dönemde kişinin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından ziyade kişiyi görev alabileceği diğer konumlara da hazırlamaya yardımcı olmakta, görev değişikliklerinde gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerilerini arttırmaktadır.

Tüm bu tanımlamalar sonucunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki farklar aşağıdaki tablodaki gibi gösterilebilir. Buna göre, geliştirme faaliyetlerinin daha uzun vadeli ve öngörülü bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo - 3: Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar

	Eğitim	Gelişim
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübesinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlama	Olabilecek değişiklikler için hazırlama
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s:4.

[5] Ergin, 2002, s. 122.
[6] Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.4.

2.1.3. Yetiştirme

Eğitim ve geliştirme kavramları bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreçlerini ifade etmektedir. İngilizce'de kullanılan kelimeler açısından bakıldığında, eğitim kavramının "education"; yetiştirme kavramının ise "training" olarak kullanıldığı ve eğitimin daha geniş bir perspektife sahip olduğu görülmektedir[7]. Bu ayrımında dışında, eğitim ve yetiştirme kavramlarını eş anlamlı kullanılan yazarlar bulunmaktadır[8].

Eğitim kavramı, bilgi aktarımı aracılığıyla istenilen yönde gerçekleşecek değişime "hazırlama" anlamını ifade ederken yetiştirme kavramı özellikle "beceri kazandırma" sürecini ifade etmektedir. Yetiştirme; psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, eğitmen (montör[۲]) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirmede çoğunlukla planlanmış bir eğitim programı bulunmamaktadır. Yetiştirme anlamındaki eğitim, rutin süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşmektedir[9].

Yetiştirme; çalışanlarda davranış, tutum ve beceri düzeyinde gözlenen eksiklikleri giderme amacıyla, çalışılan alanda uzman veya usta olan kimse tarafından günlük uygulamalı olarak gösterilip bireyi o alanda etkinliğinin arttırılması ve o alanda yetiştirilmesi sürecidir. Yetiştirme kısa süreli olduğu gibi uzun süreyi de kapsamaktadır. Yetiştirme o anki işe yönelik uygulamaları, somut, ölçülebilir, gözlenebilir ve denetlenebilir nitelikte yeterli bir duruma getirmeyi amaçlamaktadır.

---

[7] Ergin, a.g.e s. 107-108.
[8] Taşkın, a.g.e., s. 20.
[۲] Mentor, çalışanların yeni öğrenilen yetenekleri uygulamaları sırasında onlara yol göstermelerinden sorumlu olan eleman anlamına gelmektedir (William, P. Anthony; Perrewé, L. Pamela; Kacmar, K. Michele. **Human Resources Management**: **A Strategic Application**,London, Dryden Press, 1999, p. 354.)
[9] Şencan ve Erdoğmuş, a.g.e., s. 3.

2.2. Eğitimin Önemi, Amaçları, Yararı

İşletmelerde stratejik insan kaynakları planlaması ve insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve eleman seçiminden sonra eğitim ve geliştirme çalışmaları ile devam etmektedir[10].

İK yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin bugünün toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. Sınırsız rekabet ortamında çağın gereği olarak ayakta durabilmek ve işletmenin devamını sağlamak, ayrıca kaliteyi yükselterek verimi arttırmak için eğitim ve geliştirme kaynaklarından faydalanmak gerekmektedir.

İK yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleşen teknolojik ve ekonomik gelişmeler kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı işletmelerin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bugün işletmeler eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadır. Bunun sebebi, ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceğinin anlaşılmasıdır[11].

Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini arttırarak performanslarını yükseltmektedir. İşletmeler, gerek yapıları gerekse sektörleri göz önüne alındığında birbirlerinden çok farklı sosyo-kültürel ve ekonomik çizgidedirler. Bu yüzden, verilecek eğitim şeklinin, bilgi akışının, kullanılan örneklerin, anlatım şeklinin o işletmenin özelliklerine göre ayarlanması alınacak eğitimin faydasını

[10] Noe, a.g.e, s. 46.
[11] Taşkın, a.g.e., ss. 11-12.

arttırmakta, katılımcıların daha kolay öğrenmesine ve sonuca gitmesine yol açmaktadır. Eğitimin dört niteliği şu şekilde belirtilebilir[12]:

- Eğitime katılan kişide istenilen davranışın oluşturulması,
- Çalışana istenilen davranışın uygulama ile kazandırılması,
- Eğitime katılan kişide oluşması beklenen davranışın önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olması,
- İnsanda davranışın oluşturulabilmesi, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesi.

Denison; eğitimin üzerinde durarak eğitim ve verimlilik arasındaki bağı net bir şekilde açıklamıştır[13]. Etkili ve verimli eğitim sayesinde, kurum içinde verim artışı sağlanır, iş kazalarında azalma gözlenir, nezaretin azalması sağlanır, moral yükselir, işletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzenlilik elde edilir, üretim kalitesinde artış sağlanır, öğrenme süresi kısalır, personel üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlanır.

İK'nın etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden biri olan eğitim yoluyla, bireyde grup ve işletme düzeyinde gösterilen performansın iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Eğitimin önemli bir niteliği olan istenilen yönde bir etkilenme yaratma çabası ile performans gelişiminin de gerçekleşmesi beklenmektedir. Eğitim "değişim süreci" olarak tanımlandığında, işletme personelinin davranışlarında arzulanan yönde değişim meydana gelmesini sağlamak işletme eğitimlerinin temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde, personele daha etkili ve verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılmaktadır. Çalışanın performans ve davranışlarda görülen olumlu yöndeki iyileşmeler ile ölçülebilir nitelikte meydana

[12] İbrahim Ethem Başaran, **Eğitime Giriş**, Ankara, Kadıoğlu Matbaası, 1992, s. 1.
[13] Edward F. Denison, **Accounting for Slower Growth,** NewYork, The Brookings Institute, 1979, s. 25.

gelen değişikliklerin olması durumunda eğitimin etkinliği de daha kolay değerlendirilebilmektedir[14].

Eğitim, işletmeler tarafından karlılığı ve verimi arttırıcı amaçları sağlayan ve yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Fakat, eğitimin yararı miktarca kolaylıkla tespit edilemese de eğitimin sağladığı faydalarla işletmenin başarısının arttığını söylemek mümkündür.

Ataklı, işletmelerde eğitimin faydalarını şu şekilde sıralamıştır[15]:

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre daha kısa bir zamanda öğretir,
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler,
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemlerine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir,
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır,
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar,
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar,
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir,
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir,
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar,
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilir,
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer,

[14] Şencan ve Erdoğmuş, a.g.e., ss. 1-2.
[15] Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, 1991, 1, s. 67. (Alıntı: Taşkın, a.g.e., s. 22.)

- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır,
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitimli çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.
- Eğitim sayesinde çalışan ile iş arasında bütünleşme sağlanmaktadır[16].

Hızla gelişen küresel ekonomide, bilgiler önceki yüzyıllardan çok daha hızlı bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler insan unsurunun daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi çabalarını geliştirmiştir[17]. Teknolojik gelişme yalnızca işlerin içeriğini değiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda işler için gerekli eğitim seviyesini de arttırmaktadır. Nelson, gelişmek için dışarıdan alınan teknolojiyi kullanmak ve verimi arttırmak için yine eğitimli insan gücüne ihtiyacının olduğunu vurgulamıştır[18]. Bu açıdan bakıldığında geniş kapsamlı bir mesleki eğitim politikasının kişiyi, işletmeyi ve toplumu göz önüne alması gerekmektedir[19].

2.3. İnsana Yatırım Yapma Standardı (IIP) ve Eğitim

İnsana yatırıma inanan her işletme kendi koşulları, gereksinimleri çerçevesinde ve olanakları ölçüsünde en iyi çalışanları kurumlarına kazandırmak, sürekliliklerini sağlamak, geliştirmek ve performanslarını arttırmak için insan kaynağına yatırım yapmayı amaçlamaktadır. Ancak bu kapsamda yapılan yatırımların yönü, niteliği ve geri dönüşünün ne olduğu işletmeler için büyük önem kazanmaktadır.

Dünyada işletmelerin çalışanlarına yaptıkları yatırımın organizasyona gerçekten yarar sağlayıp sağlamadığını ölçümlemesi için, performanslarının insan kaynakları ile geliştirilmesini yöntem olarak benimseyen uluslararası ilk ve tek insan

---

[16] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993, s. 98.
[17] Dessler, a.g.e., s. 12.
[18] Nelson, R. Phelps, 'Investments in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth', **American Economic Review**, 56, 1966, s. 75.
[19] Ayşen Bakioğlu, "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1991, s. 26.

kaynakları standardı olan İnsana Yatırım Yapma Standardı (*Investors In People, IIP*) geliştirilmiştir[20]. IIP'nın amacı, insan kaynağını ve gelişimini ilk sıraya koyarak insan kaynağına yatırımı iş sonuçlarına dönüştürebilen organizasyonlar yaratmaktır. IIP rekabetçilik ve verimlilikte ancak insana yaptığı yatırımı iş performansına dönüştürerek fark yaratabileceğine inanan bir kurum kültürü yaratır, şirket alım-satım, şirket birleşmeleri gibi stratejik yatırım kararlarında entelektüel sermayeye yaptığı katkıyla kuruluşun değerini ve kurumsal itibarını arttırmaktadır.

IIP kurumu olabilmek için; üst yönetim ve orta kademe yöneticilerinin tamamı ile diğer çalışanlardan seçilen örneklem grubuyla yapılan görüşmeler neticesinde çalışan beklentileri saptanır, bunların şirket stratejisi ve beklentileri ile ne kadar uyuşup uyuşmadığına bakılarak aradaki farkın giderilmesine yönelik şirketlere bir yol haritası çizilir. Yaklaşık 18 aylık bir süre sonunda istenenler hayat geçirilmiş ve başarı ile uygulanmışsa kuruluş IIP kuruluşu olarak belgelendirilebilir.

IIP, 1990'ların başında işgücünün %40'ını çalışana yatırım yapan şirketlerin bulunduğu İngiltere'de ortaya çıkmıştır. 1998 yılından bu yana da bir kalite standardı olarak kullanılmaktadır. Bugün 26 ülkede 34 binden fazla organizasyon, çalışana yatırım yapmanın uluslararası standardı olan IIP sürecinden etkin bir şekilde faydalanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre dünyada 13'ü Avrupa Birliği (AB) üye ülkesi olan toplam 26 ülkede 35 bin kuruluş, Türkiye' de ise Holiday Inn, Garanti Bankası, JTI, MCT (Management Center Türkiye), TNT Ekspres ve Turkcell IIP standardının öngördüğü disiplin çerçevesinde çalışmaktadır.

IIP'nin Türkiye'deki işletmeler için neden gerekli olduğuna düşünüldüğünde; yönetim şeklinin uluslararası standartlarda olduğunu belgelemek, AB sürecinde çalışan verimliliğini arttırmak, eğitim ve geliştirme kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması, holding kuruluşlarının aynı çıtaya yükseltilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin arttırılması, şirket karının yükseltilmesi, çalışan devir hızının azaltılması gibi sebeplerden dolayı gerekli olduğu savunulmaktadır.

[20] Sema Özçer, 'İnsan Kaynağına Yatırımı Performansa Dönüştürmek', **Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, sayı.2 (Aralık 2004), s. 16.

IIP çalışana yapılan yatırımların en çarpıcısının eğitim olduğunu savunmaktadır. Yabancı sermayeli birçok şirkette, kurum kültürünü doğru algılatmak, özümsetmek için yapılan yönetici değişim programları, çalışana yatırım konusu içerisinde yer alırken Türkiye'de yerli şirketlerin çoğunda bu yatırım genelde eğitime yöneliktir[21].

2.4. İşe Başlatma ve Uyum Eğitimi

Kurumların İK yönetiminde işe başlatma ve uyum çalışmaları genellikle sistematik değildir. Bazı kurumsal şirketlerde her çalışan düzeyi için belirlenmiş standartlar doğrultusunda en az 10-15 gün süren eğitimler verilmektedir. Diğer yandan birçok kurumda da kişiler işe başlarken 1-2 gün süren ve kişiyi iş ortamına alıştırmaya yönelik sistematik olmayan bir eğitim yapılmaktadır.

İşe başlatma ve uyum eğitimde temel amaç hangi kademede olursa olsun çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim eleman seçimi son derece sağlıklı biçimde yapılmış olsa da alanında deneyimli bir çalışan da kurum için yeni bir elemandır. Çalışanlar, kurumun fiziksel yapısı, kurumu kurum yapan değerler, kurum kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede öğrenmelidirler. Yerleşik bir işe başlatma eğitiminin olmaması çalışanın kuruma uyum sağlamayacağı anlamında gelmemektedir. Ancak kendi çabası ile örneğin 8-10 ayda edineceği bilgileri, iş başında 1-2 ayda uyum eğitimi ile öğretmek mümkündür. Bu sebeple işe başlatma eğitimleri kişinin kısa sürede kuruma yeni değerler katmasına yardımcı olmaktadır[22].

İşe başlatma eğitimlerinin amaç ve ulaşılacak sonuç açısından farklı uygulama şekilleri bulunmaktadır. Bunlar, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi, uyum (oryantasyon) eğitimi ve hizmet-içi eğitimidir.

---

[21] Nilüfer Gözütok, 'En Karlı Yatırıma İlgi Hızla Artıyor', Haziran 2004, (Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3538 , 1 Haziran 2006.
[22] Fındıkçı, a.g.e., s. 245.

2.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Kurumsal firmalarda işe alınması kesinleşen çalışanın kadroya atanması için ön şart olarak hizmet öncesi eğitim, staj ve benzeri uygulamalardan geçmesi beklenmektedir. Kamu kesimi ve bazı büyük holdinglerde gerçekleştirilen uygulamada getirilen bir standart bulunmaktadır. İşe, statüye ve kuruma göre süresi ve yoğunluğu değişen hizmet öncesi eğitim bazen kurum dışında, işe yeni başlayan kişilerle birlikte; bazen de kişinin çalışacağı kurumda gerçekleştirilmektedir. Hizmet öncesi eğitim genellikle çok şubeli hizmet veya üretim kurumlarında yarar sağlamaktadır[23].

2.4.2. İşe Başlatma Eğitimi

Yeni işe alınan çalışanın işe başlatılması veya işe alıştırmaların belirlenmiş program ve düzenle yapılması, belirsizliklerin ve karışıklıkların ortaya çıkmasının önlenmesi ile programın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. İşe başlatma eğitiminde amaç; kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, genel olarak işletmenin diğer birimlerine, yöneticilerine, kurumun içindeki yazılı ve yazılı olmayan kurallara alışmasını, kendisine yönelik beklentileri net biçimde edinilmesini sağlamaktır.[24].

2.4.3. Uyum (Oryantasyon) Eğitimi

Uyum eğitimlerinde genel amaç iş ve özellikler yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Diğer eğitimlerdeki gibi süresi, yoğunluğu ve benzeri ayrıntılar kişilerin statülerine, kuruma ve işe göre değişmektedir. Uyum eğitimlerinde amaç kişinin iş yerine, işyeri kurallarına, idari düzenlemelere, kurumun değerlerine ve kurum kültürüne ilişkin eğitim etkinlikleridir[25].

[23] Fındıkçı, a.g.e, s. 246.
[24] Bingöl, a.g.e., s. 183.
[25] Fındıkçı, a.g.e., s. 246.

2.4.4. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim eleman seçimi ve işe başlatma eğitimi verildikten sonra yerleştirildiği iş veya görevde zaman akışı içinde işle ilgili duyabilecek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmasında yönelik yapılan ve uygulanan eğitimdir. Hizmet içi eğitimin üç amacı tanımlanmıştır. Birinci amaç, çalışanın yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmaktır. Diğer amaç, çalışana daha üst görevlere geçebilecek yeterlilik kazandırmak; alt kademedeki çalışanları, üst kademelere yükselmeye hazırlamaktır. Üçüncü amaç, çalışanların çalışmakta oldukları örgüt ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir[26].

2.5. Eğitim Faaliyetleri Süreci

2.5.1. Eğitim Planlaması

İşletmelerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenmektedir. Eğitimin, bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin, eğitimin yatırımının etkili geri dönüşünün ve çalışanın başarısının artmasını sağlamaktadır[27].

Eğitim sürecinin sistemli bir şekilde planlanması ve yürütülmesi eğitim için yapılan yatırımların geri dönüşünün etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır. Eğitimin planlanması; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade edilmektedir[28]. Planlama yapılırken ulaşılmak istenen amaçlar önceliklerine göre sıralandıktan sonra sınırlı bulunan kaynakların bu öncelikli amaçlarla ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

---

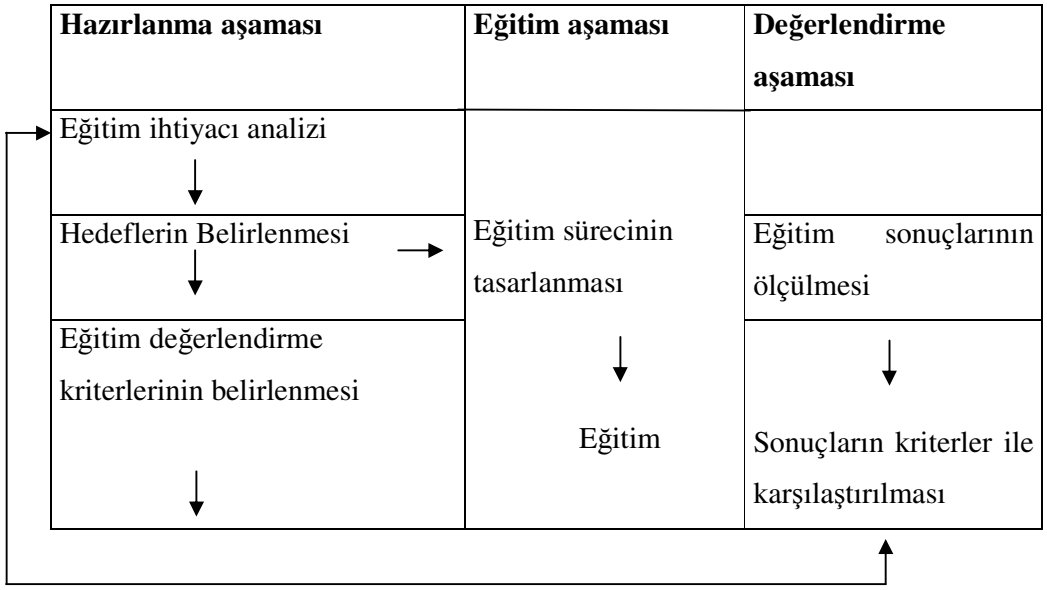
[26] Nuri Tortop, **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul, Olgaç Yayınları, 1987, s. 235.
[27] Aldemir, vd., a.g.e., s. 167.
[28] Tuğray Kaynak, Zeki Aral, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Enst. Yayınları, 2000, s.176.

Eğitim programının etkin ve verimli olabilmesi için analiz sonucundaki planın net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir[29]. Bir eğitim planında bulunması gereken başlıklar şunlardır[30]:

- Eğitim ihtiyacı analizi
- Eğitimin hedeflerinin belirlenmesi,
- Eğitimin konularının belirlenmesi,
- Eğitime katılacakların belirlenmesi,
- Uygulama düzeyinin (katılımcıların bilgi düzeyinin ölçülmesi ön test "pre-test") belirlenmesi,
- Eğitmenlerin belirlenmesi,
- Araçlar ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Eğitimin yeri, zamanı ve süresinin belirlenmesi,
- Eğitim uygulanması
- Eğitimin değerlendirilmesi (son test "post-test").

[29] Aldemir vd. a.g.e., s. 168.
[30] Dessler, a.g.e, s. 215.

Bir eğitim planı ve sürecini özet modeli şu şekilde şekillenebilir[31]:



Şekil - 3: Eğitim Planı ve Süreci

Kaynak: Goldstein, I.L. *Training in Organization: Need Assessment, Development and* Evaluation, Brooks, 1986, s: 16. (Alıntı: William ve diğerleri, 1999, s: 341.)

2.5.2. Eğitim İhtiyacı Analizi

İşletmelerde eğitim planlamasının ardından eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Eğitim ihtiyacı genel olarak örgüt, iş ve kişi düzeyinde analizle yapılır. Kuruluşlarda eğitim birimlerinin en önemli işlevlerinden biri eğitim ve geliştirme ihtiyacının gerçekçi bir şekilde tespit edilmesidir.

Eğitim ve geliştirme, işletmelerde bir sorun çözme ve davranış değiştirme süreci şeklinde görülmektedir. Bu sebeple, işletmeler mevcut sorunlara yönelmek zorundadır. Aksi takdirde eğitimden verimli bir sonuç alınması mümkün olmamaktadır

[31] William vd. a.g.e., p. 341.

