

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

108590

İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİ
VE BİR UYGULAMA

108590

Zeki ÇAKMAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ DANIŞMANI
Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2001

Zeki ÇAKMAK'ın Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/08./2001 Tarih ve 2001/22 Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Halit KESKİN (GYTE)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cemal ZEHİR (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02/10/2001 . tarih ve 2001/29. sayılı kararı.



ÖZET

Günümüzde şirketlerin hızla değişen teknolojik ve sosyo-kültürel koşulları yakalamaları sadece makinaya yatırım yapılmasıyla değil, bunun yanı sıra kişisel gelişmelerini sağlamak üzere çalışanlarına yatırım yapılmasıyla gerçekleşir. Aksi takdirde şirketlerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeleri mümkün olamamaktadır. Bundan dolayı personel eğitimi, eğitim ve geliştirme süreci şirketler için çok önemli yer tutmaya başlamıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların kişisel gelişmelerini, tutumlarını, iş tatminini, verimini ve motivasyonunu yükselterek ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak amacıyla düzenlenmektedir. Bu faaliyetler çalışanların eğitim gereksinimlerinin çok iyi analiz edilerek bu eksiklerin giderilmesine yönelik eğitim ve geliştirme çalışmalarının eksiksiz ve hatasız yapılmasıyla mümkün olabilmektedir. Ancak bu faaliyet modaya uymak amacıyla değil, sistemli ve hedefe yönelik olarak düzenlenmelidir. Yoksa tüm çalışmalar için boşa zaman harcanmış olunacak ve şirkete ekonomik külfetten başka birşey getirmeyecektir.

Türkiye'miz ve dünyamızda bu fonksiyonun önemini kavrayan şirketler yoğun rekabet koşullarında çalışanlarının verimlilik ve motivasyonunu yükselterek, iş tatminlerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarını artırarak kalite ve verimlilik konularında üstün başarılarla imza atmışlardır.

Ancak bazı şirketlerin yapmış oldukları bu çalışmaları eksiksiz ve ya hatalı olarak uyguladıkları, hatta bilinçsizce sadece modaya uymak amacıyla yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda tezdeki temel amaç, günümüz Türkiye' sinde ki şirketlerin bu konudaki yapacakları çalışmalara bir kaynak oluşturmaktır. Çalışmamızın teorik kısmında teze temel oluşturması açısından, personel eğitimine genel bakış, personel eğitiminin günümüzdeki yeri ve önemi, getireceği yararlar vurgulandıktan sonra eğitim ve geliştirme fonksiyonunun sistematik ve şirketin hedefi doğrultusunda nasıl bir süreç izlemesi gerektiği vurgulanmıştır. Uygulama bölümünde personel eğitiminin, personelin tutumlarına, iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına etkileri incelenmiştir.

SUMMARY

Nowadays, reaching the rapidly changing technological and socio-cultural conditions by companies verify not only invest in machinery but also workers to improve their skills. Otherwise, companies under heavy competitive conditions do not live forever. Therefore personal education, training and development process is becoming important for companies to gain competitive advantage.

Training and development activities are hold to improve company's production and efficiency by improving workers own skills, the contribution output, work satisfaction, attitude change and developing of organizational commitment.

These activities have been managed by analyzing training needs deeply and making the developments properly. But this sort of activities must be hold systematically and directed to the target. Otherwise the time and money will have been wasted and the company will lost its profit.

In Turkey and all around the world, companies that realized the importance of heavy rivalry conditions have managed to raise their worker's motivation, work satisfaction, attitude change, organizational commitment and to put the quality forward.

However, it is obvious that some companies have failed in this matter by not taking into account the above mentioned criteria.

The basic aim of this thesis is to analyse the personal education, the training and development activities of business firms. Within this framework, stages in training and development process are investigated in detail. In theoretic parts of this thesis, subjects of the importance and advantages of personal education are studied, then followed with personal education development process. In the application part of this study, It is tried to be studied personal education and it's effect to the attitude change, work satisfaction and organizational commitment.

TEŞEKKÜR

Çalışmamı hazırlamaya başladığım andan itibaren bana her konuda yardım eden Sayın Tez Hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a , Yüksek Lisans Eğitimim boyunca bana yardımcı olan İşletme Bölümündeki Sayın Hocalarıma, anket çalışmalarını doldurmayı kabul eden Gebze' de ki personel eğitiminden sorumlu olan işletme yöneticilerine ve sorumlularına ve işletmelerdeki orta ve alt düzeyde çalışan operasyon sorumlusu personellere, bana manevi bakımından destek olan değerli arkadaşlarım Filiz ŞATANA, Raziye KARATEPE ve Mustafa OKUTAN'a, değerli iş arkadaşlarıma ve varlıkları ile bana destek olan değerli aileme şükranlarımı sunarım.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	SAYFA
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XV
EŞİTLİKLER DİZİNİ	XV
ŞEKİLLER DİZİNİ	XVI
ÇİZELGELER DİZİNİ	XVII
1. GİRİŞ	1
1.1.TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1.1. Bilgi	3
1.1.2. Personel	3
1.1.3. Eğitim	3
1.1.4. Geliştirme	4
1.1.5. Personel Eğitimi	5
1.1.6. Öğretim	5
1.1.7. Yetiştirme	5
1.1.8. Hizmet İçi Eğitim	6
1.1.9. Örgüt Kültürü	6
1.1.10. Eğitim Açığı	6
1.1.11. Örgüte Bağlılık	7
1.1.11.1. Duygusal Bağlılık	7
1.1.11.2. Davranışsal Bağlılık	7
1.1.11.3. Normlara Uygun Bağlılık	8
1.1.12. İş Tatmini	8
1.1.13. Tutum	8
1.1.14. Nezaretçilerin Eğitimi	8

1.1.15. Yöneticilerin Eğitimi	9
1.1.16. İşçi Eğitimi	9
1.2. PERSONEL EĞİTİMİNİN GELİŞİMİ	11
1.2.1. Klasiklerde Personel Eğitimi	11
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	11
1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	12
1.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım	12
1.2.2. Neo- Klasiklerde Personel Eğitimi	12
1.2.3. Çağdaş Yönetim Teorilerinde Personel Eğitimi	13
1.2.3.1. Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı	13
1.2.3.2. Sistem Yaklaşımına Göre Yönetim	14
1.2.3.3. Durumsallık Yaklaşımına Göre Yönetim	17
1.2.4. Bilgi Toplumunda Personel Eğitimi	19
2. PERSONEL EĞİTİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	20
2.1.EĞİTİM İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN SEBEPLER	20
2.1.1. Yeni Ekonomik Eğilim ve Gelişmeler	20
2.1.1.1. Değişen Rekabet Koşulları	20
2.1.1.2. Teknolojik Değişim	20
2.1.1.3. Esnek Üretim Modelleri	21
2.1.2. İşletmelerin Reorganizasyonu	21
2.1.2.1. Örgütsel Yapılanmada Değişim	21
2.1.2.2. İnsan Kaynakları ve Eğitim Departmanının Artan Önemi	22
2.1.3. Yeni Vasıf Talepleri	22
2.1.3.1. Vasıf Gereklere Değişim	22
2.1.3.2. Esnek Uzmanlaşma	23
2.2. PERSONEL EĞİTİMİNİN GEREKLERİ	23
2.2.1. Teknik Gereklere	25
2.2.2. Beşeri Gereklere	26
2.2.3. Kavramsal Gereklere	26
2.3. PERSONEL EĞİTİMİNİN AMAÇLARI	26
2.3.1. Genel Amaçlar	26
2.3.1.1. Ekonomik Amaçlar	27
2.3.1.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar	27

