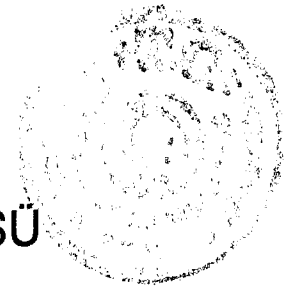


T.C.

GEBZE İLERİ TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



117147

İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİ VE
GELİŞTİRME SÜRECİ; BANKALARDA
YAPILAN BİR UYGULAMA

117147

Özgül KARATAŞ ÇAMUR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Oya ERDİL

GEBZE

2002

TEZ GÖZLEMEKÜÇÜM KURULU
DOKÜMANLARI VE ARŞİVİ

Özgül KARATAŞ ÇAMUR'un Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30.07...../2002 Tarih ve 2002/18.. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Lutfihak ALPKAN (GYTE)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Halit KESKİN (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.10./2002 . Tarih ve 2002/23. Sayılı kararı

İmza Mühür

ÖZET

Son yıllarda insan kaynakları alanında önemli değişimler olmuştur. Şirketler için insan kaynağı faktörü önemli bir hale gelmiştir. Dünya pazarında rekabet avantajına sahip olmak isteyen şirketler için yüksek beceri ve bilgi sahibi personel büyük bir ölçüt olmaktadır.

Günümüzün dinamik şirketlerinde işler daha karışık olduğu ve işlerin yapılışında hızlı değişimler meydana geldiği için eğitim ve geliştirme ihtiyacı artmaktadır. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, yeni alınan personeli işini doğru yapabilmesi için eğitmek, veya çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve olumsuz davranışlarını değiştirmek amaçlarını taşır. Eğitim ve geliştirmenin diğer bir hedefi ise, başarılı personeli daha büyük sorumluluklar alabilecek duruma getirmektir. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirmenin işletme açısından en önemli amacı verimliliği artırmak ve rekabet avantajını sürdürebilmektir.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için iyi hazırlanmış eğitim programları uygulamalıdır. Öncelikle, eğitime ihtiyaç olup olmadığı belirlenmeli, eğitimin gerekli olduğu ortaya çıktıktan sonra eğitim amaçları oluşturulmalıdır. Böylece eğitim programı şeklini almaya başlayacaktır. Sistemli ve disiplinli bir program hem bireyin hem de işletmenin başarısını garantileyebileceği için bu programlarda hataya yer verilmemelidir.

Bu tez çalışması genel olarak eğitim ve geliştirmenin işletmeler açısından önemini vurgulamaktadır. Bazı tanımlar yapıldıktan sonra eğitim ve geliştirmenin gerekliliği ve faydaları üzerinde durulmaktadır. Bir sonraki bölümde, eğitim ve geliştirme programının aşamaları anlatılmaktadır. Eğitim ve geliştirme yöntemleri açıklandıktan sonra değerlendirme aşamasının süreç açısından gerekliliği, değerlendirme yöntemleri, göstergeleri açıklanmaktadır.

Bu tez çalışmasının uygulama bölümünde ise, bazı bankaların eğitim ve geliştirme çalışmaları incelenmiştir. Bankalardaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürece uygun olarak işleyip işlemediği anket sorularıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca banka çalışanlarının eğitim ve geliştirmeye dair fikirleri de öğrenilmiştir. Son

olarak uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kişiye ve işe katkısının ne ölçüde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.



SUMMARY

Recent years have witnessed major changes in the area of human resource development. The factor of human resource for organizations has been important. A highly skilled and knowledgeable personnel has become critical for companies wanting to have competitive advantage in a global marketplace.

Since jobs in today's dynamic organizations are more complex and rapid job changes are occurring, the need for training and developing personnel has increased. In this context training and development efforts may aim to train new employees to do their jobs properly, or to improve the capabilities, and change the bad work habits of internal employees. The other goal of training and development effort is to prepare successful employees for positions of greater responsibility. However, the main objectives of training and development are to increase productivity and continue companies' competitive advantage.

Organizations should have well-prepared training programs to realize their goals. Firstly, they must assess whether there is a need for training. Once it has been determined that training is necessary, training goals must be established. Through this way a training program actually takes its form. A systematic and well-disciplined program ensures both individuals and organizations business success so organizations must consider a fully- prepared program without any error.

This thesis basically emphasizes the importance of training and development for organizations. After some conceptual definitions given, the importance and benefits of training programs have been mentioned. In the following chapter, the steps of preparing a program have been briefly described. Training methods have been followed by focusing on the importance of evaluation of training programs.

In the research part of the thesis, training and development facilities of some banks have been investigated. The questionnaire tries to find whether the training and development facilities in the bank have been planned and practiced in accordance to the training and development procedure. Besides, bank personnel's ideas about training and development facilities have been clarified. In the last part of the

questionnaire some questions have been asked to belirlemek the effects of uygulanan training and development facilities both on the bank personnel and their job.



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamı hazırlamamda bana yol gösteren, yardımcı olan sayın danışmanım Doç. Dr. Oya ERDİL'e teşekkür ederim.

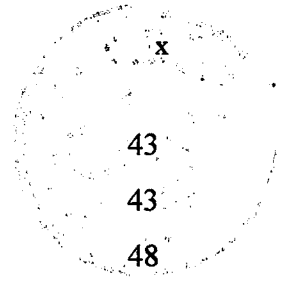
Ayrıca uygulama bölümünün değerlendirilmesinde büyük emeği geçen sayın Yard. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya ve her zaman ilgisini eksik etmeyen sayın Yard.Doç.Dr. Cemal ZEHİR'e teşekkür ederim.

Yüksek lisans yaptığım dönemde bana sürekli destek olan aileme, araştırmam sırasında her bakımdan yardımcı olan sevgili eşime teşekkür ederim.

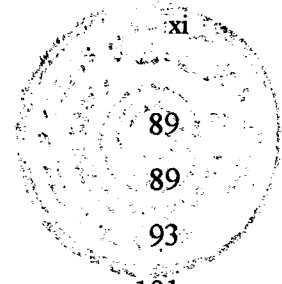


İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	VI
TEŞEKKÜR	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
TABLolar DİZİNİ	XIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1; İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	4
1.1. Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kavramlar	4
1.1.1. Eğitim	4
1.1.2. Geliştirme	5
1.1.3. Öğrenme	7
1.1.4. Yetiştirme	9
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirme	9
1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Zorunluluğu	12
1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Amaçları	14
1.5. Eğitimin Yararları	16
1.6. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Türleri	19
1.6.1. Hizmet Öncesi Eğitim – Hizmet İçi Eğitim	19
1.6.2. İş başında Eğitim – İş Dışında Eğitim	22
1.6.3. Kurum İçinde eğitim – Kurum Dışında Eğitim	24
1.6.4. Yönetici Olmayan Çalışanların Eğitimi – Yöneticilerin Eğitimi	24
BÖLÜM 2; İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	
PROGRAMLARININ OLUŞTURULMASI	27
2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	27
2.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	29
2.2. Eğitim ve Geliştirme Programının İçeriği	34
2.3. Eğitimcilerin Belirlenmesi	37
2.4. Eğitim Yöntemleri	39



2.4.1. En Yaygın Kullanılan Eğitim Yöntemleri	43
2.4.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	43
2.4.1.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	48
BÖLÜM 3; İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	
PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	61
3.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramlarının Açıklanması	61
3.2. Değerlendirmenin Önemi ve Gerekliliği	64
3.2.1. Değerlendirme İlkeleri	66
3.3. Değerlendirmenin Aşamaları	67
3.4. Değerlendirme Göstergeleri	72
3.4.1. Sınavlar veya Testler	72
3.4.2. Devam ve İlgi Derecesi	72
3.4.3. Öğretilenlerin Uygulanma Derecesi	72
3.4.4. Eğitimden Sonra Görevlendirme	73
3.4.5. Eğitilenlerin Yükselme Durumu	73
3.4.6. Maliyet Giderlerinde Düşme	73
3.5. Değerlendirme Yöntemleri	73
3.5.1. Katılımcının Tepkisi	73
3.5.2. Ön ve Son Testler	74
3.5.3. Önce ve Sonra Yapılan Performans Ölçümleri	74
3.5.4. Deney ve Kontrol Grupları	75
3.6. Değerlendirme Sonrası Eğitim Açığının Nedeni ve Önemi	75
BÖLÜM 4; BANKALARDA UYGULANAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME	
FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	77
4.1. Araştırmanın Amacı	77
4.2. Araştırmanın Önemi	80
4.3. Araştırmanın Kapsamı	81
4.4. Hipotezler	83
4.5. Araştırmanın Yöntemi	88
4.5.1. Araştırma Modeli	87
4.5.2. Evren ve Örneklem	88
4.5.3. Verilerin Toplanması	88
4.5.4. Verilerin İşlenmesi	89



4.6. Bulgular

4.6.1. Katılımcıların Özellikleri

4.6.2. Frekans Dökümü

4.7. Bulguların Değerlendirilmesi

BÖLÜM 5; SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Genel Sonuçlar

5.2. Öneriler

KAYNAKLAR

EK: Uygulama Anketi

ÖZGEÇMİŞ

89

89

93

101

107

107

109

109

111

116

120

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Genel Olarak Eğitim Süreci	5
2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenme Süreci	27
2.2. İş Analizi	31
3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Değerlendirilmesi	68



TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Eğitim İle Geliştirme Arasında Karşılaştırma	7
2.1. Yönetimin Üç Kademesinde En Sık Görülen Eğitim ve Geliştirme	33
4.1. Araştırma Modeli	82
4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Eğitim Süreci İle Eğitimin Sonuçları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi	85
4.3. Araştırmada Yer Alan Banka İsimleri	89
4.4. Katılımcıların Cinsiyeti	90
4.5. Katılımcıların Yaşı	90
4.6. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	91
4.7. Katılımcıların Bankada Çalışma Süresi	91
4.8. Katılımcıların Unvanı	92
4.9. Katılımcıların Son Bir Yılda Katıldıkları Eğitim Programı Sayısı	92
4.10. Bankanın Eğitime Verdiği Önem	93
4.11. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri	94
4.12. Uygulanan Eğitimin Amacı	95
4.13. Eğitim Amaçlarının Personele Önceden Bildirilmesinin Etkisi	96
4.14. Kullanılan Eğitim Yöntemleri	96
4.15. Eğitimin Belirlenmesi	97
4.16. Eğitimin Değerlendirilmesi	97
4.17. Eğitim Sonuçlarının Bildirilmesi	98
4.18. Eğitimin Kişisel Gelişime Katkısı	98
4.19. Eğitimin İş Stresine Etkisi	99
4.20. Eğitimin İşe Katkısı	99
4.21. Eğitimin İşe Bağlılığa Etkisi.	100
4.22. Eğitimin İşten Çıkarılma Hissine Etkisi	100
4.23. Eğitimin Kariyer Beklentisine Etkisi	100
4.24. Eğitim Programlarının Personeli Tatmini	101

GİRİŞ

İnsanların ve kurumların hiçbir çaba göstermeden gelişebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi kolay değildir. Sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, yenilenen teknolojiye ayak uydurmak, artan ihtiyaçlara cevap vermek için kişilerin ve kurumların teorik ve mesleki bilgilerini artırmaları zorunlu hale gelmiştir. Özellikle yirminci yüzyılın sonunda etkin olan küreselleşme akımı işletmelerin kendilerini yoğun rekabet ortamında bulmalarına neden olmuştur. Diğer şirketlerle rekabet eden ve ayakta kalmak zorunda olan işletmeler sadece teknolojilerini yenilemek, ürün veya hizmet kalitesini ve çeşidini artırmak ile bunun üstesinden gelememektedir.

Başarılı şirketler şunun farkına varmışlardır. Teknolojik bilgi kullanılmadığı ve geliştirilmediği takdirde, şirketlerin büyümesine ve rekabet avantajı sağlamasına çok az katkısı olur. Eğer şirket, ürününü müşteriye zamanında ulaştıramazsa fiyat avantajının hiçbir faydası olmaz. Ve son olarak, birileri üretmezse ürün avantajı da tek başına yeterli değildir. Şirketler için herşeyden önemlisi kaliteli işgörendir (Burack et al., 1997, s.15). Geçen yirmi yılda, insan kaynakları öneminin iyice farkına varılmıştır. İş performansını artırmak için çalışanların katıldığı aktiviteler bunun bir göstergesidir. Ürün/Pazar stratejileri odaklı rekabet programları artık yeterli olmamaktadır. İşletmeler rekabet ettikleri şirketleri saf dışı bırakmak için kendi çalışanlarının gücünü ortaya çıkarmanın yollarını aramaktadırlar. Bu nedenle çalışanların yeterliliklerini ve davranışlarını geliştiren programlara dayanarak rekabet avantajı sağlama girişiminde bulunmaktadır (Luoma, 2000, s.145).

Ollin(1996, s.29) de personeli eğitme ve geliştirme ihtiyacının son yirmi yılda iyice arttığına değinmiştir. Ve bu ihtiyacın yarattığı talep doğrultusunda şirketler, çalışanlarına ileri düzeyde eğitim vermektedir.

Amacı, büyüklüğü, bulunduğu iş kolu ne olursa olsun bütün işletmeler, çalışanlarını etkili ve verimli olarak iş dünyasına dahil etmek için bazı problemlerle karşılaşır. Bu süreç içerisinde işçiler ve yöneticiler görevlerini en iyi şekilde

yapabilmek için gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Eğitim ve geliştirmenin rolü ise işgörenin kendisine verilen işi yapmak için gerekli yetenek ve bilgiyi edinmesini sağlamak ve bu bilgi ve beceriyi sürekli olarak yenilemektir (Sikula and McKenna, 1990, s.202).

Detaylı bir oryantasyon programından sonra bile yeni çalışanlar çok nadiren doyurucu bir şekilde çalışabilirler. “Değişen teknolojiye göre işin gerektirdiği yeterliklerin değişmesi, çalışan kişilerin işinden ayrılıncaya kadar sürekli eğitim içinde olmalarını gerektirir (Ağaoğlu, 1997, s.12).” Kişilerin çalışmaları gereken işte çoğunlukla eğitime gereksinim vardır. Hatta deneyimli bir işçi başka yeni bir işte işini daha iyi yapabilmek için eğitime ihtiyaç duyar (Werther and Davis, 1986, s.232). Bu nedenle örgütün eğitim ihtiyaçlarını belirleme, verilen eğitimden en iyi şekilde yararlanabilecek kişi veya grupları belirleme, eğitim programını tasarlama ve birçok durumda bu programı uygulama sorumluluğu insan kaynakları bölümüne ve bu bölümdeki eğitim ve geliştirme uzmanlarına verilmiştir (Sikula and McKenna, 1990, s.202).

İşletmelerde insan kaynaklarının görevi sadece işe uygun eleman almakla kalmaz, aynı zamanda işe alınan veya halihazırda çalışan personeli değişimlere ayak uydurabilmesi için yetiştirmek ve geliştirmekle görevlidir. İnsan kaynakları bölümüne bu anlamda düşen çok önemli görevler vardır. Eğitim ve geliştirme çalışanlar için bu kadar önemli duruma geldiği için uygulanacak programların çok iyi hazırlanması gerekmektedir. Eksiksiz ve yanlışsız hazırlanmış bir eğitim programının hem işletmeye hem de çalışanlara faydası olacaktır.

Bu tez çalışması günümüzde büyük rekabet avantajı sağlayan eğitim ve geliştirme programlarının işletmeler ve çalışanlar açısından önemine değinecektir. Tezin birinci bölümünde eğitim ve geliştirme ile ilgili kavramlar açıklanacak, daha sonra eğitimin önemi ve gerekliliğinden bahsedilecektir. Eğitim ve geliştirmenin amaçları ve yararlarından bahsedildikten sonra işletmelerde yaygın olarak kullanılan eğitim türleri açıklanacaktır. Ayrıca günümüzde önemi iyice belirginleşen stratejik insan kaynakları gelişimi üzerinde de durulacaktır.

Tezin ikinci bölümünde, eğitim programlarının hazırlanması sırasında yapılacaklar anlatılacaktır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim programının içeriği ve eğitim programında kullanılabilecek yöntemler tek tek açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde ise eğitim programlarının değerlemesinin önemi, amacı ve evreleri üzerinde durulacak, değerlendirme yöntemleri açıklanacaktır.

Tezin son bölümünü uygulama çalışması oluşturmaktadır. Bankalardaki eğitim ve geliştirme çabalarını ve bunların sonuçlarının araştırıldığı bu bölümde bankaların eğitim ve geliştirme programları incelenecek, bu konuda belirlenen eksiklikler konusunda önerilerde bulunulacaktır.



BÖLÜM 1

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.1. Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar

Eğitim ve geliştirme kavramları birbirine çok yakın anlamlar taşıdığı için öncelikle bu kavramların tek tek açıklaması yapılacaktır. Aslında bu kavramlar, özellikle eğitim, yetiştirme ve geliştirme, birbirinden tamamen farklı değildir. Bazı durumlarda ortak anlama sahip bulunmaktadır.

1.1.1. Eğitim

Eğitimin tanımları çok çeşitli olmasına rağmen genel olarak kullanılan ifadeler aynıdır. Eğitim öğrenme sürecinin bir yönünü oluşturur. Canman (1979, s.6), eğitimin, yaşamın her alanında deneyime bir yanıt olarak ortaya çıktığını belirtir. Canman'a göre "eğitim, öğrenilenlerden edinilen deneyimin sonucudur." Eğitim hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir (Davis, 1988, s.299).

Eğitim genel bir kavram olup kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı eylemleri kapsar (Yıldız, 1989, s.85). Öte yandan eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da bir gelişme sağlayan eylemdir (Bingöl, 1997, s.178).

Eğitimin genel tanımı verildikten sonra işletmeler açısından gerekli olan eğitim tanımları şöyle yapılabilir. Eğitim, işletme içinde veya dışında kişinin veya grubun kendi kendine ya da eğitim danışmanlarının yardımıyla bilgi ve becerilerini geliştirmesidir. Eğitim genellikle insanları daha iyi işçi veya yönetici olmaları için geliştirir; örgüte, bireye ve çalışma grubunda insan ilişkilerine yardım eder (Werther and Davis, 1986, s 232). Koçel (1999, s.27) de bu tanıma benzer olarak eğitim faaliyetini şöyle tanımlamaktadır. "İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine, tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve

becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti eğitim faaliyetidir.” Değişime neden olan eğitim süreci şöyle gösterilebilir (Koçel, 1999, s.27).

EĞİTİM ÖNCESİ DÜZEY:

-BİLGİ
-YETENEK
-BECERİ
-ANLAYIŞ
-DAVRANIŞ

KİŞİ



EĞİTİM SONRASI DÜZEY:

- BİLGİ
- YETENEK
- BECERİ
- ANLAYIŞ
- DAVRANIŞ

KİŞİ

Şekil 1.1: Genel olarak eğitim süreci

Eğitim özetle ifade edilirse, Raymond Vatie’ın belirttiğı gibi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, kişilerin ya da grupların halen yürütmekte oldukları görevleri, veya kendilerine verilebilecek diğerk görevleri başarı ile yürütebilmeleri için girişilen faaliyetler bütünüdür (Yıldız, 1989, s.85).

1.1.2. Geliştirme

İşyerinde eğitim ve geliştirme faaliyeti, yüksek verim sağlama olanağını verecek bilgi, ustalık ve göreve ilişkin davranışların ilgili bireylere kazandırılması şeklinde tanımlanabilir. Yaptıkları işten tatmin olan ve bilgilerini artıran personelin daha etkin olduğunun gözlemlenmesi sonucunda işletmeler eğitim ve geliştirme programları uygulamaya başlamışlardır (Ergül, 32).

Geliştirme, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu, daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin amacı, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görmesini ve böylece işini daha iyi yapmasını sağlamaktır. Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için düzenlenir (Sabuncuoğlu, 2000, s.111).

Bazı işletmeler kendi içinde verdiği eğitimin veya belirli kısa dönem ihtiyaçlara hitap eden eğitimin oldukça etkili olduğunu savunurlar. Fakat, bazıları ise tümü ile bu eğitim anlayışının yetersizliğine işaret eder. Çalışanın gerekli davranışı

gösterebilmesi ve bunun tamamen çalışan tarafından benimsenmesi on, beş veya iki yıllık bir zamanı alır ve hızla değişen şartlarda iyi eğitilmiş insanlar kıymetli olmaktan çok bir gereklilik olmuştur (Ollin, 1996, s.34).

Birbirinin yerine çok kullanılan eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farklar ve ilişkiler incelenirse, geliştirme kavramı daha iyi anlaşılacaktır. Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılsa da aslında değişik anlamlara gelir. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli olan becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Örneğin, bir büro elemanına yeni bir bilgisayar tekniğini öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Yani eğitim asıl olarak, çalışanlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. “Geliştirme ise, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını ve gelişmesini öngörmektedir” (Sabuncuoğlu, 2000, s.111).

Kısa dönemli eğitim programları çoğunlukla, yönetimde olmayan personelin teknik bilgi ve becerileri kazanması amacıyla uygulanır. Geliştirme programı ise, farklı olarak, uzun dönemli bir eğitim sürecidir. Zaman açısından bakıldığında eğitimin geliştirmeye temel olduğu görülür.

Eğitim daha çok şu ana odaklanır, bireylerin şimdiki işlerini hemen yapabilmeleri için belli yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeyi amaçlar. Diğer yandan geliştirme, genel olarak örgüt içinde gelecekte yapılması gereken işler üzerine odaklanır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.237-238). Geleneksel olarak eğitim personelin mevcut işindeki gelişmeye odaklanır. Gelişim ise, personeli şirketteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve yeni görevleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi kazandırır (Noe, 1999, s.249).

Geliştirme programları uzun döneme yayıldığı için maliyet faktörü etken olur. Personel geliştirme üzerine yapılan araştırmalar, finansal kaynak eksikliğinin iyi bir geliştirme programı için başlıca engel olduğunu ileri sürer. Kısa dönemli bütçe

ayarlamaları, uzun dönemi kapsayan geliştirme programlarının uygulanmasını güçleştirir (Ollin, 1996, s.34).



Geliştirme programları genellikle yönetici personele yönelik olur ve bu programların amacı yöneticilere genel yönetim yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla kavramsal ve teorik bilgi vermektir (Sikula and McKenna, 1990, s.203).

Eğitim ve geliştirme arasındaki bir diğer fark şudur. Eğitim, personelin mevcut işlerindeki performanslarını yükseltmeye odaklandığı için eğitim programlarına devam gereklidir. Fakat, personelin tümü için geliştirme zorunlu olmayabilir. Ancak yönetsel potansiyele sahip olduğu tespit edilen personel için gelişim zorunlu olabilir (Noe, 1999, s.249).

Tablo 1.1, eğitim ve geliştirme arasındaki farkları kısaca özetlemektedir (Noe, 1999, s.249).

Tablo 1.1. Eğitim ile geliştirme arasında karşılaştırma.

	<i>Eğitim</i>	<i>Gelişim</i>
Odak noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki işi için hazırlanma	Gelecek için geliştirme
Katılım	Gerekli	Gönüllü

1.1.3. Öğrenme

Canman'a (1979, s.25) göre, "öğrenme, eğitimle kazandırılmak istenen bilgi ve becerilerin eğitilenlerce kavranması ve özümlemesidir." Eğitim ve geliştirmenin gerçekleşmesi için öğrenme şarttır. Öğrenme, "yaparak" doğrudan gerçekleştiği gibi, "gözlemleyerek" dolaylı olarak gerçekleşir. Öğrenmenin olup olmadığı, çalışanın tavırları ve davranışlarındaki değişimler ölçülerek anlaşılır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.238).

Öğrenme kişiden kişiye farklılık göstermesine rağmen çeşitli öğrenme ilkelerinin kullanılması öğrenme sürecini hızlandırır. *Öğrenme ilkeleri* insanların en etkili bir şekilde öğrenmelerini sağlayan ilkelere dir. Eğitim programlarında ise öğrenme ilkelerine daha çok önem verildiği takdirde eğitim daha etkili olur. Öğrenme ilkeleri kısaca şöyle açıklanabilir (Werther and Davis, 1986, s 239):

Katılma: Eğitimi alan kişi aktif olarak eğitime katılırsa öğrenme daha hızlı ve daha kalıcı olur. Katılma motivasyonu artırır ve bütün duyularla eğitime katılmak eğitimi daha etkili kılar. Örneğin; insanlar bisiklet kullanmayı hiç unutmazlar çünkü bisiklet öğrenirken öğrenme sürecinde yer almışlardır.

Tekrar: Tekrar, öğrenilenleri hafızaya kaydeder. Öğrenilen şeylerin sık sık tekrar edilmesi onların kalıcı bilgi olmasını sağlar.

Bağlantı kurma: Öğrenilen materyalin anlamlı olması öğrenme sürecine yardımcı olur. Örneğin; eğiticiler belli görevleri açıklamadan önce işin amacını eğitilenlere açıklayarak onların, işin amacı ile yapılacak görevler arasındaki bağlantıyı görmelerini sağlarlar.

Aktarma (Transfer): Eğitim programında talep edilenler ile işin talep ettikleri birbirine ne kadar yakınsa kişinin işinde uzmanlaşması da o kadar hızlı olur. Örneğin; işyerinde bulunan makinelerin benzeri maket makineler üzerinde eğitim alan işçi, öğrendiklerini gerçek makine üzerinde uygulamakta güçlük çekmeyecektir. Öğrendiklerini transfer etmesi kolaylaşacaktır.

Geribildirim: Geribildirim, öğrenen kişilere ne kadar ilerleme kaydettikleri hakkında bilgi verir. İlerleme kaydeden ve bunun farkında olan çalışanın motivasyonu artar ve öğrenme süreci hızlanır.

Eğitim ve öğrenme birbirini destekleyen süreçler olup öğrenme, eğitim sürecinin sistemli ve programlı kısmını oluşturur. Genel olarak eğitimin temel hedefi, kişilerin öğrenmelerini sağlamaktır (Fındıkcı, 2001, s.267). Öğrenme, kişinin hayatı

boyunca edindiği tüm bilgi ve becerilerinin aktif bir biçimde kazanılmasını sağlayan sistemli bir eğitim etkinliğidir.

Günümüz işletmelerinde, kurum ve kuruluşlarda eğitim gibi öğrenmenin de sürekli ve sistemli olması ve hatta kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. Bazı kurumların son zamanlarda fonksiyonel olmamalarının en önemli nedenleri arasında da yeterince öğrenme ve gelişme alışkanlığına sahip olmamaları özellikle vurgulanmıştır (Fındıkçı, 2001, s.239).

1.1.4.Yetiştirme

Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci yetiştirme olarak adlandırılır (Koçel, 1999, s.28). Yetiştirme, belli bir edime ulaşmak için gereken öğrenme sürecini kısaltır, edimi geliştirir, tutumu biçimlendirir, örgüt ve birey sorunlarının çözümüne yardımcı olur, insan gücü gereksinimini karşılar, bireylerin gücünü ve değerini artırır. Yetiştirme, belli bir iş için düzenlenen eğitsel etkinlikler olarak, belli bir iş ve görev için sınırlanmamış olan “eğitim” den farklıdır (Beach,1975; Başar, 1998, s.103). “Yetiştirme, belirli bir süre içinde yapılan, yeni gereksinimlere göre başlangıç tarihi saptanan ve belirli süre sonunda, sona eren bir eğitimidir” (Tortop, 1994, 237).

Bir üst kademeye yükselecek kişiye, o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını göstermek, yöneticilere çeşitli yeni teknikleri ve kavramları öğretmek, onlara personelle ilişkilerde yetenek kazandırmak yetiştirme faaliyetlerine örnek olarak verilebilir (Koçel, 1999, s.28).

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirme

İşletmeler gelecekle yüzleşirken gözönüne almaları gereken birçok önemli faktörle karşılaşır. Özellikle bilgi transferi ve bilgiye ulaşma ile ilgili alanlarda ve iletişim ağının genişletilmesi alanlarında teknoloji çığgınca ilerlemektedir. Ticari engellerin ve gümrük vergilerinin kaldırılması, ticari pazarların globalleşmesi, varolan pazarlarda tüketici taleplerinin sürekli değişmesi, para piyasalarındaki dalgalanmalar, ani politika değişiklikleri işletme çevresinde yaşananlardır. İnsanların

böyle bir çevre ile başedebilmesi ve karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilme kabiliyetine sahip olması, işlerin başarılmasında ve bunun sonucu olarak ulusal ekonominin gelişmesinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle günümüzde şirketler yöneticilerini, işletmenin çalışanlarını geliştirmeye daha çok önem vermeleri için desteklemektedir (Garavan et al, 1995, s.4).

Batıda yer alan şirketlerde insan kaynakları gelişiminin (Human Resources Development) önemli hale gelmesinin sebebi Japon şirketlerinin başarılarındandır. Japon yöneticiler yüksek standartlarda performansın iyi eğitilmiş işgücüne bağlı olduğuna ve başarının da buna dayandığına inanırlar. Japon yönetiminin, yüksek standartlardaki performansa dayanan şirket başarısının iyi derecede eğitilmiş ve geliştirilmiş işgücüne bağlı olduğunu düşünürler (Garavan et al, 1995, s.5). Japonlar, eğitim ve geliştirme politikalarının daima şirket planlarıyla aynı bağlamda oluşturulduğunu ve eğitim ve geliştirme politikalarının şirket planlarıyla bağlantılı olduklarını farketmişlerdir.

Eğitim, şirketin misyonu ve stratejik hedefleri ile aynı yönde birleştiği zaman her bireyin becerilerini geliştirmek hem bireye hem de şirkete bir bütün olarak yarar sağlar (Garavan et al, 1997, s.217). Günümüzün önder şirketleri (Motorola, 3M....) geliştirme ve iş stratejisi arasındaki bağın kuvvetli olması üzerinde önemle durmuştur. Bu bağı güçlendirmek için şu ilkeler rehberlik edebilir.

1. Şirket bünyesinde iş stratejisine geçilmeli.
2. Sınıf deneyimlerinden önce iş deneyimlerine yer verilmeli.
3. İyimser olmalı ve deneyime dayanan öğrenme desteklenmeli.

Stratejik insan kaynakları geliştirme, insanları, bir bütün olan insan kaynakları stratejisinin bir parçası olarak geliştirmek şeklinde tanımlanır (Garavan et al, 1995, s.6). Stratejik insan kaynakları geliştirme, şirketlerin hedeflerini gerçekleştirilebilmeleri için, işyerinde öğrenmeyi önerir. Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütün misyonunu ve stratejik amaçlarını birleştirir. Her seviyedeki yetenekleri, bilgiyi, öğrenme becerisini ve motivasyonu artırarak sürekli bir örgütsel gelişme yaşanacağı için bireysel gelişme de olur.

Garavan(1991, s.17) ise stratejik insan kaynakları geliştirmeyi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini hızlandırırken aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerinin tamamen kullanılmasını sağlayan profesyonel eğitimler olarak tanımlar.

Stratejik insan kaynakları geliştirme, genellikle, insan kaynaklarından işletme içinde yararlanmak ve şirket stratejilerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmak için tasarlanılır (Garavan et al, 1999, s.171).