Bugün İK yönetiminde eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasında en önemli etken olarak şunlar dile getirilmiştir[32]:

- Gelişen teknoloji karşısında mevcut personelin yetersiz kalmaması için bilgi, beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği;
- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışması için çok önemli olması;
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması;
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitimli personelin işletmenin gücünü arttıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Eğitim ihtiyacı analiziyle örgütteki performans düşüklüğünün giderilip giderilmeyeceği kararlaştırılmaktadır. Diğer aşamalarda ulaşılacak başarı bu ihtiyacın doğru tespitine bağlı olmaktadır. Bu sebeple, ihtiyacı doğru olarak belirleyerek yola çıkılması gerekmektedir.

Eğitim ihtiyacının saptanması ile ilgili olarak öncelikle yöneticilerin örgütsel analiz, daha sonra iş analizi, bireysel analizler ve eğitim niteliği (açığı) analizi yapmaları gerekmektedir. Bugün eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenirken organizasyon hedeflerine ulaşması yönünde çalışanın önemi üzerinde durulmaktadır.

Eğitim programı geliştirilirken belirlenen ihtiyaçlar genel sınıflamalar yerine ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede, işletme için önemli olduğu düşünülen kalemlere öncelik vermelidir. Bu kalemler şu şekilde sıralanabilir[33]:

[32] Şencan; ve Erdoğmuş, a.g.e., s. 18.
[33] A.e., s. 133-134.

Kişilerin ihtiyacı	Grubun ihtiyacı
Hemen karşılanması gereken ihtiyaç	Gelecekte karşılanması gereken ihtiyaç
Resmi eğitim faaliyetlerini gerektiren ihtiyaç	İnformel eğitim gerektiren ihtiyaç
İş başında eğitim gerektiren ihtiyaç	İş dışında eğitim gerektiren ihtiyaç
İşletmenin kendi içinde karşılayabileceği ihtiyaç	Dış kaynaklar yoluyla karşılanabilecek ihtiyaç
Kişinin diğerleriyle görüşerek giderebileceği ihtiyaç	Kişinin yalnız başına giderebileceği ihtiyaç

Şekil – 4. Eğitim İhtiyaçları

Kaynak Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s:133-134.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için birçok kaynak ve metot bulunmaktadır. Bunların seçimi ve kullanımı kurum yapısı, çalışan profili, eğitim bütçesi ve uygulama esnasında mevcut profesyonel uzmanların bulunması gibi bazı faktörlere bağlı olabilmektedir.

Eğitim ihtiyacı analizinde başvurulabilecek kaynaklar ve metotlar şunlardır[34]:

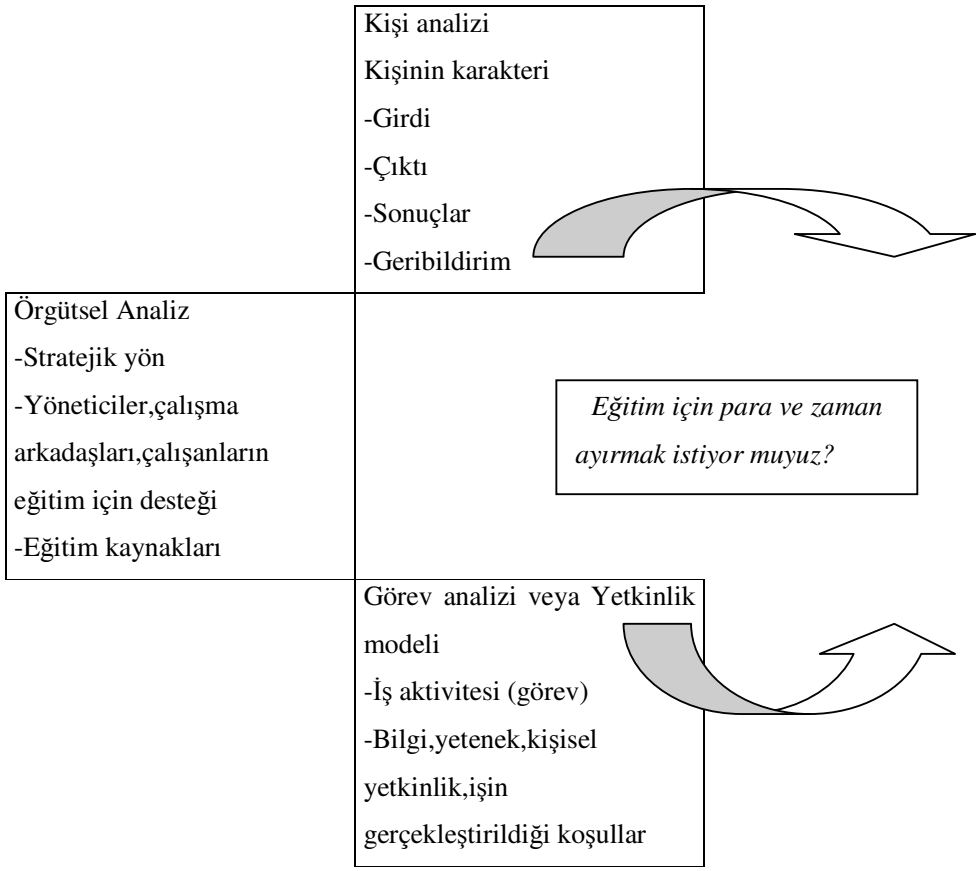
Yazılı Kaynaklar	Diğer Kaynaklar
Personel dosyaları	Çalışanlar
- Eğitim talepleri	Müşteriler
- Transfer talepleri	Yönetim
- İşi bırakma sebepleri	danışmanlar
- İş kazası raporları	**Metotlar**
- Çalışan şikayetleri	Bireysel mülakatlar
- Performans değerlendirmeleri	Grup mülakatları
İş tanımları	Anketler
Çalışan tanımları	Focus gruplar
İş analizi raporları	Gözlemler
Yetişmeyen projeler	Yazılı kaynakların gözden geçirilmesi
Müşteri şikayetleri	İş analizi
Ekipman tamir talepleri	Performans değerlendirmeleri
Ekipmanların bozulma raporları	Testler
Çalışanlara uygulanan testler	

Şekil - 5: Eğitim İhtiyacı Analizinde Başvurulabilecek Kaynaklar ve Metotlar

Kaynak: William, P. Anthony; Perrewé, L. Pamela; Kacmar, K. Michele. *Human Resources Management: A Strategic Application*, Dryden Press, 1999, s: 342.

[34] William vd., a.g.e., s. 342.

Noe eğitim ihtiyacı analizini şu şekil ile özetlemiştir[35]:



Şekil - 6: Eğitim İhtiyacı Analizi

Kaynak: Noe, A. Raymond. *Employee Training and Development*, Mc Graw Hill, 2005, s: 80.

2.5.2.1. Örgütsel Analiz

Örgütsel analiz, örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Görev ve birey düzeyindeki analizler konuya özgü olarak yapılmaktayken örgütsel analizler daha geniş kapsamlıdır. Örgütün hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin transfer edileceği ortamı ve eğitimi sınırlayabilecek iç ve dış koşulları kapsamaktadır. Bu analiz

[35] Noe, a.g.e., s. 80.

genellikle, üst yönetimdeki kişilerin eğitim doğrultusunda kendi beklentilerini değerlendirmelerini gerektirir[36].

Örgütteki insan gücü kaynağı ile örgüt amaçları arasındaki bağ da analiz edilmelidir. Örgütte varolan potansiyelin rasyonel bir şekilde kullanımı verimin artması anlamına gelmektedir. Ayrıca, örgütte varolan sorunlar eğitim planına ışık tutmaktadır. Eğer verilen eğitimde yetersizlikler bulunuyorsa; eğitim ihtiyacı niteliği analiz edilmelidir. İş kazası sayısındaki bir artış aynı zamanda çalışanların güvenlik araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı konularında yenileme, eğitim ihtiyaçları olduğunun bir göstergesidir. Bunlar dışında; aşırı çatışma ve uyuşmazlık durumları; aşırı kural ihlalleri; işbirliği eksikliği; yüksek personel devri ve devamsızlık oranlarının artışı eğitim eksikliğinden kaynaklanabilir[37].

Eğitim programları amaca göre şekillendirilmelidir. Örgütsel analiz yapılmadığı zaman daha sonradan planlama ile ilgili sorunlar arasında bir uyumsuzluk başlar. Birçok örgüt verilen eğitim yetersiz kaldığı ya da amaçlarına uygun olmadığı için tekrar eğitim vermek zorunda kalmaktadır. Örgütün eğitim ihtiyaçlarına planlı bir şekilde yaklaşarak analiz yapılması gerekmektedir.

2.5.2.2. Kişi Analizi

Kişi analizi yapılması gerekli olan görevlerin belli bir çalışan tarafından ne kadar iyi yapıldığı ile ilgilidir. Diğerleri gibi ihtiyaç analizinin bu aşaması da görevlerin yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin tespit edilmesine dayanmaktadır. Bu noktada, hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin gerekli olduğu değil; çalışanın bu görevleri ne kadar başarılı ve iyi yaptığı önem kazanmaktadır. Bu durum performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütleri gerektirmektedir. Kişi analizi eğitim programının içeriğinin daha net bir şekilde

[36] Ergin, a.g.e., s. 107-108.
[37] Bingöl, a.g.e., s. 193.

görülmesini sağlamaktadır. Eğitim programına katılacak çalışanların özelliklerinin belirlenmesi, eğitim programının verimliliği açısından önem taşımaktadır[38].

2.5.2.3. İş Analizi ve Yöntemleri

İşletmelerde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bir diğer yaklaşım iş analizidir. İş analizi, işin özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir[39].

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 metotlar yardımıyla incelenmesini sağlar.

Veri toplama işlemi olan iş analizi anket, gözlem, mülakat, kayıt defterleri gibi çeşitli metot yardımıyla yapılabilir. İş analizinde uygulanan yöntemler: gözlem, görüşme, anket uygulaması, çalışanın kendi bilgi ve gözlemleri ile karma yöntemdir. Bu yöntemler şu şekilde özetlenebilir[40].

Gözlem: Bu yöntemde, çalışanlar normal bir iş gücünde işlerini yerine getirmeleri esnasında gözlemci tarafından rapor edilmektedir. Gözlem yöntemi ile gerçekleştirilen iş analizlerinde, analizcilerin iyi eğitilmiş ve çalışanın uzman personelden oluşmasına dikkat edilmelidir. Gözlem haberli ya da habersiz

[38] Ergin, a.g.e., ss. 109-110.
[39] Zekai Öztürk, "İşletmelerde Personel Seçme ve Yöntemleri", **MRM Verimlilik Dergisi**, 1995, s. 44.
[40] R. Wayne Mondy,; M. Robert Noe; Premeaux, R. Shane. **Human Resource Management**, Prentice Hall, 2002, pp. 92-94.

yapılabilmektedir. Haberli gözlem, işletmede personelin çalışmasını iş bazında izlenerek eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik yapılmaktadır.

Görüşme (Mülakat): Bu yöntemde, çalışan ile yapılan birebir görüşme ile gerekli bilgiler toplanmaktadır. Görüşmede elde edilmesi istenen bilgiler sadece nesnel olgular ile sınırlı olmayıp görüşülen kişinin fikirleri ve davranışları gibi öznel durumları da kapsamaktadır. Bu görüş ve fikirler, karşılaşılan sorunlara da çözüm yolu sağlamaktadır. Ancak istenilen sonucun elde edilebilmesi için işbirliği yapılabilmesi, görüşlerin dürüst olması, cevapların dinlenmesi ve pozitif enerji yaratılması gerekmektedir.

Anket Uygulaması: Anket uygulaması işletmelerde geniş bir kitlenin konuyla ilgili bilgisini, görüşlerini almayı kapsayan bir bilgi toplama aracıdır. Anket uygulaması diğer yöntemlere oranla daha avantajlı bulunmaktadır. Anketi cevaplandıran kişiler kendi başlarına soruları cevaplamaktadırlar. Anket geniş bir kitleye kısa zamanda hazırlayıp uygulanabilmektedir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde ise, kişilerin sorunlara gerçek ve nesnel cevaplar vermeleri gerekmektedir.

Çalışanın kendi bilgi ve gözlemleri: Bu analiz yöntemiyle çalışanların belli bir çalışma süresi sonunda neler yaptıklarını anlatmaları istenmektedir. Çalışanın görevinin getirmiş olduğu bilgi, görüş ve deneyimleri sonucunda, yaptığı işin ayrıntısına kadar anlatması suretiyle konuda yöneticinin gözlemlerinde kaçırmış olduğu noktalar hakkında bilgi alınmaktadır.

Karma yöntem: Bu yöntemle, iş analizi yapılırken salt bir yöntemin uygulanmasına imkan olmamaktadır. Bu bakımdan, önceden hazırlanan iş analizi formlarına işin ayrıntılarını kaydedebilmek için işin yapılmasının gözlenmesi, görüşmenin yapılması ve çalışanın kendi bilgi ve gözlemleri ile bu üç yöntemin

karma biçimde kullanımını ortaya çıkarmaktadır. İş analizinde kullanılan en yaygın uygulama karma yöntem olduğu düşünülmektedir[41].

Performans Değerleme: Şirketlerde çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlenmesinde kullanılan analiz yöntemlerinden bir diğeri "Performans Değerlendirme" yöntemidir. Performans değerlendirme yöntemi, motivasyon, ücretlendirme, kariyer planlama ile eğitim ve geliştirme gibi alanlarda kullanılmaktadır.

2.5.3. Hedeflerin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra kesin ve net bir şekilde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler belirlenmeden anlamlı bir eğitim programının gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır[42].

Eğitim hedeflerinin üç parçası tanımlanmıştır. Bunlar şu şekildedir[43]:

- Eğitime katılacak kişinin beklentileri (performans ya da sonuç),
- Öngörülen performans kalitesi ya da seviyesi (kriter),
- Katılımcının beklenen sonuçları elde edeceği koşullar (koşullar).

Noe'ye göre eğitimin hedeflerinin katılımcıların eğitim sonunda elde etmeyi bekledikleri hedefleri için açık ve net bir fikir vermesi gerekmektedir. İyi bir eğitim hız, kalite, ürünler, tepkiler gibi ölçülebilir ve değerlendirilebilir tatmin edici performans standartlarını içermelidir. Program, katılımcının hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan araç ve ekipman gibi tüm kaynakları sağlamalıdır. Etkili tasarlanmış eğitim hedeflerinin, hedef performansın gerçekleşmesi için gerekli koşulları tanımlamış olması gerekmektedir. Bu koşullar, fiziksel çalışma ortamı, (ör: gece), zihinsel stres (ör: kızgın bir müşteri) veya ekipman hatası ile ilişkili olabilir[44].

---

[41] Mondy, a.g.e., s. 221.
[42] A.e., s. 92-94.
[43] Mager, B. **Preparing Instructional Objectives**, New York, Lake Publishing, 1997. (Alıntı: Noe, a.g.e., s. 120.)
[44] Noe, a.g.e., s. 121.

2.5.4. Eğitim Konusunun Belirlenmesi

Bölümlere göre işletmelerde sayısız eğitim konusu tespit edilebilmektedir. İşletmeler genel olarak ele alındığında sıkça başvurulan eğitim konuları şu şekildedir:

- Oryantasyon eğitimi,
- Zaman yönetimi,
- Yeni kullanılacak makine ve teçhizatın tanıtımı, teknolojik yenilik,
- Liderlik,
- Ürün bilgisi,
- Stres yönetimi,
- Karar verme,
- Eğiticinin eğitimi,
- Bilgisayar programlama,
- Satış eğitimi v.b.

2.5.5. Eğitime Katılacakların Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı analizi sonucunda eğitime katılacaklar belirlenmekte ve belirli gruplar oluşturulmaktadır. Bu gruplar oluşturulurken bu gruba katılan personelin ortak özellikler taşımasına veya ortak eğitim ihtiyaçlarının olmasına dikkat edilmektedir. Farklı grup ve iş kollarından ve farklı eğitim ihtiyacı olan kişilere plan ve programlama yapmadan eğitim uygulanması verim alınmasını mümkün kılmamaktadır[45]. Eğitim programlarına katılacakların belirlenmesinde hem fırsat eşitliğine hem de işletme önceliklerine dikkat edilmelidir. Etkili bir İK yönetimi çalışanların da eğitim taleplerine cevap vermek durumundadır. Öğrenen kurumlar olma amacıyla hem bireysel hem de kurumsal gelişmenin temeli çalışanın ve yönetimin eğitime açık ve yenilikçi olmasından geçmektedir.

[45] Şencan ve Erdoğmuş, a.g.e., s. 136.

2.5.6. Eğitimin Gerçekleştirileceği Düzey

Mesleki bilgi, kişiler arası ilişki kurabilme becerisi veya karar verebilme yeteneğinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları üç düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlar, temel bilgileri verme (başlangıç bilgileri); beceri kazandırma (uygulamaya dönük); soyut düşünmeyi geliştirme (gelişmeye dönük) şeklindedir.

İlk düzeyde konuyla ilgili temel bilgiler verilmektedir. İkinci düzeyde beceri kazandırma söz konusudur. Bu, belirlenmiş alan ve çalışma alanında doğrudan uygulamayla gerçekleşmektedir. Üçüncü düzeyde ise, temel beceri ve kazanılan becerileri kullanarak daha üst düzeyde işlem yapabilme gelişmesi kazandırmaktadır. Bu amaçla, eğitim programının hangi düzeyde verileceğinin önceden planlanması ve hazırlanması önem arz etmektedir. Daha sonra bu düzeylere göre eğitim programı gerçekleştirilmektedir.

Eğitmenlere hangi düzeyde eğitim verileceği yapılacak ölçümlerle belirlenmektedir. Katılımcılar ön teste tabi tutularak hangi seviyede oldukları anlaşılmaktadır. Bu ölçüm eğitim sonunda tekrarlanarak eğitimin ne kadar yeterli ve verimli olduğu da anlaşılabilmektedir[46].

2.5.7. Eğitmenlerin Belirlenmesi

Eğitimin türü ve düzeyine göre pek çok kişi eğitmen olarak eğitim programlarında görev alabilmektedir. Eğitmen olabilecek başlıca kişiler şunlardır:

- Genel müdür yardımcıları,
- Birim yöneticileri,
- Ustabaşı,
- Personel bölümü görevlileri,
- Şirket dışından gelen uzmanlar,

[46] Şencan ve Erdoğmuş, a.g.e., s. 137.

- Üniversite öğretim üyeleri,
- İş arkadaşları,
- İşletmenin başka bir bölümünden uzman,
- Endüstriyel kuruluşlar,
- Özel danışmanlık kuruluşları,
- Monitör işçileri,
- Mühendisler / teknisyenler,
- Kalite sistem yöneticileri.

Söz konusu kişilerin programa eğitmen olarak katılacağı, eğitim programının seçilmiş olan mekan ve programın içeriğinde verilmesi tasarlanan bilgi, beceri ve tutuma göre değişmektedir[47].

Eğitmenlerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanmaktadır[48]:

- Eğitmenin konusuna hakim olması,
- Eğitmenin gereken ön hazırlığı yapması,
- Eğitmenin gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmesi,
- Eğitim sırasında yaparak yaşatarak öğrenme imkanlarını sunması,
- Eğitmenin yüksel katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmesi,
- Eğitmenin kendi davranışları ve sonuçları ile yüksek motivasyona sahip olması,
- Eğitmenin, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde olması.

Eğitim hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması ve amaçlanan verimin sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

[47] Şencan ve Erdoğmuş, s. 137.
[48] Fındıkçı, a.g.e., s. 261.

2.5.8. Araçlar ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Kurumlar eğitim ihtiyacı, amaçları, kriterleri ve eğitime katılacak kişiler açısından farklı birçok eğitim metodu uygulamaktadır. Bu metotlar hem iş başında hem de iş dışında uygulanmaktadır. Fakat iş başında gerçekleştirilen eğitim iş performansı açısından çok uygun olmadığı düşünüldüğünden iş dışı eğitimleri daha yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Kurumlarda eğitime katılacak kişiler ve uygulanma alanları çerçevesinde kullanılan eğitim araç ve metotları ile şu şekildedir[49]:

Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri					
	Genellikle faydalanan gruplar			**Öncelikle uygulanan alanlar**	
	Yönetici ve profesyoneller	Operasyonda çalışanlar	Tüm çalışanlar	İş başında	İş dışında
Coaching	X			X	
İşletme oyunları	X				X
Örnek olay			X		X
Video			X		X
Staj	X			X	
Rol oynama			X		X
İş rotasyonu			X	X	
Bilgisayar destekli eğitim			X	X	
Web destekli eğitim			X	X	
Konferans-anlatma yöntemi					X
İş başı eğitimi			X	X	
Yöneticiye yardımcı eğitimi		X		X	

Şekil - 7: Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

Kaynak: Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert; Premeaux, R. Shane. *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2002, s: 222.

[49] Mondy, a.g.e., s. 221.

2.5.9. Eğitim Yeri ve Zamanının Belirlenmesi

Eğitim yerinin seçimi önemli bir karardır. Eğitim yeri rahat ve elverişli olmalıdır. Aşırı büyük odalar, rahatsız mobilyalar, gürültülü ve ilgi dağıtıcı etkenler, kullanışsızlık, eğitim salonunun uzakta olması ve rahatsız edici sıcak ve soğuk ortamlar olumsuz faktörler olarak algılanmaktadır[50]. En uygun zamanlama için katılımcılar, onları yöneticileri ve öğrenme ortamı göz önüne alınmalıdır.