2.3.2. Personel Eğitiminin Özel Amaçları	28
2.3.2.1. Terfi Ettirme Amacıyla Eğitim	28
2.3.2.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim	28
2.3.2.3. Verimliliğin Artışını Sağlanması Amacıyla Eğitim	29
2.3.2.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması Amacıyla Eğitim	29
2.3.2.5. Yönetici İhtiyacının Karşlanması Amacıyla Eğitim	29
2.3.2.6. Personele İşle İlgili Bilgi ve Maharetin Kazandırılması	30
2.3.2.7. İşgörenin Çalışma Arkadaşlarına ve İşlerine Karşı Olan Tavrıları Müsbet İstikamette Geliştirilmeli	30
2.4. PERSONEL EĞİTİMİNDE ÖRGÜTLENME YAPISI	31
2.4.1. Örgütlenme Yapısı	31
2.4.1.1. Eğitim Konseyi	31
2.4.1.2. Eğitim Müdürlüğü	31
2.4.1.3. Eğitim Komitesi	32
2.4.1.4. Kurumsal Eğitim Merkezleri	32
2.4.2. Eğiticiler ve Eğitim Görevlileri	32
2.4.2.1. Yöneticiler	33
2.4.2.2. Eğitim Uzmanları	33
2.4.2.3. Eğiticiler, Öğretmenler	33
2.4.2.4. Diğer Personel	33
2.4.3. Eğitim Birimlerinin Ana Fonksiyonları	33
2.4.3.1. Araştırma ve İnceleme	34
2.4.3.2. Planlama	34
2.4.3.3. Program Çalışmaları	34
2.4.3.4. Eğiticilerin Yetiştirilmesi	34
2.4.3.5. Koordinasyon ve İş Birliği	35
2.4.3.6. Değerlendirme	35
2.4.3.7. Kayıt İşleri ve Rapor Hazırlama	35
2.5. PERSONEL EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKEN İLKELER	35
2.5.1. Sürekli Eğitim	35
2.5.2. İlgili Tüm Personelin Etkin Katılımı	36
2.5.3. Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi	36
2.5.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği	36
2.5.5. Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması	36
2.5.6. Personel Eğitime Motive Edilmelidir.	37
2.5.7. Bireysel Farklılıklar Gözönünde Bulundurulmalıdır.	37

2.5.8. İş Analiziyle Bağlantı	37
2.5.9. Pratik çalışma sağlanmalı	38
2.5.10. Takviye	38
2.5.11. Eğitim Sırasında Ara değerlendirmeler	38
2.5.12. Eğitim-yarar ilişkisi	38
2.5.13. İş tüm ya da parçalar halinde öğretmek	39

2.6. PERSONEL EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

SÜRECİ	39
2.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	39
2.6.1.1. Örgütsel Bakımdan	40
2.6.1.2. Kişiler Bakımından	40
2.6.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde İnceleme Yöntemlerinin Yeri ve Önemi	40
2.6.2.1. İş Değerleme	41
2.6.2.2. İş Analizleri	42
2.6.2.3. Örgütsel Analiz	44
2.6.2.4. İş Tanımlarının Çıkarılması	45
2.6.2.5. İş Gereklerinin Belirlenmesi	45
2.6.3. Personel Eğitimi İhtiyacını Belirleme Yöntemleri	45
2.6.3.1. Öznel Yöntemlerle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	46
2.6.3.2. Nesnel Yöntemlerle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	48
2.6.3.3. Karma Yöntem ile Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	54

3. PERSONEL EĞİTİMİ PLAN VE PROGRAMLARI-

NIN HAZIRLANMASI SÜRECİ	56
3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ	56
3.1.1 Strateji Seçiminin Önemi	56
3.1.2. Strateji Seçiminde Faktörler	56
3.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME POLİTİKASININ BELİRLENMESİ	57
3.3. EĞİTİM PLANININ HAZIRLANMASI SÜRECİ	58
3.3.1. Eğitim Planının Hazırlanması	59
3.3.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi	59
3.3.1.2. Mevcut Durum İçinde Karar Verme	61

3.3.1.3. Konuların Belirlenmesi ve Programlanması	61
3.3.1.4. Müfredatın Hazırlanması	62
3.3.1.5. Eğitim Metodları Seçimi	62
3.3.1.6. Eğitimcinin Seçimi ve Hazırlanması	62
3.3.1.7. Katılımcı Seçimi Genel Yöntemleri	64
3.3.1.8. Öğretici ve Kursiyerlerin Organizasyonu	65
3.3.1.9. Eğitim ve Geliştirme Maliyeti ve Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	66
3.3.1.10. Eğitim Yeri ve Nitelikleri	67
3.3.1.11. Eğitim İçin Kullanılan Araçlar	68
3.3.1.12. Eğitim Süreleri	68
3.3.1.13. Eğitim İçin Ders Planının Hazırlanması	69
3.4. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI SÜRECİ	71
3.4.1. Eğitim Programlarının Hazırlanması	71
3.4.2. Eğitim Programının Başarı Düzeyini Etkileyen Faktörler	73
3.4.2.1. Materyalin Anlamlılığı	73
3.4.2.2. Feedback	73
3.4.2.3. Bireysel Farklılıklar	74
3.4.2.4. Eğitim Transferi	75
3.4.2.5. Uygulama	75
3.4.3. Eğitim Programını Hazırlama İlkeleri	75
3.4.4. Analiz ile Program Hazırlama	76
3.4.4.1. Analiz Yapımında Kullanılan Teknikler	76
3.4.4.2. Yararlanılan Analiz Türleri	77
3.4.5. Personel İçin Hazırlanan Programlar	77
3.4.5.1. Kuruma Yeni Giren Personel İçin Hazırlanan Programlar	77
3.4.5.2. Çalışmakta olan Personel için Hazırlanan Programlar	78
3.4.5.3. Görev Değişikliği Yapılacak Personel İçin Hazırlanan Programlar	78
3.4.5.4. Özel İhtisas ve ya Yabancı Dil Eğitim Görecek Personel İçin Hazırlanan Programlar	78
4. PERSONEL EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	79
4.1. İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ	79
4.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim (COACHING)	79
4.1.2. Monitör Aracılığıyla Eğitim	80
4.1.3. Staj ve Çıraklık Eğitim Yöntemi	80