Geleneksel eğitim ve geliştirme ile stratejik insan kaynakları geliştirme arasındaki farklar açıklanırsa, stratejik insan kaynakları geliştirme daha iyi anlaşılabilir (Garavan et al, 1995, s.6).

- Stratejik insan kaynakları geliştirme proaktiftir, yani ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce planlanır ve stratejik planlama ile ilişkilidir. Geleneksel eğitim ise ihtiyaçlar ortaya çıktıktan sonra, belirli problemlerin çözümü için planlanır.

- İnsan kaynakları gelişimi sadece şirket stratejileriyle birlikte tasarlanırsa stratejik insan kaynakları geliştirme halini alır. Bu nedenle uzun dönemde, şirketin bütün performansında etkilidir ve şirketin, önemli rekabetçi ve teknolojik baskılara cevap vermesine yardım eder.

- Stratejik insan kaynakları geliştirme tecrübelerin rolü üzerinde çok az durur. Çünkü eğer gelecekteki olaylar ve durumlar gemiştekilerle aynı olacaksa tecrübelerle önem verilebileceğini varsayar. Fakat deneyimler her zaman geleceğe hazırlanmak için yararlı olmayabilirler. İnsan kaynakları gelişimi, bireylerin gelecekte ihtiyaç duyulacak bilgi ve becerileri edinmek için problemler ortaya çıktıktan sonra hareket etmek yerine, önceden tahmin ederek harekete geçmeyi ileri sürer.

Büyük şirketler, artık iş yapmanın ya da çalışarak öğrenmenin geliştirme programının doğal bir parçası olduğunun farkına varmışlardır. İşi yaparak öğrenme sürekli olarak gelişmeyi sağlar. Eğer şirketler sürekli olarak yeni iş olanaklarıyla karşı karşıya geliyorsa ve eğer bu olanaklardan yararlanmak için yeni şeylerin öğrenilmesi gerekiyorsa, o zaman öğrenme ve gelişme birlikte sürdürülmelidir (Seibert and Kram, 1997, s.63). İşte stratejik insan kaynakları geliştirme ihtiyaı böyle bir nedenle kendini hissettirmektedir.

1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Zorunluluğu

İşletmeler gelişen teknolojiye ve hızla değişen iş dünyasına ayak uydurmak için kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar. İşletmeler teknolojilerini yenileyerek, ürün ya da hizmet kalitelerini veya sundukları ürün ya da hizmet özelliklerini arttırarak kendilerini geliştirirler. İşletme içinde bu gelişmeleri sağlayacak asıl unsur insan olduğundan dolayı işletmeler kendi personelini yetiştirmek ve geliştirmek zorundadır.

İşletmelerin insan kaynakları bölümünün önceleri yaptıkları görev, personele doğru ücreti ödemek, izin günlerini doğru hesaplamaktı. Fakat hızla değişen iş dünyası, insan kaynaklarını verimlilik ve kar kavramlarının ortasına yerleştirdi. Şirketlerin uluslararası işlerle uğraşması, sürekli değişen müşteri istekleri ve hızlı gelişen teknolojik yenilikler şirketlerin kendini belirsizliklerle dolu, dinamik bir çevre içinde bulmalarına neden oldu. Artık, gerçek bir rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek için doğru insana doğru yerde ve doğru zamanda ulaşmak çok önemli hale geldi (Burack et al., 1997; Simon Court et al., 2001; Feild and Harris, 1991). Özellikle büyük şirketler, doğru insana ulaşmanın eğitim ve geliştirme programlarından geçtiğini farkettiler.

Gelişme halindeki ülkelerin karşılaştıkları en büyük güçlük, sermaye kıtlığından çok yetişmiş yönetici ve işgören yetersizliğidir. Çalışanların düzeyleri meslek ya da çalışma yaşamı boyunca değişikliklere uğramaktadır. Ayrıca, teknolojiye hızlı gelişmeler dolayısıyla işgörenin işe girdikten sonra yeniliklerden haberdar olması gerekmektedir. Bu da ancak eğitimle olanaklıdır (Yıldız, 1989, s.84). İşe yeni alınmış olan insanlar bir üniversitede, bir lisede mesleki veya teknik bir öğretime tabi tutulsalar bile çalışacakları iş örgütünün politikaları, uygulamaları ve çalışma teknikleri konusunda oryantasyon (işe alıştırma) eğitimine alınmaları önemlidir. Eğitimin sonucu olarak, söz konusu kişiler işlerinde daha etkin olabilir ve daha yüksek kademedeki işler için nitelikler kazanabilirler (Bingöl, 1997, s.178).

Günümüzde özel ve kamu kuruluşlarında örgüt geliştirmeyi hedefleyen yeni bir anlayış hakimdir. Toplam Kalite Yönetimi, verimlilik ve kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi üzerine kurulmuş olan bir yönetim anlayışıdır. Şirkette Toplam Kalite kültürünün oluşması, var olan örgüt yapısının değiştirilme süreci olarak ele alınabilir. Bu süreç içerisinde yöneticiler de dahil olmak üzere, bütün çalışanların davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi gerekebilmektedir (Gündoğdu, 1997, s.66-67). Çalışanlara sadece bilgi ve beceri kazandırma amaçlı eğitim verilmemelidir. Aynı zamanda öğrendiklerini uygulayabilmeleri için gerekli olan motivasyon sağlanmalıdır. Eğitim programları sadece sistemi kullanmayı öğretmemeli aynı zamanda sistemi kullanma eğilimini ve isteğini de aşılmalıdır (Santhanam, 2002, 136). Böylelikle çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarında değişme olur. Diğer yandan eğitimin etkisi kısa süreli olmak yerine uzun süreli olur.

Bugünün dinamik örgütlerinde işler karmaşık hale geldiği için çalışanın geliştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İş farklılaşmaları hızla artmakta bu da çalışanların becerilerini hemen artırmalarını ve çağa ayak uydurmalarını gerektirmektedir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.237). Bunun dışında eğitimi zorunlu kılan sebeplerden bir diğeri de eğitimin, şirketlerin kaliteli personeli elde tutmaları için bir avantaj olmasıdır. Bir örgütü bireylere cazip gösteren şeyler arasında çalışanlar için öğrenme fırsatlarının yaratılması, yeteneklerini geliştirme fırsatı verilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve desteklenmesi sayılabilir. Bireylere, işte uygulanabilir, yeni bilgilerin eğitim programları yoluyla aktarılması, onların kariyer geliştirmelerine ve iş tatmininin artmasına yol açacaktır (Ollin, 1996, s.33).

Yukarıdaki nedenlerden dolayı eğitim sürekli olarak gerekmektedir. Çalışanların daha üst seviyelere çıkması için kendini sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bunun için işletmenin desteği de gereklidir.

O halde eğitim ve geliştirmeyi zorunlu kılan nedenleri aşağıdaki gibi maddelendirebiliriz (Canman, 1995, s.85).

1. Çalışanın işletmeye girmeden önce edindiği bilgilerin daha çok genel kültür ağırlıklı olması ve bu nedenle yetersiz olması eğitimi gerekli kılmıştır.
2. Kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli

olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumluluklar da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelinebilmesi sistemli bir eğitimi gerektirir.

3. Yönetmel ve örgütsel etkililik, çevresel değişimlere uyum sağlamakla, bilim ve teknolojiye gelişmeleri sürekli izlemekle gerçekleşir. Eski bilgilerin yenilenmesi, personelin yeni bilgi ve tekniklerle donatılması eğitimin zorunluluğunu ortaya koymuştur.

4. Öğrenme sürecinin rastlantılardan kurtarılması sonucunda istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur. Böylece görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, görevi gereği gibi yerine getirebilmek için istendik bilgi, tutum ve davranışların oluşturulması, belli bir sistem içinde öğrenmeyi ve kavramayı gerçekleştirmekle mümkündür.

5. İnsanın kendini geliştirme ve yükselme isteği onun sürekli olarak öğrenmesini gerekli kılar. Çalışma yaşamı, bu istek ve gereksinimlerin karşılanması için gerekli bir ortamdır. Böylece kişisel doyum gerçekleşir ve bu hem örgütün yararına hem de kişinin yararına.

1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Amaçları

Şirketler, artık hızlı değişimlerin yaşandığı, çalkantılı bir çevrede iş yapmaktadır. Böyle bir ortamda yenilikçi olmak, değişimleri önceden tahmin edip önlem almak ve yaratıcı olmak asla çok önemli olmamıştır. Çabuk öğrenebilen, çok yetenekli ve bilgili işgücünün dünya pazarında rekabet etmek isteyen şirketler için önemi daha fazla olmuştur. Rakip diğer şirketlere göre daha çabuk öğrenebilen işgücüne sahip olmak belki de bir şirket için elde edilmiş en iyi rekabet avantajıdır (Davis and Hase, 1999, s.298). İşgücünün bu kadar büyük önem taşıdığı bir durumda işgücüne sağlanan eğitim programlarının önemi de büyüktür.

İşletme için önem taşıyan eğitim ve geliştirmenin amaçları aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

1. *Çalışanı yapmakta olduğu işte yetiştirmek ve geliştirmek:* Çalışanın yapmakta olduğu işte ustalaşmasını sağlamak, onu işinin ehli yapmak amacıyla eğitim verilir. Örneğin; on dakikada üç müşteriye hizmet verebilen banka memurunu yetiştirerek daha fazla müşteriye hizmet sunmasını sağlamak olabilir.

2. *Çalışanın yeni teknolojiye uyumunu sağlamak, iş kazalarını azaltmak ve böylece maliyeti düşürmek:* İşletmeler sadece bilgi teknolojisine ayak uydurmak kısacası ayakta kalabilmek için eğitime önem vermek zorundadır demek yeterli değildir. İşletme içinde insanın yaptığı her hata işletmenin aleyhinedir. Bu hatalar sonucu ortaya çıkan maliyet eğitim maliyetinden daha yüksek olabilir. Eğitim ve geliştirmeye ayrılan yeterli bütçe ve zamanın sonucunda personel eğitilerek üretim sırasında oluşan hataların neden olduğu zararlar azaltılmakla birlikte verim (verimlilik) de artacaktır (Erdoğan, 1987, s.208).

3. *Çalışanın tutum ve davranışlarını değiştirmek:* Kişinin çalışmakta olduğu işletmeye, çalışma arkadaşlarına ve işine karşı tutumunu değiştirmeyi amaç edinir. Çalışanın işini rahatlıkla, istekle ve işletme içinde bir işe yaradığını düşünerek yapması gerekir. Eğitim faaliyetlerinin amacı bu olumlu tutum ve davranışları bireye kazandırmaktır (Onaran, 1967, s.66).

4. *Çalışanın işletmeye uyumunu sağlamak ve gerektiğinde personel ihtiyacını işletme içinden temin etmek:* Çalışanların eğitim ve geliştirilmeleri onların çevresel değişmelere uyum sağlayabilmelerini ve işletmeye uygun elemanın işyeri içinden seçilmelerini kolaylaştırır. Örgüt ve çalışanlar çevresel değişmelere göre birlikte gelişme göstermelidir ve bu nedenle işgörenlerin çevresel şartlara uyumunda eğitimin yeri çok önemlidir (Erdoğan, 1987, s.208). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin diğer bir amacı örgüt içinde personel açığını gidermek doğrultusunda çalışanların üst kademelere yükselmelerini sağlamaktır.

5. *İş tatminini ve bununla bağlantılı olarak bireylerin ve organizasyonun performansını arttırmak:* İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Sabuncuoğlu, 2000, s.115). Eğitim programlarının genel olarak iki çıktısı vardır: performans ve motivasyon. Performansın artması demek bireyin yeteneklerinin gelişmesi demektir. Motivasyonun artması ise, bireyin öğrendiklerini uygulama isteğinin artmasına neden

olur. Özetlemek gerekirse, eğitimin bir diğer amacı, iş için gerekli becerileri edinmiş, motivasyonu yüksek bireyler yetiştirmektir (Santhanam, 2002, 137).

6. *Çalışanların gelecekteki başarısını arttırmak:* Eğitim çalışmalarının amacı bir yandan işletme içi dengeyi sağlamak olurken diğer yandan çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmak isteğidir. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen işgörenlerin iş bilgisi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Daha sonra beklenenler ise, işgörenlerin mevcut ve gelecekteki işlerinde yaralanacakları bilgi ve yeteneğinin artırılması, işgörenlerin işyerine ilişkin bazı bilgileri kazanmalarının sağlanmasıdır (Erdoğan, 1987, s.208).

7. *Çalışanların kendine güven duygularını geliştirmek:* Verimlilik ve kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi üzerine kurulmuş bir yönetim anlayışında, öncelikle insan davranışlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimin gerçekleştirilebilmesi için iyi hazırlanmış bir eğitim ve geliştirme programına ihtiyaç vardır. Gerçekleştirilecek olan eğitim ve geliştirme programlarında amaç çalışanların kendine güven duymalarını ve şirketin ilerlemesi için daha çok katkıda bulunabilmelerini sağlamaktır (Gündoğdu, 1997, s.66).

Eğitim sonucunda hedeflenenler yani eğitimin amacı hem eğitimci hem de eğitilenler tarafından bilinirse eğitim sonucunda bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve ne kadar başarı sağlandığı tespit edilebilir (Werther and Davis, 1986, s.238). Eğer belirlenen hedeflere ulaşılamazsa yapılan hatalar eğitim bölümüne geribildirim sağlar ve böylece hedeflere ulaşmak için daha etkili yollar izlenir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirmenin önemi bilinmeli ve amaçları belirlenmelidir.

1.5. Eğitimin Yararları

Eğitim ve geliştirme çabalarının hem işletmeye hem de çalışana yararları vardır. Eğitim ve geliştirmenin verimliliğin artmasında ve iş hayatının kalitesinin yükselmesinde olumlu etkileri göz ardı edilemez. Eğitim ve geliştirmenin faydalarını en kolay özetini şöyle olabilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmenin çalışanlara

yaptığı bir yatırımdır ve bu yatırım sonucu oluşan kar payı çalışanlara ve işletmenin kendisine dağıtılır (Werther and Davis, 1986, s.234).

Eğitimin personele, personel ilişkilerinin gelişmesine ve bununla bağlantılı olarak örgütün kendisine yararları şu şekilde sıralanabilir.

Eğitimin birey için yararları (Werther and Davis, 1986, s.235);

1. Bireyin daha iyi kararlar vermesini ve problemlere etkili çözümler geliştirmesini sağlar. Eğitim ve geliştirme programına katılan kişi sorunları daha iyi analiz edebilir. Böylelikle güçlü sentezler yapar.
2. Bireyin kendini geliştirmesine ve kendine güveninin artmasına yardım eder. Birey çalıştığı konu ile veya işletme ile ilgili bilgisini artırdığı için kendine güvenir. Bilgi ve beceri sahibi insan her zaman kendisine güvenen biri olur.
3. Bireyin işyerinde yaşadığı stres, gerilim, hayal kırıklığı ve çatışmalarla başa çıkabilmesinde yardım eder. İşyerinde yaşanan bu gibi duygular genellikle bilgi eksikliğinden kaynaklanır. Eğitim ve geliştirme ile bunların telafisi mümkündür.
4. Liderlik bilgisini artırır ve iletişim yeteneklerini geliştirir. Özellikle yöneticiler için uygulanan geliştirme programlarında onların yöneticilik vasıflarını güçlendirecek eğitimler verilir.
5. İş tatminini artırır, işi daha iyi tanımasını sağlar. Kişi eğitim ve geliştirme çalışması ile işi ve işyeri çevresini öğrenir. Dolayısıyla hem verilen eğitim nedeniyle işinden memnun olur hem de işi daha iyi öğrenir.
6. Kişinin konuşma ve dinleme yeteneklerinin gelişmesine yardım eder; ayrıca yazılı alıştırma yapılan eğitimlerde yazma becerilerinin de gelişmesine yardım eder.
7. Yeni işlerle veya görevlerle karşılaştığında yaşadığı korkunun yok olmasına neden olur.
8. Karşı karşıya geldiği yeni bir işi daha hızlı öğrenir, böylece hata yapma oranı azalır. Yapılan eğitim ve geliştirme çalışmaları kişiyi şu andaki işi için yetiştirirken daha sonra karşılaşacağı işlere de hazırlar.

Eğitimin personel ve insan ilişkilerine, grup içi ve gruplar arası ilişkilere yararları;

1. Gruplar ve bireyler arasındaki iletişimi geliştirir. Eğitim ve geliştirme programı ile işletme içindeki bireyler birbiriyle kaynaşma fırsatı bulur. Bu tür programlar insanların birbiriyle iletişim kurmalarına sebep olur.

2. Yeni çalışanların oryantasyon programları ile işyerlerine alışmalarına veya yeni bir işe transfer edilenlerin yeni işlerine alışmalarına yardım eder. Yeni bir işyeri veya yeni bir işle karşı karşıya gelen birey çekinik bir tavır sergileyebilir. Bu zamanlarda verilen eğitim böyle bir olumsuzluğu ortadan kaldıracaktır.

3. Örgütün politikalarının, kurallarının ve düzenlemelerinin bilinmesini sağlar. Örgütün politika ve kurallarının tam olarak bilinmemesi önemli aksaklıklara neden olabilir. Eğitim programları ile kişi bu konularda bilgilendirilir ve ilk anda yaşanabilecek sorunlar azaltılabilir.

4. Morali artırır. İşyeri ve iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan birey bazı durumlarda umutsuz olabilir. Yaptığı hataların kendisinden kaynaklandığını düşünebilir. Katıldığı eğitim programı sonucunda edindiği bilgi ve beceriler bireyin moralini yükseltecektir. Kendini daha iyi hissetmesine neden olacaktır.

5. Gruplar içinde birliğin oluşmasını sağlar. Eğitime katılan bireyler bir örgüt çatısı altında çalıştıklarına inanacaklardır. Birlikte, aynı ortamda çalıştıklarının bilincine varan gruplar arasında bütünleşme olacaktır.

6. Öğrenme, büyüme ve koordinasyon için iyi bir iklim oluşturur.

7. İşyerini çalışmak ve yaşamak için daha iyi bir yer haline getirir. Eğitim sayesinde işyerini, işini ve çalışma arkadaşlarını tanıyan bireyler bilinmezliklerin etkisinden kurtulabilir.

Eğitimin örgüt için yararları;

1. Karlılığın artmasına yardım eder. Düzenlenen eğitim programları ile teknolojiyi kullanabilen, bilgi sahibi, kendini yenileyebilen bireyler yetişecektir. İşletmenin böyle kaliteli çalışanlara sahip olması onun karlılığını etkileyecektir.

2. Örgütün bütün seviyelerinde iş bilgisi ve becerilerini geliştirir. Her bölümde her seviyede çalışana verilen eğitimler genel olarak örgütün iş bilgisini ve becerisini artıracaktır.

3. İş kazalarında azalma sağlar. Eğitim sayesinde çalışanların iş bilgisi artacak ve dolayısıyla iş kazalarında azalma meydana gelecektir.

4. İşgücünün moralini artırır.

5. Örgüt amaçlarının tanınmasına yardım eder. Eğitim programları ile örgüt amaçlarının öğretilmesi işletmeyi önemli derecede etkiler. Örgüt amaçlarını bilen bireyler amaçları gerçekleştirmek için çabalayacaktır.

6. Patron ve çalışanları arasındaki ilişkiyi geliştirir. Eğitim programlarında çalışanlar patronları ile tanışabilir, onlarla daha iyi kaynaşabilir.

7. Örgütün gelişmesine yardım eder. Eğitim ve geliştirme örgütün gelişmesinde bazı durumlarda büyük rol oynayabilir. Her alanda yetişmiş, örgütü tanıyan personel ile örgütün gelişmesi önemli ölçüde sağlanmış olur.

8. Örgütsel politikaların anlaşılmasına ve uygulanmasına yardım eder.

9. Örgütün bütün bölümlerinde gelecekte oluşacak ihtiyaçların belirlenmesine yardım eder.

10. İş verimliliğinin ve/veya iş kalitesinin artmasına yardım eder.

11. Üretim, personel, yönetim gibi birçok bölümde maliyetlerin düşmesine neden olur.

12. Bireyler kendilerini yeterli ve bilgili hissettikleri için örgüte bağlılık duyguları gelişir, böylece işgücü devri ve devamsızlığı azalır.

13. İyi olmayan bazı davranışların (araç-gereçlerin çalınması gibi) ortadan kalkmasını sağlar.

14. Örgütsel iletişimi geliştirir.

1.6. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Türleri

İşletme için büyük bir önem taşıyan eğitim faaliyetleri kapsadığı alana, gerçekleştirildiği ortama ve bireylerin görevlerine bağlı olarak farklı gruplara ayrılabilir.

1.6.1. Hizmet Öncesi Eğitim – Hizmet İçi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim genellikle, mesleki ve teknik okullarda öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleriyle ilgili teknik bilgilerin verilmesini kapsar. Adaylar işe başlamadan önce o işle ilgili genel ve teknik bilgileri, yapılması

gerekenleri öğrenirler (Kaya, 1993, s.255). Hizmet öncesi eğitimi kimi yazarlar çalışanın işe başlamadan önce örgün ve yaygın eğitim kurumlarında o işle ilgili edindiği eğitim olarak tanımlarlar. Bazı yazarlar ise hizmet öncesi eğitimi, işe alınması kesinleşen elemanın kadroya atanmadan önce kurum tarafından yapacağı iş için yetiştirilmesi olarak ifade ederler. Eleman bu dönemde staj ve benzeri aşamalardan geçer (Fındıkçı, 2001, s.245). Buna göre hizmet öncesi eğitimin en kapsamlı tanımı şöyle yapılabilir; “sektör ayrımı yapmaksızın, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında görevlendirilmiş ve çalışmakta olan bireylere, görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim”dir (Ağaoğlu, 1997, s.12).

Herşeyden önce, hizmet öncesi eğitimin, genel olarak, kişiye formasyon kazandırmak amacıyla yapılan kültürel hazırlıklar olduğu bilinmelidir. Hizmet öncesindeki eğitim aşamasında kazanılan temel formasyon kişinin görevini yerine getirebilmesinde etkili ve önemli bir gösterge olmaktadır (Canman, 1995, s.85). Hizmet öncesi eğitimde eleman, kurum içinde ve iş üzerinde eğitim alabilir veya kurum dışında işe başlayan diğer elemanlarla birlikte iş hakkında bilgilendirilir (Fındıkçı, 2001, s.245).

Hizmet içi eğitim, görevde olan çalışanların işleri daha iyi ve etkili yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ve yeteneklerin geliştirilmesidir (Kaya, 1993, s.258). Hizmet öncesi eğitimden sonra kadroya alınan ve çalışmaya başlayan personelin ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme gereksinimleri hizmetiçi eğitimle giderilmeye çalışılır (Fındıkçı, 2001, s.246). Bu bağlamda hizmetiçi eğitim hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve birbiriyle ilişkilidir. Her ikisi de elemanın işteki etkinliğini artırmaya yöneliktir. Hizmet öncesi eğitimin niteliğinin yanı sıra zamanla değişen iş teknikleri ve yöntemler, teknolojik değişmeler, bazı bilgi ve becerilerin hizmetiçinde kazanılabilmesi gerçeği, insanların öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmetiçi eğitimi zorunlu kılan nedenler arasındadır (Canman, 1995, s.86).

Çalışanın alabileceği hizmetiçi eğitimler şöyle gruplandırılabilir:

a) *Oryantasyon eğitimi*: Göreve yeni atananların kurumun politikası, işin özellikleri ve kurumun çevresiyle tanıştırılmasıdır (Atmaca, 1993, s.18). Oryantasyon eğitimi, alıştırma eğitimi, eşik eğitimi, yönlendirme eğitimi olarak da adlandırılır. Bireyin örgütle bütünleşebilmesi ve örgüte uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürünü, örgütün ortak değerlerini, inançlarını ve kurallarını bilmesi gereklidir. Kısa süreli olan oryantasyon eğitiminde örgütü tanıtmak amacıyla kurum tarafından hazırlanan kitapçıklar dağıtılır. Dia ya da film gösterileri yapılır (Ağaoğlu, 1997, s.13).

b) *Geliştirme eğitimi*: Bu tür eğitimde mesleki bilgilerin bireye genel olarak hatırlatılması (Atmaca, 1993, s.18) söz konusu olduğu gibi meslekle ilgili bilimsel ve yönetsel değişiklikler konusunda çalışanların bilgilendirilmeleri de söz konusudur. Çalışanın yaptığı işle ilgili yenilikler ve değişikliklerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması bu eğitimin temel amacını oluşturur (Ağaoğlu, 1997, s.13).

c) *Yükseltme eğitimi*: Personeli bir üst göreve terfi etmesi düşünüldüğü takdirde bu görev için yetiştirilmesidir (Atmaca, 1993, s.18). Bu tür hizmetiçi eğitime katılanların seçilmesinde genellikle üç ölçüt gözetilmektedir (Ağaoğlu, 1997, s.14).

1. Bulunduğu görevi belli bir süre başarıyla gerçekleştirme,
2. Yetiştirme eğitimine katılmaya istekli olma,
3. Yetiştirileceği görevin gerektirdiği becerileri gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olma.

d) *Değişikliklere uyum eğitimi*: Teknolojide, kurum politikasında ve benzeri durumlarda meydana gelen değişmelere uyum sağlamak için verilen eğitimidir (Atmaca, 1993, s.18). Bu tür eğitim kurum içinde hemen herkesin yararlanabileceği bir eğitimidir.

Hizmet içi eğitimin yönetici, personel ve örgüte sağladığı yararlar önemlidir. Hizmet içi eğitim ile personelin hata yapma oranı azalır, denetleme kolaylaşır, verim ve moral yüksek olur, personelde kendine güven duygusu artar, çalışanın terfi olanağı artar. Eğitimin çalışana sağladığı bu ve benzeri faydalar örgütün kendisini de

direkt olarak etkilemektedir. Hizmet içi eğitim sonrasında verim ve karlılık artar. Örgütün daha az zaman, para, emek ve malzeme sarfederek daha fazla verim elde etme olanağı artar (Tortop, 1995, s.190).

1.6.2. İş Başında Eğitim – İş Dışında Eğitim

Birey bir işte çalışırken, çalışma ve yetiştirme süreçlerinin birlikte işletilmesine göre düzenlenmiş olan eğitim, **iş başında eğitim**dir. Yetiştirilecek birey sayısı az, eğitim süresi kısa, eğitim faaliyetleri normal iş akışını engelleyici değil, işin durumu da bu tür bir eğitim için uygunsa iş başında eğitim düşünülecek en uygun eğitimidir (Başar, 1998, s.112).

İşletmelerde en yaygın kullanılan eğitim iş başında eğitimidir. İş başında eğitimin yaygın olmasının nedenlerinden biri kolaylıkla uygulanması diğeri ise maliyetinin düşük olmasıdır. İş başında eğitimde eleman işin gerçek koşullarında bulunur ve öğrendiklerini hemen uygulamaya koyar. İş başında eğitim, yaparak işi öğrenme yöntemidir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.243).

İş başında eğitimin dezavantajlarından biri çalışanın yeteneklerini geliştirmesini sağlarken verimliliğin düşmesine neden olmasıdır. Astın sorumluluktan kaçabileceği veya üstün astını yetersiz veya yanlış yönlendirebileceği durumlarda iş başında eğitim faydalı olmayacaktır (Başar, 1998, s.113). Diğer bir dezavantaj ise eleman işi öğrendiği sırada yapılan hatalardır. Fakat yapılan bu hatalar az ve önemsiz olursa, eğitim çalışmaları ve eğitim personeli sınırlı ve yüksek maliyetli ise, ve çalışanların normal iş koşullarında işi öğrenmesi arzulanıyor ise iş başında eğitimin yararları zararlarının etkisini azaltacaktır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.243).

İş başında eğitim sırasında iki tür eğitim yöntemi kullanılabilir.

a) *Çıraklık programları*: Beceri gerektiren işlerde eleman işin ustası olmadan önce çıraklık eğitiminden geçer. Eleman ustanın gözetiminde çalışmaya başlar ve işi öğrenir.

b) *İş yaptırarak öğretme eğitimi (Job Instruction Training)*: Bu eğitim türü İkinci Dünya Savaşında amirlerin çalışanları eğitmesi için geliştirilmiş bir eğitim türüdür. İşe alınan elemana iş hakkında bilgi verildikten sonra iş nasıl yaptığını göstermesi istenir. Daha sonra birey gerçek işinin başına oturur ve yardıma ihtiyacı olduğunda çağırabileceği bir kişi seçilir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.243).

c) *Özel görev verme*: Tek ve sınırlı bir işte bireye yetki ve sorumluluklar verilerek derinlemesine bilgi edinmesini sağlar.

d) *İş değiştirme yöntemi*: Bireyin dönüşümlü olarak kurum içinde farklı işlerde çalışmasını sağlar. Böylece birey kurumu daha iyi tanır ve iş alanı genişler. Bu yöntem uygulandığı sırada üstün gözetimi önemlidir. (Fındıkçı, 1998, s.113).

İş başında eğitimin kurum içinde uygulanması her zaman mümkün ve faydalı olmayabilir (Fındıkçı, 1998, s.113).

İş dışında eğitim çalışanları iş dışında bir yerlerde eğitim görmeleridir. Eğitim aldıkları bu yer kurum içinde ya da dışında herhangi bir yer olabilir. İş dışında eğitim iş başında eğitimin tersine fiili iş üzerinde gerçekleştirilmeyen bir eğitimidir.

İş dışında eğitim işletmede yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları veya üniversitelerde görevli öğretim elemanları tarafından verilebilir (Atmaca, 1993, s.21).

Eğitimin uzman kişiler tarafından verilmesi, eğitilenler üzerinde amir baskısının olmaması, hatalı üretim yapma olasılığının az olması, ilgi çekici eğitim araç ve gereçlerinin kullanılabilmesi ve iş yeri ortamından uzaklaşılması iş dışında eğitimin faydaları arasında sayılabilir. Diğer yandan, öğrenilenlerin anında uygulama olanağının olmaması ve bu nedenle geribildirim hemen alınamaması, faydalanan uzman personel ve araç-gereç nedeniyle eğitim masrafının artması iş dışında eğitimin dezavantajları arasında sayılabilir (Atmaca, 1993, s.21).

1.6.3. Kurum İçinde Eğitim – Kurum Dışında Eğitim

Kurum içinde eğitim örgüt içinde çalışanlara verilen bütün eğitim faaliyetlerini kapsar. Kurum içinde düzenlenen eğitimlerin yararları şöyle açıklanabilir (Tutum, 1979, s.128):

- Kurum içinde verilen eğitimde kurumla ilgili sorunların tartişılması mümkündür. Bu konularda daha çok bilgi verecek insanlar kurumun mensupları olduğu için sorunların tartişılması ve çözümler bulunması olanaklıdır.

- Kurum içinde eğitime katılanlar genellikle o kurumun çalışanları olduğu için eğitim grupları içinde farklı insanlar yerine genellikle benzer eğitim ihtiyacı, benzer amaçları ve hedefleri olan insanlar yer alacaktır. Bu da eğitimciler için kolaylık sağlayacaktır.

- Kurum içinde eğitimde çalışanlar kurumdan uzaklaşmadıkları için zamandan tasarruf yapılır. Ayrıca eğitim maliyeti de yüksek olmamış olur.