2.5.10. Eğitimin Uygulanması: Kurum İçi ve Kurum Dışı Eğitimler

Eğitim etkinlikleri kurum içinde gerçekleştirilebileceği gibi kurum dışında da gerçekleştirilebilmektedir. Her iki durumun tercih edilmesinin yararı olabilmektedir. Bu konulara karar verirken eğitimin konusu, sağlanacak fayda, diğer katılımcılar gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Örneğin yönetici grubunu kapsayan bazı eğitim programlarının özellikle kurum dışında, farklı bir yerde yapılması yarar sağlayabilmektedir. İş ortamının dışında olmak, iş arkadaşları ile farklı bir ortamda olmak, statülerden arınmak gibi avantajlı yönler bulunmaktadır.

Kurum dışında yapılan eğitimler iki çeşitte olabilmektedir. Bunların bir kısmı sadece kurum katılımcılarına özeldir. Diğerinde ise başka kurumlardan gelen katılımcılar da söz konusu olabilmektedir. Başka kurumlardan da katılımcıların yer aldığı eğitimlere, kurumlarda ilgili memur ya da yöneticilerin görevlendirilmesi başka kurum deneyimlerinin edinilmesi bakımından yararlı olmaktadır.

Kurum içi ve kurum dışında yapılacak eğitimlere karar vermek için temel kriter, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kültürüne kazandırılması ve bunun kurum çalışanlarına yansıtılmasıdır. Dolayısıyla dışarıda yapılan eğitimlere

[50] Kirkpatrick, a.g.e., s. 12.

katılan personelin yakından denetlenmesi, eğitim sonuçlarının yapılacak bir toplantı ile ilgili kişilerle paylaşılması gerekmektedir[51].

2.5.11. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim programının uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler adayların durumunu ve programın yeterliliğini ortaya koyabilmektedir. İşletme yönetimince uygulanan eğitim programlarının belirlenmiş standartlara ulaşma derecesinin araştırılması gerekmektedir. Bu standartlar işletmedeki görevlilerin kapasiteleri ile sınırlandırılmış ve üst yönetimce belirlenmiş standartlar olarak belirtilmektedir[52].

Eğitim programının etkinliğini sağlamak için programın planlaması ve uygulaması üzerinde önemle durulmalıdır. Eğitim, zaman, para ve emek harcamak anlamına gelmektedir[53]. Bu çabaların boşa gitmemesi için eğitim programının mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim programı sonucunda katılımcıların eğitim programından memnuniyetlerinin ölçüsü, hedeflenen öğrenme düzeyine ulaşıp ulaşmadıkları (ön test ve son test), eğitim sonrası öğrendiklerinin ne kadarını iş ortamına aktarabildikleri ve programın işletme için hedeflenen örgütsel sonuçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi ancak eğitim programının değerlendirilmesi sonucunda belirlenmektedir.

Üçüncü bölümde bu başlık ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir

[51] Fındıkçı, a.g.e., s. 264.
[52] Aldemir, a.g.e., s. 190.
[53] Fındıkçı, a.g.e., s. 275.

3. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir eğitim programı, gereksinimlerin derinlemesine değerlendirilmesini ve eğitim çerçevesinin uygun bir şekilde tasarlanmasını içermektedir. Eğitime katılan çalışanların da önceden hedeflenmiş kriterlere ulaşmaları beklenmektedir. Amaçları belirlenmeden ve sonuçları değerlendirilmeden yapılan eğitim çalışmalarından sonuç alınamamaktadır[1].

Kurumun orta ve uzun vadeli stratejik planları doğrultusunda tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda İK'ya yapılan eğitim yatırımları, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kilit faktörlerden biridir. Ancak şirketler makine ve teçhizatlara yaptıkları yatırımın finansal boyutunu inceleyip, geri dönüş oranlarını hesaplayarak, yatırımlarının karlı olup olmayacağını irdelerken; şirket içi eğitim yatırımları için bu analizler çoğunlukla yapılmamaktadır[2]. Simmonds, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmeme sebeplerini şu şekilde sıralamıştır[3]:

- İnsanların değerlendirme amaç ve faydaları konusunda yeteri kadar ikna edilmemesi,
- Değerlendirmenin çok zaman alıcı olduğunu düşünmeleri,
- Eğitim değerlendirme masraflarının her türlü faydadan daha fazla olduğunu düşünmeleri,
- Hiçbir eğitim hedefinin belirlenmemesi,
- Uygun değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi,
- Değerlendirme aşmasında kilit alanların belirlenmesinde zorlanılması,
- Değerlendirme metotları ve kullanımı ile ilgili bilgi sahibi olmamaları,
- Herhangi bir değerlendirme sonucunu analiz etme uzmanlıklarının ve buna ayıracak zamanlarının olmaması.

[1] Ergin, a.g.e., s. 114.
[2] Taşkın, a.g.e., ss. 72 - 89.
[3] Simmonds, David. **Designing and Delivering Training, London:** Chartered Institute of Personnel and Development, 2003, pp. 168-169.

- Eğitim programının yetersiz olabileceği konusunda endişeleri olması,
- Kurumun değerlendirme ile ilgili girişimlere onay vermemesi.

Değerlendirme kapsam açısından ölçmeden daha geniş bir kavramdır. Ölçmenin temel özelliği, sonuçların "sayısal" olarak ifade edilmesi iken değerlendirme, ölçme sonuçlarının belirli ölçütlere göre yorumlanarak yargılara varma sürecidir[1]. Değerlendirme, "ölçme sonuçlarını bir ölçüte vurarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, değerlendirme, ölçümlerden bir anlam çıkarmak ve ölçülmesi beklenen faktörler hakkında bir değer yargısına ulaşmaktır[2]. Bu noktada, değerlendirme aşamasından önce bir ölçüt geliştirilmesi önem arz etmektedir. Ölçüt geliştirilmesine ek olarak, değerlendirme aşamasında, eğitim programını en iyi şekilde değerlendirecek yol da belirlenmelidir. Bu bağlamda şu sorulara cevap bulunması beklenmektedir[3]:

- Eğitimin geçerli olması: *katılımcılar eğitim sırasında mı öğrendiler?*
- Transferin geçerli olması: *eğitimde öğrenilen materyal iş performansında bir artışa neden oldu mu?*
- Örgüt içinde geçerli olması: *eğitime katılan çalışanlar ile diğer çalışanların performansları aynı mı?*
- Örgütler arasında geçerli olması: *analizi yapan kişi bu eğitim programının başka örgütlerde uygulanabilirliğine dikkat etti mi?*

Eğitim ile ilgili her türlü sorunun cevabı ölçme ve değerlendirme kavramlarından ve uygulamalarından geçmektedir. Değerlendirme, eğitim programının olmazsa olmaz parçalarından biridir ve sistemin etkili bir şekilde devamlılığı için önemli veriler sağlamaktadır. Eğitimde değerlendirme türleri değerlendirmelerin amaçlarını da ortaya koymaktadır. Bu amaçlar şu şekildedir[4]:

---

[1] İbrahim Edhem Özgüven, **Psikolojik Testler**, PDREM Yayınları, 1998, s. 48. (Alıntı: http://www.altisigma.com , 03.08.2006, 13.31.)
[2] Turgut, a.g.e., s. 3.
[3] Ergin, a.g.e., s. 115.
[4] Baykul, s. 5.

- Eğitim programının değerlendirilmesi,
- Eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Eğitim eksikliklerinin saptanması,
- Eğitim programının geliştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin saptanması,
- Çalışan başarısının değerlendirilmesi.

Eğitim programlarının başarıya ulaşması için eğitimden sorumlu yöneticiler, eğitim geliştirme etkinliklerini sistematik olarak değerlendirmelidirler. Eğitim çabalarının değerlendirilmesinin amacı, eğitim etkinliklerinden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çıkan sonuçlar doğrultusunda eğitim geliştirme sistemini daha etkili hale getirerek sistemin kalitesini korumak için yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Bu süreç içerisinde dikkate alınması gerekenler şunlardır[5]:

- Eğitime katılanların eğitim programının kapsam ve sürecine tepkileri,
- Eğitim deneyimi ile kazanılan bilgi veya öğrenme,
- Eğitimin sonucu olarak davranışta meydana gelen değişmeler,
- İşin kalitesinde oluşan farklılıklar,
- Bireylerde veya örgütte (işgücü devir, kazalar ve devamsızlık oranları gibi) gözlenebilir ve ölçülebilir iyi sonuçlar.

[5] W. Sheila Furjanic; A. Laurie Trotman. T**urning Traning into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results**, Washington, American Management Association, 2000, s. 83.

Eğitim değerlendirme sürecinin dört aşaması tanımlanmıştır. Bu aşamalar şu şekilde özetlenmiştir[6]:

Tablo - 4: Eğitim Değerlendirme Sürecinin Dört Aşaması

Değerlendirme kriteri	**Ne zaman?**	**Neden?**	**Nasıl?**
Tepki	Eğitim sırasında ya da eğitim bitiminden hemen sonra eğitim yerinden ayrılmadan.	Eğitim programı içeriğinin ve eğitimin veriliş şeklinin etkinliğini ölçmek.	Eğitim programı değerlendirme formlar ile.
Bilgi	Eğiti programı sonunda katılımcılar eğitim yerinden ayrılmadan.	Eğitim programının iletmek istediği mesajın ne kadar etkili bir şekilde iletildiğini ölçmek.	Ön test ve son test sonuçları ve eğitim programı değerlendirme formları ile.
Uygulama	Eğitim programından 1 ila 60 gün sonra.	Eğitim programının uygulama ve iş ortamına ne derece transfer edildiği, programından ne derece faydalanıldığını ölçmek.	Katılımcıların hareket planlar ile iş arkadaşları, müşteri anketleri, bağlı oldukları yöneticileri arcılığı ile.
İşe yönelik sonuçlar	Eğitim programından 3 ay sonra.	Eğitim programının iş hedef ve amaçlarına etkisini ölçmek.	İş hedef ve amaçları yönünde katılımcıların performans gelişimi ile.

Kaynak: Furjanic, a.g.e., s: 83.

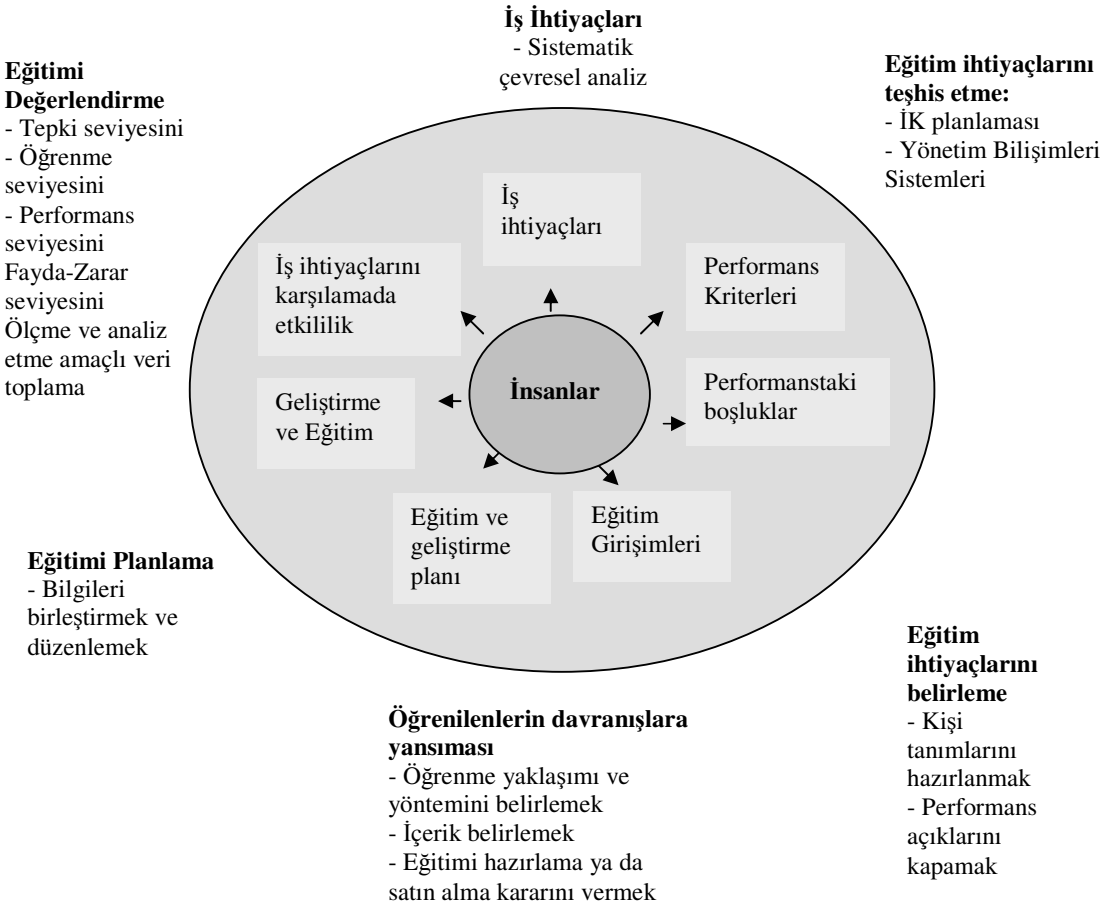
İşletmede çalışanların katıldıkları eğitim programları, eğitmen bilgileri, eğitimin konusu, süresi, başlangıç ve bitiş tarihi, eğitimin verildiği yer, devamsızlık, eğitmenin unvanı ve adı, eğitim sonrasında alınan (varsa) belge türü vb. gibi bilgilerin kaydedilmesi ve saklanması gerekmektedir.

[6] Furjanic ve Tortman, a.g.e, s. 81.

Öğrenmenin değerlendirilmesi ile ilgili aşağıdaki şekil değerlendirme aşamalarını özetlemektedir[7].

Şekil - 8: Öğrenmenin Değerlendirilmesi[8]

.



[7] Frances Bee, Roland Bee. **Learning Needs Analysis and Evaluation**, London, Chartered Institute of Personel and Development, 2003, s. 20.
[8] Bee ve Bee, a.g.e., s. 20.

3.1. Değerlendirilme Nedenleri, Amaçları ve Faydaları

Bir eğitim programının değerlendirilmesi, eğitimlerin etkiliği ile bireye ve kuruma ne ölçüde yarar sağladığını somut olarak ortaya koymaktadır. Bireysel planda fark, bireysel ve örgütsel ilerleme ve verimlilikte görülmektedir.

İşletmelerde eğitimin etkiliğinin değerlendirilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün amaç ve hedeflerine sağladığı katkıları bulunduğunu göstererek eğitim biriminin varlığını doğrulamaktır. Bir diğeri ise, eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararını vermektir. Diğer bir sebep, gelecekteki eğitim programlarının iyileştirilmesine yönelik bilgi sağlamaktır. Bu çerçevede, değerlendirme yapmanın en yaygın nedeni bir programın etkiliğinin ve programı geliştirme yollarının belirlenmesidir. Mevcut eğitim programının geliştirmeye yönelik değerlendirmenin etkili bir şekilde yapılabilmesi için aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır[9]:

- Konu içeriğinin katılımcıların ihtiyaçlarını karşılaması,
- Eğitmenin nitelikleri ve kalitesi,
- Eğitmenin ilgiyi sürdürmek ve gerekli tutum, bilgi ve becerileri öğretmek için kullandığı yöntemlerin etkili olması,
- Eğitimin yapıldığı yerin yeterli olması,
- Zamanlamanın katılımcılar için uygun olması,
- Kullanılan yardımcı araçların iletişimi arttırmada ve ilgiyi sürdürmede etkili olması,
- Programın koordinasyonunun yeterli düzeyde olması,
- Programın geliştirilmesi için gerekli olan etmenlerin belirlenmesi.

Eğitim programının değerlendirilmesi, eğitime katılanların duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi, eğitim beklentilerini karşılayıp karşılamadığını anlamak

[9] Kirkpatrick, a.g.e., s. 16.

bakımından önem arz etmektedir. Eğitimi değerlendirmenin faydaları şu şekilde sırlanabilir[10]:

- Değerlendirme geleceğe yönelik planlamayı ve eğitimin içeriği ile yöntemlerini geliştirir,
- Değerlendirme eğitim hedeflerinin ne derece gerçekleştiğinin saptanmasına yardımcı olur,
- Değerlendirme hedeflerinin, program akışının ve yöntemlerinin incelenmesine, düzenlenmesine ve gözden geçirilip düzeltmeler yapılmasına yarar sağlar,
- Değerlendirme, bir öğrenme programının değerini ve etkiliğini saptama yöntemidir.
- Değerleme eğitimin iş ortamındaki pratik sonuçlarının ölçümünü sağlar.
- Kurumsal hedeflerin ne derece gerçekleştiğini belirler[11].

3.2. Eğitim Faaliyetlerini Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim etkinlikleri ve programlarının değerlendirilmesindeki başarı, değerlendirme araçlarının gerektiği şekilde ve uygun alanlarda kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Yöneticiler en faydalı geri dönüş ve bilgilerin sağlanacağı tekniği seçmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, şu etmenler önem arz etmektedir[12]:

- Tek bir teknikten ziyade birden çok tekniğin kullanılması ve örgütsel hedeflerin ne derece gerçekleştiğini yansıtması,
- Kriterler üzerinde çalışılması, kriterlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi, iç ve dış kriterlerin de göz önüne alınarak çapraz sonuçların alınması ve diğer değişkenlerin de değerlendirilmesi,
- Neden-sonuç ilişkileri kurarak deneysel kontrol gruplarının oluşturulması;
- Teorik ve pratik anlam ifade eden bulguların elde edilmesi,

[10] F. Wayne Cascio, **Applied Psychology in Human Resources Management**, New York, Prentice Hall, 1997, s. 282.
[11] Simmonds, a.g.e., s. 169.
[12] Cascio, a.g.e., s. 281.

- Eğitim süreci ve içeriği ile ilgili mantıksal bir analiz elde edilmesi,
- Eğitim programı ile ilgili "sistemsel" bulgular elde edilmesi ve diğer örgütlerin eğitim programları ile karşılaştırma yapılabilmesi.

Literatürde farklı değerlendirme kriterlerini dikkate alan birçok metot benimsenmiştir. 1956 yılında eğitmenlerin performans yönetimi amacı ile davranışsal hedefler belirlemesi gerektiği savunan Bloom öncülüğünde başlayan yaklaşımlara; 1963'te Crobbach, 1966'da Hesseling, 1966'da Oppenheim, 1967'de Scriven, 1968'de Pym, 1969 Jones ve Moxham, 1969'da Garbutt, yine 1s969'da Kohn ve Parker ile Jackson yeni perspektifler eklemişlerdir. 2001'de Swanson ve 2002'de Phillips, Kirkpatrick yöntemine yatırımın geri dönüşü boyutunu eklemişler ve yeni bir model yaratmışlardır.

Özetle eğitim değerlendirme literatüründe uzmanların temel aldığı kriterler şu şekildedir[13]:

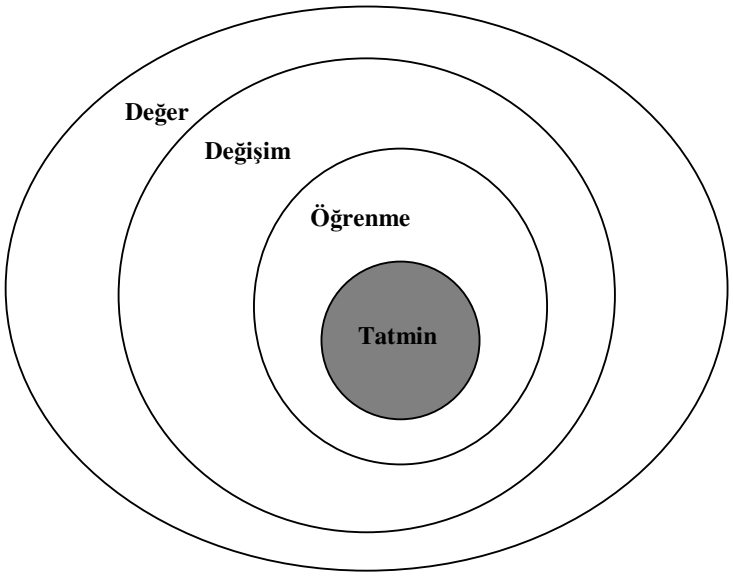
- *Warr ve diğerleri (1970)*: içerik, girdiler, tepkiler ve çıktılar.
- *The Hamblin modeli (1974)*: tepkiler, öğrenme, iş davranışı, kurum, nihai değer.
- *The Easterby-Smith modeli (1986)*: içerik, yönetim, girdiler, süreç, sonuçlar ve kurumsal değişim.
- *Rae modeli (2002)*: eğitim hedeflerine yönelik eğitim ihtiyacı analizi, değerlendirme sürecinin tasarlanması, yatırımın geri dönüşüne yönelik iş temelli yaklaşım, ön test, birim yöneticisinin bilgilendirmesi, test ve değerlendirme, ara değerlendirme, değerlendirmenin tamamlanması, eğitim hedeflerinin geçerliliği, tepkilerin gözden geçirilmesi, katılımcının hareketleri, birim yöneticisinin son bilgilendirmesi, kısa dönemli takip süreci ve öğrenmenin uygulanmasının takibi, uzun dönemli takip süreci ve öğrenmenin uygulanmasının takibi, birim yöneticisinin fayda-zarar analizi, programın değerlendirilmesi ve raporunun yazılması.