4.1.4. İş Değiştirme Yolu (Rotasyon) ile Eğitim	81
4.1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi	81
4.1.6. Yetki Devri Yoluyla Eğitim	82
4.1.7. Bilgisayar Destekli Eğitim	82
4.1.8. İnternet Teknolojisi ile Eğitim	82
4.2. İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ	83
4.2.1. Anlatma Metodu	83
4.2.2. Grup Tartışma Yöntemleri	83
4.2.2.1. Forum	83
4.2.2.2. Panel	84
4.2.2.3. Açık Oturum	84
4.2.2.4. Seminerler	84
4.2.2.5. Sempozyum	84
4.2.3. Kurslar	84
4.2.4. Gezi- Gözlem	84
4.2.5. T. Grup Tekniği	85
4.2.6. Örnek Olay Yöntemi	85
4.2.7. Rol Oynama Yöntemi	86
4.2.8. İşletme Oyunları (Management Games) Yöntemi	86
4.2.9. Görsel ve İşitsel Eğitim (Simülasyon)Yöntemleri	87
4.2.10. Beyin Fırtınası (Brainstorming) Yöntemi	87
4.2.11. Model Alma	87
4.3. YENİ EĞİTİM MODELLERİ	87
4.3.1. Öğrenen Organizasyonlar	87
4.3.1.1.Öğrenen Organizasyon Çeşitleri	88
4.3.1.2. Öğrenmeye Dayanan Organizasyonun Oluşturulması	90
4.3.1.3.Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	90
5. PERSONEL EĞİTİMİNİN ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	93
5.1. PERSONEL EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN ÖLÇÜMÜ	93
<i>5.1.1. Eğitimde Ölçme ve Ölçme Araçlarında Aranılan Özellikler</i>	<i>93</i>
5.1.1.1. Değerleme Ölçütü	93
5.1.1.2. Geçerlik	93
5.1.1.3. Güvenirlik	94
5.1.1.4.Objektiflik	94

5.1.1.5. Kullanışlılık	94
5.1.1.6. Ayırt Edicilik	94
5.1.1.7. Kapsamlılık	94
5.2. DEĞERLENDİRME SÜRECİ	95
5.2.1. Programın Genel Değerlendirilmesi	95
5.2.2. Katılımcıların Değerlendirilmesi	95
5.2.2.1. Sınavlar ya da Testler	96
5.2.2.2. Performans Testleri	96
5.2.2.3. Fikir Etüdları	96
5.2.2.4. Tezkiye Raporları	96
5.2.2.5. Devam ve İlgi derecesi	97
5.2.2.6. Öğretilenlerin Uygulama Derecesi	97
5.2.2.7. Eğitimden Sonra Görevlendirme	97
5.2.2.8. Eğitilenlerin Yükselme Durumu	97
5.2.2.9. Maliyetlerde Düşme	97
5.2.2.10. Organizasyonel Analiz	97
6. UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME	99
6.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ , AMACI VE KAPSAMI	99
6.1.1. Uygulamanın Önemi	99
6.1.2. Uygulamanın Amacı	100
6.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Sınırları	100
6.2. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ	100
6.2.1. Bilgi Toplama Aracı	101
6.2.2. Anketin Uygulanması	102
6.2.3. Verilerin İşlenmesi	102
6.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	102
6.3.1. Veri analizinde kullanılan gruplandırılmış değişkenler	103
6.3.2. Deneklerin tutumlarının değerlendirilmesi	104
6.3.3. Deneklerin iş tatminlerinin değerlendirilmesi	105
6.3.4. Deneklerin duygusal bağlılıklarının değerlendirilmesi	106
6.3.5. Deneklerin normatif bağlılıklarının değerlendirilmesi	107
6.3.6. Deneklerin devamlılık bağlılıklarının değerlendirilmesi	109
6.4. HIPOTEZLER VE HIPOTEZLERİN TESTLERİ	110

6.4.1. Eğitim almış olma değişkenine göre testler	112
6.4.2. Alınan Toplam Eğitim Süresi değişkenine göre testler	117
6.4.3. Öğrenim Durumu değişkenine göre testler	122
6.4.4. Yaş Düzeyleri değişkenine göre testler	125
6.4.5. Ünvan değişkenine göre testler	127
6.4.6. Çalışma süresi değişkenine göre testler	130
SONUÇLAR	134
KAYNAKLAR	136
EKLER	143
EK1. ORTA -ALT DÜZEY PERSONEL İÇİN ANKET FORMU	143
EK2. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET FORMU	149
ÖZGEÇMİŞ	155



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Üniv. :	Üniversite
Müh. :	Mühendislik
Fak. :	Fakültesi
G.Y.T.E.:	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

EŞİTLİKLER DİZİNİ

2.1., Karşılaştırma sayısı hesaplaması

51

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1., Eğitim ve Değişim Süreci	4
1.2., Amaçlara yönelik yönetim yaklaşımı süreci	14
1.3., Sistem yaklaşımı içerisinde personel eğitimi	16
2.1., Eğitim ihtiyacı ilişkisi	40
2.2., Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemleri	41
2.3., İş analizi kullanım alanları	42
2.4., Normal dağılım eğrisi	52
3.1., Eğitim Planlaması Görev Alanları	58
3.2., Eğitim Planının Hazırlanması Süreci	60
3.3., Eğitim Programının İlişkili Boyutları	72
3.4., Bir Eğitim Programı Hazırlama Aşamaları	72
3.5., İşgören becerisi ve zaman ilişkisi	74
4.1., Sürekli Öğrenme Döngüsü	111

ÇİZELGELER DİZİNİ

ÇİZELGELER

Çizelge 1.1: Mekanik ve Organik Örgüt Yapısının Karşılaştırılması	18
Çizelge 2.1: Sıralama ve adam adama karşılaştırma yöntemi için sembolik bir örnek	50
Çizelge 2.3: Fonksiyonel Değerleme Yöntemine İlişkin Örnek Bir Tablo	53
Çizelge 6.1: Veri analizinde kullanılan gruplandırılmış değişkenler	103
Çizelge 6.2 : Araştırmaya katılan personelin, aldıkları personel eğitiminin bireyin kendi tutumlarına olan etkilerine yanıtları	104
Çizelge 6.3: Araştırmaya katılanların personel eğitiminin bireyin İŞ TATMİNİNE olan etkilerine yanıtları	105
Çizelge 6.4: Araştırmaya katılanların " Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder" konusundaki görüşleri	106
Çizelge 6.5: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum." konusundaki görüşleri	106
Çizelge 6.6: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var." konusundaki görüşleri	106
Çizelge 6.7: Araştırmaya katılanların " Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum." konusundaki görüşleri	107
Çizelge 6.8: Araştırmaya katılanların " Benim için avantajlı da olsa kuruluştan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum." konusundaki görüşleri	107
Çizelge 6.9: Araştırmaya katılanların " Kuruluştan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim." konusundaki görüşleri	107
Çizelge 6.10: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor." konusundaki görüşleri	108
Çizelge 6.11: Araştırmaya katılanların " Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmazdım." konusundaki görüşleri	108