Kurum dışında eğitimde kurum içinde yararlanması mümkün olmayan eğitim olanaklarından yararlanmak amaçlanır. Bunlar arasında eğitim veren özel ve kamu kuruluşları, niversiteler ve yurt dışındaki olanaklar sayılabilir (Atmaca, 1993, s.21)

Kurum dışında düzenlenen eğitim programlarının faydaları şunlardır (Tutum, 1979, s.129):

- Kurum dışında düzenlenen eğitime farklı işletmelerden insanlar katıldığı için bu kişiler görüş ve bilgi alışverişinde bulunurlar. Bilgi, görgü ve deneyimlerini karşılıklı tartişan çalışanlar görüş ufuklarını genişletirler.

- Rutin iş ortamından uzaklaşan bireyler nesnel düşünme ve tartişma olanağını bulurlar. İş ortamından farklı bir ortamda eğitim almak bireylerin iş hayatlarına da canlılık getirecektir.

1.6.4. Yönetici Olmayan alışanların Eğitimi – Yöneticilerin Eğitimi

Yönetici olmayan çalışanlar yöneticiler tarafından yönetilen, örgütün alt kademelerinde çalışan kişilerdir. Bu kişiler genellikle memur ve işçilerdir. “alışanlar işe alındıktan sonra eğitime tabi tutulmalıdır. Eğer kurumda planlanmış bir eğitim programı düzenlenmezse çalışanlar deneyerek, diğerlerini gözlemleyerek ve hata yaparak kendi kendilerini geliştirirler. Bu kurum açısından daha fazla

zararlıdır” (Yalçın, 1971, s.71). Memur veya işçilere verilen eğitim programlarının amacı onları kurum ile uyumlu hale getirmek, yapacakları hata miktarını en aza indirmek, kurum içindeki gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamak ve terfi edebilecek kapasitedeki kişileri bir üst görev için yetiştirmektir. Yönetici olmayan çalışanların eğitimi kurum içinde veya dışında yapılır. Kullanılan eğitim yöntemleri daha az zaman ve para gerektiren yöntemlerdir.

“Yönetici, birden çok kimsenin işini yöneten kimsedir” (Tutum, 1972, s.132). Yöneticilerin en önemli görevleri; işletmelerin gücünü ve kapasitesini artırmak, değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak, çevre baskılarına duyarlı olmak, ve hem dış çevre ile hem de iç çevre ile iyi ilişkiler geliştirmektir (Göncüler, 1996, s.53). İşletme için büyük önemi olan yöneticiler için hazırlanan geliştirme programları da önemlidir. Yöneticiler sistemli bir şekilde geliştirme programlarına tabi tutulmalıdır. Bu geliştirme programlarında bir yöneticiye, belirleyebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneği kazandırılmalıdır. Geliştirme programları, yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları hakkında duyarlı hale getirmelidir. Onların daha büyük sorumlulukları başarıyla yerine getirmelerini sağlamak amacıyla kapasitesini artırmalı, gelecek görevlere hazırlamalıdır (Bingöl, 1997, s.202-203).

Yönetici geliştirme programları, yapısal olarak diğer çalışanlarınkinden daha fazla uzun dönemi kapsar (Bingöl, 1997, s.202). Uygulanan eğitim yöntemleri ise daha çok geliştirmeye yöneliktir. Yönetici geliştirme için kullanılan eğitim yöntemleri diğer çalışanlara nazaran daha masraflıdır.

Uygulanan eğitim ve geliştirme programları bütün yöneticiler için aynı değildir. Farklı derecelerde ve görevlerde bulunan yöneticiler için farklı eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Aslında yöneticilerin eğitimden çok geliştirme programlarına ihtiyaçları vardır. Buna göre amirlerin, orta kademe yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin eğitimini Yaney şöyle açıklar (Sikula and McKenna, 1990, s.244-245).

Amir Eğitimi

Amir eğitimine artan bir talep vardır. Bunun nedeni amirlerin işçiler ile yöneticiler arasında bir bağ oluşturmalarıdır. İki taraf arasındaki ilişkinin olumlu ve etkili olmasını sağlayabilecek biri de amirdir. Amir eğitimi programında genellikle yetenek geliştirme ve şirketin fonksiyonel alanları hakkında bilgilendirme yer almaktadır. Bilgilendirme muhasebe, finans, pazarlama, satın alma, satış, personel ve halkla ilişkiler hakkındadır.

Orta Kademe Yöneticilerin Eğitimi

Beş ve yedi sene arasında tecrübesi olan orta kademe yöneticilerinin sahip oldukları iş bilgisini ve yöneticilik özelliklerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme programına tabi tutulan orta kademe yöneticilerine şirketin yenilenen amaçları ve hedefleri anlatılır, çalışanlarla etkili iletişim sağlama, gelişen teknoloji hakkında eğitim verilir. Böylelikle yöneticiler, değişen ortama sürekli olarak ayak uydurabilirler.

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Üst düzey yöneticiler, şirketin iç çevresinden daha çok dış çevresiyle ilişki kurarlar. Üst düzey yönetici gerektiğinde parlamento üyeleri ile birlikte ekonomi üzerine toplantılara katılır. Şirketinin iş bağlantısı kurduğu yabancı ülkelerin hükümet yöneticileriyle veya yetkilileriyle görüşür. Bu nedenle de üst düzey yöneticilerin eğitimi diğer yönetici eğitimlerinden farklıdır. Üst düzey yöneticiler, şirketin uzun dönem hedefleri nasıl belirlenir ve gerçekleştirilir, bunun için karşılaşılan problemler nasıl çözülür, farklı ülkelerle, farklı kültürlerle nasıl iş bağlantısı yapılır gibi soruların cevaplarını veren geliştirme programlarına katılırlar.

BÖLÜM 2

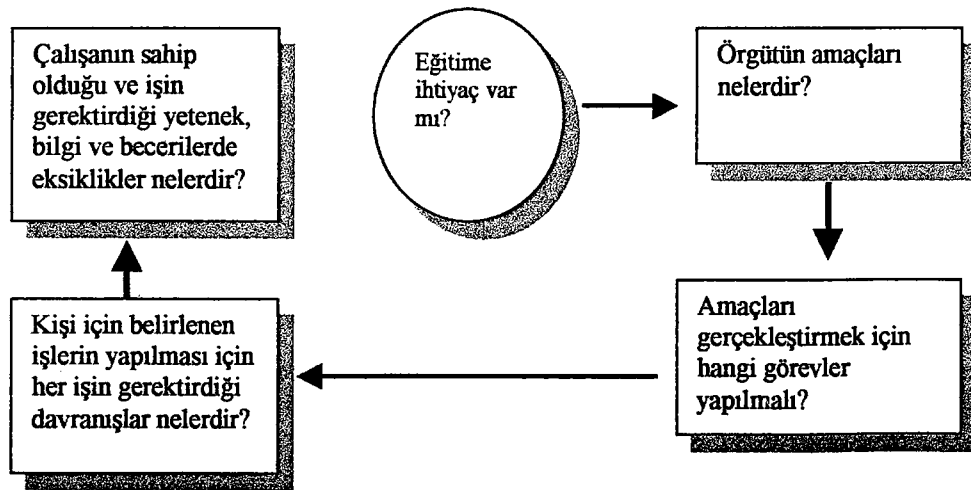
EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ OLUŞTURULMASI

2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçlarının analizi ve belirlenebilmesi, bir örgütün eğitim planlamasının sağlıklı bir biçimde oluşturabilmesinde ve buna bağlı olarak etkin bir eğitim ve geliştirme programının hazırlanmasında ilk aşamayı oluşturur. Bir işletmede çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması bir dizi araştırma ve incelemenin yapılması ile mümkündür.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yapılacak işin özelliği ve bu işi yapmak için gereken becerilerin özelliğinin bilinmesi önemlidir. Eksikliğin nerede olduğu belirlendiği zaman eğitim ihtiyacının boyutu ve şekli de belirlenmiş olur (De Cenzo and Robbins, 1996, s.242).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sırasında genellikle şekilde gösterilen süreç tamamlanır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.242).



Şekil 2.1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenme süreci.

Çalışanın eğitiminin gerektiğini şunlar işaret edebilir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.242):

- Verimlilik: iş performansının yetersizliği, verimlilikte azalma
- İş kazaları sayısında artma
- İşin yeniden tasarlanması veya önemli teknolojik gelişmelerin örgütü etkilemesi
- Motivasyonun düşmesi (Werther and Davis, 1986, s 235).
- İş gücü devrinin yüksekliği
- Şikayetlerin fazlalığı
- Zayıf yönetim uygulamaları
- İletişim sorunları
- Kişiler arası anlaşmazlıkların çokluğu
- Denetimin etkin olmaması (Yalçın, 1994, s.88).

Bazen de örgüt stratejisinde yapılan değişiklik çalışanların eğitimini gerektirir. Örneğin yeni ürünler veya hizmetler genellikle çalışanların yeni prosedürleri öğrenmesini gerektirir (Werther and Davis, 1986, s 235).

Bu ve benzeri sinyallerin belirmesi durumunda eğitim ihtiyacı ortaya çıkmıştır ve bu amaçla bir eğitim programının hazırlanması gerekir. Eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı hissedildiği vakit ihtiyaç analizi yapılacaktır. İhtiyaç analizi yapılırken dikkatle atılması gereken iki adım vardır:

1. Yönetimin eğitim programından beklentisinin neler olduğu araştırılır. Bu, yöneticiye bazı soruların yöneltilmesiyle anlaşılır.

- Çalışanların eğitiminden sonra bu insanlardan neler bekliyorsunuz?
- Çalışanlar eğitimden sonra hangi işi yapacaklar?

2. Öğrenecek kişilerin ihtiyaçları araştırılır. Bu araştırma anket yapılarak, karşılıklı görüşme ile veya personel kayıtlarının ve diğer kaynakların incelenmesiyle yapılır. Böylece eğitim görececek personelin deneyimleri, eğitimleri ve kişilikleri hakkında bilgi edinilmiş olunur (Otto and Glaser, 1970, s.114-115).

İhtiyaçlar belirlenirken her çalışan ayrı ayrı göz önünde tutulmalıdır. Örgüt içindeki her bireyin eğitim seviyeleri, tecrübeleri, öğrenebilme becerileri farklıdır. Çalışanların her birinin örgüt için değerli bir kaynak olduğu unutulmamalıdır.

2.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi formel veya informal olarak yapılır. Yüz yüze görüşmeler yoluyla veya testlerle ya da çalışanın performansı gözlemlenerek eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu tespit edilir. Çoğunlukla kullanılan ihtiyaç belirleme yöntemleri şunlardır (Belman and Hull, 1967, s.345):

Test Programları

Testler, işe uygun çalışanları seçmek, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımak, şirket politikaları, sözleşmeler, örgütteki prosedürler ve benzeri konular hakkında çalışanların bilgilerini ölçmek, onların teknik bilgilerini ölçmek, ve onların yönetime ve işe karşı tutumlarını öğrenmek amacıyla uygulanabilir. Testler uzmanlar tarafından hazırlandığı gibi sadece şirketin belli sorularına cevap verebilecek nitelikte basit olarak, şirket eğitimcileri tarafından da hazırlanabilir. Testler kağıt ve kalemle cevaplandırılabilir, bir cihaz elle idare edilerek veya sözlü olarak da cevap verilebilir.

Testlerden edinilecek bilgiler tamamen güvenilir olmadığı için bu bilgilerin diğer verileri desteklemesi amacıyla kullanılması daha uygundur. Testler titizlikle kullanılmalı, problemle direkt ilişkisi olan sorular olmalı ve veriler doğru ve mantıklı bir şekilde yorumlanmalıdır.

Psikoteknik Test Bataryaları

“Psikoteknik yöntem bireylerin kişisel özelliklerinin yanı sıra bedensel ve zihinsel yeteneklerini saptamaya, kişilerde bu yeteneklerin gelişme sürecini tutarlı bir biçimde tahmin etmeye yarayan bir sitemdir.” Psikoteknik yöntemle kimlerin eğitime ihtiyacının olacağı ve hangi konularda eğitilmelerinin doğru olacağı objektif olarak saptanabilir. İşlere göre kişileri değerlendirme amacıyla hazırlanan batarya içindeki

testler işgörenleri, işin tüm yönleri açısından değerleyecek şekilde hazırlanır. Bu testler arasında işgörenleri, zihinsel yapıları, genel zeka düzeyleri, bedensel yetenekleri ve bazı özel yetenekleri yönünden değerleyen testler vardır. Bu testler sayesinde kişinin bedensel ve zihinsel yetenekleri tahmin edilerek, çalışanın hangi alanda eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek kolaylaşır. Çalışanlar için gerekli olan eğitim doğru saptandığı zaman, verilen eğitim amacına ulaşacaktır. Bu nedenle psikoteknik yöntem eğitim ihtiyacının saptanmasında ve eğitimin planlanmasında kullanılabilecek yararlı bir yöntemdir ve bu sayede eğitimin etkinliğini arttırmak mümkündür (Erdoğan, 1987, s.211-216).

Araştırmalar

Araştırmalar gruplardan iş ortamı, şartlar, aktiviteler, değerler, eğilimler, görüşler ve benzeri şeyler hakkında bilgi toplamak için kullanılır. Bu bilgiler anketlerle toplanabilir. Araştırmalar, amaçların çok iyi ifade edildiği, iyi organize edilmiş bilgi toplama araçlarının bulunduğu ve sonuçların tam analizinin yapıldığı aşırı formel bir yapıya da sahip olabilirler. Öte yandan hemen hemen hiçbir ön bilginin olmadığı, amaçların açıkça belirlenmediği, verilerin gelişigüzel veya belli belirsiz yorumlandığı informel bir yapıya sahip olabilirler. Fakat iyi organize edilmiş, amaçların net olarak belirlendiği bir araştırma zaman alsa ve pahalı olsa da en yararlı bilgiyi verecektir.

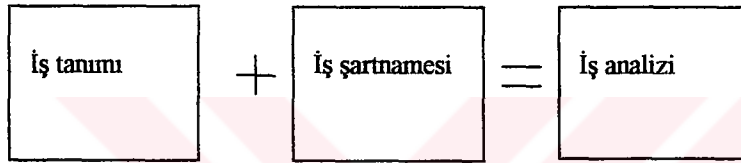
İş Analizi

İş analizi, işin özellikleri ile işi yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir şekilde tekrar birleştiren bir yöntemdir (Öztürk, 1995, s.44).

“İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir” (Mucuk, 1989, s.278).

Bir iş hakkında sistematik, ayrıntılı ve direkt bilgi iş analizi yöntemi ile elde edilir. İşin başlıca parçalara ayrılmasını ve daha sonra her parçanın ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasını içerir. Bu parçalar işin gözlemlenmesi ve işi yapan veya işi yapabilecek şefler, çıraklar, diğer alakalı işlerde çalışan insanlarla görüşüldükten sonra belirlenir.

İş analizi, ihtiyaç belirlemede tek başına yeterli olamaz. Fakat işin özelliklerinin belirlenmesine ve iş tanımlarının yapılmasına kaynak teşkil eder. Ayrıca iş değerlendirme sürecinin önemli bir parçasıdır. Sikula ve McKenna(1990, s.100) aşağıda gösterilen figürle iş analizinin, iş tanımını ve işin özelliklerinin belirlenmesini içerdığını ifade ederler.



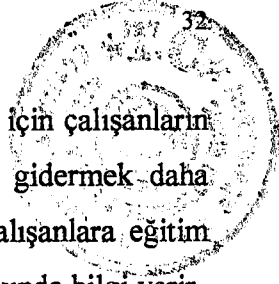
Şekil 2.2. İş analizi

İş ile ilgili bilgiler, işi yapan kişinin kendisinden veya onun amirinden alınabileceği gibi, işin yapılışının direkt olarak gözlemlenmesi yoluyla da elde edilebilir. İş analizinin sağladığı bilgilerle iş tanımını yapılır (Mucuk, 1989, s.278).

“İş tanımını, işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur” (Mucuk, 1989, s.278).

İş şartnamesi (job specification) kişilerle ilgilidir. İşin yapılabilmesi için temel alınan kişisel nitelikleri belirtir. Bunlar arasında eğitim, deneyim, akla ve fiziğe dayalı yetenekler, yükselebileme yeteneği, sorumluluk alma ve başkalarıyla uyum içinde çalışabilme gibi nitelikler sayılabilir (Mucuk, 1989, s.278).

İş analizi, iş tanımını, iş şartnamesi ve iş değerlendirmesinin yapılması eğitim ve geliştirme çalışmalarında eğitim ihtiyacını belirleme aşamasında temel rol oynar. İş



analizi ile işin gerektirdikleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinildiği için çalışanların işe uygun olup olmadıklarını belirlemek ve onların eksikliklerini gidermek daha kolay olacaktır. İş tanımı ile işin gerektirdiklerine uygun olarak çalışanlara eğitim verilebilir. İş şartnamesi eğitim bölümüne çalışanların nitelikleri hakkında bilgi verir.

Kişi Analizi

Kişi analizi bireyin niteliklerini ve tavırlarını belirlemeye odaklandığı için iş analizinden farklıdır. Kişi analizi

- 1) yoğun ve ayrıntılı görüşmeler yapılarak
- 2) çalışanı iş üzerindeyken gözlemleyerek
- 3) testlerle ve kişi çizelgeleri

ile yapılabilir.

Performans Değerleme Raporları ve Personel Kayıtlarının İncelenmesi

Performans değerlendirme raporlarını ve performans kayıtlarını hazırlayan bölüm ile eğitim bölümü arasındaki sürekli iletişim eğitim açığının doğru olarak belirlenmesini sağlar. “İşgücünün devri, devamsızlık oranları, iş kazaları, terfi, disiplin kayıtları ile ilgili belgeler personel hakkında bilgi sağlar” (Cengizhan, 1999, s.9). Değerlendirme raporları personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya koyar (Canman, 1995, s.91). Bu kayıtların düzenli olarak incelenmesi eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan en yararlı yöntemlerden biridir.

Eğitim Danışmanlık Kurulları

Eğitim programlarının daha sonra birer üyesi olabilecek kişilerin, örgüt geliştirme bilgisine sahip ve örgüt politikasındaki değişikliklerden haberdar olanların ve ayrıca geliştirme ihtiyaçları ile ilgili eğitim bölümüne danışmanlık yapan sorumlu kişilerin eğitim kuruluna dahil olması eğitim bölümünün çalışmalarını yürütmesi için yararlıdır. Eğitim danışmanlık kurulları yetkililerin temsilcileri olabildiği gibi farklı alanlarda temsilcilerden de oluşabilir. “Kurullarda, eğitim gereksinimleri konusundaki araştırma sonuçları değerlendirilirken belli eğitim programları da onaylanır” (Canman, 1995, s.91).

Yönetimin üç kademesinde en sık görülen eğitim ve geliştirme ihtiyacı aşağıdaki tabloda gösterilir (Bakioğlu, 1991, s.80).

TABLO 2.1. Yönetimin üç kademesinde en sık görülen eğitim ve geliştirme ihtiyacı.

Üst Kademe	Orta Kademe	Alt Kademe
1. Zaman yönetimi	1. Çalışanları değerleyip değerlendirme	1. Astlarını motive etme
2. Grup Oluşturma	2. Çalışanları motive etme	2. Çalışanları değerleyip değerlendirme
3. Örgütlenme ve planlama	3. Amaç ve öncelikleri tespit	3. Liderlik
4. Çalışanları değerlendirip değerlendirme	4. Sözlü iletişim	4. Sözlü iletişim
5. Stresi yenme	5. Organize etme ve planlama	5. İnsan davranışını anlama
6. İnsan davranışını anlama	6. İnsan davranışını anlama	6. Astların eğitim ve idaresi
1. Kendini analiz etme (self-analyse)	7. Zaman idaresi	7. Yönetici rolü
8. Çalışanları motive etme	8. Yazılı iletişim	8. Amaç ve önceliklerin seçimi
9. Mali yönetim	9. Grup oluşturma	9. Yazılı iletişim
10. Bütçeleme	10. Liderlik	10. Disiplin
11. Amaç ve öncelikleri tespit	11. Karar alma	11. Organize etme, planlama
12. Etkili toplantılar	12. Etkili toplantılar yapma	12. Zaman yönetimi
13. Sözlü iletişim	13. Delegasyon	13. Danışma ve amir nezareti
14. İşçi- yönetim ilişkileri	14. Astların eğitim ve gelişimi	14. Çalışanları seçme
15. Karar alma	15. Çalışanları seçme	15. Karar alma
16. Strateji ve politika geliştirme		

Eğitim ve geliştirmede hangi yaklaşımın (metotların) kullanılacağına karar vermek için eğitimci ihtiyaçları değerlendirir. İhtiyaçların değerlendirilmesi uzun dönemde gelişmeyi sağlamak için şu andaki problemleri ve çevresel zorlukları teşhis eder. Örneğin örgüt içindeki değişimler örgüte yeni zorluklar çıkaracaktır. Etkili bir

şekilde cevap verebilmek için çalışanların eğitime gereksinimi olabilir (Werther and Davis, 1986, s.234).

Eğitimin gerekliliğine karar verilmesinden sonra eğitimin amaçları belirlenmelidir. Yönetim her çalışandan eğitim sonucunda beklenenleri açık bir şekilde belirlemelidir. Eğitimin amacını, çalışanın bilgisinde, davranış, tutum ve tavırlarında istenen değişmeyi sağlamak şeklinde ifade etmek yeterli değildir. Eğitimin amaçları somut, doğrulanabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Hem yönetim hem de çalışanlar açısından net olmalıdır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.242). Örneğin bankada kurumsal krediler bölümünde yönetici asistanı olarak çalışan kişi devam ettiği eğitim programından sonra günde en az beş müşteri bulacaktır. Bu amaç hem çalışan hem de yönetim tarafından açık olarak belirtilir.

2.2. Eğitim ve Geliştirme Programının İçeriği

Eğitim planları işletmeden işletmeye farklılık gösterir. İşletmenin büyüklüğü, insan gücü temini, çalışanların terfisi ve çalışanları değerlendirme politikaları farklı olduğu gibi insan gücünü geliştirmeye yönelik harcanacak para ve zaman miktarında da farklılıklar vardır. Eğitim faaliyetleri, yürürlükte olan bir yasanın gereği olarak düzenlenebilir ya da diğer işletmelerde yapılan eğitim ve geliştirme çabalarını taklit etmek amacıyla gerçekleştirilebilir. Eğitim planı, aynı zamanda önemli örgütsel değişimleri dikkate alan, eğitimin örgütün ve çalışanların geleceği için zorunluluk olduğuna inanan kurumlar tarafından hazırlanır (Yıldız, 1989, s.91)

Eğitim programının içeriği ihtiyaç analizi yapılarak ve öğrenme ilkeleri göz önüne alınarak şekillendirilir. Bu programın içeriğinde, belirlenmiş yeteneklerin öğretilmesi, gereken bilginin verilmesi veya sadece davranışları şekillendirme olabilir. Fakat programın içeriği ne olursa olsun amaç örgütün ve eğitime katılanların ihtiyaçlarına cevap verebilmektir (Werther and Davis, 1986, s 238).

“Eğitim planlaması yaparken psikoteknik yöntemden faydalanılabilir. Psikoteknik yöntemle eğitim planlaması yapılırken kişilerin öğrenme özellik ve eğilimlerinin analiz edilmesi gerekir. Bu sayede işgörenlerin hangi konulara

eğilimlerinin olduğu, ne tür eğitim çalışmalarının onlara uygun olduğu saptanabilir. İşgörenlerin işi ve öğrenme yeteneği ile ilgili özel yeteneklerini değerlemeye yönelik testler uygulandığı ve bu testlerden kişilerin başarı güçleri analiz edildiği takdirde kişilerin öğrenme eğilimleri ve kapasiteleri saptanabilir. Eğer bir aday problem çözme veya sayısal düşünme becerisini değerleyen testten başarısız ise bu kişinin belirtilen özelliklerle ilgili işlere eğiliminin zayıf olduğu ve bu yönlerden yetiştirilmesinin zor olduğu fark edilir. Bu durumda bu kişiye uygulanacak eğitim programı, problem çözme ve sayısal düşünme becerisi olan diğer kişiden farklı olmalıdır.

Eğitim planlamasında kullanılacak test bataryası içinde yer alan testler işin gerektirdiği yetenek ve özelliklerle ilgili olmalıdır. Ayrıca iş görenlerin özelliklerine göre anlaşılır ve kavranır olmalıdır” (Erdoğan, 1987, s.217-218).

Eğitim programında yer alan konular katılanların ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa öğrenme düşük olur. Bunun sonucu olarak yapılan eğitim çalışmaları amacına ulaşamaz, verimli sonuçlar alınamaz ve kaynaklar boşa harcanmış olur.

Gerçek bir eğitim ve geliştirme planı genellikle şu aşamalardan oluşmaktadır (Yıldız, 1989, s.91):

- Örgütün incelenmesi,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Eğitimin amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim faaliyetlerinin planlanması,
- Uygulama planına alınacak olanların programlanması,
- Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Düzeltici önlemlerin alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi.

Eğitim programları katılımcılar açısından genel olarak üçe ayrılır (Fındıkcı, 2001, s.257):

1. İşçi Eğitimleri: İşçi ve eş kademedeki personele yönelik genellikle teknik eğitim ağırlıklı, beceri kazandırmaya yönelik eğitimleri kapsar. İşçilere yönelik

eğitim ağırlıklı olarak yeniliklere uyum ve iş eğitim karakterli çalışmalardır. Her işçinin yılda en az 52 saat eğitim alması gerektiği Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından belirlenmiştir. Yaşanan hızlı dönüşüm ve değişen teknoloji nedeniyle çalışanın alması gereken eğitimin bu rakamın üzerinde olması gerekir.

2. Memur Eğitimleri: Memur eğitimleri genelde dikkate alınmaz. Fakat kurumlarda özellikle muhasebe, denetim, satın alma, bilgi-işlem, sekreterlik ve benzeri alanlarda çalışan kişilerin eğitimi önemlidir. Çünkü bu kişilerin eğitimi işlerin daha hızlı olarak ilerlemesini sağlar, ayrıca, bu kişilerin üst kademelere yükselme ihtimalleri daha yüksektir.

Memurların eğitimi kurum içinde ve dışında yapılabilir. Kişisel gelişimlerine ve iş alanına yönelik eğitim programları düzenlenir.

3. Yönetici Eğitimleri: Yöneticiler işletmenin beynini oluşturduğu için eğitime ihtiyaç duyanların başında gelirler. Yöneticilerin temel amacı, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında bir araya getirmek, onları motive etmek ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu koordinasyonu gerçekleştirmek bilgi ve beceri gerektirir. Kurum içinde ya da kurum dışında yöneticinin katıldığı eğitim programları onların kişisel yeteneklerini geliştirme amaçlıdır. Bu eğitim programlarında, problem çözme, karar verme, liderlik, kişisel ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi konular yer almaktadır. Yöneticilere yönelik eğitimlerde pratik ağırlıklı eğitimler ve kariyer geliştirmeye hizmet edecek, bireysel gelişimi kolaylaştıracak programlar tercih edilmelidir. Yöneticilere verilen eğitimlerde kullanılan eğitim yöntemleri çok önemlidir. Basit, düz anlatıma dayalı eğitim yöntemlerinden çok yöneticilerin içinde aktif olarak yer aldığı, çalışma ortamını hissettiren eğitim yöntemleri daha çok tercih edilir.

Eğitim Programlarının Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Noktalar

- "Eğitimler mümkünse yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır.
- İşçi eğitimlerinde kurum içinden bir eğitimci tercih edilmelidir. Mümkünse işçilerin içinden kendisini geliştirmiş şef konumundaki bir eğitimci yetiştirilmelidir.

- Eğitimin düzeyine dikkat edilmelidir.
- Eğitim mümkün olduğunca iş saatleri dışında, tercihen sabah saatlerinde yapılmalıdır. Çalışanlar yorgun olmamalıdır.
- Eğitimin gereği çok iyi aktarılmalı, gerekli motivasyon oluşturulmalıdır.
- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılmalıdır. Kısacası katılımcılar gerçekten eğitim programlarına katılmalıdırlar.
- Eğitim sırasında özellikle katılımcılara cazip gelecek ortamların oluşturulması gereklidir. Ortamın havalandırılması, ikram ve benzerlerine dikkat edilmelidir.
- Eğitimlerde modern araç-gereçlerin kullanılması akıcılığı ve yüksek katılımı sağlayacaktır.
- İşçi eğitimlerinde ağırlıklı olarak temel beceriler eğitimleri, teknik eğitim, memur grubuna yönelik eğitimlerde bilgi, beceri ağırlıklı ve insan ilişkileri yoğunluklu, yönetici eğitimlerinde ise daha çok kavramsal, bilgi yönü ağır basan, bireysel gelişime yönelik eğitimlere yer verilmelidir” (Fındıkçı, 2001, s.259).

Yukarıda belirlenen hususlar gözönüne alınarak oluşturulan eğitim programları daha başarılı olabilir. Böylelikle kurum hedefine ulaşır ve zaman ve kaynak israfının önüne geçilmiş olunur.

2.3. Eğitimcilerin Belirlenmesi

Aşağıda verilen soruların yanıtları eğitim verecek bir danışman veya kurumun belirlenmesinde yön gösterebilecek niteliktedir (Gerson, 1997, s.62-63).

1. Danışman ya da kurum problemi, durumu ve ihtiyaçları tamamen anlayabildi mi?
2. Danışman ya da kurum problemi çözecek yaklaşımı tam ve doğru olarak açıklayabilmekte midir?
3. Önerilen yaklaşım başarılı olabilir mi?
4. Danışman ya da kurumun davranış, iletişim ve hizmet anlayışı uygun mudur?
5. Problemler hemen çözümlenebilecek midir?
6. Danışman ya da kurum yeterli deneyime sahip midir?

7. Danışman ya da kurumun sunduğu hizmetin maliyeti uygun mudur?
8. Danışman ya da kurumun gösterdiği referanslar vereceği eğitimin kalitesini doğrulamakta mıdır?

Personele eğitim verecek kişi veya kurumun doğru seçilmesi eğitim programının başarılı olmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biridir. Doğru seçilen eğiticiler eğitim programı için harcanan zaman ve paranın israf edilmemesini sağlamış olur. Birçok eğitim programının etkinliği, doğrudan doğruya eğitimcilerin ilgi ve yeteneklerine bağlı kalmaktadır (Aşkun, 1982, s.438).

Öğrenmeye elverişli bir ortamın hazırlanmasında eğitimcilere önemli görevler düşmektedir. Eğitimciler öncelikle eğitim yerinin iyi seçilmesini sağlamalıdır. Eğitimin amacına uygun olarak bu yer bir sınıf ortamı, konferans salonu, otel veya açık alan olabilir. Eğitim için gerekli araç ve gereçleri hazır bulundurmaları gerekir. Araç ve gerecin yetersizliği motivasyon eksikliğine ve hatta eğitim programının amacına ulaşmamasına neden olabilir. Eğitim ortamının uygun olarak hazırlanmasının yanında eğiticinin sahip olduğu nitelikler de çok önemlidir. İyi nitelikli eğitimciler, öğrenmenin kolaylaşmasında önemli rol oynarlar. Eğiticinin zekası, eğitimle ilgili tutumu, insanlarla iletişim kurma becerisi, sahip olduğu eğitimcilik deneyimi, eğitim ve eğitim psikolojisi alanındaki bilgi ve becerisi, eğitim programını uygulama becerisi ve benzeri nitelikler onun eğitim programında etkililiğini gösteren özelliklerdir (Canman, 1979, s.29).