[13] Simmonds, a.g.e., ss. 169-170.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında Kirkpatrick / Phillips ve Ripple modelleri ile eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan teknikler ve veri toplama yöntemleri incelenecektir. Bu bölümde yer alan başlıklar şu şekildedir: Performans Değerlendirme, Kirkpatrick/Phillips Modeli, Ripple Modeli, Önceki Sonraki Performans Yöntemi, Deney-Kontrol Grubu Yöntemi, Gözlem, Soru Formları, Görüşme Tekniği, Zaman Serileri, Tesadüfi Atama, Karşılaştırmalı Grupların Kullanımı, Alternatif Yöntemler ve Solomon Dört Grup Yöntemi'dir.

3.2.1. Ripple Modeli

Simmonds tarafından ortaya atılan Ripple (dalgalanma) modeli, eğitime katılan kişinin tatminini temel alan bir modeldir. Bu tatmin etrafında öğrenme, değişim ve değer kavramları bulunmaktadır. Bu model diğer istatistik temelli modellere göre daha hareketli, dinamik ve organik olup katılımcıları yansıtan bir modeldir.



Şekil - 9: Ripple Modeli

Kaynak: Simmonds, David. *Designing and Delivering Training*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2003, s: 174.

Katılımcının tatminin öğrendiklerini ne derece hareketlerine, işe ortamına ve performanslarına transfer ettikleri ile ilintilidir. Bu modelin mantığında en içte yer alan "tatmin" ne kadar büyük olursa "dalga" o derece büyük ve etkili olacaktır. Böylelikle, çalışan iş ortamındaki verimini ve performansını yüksek tutacaktır. Bu noktada, dalga etkisinin birçok faktör tarafından değişime uğrayabileceği vurgulanmaktadır. Bu faktörler kurumsal kültür, finansal değişkenler ve yatırımcı beklentileri gibi etmenlerdir.

Bu modelde, çalışanın performansı eğitim öncesinde ölçülmesi ve eğitim sırasında katılımcıların tepkileri incelenerek "öğrenme" seviyesinin ölçülmesi öngörülmektedir. Eğitim sonunda ise, öğrenmenin ne kadar transfer edildiği, eğitime katılan kişideki "değişiklikler"; hareket planları, projeler ve *ad hoc* değerlendirmeler ile ölçülmektedir. Bu ölçümler, eğitim öncesinde belirlenen kriterlere göre gerçekleştirilmektedir. Eğitimin kuruma ne derece aktarıldığı ise nihai "değer" olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, katılımcının tatmini ile öğrenme, eğitim sırasında; değişim ile değer eğitim sonrasında anlaşılabilmektedir[14].

Simmonds farklı modelleri birleşik bir hale getirmiştir. Birleşik model mutluluk, öğrenme, uygulama ve değer kriterlerini ön plana almakta ve Ripple modelini desteklemektedir. Birleşik model, şu şekilde özetlenmektedir.

[14] Simmonds, a.g.e., ss. 174-175.

Seviye (nerede?)	İçerik (Hangisi)	Soru (Ne?)	Metot (Nasıl?)	Zamanlama (Ne zaman?)	Sonuçlar (Ne kadar?)
1. Tepki	Mutluluk	Katılımcının programa tepkisi nedir?	-Eğitim kayıtları -Öğrenme stilleri -Sözlü sorular -Gözlem -Görsel değerlendirme -Vücut dili -Kişiler arası ilişkiler -Tepki anketi	Eğitim -öncesinde -sırasında -hemen sonrasında -bir ay sonra	-Katılımcılar hala öğrenmek istiyor mu? -Eğitim programının saygınlığı arttı mı? -Nelerin değiştirilmesi gerekir?
2. Öğrenme	Öğrenme	Öğrenme gerçekleşti mi?	Baş: değerlendirme, hatırlama, anlama, uygulama, analiz. Eller: değerlendirme, yönlendirme, zihinsel ve iletişimsel beceri. Kalp: geçerlilik, ilgililik ve tavırların devamlılığını değerlendirme Bütünsel: öğrenmenin tümünü kişinin kendisi için değerlendirmesi	Eğitim -sırasında -hemen sonrasında -bir ay sonra -üç ay sonra -dokuz ay sonra	Bilgi ve yeteneklerdeki değişim için İç geçerliliği: -Daha başka neler öğretilebilir? -nelerin değiştirilmesi gerekir?
3. İş performansı	Uygulama	İş performansındaki doğrudan değişiklikler?	-Kendi kendine değerlendirme -iş arkadaşının değerlendirmesi -Üstüm değerlendirmesi -Altın değerlendirmesi -Yatırımcı analizi	Eğitimin -hemen sonrasında -bir ay sonra -üç ay sonra -dokuz ay sonra	Eğitim ve öğrenme hedeflerinin dış geçerliliği: -iş performansında görülen gelişmeler? -Hangi değişimler

			-Uygulama alıştırması -Görüşmeler, tartışmalar, ve anket -Gözlem -Performans göstergeleri/hedefleri		kalıcı oldu? -Diğer değişiklikler?
4. Birim / Kurum	Değer	Öğrenme ve eğitimin nihai değeri nedir?	-Süreç ve sistemlerin raporlanması -Performans göstergeleri -Fayda-zarar analizi -Yatırımın deri dönüşü -Beşeri sermaye -Yatırım analizi -Stratejik değişim	Eğitimin öncesi 3 ay sonrası 9 ay sonrası	Eğim ve öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesi: -Birime/Kuruma finansal olan/olmayan faydalar nelerdir? -Nelerin değiştirilmesi gerekir?

Şekil - 10: Birleşik Model

Kaynak: Simmonds, David. *Designing and Delivering Training*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2003, s: 173.

3.2.2. Kirkpatrick / Phillips Modeli

1950'lerin sonunda D.L. Kirkpatrick (1998) tarafından geliştirilmiş ve en çok kabul görmüş modellerden biridir. Kirkpatrick'in geliştirdiği metodolojiye göre eğitim dört seviyede (Reaksiyon-Öğrenme-Davranış-İş Sonuçları) ölçülüp değerlendirilebilir. Phillips modeli eğitim etkinliğinin ölçümünde Kirkpatrick modeline beşinci bir seviye ekleyerek eğitim etkinliğinin geri dönüş oranını hesaplamaktadır[٢].

Phillips (1997) modeli sadece ölçüm değil, genel olarak eğitim sürecinin kendisi ile ilgilenmektedir. Kendisinin geliştirdiği "Sonuça Odaklı İnsan Kaynakları Gelişim Modeli" ile bütünsel bir yaklaşımla eğitimin tanımlanmasından en son aşamada verilerin raporlanmasına kadar bir dizi safha tanımlanmaktadır. Ölçüm

[٢] Beş aşamalı bu değerlendirme yöntemi Phillips modeli olarak adlandırılmaktadır.

seviyesi yükseldikçe, eğitim performansının işletme sonuçlarıyla ilişkilendirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca seviye yükseldikçe eğitim performansının ölçüm ve değerlendirilmesi de karmaşıklaşmakta, birey boyutundan şirket kapsamına ulaşılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, Kirkpatrick'in eğitim sonuçlarını kategorize etmekte kullandığı dört kademeli çerçeve gösterilmektedir. Bir ve ikinci kademedeki kriterler (reaksiyonlar ve öğrenme); eğitime katılanların işlerinin başına dönmeden önce toplanmaktadır. Üçüncü ve dördüncü kademede kriterler (davranış ve sonuçlar); eğitime katılanların, eğitimin içeriğini iş başında ne ölçüde kullandıklarının ölçmektedir. Üçüncü ve dördüncü kademeler eğitim transferini belirtmekte kullanılmaktadır[15].

Tablo - 5: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzey	Kriterler	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitime katılan memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitime katılan tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 154.

Hem eğitim alanında çalışan uygulamacılar hem de akademik araştırmacılar, daha kapsamlı eğitim kriterlerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Diğer bir deyişle, eğitim programlarını değerlendirmek için yararlı olan daha başka eğitim sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar; tutumlar, motivasyon ve yatırımın geri dönüşünü içermektedir.

Sonuç olarak eğitim sonuçları beş kategoride sınıflandırılabilmektedir: bilişsel sonuçlar, beceri temelli sonuçlar, duygusal sonuçlar, genel sonuçlar ve

[15] A. Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**¸ Çetin, Canan (çev.), İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s. 155.

yatırımın geri dönüşü. Aşağıdaki tablo, bu sonuçların örneklerini ve nasıl ölçüldüklerini göstermektedir.

Tablo - 6: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Sonuçlar	Örnek	Nasıl ölçülür
Bilişsel sonuçlar	-Güvenlik kuralları -Elektrik ilkeleri -Değerlendirme görüşmesinin adımları	-Yazılı testler -İş örnekleri
Beceri temelli sonuçlar	-Yap-boz oyunları -Dinleme becerileri -Koçluk becerileri -Bir uçağı indirmek	-Gözlem -İş örneği -Derecelendirme
Duygusal sonuçlar	-Eğitimden memnuniyet duyma -Diğer kültürler hakkında duyulan inançlar	-Görüşmeler -Odak grupları
Genel sonuçlar	-İşe gelmeme -Kazalar -Patentler	-Tutum araştırmaları -Gözlem -Bilgi sisteminden veya performans kayıtlarından elde edilen bilgiler
Yatırımın geri dönüşü	-Nakit para	-Programın maliyet ve faydalarını karşılaştırmak

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 155.

3.2.2.1. Bilişsel sonuçlar

Bilişsel sonuçlar, eğitime katılanların eğitimin programında vurgulanan prensip, bilgi, teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Bilişsel sonuçlar, Kirkpatrick çerçevesinde ikinci kademe kriteri içermektedir; eğitime katılanların programdan ne öğrendiklerini ölçmektedir. Tipik olarak yazılı testler, bilişsel sonuçları ölçmek için

kullanılmaktadır. Aşağıdaki tablo, eğitime katılanların karar verme ilgilerini ölçmek için kullanılan yazılı testlere bir örnek göstermektedir[16].

Tablo - 7: Öğrenmeyi Ölçmek için Kullanılan Örnek Test Maddeleri

Her soru için uygun maddeleri işaretleyiniz.
1. Eğer patronuna bana bir işi geri verir ve üzerinde değişiklik yapmamı isterse, ben:
-Patronuma işin değiştirilmesine gerek olmadığını kanıtlardım.
-Patronumun söylediğini yapar, fakat nerelerde değişiklik gerektiğini gösterirdim.
-Patronumla konuşmadan değişiklikleri yapardım.
-Bölümden başka bir yere transferimi isterdim.
2. Eğer ofisimde yeni bir süreç kuruyor olsaydım, ben:
-Bunu yardım istemeden tek başıma yapardım.
-Patronuma önerilerini sorardım.
-Yanımda çalışanlara önerilerini sorardım.
-İş dışındaki arkadaşlarımla da bunu tartışırdım.

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 156.

3.2.2.2. Beceri temelli sonuçlar

Beceri temelli sonuçlar, teknik veya motor beceri ve davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Beceri temelli sonuçlar; becerilerin kazanımı ya da öğrenimini (beceri öğrenimi) veya becerilerin işte kullanımını içermektedir (beceri transferi). Eğitime katılanların becerileri ne ölçüde öğrendikleri, simülatörlerde iş performansları gözlenerek değerlendirilebilmektedir. Beceri transferi, genellikle gözlem yolu ile belirlenmektedir[17].

[16] Noe, a.g.e., s. 155.
[17] A.e.

3.2.2.3. Duygusal sonuçlar

Duygusal sonuçlar, tutumları ve motivasyonu içermektedir. Duygusal bir sonuç türü eğitime katılanların eğitim programına gösterdikleri tepkidir. Tepki sonucu, eğitime katılanların faaliyetler, eğitmenler ve içerik de dahil olmak üzere program hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda, örnek bir tepki ölçüsü gösterilmektedir. Bu bilgi, tipik olarak programın sonunda toplanmaktadır.

Tablo - 8: Örnek Tepki Ölçümü

Eğitim programının özelliklerini cevabınızı işaretleyerek değerlendiriniz.				
	Mükemmel	İyi	Orta	Zayıf
Öğrenme ortamı				
Program organizasyonu				
Eğitmenin bilgisi				
Eğitim odasının koşulları				
Sunumların kalitesi				
Diğer imkanlar				
Programın genel değerlendirmesi				
Program nasıl daha etkin hale getirilebilir?				

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 156.

Tepki sonuçları, eğitime katılanlar tarafından doldurulmaktadır. Genelde şu tip sorular sorulmaktadır: "Eğitim programından ne kadar memnun kaldınız?", "Eğitim sizin kişisel beklentilerinizi karşıladı mı?", "Sınıfı ne kadar rahat buldunuz?". Tepkiler faydalı bilgiler sağlamakla birlikte, tepkileri öğrenme veya eğitim transferi ile çok zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır. Bir değerlendirmede elde edilebilen diğer duygusal sonuçlar; farklılık için tolerans, öğrenme için motivasyon, güvenlik tutumları ve müşteri hizmeti yönelimidir. Duygusal sonuçlar araştırma yoluyla ölçülebilmektedir[18].

[18] Noe, a.g.e., s. 156.

3.2.2.4. Genel Sonuçlar

Genel sonuçlar, eğitim programının işletmeye kazandırdıklarını belirlemek için kullanılmaktadır. Bu kavrama örnek olarak; işgücü devir oranı veya kazalar ile ilgili maliyetlerin düşmesi, artan üretim, ürün kalitesindeki ve müşteri hizmetindeki iyileşme verilebilmektedir[19].

3.2.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü

Muhasebe sürekli olarak belirtildiği gibi eğitim, finansal tablolarda yer alan bir maliyet kavramı değil bir yatırım kavramı olarak değerlendirilmektedir[20]. Eğitim maliyetleri büyük bir yatırımdır ve bu sebeple yöneticiler eğitimin maliyeti konusunda endişe içindedirler. Eğitim bir maliyet değildir; eğitimin "yapılmaması" işletme için bir maliyet konusu olabilmektedir.

Eğitimin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek açık maliyetler şu şekilde olabilmektedir: fire maliyetleri, tekrarlanan krizler, denetim maliyetleri, fazla mesai maliyetleri, zaman alıcı sistemler ve faaliyetler, piyasa payının sabitleşmesi veya düşmesi, mevcut insan yeteneklerinin kullanılması, siparişlerin gecikmesi, müşteri şikayetlerinin artması birim maliyetlerin sistematik olarak azalmaması, mevcut fiziksel kaynakların kapasite altında kullanılması, yeni teknoloji, yeni yöntemler ve malzemelerin kullanımındaki hatalar.

Eğitimin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek gizli maliyetler ise şu şekilde olabilmektedir: iş kazaları, işe gelmemek, kasti sabotajlar, önlenebilecek hatalar, yüksek işgücü devir hızı, işletme imajına zarar vermek, işe kayıtsızlık ve düşük moral değişim ve ilerlemeye karşı direniş vb. gibi.

[19] Noe, a.g.e., s. 155.
[20] Taşkın, a.g.e., s. 88.

Bir eğitim yatırımının değerlendirilmesi için yatırımın değerinin ve faydalarının bilinmesi gerekmektedir. Bu fayda-maliyet analizi ile mümkün olabilmektedir.

Alternatif eğitim programlarının maliyetlerini karşılaştırma metotlarından birisi kaynak gereksinimi modelidir. Kaynak gereksinimi modeli; ekipman, personel, tesisat ve materyal maliyetlerini eğitim sürecinin farklı aşamaları boyunca karşılaştırılmaktadır. Kaynak gereksinimi modelinin kullanımı, eğitim programları arasındaki maliyet farklarını belirlemeye yardım etmektedir.

Eğitimin mali değerini belirlemek için daha karmaşık yöntemlerin olduğunu bilmek önem arz etmektedir. Örneğin; yarar analizi, eğitimin mali olarak değerini eğitime katılan ve eğitim almayan personelin performansları arasındaki fark, eğitime katılan kişilerin sayısı, bir eğitim programlarının performansı etkilemesi, beklenen sürenin uzunluğu ve eğitim almayan personel grubunda iş performansının değişkenliği temelinde değerlendirilmektedir.

Bu yöntemler bir karşılaştırma grubu ve ön test/son test kullanımını zorunlu kılmaktadır. Diğer ekonomik analiz tipleri, eğitimi direk veya dolaylı maliyetler yoluyla şirket veya devlete sağladığı faydalar, eğitim için ödenen hükümet teşvikleri, eğitimin tamamlanması sonucunda eğitime katılanların ücretlerindeki artışlar, vergi oranları ve indirim oranları temelinde değerlendirmektedirler. Eğitimin kendini geri ödemesinde temel şartlar şu şekildedir[21]:

- Şirket eğitimleri amaç ve kapsamları çerçevesinde, şirket stratejileri ile ilişkilendirilecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Ölçüm sürecinde mutlaka sağlam göstergelerin seçilmesi gereklidir
- İzleme ve takip sisteminin kurulması ve uygulanması hayati derecede önemlidir.

[21] Yasemin Brensal, C. **Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranlarının Hesaplanmasında Yöntemsel Yeni bir Yaklaşım**, İstanbul, Doğuş Üniversitesi, 2004, 47.

3.2.3. Önceki ve Sonraki Performans Yönetimi

Eğitimin başarısını ölçmede kullanılan test-tekrar yönteminde yanılma olasılığının yüksek olmasına karşılık, bu sakıncayı gidermek için önceki-sonraki (ilk-son) performans yönetimi geliştirilmiştir. Yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerleme yöntemleriyle değerlendirilmektedir. Bundan sonraki eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür.

İki ölçüm arasındaki fark olumlu ise, test-tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorluk ise, farkın eğitimle ilişkilendirilmesidir. Ancak bu yöntem test-tekrar yönteminin aksine doğrudan iş davranışları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyıp yansımadığı belirlenmektedir. Yönteme göre, işteki verimde bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır[22].

3.2.4. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

Deney-kontrol grubu yöntemi, en çok kullanılan ve en etkili ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerlendirme yöntemlerinden biridir. Yöntemde, eğitime tabi tutulacak çalışanların (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip çalışanlardan oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılmaktadır.

Kontrol grubuna dahil olan çalışanlar eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alırlar. Eğitim öncesinde, her iki grupta da yer alan çalışanlar, beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yenilenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki çalışanların performanslarındaki

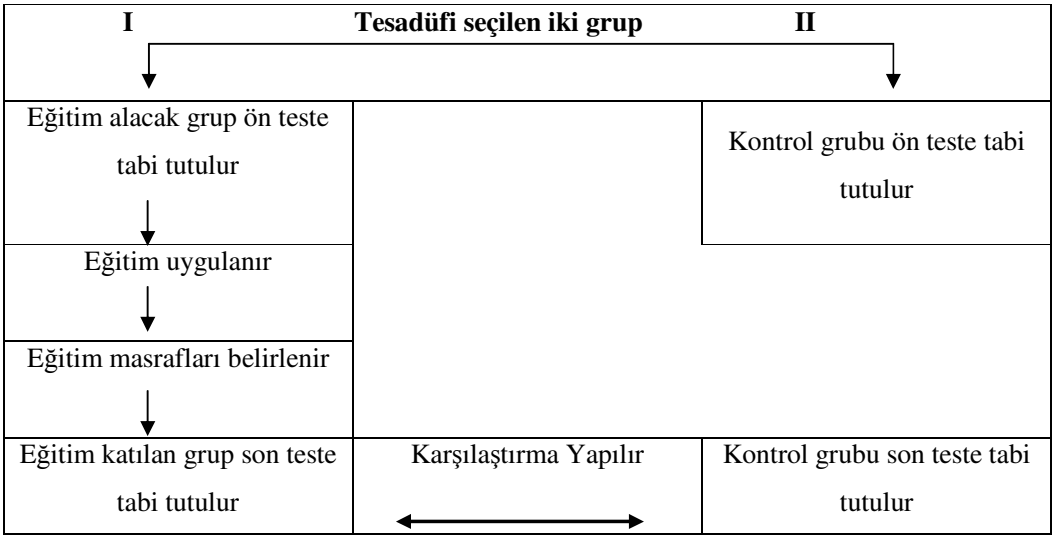
[22] David De Cenzo; , P. Stephen Robbins. **Personnell Human Resource Management**, Prentice Hall, 1988, s. 265 ve İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 189.

artışın, diğer grubunkilerden daha fazla artması beklenir. Burada elde edilecek olan alternatif sonuçlar şu şekilde belirtilmektedir[23]:

- İlkinde; deney ve kontrol gruplarının performansları aynı kalmış ya da aynı oranda artmış veya azalmış olabilir. Bu durumda, performansın eğitim dışı faktörlerden etkilendiğini ve eğitimin buna herhangi bir olumlu katkı sağlamadığını söylemek mümkündür.
- İkinci durumda ise; kontrol grubunun performansı aynı kalırken, deney grubunun performansı artmış olabilir. Burada performanslar arasındaki farkı, eğitim uygulamalarının olumlu katkılarına bağlamak kolaydır. Ancak buna bağlı olarak söz konusu olabilecek başka bir alternatif ise, kontrol grubunun performansı aynı kalırken, deney grubunun performansının düşmesidir. Bu durumu yorumlarken, eğitimin negatif etkisinden söz edilebileceği gibi, deney grubunu etkileyen eğitim dışı başkaca faktörlere de dikkat çekilmektedir.
- Üçüncü durumda da, hem kontrol hem de deney gruplarının performansları artmış, ancak bu artış deney grubundakilerde daha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemek doğru olmamaktadır. Deney grubundakilerin performanslarındaki artışa eğitimin katkısı sınırlıdır. Diğer bir deyişle bu katkı, kontrol grubundakilerin performans artış oranının, üzerinde kalan oran kadardır. Deney grubundaki fazlalığın dışında, iki grubun da performanslarında görülen aynı orandaki artışın sebeplerini ise, eğitim dışı başka faktörlere bağlamak gerekmektedir.