Çizelge 6.12: Araştırmaya katılanların " Kuruluşuma çok şey borçluyum." konusundaki görüşleri	108
Çizelge 6.13: Araştırmaya katılanların " İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu." konusundaki görüşleri	109
Çizelge 6.14: Araştırmaya katılanların " Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur." konusundaki görüşleri	109
Çizelge 6.15: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum." konusundaki görüşleri	109
Çizelge 6.16: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu." konusundaki görüşleri	110
Çizelge 6.17: Araştırmaya katılanların " Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim." konusundaki görüşleri	110
Çizelge 6.18: Ankete katılanların eğitim alıp almadıkları konusundaki görüşleri	113
Çizelge 6.19: İşletmelerde personel eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiş programın olup olmadığına göre dağılımları	113
Çizelge 6.20: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve tutum puanları değişkenleri arasındaki ilişkinin Ki- kare test sonuçları	113
Çizelge 6.21: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile stres değişkeni arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları	114
Çizelge 6.22: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile ve kurallara uyum davranışı değişkeni arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları	114
Çizelge 6.23: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin özverili çalışma davranışına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları	114
Çizelge 6.24: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları	114
Çizelge 6.25: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile eğitimin strese olan etkileri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları	115

Çizelge 6.26: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları değişkeni ile eğitimin özverili çalışma davranışına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları	115
Çizelge 6.27: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin değer verilmeye olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları	115
Çizelge 6.28: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin personelin yaratıcılığına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları	115
Çizelge 6.29: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve duygusal bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin Ki-kare test sonuçları	116
Çizelge 6.30: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve normatif bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin Ki Kare test sonuçları	116
Çizelge 6.31: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve devamlılık bağlılığı değişkeni arasındaki ilişkinin Ki-Kare testi sonuçları	117
Çizelge 6.32: Anketi yanıtlayanların eğitim alma sürelerine göre dağılımı	117
Çizelge 6.33: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri değişkenine göre tutum puanları ortalamaları	117
Çizelge 6.34: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile Tutum puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri	117
Çizelge 6.35: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre iş tatmini puanları ortalamaları	118
Çizelge 6.36: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile İş Tatmini puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri	118
Çizelge 6.37: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre duygusal bağlılık puanları ortalamaları	119
Çizelge 6.38: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Duygusal Bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri	119
Çizelge 6.39: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkenine göre normatif bağlılık puanları ortalamaları	119

Çizelge 6.40: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile Normatif bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri	120
Çizelge 6.41: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre devamlılık bağlılığı puanları ortalamaları	120
Çizelge 6.42: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Devamlılık Bağlılığı puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA Değerleri	120
Çizelge 6.43: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre tutum, iş tatmini, bağlılık puanları ortalamaları	121
Çizelge 6.44: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Tutum, İş Tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri	122
Çizelge 6.45: Anketi yanıtlayan personelin öğrenim durumlarına göre dağılımı	122
Çizelge 6.46: Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri	123
Çizelge 6.47: Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri	123
Çizelge 6.48: Anketi yanıtlayan personelin Yaş Gruplarına göre dağılımı	125
Çizelge 6.49: Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri	125
Çizelge 6.50: Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri	126
Çizelge 6.51: Anketi yanıtlayanların Ünvanlarına göre dağılımı	128

Çizelge 6.52: Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri 128

Çizelge 6.53: Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri 128

Çizelge 6.54: Anketi yanıtlayanların çalışma süresine göre dağılımı 130

Çizelge 6.55: Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süresi değişkeni ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri 131

Çizelge 6.56: Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süresi değişkeni ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri 131

I. GİRİŞ

İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler ve hedeflenen amaçlara daha yakın olabilirler. Hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmenin en önemli koşullarından biri eğitimidir. Günümüzde sürekli bir değişim içinde bulunan işletmeler açısından bakıldığında etkinlik ve verimli bir performans için eğitimin önemi gözardı edilmeyecek düzeydedir.

Gelişen teknoloji ve sosyo ekonomik değişmelerin gerisindeki kalan okul eğitimi karşısında iş yaşamında gereksinme duyulan bilgi, beceri ve davranışların iş eğitimi yoluyla alınması son derece büyük önem arz etmektedir. Özellikle, üretim ve hizmet sektöründe meydana gelen teknolojik değişmeler, halihazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşülmesine neden olmaktadır. Örgütler ürettikleri ürüne ve ya verdikleri hizmete yönelik talebe uyum sağlayabilmek için daha esnek ve dayanıklı bir yapıya sahip olmalıdırlar. Bunun için yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Bu stratejilerin en önemlisi insan kaynaklarını değişen ekonomik ve teknolojik gereklere göre yeniden ve sürekli bir eğitim sürecine takip tutmaktır. Böyle bir politika örgüt personelinin, değişen teknolojinin gereklerine uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamak için sürekli olan eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulamasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Dolayısıyla, değişen teknolojiye göre geliştirilecek stratejiler doğrultusunda iş görenin eğitim kapsamının genişlemesi öncelik taşıyan bir konu haline gelmektedir. Özellikle üretim sektöründe; bilgisayarla tasarım, üretimin bilgisayarla bütünleştirilmesi, grup teknolojisi, esnek üretim stratejileri, envanter kontrolü, üretimde kaynak planlaması ve robotlarla çalışma gibi konularda eğitim gereksinimi her geçen gün artma eğilimdedir.

Bu tez çalışması çerçevesinde yapılan uygulama çalışmasında GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede personel eğitimi faaliyetlerinin incelenmesi, Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.) Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarının, Bu işgücünün Personel Eğitimindeki Fonksiyonunun Değerlendirilmesi ve personel eğitiminin personelin iş tatminlerine, işletmeye bağlılıklarına ne gibi etkileri olduğunu incelemekle ilgili tüm süreçleri kapsar.

Buna göre yönetici ve işgörenlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek ve ne gibi beklentiler içinde olduklarını test ederek araştırmaktır.

Tez bu amaçla altı bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; temel tanımlamalar verilmektedir. Özellikle personel eğitimini meydana getiren bazı tanımlamalar ile personel eğitiminin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Personel, Eğitim, Geliştirme, Öğretim, Yetiştirme kavramları ve Eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran sebepler incelenmiş, Personel eğitiminin tarihsel gelişimi, açıklanmıştır.

İkinci bölümde; Personel Eğitiminin Gerekleri, Genel ve özel amaçları, Örgütlenme yapıları, Uyulması gereken ilkeler, İhtiyaç belirleme süreci ve yöntemleri konularına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; Personel eğitimi için eğitim ve geliştirme stratejisinin, politikaların belirlenmesi, Eğitim planı ve programlarının hazırlanması süreci ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde; İşletmelerde kullanılan eğitim yöntemlerinden İşbaşı ve İşdışı eğitim yöntemleri konusu incelenmiştir, ayrıca Yeni eğitim modellerinden biri olan öğrenen organizasyonlar hakkında bilgiler verilmiştir.

Beşinci bölümde ise personel eğitimi faaliyetlerinin eğitim sonrasında değerlendirilmeleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Uygulama bölümünde ise; GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi faaliyetlerinin incelenmesi, Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.) Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarının, Bu işgücünün Personel Eğitimindeki Fonksiyonunun Değerlendirilmesi ve personel eğitiminin personelin iş tatminlerine, işletmeye bağlılıklarına ne gibi etkileri olduğunu incelemekle ilgili tüm süreçleri kapsar.