Eğitimcilerin de, iş performansını artıran eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ve değişimin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayabilmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir. Eğitimcilerin eğitilmesi gereken konular, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bir eğitim programının tasarlanması, programın uygulanması ve eğitimin değerlendirilmesi olabilir. Yöneticilere zor ve değişen koşullar için verilen eğitimlerde eğitimciler, ihtiyaçların analizi, program tasarımı, sunuş ve analiz konusundaki temel uzmanlıklarının ötesine gitmek zorunda kalmaktadırlar (Alsburry, 1996, s.180). Eğitim ve geliştirme programlarının bütünüyle iyi bir şekilde tasarlanması, eğitim programının başarıya ulaşmasında büyük etkindir. Şirketler için çok önemli olan eğitim ve geliştirme programını

hazırlayan ve uygulayan eğitimcilerin yeterli ve bilgili olmaları gerekmektedir. Bu nedenle eğitimcilerin eğitimi de ayrı bir önem taşımaktadır.

2.4. Eğitim Yöntemleri

Eğitim açığı tespit edildikten ve eğitim programının ulaşması istenen hedefler belirlendikten sonra eğitimin hangi yöntem veya yöntemler uygulanarak yapılacağına kararlaştırılması gerekir. Sözlüklerde yöntem için verilen anlam “uygulanan işin sistemli ve düzenli şeklidir.” Eğitim ve geliştirme yöntemi ise şöyle düşünülebilir; çalışanların genel ve teknik bilgilerini, el ve akla dayalı becerilerini artırmak ve etkili performans gösterebilmeleri için gereken tutumları oluşturmak için onları hazırlayan, geliştiren ya da eğiten sistemli yöntemlerdir (Belman and Hull, 1967, s.352).

Eğitimde başarı, büyük ölçüde, seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır (Canman, 1995, s.99). Fakat Amerika’da eğitim faaliyetlerini yürüten şirketlerin üçte birinden daha azı eğitim yöntemlerini seçmeden önce eğitim ihtiyaçlarını sistematik olarak belirlemeye çalışıyorlar. Bu, şirketlerin sonuçtan çok teknik ve donanımına önem verdiğini gösterir. Onlar, eğitim alacak kişilerin ne öğrenmeleri gerektiğini belirlemek yerine hangi teknikle eğitim verileceği üzerinde durmaktadırlar (Cascio, 1998, s.279).

Birçok eğitim yöntemi vardır. Her geçen yılda bunlara yenileri eklenmektedir (Cascio, 1998, s.279). Ve bu eğitim yöntemlerinin her biri eğitim ve geliştirme programlarında kullanılabilir. Örneğin; yönetim teknikleri ile ilgili bir seminere hem amirler hem de ileride bu göreve yükselebilecek işçiler katılabilir. Verilen seminerde amirler şu andaki işlerini daha iyi yapabilmeleri için eğitilirler. Öte yandan aynı seminerde işçiler geleceğin amiri olabilmeleri için geliştirilirler. Dolayısıyla bu yöntem hem eğitim hem de geliştirme amacıyla kullanılır.

Hiçbir teknik için en iyisidir demek mümkün değildir. Fakat en iyi yöntemi belirlerken aşağıda verilen ölçütlere dikkat etmek yararlı olacaktır (Werther and Davis, 1986, s 240).

1. Ekonomik olması: Eğitim ve geliştirme yöntemi kurum bütçesi dikkate alınarak belirlenmelidir. Fakat, bu kriter yöntem belirlenirken mutlaka göz önüne alınması gereken bir kriter olmamalıdır. Etkili olunmayacağı bilindiği halde ekonomik bir yöntemin eğitim ve geliştirme programına dahil edilmesi doğru değildir.

2. Kazandırılacak bilgi ve becerilerin türü: Teknik ve genel bilgi, insan ilişkileri, karar alma becerileri gibi konular gözönüne alınarak yöntem belirlenmelidir (Başar, 1998, s.111). Kazandırılmak istenen bilgi ve becerinin özelliğine göre eğitim yöntemi belirlenmelidir.

3. Öğrenme ilkeleri: Eğitim ve geliştirme yöntemleri öğrenme ilkeleri göz önüne alınarak belirlenmelidir. Bazı işlerin öğrenilmesinde tekrarın etkisi olmasına rağmen bazı bilgi ve becerilerin kazanılmasında bu öğrenme ilkesinden yararlanılmayabilir.

4. Aktivitelerin uygun olması: Eğitim aktiviteleri gerçekleştirilebilir olmalı ve işin akışını engellememelidir. Örneğin; kolay hata yapılabilecek bir durumda önemli bir makine üzerinde eğitim verilmesi makinenin atıl hale gelmesine neden olabilir.

5. Tercih edilen eğitimciler ve yeterliliği: Eğitim ve geliştirme yönteminin sağlıklı olarak uygulanabilmesi için eğitim veren kişi veya kişilerin kullanılan yöntem hakkında yeterli olması gerekir. Ders anlatma becerisi olmayan kişiye seminer verdirmek pek yararlı olmayabilir.

6. Eğitimi alacak kişiler ve yeterlilikleri: Yöntemin seçilmesinde eğitimi alan çalışanların özellikleri ve görevleri önemli rol oynar. Üst düzey yöneticinin geliştirilmesi için kullanılan yöntem vasıfsız işçilerin eğitiminde kullanılmayabilir.

7. Eğitimi alacak kişilerin sayısı: Bazı yöntemler sınırlı sayıda kişilerin oluşturduğu gruplara uygulanabilir. Eğer grup içindeki sayı fazla ise grup bölünür veya yöntem değiştirilir (Başar, 1998, s.111).

8. Zaman boyutu: Eğitimin hangi dönemde verildiği önemlidir. Göreve almadan önce verilen hizmet öncesi eğitimle göreve aldıktan sonra verilen hizmetiçi eğitimin kullandığı metotlar farklıdır (Başar, 1998, s.111).

9. Eğitimin verileceği ortam: Eğitimin iş üzerinde veya iş dışında mı yapılacağı, kurum içinde mi yoksa kurum dışında mı yapılacağı yöntemin belirlenmesinde en önemli etkidir (Başar, 1998, s.111). Eğitimin verileceği yere göre eğitim yöntemi belirlenir.

Bu ölçütlerin her birinin önemi duruma göre değişiklik gösterir. İşçilerin eğitiminde eğitim programının düşük maliyetli olması daha önemliyken ordu için pilot yetiştirirken bu faktörün önemi azalır. Ordu için önemli olan eğitimin maliyeti değil iyi bir pilotun yetiştirilmesidir.

Eğitim ve geliştirme yöntemleri bir bakış açısına göre eğitime tabi tutulan kişi sayısına göre gruplandırılırken, diğer bir bakış açısına göre eğitimin iş başında ya da iş dışında uygulanmasına göre gruplandırılırlar (Tutum, 1976, s.143):

1. Bir Grup İçin Uygun Gözüken Eğitim yöntemleri

a. Büyük Gruplar İçin

Konferans

Panel

b. Küçük Gruplar İçin

Tartışma grupları

Seminer

Komite

Syndicate

T. Grup

Pratik Çalışma

2. Birey İçin Uygun Gözüken Eğitim Yöntemleri

- a. Zorunlu Okuma
- b. Bireysel Ödev Verme
- c. Mektupla Eğitim
- d. Staj
- e. Programlı öğretim

3. Eğitime Tabi Tutulanların Sayısı İle Doğrudan Doğruya İlgisi**Bulunmayan Eğitim Yöntemleri**

- a. Örnek Olay
- b. İn – Basket
- c. Rol Oynama
- d. Gösteri
- e. Geziler

4. İş Başında Uygulanan Eğitim Yöntemleri

- a. Staj
- b. Sistemli Gözetim
- c. Özel Ödevler Verme
- d. Görev Değiştirme
- e. Danışmanlık ve Yardımcılık Görevleri Verme

5. İş Dışında Uygulanan Eğitim Yöntemleri

- a. Konferans
- b. Panel
- c. Tartışma Grupları
- d. Seminer
- e. Komite Çalışması
- f. Syndicate
- g. T Grup
- h. Pratik Çalışma

- i. Rol oynama
- j. In-Basket Tekniği
- k. Yazışmalı Eğitim
- l. Gözlem Gezileri
- m. Zorunlu Okuma

2.4.1. En Yaygın Kullanılan Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemlerinin sınıflandırılması farklı şekillerde yapılmasına rağmen en çok rastlanılan gruplandırma iş başında eğitim ve iş dışında eğitim yöntemleri şeklindedir.

2.4.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Staj ve Çıraklık

Organizasyon içinde gerçekleştirildiği vakit staj ve çıraklık programları iş başında eğitim yöntemi olarak görülür. Çıraklık eğitimi, daha deneyimli çalışan veya çalışanlardan işi öğrenmeyi kapsar. Bu eğitim iş dışında verilen derslerle desteklenebilir. Bu eğitim yönteminde kişi iş yaparak öğrendiği için öğrendiklerini yaptığı işe çok iyi transfer eder (Werther and Davis, 1986, s.241). Çıraklık eğitimi, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul arasındaki gönüllü işbirliğine dayalıdır (Bingöl, 1997, s.194).

Staj programında stajyer deneyimli bir elemanın yardımcısı rolünü belli bir süre üstlenir. Staj programlarının uygulanmasında bir takım zorluklar vardır (Canman, 1995, s.102).

1. Staj görececek olan kişi kurumun kendi personeli olmayıp dışardan biridir. Kurum ilgililerinin staj gören kişiye zamanlarını ayırmaları gerekir. Fakat kurumun iş durumu buna el vermeyebilir ve stajyere işle ilgili gereken eğitim yeterli derecede verilmeyebilir. Bu da programın amacına ulaşmasını engeller.

2. Kurumlarda stajyere gördürülen işler öğretici olmaktan uzaklaşabilir. İşin yapılması ile ilgili bilgi vermekten çok basit ofis işleri gördürülebilir.

3. Staj gören kişi kurum personeli olmadığı için kurum personelinden yeterince ilgi görmeyebilir ve kişi zamanla kuruma amaçsız gidip gelen biri olabilir. Bu

nedenle stajyerle sık sık görüşülmeli, çalışmaları izlenmeli ve desteklenmelidir. En sonunda yazılı bir rapor istenmelidir.

İş Başında Sistemli Gözetim

“Bu yöntemin özü, amirlerin astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerinin sistemleştirilmesidir. Bu gözetim özel görevler verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma v.b. biçimlerde olabilir. Bu eğitim yönteminde ağırlık amirler üzerinde toplanmıştır. Bu nedenle başarı sağlayabilmek için amirlerin yetişmiş kişiler olması gerekir” (Tutum, 1979, s.139).

İşi Yaptırarak Öğretme (Job Instruction Training)

İşi yaptırarak öğretme yöntemi, II. Dünya Savaşı sırasında amirlerin çalışanları eğitmeleri için geliştirilen sistematik bir yaklaşımdır. Daha sonra bu yöntem çok etkili ve yaygın olmuştur (De Cenzo and Robbins, 1996, s.243). İşi yaptırarak öğretme yöntemi dört aşamadan oluşur. Önce çalışana iş hakkında gerekli açıklamalar sözlü ya da yazılı olarak anlatılarak kişi hazırlanır. İkinci aşamada, üst işi yaparak nasıl yapıldığını gösterir, gerekli bilgileri verir. Üçüncü aşamada çalışandan işin yapılması istenir. Son aşamada kişi kendi işinin başına oturarak yakın gözetim altında çalışması izlenir. Ayrıca “Gösteri Yöntemi” olarak adlandırılan bu yöntem bir işin mekanik ya da rutin yönlerinin iş başında öğretilmesinde yararlanılacak en uygun yoldur (Canman, 1995, s.101).

Bu yöntemin uygulanmasında aşamalar tam olarak gerçekleştirilirse çok iyi sonuçlar alınabilir. İş gücü devri azalacak, çalışanın morali yükselecek ve iş kazalarının sayısı azalacaktır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.243).

Gösteri (Demonstration)

Amaç bir işin beceri gerektiren yönlerini öğretmek ise gösteri yöntemi bireylerin ve grupların eğitiminde kullanılacak en iyi yöntemlerden biridir (Belman and Hull, 1967, s.354). Gösteri, uygulamada diğer yöntemlerle birlikte, genellikle

yazılı veya sözlü açıklamalardan sonra kullanılır. İş hakkında teorik bilgi verildikten sonra bireye işin nasıl yapıldığı gösterilerek öğrenme iyice pekiştirilir.

Uygulama alanı son derece geniştir. Fabrikada işçilerin eğitiminde, bir kurumda memurların eğitiminde veya yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Tutum, 1979, s. 143).

Görev Değiştirme (Job Rotation)

Görev değiştirme, kişinin önceden hazırlanmış bir plana göre sırasıyla belli görevlerde çalıştırılmasıdır (Tutum, 1979, s.139). Bu yöntem özellikle potansiyel yetenekleri olan çalışanların, terfi edecekleri durumda göreve önceden aşina olmalarını sağlamak için tercih edilir. Bu kişileri bir çok bölümde, farklı görevlerde çalıştırarak onların işi yapmalarını izleme fırsatı bulunur. Aynı zamanda örgütün yapısını, örgütün çalışanlarını ve politikalarını daha iyi tanımaları sağlanır. Görev değiştirme yöntemi iyi hazırlandığı takdirde kurum içindeki personel açığı, yine işi daha iyi bilen ve kurumu tanıyan kurum çalışanlarıyla kapatılmış olur (Belman and Hull, 1967, s. 355).

Görev değiştirme kurum içinde bir eğitim gezisi halini alırsa bazı sakıncalar ortaya çıkar. Kişi, belli bir süre sonra bulunduğu bölümden ayrılacağını bildiği için işe karşı ilgisiz olacaktır. Çalışanın geçici olması nedeniyle bölüm yöneticilerinin iş yapmalarına izin vermemeleri de söz konusu olabilir. Ayrıca, çalışanın kısa sürede iş ortamına alışması ve diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurması çok zordur (Canman, 1995, s.99).

Özel Görevler Vererek Yetiştirme

Çalışanların geliştirilmesi için bireye özel görevler verilerek farklı durumlar karşısında davranışları, “görevi yerine getiriş tarzları” (Canman, 1995, s.98) ve kararları gözlemlenir. Verilen her görevden sonra kişiden yazılı rapor istenir ve daha sonra bunu amiriyle yüzyüze görüşmesi takip eder (Belman and Hull, 1967, s. 357).

Verilecek olan özel görevler geliştirme programının amacına, işin özelliğine ve bireyin ihtiyaçlarına uygun olacak nitelikte olmalıdır (Belman and Hull, 1967, s.357). Ayrıca, bireyin yargılama yeteneğinin kullanılmasını da gerektirmelidir (Canman, 1995, s.98).

Prova Eğitimi (Vestibule Training)

Yeni işe alınmış veya başka bir göreve getirilecek kişinin normal çalışmaları etkilememesi için bazı kurumlar prova eğitimi yöntemini kullanır. İşte kullanılacak araç gerecin benzerlerinin kullanılacağı ayrı bir çalışma ortamı yaratılarak kişinin işi burada öğrenmesi sağlanır. Bu tip eğitim yöntemi otellerde uygulanabilir. Otel odasına veya otel mutfağına benzer bir ortam hazırlanarak bireyin işi, kuruma zarar vermeden öğrenmesi mümkün olur (Werther and Davis, 1986, s.242).

Bilgisayar programları sayesinde de işin bazı gerçek taraflarını çalışana göstererek çalışma ortamına benzer bir ortam hazırlanır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.244). Bu tip bilgisayar programları, çalışanın işi etkilemeden, sanal ortamda öğrenmesini sağlar.

Proje ve Komitelerde Görev Alma

Komiteler, belli görevleri yerine getirmek için az sayıda kişiden oluşan küçük çalışma gruplarıdır (Tutum, 1979, s.140). Önemli komitelerde umut verici bir çalışanın veya yönetici adayının görevlendirilmesi deneyim kazanmalarına neden olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve projelere imza atan komitelerde görev alan çalışanların kişilikleri gelişir, sorunların üstesinde gelme becerileri artar, kavrayış yetenekleri gelişir. Önemli komitelerde yer alan çalışanların ayrıca bilgi birikimi ve deneyimleri artar. Böyle bir yöntem aracılığıyla çalışanlar örgüt sorunlarını analiz etme ve sorunlar üzerinde tavsiyelerde bulunma yeteneği kazanırlar. Birlikte çalışma ve yenilik yapma yetenekleri gelişir.

Sadece yöneticilerin geliştirilmesi veya danışmanlık amaçlarıyla kurulmuş komitelere katılanlar, belirli konularda karar vermeye zorlanarak karar alma yeteneklerini geliştirir, çeşitli düşünceler öne sürerek yönetime katkıda bulunurlar.

Aynı zamanda, deneyimli yöneticiler yanında tartışmaları izleyerek veya tartışmalara doğrudan katılarak bilgi, yetenek ve sorumluluk duygularını daha çabuk geliştirirler (Bingöl, 1997, s. 209-210).

Evans(1992, s.92), proje odaklı eğitim ile geleneksel eğitim arasında iki önemli farkın olduğunu ileri sürer. İlk olarak, proje odaklı eğitimlere kimin katılacağı önemlidir ve eğitime düzenli olarak devam zorunludur. Bu eğitim insan kaynakları bölümü tarafından değil, orta düzey yöneticiler tarafından düzenlenir. İkinci olarak, stratejik, örgütsel ve operasyonel problemlerin yer aldığı gündem üzerinde çalışılır. Eğitim programı, grup toplantısı veya bir hafta sonu toplantısı şeklinde olabilir. Toplantıların sonucunda problemlere çözümler sunulur ve fırsatlar açığa kavuşturulur.

Yönlendirme (Coaching)

Çalışanların farklı bir yaklaşımla “iş başında” performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesini içeren bir dizi faaliyetler yönlendirme olarak adlandırılır (Uyargil, 1994, s.106). Yönlendirme, gelişme programına tabi tutulan yönetici ile yönetimde deneyimli olan onun üstü arasındaki yakın ilişkiye dayanan, resmiliği olmayan bir yönetici geliştirme yaklaşımıdır (Dessler, 2000, s.273). Son yıllarda yöneticilerin astları ile doğrudan gerçekleştirebilecekleri bir iletişim sürecinde onların mesleki gelişmelerine büyük katkıda bulunabilecekleri fikri yaygınlaşmıştır. Böyle bir etkileşim sonucunda yönetici astının sorun çözümüyle becerilerini geliştirmesine yardımcı olur ve daha sonra astına rahatlıkla görev verebilir. Bu tür faaliyetler yöneticinin belirli bir zamanını alsa da ast yöneticinin gelişmesinde aşamalar kaydedilir (Uyargil, 1994, s.106).

Yönlendirmede deneyimli olan “üst”, eğitim alan kişilere yönetimdeki çeşitli görevleri yapma fırsatını vererek onların kendilerini geliştirmelerini sağlar. Eğitime katılanlarla tartışarak, onları zorlayarak, destekleyerek, yönlendirerek ve önerilerde bulunarak onların gelişmelerine yardım eder. Eğitim alanların o anda öğrendikleri iş ve durumlarda “üst’ün” tecrübeli olması gereklidir (Dessler, 2000, s.273).

Yönlendirme yönteminde, öğrenme iş başında yaparak gerçekleştirdiği için bireyler sürekli olarak üst yöneticiyle etkileşim içindedir. Sürekli etkileşim geribildirim sağlar. Bu da öğrenmenin etkili olmasını sağlayan bir avantajdır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.249). Ayrıca, bu yöntem, eğitim için ayrı bir ortam ve eğitmen gerektirmediği, eğitime katılanın işi yaparak öğrendiği bir yöntem olduğu için yararlı ve maliyeti düşüktür (Uyargil, 1994, s.106).

Diğer yandan bu yöntemin iki dezavantajı olabilir. Birincisi, kişi kendi üstündeki yöneticinin öğrettiklerini öğreneceği için örgütteki çalışma şekli değişmeden ve gelişmeden devam edecektir. İkincisi ise üst yöneticinin iyi bir eğitmen olmaması durumunda eğitim alanların iyi öğrenememeleri söz konusu olabilir. Bu yöntemin etkili olması yönlendiren kişinin yeteneğine bağlıdır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.249).

2.4.1.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Düz Anlatım

Düz anlatım yöntemi, yetkili bir kimsenin bir konuyu geniş bir dinleyici kitlesine anlatmasıdır. Bu yöntemin en yaygın kullanılma alanı akademik kuruluşlardır. Düz anlatım yöntemi genellikle kuramsal konularda olup uygulamayla ilişkisi azdır. Dolayısıyla belli becerilerin öğretilmesi mümkün olmaz. Dinleyicilerin rolü ve katkısı sınırlıdır. Bu nedenle eğitimi veren kişi iyi olmazsa dinleyicinin ilgisi kısa sürede azalır (Tutum, 1979, s.139-140).

Düz anlatım yöntemini uygulamanın sağladığı faydalar ise şunlardır. Eğer amaç büyük bir gruba belli bir bilgiyi aktarmaksa bu yöntem çok etkili olabilir. Düz anlatımın sıkıcılığı yardımcı görsel ve işitsel cihazlarla ortadan kaldırılabilir (Belman and Hull, 1967, s.354). Ayrıca düz anlatım yöntemi geniş grupların eğitimi için kolaylıkla düzenlenebilen, maliyeti düşük bir yöntemdir (Tutum, 1979, s.140).

Seminerler

Bireylerin belli bir konuda bilgi edinmelerini sağlayan, kavramsal ve analitik becerilerini geliştiren geleneksel bir eğitim yöntemidir (De Cenzo and Robbins,

1996, s.246). Birçok kurum, konu ile ilgili uzmanları davet ederek veya kendi bünyesindeki eğitimcileri görevlendirerek geniş bir çalışan kitlesinin eğitilmesini sağlar. Seminerler, ayrıca, üniversiteler veya mesleki kuruluşlar tarafından düzenlenebilir.

Kurum içinde verilen seminerlerin belli bir konuya, beceriye yönelmesi gibi bir avantajı vardır. Bu seminerler bir konu veya beceri hakkında olurken birden fazla konu seri halinde birkaç haftalık zaman içinde de verilebilir (Harris and DeSimone, 1994, s.391).

Günümüzde verilen seminerlerde teknoloji etkili olmaya başlamıştır. Yabancı ülkelerde (Örneğin: İngiltere) bir şirketin şubesinde verilen seminer dijital bilgisayar teknolojisi ile başka ülkelerdeki şubelerine fiber-optik kablolar ile aynı anda iletilmektedir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.247). Teknolojinin kullanılması seminerleri daha cazip hale getirmiştir.

Konferans ve Tartışma

“Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek sorun üzerinde tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır” (Bingöl, 1997, s.197). Konferansa katılanlar daha önceden belirlenen bir konu hakkında fikirlerini birbirlerine iletirler ve tartışır. Konu hakkında fikir üretebilmeleri için aşina oldukları bir konunun seçilmesi gerekir. Konferansa katılanlar ortak deneyimlere ve sorunlara sahip olmalıdırlar. Konferansta yer alan gruplar ne kadar küçük olursa o ölçüde iyi sonuçlar alınır (Bingöl, 1997, s.197).

Konferans yönteminin başarısı konferansı yöneten kişinin yeteneklerine bağlıdır. Konferansı yöneten kişi daha çok kişinin katılımını sağlar, farklı fikirlerin ileri sürülmesini teşvik ederse eğitim daha etkili olur (Bingöl, 1997, s.197).

Panel

“İki veya üç kişiden oluşan bir grubun, birbiriyle ilgili konularda sunuşlar yapması veya tek bir konuda değişik görüşleri dile getirmesi yöntemidir.” Panel tartışmaları dinleyici ile veya dinleyicisiz olabilir (Tutum, 1979, s.140).

“Panel, uygulamada, bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkilerinin alınması biçiminde olmaktadır” (Canman, 1995, s.103).

Kısa zamanda çok kişiye ulaşması, farklı kişilere konuşma olanağının verilmesi ve değişik görüşlerin ortaya atılması panelin yararları arasındadır. Panel yönteminin başarılı olabilmesi için panel liderinin becerikli olması ve katılanların önceden hazırlanmaları gereklidir (Tutum, 1979, s.140).

Örnek Olay Çalışmaları

Eğitim alan kişilerin çalışırken bulundukları şartların ve karşılaştıkları problemlerin benzeri durumlar incelenir. Bu durumlarda daha önceki çalışanların neler yaptıkları, sorunları nasıl çözümledikleri ve ne gibi kararların aldıklarına bakılır (Tutum, 1979, s.142). Bu olayları inceleyen kişiler alınan kararları tartışır, kendileri neler yapabileceklerini belirtirler ve karar alırlar.

Bu yöntem kişinin analiz gücünü, kavrama yeteneğini geliştirir. Problemlerin daima basit bir şekilde çözümlenmeyeceğini ve genellikle bir tek çözüm yolunun olmadığını gösterir (Belman and Hull, 1967, s.353-354). “Örnek olay çalışmaları, sorunlara somutluk kazandırır. Mantıksal düşünmeyi ve karar vermeyi öğretir. Tartışma yeteneğini geliştirir” (Canman, 1995, s.103).

Örnek olay yönteminin grup tartışması yöntemine benzer tarafları vardır. Tartışmalar örnek olayın çerçevesi içinde olur. Kişiler örnek olayı inceleyerek ve tartışarak genel ilkelere varırlar. Grup yöneticisi kendi fikirlerini zorla kabul ettirmez veya doğru cevabı iletmez, sadece tartışmaya yön verir (Tutum, 1979, s.142).

Okuma Ödevleri

Eğitime katılan kişiye dikkatlice seçilmiş makaleler, kitaplar veya kitap bölümleri okuması için verilir ve okudukları hakkında rapor yazması istenir. Ayrıca çalıştığı birimin çalışma prensipleriyle ilgili ve çalışanın sorumluluklarını ve görevlerini anlatan kurum yayınları okutulur.

Seçilen malzeme eğitim programının amacına uygun olmalı ve kişinin okuma seviyesinin üstünde veya altında olmamalıdır. Verilen okuma ödevleri, okuyucunun iyice özümseyerek okumasını sağlamak için uzun zamana yayılmalıdır fakat raporlar, okumalar tamamlandıktan kısa bir süre sonra istenmelidir. Rapor bölümü hiçbir zaman ertelenmemelidir. Eğitim personeli, okumaların ve raporların zamanlamasını belirleyen kişiye yardım etmeli ve bu zamanlamaya uyulup uyulmadığını takip etmelidir (Belman and Hull, 1967, s.356).

Syndicate

Belirli gruplara işletmeciliğin temel ve kapsamlı bir yönünü araştırma ve inceleme görevi verilir. Bu gruplara “sendika (syndicate)” adı verilir. Her bir grup çeşitli işletmeleri ziyaret ederek, gözlemler yaparak ve literatürü inceleyerek geniş bir çalışma gerçekleştirir. Daha sonra, yapılan çalışmanın raporu hazırlanır ve diğer gruplarla birlikte tartışılır (Telimen, 1978, s.176).

Vızıltı Grupları

Vızıltı grupları, bir veya birkaç problemin ayrı ayrı tartışıldığı küçük gruplardır. Küçük gruplar genellikle 5-8 kişiden oluşur. Her grup kendisine bir başkan, bir sözcü, yazılı bir rapor istenmesi halinde bir raportör seçer (Tanyeli, 1970, s.105).

Vızıltı gruplarında belirli bir sonuca ulaşıldıktan sonra tüm gruplar bir araya gelir ve her grubun sözcüsü sonuçları veya kafalarında oluşan soruları açıklar. Böylece herkesin görüşüne yer verilmiş olunur (Bingöl, 1997, s.197).

Vızıltı grupları, kişisel düşünme yeteneğini geliştirir, görüş açılarını genişletir, gizli değerlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır, fikirlere saygıyı artırır. Ayrıca vızıltı gruplarında birey bütün alternatiflerin gözden geçirilmesine kadar yargıya varmama alışkanlığı edinir (Tanyeli, 1970, s.105).

Diğer yandan vızıltı gruplarında problemlerin dışına çıkma tehlikesi vardır. Bunun önüne geçilmediği takdirde bu yöntem etkisini kaybeder. Tartışmalar olumlu bir yön almadığı durumda can sıkıntısı ve hayal kırıklığı meydana gelebilir. Grupların homojen olmaması ve konuların ortak konular olmadığı durumlarda olumlu sonuçlar elde edilemez (Tanyeli, 1970, s.105).

Programlanmış Öğretim

Bu yöntem programlanmış testler, el kitapları, video gösterileri veya öğretim makinelerinden oluşabilir. Bütün planlanmış öğretimlerde, çalışanın cevaplandırmasını gerektiren materyal, iyice düzenlenmiş, mantığa dayalı bir dizi halinde özetlenmiştir. İdeal olan format, çalışana verdiği cevabın doğru veya yanlış olduğunu anında bildirir (De Cenzo and Robbins, 1996, s.244). Verilen cevap doğru ise o konu hakkında tavsiyede bulunulur veya açıklama getirilir. Sonra, materyaldeki bir sonraki adım çalışana gösterilir. Eğer verilen cevap yanlış ise çalışana daha fazla açıklama yapılır ve tekrar denemesi istenir (Bingöl, 1997, s.197).

Programlanmış öğretimde çalışanlar kendi öğrenme hızlarında öğrenirler. Eğitimcilerin çok fazla rolü yoktur fakat öğrenen her aşamaya fiilen katılır. Her bir adım bir önceki adım tam olarak öğrenildikten sonra atılır. Öğrenilecek malzeme çok küçük parçalara ayrılabilir. Geribildirim anında yapılır (Bingöl, 1997, s.197). Programlanmış öğretimin bu faydaları onu etkili bir yöntem kılar.

Rol Oynama

Rol oynama yönteminde, bireylere rol verilerek, onların yönetimde karşılaşılan problemlerin içine katılması sağlanır (De Cenzo and Robbins, 1996, s.247). Rol oynama yöntemi, aynı zamanda, yöneticilere, kendilerini astların yerine koyma fırsatını verir (Belman and Hull, 1967, s.354).

Kurumda problem teşkil eden belirli bir alanda grup üyeleri kendilerine verilen rolleri oynarlar. Erkek bir çalışan bayan bir yönetici rolünü oynar. Bu yöntemin bir amacı tutum değiştirmektir. Grup üyelerinin birbirinin yerine geçmesi empatiyi ve bireysel farklılıklara karşı toleransı geliştirir (Werther and Davis, 1986, s.242). Bu yöntemde grup üyeleri rollerini oynadıktan sonra onları izleyen gözlemcilerle durum üzerinde tartışılır. Gözlemci kişiler davranışları analiz eder, yorum yapar ve bazı durumların nasıl ele alınması gerektiğini kendileri oynayarak gösterirler (Belman and Hull, 1967, s.354). Grup önderinin görevi ise, hatırlanması gereken noktalara işaret etmek, yorum ve sonuçları özetlemektir (Bingöl, 1997, s.211).