[23] De Cenzo ve Robbins, a.g.e., s. 265.

Bu süreç şu şekilde şekillendirilebilmektedir



Şekil - 11: Deney Kontrol Grubu Yöntemi

Kaynak: William, P. Anthony; Perrewé, L. Pamela; Kacmar, K. Michele. *Human Resources Management: A Strategic Application*, Dryden Press, 1999, s: 357.

3.2.5. Zaman Serileri

Zaman serileri, eğitim sonuçlarının periyodik aralıklı ön ve son testlerle elde edildiği bir değerlendirme yöntemidir. Zaman serileri yönteminde bir kontrol grubu da kullanılabilir. Zaman serileri yönteminin bir avantajı, eğitim sonuçlarının zaman içindeki istikrarını analiz etme imkanı sağlamasıdır. Bu değerlendirme yöntemi, kaza oranları, verimlilik, işe devamsızlık gibi mevcut gözlemlenebilen sonuçları geliştirmeye odaklanan eğitim programlarını değerlendirmek için kullanılmaktadır[24].

3.2.6. Tesadüfi Atama

Tesadüfi atama, personelin eğitime katılan gruba ve karşılaştırma grubuna tesadüfi olarak dağıtımlarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, personel eğitim programına yetenek, motivasyon gibi bireysel farkları veya daha önceki deneyimleri göz önünde bulundurulmaksızın alınmışlardır. Tesadüfi atama; eğitime katılma yaşı,

[24] Noe, a.g.e., 165.

cinsiyet, yetenek ve motivasyon gibi bireysel farklılıklarda benzer olmalarını garanti etmektedir.

Kriter ölçülerini etkileyebilecek bireysel özelliklerin hepsinin belirlenmesi ve ölçülmesi hemen hemen imkansız olduğundan, tesadüfi atama bu özelliklerin eğitime katılan grupta ve karşılaştırma grubunda eşit olarak dağılmasını garanti etmektedir. Tesadüfi atama, eğitilme katılanların çalışmayı bırakmalarının ve eğitime katılan grupla karşılaştırma grubunun arsındaki yetenek, bilgi, beceri veya diğer kişisel özelliklerdeki farklılıkların etkisini azaltmaya devam etmektedir.

Tesadüfi atamanın çoğu zaman pratik olmadığı vurgulanmaktadır. İşletmeler eğitimi, eğitime ihtiyacı olan personelin almasını istemektedirler. Ayrıca, bir karşılaştırma grubu sağlamakta isteksiz olabilmektedirler. Bu problem için bir çözüm yolu, eğitim ve karşılaştırma gruplarının farklılık gösterdikleri faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin veri analizi sırasında kontrol edilmesidir. Diğer bir yöntem, eğitime katılacaklar belirlendikten sonra onların özelliklerini saptamak ve karşılaştırma grubunun da benzer özelliklere sahip personeli içerdiğini garanti etmektir[25].

3.2.7. Karşılaştırmalı Grupların Kullanımı

Kriterlerin eğitim öncesi ve sonrası ölçülmesinin yanı sıra, bir kontrol veya karşılaştırma grubunun kullanılması da iç geçerliliği arttırabilmektedir. Bir karşılaştırma grubu, eğitim programına devam etmeyen fakat değerlendirme çalışmasına alınan bir grup çalışanı ifade etmektedir. Karşılaştırma grubunun yaş, eğitim, cinsiyet, beceri düzeyi vb. gibi kişisel özellikleri mümkün olduğu kadar eğitime katılan gruba benzer olmalıdır. Eğitim değerlendirmede karşılaştırma grubu kullanımı kriter ölçülerinde bulunan değişikliklerin eğitim dışı faktörler nedeniyle oluşma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Bir karşılaştırma grubunun kullanımı, şirket geçmişi, araçsallık, testler ve olgunlaşmanın etkilerini kontrol etmeye

[25] Noe, a.g.e., 169

yaramaktadır. Bunun sebebi, hem karşılaştırma grubu hem de eğitim grubuna aynı şekilde ölçüm yapılmasıdır.

Örneğin; bir güvenlik eğitimi programının değerlendirmesi ele alındığında; güvenli davranışlar hem eğitime katılan grup hem de kontrol grubu için eğitimden önce ve sonra ölçülmüştür. Eğer eğitime katılan grup güvenli davranış düzeyi; eğitim öncesi düzeyin üstüne çıkar; fakat karşılaştırma grubunda hem eğitim öncesi hem eğitim sonrası görece olarak aynı kalırsa, güvenli davranışlarda gözlemlenen farkın, eğitimden kaynaklandığı ifade edilmektedir[26].

3.2.8. Alternatif Yöntemler

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde karşılaşılan güçlükler alternatif yöntemlerin gelişmesine sebep olmuştur. Tabloda üç farklı alternatif yöntem yer almaktadır.

Tablo - 9: Eğitim Programı Değerlendirmede Alternatif Yöntemler

Sadece Son Test 1. Eğitim 2. Test
Ön Test / Son Test 1. Test 2. Eğitim 3. Test
Çoklu Ön Test / Çoklu Son Test Yöntemi 1. Test 2. Test 3. Test 4. Eğitim 5. Test 6. Test 7. Test

Kaynak: William, P. Anthony; Perrewé, L. Pamela; Kacmar, K. Michele. *Human Resources Management: A Strategic Application*, Dryden Press, 1999, s: 358.

[26] Noe, a.g.e.,169.

3.2.8.1. Sadece Son Test Yöntemi

Sadece son test programı, sadece eğitim sonrası sonuçlarının toplandığı değerlendirme yöntemidir. Program bir karşılaştırma grubu eklenecek şekilde güçlendirilebilmektedir. Sadece son test programı; eğitime katılanların eğitim öncesinde benzer bilgi, davranış veya sonuç kriterlerine sahip olmaları beklendiğinde uygun olmaktadır[27]. Bu program hemen eğitim sonrası uygulandığı için sadece kısa dönemli hafıza ve bilgi birikimini ölçme amaçlıdır[28].

3.2.8.2. Ön Test / Son Test Yöntemi

Ön test / son test yöntemi son test yönteminin geliştirilmiş bir şeklidir; bu yöntem ile katılımcının eğitim öncesi yetenekleri ve bilgisi ile ilgili veri sağlanmaktadır. Bu yöntemde, katılımcı, eğitim öncesinde ve sonrasında teste tabi tutulur ve sonuçlarına göre eğitimin etkisi hakkında bilgi edinilebilmektedir. Bu yöntemin eksik kalan yanı, katılımcının eğitim programı öncesinde söz konusu alanda yeteneğe sahip olmuş olabilir. Bu sebeple, ön test katılımcının yetenek ve beceri hakkında kesin bir sonuç vermemektedir. Ayrıca bu yöntem katılımcının eğitimde öğrendiklerini işe aktarabilmesi ile ilgili veri sağlamamaktadır.

3.2.8.3. Çoklu Ön Test / Çoklu Son Test Yöntemi

Bu yöntemde, eğitime katılanlara programa başlamadan önce bir test uygulanmaktadır. Testler, eğitime katılanların neyi, ne kadar öğrendiklerini değerlendirmek amacıyla veri elde etmekte kullanılan bir araçtır. Eğitime katılanlar, hem eğitim almadan önce hem de eğitim sonrasında teste tabi tutulmalıdır. Katılımcılara verilen ön test sayesinde eğitim programı öncesinde ise, yöneticiler tarafından performansla ilgili bir ön değerleme yapılır. Eğitim sonrasında bir son test uygulanır veya eğitim sonrası performans değerleme yapılır. Eğer ön değerlendirmeler arasında olumlu bir fark varsa, eğitim programı amacına

[27] Noe, a.g.e., s. 170.
[28] William, vd., a.g.e., s. 359.

ulaşacaktır. Öğrenilen malzemenin işe aktarılmasıyla, transferin gerçekleşip gerçekleşmediği saptanmış olur.

Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktadır. Testin geçerli olup olmaması ayrı bir sorun oluşturmakla birlikte daha önemlisi sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanabilir olma olasılığıdır[29].

3.2.9. Solomon Dört Grup

Solomon dört grup yönteminde, bir eğitim grubu ve bir kontrol grubu; eğitim öncesi ve sonrasında kriterler yönünden incelenmektedir. Diğer bir eğitim ve kontrol grubu sadece eğitimden sonra incelenmektedir. Bu yöntem geçerlilik için iç ve dış tehditlerin çoğunu kontrol etmektedir.

Solomon dört grup yönteminin bir uygulaması, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu yöntem; üretim kaynak planlamasında entegre öğrenim temelli eğitim ve geleneksel anlatıma dayalı eğitimin etkilerini karşılaştırmak için kullanılmıştır. Üretim kaynak planlama, bir üretim işletmesinin tüm kaynaklarını etkili bir biçimde planlama, koordine ve entegre etme yöntemidir.

Tablo - 10: Solomon Dört Grup Programı Örneği

	Ön test	Eğitim	Son test
Grup 1	Evet	Entegre-öğrenim temelli	Evet
Grup 2	Evet	Geleneksel	Evet
Grup 3	Hayır	Entegre-öğrenim temelli	Evet
Grup 4	Hayır	Geleneksel	Evet

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 174.

[29] De Cenzo, ve Robbins,. a.g.e. s. 265 ve İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 189.

Entegre öğrenim temelli eğitim, geleneksel eğitimden çeşitli yönlerden farklıdır. Entegre öğrenim temelli eğitim; rahat, olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için çeşitli faaliyetlerde başlamaktadır. Eğitime katılanlara üretim kaynak planlamasının onlara ne ifade ettiği sorulmakta, fikirlerini teyit etmek ve üretim kaynak planlaması hakkında ortak bir anlayış oluşturmak için çaba göstermektedir. Eğitime katılanlar eğitim materyali sunar ve üretim süreçleriyle ilgili grup çalışmalarına, oyunlara, hikayelere katılır.

İşletme, entegre öğrenimin geleneksel öğrenimle ilgili etkileri ile ilgilendiği için, karşılaştırma grubu olarak geleneksel eğitme katılan gruplar kullanılmıştır. Üretim kaynaklı planlama testi ve bir reaksiyon ölçümü kriter olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda entegre öğrenim temelli grupların geleneksel eğitim programlarına katılan gruplardan önemsiz bir ölçüde daha öğrendikleri görülmüştür. Entegre öğrenim grubu katılımcıları, geleneksel eğitim programına katılanlardan daha pozitif reaksiyonlar göstermiştir.

3.3. Eğitim Değerlendirmede Veri Toplama Yöntemleri

3.3.1. Gözlem

Gözlem, tutum ve davranıştaki değişiklikleri saptamada yararlanılan bir veri toplama aracıdır. Eğitime katılanların üstleri, astla veya çalışma arkadaşları gözlemde etkin rol alabilir. Eğitim programı sonrası öğrenilen bilgileri ne derece iş ortamına transfer edildiği doğrudan yetenek ve davranışlarla ortaya görülebildiği için gözlem bu çerçevede önemli bir değerlendirme yöntemidir.

Gözlem yönteminin avantajlarından biri yetenek ve davranışın doğrudan değerlendirilebilmesidir. Birçok pratik ve uygulama ile değerlendirme kolaylıkla yapılabilmektedir. Bu yöntemin dezavantajı ise, masraflı olmasıdır çünkü gözlem yapan ve öğrenen kişi oranı en az 1:1 ya da 2:1 olmaktadır. Diğer bir dezavantaj ise, yöntemin davranışların gözlenmesi açısından çok zaman almasıdır. Bu metot,

Howthorn etkisi[ר] ile gözlem yapılan kişinin davranışlarının değişiklik gösterebileceği ve etkilenebileceği olasılığını ortaya koymaktadır. Bunlara ek olarak, uygulamanın iş ortamında gerçekleştiği için davranışlarda bozukluk yaratabilmesi bu metodun diğer bir dezavantajıdır[30].

3.3.2. Soru Formları

Soru formlarında, eğitime katılanların eğitim programına ilişkin duygu, düşünce ve inançları hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmiş sorular yer almaktadır. Soru formları, uygulanan eğitim programı hakkında en sık kullanılan veri toplama araçlarından biridir.

Eğitime alınan bireylerin eğitim programının kapsam ve sürecine tepkilerini gösteren bir "eğitim programı ve eğitmen değerlendirme formu" örneği aşağıdaki şekilde olabilmektedir.

[ר] Hawthorne araştırması, 1927 ile 1932 yılları arasında Harvard Üniversitesi'nden bir grup psikolog tarafından Chicago yakınlarında Hawthorne'da Western Electric'te yapılan ve grup dinamiklerine dikkati çeken ünlü bir çalışmadır. Araştırmada ilk olarak çalışma koşulları, örneğin aydınlanma düzeyi ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İkinci olarak iki değişken arasında ters yönde ilişki aranmış ve aydınlanma düzeyinin azaltılmasına rağmen verimliliğin yine arttığı saptanmıştır. Bu sonuçlar grup olgusuyla açıklanmıştır. Buna göre, işçilere gösterilen ilgi, onların moral düzeyini ve öz saygılarını yükseltmiş ve bu duygu (örgüte gerekli bir insan olmaktan duyulan doyum), çalışanların, dış koşullardan bağımsız olarak işe yönelik motivasyonlarını korumaları sonucunu doğurmuştur. Bir başka deyişle işçilerin, kendilerine dikkat edildiğini bilmeleri, randımanlarını artırmalarına yol açmış gibi görünmektedir. Bu sonuç araştırmanın ilk amacıyla ilişkili olmamakla birlikte, çok önemli görülmüş ve bu olgu, Hawthorne Etkisi adıyla popüler olmuştur.

[30] Bee, ve Bee, a.g.e., s. 153.

Tablo - 11: Eğitim Programı ve Eğitmen Değerlendirme Formu

Programın Adı: Tarih: Eğitim Görevlisinin Adı Soyadı: Katılımcının Adı Soyadı: (yazılması isteğe bağlı)	Kesinlikle katılmıyorum: 1 Katılmıyorum : 2 Kısmen katılmıyorum : 3 Kısmen katılıyorum : 4 Katılıyorum : 5 Tamamen katılıyorum : 6					
Organizasyon						
1. Eğitimin çağrıları ve eğitim ile ilgili açıklamalar	1	2	3	4	5	6
2. Katılımcılar için gerekli tüm ulaşım, konaklama ve yemek imkanları eksiksi planlanmıştır.	1	2	3	4	5	6
3. Eğitimin verildiği salon, katılımcı sayısına oranla gereksinimi karşılar nitelikte hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5	6
4. Eğitimin verildiği salon, program başlamadan, gerekli tüm ayrıntıları ve gereçleri ile hazır duruma getirilmiştir.	1	2	3	4	5	6
Eğitim Programı						
5. Aldığım eğitim, mesleğimle paralel olup mesleki gelişimime katkıda bulunabilecek niteliktedir.	1	2	3	4	5	6
6. Eğitim süresi gerekli programı tamamlamak için yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
7. Verilen eğitim programı esnasında konuyla ilgili tüm ayrıntılara değinilmiştir.	1	2	3	4	5	6
Kaynaklar						
8. Program için hazırlanan yazılı kaynaklar anlaşılır niteliktedir.	1	2	3	4	5	6
9. Program için hazırlanan kaynakların içeriği amaca uygun ve yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
Eğitmen						
10. Eğitmen sunulacak programa hazırlıklı gelmiştir.	1	2	3	4	5	6
11. Eğitmenin bilgi düzeyi yeterli olup konuya tam anlamıyla hakim olabilmiştir.	1	2	3	4	5	6
12. Eğitmen verilen ders süresini en iyi derecede kullanıp verilmesi gereken ders programını eksiksiz tamamlamıştır.	1	2	3	4	5	6
13. Eğitmenin anlatımı akıcı ve ilgiyi canlı tutabilecek niteliktedir.	1	2	3	4	5	6
14. Eğitmen programın teori ve uygulaması tam bir denge sağlayıp gerekli durumlarda ve yeterli derecede uygulamaya açıklık getirici örnekler vermiştir.	1	2	3	4	5	6
15. Eğitmenin sorulan sorulara tatmin yanıtlar vermiştir.	1	2	3	4	5	6
Sınav						
16. Eğitimi takiben gerçekleştirilen sınav sorularının içeriği, verilen eğitimin içeriği ile paralel bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5	6
Eğitmen ile ilgili genel düşünceleriniz:						
Eğitim programı ile ilgili genel görüşleriniz:						
Önerileriniz: _____						

Kaynak: Tınaz, Pınar. *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, MESS, 2000, s: 102-103.

3.3.3. Görüşme Tekniği

Görüşme tekniği, eğitim programının değerlendirilmesinde sık kullanılmaktadır. Eğitime katılanların tümü ve katılımcıların arasından seçilen bir örneklem grubu ile görüşmeler yapılıp program hakkındaki izlenimler ve tepkiler araştırılır.

Görüşme tekniği dört şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar; yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, grup mülakatları ve video konferansıdır. Yüz yüze görüşmelerin avantajları, eğitime katılan kişinin verdiği cevaptan emin olunması sağlanması; irdelenmesi ya da açıklık getirilmesi gereken konuları konuşma imkanı bulunması; anket tekniğinde soru formu hazırlamaktan ziyade daha kolay tasarlanan bir teknik olmasıdır. Dezavantajları ise, masraflı olması, sadece profesyonel görüşmecilere ihtiyaç duyulması, önyargılara asçık olması, kalitatif bir ver olduğu için değerlendirilmesinin zor olmasıdır.

Telefon görüşmeleri daha ucuz olmasına rağmen görüşme esnasında önemli detayların gözden kaçması riski daha fazladır. Katılımcının tek başına cevaplayacağı bir anket uygulaması kadar yapısaldır. Grup görüşmeleri tartışma yaratma, farklı görüşlerin çarpıştırılması ve sorunların açıklığa kavuşturulması açısından yararlı bir tekniktir. Fakat bireysel görüşlerin çok ön plana çıkması gibi bir dezavantaja da sahiptir. Video konferansı internet/intranet aracılığı ile katılımcıların bulundukları yerden katılımına fırsat verir; bu açıdan masrafları az olan bir tekniktir[31].

[31] Bee ve Bee, a.g.e., s. 153.

3.4. Bir Değerlendirme Yöntemi Seçiminde Belirleyici Olan Kriterler

Her eğitim programı, katılımcı grubu ve işletme özelliklerine uygun tek bir değerlendirme programı bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda ifade edilen faktörler değerlendirme programı seçiminde önem arz etmektedir.

Tablo - 12: Değerlendirme Programı Tipini Etkileyen Faktörler

Faktör	Faktör, eğitim programı tipini nasıl etkiliyor?
Değişim potansiyeli	Program değiştirilebilir mi?
Önem	Etkili olmayan eğitim, müşteri hizmetini, ürün geliştirmeyi veya personel arasındaki ilişkileri etkileyebilir mi?
Ölçek	Eğitime kaç kişi katılıyor?
Eğitimin amacı	Eğitim öğrenme için mi, sonuçlar için mi, yoksa her ikisi için de mi yapılıyor?
Organizasyon kültürü	Sonuçların açıklanması organizasyon norm ve beklentilerinin bir parçası mı?
Uzmanlık	Karmaşık bir çalışma analiz edilebilir mi?
Maliyet	Değerlendirme çok pahalı mı?
Zaman	Bilgiye ne zaman ihtiyaç var?

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 174.

Eğitim programı için hiçbir değerlendirme yapılmamasının veya daha az özenli bir değerlendirme programının; bir karşılaştırma grubu, tesadüfi atama ve eğitim öncesi ve sonrası ölçümler içeren özenli bir programdan daha uygun olmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Yöneticiler ve eğitmenler eğitim sonuçlarını toplamak için zaman ve çaba sarf etmeye isteksiz olabilir. Ayrıca, yöneticiler ve eğitmenler bir değerlendirme programı yürütebilecek uzmanlığa sahip olmayabilir. Bunlara ek olarak, şirket, eğitimi etkili bir yatırım aracı olarak görmeyebilir.