Buna göre yönetici ve işgörenlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek ve ne gibi beklentiler içinde olduklarını test ederek araştırmaktır.

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

İşletmelerde Personel Eğitimi konusuyla ilgili bazı temel kavramlar söz konusudur. Çalışmamızın içeriği ile ilgili olması açısından anılan kavramların açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Buna göre:

1.1.1. Bilgi

Bilgi doğru zamanda , doğru kişiye, doğru olarak ulaşan enformasyondur. (Arhtur Andersen Yönetim Danışmanlığı Sunum Notları, 2000)

POLAT, Ayşe' ye göre bilgi: “ İçinde bulunduğumuz çağa adını veren, kullandıkça çoğalan, değeri artan ve geliştirilmeye en müsait kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumlar da emek yoğun toplumlardan bilgi toplumlarına, işçiler emek işçilerinden bilgi işçilerine dönüştükçe işletmelerde bilgiyi arama ve kullanma ihtiyacı artmakta dolayısıyla bilgiyi kullanıma sunan ve kullanan bir alan oluşmaktadır.”(POLAT,1997) diyerek bilginin tanımını yapmıştır.

1.1.2. Personel

Personel bir kuruluşta en önemli sermayedir.(TORTOP, 1994, s.183)

Personel en geniş anlamıyla, örgütteki bütün beşeri kaynakları yani görevleri ne olursa olsun örgüt faaliyetlerinde yer alan bütün insanları ifade eder. (DİNÇER, 1997, s.261)

1.1.3. Eğitim

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir. (TAŞKIN, 1997, s.15)

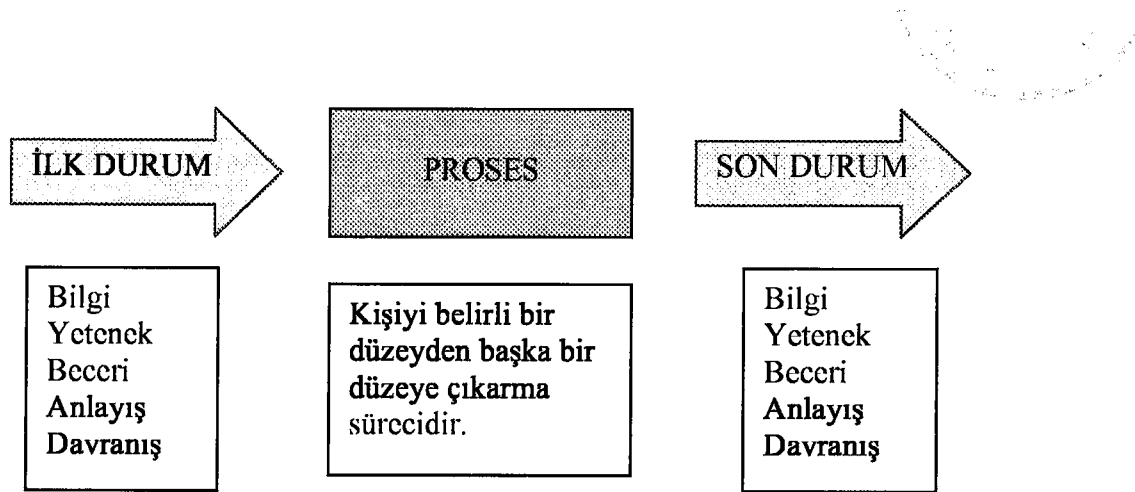
Eğitim, belirli bir yerde, işgören gruplarına belirli becerileri öğretmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanabilir (ARIKAN, 1999, s.18).

Eğitim, işletme içinde veya dışında formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetleridir. (KOÇEL, 1992, s.19)

Eğitim Öncesi Düzey

Eğitim Süreci

Eğitim Sonrası Düzey



Şekil 1.1., Eğitim ve Değişim Süreci (KOÇEL, 1992, s.19)

Buradan anlaşılacağı üzere değiştirilecek olan kişinin davranışdır. Bireyin davranışının değiştirilmesinin eğitim olarak bahsedilmesi için davranışın istenilerek yapıyor ve planlı olması gerekmektedir.

1.1.4. Geliştirme

Geliştirme, kişide bulunan ancak gizli kalmış beceri ve yeteneklerin açığa çıkarılmasını ve ya mevcut bilgi ve becerilerin daha etkili kullanılmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışmalardır (DİNÇER, 1997, s.277).

Geliştirme, yeni işe alınanların ya da eski iş görenlerin, özel ve belirli gereksinimlerini karşılayabilmelerini, performanslarını yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmelerini sağlamak amacıyla eğitilmelerini içerir. Bu bilgi ve becerinin geliştirilmesi biçiminde olacağı gibi, aynı zamanda tutum ve kişilik özellikleri üzerinde de olur (ALPUGAN, vd., 1993, s.444).

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim ajanı (change agent) olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, personelin “ doğru işler yapması “ olarak değiştirilmesidir. Bu anlamda geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır (KOÇEL, 1992, s.22).

Geliştirme, eğitim gibi bir amacı gerçekleştirmek üzere kısa vadeli olarak

düşünülmez. Çünkü geliştirme, bireylerin işletme içinde değişik sorunları, değişim sağlayacak ve ileride sorumluluklar alabilecek düzeye getirmek üzere hazırlanmasıdır. Geliştirme sürekli olup, bireyseldir. Kişinin daha önce edindiği bilgilerine yenilerini katmak suretiyle gelişimi amaçlanır.

1.1.5. Personel Eğitimi

Personel eğitimi, Hizmet içi eğitimle aynı anlamda olup, işletmede çalışan ya da yeni başlayan kişinin işinde başarılı olmasına yönelik eğitimi ifade eder (UNUTKAN, 1995, s.212).

Personel eğitiminin önemi gerçekten çok büyüktür. Organizasyonun değişimlere daha kolay ayak uydurabilmesi, gelişime açık olmasına da bağlıdır Bu anlamda da hem becerisel hem de zihinsel eğitimlerin kazanımı ön plana çıkmaktadır (DEMİRKAYA, s.69)

Personelin özerkliği, kendi kendini yöneten ekipler ve hatta yüksek ücret stratejisi bile, ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın ötesinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip bir işgücüne sahip olamaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirmeye verilen önemdir.(PFEFFER,1995, s.37)

Personel eğitimi, nitelsiz personelin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgili süreçlerin tümünü kapsar ve büyük ölçüde göreve dönük olup, başka eğitim kurumları tarafından verilmiş olan temeli destekleyici bir nitelik taşımaktadır .

Personel eğitiminin amacı personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak (yani personelin niteliklerini işin gereklerine eşitleyerek) onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

1.1.6. Öğretim

Öğretim, öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür (VARİŞ, 1992 , s.18).