Rol oynama yöntemi, yönetici, gözlemci ve işgören temsilcilerinin eğitiminde yararlı olup bireylerin kendi yeteneklerini iyileştirmelerine, diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm geliştirmelerine katkıda bulunur (Bingöl, 1997, s.210). Öğrenime heyecan katar. İlgiyi artırır ve öğrenilmesi gereken konuların kolay unutulmamasını sağlar. Bireylerin sorun çözme yeteneğini ve konuşma becerilerini geliştirir. Rol oynamanın sakıncaları da olabilir. Oyuna katılanlar kendilerine verilen rol ölçüsünde öğrenirler. Rollerini ciddiye almayabilirler. Bu da bıkkınlık yaratacağı için etkili öğrenme gerçekleşemez (Canman, 1995, s.104). Rol oynama zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir, etkili bir lider olmadığı vakit ortam kolaylıkla tatsızlaşabilir. Bazı insanlar çekingen olduğu için rol almak istemeyebilirler (Davis, 1988, s.240).

Evrak Sepeti Tekniği (In-Basket Technique)

Bu teknik özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan, bireyin karar vermesini, rapor hazırlamasını ve yazılı iletişimde yeterli hale gelmesini amaçlayan bir eğitim yöntemidir (Belman and Hull, 1967, s.356). Eğitime katılanların analiz ve sentez yeteneklerinin gelişmesine olanak verir (Canman, 1995, s.104).

Eğitime katılanların masaları üzerinde her türlü bilgilerin içinde bulunduğu bir evrak sepeti vardır. Kişilere kurumun örgütsel yapısı, personeli vb. hakkında varsayımsal bilgiler verilir. Daha sonra evraklarla başbaşa kalan kişiden gerekli kararları almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Diğer eğitime

katılanların evrak sepetinde benzer evrakların bulunmasına özen gösterilir. Böylece alınan kararları karşılaştırmaları ve tartışmaları mümkün olur. Eğitime katılanlar kararlar alırken sadece kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadırlar. Danışmaya izin verilmez ve evrakta bulunan bilgilerin dışına çıkılmaz. Kişi bazı konuları astlarına gönderir, önemli yazıları hazırlar, sekretere bazı mektup ve yazılar yazdırır. Bu işleri tek başına yaptıktan sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye nasıl hareket ettiğini, hangi kararları aldığını anlatır. Farklı kararlar almış ve farklı sonuçlara varmış kişiler birbirleriyle tartışılır. Daha sonra eğitimci devreye girer, mevcut koşullar altında nelerin yapılması gerektiğini söyler (Tutum, 1979, s.143-144).

Evrak sepetinde bulunan materyaller özenli ve dikkatli bir şekilde hazırlanırsa ve işi gerçekten iyi yansıtır, bireyler arasındaki iletişim iyi ise ve bireyler eğitimleri sırasında dikkatle gözlemleniyorsa çok verimli bir eğitim gerçekleşir (Belman and Hull, 1967, s.357).

Evrak sepeti yönteminin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bu yöntemde kullanılan malzemelerin hazırlanması çok güçtür. Bunun için ileri derecede uzmanlaşmaya ihtiyaç vardır. Aksi takdirde eğitimin amacına ulaşması mümkün olmayabilir. Yöntemin gerektirdiği hazırlık, uygulama, yorum ve tartışmalar çok zaman alır (Tutum, 1979, s.142). Ayrıca yöntem, genellikle yapay koşullar içinde düzenlendiği ve bireysel çalışmaya önem verdiği için insan ilişkilerini geliştirmek açısından yetersiz kalır (Canman, 1995, s.104).

Grup Tartışması

8 veya 12 kişi arasında değişen bir grubun bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışma yöntemidir. Grup tartışmasının amacı, bilgi artırmak ve davranış kazandırmaktır. Bu yöntemde, tartışılacak konu önceden saptanmalı ve konunun sınırları belirlenmelidir. Konu üzerinde önceden hazırlık yapılması eğitimin başarılı olması açısından zorunludur. Grup toplandıktan sonra sorunlar açıklanır, çözüm yolları araştırılır. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışardan yetkili bir kişi çağrılabilir ve yöneilen sorular doğrultusunda kişinin görüşü alınır. Grubun tartışma sonunda belli kararlara ve kesin sonuçlara ulaşma zorunluluğu yoktur. Grubu

yöneten bir kişi vardır. Bu kişi tartışmaları dikkatle izlemeli, önemli soruları ve fikirleri not almalıdır. Daha sonra yapılan tartışmaları özetlemelidir (Canman, 1995, s.99).

Bu yöntemde eğitim alanların dinamik katılımları söz konusu olduğu için öğrenme hızlı ve etkili olur. Grup üyeleri arasında deneyim ve bilgi alışverişi gerçekleşir. Tartışma sonunda ortak bir karara varma zorunluluğu olmadığı için sunulan fikirlerin benimsenme ihtimali artar. Eğitime katılanların sorunları çözme, tartışma, düşüncelerini ifade etme, iletişim becerileri gelişir. Kişilerin kendilerine güveni artar, başkalarının fikirlerine saygılı olma tutumları gelişir (Canman, 1995, s.99).

Tartışmaya katılmadan önce kişilerin ön hazırlık yapmamaları tartışmaları verimsiz ve sıkıcı yapmaktan kurtaramaz. Grup tartışması için seçilen konunun elverişli olmaması ve grup yöneticisinin tartışmayı iyi yönetememesi durumunda da bu yöntem verimli olmaz (Canman, 1995, s.99) .

Yurt Dışında Eğitim

“Özellikle, uluslar arası iş yapan işletmelerin üst düzey yöneticilerine sağladığı eğitimidir. Şirket, personelini eğitime gönderdiği ülkede uzun dönemde ve önemli iş yapmayı hedefler. Eğitimin amacı, yöneticilerin iş yaptıkları o ülkenin yabancı dilini, geleneğini, iş kültürünü, piyasasını daha iyi öğrenmelerini ve iş ortamını tanımasını sağlamaktır. Böylece eğitim alan kişi o ülkede şirketin temsilcisi olarak kalabilir. Yurt dışında eğitim görenlerin şirketteki kariyerleri uzun dönemlidir, bu nedenle yurt dışı eğitimi şirket için uzun dönemli bir yatırımdır. Bu tür eğitim, eğitim göreni kişisel olarak ödüllendirir, motive eder ve heyecan vericidir. Kişinin dünyaya daha geniş açıdan bakmasını sağlar. İş endüstrisi hakkındaki bilgisini artırır.

Yurt dışında eğitimin en büyük dezavantajı, yurtdışında eğitim maliyetinin oldukça yüksek olmasıdır. Eğitim alan kişinin uzun bir zaman başka bir ülkede yaşaması, eğitim masrafı ve kişinin bu süre içinde işletmeye fayda sağlamaması

maliyeti artırır. Bu nedenle küçük işletmelerin bu yöntemi kullanma olasılığı çok düşüktür.

Yurt dışında eğitim programlarından biri Japonya’da verilen Yönetici Eğitim Programı (Executive Training Programme (ETP))’dır. 18 ay boyunca yönetici Japonya’da yaşar. Bu eğitime tabi tutulmadan önce, yöneticiler psikometri, kelime ve sayı testlerinden geçer. Daha sonra bir gün boyunca iletişim, takım çalışması, disiplin, uyum yetenekleri ve örgütsel ve kültürel bilinçleri test edilir. Eğer başarılı olunursa Tokyo’da ilk yılda Japonca okuma, yazma ve konuşma öğrenirler. Bu arada fabrika ve ofis gezerler, ayrıca mahkeme ve parlamento gibi sivil yerleri de ziyaret ederler. Bir yılın sonunda ise aktif olarak iş yapmaya başlarlar” (Tyler, 2001, s.40-42).

Eğitici Oyunlar

“Şirket çalışanlarına, takım çalışması, liderlik, iletişim becerileri, çatışma yönetimi, motivasyon, stresle baş etme, zaman yönetimi gibi becerilerin iki veya üç günlük kısa bir programla ofis dışı eğitimi şeklinde verilmesidir. Eğitimde psikodrama tekniği kullanılır. Bu teknik yaratıcılık, eylem ve spontanlık aşamalarını içerir. Kişi yaşayarak öğrenir.

Bu yöntemde eğitim oyuna dayalıdır. Oyunlarda statü farkı ortadan kalkar, herkes çok rahat ortamda bulunur. Eğitim ofis dışında bir mekanda yapılır ve programlar genellikle bir gece konaklamalı olur. Bunun amacı, zaman alan grup dinamiğini oluşturabilmektir. Grup birbiriyle daha iyi kaynaşır. Oyun gerçek hayatın bir simülasyonudur. Isınma, gelişme ve bitiş süreci vardır. Her oyunun sonunda en önemli bölüm olan paylaşım kısmı vardır.

Programın amacı, katılımcıların kendilerine duydukları güveni artırmak, risk alabilme yeteneğini kazandırmaktır. Eğitimin başka bir amacı, grup içinde karşılıklı destek ve yardımlaşmayı artırmak, katılımcıların birbirleri ile olan ilişkilerini geliştirerek üstlendikleri rollerin, kurumun amaçlarıyla ilişkisini anlamalarını

sağlamaktır. Ayrıca katılımcıların fiziksel koordinasyonlarını arttırmak bu eğitimin diğer amacıdır” (Finans Dünyası, 1998, s.100-101).

Duyarlılık Eğitimi

Üst kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi, uygulamada kullanımı hızla artan eğitim yöntemlerinden biridir (Bingöl, 1997, s.212). Duyarlılık eğitimi, 1947 yılında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. “Bu eğitimin “duyarlılık” kavramı ile ifade edilmesi bireylerin kendi davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranış ve güdülerini kavrayabilme böylece çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağını sağlamasından ileri gelmektedir” (Eren, 1993, s.382).

“Duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel (sosyal) ortamındaki değişimlere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir tekniktir. Duyarlılık eğitimi sayesinde birey kendi tutumları ve değerleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak bunların diğer kimseleri ne biçimde etkilediği hususunda daha bilgili ve duyarlı hale gelecektir” (Eren, 1993, s.382).

Duyarlılık eğitimi, tecrübeye dayalı bir öğrenme çeşididir. Katılanlar küçük bir grup oluşturur. Kendi tecrübelerinin, duygularının, tepkilerinin, algılarının ve davranışlarının analizini yaparak öğrenme sürecini yaşarlar (Seashore, 1971, s.214). Bu süreci tamamlayan deney grubu çalışmaları ve biraz da ders anlatma vardır (Eren, 1993, s.242).

Eğitim gruplarına << T-grupları>> ya da <<yüzleşme grupları>> denir (Davis, 1988, s.242). Eğitim grupları genellikle 10-15 kişi arasında değişir. Grup üyelerinin birbirini daha iyi tanıyabilmeleri için gruplar az kişiden oluşur. “Grubun toplantı yeri, iş çevresinden uzak bir yer, örneğin bir oteldir. Eğitim süresince eğitime katılanların evleri, işyerleri ile ilişkileri kesilir” (Canman, 1995, s.101). Grup toplantıları ortalama iki saat sürer. Bir toplantının süresi en az 90 dakika en fazla 180

dakika olmalıdır. Grubun çalışması günde en az 2, en fazla 3 defa olmak üzere 9-10 gün devam eder. Toplantının belirli bir gündemi veya konusu olmaz. Bir grup üyesi herhangi bir konuda konuşmaya başlar ve bu konuda diğerlerinin de fikirleri olacağı için konuşmalar devam eder. Gruba katılanlar arasında hiyerarşi ögesi yoktur, ast ve üst ilişkisi göz ardı edilir. Herkes eşit konumda olduğu için fikirler rahatça konuşulur, kişiler birbirlerini değerlendirir. Grup içinde haberleşme, yanlış anlama ve değerlendirmeler, grupta liderliği ele geçirme çabaları yoğunlaşacaktır. Böylece gruptakiler hem kendi davranış, tutum ve duygularına hem de diğer grup üyelerininkine karşı duyarlılık kazanmaya başlayacaklardır. Eğitimciler grup içinde pasif bir rol oynarlar. Eğitime katılanları tartışmalara teşvik edebilirler fakat zorunlu olmadıkça tartışmaya katılmazlar. Çeşitli anketler uygulayarak eğitimden önce, eğitim süresince ve eğitim sonundaki gelişmeleri değerlendirirler. Sonuçlar grup üyelerine de bildirilir. Böylece üyeler durumlarını daha iyi kavrayabilirler (Eren, 1993, s.383-384).

Duyarlılık eğitiminin sağladığı faydalar kişi, grup ve örgüt açısından sınıflandırılabilir (Eren, 1993, s.387-388).

a) Bireyler açısından. Kişi kendi yetenek ve duyguları hakkında yararlı bilgilere sahip olacaktır. Eğitim süresince diğer grup üyelerinin geribildirimleri sayesinde kişi kendini tanıyacaktır.

Kişi grup içinde göstermiş olduğu davranış ve tutumların başkaları üzerindeki etkilerini görebilecektir. Başkalarının davranış ve tutumlarının kendi üzerindeki etkilerini, bu davranışların neden farklı ya da yanlış algılandığını analiz edebilecek ve bu konudaki yanlışlarının farkına varıp bunları düzeltme yoluna gidebilecektir. Başkalarına karşı daha anlayışlı ve toleranslı davranan bir birey olacaktır.

Grup içindeki insanlarla kaynaşmak ve bu insanları benimsemek ve onlar tarafından benimsemek mutluluğunu yaşayacaktır. Bu da sosyal beceri kazanması, insanlarla kolay iletişim kurabilme ve uyumlu çalışabilme becerisinin gelişmesi demektir.

b) Grup açısından. Duyarlılık eğitimi bir grup içinde insanın kendini kabul ettirmesi ve kendisi için tatmin edici bir yere ve role sahip olması açısından karşılaşacağı bir takım sorunları tanıma ve öğrenme fırsatı verir. Duyarlılık eğitimine katılanlar grup yapılarını, bu yapı içindeki haberleşme sistemini görebilme olanağına kavuşacaktır.

Grup içinde yararlı faaliyetlerde bulunulması ve grup içi sorunların çözümlenerek tüm üyelerin işbirliğinin ve dayanışmasının sağlanması grup üyeleri açısından önemlidir. Duyarlılık eğitimine katılan kişi bu konularda becerisini geliştirme olanağına sahip olacak, grupla çalışmanın önemini farkedecek ve grup çalışmasının zevkine varacaktır.

c) Örgüt açısından. Duyarlılık eğitimi, örgütlerde sorunların ne kadar önemli ve karmaşık olduğunu anlamaya ve bu örgütsel sorunları daha etraflıca analiz etmeye yardımcı olacaktır.

Birçok örgüt biçimi (kumanda, kurmay, komite, takım örgüt biçimleri, proje ve matris örgütlenme biçimleri) vardır. Duyarlılık eğitimi, bireye, daha önce yaşadığı ve iş yaptığı örgüt biçimleri yanında yeni ve kendi çalışma konusuna uygun örgüt biçimlerinin işleme esaslarını görme olanağını verir. Bireyin kafasında yeni örgüt ve işbirliği sistemlerini canlandırma ve yaratma şansı doğabilecektir.

Duyarlılık eğitimi ile bir örgüt biriminde hem üye olarak çalışmanın hem de bir lider olarak bulunmanın getirdiği sorunları, güçlükleri yakından görmek ve her iki durumun da kendine özgü güçlükleri olduğunu anlamak mümkündür.

Duyarlılık eğitiminin sağladığı faydalar yanında bazı sakıncaları da olabilir. T-grubu içinde yer alanlar eğer gruba isteksiz katılmışlarsa eğitim pek verimli olmaz. Çünkü birey tartışmalara katılmayacak veya ortaya atılan fikirleri tartışmaya gerek görmeden kabul edecektir. Bu da sorunların çözümlenmesine hiçbir katkıda bulunmayacaktır (Davis, 1988, s.243).

Duyarlılık eğitimi oturumlarında eğitimcinin fikir birliğine varılması gerektiğini empoze etmesi grup üyelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Birey aynı fikirde olmasa bile veya grupta fikir ayrılığı söz konusu olsa bile kişiler grup sürecini desteklemek için fikre katıldıklarını söyleyebilirler. Böylece eğitimin gerçek amacına ulaşması engellenir (Davis, 1988, s.243).



BÖLÜM 3

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramlarının Açıklanması

Eğitim sonuçlarının belirlenmesinde ölçme ve değerlendirme kavramları sık sık birbirine karıştırılır. Öncelikle bu iki kavram tek tek açıklanırsa aralarındaki farklılık ortaya çıkacaktır.

Eğitsel ölçme, eğitimin bir sonucu olarak eğitim alan kişilerin davranışlarında meydana gelen değişmeyi belli ölçütlere ve standartlara göre belirlemek ve bunları sayısal olarak ifade etmektir. Ölçme işlemi daha sistematik ve nesnel olarak yapılır.

Eğitim sonuçlarını ölçmek için uygun ölçme araçlarının belirlenmesi gerekir. Daha önce, eğitimbilimcilerin genelde üzerinde durdukları ölçme araçları ile ilgili nitelileri açıklamak gerekir (Canman, 1979, s.11). Bir ölçme aracının aşağıda belirtilen niteliklerin hepsine sahip olması mümkün olmayabilir. Fakat bütün ölçme araçlarında şu iki özellik mutlaka aranır: geçerlik ve güvenilirlik. Öncelikle, bir ölçme aracı geçerli olmalıdır. Ölçme aracının geçerli olması demek ölçülmek istenilenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülmesidir. Ölçme aracının sahip olması gereken diğer önemli özellik, güvenilir olmasıdır. “Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır” (Karasar, 2000, s.148). Ölçme aracının sahip olması gereken diğer özelliklerden biri nesnel olmasıdır. Ölçme aracını kim uygularsa uygulasin her zaman aynı sonucu vermelidir. Ölçme aracı, ayırt edici ve duyarlı olmalıdır. Şöyle ki; değerleri, niteliklerine ve niceliklerine göre kolayca ve duyarlı bir şekilde ayırt edebilmelidir. Ayrıca, ölçme aracı örnekleyici olmalıdır. Ölçmek istediği alanı yeterli oranda kapsayabilmelidir. Bunu dışında, bir ölçme aracı kolay uygulanabilmeli ve puanlanabilmelidir. Kısacası, kullanışlı olmalıdır.

Ölçme yapılırken kullanılan araçlardan biri testlerdir (Canman, 1979, s.8-12). Bunların güvenilirliği ve doğru ölçerliliği önceden saptanır. Aynı eğitimi almış bireylere uygulanan testler sonucunda karşılaştırma yapılır ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılır. Tek bir bireye uygulanan eğitimi ölçmek için eğitim öncesi uygulanan testler ile eğitimin sonunda uygulanan testler karşılaştırılır ve farklılıklar belirlenir. Diğer bir ölçme yöntemi de eğitim istatistikleridir. İstatistiksel veriler, eğitimin etkililiğini belirlemede önemli ipuçları verebilir. Eğitim çalışmalarına düzenli olarak çok sayıda kişinin katıldığını gösteren istatistikler, eğitimin etkili olup olmadığına dair fikir verebilir. Fakat eğitim istatistikleri nadiren tek başına anlam taşırlar. Bu istatistikler, ancak gerçek durumlar hakkındaki bilgilere dayalı yorumlar yapıldığı zamanlarda yardımcı niteliğinde olurlar.

Eğitim sonuçlarını değerlendirmek için farklı ölçme araçları olmasına rağmen eğitimbilimciler, davranış değişikliklerini doğrudan ölçmenin mümkün olmadığını ileri sürerler. Ancak davranış değişikliğini oluşturan bilgi, beceri ve tutumların değerlerine bakılarak davranış değişikliği hakkında yargılarda bulunulabilir. Davranış değişikliğini oluşturan bilgi, beceri ve tutumların değeri ise tanıma-hatırlatma düzeyi ile anlama-kavrama, yorumlama-yargılama ve yapma-uygulama düzeyi arasındaki değerlerdir (Canman, 1979, s.9).

Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını ölçme, değerlendirme yapmadan da mümkündür. Eğitimde yapılacak değerlendirmeden önce doğru bir ölçmenin yapılması gerekir (Canman, 1979, s.8). Eğitim sonuçları doğru ve eksiksiz ölçüldüğü takdirde, eğitim programının değerlendirilmesi kolaylaşır ve etkili olur.

Değerlendirme, bir eğitim faaliyetinin belirlenen amacına ulaşp ulaşmadığının saptanmasıdır. Gerçekleştirilmek istenen amaç ve bu amaç için harcanan çaba ile örgütün amacı arasında doğru orantı olduğu sürece eğitim faaliyetinin nihai amacına ulaştığı söylenebilir. Eğitim faaliyetinin amacına ulaşması ise, onun etkililiğini ve verimliliğini gösterir. Bu durumda değerlendirme için şöyle bir tanım yapılabilir; “Değerlendirme, eğitim sonuçları ile eğitim çabaları ve

63

harcamaları arasında bir karşılaştırma yapmak; elde edilen sonuçların gösterilen çabalara ve yapılan harcamalara değip değmediğini saptamaktır. Değerlendirme, bir eğitim programının etkililik derecesini saptama işlemidir” (Canman, 1979, s.15).

Eğitim ve geliştirme uygulamaları bir geçiş süreci olarak nitelenebilir. Eğitilmemiş çalışanlar beceri sahibi çalışanlara dönüşür, ve kurumda çalışan kişiler geliştirme sürecinden geçerek yeni sorumluluklar alabilecek, terfi edebilecek duruma gelirler. Bu sürecin başarısını belirlemek için uygulanan eğitim ve geliştirme programın sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir (Werther, 1986, s.249). Eğitim programlarını değerlendirmek genellikle çok güçtür. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir (Canman, 1995, s.105):

- a) Eğitim, nicel olarak tanımlanamaz. Dolayısıyla eğitim sonuçlarının matematiksel ölçümü güçtür.
- b) Eğitim problemlerinin yararlarını eğitimden hemen sonra saptamak hemen hemen imkansızdır. Eğitimin faydaları uzun vadede görülür.
- c) Eğitimin amaçları ile faydaları aynı alanda görülmeyebilir. Eğitim programıyla geliştirilmesi amaçlanan beceriler farklı bir alanda kendini gösterebilir.
- d) Eğitimin sonuçları, sadece eğitime katılanlarda kendini göstermeyebilir. Onlarla etkileşen diğer çalışanlarda da eğitimin sonuçları görülebilir.

Eğitim ihtiyacını belirleme çalışmaları ile değerlendirme çalışmaları arasında yakın ilişki vardır. Aslında eğitim açığını belirleme çalışmaları, eğitim öncesi yapılan bir değerlendirmedir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan yöntemlerle, değerlendirme aşamasında kullanılan yöntemler genellikle birbirine benzeyebilir ve hatta aynı olabilir (Tanyeli, 1970, s.192). Erdoğan (1987, s.227), eğitim değerlendirme çalışmalarında psikoteknik test bataryaları kullanılabileceğini ifade eder ve ekler: “İşgörenlerin eğitim açıkları psikoteknik test bataryaları ile saptanmış ve elde edilen sonuçlara göre eğitim çalışmaları planlanmışsa eğitim çalışmalarının sonuçlarının da psikoteknik batarya ile değerlemesi mümkündür.” Bu iki değerlendirme arasındaki fark amaç yönünden ne kadar olumlu ise, eğitim programı da o derece başarılı olmuştur denebilir (Tanyeli, 1970, s.193).

Eğitim programının sonunda yapılacak değerlendirmede genellikle sorulması gereken sorular şunlar olmalıdır.

- “Eğitim uygulamasının genel olarak nasıl bulunduğu,
- Bu uygulamaya katılanların duyduğu memnunluk düzeyi,
- İçeriğin anlaşılma düzeyi,
- Uygulamalara aktarılabilme düzeyi,
- İçeriğin bireysel ihtiyaçları karşılama düzeyi,
- İçeriğin güncellik düzeyi,
- İçerikte örnek olaylar, oyunlar ve benzeri uygulamalara yer verilme düzeyi,
- Konuşmacının sunuşu (ses tonu, beden dilini kullanma şekli ve benzeri),
- Konuşmacının yeterlilik düzeyi,
- Uygulamada kullanılan eğitim araç-gereçlerinin yeterliliği,
- Katılımcıların uygulamaya katılma düzeyleri,
- Ortamın özelliklerinin yeterliliği,
- Ders, uygulama notlarının yeterliliği,
- Benzeri uygulamalar için öneriler,
- Neler öğrenildiğinin test edilmesi” (Fındıkçı, 2001, s.275).

Yukarıda ifade edilen sorulara alınan yanıtlar eğitim programının değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Verilen cevaplar doğrultusunda eğitime katılanların, verilen eğitimden memnun olup olmadıkları, eğitimin ne kadar verimli olduğu anlaşılacaktır. Kısacası eğitim programının hedefine ulaşp ulaşmadığı tespit edilecektir. Ayrıca yukarıdaki sorulara verilen cevaplar bir sonraki eğitim programının şekillendirilmesinde yardımcı olacaktır. Eksiklikler ve hataların yanısıra yapılması gerekenler gözönüne alınarak ileride uygulanacak eğitimler daha dikkatli hazırlanacaktır.

3.2. Değerlendirmenin Önemi ve Gerekliliği

Eğitim çalışmaları sonuçlarının değerlendirilmesine iki farklı bakış açısı vardır. Bir görüşe göre; değerlendirme, eğitimi köstekler, onun amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkiler. Her eğitim süreci kesinlikle bir değişimle sonuçlanacağına göre, bir değerlendirme sistemi geliştirmenin eğitim sürecinin faydasını azaltmaktan başka hiçbir katkısı olmaz. Bir de bu görüşün aksini savunanlar vardır. Bunlar,

özellikle yetiştirmeye dayanan bir eğitim faaliyetinin işletmenin başka alanlarda kullanabileceği kaynakların kullanılması anlamına geldiğini, bu nedenle bu tür faaliyetlerin bir getirisi olduğunun gösterilmesi gerektiğini, bunun da ancak formal bir değerlendirme sistemi ile olacağını ileri sürerler (Koçel, 1999, s.28). Fakat, eğitim süreci bir bütün olarak düşünüldüğü için eğitim programı sonuçlarının değerlemesi, süreci tamamlamak için büyük önem taşımaktadır.

İşletme yönetimi açısından önemli olan sadece çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gereksinimleri doğrultusunda uygun eğitim programları hazırlamak değil, ayrıca bu eylemler sonunda arzulanan sonuca ulaşabilmektir (Erdoğan, 1987, s.223). Birçok şirket rekabet avantajı kazanabilmek için eğitim programlarına yüksek miktarlarda kaynak akıtmaktadır. Eğitim çalışmaları için ayrılan kaynaklar sadece eğitim ve geliştirme programının uygulanması için değil aynı zamanda bu programların değerlendirilmesi içindir. Eğer eğitim ve geliştirme programlarının neden değerlendirildiği açıklanırsa, değerlendirmenin önemi biraz anlaşılacaktır. Eğitim değerlemesinin yapılma nedenlerinden biri; eğitim programının belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığını, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini ve öğrenilenlerin işe transfer edilip edilemediğini saptamaktır. İkinci neden ise, eğitime katılanların, program içeriğinin tam olarak uygulandığına ve iyi bir şekilde gerçekleştirildiğine inanıp inanmadıklarını tespit etmektir. Programın finansal faydalarını belirlemek ve maliyetini hesaplamak bir diğer sebebi oluşturmaktadır. Son olarak eğitim ve geliştirme programlarını değerlendirmedeki neden; en iyi eğitim programını seçmek amacıyla farklı programları maliyet ve fayda açısından karşılaştırmaktır (Noe et al, 1997, s.366).

Eğitim programlarının etkileri ve sonuçları, eğitimin amaçlanan hedeflerine ulaşp ulaşmadığından emin olmak için mutlaka ölçülmelidir. Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı ve ne dereceye kadar ulaşılabilirdiği yapılan eğitim değerlendirmesi sonucu anlaşılır. Personel geliştirme çabalarının devamlılığının sağlanması açısından değerlendirme (follow up) ve geribildirim önemlidir (Belman and Hull, 1967, s.358). Değerlendirme olmadığı takdirde eğitim ve geliştirme çabasında büyük bir açık meydana gelir (Werther, 1986, s.249). Değerlendirme, eğitimcilere veya eğitim

bölümüne daha sonraki çalışmalarında da ışık tutar ve eğitimin devamlı bir gelişme halinde tutulmasına imkan verir (Tanyeli, 1970, s.193).

Programın katılanlar tarafından ne kadar iyi kabul edildiği bilinmeden ve programın örgüt için uzun ve kısa dönem etkileri bilinmeden personel bölümünün değişiklikler önermesi ve yenilikler yapması da mümkün değildir. Diğer yandan kapsamlı ve doğru değerlendirme verileri önemli değişiklikler yapmanın yolunu açabilir (Sikula and McKenna, 1990, s.229).

3.2.1. Değerlendirme İlkeleri

Eğitim ve geliştirme programları sadece eğitim programı tamamlandıktan sonra değerlendirilmemelidir. Aslında değerlendirme, program sunulmaya başladıktan itibaren başlamaktadır. Değerlendirme aşamasının bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeleri Belman ve Hull (1967, s.359) şöyle sıralamaktadır.

1. Belirli ihtiyaçlara göre hazırlanan programlar daha kolay değerlendirilir. Eğitim programının hangi eğitim açığından dolayı düzenlendiği bilindiği takdirde değerlendirme de aynı doğrultuda yapılacaktır. Örneğin; yönetici adayının liderlik özelliğini geliştirmek amacıyla verilen eğitim programından sonra yapılan değerlendirme de öncelikle kişinin liderlik vasfını geliştirip geliştirmediği ölçülebilir.

2. Uzun süren programları değerlendirmek zordur. Uzun süren eğitim programlarında birçok eğitim açığı birden giderilmek istenebilir. Birden fazla açığın giderilip giderilmediğini ölçmek ve değerlendirmek kolay değildir.

3. Eğitim değerlemesini anlamlı kılmak için kontrol grupları oluşturmak iyi olur. Kontrol grupları oluşturularak öğrenmenin verilen eğitimden ya da başka faktörlerden dolayı gerçekleştiği anlaşılabilir.

4. Değişkenler belirlenmeli ve gözönüne alınmalıdır. Değerlendirme yapılmadan önce eğitimin neleri etkileyeceği belirlenmelidir. Değerlendirme sırasında ise eğitimin etkileyeceği değişkenler gözlenmelidir.

5. Değerlendirme, eğitim programının uygulandığı şartların, eğitim yöntemlerinin, programın ve eğitim çalışmaları amacının kesin olarak tanımlanmasına gerek duyar. Eğitimin amaçları, eğitimin hangi şartlarda ve hangi

yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği kesin olarak bilindiği takdirde değerlendirme daha doğru yapılabilir. Sadece eğitim sonuçlarına bakarak genel bir değerlendirme yapmak yeterli olmaz. Değerlendirme sonunda eğitim açığının devam etmesi belki de yanlış eğitim yöntemi kullanılmasındandır.