Noe'ya göre, değerlendirme yönteminin seçim aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir[32]:

- Değerlendirme sonuçlarının programı değiştirmek için kullanılabilmesi,
- Eğitim programının sürekli olması ve birçok personeli ve müşteriyi etkileyebilmesi,
- Eğitim maliyetinin onaylanmasının rakamsal işaretlere bağlı olması,
- Şirket bünyesinde değerlendirme çalışmasından elde edilen verileri bilgiye dönüştürebilen uzmanların olması,
- Eğitiminin maliyetinin eğitimin işe yaradığını gösterme ihtiyacı yaratması,
- Değerlendirme yapmak için yeterli zamanın olması,
- Bilgi, davranış vb. gibi konularda eğitim öncesi düzeye göre değişliği ölçmeye veya iki ya da daha fazla programın karşılaştırılmasına önem verilmesi.

3.5. Değerlendirme Sonuçların Güvenirliği

Sonuçların belirlenmesinde önemli bir sorun, onların gerçekten güvenilir ve uygun sonuçlar olup olmadığıdır. Etkili eğitim sonuçları; ilgili, güvenilir, ayırt edici ve pratik olmalıdır.

3.5.1. İlgililik

Kriter ilgiliği, eğitim sonuçlarının programda vurgulanan, öğrenilen yeterlilikler ile ne oranda ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Programda başarılı olmak için ihtiyaç duyulan öğrenilen yeterlilikler işte başarılı olmak için gerekli olanlarla aynı olmalıdır. Eğitimde toplanan sonuçların eğitime katılanların programda öğrendikleri ile mümkün olduğu kadar benzer olması istenmektedir. Toplanan sonuçların ilgili olmasını sağlamanın bir yolu, sonuçları programın öğrenme amaçları temelinde seçmektir. Öğrenme amaçlarının performans standardı veya kademesini; eğitime katılanın tabi olacağı koşulları ve beklenen eylemleri göstermektedir.

[32] Noe, a.g.e., s. 174 - 175.

Aşağıdaki şekil, eğitim sonuçlarının ilgililik özelliklerine sahip olamayacağı iki durumu göstermektedir. Kriter bozukluğu, eğitim sonuçlarının uygun olmayan yeterlilikleri ölçmesini veya dış koşullardan etkilenmesini ifade etmektedir. Örneğin; eğer iş performans değerlendirmeleri bir eğitim sonucu olarak kullanılırsa, eğitime katılanlar daha yüksek performans değerlendirmeleri elde edebilmektedirler. Bunun sebebi, yöneticilerin onların eğitim programına devam ettiklerini bilmeleri ve programın değerli olduğuna inanarak eğitimin performansını olumlu etkilediğini göstermek için yüksek değerlendirmeler yapmalarıdır[33].



Amaç Sonuçlar *Tepkiler*:	Öğrenme Eğitime katılanlar programdan hoşlandı mı? Çevre öğrenmeye elverişli miydi? Materyal anlamlı mıydı?	*Beceri temelli:*	Transfer Davranışların gözlemine dayanarak arkadaş veya yöneticilerin derecelendirmesi
Bilişsel:	Yazılı testler	*Genel sonuçlar:*	Şirket; satışlar, kalite, verimlilik, azalan kaza ve şikayetler sayesinde fayda sağladı mı? İş ekipmanları üzerindeki performans
Beceri temelli:	Bir iş örneği üzerindeki performans		

Şekil - 12: Eğitim Programı Amaçları ve Değerlendirme Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Noe, A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*¸ Çetin, Canan (çev.), Beta Yayınları, 1999, s: 156.

[33] Noe, a.g.e., 155.

3.5.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik, sonuçların zaman içinde tutarlı olarak ölçülebilmesini ifade etmektedir. Örneğin; bir eğitmen bir restoran personelinin katıldığı güvenlik standartları eğitimini değerlendirmek için, bu standartlar hakkındaki bilgilerini ölçmeye yönelik bir test uygular. Test, personele eğitim almadan önce ve eğitim aldıktan sonra uygulanır. Güvenilir test, eğitmenin, eğitim sonrası test puanlarındaki herhangi bir iyileşmenin testin özelliklerinden veya test ortamından değil; öğrenmenin gerçekleşmiş olmasından kaynaklandığı konusunda emin olmasını sağlamaktadır[34].

3.5.3. Ayırt Edici Olma

Ayırt edici olma, eğitime katılanların performansının gerçekten farklı bir performans olmasını ifade etmektedir. Örneğin; elektrikçilerin bilgilerini yazılı bir test kullanarak ölçmekle ilgilenilse, onların elektrik prensipleri hakkındaki bilgilerinde meydana gelen gerçek farkları ölçmek istenirdi. Diğer bir deyişle, testin eğitime katılanların elektrik prensipleri bilgileri üzerinde ayırt edici olması beklenmektedir[35].

3.5.4. Pratik Olma

Pratik olma, sonuç ölçülerinin toplanabilme kolaylığını ifade etmektedir. Şirketlerin eğitim değerlendirme programlarında öğrenme, performans ve değerlendirme zorluğudur. Örneğin; bir satış eğitimi programının değerlendirilmesi için müşterilerden satış elemanının davranışlarını değerlendirmesini istemek pratik olmamaktadır çünkü bu müşterinin çok zamanını almaktadır[36].

[34] Bee ve Bee, a.g.e., s. 158.
[35] Noe, a.g.e., s. 158.
[36] A.e.

4. X SİGORTA A.Ş. ÇALIŞANLARININ EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmada X sigorta şirketi A.Ş. özelinde, şirketiçi eğitim geliştirme ve eğitim etkinliklerini değerlendirme faaliyetlerinin, ayrıca eğitim sürecin dizaynının ne yönde olduğu ve olması gerektiği üzerine çıkarımda bulunulması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırma 2006 yılı Ağustos ayı itibarı ile X sigorta A.Ş. sigorta şirketi çalışanları üzerine uygulanmıştır. Her ne kadar araştırma bir şirket üzerine uygulanmışsa da, söz konusu şirketin Türkiye'nin en büyük holding gruplarından birinin bir parçası olmasından ötürü yerleşik kurumsal kültürü ve ülke genelindeki yaygınlığı çıkarım yapılmasını kolaylaştırıcı etmenler olmuştur.

4.3. Araştırmanın Türü

Yapılan araştırmanın türü, keşifsel araştırmadır. Bu türü kullanmadaki temel amaç, araştırılacak alanın tanınması ya da keşfedilmesi, problemin kesin olarak saptanması, problemin geçerli değişkenlerinin bunlar ile var olan ilişkilerinin belirlenmesidir.

4.4. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde; ana kitlenin seçimine, örnekleme ve veri toplama yöntemine, anket sorularının hazırlanması, test edilmesi ve kullanılan ölçekler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.4.1. Ana Kütlenin Seçimi

Söz konusu araştırma için Türkiye'de faaliyet gösteren, İstanbul merkezli bir sigorta şirketinin orta kademe ve üst kademede çalışanları hedeflenmiştir. Söz konusu kişiler ile ankete dayalı görüşmenin yanı sıra yöneticilerle mülakat da gerçekleştirilmiştir.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu, şirketin insan kaynakları bölümü yetkililerinin yardımı ile e-posta ya da doğrudan kağıt üzerinden şirket çalışanlarına yanıtlatılmıştır.

Anket formunda iki uçlu sorular, açık uçlu sorular, çoktan seçmeli sorular, "Beşli Likert" tipi ölçeğine dayalı sorular mevcuttur.

Likert Toplama tipi ölçeğinde verilen bir konu hakkında cevaplayıcının fikirlerinin öğrenilmesi amaçtır. Ölçekte, önce konu hakkında birkaç ifade hazırlanır ve ifade için kabul veya derecelerini göstermeleri istenir.

Anket formu toplam 22 sorudan meydana gelmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, şirketiçi eğitim geliştirme ve eğitim etkinliklerini değerlendirme faaliyetlerinin, ayrıca eğitim süreci dizaynına ilişkin sorular, ikinci bölümünde ise kimlik bilgisi toplama amaçlı, demografik sorular bulunmaktadır.

Ayrıca iki üst düzey şirket yetkilisi ile 'derinlemesine mülâkat' yöntemi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu, deneklerle birebir bazen iki kişi ile yapılan mülakat tekniğidir. Bu yöntemin zayıf olan yönü, yaratıcılığa ve etkileşime imkân vermemesidir. Tercih edilme sebepleri ise şunlardır:

i) Belirli bir konuda derinlemesine, detaylı bilgi alabilmek,

ii) Gizli kalmış anlamları ve duyguları araştırmak,

iii) Kişisel / hassas konular hakkında bilgi toplamak,

iv) Gruptan etkilenmeyi en aza indirgeyerek kişisel görüşleri anlamak,

v) Birden fazla katılımcının aynı toplantıda bir araya getirilememesi gibi zorluklar.

Bir diğer veri toplama yöntemi ise kütüphaneler, dergi arşivleri, sanal veritabanları ve diğer basılı kaynaklardan yararlanarak söz konusu araştırma alanında bilgilerin geliştirilmesi ve sağlanması yoluyla gerçekleştirilen literatür tarama yöntemidir.

4.4.3. Anket Sorularının Hazırlanması

Anket soruları, şirket içi eğitim ve bu eğitimin olası olumlu olumsuz yönlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anket formu ile şirket içi eğitim süreci konusunda aşağıdaki başlıklara degin bilgi ve veri edinilmesi amaçlanmıştır:

- Misyon / Amaç
- Strateji
- İşleyiş
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Örgüt yapısı ve süreçleri
- Başarılı olma şartları

4.4.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırmadaki istatistiki analizler Microsoft Windows Office 2000 – Excel ve SPSS 9.0 programları kullanılarak yapılacaktır.

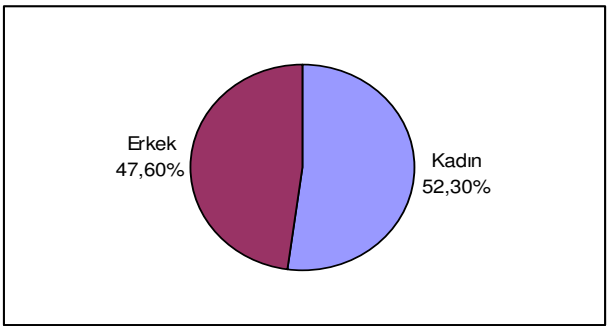
4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularına konu olan X sigorta A.Ş. şirketine ait eğitim değerlendirme, eğitim ihtiyaç formu ve öneri olarak sunulan eğitim firması /

tedarikçi değerlendirme formu, eğitim talep formuna bu çalışmanın ekler bölümünde yer verilmiştir.

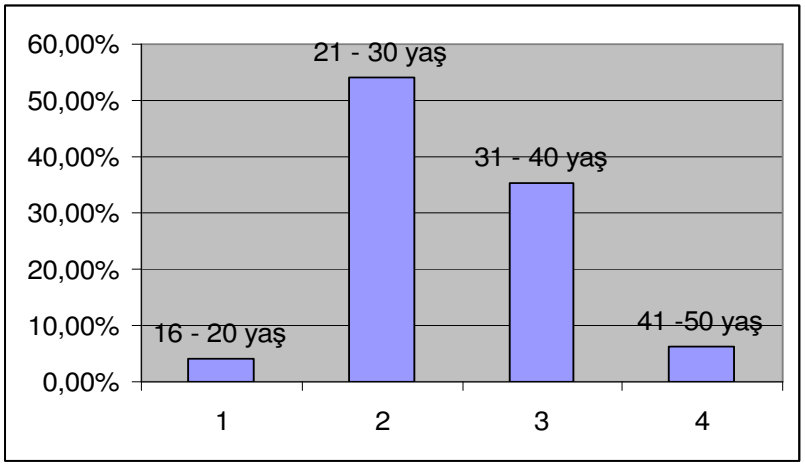
4.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan 70 kişinin %52,3'ü kadın, %47,6'sı erkek yanıtlayıcılardan meydana gelmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağlımında denk sayılabilecek bir dağılım olduğu görülmektedir.



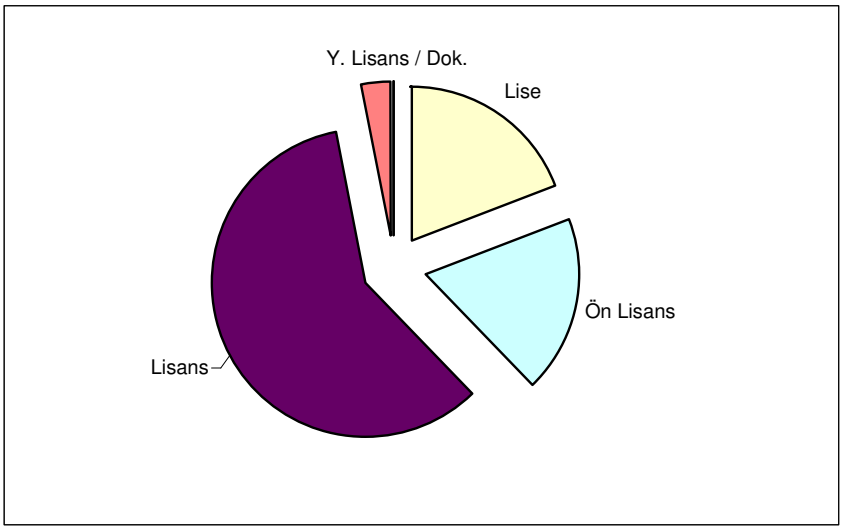
Şekil 13. Ankete katılanların cinsiyet dağlımı

Ankete katılanların %4,2'si 16 – 20 yaş grubundan, %54,1'i 21 – 30 yaş grubundan, %35,3'ü 31 – 40 yaş grubundan ve %6,2'si de 41 – 50 yaş grubundandır. Katılımcıların yaş ortalamasının genç / orta yaşlı yoğunlukta olduğu görülmektedir.



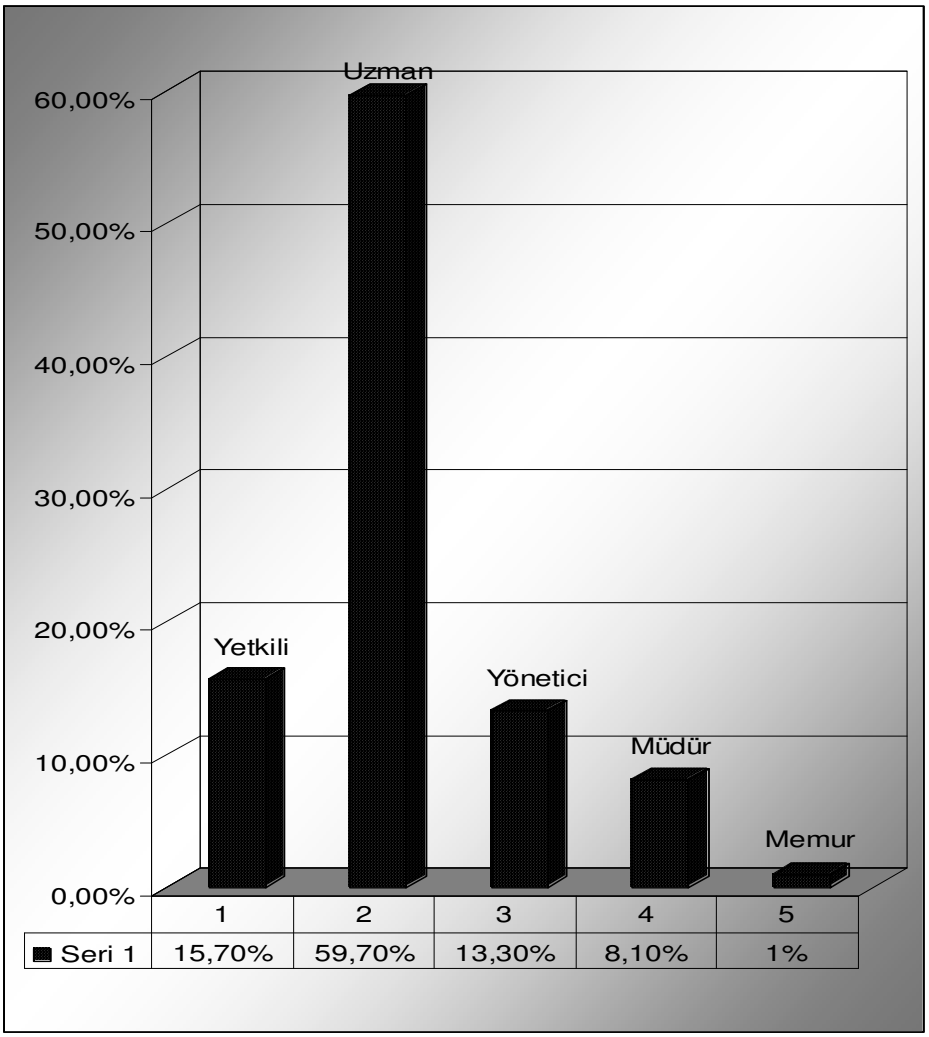
Şekil 14. Ankete katılanların yaş dağılımı

Ankete katılanların %19,1'i lise, %18,6'sı ön-lisans (yüksekokul), %59,3'ü lisans (dört yıllık üniversite), %3,1'i ise yüksek lisans ya da doktora derecesi olan kişilerdir.



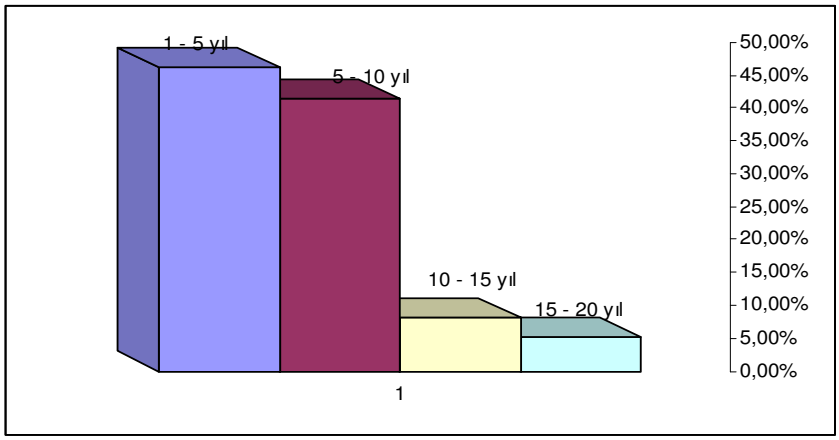
Şekil 15. Ankete katılanların öğrenim durumu

Ankete katılanların %15,3'ü yetkili, %59,7'si uzman, %13,3'ü yönetici, %8,1'i müdür, %1'i ise memur olarak çalıştığını ifade etmiştir.



Şekil 16. Ankete katılanların unvanları

Yanıtlayıcıların %46,2'si 1- 5 yıl arası bir süredir anketin gerçekleştiği şirkette çalışmakta olduğunu ifade etmiştir. Bundan daha az fakat yine de yüksekçe bir oran (%41,3) 5-10 yıl arası bir süredir söz konusu şirkette çalışmaktadır. %8,1'i 10- 15 yıldır, %5,2'si 15-20 yıldır şirkette çalışmakta olduğunu ifade etmiştir.



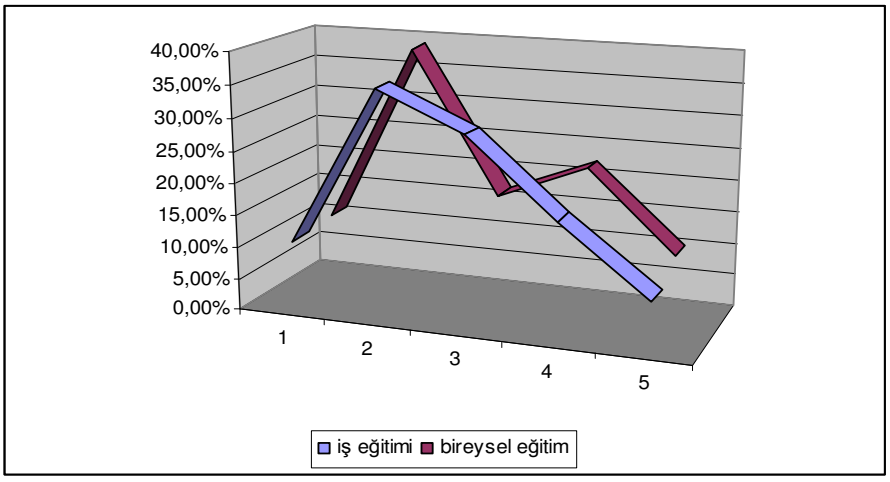
Şekil 17. Ankete katılanların çalışma süresi

4.5.2. Eğitim Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Sorular

4.5.2.1. Şirket İçinde Gelişime Yönelik Eğitimler Hakkında Görüşler

Şirket içinde verilen iş geliştirmeye yönelik eğitimler konusunda, ankete katılanların %10,5'i çok memnun olduğunu belirtirken, %35,2'si memnun olduğunu %29,4'ü ise biraz memnun olduğunu ifade etmiştir. Ankete katılanların %17,6'sı verilen eğitimden memnun olmadığını, %7,3'ü ise hiç memnun olmadığını dile getirmiştir.