1.1.7. Yetiştirme

Belirli bir süre içinde yapılan, yeni gereksinimlere göre başlangıç + saptanan ve belirli süre sonunda sona eren bir eğitimidir (TORTOP, 1994, s.23'

Kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriyle, sahip olması gereken bilgi ve beceri arasındaki boşluğu doldurmaya yönelik olarak gerçekleştirilen ve doğrudan işle ilgili olan faaliyettir (UNUTKAN, 1995, s.212)

Yetiştirme; belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademede nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetleri içinde düşünülmektedir.

Yetiştirme, hizmete girerken ya da hizmete girdikten sonraki mesleki yaşamının herhangi bir meslek aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır. Bireyin işe alınmasından önce elde ettiği bilgileri yalnızca genel kültürle sınırlı kalmamakta, tersine gittikçe artan bir biçimde uzmanlık ve teknik nitelikteki öğretim konularını da içermektedir.

1.1.8. Hizmet İçi Eğitim

“Hizmet içi eğitim; personelin ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda, personele gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ya da davranış ve tutumlarının örgüt kültürüne uygun olarak gelişmesini sağlamaktır.” (KAYNAK, 2000, s.7) diyerek Naile Kaynak Hizmet içi eğitimi tanımlamıştır.

1.1.9. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; bir örgütü diğer bir örgütten ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemidir (ÖZTÜRK, 1994, s.299).

Örgütün kültürel yapısının işlevi, personelin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir (BAŞARAN, 1991. s.242).

1.1.10. Eğitim Açığı

Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir.

1.1.11. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. (WASTİ, 2000, s.401).

Naile Kaynak Eserinde; Bağlılığı üç faktör ile karakterize etmiştir;

“1- Örgütün bir üyesi olma isteği

2- Örgütün hedef ve değerlerinin kabulü ile bunlara olan kuvvetli inanç

3- Örgüt için olağanüstü gayret gösterme arzusu” (KAYNAK, 2000, s.62)

Şirkete yeni katılan personelin ilk altı ayda alacağı *oryantasyon eğitiminin* örgüte bağlılığının oluşmasında etkisi büyüktür. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalarda üç tür duygusal bağlılık tesbit edilmiştir.

1.1.11.1. Duygusal Bağlılık:

Naile Kaynak eserinde bunu şöyle tanımlamıştır:

“Duygusal bağlılıkta, personel kendisini çalışmakta olduğu örgüt ile bir tutar, değer yargılarını ve işe yaklaşım tarzını içe dönük olarak kurar ve örgütün taleplerine her zaman için açıktır.” (KAYNAK, 2000, s.62)

Duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıları bulundukları gözlenmiştir. (WASTİ, 2000, s.401)

1.1.11.2. Davranışsal Bağlılık:

Naile Kaynak Davranışsal Bağlılık için;

“ Bu bağlılık türünde personel, işten ayrıldığı takdirde devam etmeyecek olan emeklilik hedefleri ve kıdem gibi etkisel faktörler nedeniyle örgüte bağlılık göstermektedir. Burada, personel örgütün hedef, amaç ve değerleri ile bir bütünlük içinde değildir.” (KAYNAK, 2000, s.63) diye ifade etmiştir.

1.1.11.3. Normlara Uygun Bağlılık :

Naile Kaynak bu bağlılık için;

“Bu tür bağlılıkta, maddi teşvikler veya *belirli zamanlarda verilen eğitim programları* gibi bazı çıkarlar karşılığında gelişen bir duygudur. İşverene bütün bunların karşılığında, bir şeyler verme gibi bir sorumluluk anlayışı şeklinde kendini gösteren bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır

Duygusal bağlılık, personelin şirketine karşı duygusal bir bağımlılık hissettiği için örgütte kalmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, personelin işten ayrılmaması için bazı çıkarları (ücret gibi) olduğunda oluşmaktadır. Normlara uygun bağlılık; eğer personel, şirketin sunduğu olanaklardan yararlanıyorsa kendisini örgüte borçlu hissettiği için oluşan bir bağlılık türüdür.” (KAYNAK, 2000, s.63) diye ifade etmiştir.

1.1.12. İş Tatmini

İş Tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların hepsidir. (CEYLAN, 1998, s.78)

İş tatminini etkileyen bir çok faktörler vardır. Personel eğitiminin bu faktörlerle pek az ilişkisi olduğu düşünüldüğünden kısa bilgi verilmiştir.

1.1.13. Tutum

Tutum, insanlara, nesnelere, olaylara ve ya faaliyetlere yönelik bireylerin göreceli olarak sürekli temayülleridir.(CEYLAN, 1998, s.72)

Tutumların birçok öğeleri vardır. Personel eğitiminin bu öğelerle ilişkisi olduğu düşünülebilir.

1.1.14. Nezaretçilerin Eğitimi

Ustabaşı ve nezaretçilerin özel bir eğitime ihtiyaç duydukları kabul görmüş bir gerçektir. İşçilerin kültürel seviyesi yükseldikçe ve tam istihdam politikası için geniş iş piyasaları teşvik edildikçe nezaretçilerin işleri devamlı bir şekilde karmaşıklaşmaktadır (MURAT, 1993, s.64)

Nezaretçi işletmenin politikasının saptanmasında rol oynamakla beraber o politikanın uygulanmasında rolü olan kişidir. Bu nedenle işletme politikasının işletme yöneticilerinin anladığı yönde anlaması gerekir. Nezaretçinin işletme politikasını değişik biçimde anlaması politikanın uygulanmasında değişiklikler yaratır. İşletme politikasını yorumlayan ve işçilere onunla ilgili bilgileri veren nezaretçidir.

Personelin eğitiminde nezaretçisi büyük rol oynar. Personelini herkesten çok daha iyi tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen nezaretçi onların başarılı olmasını sağlamak için kapasiteleri ölçüsünde yeteneklerini geliştirmek için uygun ortamlar yaratabilir. Nezaretçi eğitimi basit ve rutin işlerde uygulanabilir (BENLİGİRAY, 1999, s.246).

1.1.15. Yöneticilerin Eğitimi

Yönetici eğitimi, her şeyden önce eğitim verilen şirketin özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Her şirket ; faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insan kaynağı, stratejisi ve yönetim tarzı ile ayrı bir olgudur. Yönetici eğitimleri bu özellikler ve beklentiler dikkate alınarak planlanmalıdır (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.85).

Yönetici eğitimleri çoğunlukla ders, konferans, çalışma ve tartışma gruplarından oluşur. Bu eğitimlerde çağdaş teknikler ile uygulamaya daha fazla yer verilmektedir. Uygulamaların gerçekleştirildiği bu tekniklerin bazıları davranış analizi, karşılaşma toplantıları, hedef saptama ve planlamadır. Bu tekniklerden hangilerinin uygulanacağı organizasyona ve katılımcılara göre değişmektedir.

Yönetici eğitimlerine katılan yöneticiler daha alt kademelerde çalışan elemanlarını eğitmek ve yetiştirmekle de sorumludurlar. Bu doğrultuda yöneticiler, eğitim alma sürecinde öğrenci, aldıkları eğitimi çalışanlara ve müşterilere aktarma durumunda ise öğretmen rolünü üstlenmektedir. Bu nedenle en üst kademedeki başlayarak yöneticilerin eğitimine öncelik, önem ve ağırlık verilmelidir.