6. Değerlendirme informel olabilir. Eğitim sonrası yapılan değerlendirmeler resmi olmak zorunda değildir.

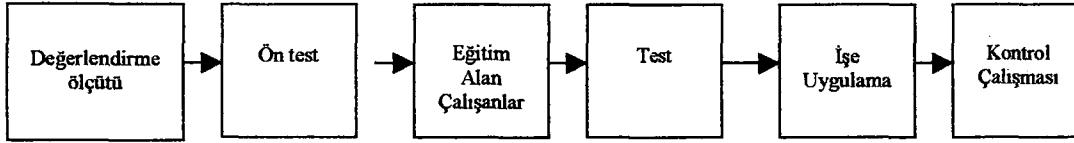
7. Eğitim programlarını planlama aşamasında değerlendirmenin yapılması gerektiği vurgulanmalıdır. Planlama aşamasından itibaren değerlendirme yapılacağının bilinmesi eğitim programının düzenli ve sistemli işlemesine yardım eder.

8. Değerlendirme, sürekli, sistemli ve kapsamlı olmalıdır. Değerlendirme bir defaya mahsus olarak yapılmamalı, disiplinli bir şekilde gerçekleştirilmeli ve eğitim programının her bölümünü içine almalıdır.

9. Değerlendirme sonuçları, eğitime katılanların anlayacağı biçimde açıklanmalıdır. Değerlendirme sonuçları bildirilirken uzmanların anlayacağı dilin kullanılması eğitime katılanlar için pek bir şey ifade etmeyebilir. Oysa değerlendirme sonuçları eğitim bölümünü ilgilendirdiği kadar katılımcıları da yakından ilgilendirmektedir.

3.3. Değerlendirmenin Aşamaları

Eğitim başlamadan önce ilk olarak değerlendirme ölçütü belirlenmelidir. Bu ölçüt eğitim ve geliştirme hedefleri ile aynı olabilir. Daha sonra eğitime katılanlara bir test verilmelidir. Bu testte, katılanların program başlamadan önceki bilgi ve beceri seviyeleri tespit edilir. Eğitim ve geliştirme programı tamamlandıktan sonra, bir gelişme olup olmadığını tespit etmek için bir başka test uygulanır. Eğer gelişme çok belirgin olarak görülüyorsa bunun tesadüf olmadığı, eğitim programının yarattığı bir fark olduğu bilinmelidir. Eğitim programından sonra meydana gelen gelişme daha önceden belirlenen değerlendirme ölçütüne uyuyor ve öğrenilenler işe uygulanıyorsa program amacına ulaşmıştır. Öğrenilenlerin işe uygulanıp uygulanmadığı iş performansının artıp artmadığını gözlemlemekle anlaşılabılır. En son aşama olan kontrol çalışmaları ise aylar, hatta yıllar sonra öğrenmenin ne kadar iyi gerçekleştiğinin anlaşılması için yapılır (Werther and Davis, 1986, s.250)



Şekil 3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirme programlarında yapılan değerlendirmeler dört aşamadan oluşur (Sikula and McKenna, 1990, s.229).

1. Katılanların tepkilerinin değerlendirilmesi: Katılanların uygulanan programa olan tepkileri, her ne kadar öznel ve duygusal olsa da çoğu zaman programın ve sunumların kalitesi ve uygulanabilirliği hakkında doğru izlenimler verebilir.

Katılanların tepkileri geri bildirim niteliği taşır ve bu geri bildirimler sonraki eğitim programlarını geliştirmeye yardımcı olur. Katılanlara doldurtulan tepki formları yöneticilere ve eğitimcilere, eğitim programını değerlendirmek ve performans standartları oluşturmak için sayısal bilgiler verir (Cengizhan, 1999, s.66).

Katılanların programla ilgili tepkileri genellikle yazılı olarak alınır. Katılımcılar anket tarzı formları doldurarak program hakkındaki düşüncelerini ve izlenimlerini verirler. Böylelikle öğretilmek istenen konu, öğretim yöntemi ve eğitimcilerin başarısı ile ilgili saptamalar yapılır. Fakat eğitim değerlendirmesi yapılırken yalnızca katılımcıların tepkisini belirlemek yeterli değildir. Değerlendirmenin diğer aşamalarını da takip etmek gerekir. Katılımcıların izlenimlerinin yanı sıra, yöneticilerin, program sorumlusunun ve gözlemcilerin de programa dair düşüncelerinin alınması gerekir (Canman, 1979, s.19).

2. Öğrenme derecesinin belirlenmesi: Eğitim boyunca meydana gelen öğrenme, katılımcıların tavırlarında, yeteneklerinde ve bilgilerinde ne kadar değişiklik olduğunun belirlenmesinde yardımcı olur. Değerlendirme yapılırken katılımcıların tepkisinin ölçülmesi yeterli olmayıp öğrenme derecesinin belirlenmesi de eğitim programının değerlendirilmesi açısından önem teşkil eder.

Çalışanların katıldığı eğitim programının verimli olup olmadığı öğrenme derecesinin ölçülmesiyle belirlenebilir. Bu aşamada amaç, eğitilenlerin program sonunda kendilerine kazandırılmak istenen bilgi ve becerileri ne ölçüde kavradıklarını ölçmektir (Canman, 1979, s.24). Öğretilen her konunun sonunda katılımcıların öğrenme dereceleri belirlenir ve katılımcılar bilgilendirilirse bir sonraki konunun öğrenilmesi daha iyi ve hızlı olacaktır.

Öğrenme derecesi belirlenirken bazı ilkeler gözönünde tutulmalıdır.

- a) “Öğrenme derecesi her birey için ayrı ayrı saptanmalıdır.
- b) Programdaki konularla ilgili olarak eğitimden önce ve sonra birer değerlendirme yapılmalıdır.
- c) Olanak elverdiği oranda, öğrenme nesnel bir temele dayandırılmalıdır.
- d) Olanak olan yerde, eğitim programına katılmamış kişilerden oluşan bir kontrol grubu ile eğitime katılanların oluşturduğu bir deney grubu birbirleriyle karşılaştırılmalıdır.
- e) Öğrenmenin korelasyon ve güvenirlik düzeyi açısından ispat edilebilmesi için, olanaklar ölçüsünde değerlendirme sonuçlarının istatistiksel bir çözümlemesi yapılmalıdır” (Canman, 1979, s.25).

Öğrenme derecesinin belirlenmesinde istatistiksel verilerin kullanılması gerekliliği, bu aşamayı katılımcıların tepkisini belirleme aşamasına göre daha zor kılar. Öğrenme miktarının saptanmasında istatistiksel veriler ve değerlendirmeler yapılır. Bunun için ayrıca bir istatistik uzmanına gereksinim vardır (Canman, 1979, s.25).

Öğrenme derecelerini saptama zorluğu öğretilenlerin niteliğine göre değişir. Belirli bir beceriyi kazandırmaya yönelik eğitim programlarında öğrenme derecelerini saptamak kolay olurken belirli ilkelerin ve bilgilerin öğretilmesini amaçlayan eğitim programlarında öğrenme derecelerinin saptanması zor olur. Örneğin; daktiloda yazı yazma becerisinin öğretildiği durumda öğrenme derecesinin belirlenmesi oldukça kolaydır. Eğitim alan kişiye dakikada belirli bir miktarda kelime yazdırılarak öğrenmenin ne derecede gerçekleşip gerçekleşmediği kolayca tespit edilir.

Bilgi kazandırmayı hedefleyen eğitim programlarında öğrenme derecesini saptamakta kullanılan en yaygın araç “standart testler”dir. Standart testler dikkatle kullanıldığı takdirde iyi sonuçlar verebilir. Testler, eğitime katılanlara programdan önce dağıtılmalıdır. Testlerin, deney grubuyla karşılaştırılmasını sağlamak için kontrol grubuna da uygulanması gerekir. Sorulara verilen doğru ve yanlış cevapların bir çizelgesi yapılmalıdır. Çizelgeler değerlendirme yapmak ve yanlış anlaşılan noktalar üzerinde daha fazla durmak açısından yararlıdır. Standart testler, program bittikten sonra hem deney grubuna hem de kontrol grubuna uygulanmalıdır. Sonunda, ön ve son testlerden elde edilen veriler karşılaştırılarak öğrenme derecesi saptanabilir. Eğitim sorumluları her zaman standart bir test bulamayabilir. Bu durumda eğitimden sorumlu olan kişi değerlendirme aracını kendisi hazırlayabilir (Canman, 1979, s.30-31).

3. Davranış değişikliğinin ölçülmesi: Çalışanlarda meydana gelen davranış değişiklikleri, onların eğitimden sonra iş başında, öncekinden farklı olan performanslarını ölçer. Diğer bir deyişle, davranış değişikliği, çalışanların öğrendiklerini işe ne kadar iyi transfer edebildiklerini ölçer. Böylelikle eğitim programının başarısı değerlendirilir.

Eğitim, kişilerin iş ile ilgili tutum ve davranışlarını olumlu olarak değiştirebildiği ölçüde etkili olur. Öğrenilen bilgi ve becerilerin iş başında kullanılma derecesi eğitimin etkililik derecesini belirler. Eğitim programı sonucunda bilgi ve becerilerin kazanılması yeterli değildir. Bu bilgi ve becerilerin iş üzerinde uygulanabilmesi ayrıca önemlidir (Canman, 1979, s.31).

İşyerindeki davranış ve tutum değişikliğinin ölçülmesi, öğrenme derecesini ve katılımcıların tepkisini belirlemekten daha zordur. Davranış değişikliğinin ölçülmesi için daha bilimsel yöntemler kullanılmalıdır. Davranışların değerlendirilmesinde uyulması gereken kurallar şöyle özetlenebilir (Canman, 1979, s.32);

a) Eğitim programının öncesinde ve sonrasında katılımcıların performansı sistemli ve karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmelidir.

b) Değerlendirme eğitim gören görevliler, amirler, astlar veya çalışma arkadaşlarından biri ya da birkaçı tarafından yapılmalıdır.

c) Eğitim öncesi ve sonrası iş başarısını karşılaştırmak ve meydana gelen değişiklikler, bu değişikliklerin eğitim programıyla ilişkisi, korelasyon gibi istatistiksel çözümlemelerle ortaya konulmalıdır.

d) Eğitim sonrasında davranış değişikliğinin ölçülmesi için biraz zaman gereklidir. Eğitime katılanların öğrendiklerini işe uygulayabilmeleri için en az üç ay beklenmelidir. Aksi takdirde katılımcıların öğrendiklerini iş üzerinde gösterme ihtimali çok zordur.

e) Eğitime katılmayanların dahil edildiği bir kontrol grubunun oluşturulması gereklidir. Böylelikle iş üzerindeki davranış ve tutum değişikliğinin verilen eğitim sonucu gerçekleşip gerçekleşmediği deney grubu ile karşılaştırılarak tespit edilir.

Davranış değişikliğinin ölçülmesinde yukarıda belirtilen kurallar gözönüne alındığında doğru bir değerlendirme yapmak mümkündür. Eğitim alan katılımcılarla eğitim almayan kişilerin karşılaştırılması davranış ve tutum değişikliğinin belirlenmesinde yararlanılan en uygun yoldur. Bunun yanı sıra eğitime katılanların amirlerine, eğitim öncesinde, eğitimden hemen sonra ve bir süre geçtikten sonra yöneltilen sorular değerlendirmenin yapılmasına yardımcı olur.

4. Örgüt hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi: Eğitim programının sonucunda kazanılan bilgiler ve edinilen tecrübeler örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından yararlı olacak kazanımlardır. Çalışanların eğitimden sonra edindiği bu kazanımlar ne kadar iyi ve fazla ise örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine o derece yaklaşmış olunur.

Örgütün amaçları arasında maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, üretimi artırmak, iş gücü devrini ve devamsızlığını azaltmak, personeli motive etmek sayılabilir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için eğitim programları hazırlanır. Eğitim programı sonucunda örgütün belirlediği hedeflere ne ölçüde ulaştığının belirlenmesi değerlendirmenin sonuncu aşamasını oluşturur. Bu aşama eğitim programının genel olarak başarısının değerlendirildiği aşamadır. Örgüt hedeflerine yaklaşmış veya ulaşmış ise katılanlar eğitim programını özümsemiş,

davranış değişikliği meydana gelmiş ve öğrenilenler iş üzerinde uygulanmış demektir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde bu son aşama her zaman doğru bilgi vermeyebilir. Örneğin; maliyet düşüşü veya iş gücü devrinin azalmasının nedeni uygulanan eğitim programı olmayabilir. Ortaya çıkan değişikliklerde eğitim programının ne derecede etkili olup olmadığının doğru tespit edilmesi gerekir. Bunun tespit edilmesi kolay olmadığından, bazen zaman darlığından veya örgüt hedeflerinin ulaşılması güç olmasından dolayı bu değerlendirme aşaması atlanabilir.

3.4. Değerlendirme Göstergeleri

Değerlendirme göstergeleri, eğitimin amacına ulaşma derecesini saptamakta yararlanılan bazı belirleyicilerdir (Canman, 1995, s.107-108).

3.4.1. Sınavlar veya Testler

İyi hazırlanmış bir test ya da sınav eğitim programının başarısını ölçmek için yardımcı olur. Öğretilen konuların kavranma ve özümseme derecesi sınavlar ya da testlerle anlaşılabilir. Fakat bunlar, bilgi veren eğitim programlarını değerlendirmek için daha uygundur.

3.4.2. Devam ve İlgi Derecesi

Eğitim programına devam çizelgeleri ilginin bir göstergesi olabilir. Ayrıca eğitim çalışmalarına tartışarak veya soru sorarak katılma, verilen ödevleri yapma ya da istenen şeyleri yerine getirme programa ilginin diğer göstergeleridir. Bunları belirlemek, değerlendirme aşamasında eğitimcilere fikir verebilir.

3.4.3. Öğretilenlerin Uygulanma Derecesi

Eğitime katılanların öğrendiklerini uygulamadaki başarıları eğitimin başarı derecesini ölçmeye yardımcı olacak önemli bir göstergedir. Öğrenilenlerin işe uygulanması zamanla işin kalitesinde ve miktarında artışa sebep olacaktır. Uzun vadede ortaya çıkan bu gösterge eğitim programlarının başarısını gösterir.

3.4.4. Eğitimden Sonra Görevlendirme

Özellikle geliştirme programlarının amacı kişileri bir üst görev için hazırlamak, yetiştirmektir. Farklı bir göreve hazırlanmaları için eğitim alan kişiler eğer hala aynı görevde iseler veya aldıkları eğitim ile alakasız bir görevde iseler eğitim programı başarıya ulaşmamıştır. Dolayısıyla eğitim programı başarısını gösteren diğer bir gösterge de katılımcıların, eğitildikleri amaca uygun biçimde istihdam edilip edilmediklerini tespit etmektir.

3.4.5. Eğitilenlerin Yükselme Durumu

Aslında eğitimin yükselmedeki rolü dolaylıdır. Bu nedenle eğitim programının başarısını, katılımcıların terfi edip etmemesine göre değerlendirmek yeterli değildir. Fakat başarılı bir eğitim programından sonra bazı kişilerin yükselmesi mümkündür. Eğitim başarıya sebep olur, başarı da yükselmeyi getirir.

3.4.6. Maliyet Giderlerinde Düşme

Eğitim programına katılan çalışanlar, eğer eğitim programı amacına ulaşmışsa dolaylı olarak maliyeti düşüren bilgi ve beceriler edinmiştir. Çünkü, eğitim, iş kazalarının azalmasına, daha iyi hizmet sunulmasına, daha verimli çalışmaya neden olabilir. Ayrıca maliyeti düşürmeye yönelik yöntem ve tekniklerin öğretildiği eğitim programları ise maliyet giderlerini direkt düşürür. Eğer böyle bir eğitim programı amacına ulaşmış ise maliyetlerde düşme gözlenebilir.

3.5. Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi zaman isteyen ve bazen de maliyeti yüksek bir süreçtir. Değerlendirme yapılırken genellikle aşağıda belirtilen yöntemler kullanılır. Bu yöntemler tek tek kullanıldığı gibi, birkaçını bir arada kullanmak gerekebilir. Aşağıda, yararlanabilecek değerlendirme yöntemleri kısaca açıklanmıştır (Sikula and McKenna, 1990, s.229-231)

3.5.1. Katılımcının tepkisi

Eğitim ve geliştirme programını değerlendirmenin istatistiksel açıdan uygulanması en kolay ve en yararsız yolu katılanlara bir şey öğrenip

öğrenmediklerini sormaktır. Katılımcının tepkisi genellikle araştırma formları veya anketlerden yararlanılarak tespit edilir.



3.5.2. Ön ve son testler

Daha etkili bir yöntemdir. Katılımcıya eğitim ve geliştirme programı uygulanmadan önce bir test uygulanır. Uygulanan eğitim ve geliştirme programından sonra aynı test tekrar verilir. Her iki testten elde edilen sonuçlar eşit veya birbirine yakın ise eğitime katılanların eğitim çalışmalarından gereği gibi yararlandığını ve eğitim çalışmasının etkin olduğunu söylemek mümkündür. Test sonuçları arasında olumlu bir ilişki varsa eğitim programı amacına ulaşmıştır denebilir.

“Böyle bir değerlendirme ile bir yandan adayın ne ölçüde gelişme göstereceği saptanırken, bir yandan da eğitim programlarının değerlemesinin kişisellikten uzaklaştırılması sözkonusu olmaktadır” (Erdoğan, 1987, s.228).

Fakat bu değerlendirme yönteminin etkili olmadığı durumlar vardır. Katılımcılara, eğitim kesin olarak başladığı zamanda bile test uygulanmayabilir. Testler bazen kültürel önyargılar içerir ve geçerliliği yoktur. Ayrıca test sonuçlarında artış, her zaman programın başarısından dolayı bir artışı ifade etmeyebilir.

3.5.3. Önce ve sonra yapılan performans ölçümleri

Bir diğer değerlendirme yöntemi eğitimden önce ve sonra yapılan iş performansı değerlendirmeleridir. Eğitim programından önce ve programdan sonra katılımcıların iş performansı ölçülür. Programdan sonra ölçülen iş performansı değerinin yüksek çıkması katılımcıların aldığı eğitimden faydalandıklarını gösterir. Yüksek değerler, yüksek iş yeterliliğinin ve yüksek performansın göstergesidir. Fakat bu tekniğin de dezavantajları vardır. Performans değerini yüksek çıkaran sadece eğitim programı olmayıp iş üzerinde verilen eğitimler ve yapılan pratikler sonucu işin iyice öğrenilmesi de olabilir. Bu nedenle daha iyi bir değerlendirme yapabilmek için deney ve kontrol gruplarının kullanılması gerekir.

3.5.4. Deney ve Kontrol Grupları

Bu yöntem en iyi değerlendirme yöntemlerinden biridir. Zeka seviyesi, öğrenme becerisi ve diğer eğitim şartları dikkate alınarak iki grup oluşturulur. Birinci grup, deney grubu; ikinci grup, kontrol grubu olur. Her iki grup genel iş performanslarına göre değerlendirilir. Daha sonra deney grubu eğitim ve geliştirme programına alınır. Kontrol grubu ise eğitim süresi boyunca iş başında kalarak iş ile ilgili bilgi ve beceriyi kazanır. Kontrol grubu eğitim ve geliştirme programına tabi tutulmaz. Eğitim ve geliştirme programı sonucunda her iki grubun performans değerleri karşılaştırılır. Eğer deney grubunun öğrenme sonuçları kontrol grubundan dikkat çekecek derecede yüksek ise, öğrenme eğitim ve geliştirme programından dolayı olmuştur. Eğer her iki grup arasında bir fark yok ise, öğrenme iş pratiğinden dolayı gerçekleşmiştir, eğitim ve geliştirme programının öğrenmeye bir etkisi olmamıştır, sonuçları çıkar.

Genelde, bir çok işletme bu tür değerlendirme süreçlerini uygulamaktan kaçınırlar. Örneğin, kontrol ve deney gruplarını oluşturmak hem zaman, hem çaba, hem de para gerektiren bir süreçtir. Ayrıca geçerli bir iş performansı ölçümü kolay değildir. Çoğu zaman yanlış ölçümler yapılabilir ve bu da bütün değerlendirme sürecini olumsuz etkiler. Bu nedenle değerlendirme yapılırken en kolay yola başvuran ya da bu aşamayı hiç göz önüne almayan işletmeler eğitim programının başarısını doğru değerleyemeyecektir.

3.6. Değerlendirme Sonrası Eğitim Açığının Nedeni ve Önemi

Eğitim çalışmalarının sonuçları değerlendirildikten sonra eğitim açığı hala devam ediyor olabilir. Diğer bir deyişle eğitim programı amacına ulaşmamış olabilir. Eğitim programının başarısız olma nedenlerinden biri eğitime katılanlar diğeri ise eğitim programının özelliği olabilir.

Eğitime katılmış kişinin öğrenme arzusu yeterince harekete geçirilmemiştir. Çalışmalara ilgi duymayan katılımcı eğitimden bekleneni sağlayamamıştır. Diğer bir neden, katılımcının öğrenme gücünün yetersiz olmasıdır. Eğitime katılan kişinin yeni

bilgi ve beceri kazanma gücü azalmıştır ve dolayısıyla eğitim programının belirlediği hedefe ulaşamamıştır. Eğitim programının kısa olması ise katılımcının programı algılamada güçlük çekmesini destekleyici niteliktedir (Erdoğan, 1987, s.229).

Eğitim açığının devam etmesinin nedenleri eğitim programının özelliğinden kaynaklanabilir. Eğitim programı, katılımcının öğrenme seviyesinin veya beceri yeteneğinin üstünde bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olabilir. Bu da, katılımcının öğrenmesini zorlaştıracak hatta imkansızlaştıracak gibi motivasyonunun tamamen azalmasına neden olur. Bir başka neden de, eğitim programlarının iyi planlanmamış veya uygulanmamış olmasıdır. Eğitim araçları ve eğiticiler iyi seçilmemişse, eğitim zamanı ve yeri doğru ayarlanmamışsa eğitim çalışmalarından beklenenin gerçekleşmemesi normaldir (Erdoğan, 1987, s.229).

“İşgörenlerin eğitim açıklarının düzenlenen eğitim ve yetiştirme çalışmaları ile giderilememesi halinde, iş-işgören uyumunda görünür bir gelişme beklemek doğru olmayacak, hatta bazı hallerde işletmenin sosyal dengesi bozulabilecektir. Bu tür olumsuz gelişmeleri önlemek için işgörenlerin yeni görevlere kaydırılması, daha iyi yapabilecekleri işlerin başına getirilmesi doğru olacaktır. Bu nedenle eğitim çalışmaları sonucunun bazen yöneltme çalışmalarının başlangıcı olduğu görülmektedir” (Erdoğan, 1987, s.230).

BÖLÜM 4

BANKALARDA UYGULANAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Eğitim, hangi alanda ve ne amaçla olursa olsun, insanların ve ülkelerin gelişmesine yardım eden en önemli araçlardan biridir. Bir ülke, insanların eğitimine önem verirse, her alanda kalkınması kolaylaşır ve kökleşir. Kaliteli ve yeterli eğitim almış bireyler daha doğru ve etkili işler gerçekleştirir. Çünkü eğitim almış bireyin yanlış ve hata yapma oranı düşer. İyi bir eğitim almış öğretmen topluma daha yararlı bireyler kazandırır; bir doktor doğru teşhislerde bulunur, daha iyi tedavi eder; iyi eğitim almış tüm vatandaşlar daima daha doğru kararlar verebilirler.

Birçok ülkede toplumsal, siyasi ve ekonomik sorunların temelinde eğitimin yattığı ve eğitimin itici güç olduğu kabul edilmektedir (Çelik, 1990, s.3). Bir ülkenin uygarlık düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik gücünü arttırabilmesi insanların eğitim düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır. Ekonomik gücü oluşturan işletmelerin de hızla değişen koşullara ayak uydurabilmesinin şartlarından biri nitelikli insan gücüne sahip olmaktır. Gün geçtikçe teknolojik yeniliklerin artması, otomasyonun yaygınlaşması ve her alanda aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle mesleki eğitime duyulan ihtiyaç artmıştır. İşletmeler işe aldığı elemanı yetiştirme ve geliştirmenin önemini kavramıştır (Bingöl, 1997, s.168).

Personel, işletmeler için temel önem ve nitelikte bir öğedir. Personel işletmede yapılacak olan işleri yaparak veya araçları kullanarak işletmenin amacını gerçekleştirmesi açısından önemli rol oynar. Bunun için işletmelerin güçlü ve

nitelikli personele ihtiyacı vardır. Çalışanların her bakımdan nitelikli olması başarının vazgeçilmez bir etmenidir (Tosun, 1990, s.71).

Geçen yirmi yılda insan kaynaklarının öneminin iyice farkına varılmıştır. İş performansını artırmak için çalışanların katıldığı aktiviteler bunun bir göstergesidir. Ürün/Pazar stratejileri odaklı rekabet programları artık yeterli olmamaktadır. İşletmeler çalışanların yeterliliklerini ve davranışlarını geliştiren programlara dayanarak rekabet avantajı sağlama girişiminde bulunmaktadır (Luoma, 2000, s.145).

Modern işletmecilikte, işgücü, memur ve yönetici tüm personelin eğitilmesi, iş içinde ve iş dışında yetiştirilerek gerek işletmeye, gerekse kendisine yararlı olabilecek hale getirilmesi oldukça önemli olmuştur. Fakat geleneksel usullerle yönetilen işletmeler de eğitime gereken önem verilmemekte ve eğitimin işletmeye ve çalışanlara sağladığı faydalar bilinmemektedir (Mucuk, 1989, s.283). Aslında çoğu işletme eğitimin faydalarının farkında olmasına rağmen, kaynak ayırmayı istemedikleri ve eğitim çalışmalarını masraflı buldukları için eğitime gereken önemi vermemektedir. Geleneksel yöntemlerle üretim yapan veya servis sunan işletmeler zaman ilerledikçe değişen koşullara ayak uyduramayacaktır. Örneğin; bir işletme teknolojisini yenilese bile yeni teknolojiyi kullanabilen personeli olmayacağı için bunlar atıl bir halde kalacaktır. Bu nedenle personele verilecek eğitim bir masraf olarak görülmemeli aksine çok avantajlı bir yatırım olarak düşünülmelidir.

İşletmelerde sağlanan eğitim programlarının amacı çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak, yeteneklerinin gelişmesine yardım etmek ve kuruluşun çalışmalarına düzenlilik kazandırmaktır. Firenin azalması, üretimin ve üretim kalitesinin artması, kaza oranının düşmesi, iş gücü devrinin azalması, işe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması, çalışanın işe bağlılığının artması, yakın gözetim ihtiyacının azalması, çalışanlar arasında iletişimin gelişmesi gibi sonuçlar işletmenin çalışmalarının düzenli olduğunun kanıtıdır. Eğitim çalışmalarının bir diğer amacı da çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir. Eğitim gören çalışanlar arasında kaynaşma olduğu gibi işletmeyle de bütünleşme söz konusu

olacaktır. Eğitimin personelin işletmeye bağlılığını ve personelin işletme ile bütünleşmesini sağlayan bir araç olduğu söylenebilir (Erdoğan, 1987, s.204).

Eğitimin gerekliliğinin farkına varan işletmeler çeşitli şekillerde personel eğitimi programları uygulamaktadır. Eğitim programlarının hazırlanmasında göz önüne alınması gereken bazı faktörler vardır. Eğitim açığının hangi bölümde olduğu, kimlerin eğitime gereksinimi olduğu, eğitimin ne kadar süreceği, eğitim için ayrılan kaynağın miktarı, eğitimin uygulanacağı yer, eğiticilerin seçimi eğitim programlarını hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlardan bazılarıdır. Eğitim programları eksiksiz ve kusursuz olarak planlanmalı ve organize edilmelidir.

Eğitim çalışmaları bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitim ihtiyacı belirlenir, eğitimin amaçları açıklanır ve eğitim programı hazırlanır. Eğitim ve geliştirmenin anlamlı olması için son olarak eğitim değerlemesi yapılır. Uygulanan eğitim programının hedefine ulaşip ulaşmadığı tespit edilmediği takdirde hiçbir anlam taşımaz. Eğitimin değerlendirilmesi işletmeler açısından zor olmakla birlikte imkansız değildir. Eğitime katılanların tepkileri anketlerle veya yazılı değerlendirmeler alınarak hemen tespit edilebilir. Ya da belirli bir süre sonra eğitim programında öğrenilenlerin işe uygulanması gözlemlenerek değerlendirme yapılabilir. Eğitimin değerlendirilmesi bir sonraki eğitim programlarının oluşturulmasında da yardımcı olur.

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesini sağlamak yetenekli ve bilgili personelin elde bulundurulması ile yakından alakalıdır. Çalışanların işi gerçekleştirmek için sahip olması gereken bilgi ve beceri işletme tarafından sağlanan eğitim ve geliştirme ile mümkündür. Eğitim çok büyük önem taşıdığına göre sistemli ve programlı olmalıdır. Eğitim çalışmalarının her aşaması en ince ayrıntısına kadar planlandığı ve bir bütün olarak göz önüne alındığı takdirde başarısızlığa uğrama ihtimali olmaz.

Buna göre araştırmanın amacı genel olarak;

1. İstanbul'daki özel ve kamu bankalarının eğitim ve geliştirmeye verdiği önem nedir?

2. Eğitimin bankalardaki rolü nedir?
 3. Çalışanların eğitim ve geliştirme çalışmalarına bakış açıları nasıldır?
 4. Bankalarda verilen eğitim ve geliştirme çabalarının çalışanlar üzerindeki etkisi nedir?
 5. Bankalarda eğitim ve geliştirme açığı hangi yöntemler kullanılarak tespit edilmektedir?
 6. Eğitim ve geliştirme programlarının amaçları personele önceden bildirilir mi?
 7. Eğitim ve geliştirme programlarının ardından değerlendirme yapılmakta mıdır?
 8. Değerlendirme sonuçlarının bildirilmesine önem verilmekte midir?
 9. Bankalar, eğitim çalışmalarını bir bütün olarak görüyorlar mı?
 10. Bankaların, eğitim çalışmalarını sistemli olarak tasarlaması eğitim programlarının başarısını etkiler mi?
- sorularına cevap aramaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekliliği bütün kurumlar açısından vurgulanmıştır. Buna bağlı olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gelişmiş güzel uygulanmasının yararı olmayacağı, her aşamasının dikkatle hazırlanması gerektiği üzerinde durulmuştur. Her aşamanın dikkatli bir şekilde tasarlanması eğitim ve geliştirme programının verimli olmasını sağlayacaktır. Araştırmada elde edilen veriler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin özenle hazırlanmasının eğitim programının amacına ulaşmasında büyük önem taşıdığını göstermektedir. İşletmelerin eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem vermesi hem kendilerine katkı sağlayacak hem de çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayacaktır. Araştırmanın önemi özetle şöyle ifade edilebilir. Bu araştırma eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeler açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, bu alanda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacak niteliktedir. Aynı zamanda işletmelerin de eğitim ve geliştirme programlarını hazırlamasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, İstanbul'da hizmet veren kamu ve özel bankalarının bir kısmını kapsamına almaktadır. Bankaların büyük işletmeler olduğu ve eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem verdikleri düşünüldüğü için araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma, İstanbul'un Anadolu yakasındaki bankalarda uygulanmıştır. Büyüklüğü, kamu veya özel banka olmaları, isimleri, eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem verip vermediği üzerinde durulmadan gelişigüzel seçilen bankalarda gelişigüzel seçilmiş banka personeline anketler doldurulmuştur.