Şirket içinde bireysel gelişimi de hedefleyen eğitim uygulamalarına verilen yanıtlarsa, iş gelişimine verilen yanıtlara kıyasla daha az hoşnutluk ifadesi içermiştir. Bireysel eğitimi nasıl karşılandığına ilişkin sorulara yanıtlayıcıların %11,1' çok memnun, %38,8'i memnun karşıladığını belirterek yanıt verirken; Biraz memnun olduğunu ifade edenler %16,7; memnun olmadığını ifade edenler %22,3; hiç memnun olmadığını ifade edenler ise %10,1 oranındadır.



Şekil 18. Ankete katılanların şirkette sağlanan iş eğitimi ve bireysel gelişim eğitiminden duydukları memnuniyet (1: Çok memnun, 2: Memnun, 3: Biraz Memnun, 4: Memnun Değil, 5: Hiç Memnun Değil)

Sonuçlara göre ankete katılanların önemli bir bölümü şirketteki iş gelişimi ve bireysel gelişim hedefleyen eğitimlerin beklentilerini – çok olmasa da – karşıladığı yönünde görüş belirtmiştir. Ancak sonuçlardan da anlaşıldığı üzere şirketin bireysel gelişime yönelik eğitimlere ağırlık vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

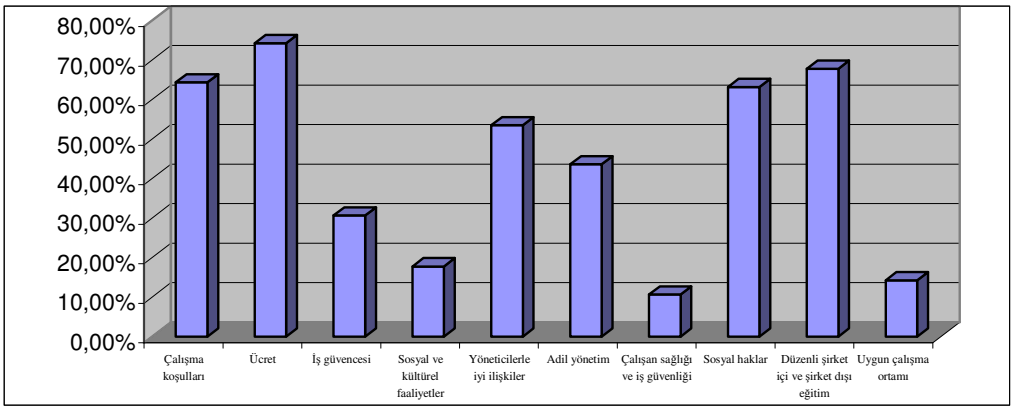
4.5.2.2. İş Hayatında Motivasyon ve Verimliliği Artıracağı Düşünülen Etmenler

Anketteki sorulardan iş hayatında motivasyonu artırıcı etmenlere ilişkin olan soruda ise tanınma, takdir edilme, çalışma koşulları, ücret, iş güvencesi, sosyal ve kültürel faaliyetler, yöneticilerle iyi ilişkiler, adil yönetim, çalışan sağlığı ve iş güvenliği, sosyal haklar, düzenli şirket içi ve dışı eğitim, uygun çalışma ortamı seçeneklerinin hangilerinin motivasyon artırıcı olduğu sınanmak istenmiştir. Yanıtlayıcıların beşer etmen seçme hakkı olan soruda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Tablo 13. İş Hayatında motivasyon artırıcı olduğu düşünülen etmenler

Özellik	**%**
Tanınma	%13,3
Takdir edilme	%35,6
Çalışma koşulları	%64,4
Ücret	%74,3
İş güvencesi	%30,7
Sosyal ve kültürel faaliyetler	%17,8
Yöneticilerle iyi ilişkiler	%53,5
Adil yönetim	%43,6
Çalışan sağlığı ve iş güvenliği	%10,7
Sosyal haklar	%63,2
Düzenli şirket içi ve şirket dışı eğitim	%67,8
Uygun çalışma ortamı	%14,3

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre eğitim, ücret, çalışma koşulları, sosyal haklar ve takdir edilme motivasyon sağlamada en yüksek etmenler olarak görülürken; uygun çalışma ortamı, sosyal ve kültürel faaliyetler ile adil yönetim değişkenleri motivasyon artırma konusunda fazlaca yeğlenmemiştir.



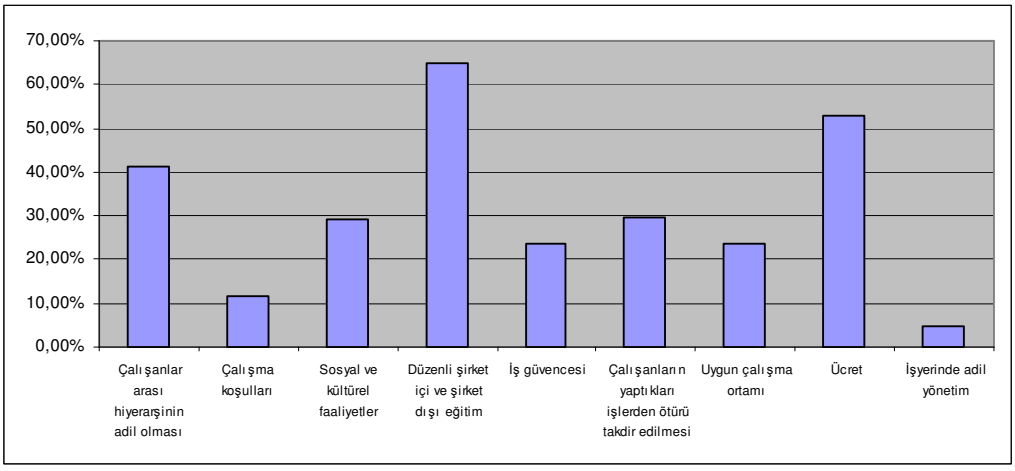
Şekil 19. İş Hayatında motivasyon artırıcı olduğu düşünülen etmenler

Anketin dördüncü sorusunda ise işyerinde verimliliği artıracağı düşünülen etmenler konusunda katılımcılara görüşleri sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 14. İş Hayatında verimlilik artırıcı olduğu düşünülen etmenler

Özellik	*%*
Çalışanlar arası hiyerarşinin adil olması	%41,1
Çalışma koşulları	%11,7
Sosyal ve kültürel faaliyetler	%29,4
Düzenli şirket içi ve şirket dışı eğitim	%64,7
İş güvencesi	%23,5
Çalışanların yaptıkları işlerden ötürü takdir edilmesi	%29,8
Uygun çalışma ortamı	%23,5
Ücret	%52,9
İşyerinde adil yönetim	%4,8

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre bir önceki soruda olduğu gibi düzenli eğitim ve ücret etmenleri işyerinde verimliliğin artmasında baş etmenler olarak görülürken çalışma koşulları, sosyal ve kültürel faaliyetler ile uygun çalışma ortamı değişkenleri verimlilik konusunda yeğlenen etmenler olmamıştır.



Şekil 20. İş Hayatında verimlilik artırıcı olduğu düşünülen etmenler

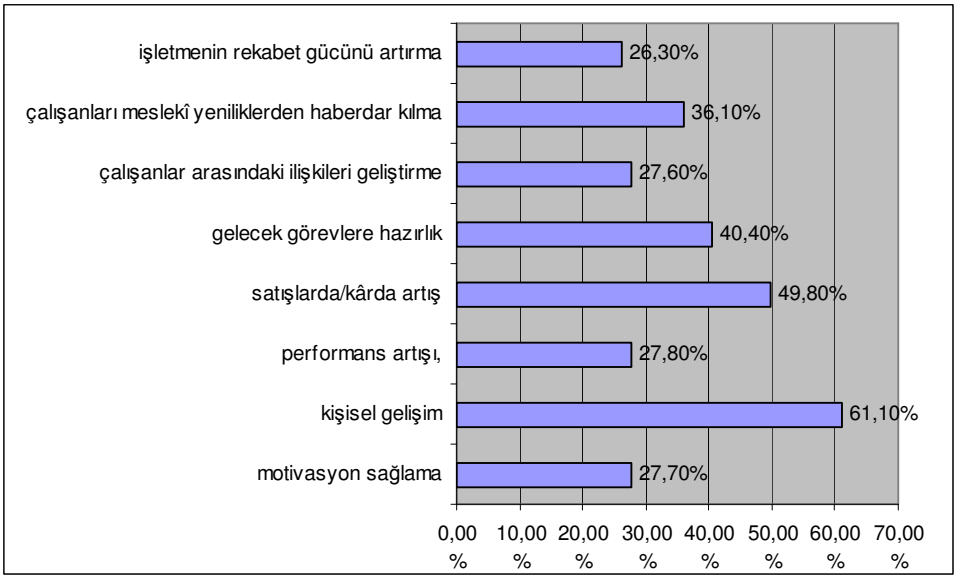
4.5.2.3. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Amacı ve Değerlendirilmesi

Ankete katılanlara yöneltilen beşinci soruda işyerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme etkinliklerinin amacının ne olduğu konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Bu soruda sınanan sekiz değişken "motivasyon sağlama, kişisel gelişim, performans artışı, satışlarda / kârda artış, gelecek görevlere hazırlık, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme, çalışanları meslekî yeniliklerden haberdar kılma ve işletmenin rekabet gücünü artırma"dır. Alınan sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 18. Şirket içi eğitim ve geliştirme etkinliklerinin amacı hakkında görüşler

Özellik	**%**
motivasyon sağlama	%27,7
kişisel gelişim	%61,1
performans artışı,	%27,8
satışlarda/kârda artış	%49,8
Gelecek görevlere hazırlık	%40,4
çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme	%27,6
çalışanları meslekî yeniliklerden haberdar kılma	%36,1
işletmenin rekabet gücünü artırma	%26,3

Söz konusu yanıtların dağılımı aşağıdaki grafikte daha net görülebilir:



Şekil 21. Şirket içi eğitim ve geliştirme etkinliklerinin amacı hakkında görüşler

Yukarıdaki şekilden de anlaşılabileceği üzere kişisel gelişim, gelecek görevlere hazırlık ve satışlarda / kârda artışın şirket içi eğitim ve geliştirme etkinliklerinde hedeflenen temel unsurlar olduğu düşünülmektedir. Daha önceki sorularda ücret ve çalışma koşullarının çalışma motivasyonu ve veriminde artış için önemli olduğu vurgusu dikkate alındığında, yukarıdaki yanıtlardan kâr / satış ve gelecek görevlere hazırlık ile ilgili olanlarının doğrudan ücret ile ilintili olduğu; kişisel gelişimin de diğer motivasyon ve verim unsurları ile örtüştüğü düşünülebilir.

Ankete katılanlardan şirket içi eğitim ve geliştirme etkinliklerinin daha iyi olması için nelerin gerekebileceği sorusu da yöneltilmiştir. Bu soruya yanıt olarak katılımcılar sağlanan eğitimde kişilerin olası kariyer planlarının göz önüne alınmasını (%53,4), sağlanan eğitimde bireysel özelliklerin daha fazla dikkate alınmasını (%38,8) ve çalışanların eğitimle ilgili görüşlerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini (%38,8) en önemli unsurlar olarak vurgulamıştır.

Ayrıca sağlanan eğitimde çalışanlarla etkileşim sağlanması gerektiği (%30,9), eğitim sürecinde çalışanlara çeşitli biçimlerde rol verilmesi gereği (%28,4) ve işyerinde gerçekleştirilen performans değerlendirmesinin sonuçlarına daha fazla

önem verilmesi gereği (%26,7) ile eğitim sırasında empati ve çalışanların psikolojik durumlarına önem verilmesi gereği (%25,2) de vurgulanmıştır. Bu soruda en az vurgu eğitim süreçlerinin çalışanların işlerine yabancılaşmaması sağlaması yönünde olması gereğine (% 9,3) yapılmıştır. Diğer yanıtlar da işyerine yabancılaşma sorununu doğrudan ve dolaylı olarak irdelendiği için, bu seçeneğin az yandaş bulması, belki de çalışanların yabancılaşma kavramı konusunda fazla bilgili olmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Yukarıda belirtilen soruya verilen yanıtlar çalışanların kariyer kaygıları ve aldıkları eğitimde kişisel özelliklerine uyumlu bir program yürütülmesine verilen önemin öne çıktığı görülmektedir.

4.5.2.4. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerine İlişkin Performans Değerlendirmesi

Ankete katılanlara şirket içi eğitim ve geliştirme etkinlikleri sonrasında performans değerlendirme testi yapılıp yapılmadığı sorulduğunda %11,7'si her zaman, %4,6'sı sık sık eğitim sonrası performans değerlendirme testine tabî olduklarını belirtmiştir. %37,1'lik bir oranda da performans değerlendirmesinin genellikle yapıldığı ifade edilmiştir. Yani ankete katılanların %53,4'ü eğitim sonrası performans değerlendirme testinin genellikle ya da sıkça yapıldığı konusunda görüş belirtmiştir. %32,5'lik bir bölüm bu soruya "nadiren" yanıtı verirken, %10,3'lük bölüm eğitim sonrası hemen hemen hiçbir zaman performans değerlendirme testi yapılmadığını ifade etmiştir.

Performans değerlendirmesi yapıldığını belirten %89,7'lik kesimin %48'6'sı ise söz konusu performans testinin sonuçlarının çalışanlarla paylaşılmadığını ifade etmiş, %45,3'lük bölüm ise zaman zaman da olsa söz konusu testlerin sonuçlarından haberdar edildiklerini belirtmişlerdir, %6'lık bir bölüm ise her zaman (%3,9) ya da genellikle (%2,1) performans testi sonuçlarından haberdar edildiklerini ifade etmiştir. Bu sonuçlarla yedinci sorudaki empati ve kişisel özelliklerle performans

değerlendirmesi sonuçlarının daha fazla değerlendirilmesi istemi göz önüne alındığında, ankete katılanların ilgili şirketin insan kaynakları bölümünün değerlendirme ve çalışanlarla iletişiminden hoşnut olup olmadıkları konusunda soru işaretleri olduğu düşünülebilir.

4.5.2.5. Şirket İçi Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Çalışanlara Katkısı

Ankete katılanlara yöneltilen işyerindeki eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki tutum ve davranışlara olumlu anlamda katkıda bulunup bulunmadığı sorulduğunda yanıt verenlerin %4,1'i hemen hemen her zaman, %38,1'i genellikle %20,7'si ise ara sıra olumlu anlamda katkının söz konusu olduğunu belirtirken; %3,6'sı olumlu katkının nadiren söz konusu olduğunu, %6,7'si ise hiç söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %26,9'u ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir.

Ankete katılanlara yöneltilen işyerindeki eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kişisel gelişime olumlu anlamda katkıda bulunup bulunmadığı sorulduğunda yanıt verenlerin %3,7'si hemen hemen her zaman, %19,5'i genellikle %41,1'i ise ara sıra olumlu anlamda katkının söz konusu olduğunu belirtirken; %7,8'i olumlu katkının nadiren söz konusu olduğunu, %4,1'i ise hiç söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %23,8'i ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan yüksek sayılabilecek çoğunluğunun 'fikrim yok' sonucunun çıkması ise yapılan eğitimlerin belli bir süre sonra etkinliklerinin ölçülmediği için bu konuda fikirleri olmadığı yorumu yapılabilir.

Ankete katılanlara yöneltilen işyerindeki eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki çalışma motivasyonuna olumlu anlamda katkıda bulunup bulunmadığı sorulduğunda yanıt verenlerin %2,4'ü hemen hemen her zaman, %6,8'i genellikle %38,5'i ise ara sıra olumlu anlamda katkının söz konusu olduğunu belirtirken; %12,5'i olumlu katkının nadiren söz konusu olduğunu, %11,7'si ise hemen hiç söz

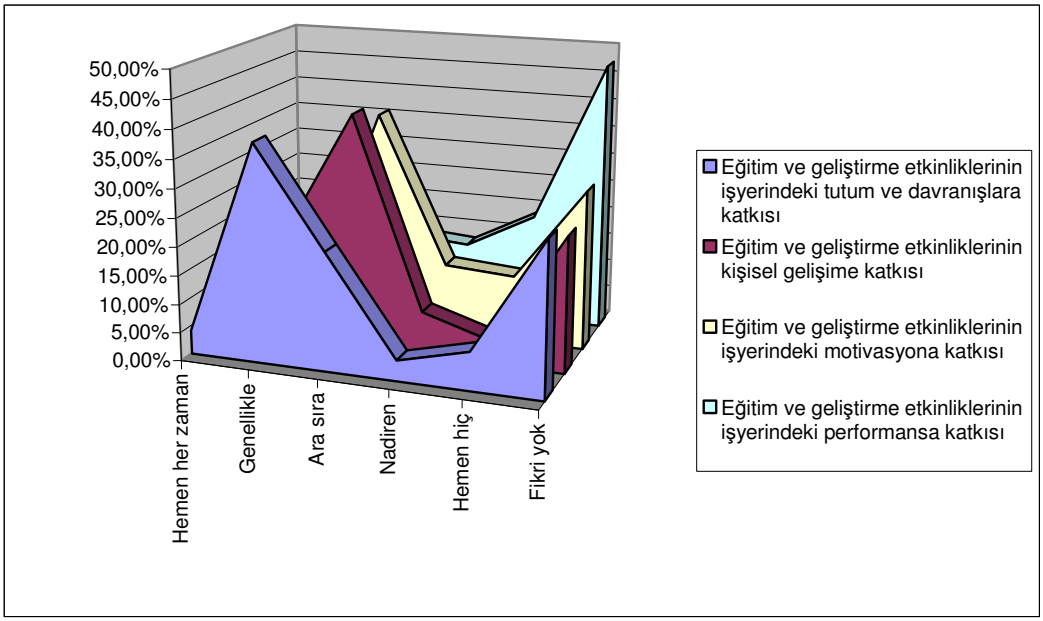
konusu olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %28,1'i ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir.

Ankete katılanlara yöneltilen işyerindeki eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki iş performansına olumlu anlamda katkıda bulunup bulunmadığı sorulduğunda yanıt verenlerin %2,2'si hemen hemen her zaman, %5,2'si genellikle %13,6'sı ise ara sıra olumlu anlamda katkının söz konusu olduğunu belirtirken; %12,7'si olumlu katkının nadiren söz konusu olduğunu, %19,1'i ise hemen hiç söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %47,3'ü ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Yukarıda irdelenen dört sorunun sonuçları aşağıdaki matriste özetlenmiştir.

Tablo 19. Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin çalışanlara katkısı

	Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki tutum ve davranışlara katkısı	**Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kişisel gelişime katkısı**	**Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki motivasyona katkısı**	**Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerindeki performansa katkısı**	**Toplam**
Hemen her zaman	%4,1	%3,7	%2,4	%2,2	%100
Genellikle	%38,1	%19,5	%6,8	%5,2	%100
Ara sıra	%20,7	%41,1	%38,5	%13,6	%100
Nadiren	%3,6	%7,8	%12,5	%12,7	%100
Hemen hiç	%6,7	%4,1	%11,7	%19,1	%100
Fikri yok	%26,9	%23,8	%28,1	%47,3	%100
Toplam	%100	%100	%100	%100	

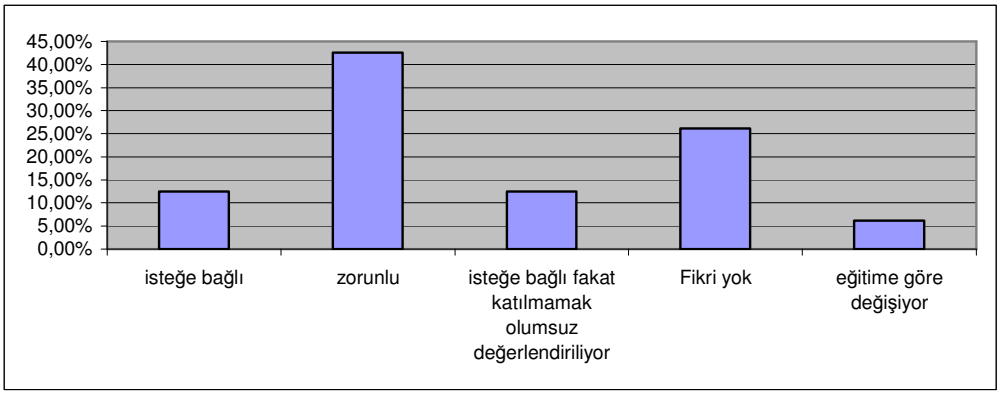


Şekil 22. Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin çalışanlara katkısı

Yukarıdaki matrise ve tabloya bakıldığında işyerindeki eğitim ve geliştirme etkinlikleri hakkında şunlar çıkarsanabilir:

- Çalışanların büyük bir bölümü işyerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme etkinliklerinin yararları konusunda görüş / fikir sahibi değildir. Fikir belirtmeme oranı işyerindeki performansa eğitim ve geliştirme etkinliklerinin katkısı sorulduğu zaman en üst düzeye çıkarken, eğitim ve geliştirme etkinliklerinin en fazla işyerindeki tutum ve davranışlara olumlu etkide bulunduğu ifade edilmiştir.
- Çalışanlar işyerinde sağlanan eğitim ve geliştirme etkinliklerinden ortalama düzeyde hoşnuttur.
- İşyerindeki eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kişisel gelişim ve çalışma motivasyonuna katkısı; işyerindeki tutum ve davranışlara olan katkıdan daha az, performansa sağladığı düşünülen katkıdan daha fazladır.