1.1.16. İşçi Eğitimi

İşçi eğitimi, işçilere belirli işleri yapabilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi sürecidir. Bu bilgi ve becerilerin kazandırılması yanında işyerlerine uyum sağlayabilmeleri, tutum ve davranışlarını değiştirmeleri için de işçiler eğitime tabi tutulmaktadır(MURAT , 1993, s.66).

İşçilerin tümünü aynı dozda eğitime tabi tutmak gerekmez. Tüm işçilerin aynı anda eğitilmesi de gerekli değildir. İşçilerin ve işletmenin genel durumu ile ihtiyaçlar

gözönünde bulundurularak eğitim yapılmalıdır. İşçi eğitimi sonucunda işçilerle işletme arasında daha iyi bir diyalog sağlanır. Eğitimle kendilerine bir değer verildiğini fark eden işçilerin daha verimli çalışacakları muhakkaktır (MURAT, 1993, s.66).

Teknik personel için özellikle istatistik örnekleme, veri toplama problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilmelidir. Tüm işgörenler kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dökümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikleri gibi konularda eğitilmelidir. Çalışanlara verilen eğitim konuları ise yaygın olarak istatistiksel proses kontrol, problem çözme teknikleri, veri toplama ve sınıflandırma, sürekli gelişme, kalite, takım işlevi kurmak ve onların desteklerini sağlamak gerekmektedir. Bunun için sendika eğitimleri düzenlenmelidir. Bu eğitimler sayesinde karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmakta ve sorunlar daha oluşmadan önlenmektedir (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.86).

TAŞÇI Hasan'a göre eserinde işgörenler işletmeler tarafından şu aşamalarda eğitime tabi tutulmaktadır.

“ İntibak Eğitimi: Tecrübeler işçinin işe intibak derecesi ile verimi arasında çok yakın bir münasebet bulunduğunu göstermiştir. Bu hususta alınabilecek tedbirlerden biri de eğitimidir. İşletme içi eğitimin ilk şekli olan bu eğitim **"intibak eğitimi"** (orientation training) 'dir. Bu eğitimin amacı personele yeni girmiş olduğu işletmenin ne iş yaptığını, organizasyonu, personelin ne gibi avantajlar sağladığını, ne gibi kurallar uyguladığını öğretmek suretiyle işçinin işe intibakını sağlamak, bu suretle hem verimli çalışmayı temin, hem de işçinin işten elde ettiği tatmin derecesini yükseltmektir (TAŞÇI, 1995, s.83).

Çırac Eğitimi: İşletmeye yeni girmiş bir icracı personel yada işçi bir bakıma çırac statüsünde sayılabilir. Bu işçinin işini iyice öğrenebilmesi için sistematik bir eğitim uygulanır. Bu eğitime çıraclık eğitimi adı verilir. Eğitimin nihai amacı işçiye çırac statüsünden, işinin esaslarını bilen bir kalfa yada usta statüsüne yükseltebilmektir (TAŞÇI, 1995, s.83-84).

İşgücünün Niteliğinin Değişmesi Durumunda; Değişen insan gücü ihtiyacını gidermek için mevcut personelin belirli konulardaki bilgi ve hünerlerini yenilemek ve eski yeni tüm personele belirli konularda yeni bilgi ve hüner kazandırılması gerekmektedir (TAŞÇI, 1995, s.83-84).

Kademe İlerlemeleri Dönemindeki Eğitsel Çalışmalar: İşgörenin sosyal terfi anlamını taşıyan kademe ilerlemesi için belli bir süre hizmet vermesi ve bu süre içinde belli bir düzeyde başarı göstermesi gerekir. Böylesine yolu ve yöntemi belirlenmiş, kayırma ve istisna işlemlere kapalı bir ortamda, personelin izleyebileceği

yol, başarı standartlarının üstüne çıkabilmek için kendini sürekli olarak eğitime tabi tutmaktır. Bu aşamalar işçi eğitiminde çok sık kullanılan aşamalardır. (TAŞÇI, 1995, s.84).

1.2. PERSONEL EĞİTİMİNİN GELİŞİMİ

Bu bölümde kamu olsun, özel olsun kuruluşlarda personel eğitiminin başlangıç kaynakları, eğitimin bilimsel açıdan gözlenmesi sonuçları, eğitimin yararlı olup olmadığı konusunda yapılan gözlem ve denemeler ele alınmıştır.

1.2.1. Klasiklerde Personel Eğitimi

Klasik teori adı altında toplanan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokratik Yaklaşım, esas itibariyle etkinlik ve verimliliğin arttırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmışlardır. Dolayısıyla bazen “İlkeler Yaklaşımı” olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar, en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve bu ilkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuşlardır (KOÇEL, 1984, s.49-50).

Klasik teoriyi oluşturan bu üç yaklaşımın genel esaslarını verdikten sonra şimdi de her yaklaşımın eğitim konusundaki fikirlerinin neler olduğunu teker teker inceleyelim.

1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşım 1900'lerin başlarında F.W. Taylor'un öncülüğü ile başlamış, geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı kuruluşlarda verimlilik hızla artmıştır (KOÇEL, 1984, s.51).

Taylor çalıştığı fabrikanın avlusundaki kömür kürekleme işini yapan işçilerin en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlamak için incelemelerde bulunmuş. Burada kullanılan küreklerin sağ uzunluğu ve şeklinin nasıl olması gerektiği üzerinde dururken, küreğin hangi hızla itilmesi ve alınan cevherin kaç kilo olabileceğini araştırmıştır. Deney ve incelemeleri sonucunda yeni bir kürekleme işlemi geliştirmiş ve bunu öğretmek, aynı zamanda da takip etmek için işin başına nezaretçi getirmiştir. Bu uygulama sonucunda verim üç kat artmıştır (BARANSEL, s.121-123).

Taylor, yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin fonksiyonel ara yöneticileri seçmek ve eğitmek olduğunu ileri sürmektedir.(KAYA, 1986, s.49-50).

1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Bu yaklaşımın kurucusu olan H. Fayol, teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim diye altı grupta topladığı işletme faaliyetlerinden yönetim faaliyetlerini bir süreç olarak ele almıştır. Fayol önemle üzerinde durduğu yönetim sürecini; planlama, örgütleme, emir-kumanda, koordine, kontrol etme diye fonksiyonlara ayırırken diğer organizasyon faaliyetlerini ise kolay anlaşılır olarak nitelemiştir (KOÇEL, 1984, s.52).

Bu sebeple yönetim faaliyetini yerine getiren personelin özellikle üst düzey personelin bu konularda eğitim ile desteklenmelerinin daha yararlı olacağını vurgulamıştır. Çünkü yöneticilerin görevlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmeleri, kuşkusuz, örgütsel eylemlere ilişkin konularda genel, yönetim süreçleri konusunda ise oldukça ayrıntılı bilgiye sahip olmalarını gerektirir (KAYA, 1986, s.170).