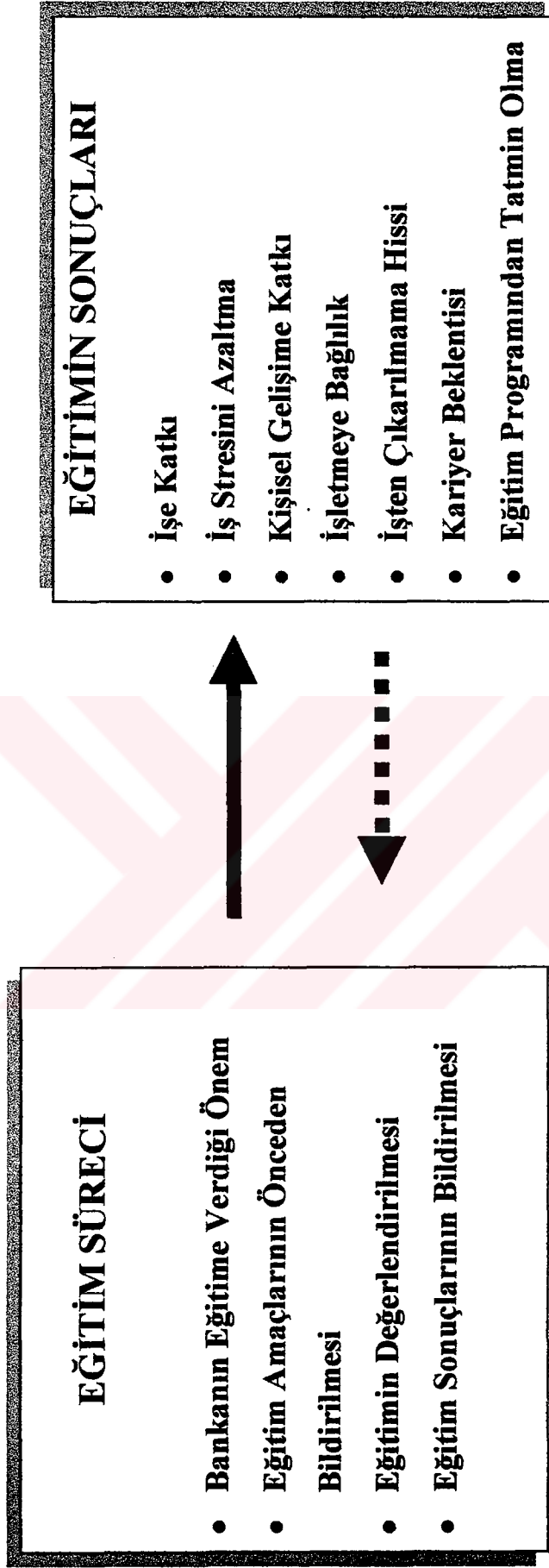
Tanımlar

Eğitim: İşletme içinde veya dışında kişinin veya grubun kendi kendine ya da eğitim danışmanlarının yardımıyla bilgi ve becerilerini geliştirmesidir.

Geliştirme: Çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmektir.

Değerlendirme: Bir eğitim faaliyetinin belirlenen amacına ulaşp ulaşmadığının saptanmasıdır.

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ



4.4. Hipotezler

1.Hipotez: Bankanın eğitime önem vermesi ile eğitim amaçlarını personele önceden bildirmesi arasında ilişki vardır.

Bankanın eğitime önem vermesi ile eğitim amaçlarını önceden bildirmesi arasındaki korelasyona bakıldığında bir ilişki kaydedilmemektedir (0,084).

2.Hipotez: Eğitim öncesi belirlenen hedeflerin personele bildirilmesi ile personelin eğitim programından memnun kalması arasında ilişki vardır.

Araştırmaya göre eğitim öncesi belirlenen hedeflerin personele bildirilmesi ile eğitim programından memnun kalma arasında %05 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır (0,231).

3.Hipotez: Bankanın eğitime önem vermesi ile çalışanların eğitim programından memnun kalması arasında ilişki vardır.

Anket verilerine göre bankanın eğitime önem vermesi ile personelin eğitim programından tatmin olması arasında %01 seviyesinde anlamlı ilişki bulunmaktadır (0,520).

4.Hipotez: Bankanın eğitime verdiği önem ile personelin eğitim sonrası kişisel gelişimi arasında ilişki vardır.

Araştırma verilerinden çıkan sonuç, bankanın eğitime verdiği önem ile personelin eğitim sonrası kişisel gelişimi arasında %01 seviyesinde anlamlı bir ilişki göstermektedir (0,314).

5.Hipotez: Bankanın eğitime verdiği önem ile eğitim sonrası personelin kariyer beklentisi arasında ilişki vardır.

Bankanın eğitime verdiği önem ile eğitim sonrası personelin kariyer beklentisi arasında %01 seviyesinde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (0,271).

6.Hipotez: Değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi ile personelin eğitim programlarından tatmin olması arasında ilişki vardır.

Araştırma verileri analiz edildiğinde, eğitim programından sonra yapılan değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi ile personelin eğitim programlarından tatmin olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,120).

7.Hipotez: Eğitimin değerlendirilmesi ile eğitim sonrası kişisel gelişim arasında ilişki vardır.

Araştırma, eğitimin değerlendirilmesi ile eğitim sonrası kişisel gelişim arasında %01 düzeyinde anlamlı ilişki göstermektedir (0,345).

8.Hipotez: Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi ile kişisel gelişim arasında ilişki vardır.

Araştırma sonuçları değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi ile kişisel gelişim arasında %01 seviyesinde anlamlı ilişki tespit etmektedir (0,283).

9.Hipotez: İşe bağlılığın artması ile işten çıkarılmama hissi arasında ilişki vardır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde eğitim programı sonucunda işe bağlılığın artması ile işten çıkarılmama hissi arasında %01 seviyesinde anlamlı ilişki görülmektedir (0,331).

10.Hipotez: İşten çıkarılmama hissi ile hızlı terfi arasında ilişki vardır.

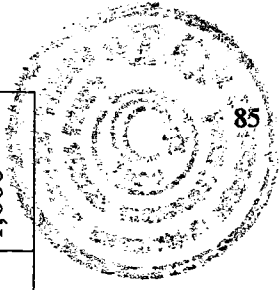
İşten çıkarılmama hissi ile hızlı terfi arasında %01 seviyesinde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (0,472).

Tablo 4.2. Araştırma modelinde yer alan eğitim süreci ile eğitimin sonuçları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

	İşe katkı	İş stresini azaltma	İşe bağlılık	İşten çıkarılmama	Kariyer beklentisi	Eğitimden tatmin olma	Bankanın eğitime verdiği önem	Eğitim amaçlarının önceden belirlenmesi	Kişisel gelişim	Eğitimi değerlendirme	Değerlendirme sonuçlarını bildirme
İşe katkı	1,000										
İş stresini azaltma	,299**	1,000									
İşe bağlılık	,277**	,319**	1,000								
İşten çıkarılmama	,050	,268**	,331**	1,000							
Kariyer beklentisi	,142	,321**	,397**	,472**	1,000						
Eğitimden tatmin olma	,200*	,243*	,233*	,137	,348**	1,000					
Bankanın eğitime verdiği önem	,398**	,253*	,147	,053	,271**	,520**	1,000				
Eğitim amaçlarının belirlenmesi	,115	,131	,036	-,022	,031	,231*	,084	1,000			
Kişisel gelişim	,592**	,682**	,504**	,203*	,341**	,372**	,314**	,257*	1,000		
Eğitimi değerlendirme	,178	,206*	,147	,052	,188	,263**	,134	,214*	,345**	1,000	
Değerlendirme sonuçlarını bildirme	,031	,214*	,084	-,047	,027	,120	-,033	,263**	,283**	,390**	1,000

** 0,01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır (2- taraflı)

* 0,05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır (2-taraflı)



Ankette eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasına dair hipotezler şöyle yorumlanmaktadır.

Anket verileri, eğitime önem veren banka, eğitim amaçlarını personele önceden bildirir hipotezini doğrulamamaktadır. Bankanın eğitime önem vermesi eğitim programının amacını önceden personele bildirmeyi gerektirmemektedir. Ya da eğitimin amacının önceden personele bildirilip bildirilmemesi bankanın eğitime verdiği önemi göstermemektedir.

Eğitim programının amaçlarının personele önceden bildirilmesi, personelin eğitim programından tatmin olmasını sağlar. Programın amaçlarının neler olduğunu bilen kişi eğitim programının iyi olup olmadığını değerlendirebilmekte ve sonuç olarak memnun kalıp kalmadığına karar verebilmektedir.

Eğitime önem veren banka, nitelikli ve faydalı bir eğitim verebilmek için elinden gelen her şeyi yapacaktır. Böyle bir durumda personelin de eğitim programından memnun kalmama ihtimali oldukça düşüktür. Dolayısıyla bankanın eğitime önem vermesi ile personelin verilen eğitimden memnun kalması arasında olumlu bir ilişki vardır. Bununla bağlantılı olarak eğitime yeterince önem verildiği takdirde personelin eğitim sonrasında kişisel gelişimi artar. Anket sonuçlarına göre eğitime önem verilmesi ile kişisel gelişim arasında olumlu bir ilişki çıkmıştır. Eğitim sonrasında kişi öğrendiklerini uygulama olanağı bulacak, kendine güveni artacak, işyerinde karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilecek, ilgi ve yetenekleri değişecektir. Bankanın eğitime önem vermesi ile eğitim sonrası personelin kariyer beklentisi arasında da olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişi bankasının eğitime önem verdiğini düşündüğü takdirde eğitim programının sonucunda olumlu değişimler olacağını düşünmektedir. Bu olumlu beklentilerden biri de terfi edebilmek olabilir.

Anket verilerinde değerlendirme aşamasının ve eğitim sonuçlarının personele bildirilmesinin önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Fakat eğitim sonuçlarının personele bildirilmesi ile personelin eğitim programından tatmin olması arasında önemli bir ilişki kaydedilmemiştir. Demek ki; eğitim programı sonucunun katılımcıya bildirilmesi, onun eğitim programından memnun kalıp kalmamasını etkilememektedir.

Kişisel gelişime katkı sağlayan unsurlardan biri de eğitim değerlemesinin yapılmasıdır. Eğitim programı bir bütün olarak düşünülürse, programın değerlemesi mutlaka yapılmalıdır. Yapılan eğitim değerlendirme çalışmasının katılımcıları geliştirmeye etkisi olacaktır. Bu bağlamda anket sonuçlarına göre, eğitimin değerlendirilmesi ile eğitimin kişisel gelişimi artırması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi ile kişisel gelişimin artması arasında da yine olumlu bir ilişki çıkmıştır. Değerlendirme sonuçları bilindiği takdirde, kişi eğitim programında ne kadar ilerleme kaydettiğini öğrenebilir. Olumlu bir aşama kaydetmesi onu öğrendiklerini uygulamaya yöneltecek, ayrıca kendine güveni artacaktır. Kişi sonuçları gördüğünde gerçekten bir şeyler öğrendiğini farkedebilir. Değerlendirme ile birlikte öğrendikleri somut olarak ortaya konmaktadır.

Ankette elde edilen verilere göre eğitim programının sonuçlarından olan işe bağlılığın artması ile işten çıkarılmama hissinin artması arasında olumlu bir ilişki çıkmıştır. Eğitime katılan kişinin eğitim programı sonucunda işe bağlılığı arttığı takdirde işten çıkarılma duygusu da azalacaktır. Ve buna bağlı olarak işten çıkarılmama hissinin artması ile hızlı terfi edebilme düşüncesi arasında da olumlu ilişki kaydedilmiştir. Büyük bir olasılıkla katıldığı eğitim programı sonucunda işten çıkarılmayacağı hissine kapılan kişi bununla doğru orantılı olarak terfi edebileceğini de düşünmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

4.5.1. Araştırma Modeli

Konuya, amaçlara uygunluğu nedenleriyle, bu araştırma tarama modelinde yürütülmüş, anket uygulamasıyla anlık veriler toplanmıştır. Anketle toplanan verilerin çözümünde karşılaştırma yapılmış ve korelasyon yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca ki-kare testi yapılmıştır.

4.5.2. Evren ve Örneklem

İstanbul'un Anadolu yakasında hizmet veren kamu ve özel bankaları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırma bölgesi olarak İstanbul'un Anadolu yakasında çeşitli ilçeler seçilmiştir. Anket bu ilçelerde yer alan 10 kamu ve özel bankada çalışan 100 kişiye uygulanmıştır. Her bankadan seçilen 10'ar kişi tarafından anket doldurulmuştur.

4.5.3. Verilerin Toplanması

Literatür taramasıyla elde edilen ölçekler veriler konu ile ilgili kitap ve makalelerden elde edilmiştir. İlgili kaynakların taranmasının ardından bankalarda çalışan personele uygulanmak üzere bir anket hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap veren banka çalışanı ile ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. Seçmeli olarak hazırlanan sorularda ankete katılanların soru seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümde bankanın eğitim ve geliştirme programlarına verdiği önem ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ölçülmektedir. Bu bölümün hazırlanmasında ayrıca kaynak olarak A. Bakioğlu (1991) ve Z. Akar'ın (1988) tezlerinde yer alan anket sorularından yararlanılmıştır. Bu bölümde derecelendirmeli sorular kullanılmış, sorunun her seçeneğinde anlatılan görüşe katılma derecelerini hiç katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, biraz katılıyorum, katılıyorum olarak belirleyip işaretlemeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde anketi cevaplandıran banka çalışanı eğitim programına katıldığı takdirde doldurması gereken sorulardan oluşmuştur. Daha önce eğitim programına katılmış banka çalışanının katıldığı eğitim programını değerlendiren derecelendirmeli sorular yer almaktadır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında, daha önce bu konuda hazırlanmış anket soruları incelenmiş, danışman öğretim üyesinin görüşlerinden yararlanılmıştır.

Anketin güvenilirliğini denemek için bir grup banka çalışanından yararlanılmıştır. Bu gruba bir ay arayla iki kez anket uygulanmış ve anketin sonuçları karşılaştırılmıştır. Anket sonuçları arasındaki ilişkinin yüksek çıkması, yani her iki dönemde yapılan anketlerde aynı seçeneklerin işaretlenmesi anketin güvenilirliğinin göstergesi olarak düşünülmüştür.

Anketler dönüş oranını yükseltmek ve güvenilir cevaplar alabilmek amacıyla, banka çalışanlarına, yüz yüze görüşmeler sırasında uygulanmıştır. Böylelikle verilen anketlerin geri alınmama ihtimali ortadan kaldırılmıştır.

4.5.4. Verilerin İşlenmesi

Anketle toplanan verilerin çözümünde SPSS paket programı kullanılmıştır. Ankette yer alan her sorunun frekans dağılımı yapılmış ve yüzdeleri belirtilmiştir. Daha sonra korelasyon tablosu çıkartılmıştır. Korelasyon tablosu göz önüne alınarak sorular arasındaki ilişkiler tespit edilmiş ve hipotezler yorumlanmıştır.

4.6. Bulgular

4.6.1. Katılımcıların Özellikleri

1. Araştırmada yer alan banka isimleri

TABLO 4.3. Araştırmada yer alan banka isimleri.

Bankanın İsmi	Sıklık	Yüzde (%)
TEB	10	10,0
Garanti	10	10,0
Yapı Kredi	10	10,0
Tekstil	10	10,0
Ziraat	10	10,0
Dışbank	10	10,0
Türk Ticaret	10	10,0
Toprak	10	10,0
Finansbank	10	10,0
Akbank	10	10,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya her on bankanın belli bir şubesinden on kişi anketleri cevaplandırarak katılmıştır.

2. Katılımcıların cinsiyeti

TABLO 4.4. Katılımcıların cinsiyeti.

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Bay	48	48,0
Bayan	52	52,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %48'i bay, %52'si ise bayandır. Katılımcılar arasında tesadüfi olarak büyük bir cinsiyet farkı yoktur.

3. Katılımcıların Yaşı

TABLO 4.5. Katılımcıların yaşı.

Yaş	Sıklık	Yüzde (%)
21-25	22	22,0
26-30	34	34,0
31-35	26	26,0
36-40	12	12,0
41-45	5	5,0
45+	1	1,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %56 gibi büyük bir oranı 20 ve 30 yaş arasında bulunmaktadır. 30 ile 40 yaş arasında bulunanlar %38 oranındadır. En düşük orandaki yaş sıralaması %6 ile 40 yaş üzeridir.

4. Katılımcıların eğitim düzeyi

TABLO 4.6. Katılımcıların eğitim düzeyi.

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	25	25,0
Yüksekokul	28	28,0
Lisans	42	42,0
Yüksek lisans	5	5,0
Doktora	1	1,0
Toplam	100	100,0

Ankete cevap verenlerin %42'si dört yıllık lisans eğitimi almıştır. Lise mezunu olanların tüm katılımcılara oranı sadece %25'tir.

5. Katılımcıların bankada çalışma süresi

TABLO 4.7. Katılımcıların bankada çalışma süresi.

Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-	9	9,0
1-3	21	21,0
4-6	30	30,0
7-9	16	16,0
10-12	7	7,0
13-15	10	10,0
16-18	1	1,0
19-21	4	4,0
21+	2	2,0
Toplam	100	100,0

Çalışma sürelerine bakıldığında yoğunluğun 10 yılın altında olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma süreleri 4 ile 6 yıl arasında değişen kişiler %30'luk en geniş dilime sahiptir. 16 yılın üstünde çalışan oranı %6'dır.

6. Katılımcıların ünvanı

TABLO 4.8. Katılımcıların ünvanı

Unvan	Sıklık	Yüzde (%)
Memur	36	36,0
Uzman/sorumlu	32	32,0
Şef	16	16,0
Müdür Yardımcısı	8	8,0
Müdür	7	7,0
Yönetici Yardımcısı	1	1,0
Toplam	100	100,0

Ünvanlara bakıldığında, memurların, anketlere cevap verenler arasında %36 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra uzman/sorumlu kişiler %32 ile ikinci sırayı almaktadır. Bankada yönetici düzeyinde olan kişilerin oranı ise toplam %16'dır.

7. Katılımcıların son bir yılda katıldıkları eğitim programı sayısı

TABLO 4.9. Katılımcıların son bir yılda katıldıkları eğitim programı sayısı.

Son Bir Yılda Katılınan Eğitim Programı	Sıklık	Yüzde (%)
Hiç	20	20,0
1	16	16,0
2-5	50	50,0
6-9	8	8,0
10+	6	6,0
Toplam	100	100,0

Son bir yıl içinde banka tarafından uygulanan bir eğitim programına hiç katılmayanların oranı %20'dir. %50 gibi yüksek bir oran 2 ile 5 arasında eğitim programına katılmıştır. 10'un üzerinde eğitime katılanların oranı ise %6'dır.

4.6.2. Frekans Dökümü

1. Bankanın eğitime verdiği önem

TABLO 4.10. Bankanın eğitime verdiği önem.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Bankamız eğitim çalışmalarına yeterince önem veriyor (μ :4,3; δ :0,9)	2	2,0	7	7,1	5	5,1	28	28,3	57	57,6
Eğitim ve Geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçe yeterlidir (4,0; 1,1).	2	2,0	10	10,1	20	20,2	18	18,2	49	49,5
Banka çalışanları için eğitim ve geliştirme gereklidir (4,,8;0,6).	2	2,0	1	1,0	0	0,0	6	6,0	91	91,0

Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının %57'lik bir oranı çalıştığı bankanın eğitime çok önem verdiği görüşündedir. %28'lik bir kesim ise bankalarının eğitime önem verdiklerini düşünmektedir. Fakat bu fikirleri çok net değildir. Ankete cevap verenlerin %67,7'si ise çalıştıkları bankanın eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yeterli kaynak ayırdıklarına inanmaktadır. Ankete katılanların %97'si eğitim ve geliştirmenin gerekli olduğunda hem fikirler.

Bu grubu oluşturan alfa (α) güvenirlik katsayısı 0,76'dır.

2. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme yöntemleri

TABLO 4.11. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme yöntemleri.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Örgüt analizi (4,2; 1,0)	0	0	9	9,5	14	14,7	21	22,1	51	53,7
İş analizi (4,5; 0,7)	0	0	3	3,1	7	7,1	23	23,5	65	66,3
İş gücü analizi (4,5; 0,7)	1	1,0	3	3,1	7	7,2	26	26,8	60	61,9
Performans değerlendirme sonuçlarına bakma (4,1; 1,2)	4	4,2	12	12,5	3	3,1	24	25	53	55,2
Yöneticilerin tespitleri (4,0; 1,2)	5	5,2	13	13,4	3	3,1	31	32,0	45	46,4
Problemlerin analizi (4,6; 0,8)	1	1,0	1	1,0	8	8,1	17	17,2	72	72,7
İşletme raporları (4,0; 1,1)	2	2,1	11	11,7	15	16,0	19	20,2	47	50,0
Çalışana anket ve mülakat uygulama (4,3; 1,0)	3	3,1	7	7,2	2	2,1	24	24,7	61	62,9
Psikoteknik yöntem (3,8; 1,2)	2	2,1	15	15,5	25	25,8	15	15,5	40	41,2

Banka çalışanlarının %75,8'i bankalarında, ihtiyaç belirleme yöntemlerinden örgüt analizi kullanıldığı, % 89,8'i iş analizi yönteminin kullanıldığı, %88,7'si iş gücü analizi yapıldığı, %80,2'si performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığı, %78,4'ü yönetici tespitlerinin göz önüne alındığı, %89,9'u bankada ortaya çıkan problemlerin analiz edildiği, %70,2'si işletme raporlarına dikkat edildiği, %87,6'sı kendilerine anket uygulandığı veya mülakat yapıldığı, %56,7'si psikoteknik yöntemin kullanıldığı görüşünü paylaşmışlardır.

3. Uygulanan eğitimin amacı

TABLO 4.12. Uygulanan eğitimin amacı.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Bankacılık konusunda genel bilgi ve beceri kazandırmak (4,8; 0,5)	0	0	1	1,0	2	2,0	16	16,3	79	80,6
Verimliliği arttırmak (4,8; 0,5)	0	0	1	1,0	1	1,0	11	11,1	86	86,9
Personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek (4,7; 0,7)	0	0	3	3,1	3	3,1	12	12,4	79	81,4
Yöneticilerin özellikle yetersiz gördüğü konularda eğitmek (4,6; 0,9)	1	1,0	6	6,3	2	2,1	16	16,7	71	74
Terfilere esas teşkil etmek (3,8; 1,3)	6	6,2	19	19,6	5	5,2	27	27,8	40	41,2
Personeli motive etmek (4,5; 5,3)	3	3,1	19	19,6	2	2,1	26	26,8	46	47,4
Personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek (3,9; 1,3)	1	1,0	24	24,7	3	3,1	25	25,8	44	45,4

Banka çalışanlarının %96,9'u bankalarının verdiği eğitimin amacının, bankacılık konusunda genel bilgi ve beceri kazandırmak olduğunu düşünmektedir. Yine %98'lik büyük bir oran eğitimle hedeflenenin verimliliği arttırmak olduğunu düşünmekte iken çalışanların %93,8'i eğitimin personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek amacıyla verildiğini düşünmektedir. Çalışanların %90,7'si yöneticilerin, personelin yetersiz olduğu konularda eğitilmesini istemeleri amacıyla eğitim verildiğini belirtmektedir. Buna karşılık verilen eğitimin terfilere esas teşkil ettiğine tamamen katılanların oranı %69'dur. %74,2'si eğitimin, personeli motive etmek, %71,2'si ise personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek amacını taşıdığını belirtmişlerdir.

4. Eğitim amaçlarının personele önceden bildirilmesinin etkisi

TABLO 4.13. Eğitim amaçlarının personele önceden bildirilmesinin etkisi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitim öncesi belirlenen hedefler personele önceden bildirilir (4,4; 1,0)	1	1,0	8	8,1	8	8,1	16	16,2	66	66,7
Eğitim programının amaçlarını önceden bilmek eğitim programının etkililiğini artırır (4,8; 0,5)	0	0	1	1,0	2	2,0	18	18,0	79	79,0

Çalıştıkları bankanın eğitim öncesi belirlenen hedefleri kendilerine bildirdiklerini düşünenlerin oranı %82,9 iken, amaçların personele bildirilmesinin yararlı olacağını düşünenlerin oranı %97'dir.

5. Kullanılan eğitim yöntemleri

TABLO 4.14. Kullanılan eğitim yöntemleri.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Banka içinde uygulanan eğitim yöntemleri (4,8; 5,2)	2	2,0	7	7,1	7	7,1	30	30,3	52	52,5
Banka dışında kullanılan eğitim yöntemleri (4,5; 0,7)	0	0	3	3,1	6	6,1	24	24,5	65	66,3
İş dışında uygulanan eğitim iş başında uygulanan eğitimden daha iyi sonuç verir (3,1; 1,3)	6	6,0	42	42,0	6	6,0	26	26,0	20	20,0

Ankete katılanların %82,8'i eğitim programlarının banka içinde uygulandığını, %90,8'i banka dışında uygulandığını belirtmiştir.

Bu iki yöntem arasında bir karşılaştırma yaptıklarında banka çalışanlarının %48'i iş başında verilen eğitimin daha verimli olduğunu düşünmektedir.

6. Eğitimin belirlenmesi

TABLO 4.15. Eğitimin belirlenmesi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitimi veren kişi veya kişiler işletme içinden seçilmelidir (3,9; 3,3)	3	3,0	29	29,0	7	7,0	29	29,0	31	31,0
Eğitimi veren kişi veya kişiler işletme dışından sağlanmalıdır (4,2; 0,9)	1	1,0	7	7,0	5	5,0	39	39,0	48	48,0

Yukarıdaki değerlere bakıldığında çalışanların %60'ı eğitimcilerin işletme içinden seçilmesi görüşüne olumlu bakmaktadır. Eğitimcilerin işletme dışından sağlanması görüşüne olumlu bakanların toplam oranı ise %87'dir.

7. Eğitimin değerlendirilmesi

TABLO 4.16. Eğitimin değerlendirilmesi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitim ve geliştirme programları sonucunda ciddi bir değerlendirme yapılır (4,1; 1,0)	0	0	14	14,0	10	10,0	25	25,0	51	51,0
Eğitimin değerlendirme sonuçlarını bilmem katıldığım eğitimi anlamlı kılar (4,7; 0,8)	0	0	5	5,0	3	3,0	11	11,0	81	81,0

Ankete katılanların %76'sı bankanın eğitim ve geliştirme programından sonra ciddi bir değerlendirme yaptığını belirtmektedir. Katılanların %92'si değerlendirmenin eğitimi anlamlı kılması açısından önemli olduğu görüşündedir.

8. Eğitim sonuçlarının bildirilmesi

TABLO 4.17. Eğitim sonuçlarının bildirilmesi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Değerlendirme sonuçları eğitime katılanlara bildirilir (4,2; 1,3)	3	3,0	16	16,0	6	6,0	11	11,0	64	64,0

Çalışanların %75'i değerlendirme sonuçlarının bildirildiği yönünde olumlu ifade kullanmaktadır.

9. Eğitimin kişisel gelişime katkısı

TABLO 4.18. Eğitimin kişisel gelişime katkısı.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitim programı sonucunda öğrendiklerimi uygulama olanağı buldum (4,3; 1,0)	4	4,0	5	5,0	3	3,0	31	31,0	57	57,0
Eğitim sonucunda kendime güvenim arttı (4,3;1,0)	2	2,0	10	10,0	2	2,0	30	30,0	56	56,0
Aldığım eğitimden sonra karşılaştığım problemlerin üstesinden daha kolay gelebildim (4,2; 1,0)	1	1,0	10	10,0	5	5,0	36	36,0	48	48,0
Eğitime katıldıktan sonra ilgi ve yeteneklerimde değişme oldu (4,0; 1,1)	0	0	18	18,0	5	5,0	35	35,0	42	42,0
Verilen eğitimler kişisel gelişime katkı sağlamıştır (4,2; 1,0)	0	0	11	11,0	6	6,0	31	31,0	52	52,0
Aldığım eğitim iş tatminimi arttırdı (4,0; 1,1)	1	1,0	16	16,0	6	6,0	40	40,0	37	37,0

Anket verilerine göre katılanların %88'i eğitim programı sonucunda öğrendiklerini uygulamaya olanağı bulduklarını, %86'sı kendilerine güvenlerinin arttığını, %84'ü eğitimden sonra iş yerinde karşılaştığı problemlerin üstesinden daha kolay gelebildiklerini, %77'si eğitim sonrasında ilgi ve yeteneklerinde değişme olduğunu belirtmişlerdir. Eğitimin kişisel gelişimlerine katkısı olduğunu düşünenlerin oranı %83 iken, eğitimden sonra işten daha çok tatmin olduklarını belirtenlerin oranı %77'dir.

Bu grubu oluşturan alfa (α) güvenirlik katsayısı 0,84'tür.

10. Eğitimin iş stresine etkisi

TABLO 4.19. Eğitimin iş stresine etkisi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Katıldığım eğitim sonucunda işteki stresim azaldı (3,7; 1,3)	1	1,0	31	31,0	4	4,0	30	30,0	34	34,0

Ankete katılanların %64'ü aldıkları eğitim sonucunda işteki streslerinin azaldığını belirtmişlerdir.

11. Eğitimin işe katkısı

TABLO 4.20. Eğitimin işe katkısı.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Verilen eğitimler yaptığım işe katkı sağlamıştır (4,5; 0,7)	0	0	4	4,0	1	1,0	32	32,0	63	63,0

Verilen eğitimlerin işe katkısı olduğunu düşünenlerin oranı %95'dir. Eğitimin işe katkısı olmadığını düşünenlerin oranı ise sadece %4'tür.

12. Eğitimin işe bağlılığa etkisi

TABLO 4.21. Eğitimin işe bağlılığa etkisi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Katıldığım eğitim programı bankaya bağlılığımı artırdı (3,8; 1,2)	1	1,0	24	24,7	4	4,1	32	33,0	36	37,1

Çalışanların %70'i bankaya bağlılıklarının biraz arttığını düşünmektedir.

13. Eğitimin işten çıkarılma hissine etkisi

TABLO 4.22. Eğitimin işten çıkarılma hissine etkisi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitim programına katılmam işten çıkarılmayacağım hissini güçlendiriyor (2,7; 1,2)	12	12,0	50	50,0	9	9,0	18	18,0	11	11,0

Ankete katılan banka çalışanlarının %62'si aldıkları eğitimden sonra işten çıkarılmayacaklarına dair bir düşünce taşımadıklarını belirtmişlerdir.

14. Eğitimin kariyer beklentisine etkisi

TABLO 4.23. Eğitimin kariyer beklentisine etkisi.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Eğitim programı sonucunda daha hızlı terfi edeceğimi düşünüyorum (3,1; 1,2)	3	3,0	42	42,0	15	15,0	25	25,0	14	14,0

Katılımcıların %45'i eğitim programları sonucunda hızlı terfi edecekleri fikrine katılmazken %39'u hızlı terfi edecekleri kanısını taşımaktadır.