Anketi yanıtlayanların %42,6'sı eğitim ve değerlendirme etkinliklerine katılmanın zorunlu olduğunu, %12,5'i zorunlu olmasa da katılmamanın yöneticiler tarafından olumsuz değerlendirildiğini ifade etmiştir. Söz konusu etkinliklere katılımla ilgili yanıtlar aşağıda özetlenmiştir:



Şekil 23. İşyerinde Eğitim ve değerlendirme etkinliklerine katılımın zorunlu olup olmaması

Yukarıda katılımla ilgili olarak dile getirilen görüşler göz önüne alındığında, verilen eğitim ve geliştirme kursları konusunda fikri olmayanların oldukça yüksek oranlarla temsil edilmesi söz konusu eğitimlerin belirli ölçüde gönüllülükten değil zorunluluktan kaynaklandığına işaret ediyor olması muhtemeledir. İlgili insan kaynakları biriminden yeterli geribildirim sağlanmadığının daha önceki sorulara verilen yanıtlarda dile getirilmiş olması da bu olasılığı artış yönlü etkilemektedir.

Ankete katılanların % 38,2'si işyerinde sağlanan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin ileride terfî için önem taşıdığı yönünde görüş belirtirken, %28,7'si bu görüşe katılmadığını ifade etmiş; %32,6'lık kesim ise bu konuda görüş belirtmemiştir. Bu soruya verilen yanıtlar, yukarıda ifade edilen "fikri yok" temalı yanıtlar hakkında yapılan yorumlarla örtüşürken, söz konusu eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işyerinde terfî sağlayabileceğini düşünenlerin oranının az olmadığı da dikkat çekicidir.

4.5.2.6. Şirket İçi Eğitimlerin Nasıl Olması Gerektiği Konusunda Görüşler

Ankette yer alan açık uçlu sorulardan biri şirkette sağlanan eğitimlerin daha yararlı olabilmesi için ilgili insan kaynakları birimine nasıl önerilerde bulunulabileceğidir. Bu soruya az sayıda görüşle yanıt verilmiştir. Söz konusu görüşler şu biçimde özetlenebilir:

- Eğitimin olabildiğince işyeri dışında sağlanmasının, işyerinden farklı bir ortamın çalışanlara eğitim için daha iyi gelebileceği düşüncesinden hareketle, daha iyi olacağı ifade edilmiştir. Bu, daha önce bu çalışmada değinilen işyerinde yabancılaşma olasılığının bertaraf edilmesi amaçlı bir düşüncedir.
- Yukarıdaki yoruma koşut bir başka yorum da eğitimlerin şehir dışında (tatil beldelerinde) gerçekleşmesini isteyen bir katılımcıdan gelmiştir. Katılımcı böylelikle hem eğitim hem dinlenme olanağına kavuşulabileceğini ifade etmiştir.
- Eğitim sonuçlarının ölçümlenerek, sonuçların çalışanlarla paylaşılmasının çalışanlar açısından yararlı olacağı iki ayrı yanıtlayıcı tarafından belirtilmiştir. Bu konu, daha önce de, Likkert ölçekli sorularda önemle vurgulanan bir konu olmuştur.
- Eğitimler başlatılmadan / verilmeden evvel çalışanların konuyla ilgili fikirlerinin alınmasının eğitim sonuçları bakımından yararlı olacağı ifade edilmiştir. Yani söz konusu eğitimi hazırlayacak kişilerin, eğitimin özneleri ile iletişim içinde olup empati kurmalarının gereği ifade edilmiştir. Bu konu da, daha önceki Likkert ölçekli sorularda yanıtlayıcıların önemle üzerinde durduğu bir konu olmuştur.
- Eğitimlerde internet tabanlı eğitime değil de sınıf ortamında, sosyal ilişkilerin söz konusu olduğu eğitimlere önem verilmesi gerektiği bir başka yanıtlayıcı tarafından dile getirilmiştir. Bu da yukarıda sözü edilen yabancılaşma olgusunu azaltma amaçlı bir öneri olarak nitelenebilir.
- Eğitim gereksinimleri belirlenirken, gereksinimlerin daha doğru bir biçimde ve tek bir akademik öğrenim kurumu desteği yerine daha çeşitli yerlerden

destek alınarak yapılması gerektiği ankete katılan kişilerden biri tarafından belirtilmiştir. Burada şirketin büyük bir gruba bağlı olmasından kaynaklanan bir sonuş olarak değerlendirilebilir. Çünkü şirketin grup bünyesindeki eğitim faaliyetlerinden yararlanması grup tarafından önemle öenrilmektedir.

- Ankete katılanlardan biri eğitimler sonucunda, eğitimi için harcanan paraya karşılık ne kadarlık bir kazanç sağlandığını ya da sağlanamadığını görmenin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu vurgu, daha önce Likkert ölçekli sorularda dile getirilen geribildirim (feedback) gereksinimi vurgusu ile örtüşmektedir.
- Bir başka yanıtlayıcı da, yukarıdaki yoruma koşut bir biçimde verilen eğitimlerin ardından, söz konusu eğitimlerin ne denli yararlı olduğunun ölçülerek, ölçüm sonuçlarının eğitime katılanlarla paylaşılması gereğine vurgu yapmıştır.
- Yanıtlayıcılardan ikisi, alınacak eğitimlerin yöneticilerle eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini; bunun işyerindeki çabaları daha verimli kılacağını ifade etmiştir.

Ankette yer alan açık uçlu sorulardan bir diğeriyse, çalışma motivasyonunu daha üst düzeye çıkartabilmek için gelecek günlerde şirkette ne tür eğitim ve geliştirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesinin istendiğidir. Bu soruya da az sayıda görüşle yanıt verilmiştir. Söz konusu görüşler şu biçimde özetlenebilir:

- İki katılımcı bilgisayar konusunda verilen eğitimi yeterli bulmayıp daha fazla eğitim istemiştir.
- Bir katılımcı zaman ve toplantı yönetimi konusunda kendisinin ve çalışma arkadaşlarının bilgi eksikliği olduğunu dile getirmiştir.
- Katılımcılardan biri, çeşitli akademik kurumlarla işbirliği yapılarak eğitim yelpazesi çeşitliliği sağlanmasını istediğini, mevcut birlikte çalışılan akademik kurumdan çok hoşnut olmadığını ifade etmiştir.
- Kişisel eğitime daha fazla vurgu yapılması gerektiğini iki ayrı katılımcı ifade etmiştir.

- Katılımcılardan birisi eğitim ihtiyaç analizi yapılmıyor olmasını bir eksiklik olarak nitelemiştir. Söz konusu analizin yapılmasının iş performansına daha olumlu etkilerin önünü açacağı ifade edilmiştir.
- Satış personeli olduğunu belirten üç katılımcı ayrı ayrı sunum becerileri eğitimi almak istediğini, çünkü kendisini asıl bu konuda geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir.
- Katılımcılardan ikisi işyerinde gerçekleştirilen "klasik eğitim" tarzını eleştirerek, ofis dışında eğitim verilmesinin motivasyonu üst düzeye çıkartabilecek bir öge olduğunu ifade etmiştir.
- Bir katılımcı işyerinde motivasyon artırımı için stresle baş edebilme odaklı eğitim verilmesinin gereğine vurgu yapmıştır.
- Bir katılımcı dil eğitiminin olmaz olmaz olduğunu ifade etmiştir.
- Bir katılımcı yönetmenlik eğitiminin mutlak bir zorunluluk olduğunu ifade etmiştir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Gerçekleştirilen uygulamada karşılaşılan sonuçlar şu biçimde özetlenebilir:

Şirket içinde sağlanan eğitim ve geliştirme etkinlikleri, söz konusu etkinliklerden yararlananları ortalama düzeyde memnun etmektedir. Bu durum eğitimin niteliğinden hoşnut olunması ile doğru orantılıdır. Benzer bir eğilim eğitimlerin ihtiyaç analizine göre verilip verilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlardan da çıkarsanabilir.

Uygulamada ulaşılan bulgular bu çalışmada daha önce değinilen Rosoky'nin "kalite eğitimi"nin gerekliliği ve amaçları konusundaki düşünceleri ile uyum içindedir. Eğitimde ihtiyaç analizi konusunda uygulamanın fazlaca başarılı olmadığı varsayılırsa, 2.5.2'de söz edilen Şencan ve Erdoğmuş'tan alıntılanan ihtiyaç analizini göz önüne alarak eğitim ve geliştirme etkinliklerinde yenilemeler yapmakta yarar olabilir.

İş hayatında motivasyonun artırması en olası etmenler olarak ücret, çalışma koşulları, sosyal haklar ve düzenli şirket içi eğitim seçenekleri belirtilmiştir. Bulgular Noe'nin daha önce bu çalışmada söz edilen bulguları ile uyumludur. Yöneticilerle iyi ilişkiler ve adil yönetim seçeneklerinin tanınma, takdir edilme ve sosyal – kültürel faaliyetler, ve çalışan sağlığı ve iş güvenliğinden – motivasyon sağlama bakımından - daha önde tutulması çalışanların aslında şirket içinde bireysel durumlarından çok iş uyumunu ve iç iletişimi önemsediklerinin bir göstergesi sayılabilir.

İşyerinde verimliliğin artması için etkin olduğu düşünülen etmenler de, yukarıda sözü edilen motivasyon etmeni için istenenlerle belirli ölçülerde koşut ve ilintilidir. Burada dile getirilen ücret, şirket içi yönetimin adil olması ve düzenli şirket içi eğitim gerekliliği vurguları daha önce bu çalışmada Denison'a gönderme ile vurgulanan eğitim – verimlilik ilişkisi ile uyumludur. Bu bağlamda Ataklı'nın, daha

önce söz edildiği gibi, işletmede eğitimin yararları üzerine yaptığı çalışmalarda dile getirdiği noktaların da varılan bulguları desteklediği belirtilebilir.

Yukarıda belirtilen bağlamda, daha önce irdelenen IIP yaklaşımının önemini yeniden vurgulamakta yarar vardır. Dünyada işletmelerin çalışanlarına yaptıkları yatırımın organizasyona gerçekten yarar sağlayıp sağlamadığını ölçümlemesi için, performanslarının insan kaynakları ile geliştirilmesini yöntem olarak benimseyen uluslararası bir insan kaynakları standardı olan İnsana Yatırım Yapma Standardı, insan kaynağını ve gelişimini ilk sıraya koyarak insan kaynağına yatırımı iş sonuçlarına dönüştürebilen verimli organizasyonlar yaratmaktır. Söz konusu uygulamanın işletmenin insan kaynakları politikasına içertilmesi yararlı olabilir.

Eğitim ve gelişme etkinliklerinin değerlendirilmesinde çalışanların olumsuz anlamda görüş belirttikleri noktalar genellikle verilen eğitimde empati eksikliği yönünde yoğunlaşmıştır. Uygulanan eğitim ve geliştirme etkinlikleri çalışanların kaydadeğer bölümünü kişilik özelliklerinin dikkate alınmaması ve çalışanlarla etkileşimli (interaktif) iletişim kurulmaması kökenli empati eksikliği olduğu yönünde düşünmeye sevk etmiştir. Bu bağlamda Dessler'in bu çalışmada daha önce değinilen empati ve etkileşimli insan kaynakları eğitimi ile ilgili vurguları önem kazanmaktadır.

Eğitim performansı değerlendirmesi yapılıp yapılmadığı ve yapılmaktaysa söz konusu değerlendirmenin sonuçlarının çalışanlarla paylaşılıp paylaşılmadığı konusundaki sorulara verilen yanıtlar; çalışanların bu konuya yeterli ilgiyi göstermediklerini, diğer yandan performans değerlendirmesi uygulanmaktaysa bile, söz konusu değerlendirmenin sonuçlarının çalışanlarla paylaşılmasının fazla yaygın bir olgu olmadığı bulgulanmıştır. Özellikle bu konudaki sorularda fikri olmayanların oranının %20'nin altına düşmediği dikkate alındığında eğitim geliştirme ve empati ile ilgili Mondy'nin dile getirdiği, bu çalışmada daha önce değinilen, yenilik önerilerini dikkate almak önemli olabilir.

Söz konusu performans değerlendirmesinin yapılması ve yapılırsa sonuçların çalışanlarla paylaşılmamasının ardında yatan nedenlerin Simmonds'un daha önce dile getirdiği olası performans değerlendirmeme nedenleri ile ne derece ilintili olduğunu irdelemek için söz konusu değerlendirmeden sorumlu kişilerin katılacağı, Ergin'in belirttiği ve daha önce bu çalışmada değinilen örgütsel analiz çalışması odaklı araştırmalar yapmaya gereksinim vardır. Ayrıca Kirkpatrick' in 4 kademeli değerlendirme kriterleri çerçevesinde son aşama olan sonuçların değerlendirilmesine ek olarak yatırımın geri dönüşünün hesplanabildiği ölçümler yapılmasında fayda vardır.

Brensal'ın PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al: *Plan-Do-Check-Act*) çevrimi, yukarıda belirtilen anlamda kullanılabilir. Bu çevrimle eğitim ölçümlerinin, kurumun gelecek planlarına katkı sağlamasını güvence altına alınmış olmaktadır. Bu şekilde, eğitim sonuçlarının ölçümü ile şirkette sağlanan gelişme seviyesi değerlendirilirken ölçüm sistemi de geliştirilebilir.

Söz konusu geliştirme yöntemleri De Cenzo ve arkadaşlarının önemle üzerinde durduğu gibi bir deney ve kontrol grubu eşliğinde gerçekleştirilebilir ve böylelikle Bee'nin öğrenmenin değerlendirilmesi ve değerlendirmenin sonuçlarının güvenilirliği daha benimsemesi ölçütlerde gerçekleşebilir.

Furjanic'in çalışanların istemleri ile insan kaynaklarından bu istemlere verilecek yanıtlara ilişkin yer ("nerede?", zaman ("ne zaman") ve uygulama ("nasıl?") odaklı irdelemesi yenilenecek insan kaynakları uygulamaları için bir çıkış noktası oluşturabilir.

Diğer yandan bu çalışmadaki X sigorta A.Ş. şirketinin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin formları içeren eklerden de anlaşılabileceği üzere teorik olarak yukarıda betimlenen gereksinimler işletmenin ilgi alanı dahilindedir. Şirketin eğitim geliştirme faaliyetlerini düzenli olarak uygulamasının yanı sıra bu faaliyetlerin çalışanlar ve şirket üzerinde nasıl bir etki yarattığını da ölçümlemesi gerektiği yorumu yapılan anketten alınan sonuçlar neticesinde söylenebilir. Ne var ki, bu

algıyı uygulamaya geçirebilmek için daha fazla çaba gerektiği bu çalışma ile bulgulanmıştır.

KAYNAKÇA

Acuner, T. 'İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi veHizmetSektöründe Bir Saha Araştırması', **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, no: 3, 2001, ss. 12 - 17.

Akgemici, T. 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Geliştirme Etkinliği ve Örnek Uygulama,' (Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2002).

Akyüz, Ö. F.. *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları*, Sistem Yayıncılık, 2001.

Aldemir, C.; Atayol, A.; Budak, G.. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Barış Yayınları, 2001

Alliger, G.M., Janak, E.A. "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirthy Years Later", ***Personnel Psychology***, 42, 1989.

Ataay, İ. D.. ***İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri***, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 235, 1990

Aykaç, B.. **İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**, İstanbul, Nobel Yayınları, 1999.

Bakioğlu, A. "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Uygulamasına İlişkin Bir

Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1991.

Barutçugil**.** İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başaran, İ E.. **Eğitime Giriş**, Ankara, Kadıoğlu Matbaacılık, 1992.

Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1984.

Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139, 1985.

Baykul, Y.; Gelbal, S.; Kelecioğlu, H. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara, MEB Yayınları, 2001.

Bee, F.; Bee, R.. **Learning Needs Analysis and Evaluation**, London, Chartered Institute of Personel and Development, 2003.

Bentley, T. **The Business of Training**, New York, McGraw Hill, 1990.

Bingöl, D.. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

Brensal, C. Y. **Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranlarının Hesaplanmasında Yöntemsel Yeni bir Yaklaşım**, İstanbul, Doğuş Üniversitesi, 2004.

Buckley R. M.; ve Gerald R. F.	**Human Resources Management**, 3rd Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996
Büyükuslu, A.R.	**Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998.
Cascio, F. W.	Applied Psychology in Human Resources Management, New York, Prentice Hall, 1997.
De Cenzo, D.; Robbins, P. S.	*Human Resource Management*, New York, Prentice Hall, 1988.
Denison, E.F.	**Accounting for Slower Growth**, New York, The Brookings Institute, 1979.
Dessler, G..	**Human Resources Management**, New York, Prentice Hall, 2002.
Dursun B.	**İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
Erdoğan, İ.	**İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993.
Ergin, C..	**İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Yaklaşım**, İstanbul, Academyplus Yayınevi, 2002.
Erkoç, Z..	"Eğitimin Olgusu", **İnsan Kaynakları ve Yönetim**, Ocak-Şubat, 2000, ss. 34 – 40.
Erkuş, A.	**Psikometri Üzerine Yazılar**, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2003.

Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Fındıkçı, İ.. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.

Furjanic, W. Sheila; Trotman, A. Laurie. **Turning Traning into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results**, Washington, American Management Association, 2000.

Gözütok, N. 'En Karlı Yatırıma İlgi Hızla Artıyor', Haziran 2004, (Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3538 , 1 Haziran 2006.

İpek, A. Dolu. "İşletmelerde İşbaşı Eğitimi ve rotasyon Eğitiminin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.

Kamer, M. "Eğitimlerin Değerlendirilmesi", **TDM Training & Development Magazine**, Aralık-Ocak, 1999, ss. 2 – 6.

Kaynak, T; Aral Z., Ataay Uyargil, C., Sadullah Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul,İstanbul İ., Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Enst. Yayınları, 2000

Kirkpatrick, L. D.. **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi**, Largo Eğitim (çeviren), İstanbul, PDR Eğitim Yayınları, 1998.

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları,** İstanbul, Avcıol Basım, 1988

Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert; Premeaux, R. Shane. **Human Resource Management**, New York, Prentice Hall,2002.

Nelson, R.; Phelps, e. "Investments in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth", **American Economic Review**,56, 1966, s: 71 - 78.

Noe, A. R.. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**¸ Çetin, Canan (çev.), İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

Employee Training and Development, New York, Mc Graw Hill, 2005.

Önder, B. **Kamu Yayın Kurumlarından Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, 2000.

Özçer, S. 'İnsan Kaynağına Yatırımı Performansa Dönüştürmek', **Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, sayı.2 (Aralık 2004), ss. 34 – 39.

Özgüven, İ. E. **Psikolojik Testler**, İstanbul, PDREM Yayınları,1998.

Öztürk, Z. "İşletmelerde Personel Seçme ve Yöntemleri", **MRM Verimlilik Dergisi,** 1995, ss. 42 – 47.

Palmer. M. Winters, K. **İnsan Kaynakları** (çeviri: Doğan Şahiner,), İstanbul, Rota Yayınları, 1995.

Perry; M., Lobrenz R., 'Bir Kar Merkezi olarak İnsan Kaynakları', **Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** sayı 2 (Aralık 2004), ss. 13 - 16 .

Sabuncuoğlu, Z.. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa,Ezgi Kitabevi, 2000.

Şencan, H.; Erdoğmuş, N. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.

Simmonds, D. **Designing and Delivering Training**, London, Chartered Institute of Personel and Development, 2003.

Taşkın, E. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Der Yayınları, 1994.

İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, Papatya Yayınları, 2001.

Taymaz, H.. **Hizmet İçi Eğitim, Kavramları, İlkeler ve Yöntemler**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, n. 94, 1981.

Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.

Thomas, H.G. Bennet R. **Human Resources Management**, 7th Ed., London, Pitman Publishing, 1992

Tınaz, P. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, İstanbul, MESS, 2000.

Tokol, Tuncer , **Pazarlama Araştırması**, 9. Baskı, Bursa, Vipaş.A.Ş. 1998.

Tortop, N. **Kamu Personel Yönetimi,** İstanbul, Olgaç Yayınları, 1987.

Torrington D. **Human Resource Management and Personnel Function, New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, New York, Routledge 1989.

Turgut, M. F. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Saydam Matbaacılık, 1992.

Tutum, C. **Personel Yönetimi**, Ankara, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü*, 1979.

Türkoğlu, F. **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Arthur Andersen, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Ülsever, C. **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 2005.

Yıldırım, C. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara, ÖSYM Yayınları, 1999.

William, P. Anthony; P, Pamela, L.; Kacmar, K. M.. **Human Resources Management: A Strategic Application,** *London,* Dryden Press, 1999.