15. Eğitim programlarının personeli tatmini

TABLO 4.24. Eğitim programlarının personeli tatmini.

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Bankamızın düzenlediği eğitim programları beni tatmin ediyor (4,1; 1,0)	2	2,0	10	10,0	6	6,0	45	45,0	37	37,0

Sonuç olarak ankete katılanların %82'si banka tarafından sağlanan eğitim programlarından memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.

4.7. Bulguların Değerlendirilmesi

Ankete cevap verenlerin demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların yaş aralığı 20 – 30'dur. Bu yaş aralığı genç olarak kabul edilebilecek bir dönemdir. Katılımcıların %75'i üniversite eğitimi almıştır. Bu oran bankaların personel seçiminde eğitim seviyesinin yüksek olmasına önem verdiğini göstermektedir. Ankete cevap verenlerin bankada çalışma süreleri genellikle pek fazla değildir. 10 yılın üstünde bankada çalışanların oranı %24'tür. Çalışanların bankada çalışma sürelerinin kısa olması onların genç olduklarının ayrı bir göstergesidir. Ankete cevap verenlerin çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır. Daha sonra uzman/sorumlu düzeyindeki kişiler yer almaktadır. Uzman/sorumlu ünvanı, pazarlama yetkilisi, müfettiş yardımcısı, müfettiş, müşteri hizmetleri yetkilisi gibi ünvanları kapsamaktadır. Yönetici durumda olanların oranı ise oldukça düşüktür.

Ankete katılanların %20'si son bir yıl içinde herhangi bir eğitim programına katılmamıştır. Aslında bu, eğitimin büyük önem taşıdığı bir dönemde azımsanmayacak bir miktardır. Buna rağmen ankete cevap verenlerin %80'i son bir yılda en az bir kere eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında bu oran büyük bir olasılıkla daha yüksektir.

Çalışanlara bankanın eğitime verdiği önemi ölçmek için üç soru yöneltilmiştir. Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının %57'lik bir oranı çalıştığı bankanın

eğitime çok önem verdiği görüşündedir. %28'lik bir kesim ise bankalarının eğitime önem verdikleri düşüncesine biraz katılmaktadır. Fakat bu fikirleri çok net değildir. Genel olarak bakılırsa, bankada çalışan personel, bankanın eğitime yeterince önem verdiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak banka çalışanlarının yarısına yakın bir bölümü eğitim ve geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçenin yeterli olduğu kanısındadır. Ankete katılanların %91'i ise eğitim ve geliştirmenin gerekli olduğunda hem fikirler.

Ankete katılan banka çalışanlarının büyük bir kısmı eğitim ve geliştirmenin öneminin farkındalar. Ve çalıştığı bankanın eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem verdiği ve bunun için bütçe ayırdığı görüşündeler. Bu bulgulara dayanılarak şöyle denebilir; bankalar eğitim ve geliştirmeye önem vermekte ve bunun için yeterli kaynak ayırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar da eğitim ve geliştirmenin gerekli olduğu görüşünü taşımaktadır.

Bankalar eğitim ihtiyaçlarını tespit ederken ihtiyaç belirleme yöntemlerinin hemen hemen hepsini kullandıkları verilerden anlaşılmaktadır. Anket verilerine göre çalışanlar, iş analizi, iş gücü analizi ve problemlerin analizi yöntemlerinin en çok kullanıldığını düşünmektedir. Diğerlerine göre en az kullanıldığı düşünülen yöntem ise psikotekniktir. Bu oranın diğerlerine oranla düşük çıkmasının bir nedeni bu yöntemin çalışanlar tarafından tam olarak bilinmemesi olabilir. Fakat ankete katılanların çoğunluğu eğitim ihtiyacı belirlenirken hangi yöntemlerin kullanıldığını bilmektedir. Bu verilerden şu da anlaşılmaktadır; bankalar eğitim ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde, yöntemlere dayalı olarak saptamaktadır.

Banka çalışanlarının %80,6'sı bankalarının verdiği eğitimin amacının, bankacılık konusunda genel bilgi ve beceri kazandırmak olduğunu düşünmektedir. Yine %86,9'luk büyük bir oran eğitimle hedeflenenin verimliliği arttırmak olduğunu düşünmekte iken çalışanların %81'4'ü eğitimin personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek amacıyla verildiğini düşünmektedir. Çalışanların %74'ü yöneticilerin, personelin yetersiz olduğu konularda eğitilmesini istemeleri amacıyla eğitim verildiğini belirtmektedir. Yukarıda bahsedilen ilk dört amaç genel olarak personelin bilgi ve beceri yönünden eksik olduğu konuların telafi edilmesine

yöneliktir. Banka çalışanlarının büyük bir oranında, bankaca verilen eğitimin amacının bu yönde olduğu kanısı oldukça yaygındır.

Eğitimin amacının terfilere esas teşkil etmek, çalışanları motive etmek, personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek olduğu fikri ankete katılanlar arasında pek güçlü değildir. Belirtilen bu amaçlara tamamen katılanların yüzdesi %50'nin altına düşmektedir. Bu amaçlara bakıldığında personeli geliştirmek hedefi daha fazla belirgindir. Bu nedenle şöyle bir yargıya varılabilir: Çalışanlar bankanın verdiği eğitimin amacının kendilerini geliştirmekten çok iş verimliliğinin artırılmasına yönelik olduğu fikrini taşımaktadır. Yine de ankete katılanların önemli bir kısmı bankanın çalışanlarını geliştirmek için eğitim verdiği kanısını taşımaktadır. Kısacası, bankalar eğitim programlarıyla hem iş verimliliğini artırmak hem de çalışanlarının gelişimini sağlamak amacını taşımaktadır.

Eğitim programı hedeflerinin personele önceden bildirilmesi ile ilgili sorulara katılımcıların büyük bir oranı (%88,9) eğitim programı hedeflerinin kendilerine önceden bildirildiğini ifade etmektedir. Ayrıca ankete cevap verenlerin %97'si, eğitim programı hedeflerinin kendilerine önceden bildirilmesinin eğitimin hedefine ulaşması açısından önemli olduğunun bilincindedirler. Eğitim programı öncesi hedeflerin bankalar tarafından personele önceden bildirilmesi programın amacına ulaşmasında büyük bir etkidir. Bununla ilgili sorulara verilen olumlu cevapların oldukça yüksek olması hem bankaların hem de çalışanların bunun bilincinde olduğunu göstermektedir.

Eğitim yöntemleri iş başında kullanılan eğitim yöntemleri ve iş dışında kullanılan eğitim yöntemleri olarak ankette iki soru halinde soruldu. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, banka çalışanlarının büyük bir oranı, her iki yöntemin de uygulandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada yer alan bankaların, kurum dışında da kurum içinde de eğitim verdiği görülmektedir. Katılımcılardan kurum içi eğitim yöntemleri ile kurum dışı eğitim yöntemlerini karşılaştırmaları istendiğinde, %48'i iş başında verilen eğitimin daha verimli olduğunu belirtmiştir. Fakat iş dışında kullanılan eğitim yöntemlerine olumlu bakanların oranı pek düşük değildir (%46).

Yukarıdaki değerlere bakıldığında çalışanların %60'ı eğiticilerin işletme içinden seçilmesi görüşüne olumlu bakmaktadır. Bu oranın içinde biraz katılanlar ve tamamen katılanlar vardır.

Eğiticilerin banka içinden mi, yoksa banka dışından mı seçilmesi konusunda sorulan sorulara verilen yanıtlarda eğiticilerin işletme dışından sağlanması görüşüne olumlu bakanların toplam oranı %87'dir. %87 hem biraz katılanlar hem de tamamen katılanları içerir. Ankete katılanların %60'ı ise eğiticilerin işletme içinden seçilmesi görüşüne olumlu bakmaktadır. Bu oranın içinde biraz katılanlar ve tamamen katılanlar vardır. Bu değerler gösteriyor ki; çalışanlar eğiticilerin banka dışından seçilmesini tercih etmektedir.

Eğitim programını değerlendirme, eğitimin amacına ulaşmasını sağlaması açısından önemlidir. Bankaların değerlendirmeye önem verip vermediklerini ölçen sorulara alınan yanıtlar şöyledir. Bankanın, eğitim programı sonucunda ciddi bir değerlendirme yaptığına kesinlikle katılanlar orta düzeydedir. Bu fikre biraz katılanlar %50 oranını destekler niteliktedir. Genel olarak, ankete katılanlar bankalarının eğitim değerlemesi yaptığı görüşündedirler. Eğitim programının sonunda değerlendirme yapmak eğitimin hedefine ulaşip ulaşmadığını gösterir ve eğitime katılanlar açısından eğitim programını anlamlı kılar. Ankete katılan banka çalışanlarının %92'lik büyük bir oranı bu fikri paylaşmaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi ile bağlantılı olarak eğitim sonuçlarının bildirilip bildirilmediği sorulmuştur. Katılımcıların %75'i değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirildiğine olumlu yanıt vermişlerdir. Bu sonuç, eğitim programının diğer aşamaları için yöneltilen sorulara alınan cevaplarda olduğu gibi, bankaların eğitim çalışmalarını bir bütün olarak gördüğünü ve eğitime önem verdiğini göstermektedir.

Anketin son bölümünde şu ana kadar banka tarafından sunulan herhangi bir eğitim programına katılmış çalışanların, katıldıkları eğitim programlarını

değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde yöneltilen sorularla, eğitim programlarının kişi üzerinde ve yaptıkları iş üzerinde etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Ankete katılanların büyük bir kısmı, aldıkları eğitimden sonra öğrendiklerini uygulama olanağı bulduklarına olumlu şekilde katılmışlardır. Gene %86'sı eğitim sonucunda kendine güvenlerinin arttığını ifade etmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı aldıkları eğitim sonucunda karşılaştıkları problemlerin üstesinden geldiklerini belirtmektedir. Eğitimin ilgi ve yeteneklerinde olumlu değişmeye yol açtığının farkına varmışlardır. Çalışanlar, genel olarak eğitimlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğu hem fikirler. Dolayısıyla eğitim programları çalışanların iş tatminini artırmıştır. Fakat bu görüşe çok net yanıt verenlerin oranı biraz düşüktür. Katılanların %40'lık bir oranı kesin olarak olmasa da aldıkları eğitimin iş tatminini biraz artırdığını düşünmektedir.

Uygulanan eğitim programı sonucunda çalışanların iş bilgisi ve becerileri arttığı için kendilerine güvenleri artar ve dolayısıyla hata yapma korkusu ve iş stresi azalır. Aldıkları eğitimin kişisel gelişimlerine olumlu katkıda bulunduğunu ifade eden çalışanlar katıldıkları eğitimin işteki stresi azalttığı fikrine de olumlu yönde katılmışlardır. Eğitim işteki stresi azaltmaktadır

Ankete katılanlar, aldıkları eğitimin işe faydası olduğu düşüncesini olumlu olarak onaylamışlardır. Bu düşüncede olanların oranı %95'tir. Oldukça yüksek olan bu oran eğitimin işe katkısı olduğunu kesinlikle göstermektedir.

Katılımcıların %37,1'i aldıkları eğitim sonunda çalıştıkları bankaya bağlılıklarının arttığına katılmaktadır. %33'ü ise bu konuda kesin olmasa dahi hem fikirdir. Bankaya bağlılıklarının arttığını düşünmeyenler %25'tir. Bu oranlar eğitimin sonucunda işe bağlılığın çoğunluğu kapsamadığını, bazı insanların hala tereddütler yaşadığını göstermektedir. Ve katılımcıların %62 gibi yüksek bir oranı eğitim programlarının iş garantisi sağlamadığını düşünmektedir. Bankanın kendilerine eğitim vermesinin, onları işten çıkarmayacakları anlamına gelmediğinin farkındalar.

Aslında işten çıkarılmayacağını düşünmeyen personelde işe bağlılık hissini pek yüksek olmaması doğal görünmektedir.

Ankette eğitim programının terfileri hızlandırıp hızlandırmayacağına sorusuna alınan cevaplara göre hızlı terfi edebileceklerini düşünenlerin oranı toplam %39 çıkmıştır. Katılımcıların yarısı eğitim programları sonucunda hızlı terfi edeceklerini düşünmemektedir. Buna göre eğitim programları genel olarak, çalışanlara hızlı terfi edeceklerine dair bir izlenim vermemektedir.

Eğitim programının banka tarafından genel olarak değerlendirilmesini isteyen en son soruda katılımcıların %82'si eğitim programlarından memnun kaldıklarını belirtmektedir. Uygulanan eğitim programından memnun kalmayanların oranı oldukça düşüktür. Daha önceki sorulara alınan cevaplar incelendiğinde ankete katılan banka çalışanlarının genellikle önemli bir kısmı eğitim programının hedeflediği olumlu etkileri yaşadıklarını ifade etmektedir.

Sonuç olarak bankalarda uygulanan eğitim ve geliştirme programları genel olarak, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmakta, tutum ve davranışlarını olumlu olarak değiştirmektedir. Bu anlamda eğitim programları amacına ulaşmaktadır denebilir.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Eğitim çalışmalarına önem veren kuruluşlardan olan bankalarda yapılan bu araştırmadan çıkan sonuçları bütün bankalar için genellemek mümkün değildir. Bankalardaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını değerlendiren bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Araştırmada yer alan bankaların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdiği görülmektedir. Bu bankaların hepsi eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedir.

2. Bankalar eğitim açığını belirlerken ihtiyaç belirleme yöntemlerinden yararlanmaktadır. Ankete katılan banka çalışanları, en çok kullanılan yöntemler arasında iş analizi, işletmede başgösteren problemlerin analizi ve çalışanlara anket uygulama yöntemlerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

3. Uygulanacak eğitimin amacı bankalar tarafından belirlenmektedir. Ankete katılanlar, bankaların hangi amaçlarla eğitim programları hazırladığını bilmektedir. Ankete cevap verenler, eğitimin genellikle, personele bilgi ve beceri kazandırmak, personelin eksik olduğu konularda açığını gidermek ve dolayısıyla verimliliği artırmak için verildiğini düşünmektedir. Kısacası personel arasında şöyle bir yargı vardır. Uygulanan eğitim kişiye katkı sağlamaktan çok işe ve işletmeye katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

4. Anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre, bankaların hepsi genellikle, eğitim öncesi belirlenen hedefleri personeline bildirmeyi önemsemektedir. Personel

ise eğitim programı amaçlarının önceden bilinmesinin, programın etkililiğini arttıracakını belirtmektedir.

5. Ankete katılanlar iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerini, iş başında uygulanan eğitim yöntemlerine tercih etmektedir. Çalışanlara, banka dışında bir yerlerde eğitim görmek daha çekici gelebilir. Bununla birlikte, ankete katılanların önemli bir kısmı eğitimi veren kişi veya kişilerin banka dışından seçilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yine, çalışanlara banka dışından farklı birilerinden eğitim alma düşüncesi çekici gelebilir.

6. Ankette yer alan bankaların hepsi değerlendirme aşamasına önem vermektedir. Çalışanların çoğu, değerlendirme yapıldıktan sonra, sonuçlarının kendilerine bildirildiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanlar, değerlendirme sonuçlarını öğrenmenin kendileri açısından önemli olduğunu ve eğitim programının, değerlendirme sonuçları bildirildiği takdirde anlamlılık kazanacağını düşünmektedirler.

7. Genel olarak bakıldığında eğitim programının amacına ulaştığı görülmektedir. Çalışanlar, eğitim programı sonucunda kendilerine olan güvenin arttığına, iş hakkında bilgi ve becerilerinin arttığına, bankaya bağlılıklarının arttığına, iş streslerinin azaldığına dair cevap vermişlerdir. Bu cevapların yoğunluğu değişmesine rağmen genellikle %70'in üzerindedir. Fakat eğitim programları sonucunda işten çıkarılmama hissi ve hızlı terfi edeceklerine dair hislerinde yoğunluk olmadığını belirtmektedirler. Bunun sebebi, günümüzde özel sektörlerin çalışanlarına iş garantisi verememesi olabilir. Özel sektörde çalışanlar, özellikle bankada çalışanlar her an işten çıkarılacaklarını düşündüklerinden dolayı bu iki sonuca olumsuz cevap verenlerin oranı daha yüksek çıkmıştır. Fakat ankete katılanlar genel olarak, eğitim programlarından tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

5.1.1. Genel Sonuçlar

1. Eğitim ve geliştirme programları günümüzde zorunluluğunu iyice hissettirmektedir. İşletmelerin ve çalışanların her ikisi de bu zorunluluğun farkına varmışlardır.

2. Eğitim ve geliştirme programları bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin ilk aşamasında eğitimin amaçları tanımlanır, sonra eğitim ihtiyaçları analiz edilir. Bu ölçütlere göre oluşturulan eğitim programının ardından sonuçlar ölçülür ve değerlendirme yapılır.

3. Eğitim ve geliştirme süreci sistemli ve ciddi bir şekilde tamamlandığında eğitim programlarının hedeflerine ulaşmaması ihtimali düşük olur. Sonuç olarak personelin kendisi ve işletme uygulanan eğitim ve geliştirme programından memnun kalır.

5.2. Öneriler

Anket verilerine dayanarak elde edilen sonuçlardan sonra yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

1. Şirketlerin rekabet avantajı sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için teknolojiyi takip etmeleri, ürün ve hizmet kalitesine önem vermeleri vb. nin yanısıra bunları gerçekleştirecek insan kaynağına da önem vermeleri gerekmektedir. Bu amaçla eğitim ve geliştirme çalışmalarına hız verilmelidir.

2. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri baştan savılması gereken, önemsiz bir çalışma olarak asla görülmemelidir. İşletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yeterli kaynak ayırmaları gerekmektedir.

3. Eğitim ve geliştirme çalışmaları hazırlanırken eğitim ihtiyaçlarının hangi alanlarda olduğu, ihtiyaç belirleme yöntemleri kullanılarak saptanmalıdır. Daha sonra eğitimin amaçları belirlenmeli ve hem eğitime katılanlar hem de yöneticiler bu amaçlardan haberdar edilmelidir.

Eğitimin başarılı olabilmesi için eğitim yeri, eğiticiler, kullanılan araç gereçlerin yeterliliği önemlidir. Bu nedenle bunlar göz aradı edilmemelidir.

4. Eğitim ve geliştirme programından sonra mutlaka eğitim değerlemesi yapılmalıdır. Değerleme sonuçları sadece insan kaynakları bölümünde kalmamalı, eğitime katılanlara ve amirlerine de bildirilmelidir.

5. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmeler tarafından önemsenir ve sistemli ve düzenli bir şekilde uygulanırsa alınacak sonuçlar oldukça etkili olabilir. Nitelikli ve bilgili bir çalışan işletmenin sahip olabileceği en değerli üretim araçlarından biridir. Sürekli gelişen, bilgilerini yenileyen ve becerilerini artıran işgücü işletmeyi ayakta tutabilir ve sürekli gelişmesini sağlayabilir. Çünkü eğitim işletme ile işgücünün etkileşimini sağlayan önemli bir araçtır. Yetiştirilen ve gelişen iş gücü, çalıştığı işletmenin büyümesine ve rekabet edebilmesine yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

1. AĞAOĞLU, Esmahan, *Eğitimde Klinik Denetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.982, Eskişehir, 1997.
2. AKAR, Zeliha, *Yöneticilerin Eğitimi ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1988
3. ALSBURY, Alison, *Avrupa'da Yönetici Eğitimi Yöneticiler İçin El Kitabı*, Çev. Doç. Dr. Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996.
4. AŞKUN, İnal Cem, *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.
5. ATMACA, Dilek, *İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalarından Örnekler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.
6. BAKIOĞLU, Ayşen, *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Metal Sanayi İşletmelerinde Yapılan Uygulamaların Araştırılması, Öneriler*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1991.
7. BAŞAR, Hüseyin, *Eğitim Denetçisi*, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara, 1998.
8. BELMAN, Harry S., HULL, Thomas F., *Supervisor Development*, editörler: Craig and Bittel, Training and Development Handbook, McGraw-Hill, USA, 1967.
9. BİNGÖL, Dursun, *Personel Yönetimi*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997.
10. BURACK, Elmer H., HOCHWARTER, Wayne, MATHYS, Nicholas J., *The New Management Development Paradigm*, Human Resource Planning, Vol.20 No.1, 1997.
11. CANMAN, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
12. CANMAN, Doğan, *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*, TODAİE Yayınları No.181, Ankara, 1979.
13. CASCIO, Wayne F., *Applied Psychology in Human Resource Management*, Prentice-Hall, 5.Baskı, USA, 1998.

14. CENGİZHAN, Cahit, *İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
15. COURT, Simon, CHAMBERS, Charlotte, YOUNG, Don, *Age of Enlightenment*, People Management, 26 July 2001.
16. ÇELİK, Vehbi, *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 1990.
17. DAVIS, Keith, *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Çev. Prof. Dr. Kemal Tosun, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1988
18. DAVIS, Lester, HASE, Stewart, *Developing Capable Employees: The Work Activity Briefing*, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol. 11 No. 8, 1999.
19. DE CENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Human Resource Management*, John Wiley and Sons, USA, 1996.
20. DESSLER, Gary, *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
21. ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1987.
22. EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993.
23. ERGÜL, Şebnem, *Personel Yönetimi*, İMKB Yayınları Araştırma Yayınları no.9, İstanbul, 1996.
24. EVANS, Paul A.L., *Management Development as Glue Technology*, Human Resource Planning, Vol.15, No.1, 1992.
25. FEILD, Hubert S., HARRIS, Stanley G., *Entry Level, Fast-Track Management Development Programs: Developmental Tactics and Perceived Program Effectiveness*, Human Resource Planning, Vol. 14, No. 4, 1991.
26. FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
27. GARAVAN, Thomas N., HERATY, Noreen, BARNICLE, Bridie, *Human Resource Development Literature: Current Issues, Priorities and Dilemmas*, Journal of European Industrial Training, 23/4/5, 1999.
28. GARAVAN, Thomas N., HERATY, Noreen, COSTINE Pat, *The Emergence of Strategic Human Resource Development*, Journal of European Industrial Training, Vol. 19 No. 10, 1995.

29. GARAVAN, Thomas N., *Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development*, Journal of European Industrial Training, Vol 25, Issue 2/3/4, 2001.
30. GARAVAN, Thomas N., *Strategic Human Resource Development*, Journal of European Industrial Training, Vol. 15 No. 1, 1991.
31. GARAVAN, Thomas, N., HERATY Noreen, COSTINE Pat, *Looking to the Long Term*, Management Development Review, Volume 10, Number 6/7, MCB University Press, 1997.
32. GERSON, Richard F., *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, çev. Tülay Savaşlar, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
33. GÖNCÜLER, Şule, *Yetiştirme ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetim Sorularının Çözümüne Katkısı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996.
34. GÜNDOĞDU, Erol, *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997.
35. HARRIS, David M., DE SIMONE, Randy, *Human Resource Development*, The Dryden Press, Orlando, 1994.
36. İsimsiz, *Büyüklerle Yönelik Eğitici Oyunlar*, Finans Dünyası, Mayıs 1998.
37. KARASAR, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
38. KAYA, Yahya Kemal, *Eğitim Yönetimi*, Bilim Yayınları, Ankara, 1993.
39. KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
40. LUOMA, Mikko, *Developing People for Business Success: Capability-Driven HRD in Practice*, Management Decision, 38/3 ,2000.
41. MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul, 1989.
42. NOE, Raymond A., HOLLENBECK, John R., GERHART, Barry, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, McGraw – Hill, Chicago, 1997.
43. NOE, Raymond A., *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, editör: Prof. Dr. Canan Çetin, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
44. OLLIN, Ros, *Learning From Industry: Human Resource Development and the Quality of Lecturing Staff in Further Education*, Quality Assurance in Education, Volume 4, Number 4, MCB University Press, 1996.

45. ONARAN, Oğuz, *Yönetici Sınıfın Eğitimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1967.
46. OTTO, Calvin P., GLASER, Rollin O., *The Management of Training*, Addison-Wesley Publishing Co., USA, 1970.
47. ÖZTÜRK, Zekai, *İşletmelerde Personel Seçme ve Yöntemleri*, MRM Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995.
48. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
49. SANTHANAM, R., *Improving Training Outcomes Using Pre-training Scripts: A Theory of Planned Behavior Approach*, Information and Organization 12, 2002.
50. SEASHORE, Charles, *What is Sensitivity Training?*, editörler: LIPPITT, Gordon L., THIS, Leslie E., BIDWEL, Robert G. Jr, *Optimizing Human Resources: Readings in Individual and Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Co., USA, 1971.
51. SEIBERT, Kent, KRAM, Kathy, *A Center-Stage Role for Executive Development*, Management Development Review, Vol.10, No.1/2/3, MCB University Press, 1997.
52. SIKULA Andrew F., McKENNA John F., *Personnel and Human Resources Management*, Robert E. Krieger Publishing Co., Florida, 1990.
53. TANYELİ, Halit, *Personel Eğitimi*, BTİ Yayın, Ankara, 1970.
54. TELİMEN, Osman, *Personel Yönetimi Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519. İstanbul, 1978.
55. TORTOP, Nuri, *Kamu Personeli Yönetimi*, "S" Yayınları, Ankara, 1995.
56. TORTOP, Nuri, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.
57. TORUN, Osman, *Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996.
58. TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayın No.226, İstanbul, 1990.
59. TUTUM, Cahit, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No.149, Ankara, 1976.
60. TUTUM, Cahit, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No.179, Ankara, 1979.
61. TYLER, Eva, *The Occidental Tourist*, People Management, 31 May 2001.
62. UYARGİL, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İÜ. İşletme-İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1994.

63. WERTHER, William B.Jr., DAVIS, Keith, *Personnel Management and Human Resources*, 2.Baskı, McGraw-Hill, Singapore, 1986.
64. YALÇIN, Selçuk, *Personel İdaresi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, no.1619, İstanbul, 1971.
65. YALÇIN, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
66. YILDIZ, Gültekin, *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Sakarya, 1989.



EK: UYGULAMA ANKETİ**KİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİLER**

1. Bankanın adı:
2. Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan
3. Yaşınız:
4. Eğitim Düzeyiniz:
 - ☐ İlkokul
 - ☐ Ortaokul
 - ☐ Lise
 - ☐ Yüksekokul
 - ☐ Lisans
 - ☐ Yüksek lisans
 - ☐ Doktora
5. Bankada Çalışma Süreniz:
 - ☐ Bir yıldan az
 - ☐ 1-3 yıl
 - ☐ 4-6 yıl
 - ☐ 7-9 yıl
 - ☐ 10-12 yıl
 - ☐ 13-15 yıl
 - ☐ 16-18 yıl
 - ☐ 19-21 yıl
 - ☐ 21 ve üstü
6. Ünvanınız:
 - ☐ Memur
 - ☐ Uzman/ Sorumlu
 - ☐ Şef
 - ☐ Müdür Yard.
 - ☐ Müdür
 - ☐ Yönetici Yard.
7. Son bir yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı:
 - ☐ Hiç ☐ 1 ☐ 2-5 ☐ 6-9 ☐ 10 ve üstü

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMINA İLİŞKİN SORULAR:

1. Bankamız eğitim çalışmalarına yeterince önem veriyor.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

2. Eğitim ve geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçe yeterlidir.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

3. Banka çalışanları için eğitim ve geliştirme gereklidir.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

4. Eğitim ihtiyaçları nasıl belirlenir; (Birden fazla şıkta işaretleme yapabilirsiniz).

a. Örgüt analizi yapılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

b. İş analizi yapılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

c. İşgücü analizi yapılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

d. Performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

e. Yöneticilerin tespitleri dikkate alınarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

f. İşletmede başgösteren problemlerin analizi yapılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

g. İşletme raporlarına bakılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

h. Çalışanlara anket uygulanarak veya onlarla mülakat yapılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

i. Psikoteknik yöntem kullanılarak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

5. Uygulanan eğitim programının amacı; (Birden fazla şıkta işaretleme yapabilirsiniz).

a. Bankacılık konusunda genel bilgi ve beceri kazandırmak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

b. Verimliliği artırmak

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

c. Personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

d. Yöneticilerin özellikle yetersiz gördüğü konularda personeli eğitmek

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

e. Terfilere esas teşkil etmek

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum



f. Personeli motive etmek amacıyla

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

g. Personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

6. Eğitim öncesi belirlenen hedefler personele önceden bildirilir

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

7. Eğitim programının amaçlarını önceden bilmek eğitim programının etkililiğini artırır.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

8. Bankamızda daha çok kullanılan eğitim yöntemleri (Birden fazla şıkta işaretleme yapabilirsiniz).

a. Banka içinde uygulanan eğitim yöntemleri (yönetici gözetiminde eğitim, iş rotasyonu vs.)

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

b. Banka dışında kullanılan eğitim yöntemleri (konferans, grup tartışması v.s.)

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

9. İş dışında uygulanan eğitim iş başında uygulanan eğitimden daha iyi sonuç verir.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

10. Eğitimi veren kişi veya kişiler işletme içinden (amirler, üst düzey yöneticiler, eğitim bölümü personeli) seçilmelidir.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

11. Eğitimi veren kişi veya kişiler işletme dışından (konuyla ilgili uzmanlar, üniversiteler, danışmanlık şirketleri) sağlanmalıdır.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

12. Uygulanan eğitim ve geliştirme programları sonucunda ciddi bir değerlendirme yapılır.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

Eğer bir eğitim ve geliştirme programına katıldıysanız;

13. Değerlendirme sonuçları eğitime katılanlara bildirilir.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

14. Aldığım eğitimin değerlendirme sonuçlarının bilmem katıldığım eğitimi anlamlı kılar.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

15. Hazırlanan eğitim programı sonucunda öğrendiklerimi uygulama olanağına sahip olabildim.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum



16. Eğitim programı sonucunda kendime güvenim arttı.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

17. Katıldığım eğitim sonucunda işteki stresim azaldı.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

18. Aldığım eğitimden sonra karşılaştığım problemlerin üstesinden daha kolay gelebildim.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

19. Eğitime katıldıktan sonra ilgi ve yeteneklerimde değişme oldu.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

20. Verilen eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlamıştır.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

21. Verilen eğitimler yaptığım işe katkı sağlamıştır.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

22. Aldığım eğitim iş tatminimi arttırdı.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

23. Katıldığım eğitim programı bankaya bağlılığımı arttırdı.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

24. Eğitim programına katılmam işten çıkarılmayacağım hissini güçlendiriyor.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

25. Eğitim programı sonucunda daha hızlı terfi edeceğimi düşünüyorum.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

26. Bankamızın düzenlediği eğitim programları beni tatmin ediyor.

☐ Hiç katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Fikrim yok ☐ Biraz katılıyorum ☐ Katılıyorum

İlginize teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ



1976 Refahiye doğumluyum. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimimi Kartal'da tamamladım. 1999 yılında Boğaziçi Üniversitesi Tarih Bölümü'nden mezun oldum. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimime başladım. Yüksek lisans eğitimi boyunca İngilizce Öğretmenliği yaptım ve hala Kartal Süleyman Demirel Lisesi'nde öğretmenliğe devam etmekteyim.