1.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım

Weber ideal bürokrasi teorisi ile katı bir hiyerarşik yapıyı öngörürken teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemini gerekli görmüştür. Personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve hizmet içinde gördüğü eğitim sonucu bu yeteneklerini koruduğu sürece terfi ettirildiği mevkide kalacaktır (KOÇEL, 1984, s.70-72).

Sonuç olarak genel yönetim ya da klasik yaklaşım olarak bilinen akla, yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmiştir. Taylor, Fayol, Weber ve bunların izleyicileri, işletme yönetiminde, bilimsel yönetime, parasal ve yasal denetime önem verdiler. Planlama, personel seçimi, yönetme, koordinasyon ve bütçeleme gibi yönetim faaliyetlerinden söz ettiler. Personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi, hizmet içi eğitimiyle geliştirilmeleri gibi görüşler klasikler tarafından ileri sürüldü ve uygulandı (KAYA, 1986, s .57-58).

1.2.2. Neo-Klasiklerde Personel Eğitimi

Nco-klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve örgüt yapısı ile davranışlar arasındaki ilişkileri açıklamışlardır (KOÇEL, 1984, s.77-78).

Neo-klasik teorinin doğuşu Hawthorne Araştırmaları ile olmuştur. Elton Mayo ve F.Reothlisberger önderliğinde yapılan bu araştırmaların amacı, ısklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimliliğin

artacağı hipotezini doğrulamaktı. Ancak yapılan deney ve araştırmalar verimlilik artışının, işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, iş tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından sağlandığını gösteriyordu (BARANSEL, s 259).

1950'lerden sonra bu konu çok daha fazla ilgi görmüştür. Kuruluş içinde, geliştirilmiş insan ilişkileri ortamının yaratılması hususunda baskılar giderek artmıştır. Personel daha iyi eğitim, kuruluşlar ise; iyi eğitilmiş personelin daha yararlı olduğunu gördüklerinden, eğitim konusunda genel bir tutum değişikliği ortaya çıkmıştır (TOSUN, 1984, s.12).

1.2.3. Çağdaş Yönetim Teorilerinde Personel Eğitimi

1.2.3.1. Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı

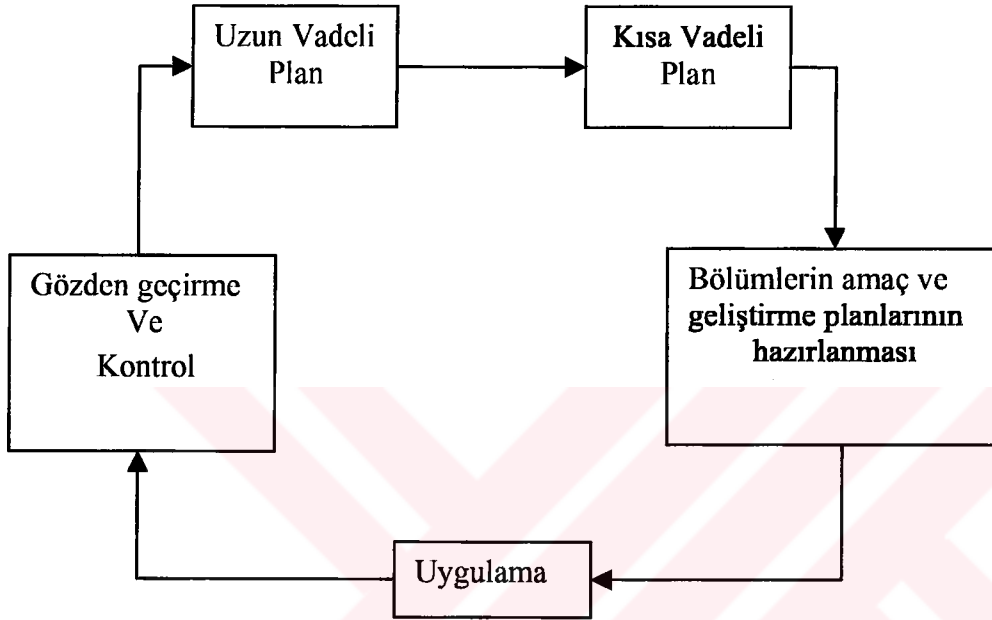
Demirci eserinde bu konuda şunları ifade etmiştir;

“Sistemin asıl amacı, kuruluşun geliştirilmesini ve makro oranda bir kâr sağlanabilmesini gerçekleştirmektedir. Bu amaca ulaşmada gerek kuruluşun ve gerekse personelin gereksinimleri belirlenmekte ve bu iki ayrı gereksinim kümesi birlikte incelenmektedir. Kuruluş içinde son derece önemli bir konu olan personelin yöneticilerin (daha olumlu katkılarda bulunabilmeleri ve kendi kendilerini geliştirebilmeleri konusundaki gereksinimlerini karşılayan) eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler ancak kuruluş amaçlarına uygun olduğunda bir anlam ifade eder.” (DEMİRCİ, 1989, s.38)

Amaçlara yönelik yönetim yaklaşımında devamlı yapılacak işlemler yukarıda Şekil 1.2’de gösterilen işlemdir. Kısaca açıklayalım. Bu yönetimde, sırasıyla kuruluşun amaçlarının neler olduğunu gösteren uzun vadeli planlar oluşturulur. Ancak bu planlarla birlikte bölüm yöneticilerinin varmak istedikleri amaçlar ile kuruluş amaçlarını birleştiren kısa vadeli planlar oluşturulur. Bu planlarda uzun vadeli plana uygun olarak kuruluş bünyesinde kısa vadede yapılması gereken değişiklik ve yeniliklerin neler olduğu belirtilir. Bu aşamadan sonra sıra kuruluş bünyesindeki her bölümün amaçlarının neler olduğu bölüm yöneticisi ile kararlaştırılır ve kuruluşun planları ile uyumlu bir geliştirme planı hazırlanır.

Bu hazırlanan geliştirme planı doğrultusunda yöneticinin bir hareket serbestisi kazanabileceği kuruluşun yapısı ve kendisini kontrol ederek daha isabetli kararlar almasını sağlayacak bilgiler ışığında kendi bölümündeki değişiklikleri yaparak belirlediği amaçları ve geliştirme planlarını uygulaması sağlanır. Ancak bu uygulama sırasında ve sonrasında gerek yöneticiler ve gerekse kuruluşun planları gözden geçirilerek kontrol edilir. Planların eksik görülen tarafları değiştirilir, gerekirse yeni planlar yapılır. Aynı şekilde inceleme ve kontrol sırasında yöneticilerin kuvvetli ve

zayıf oldukları yönler tesbit edilir. Gelişmelere ayak uydurabilecek potansiyele sahip olup olmadıkları incelenir. Her idarecinin zayıf olduğu yönlerin kuvvetlendirilmesi ve iyi taraflarının da geliştirilmesi ile ilgili bir yönetici eğitim programı hazırlanır. Ancak, yöneticilerin çok dikkatle seçilmesi ve ücret politikalarının da gerçeklere uygun olarak hazırlanması, yöneticilerin motivasyonunu sağlamaktadır.



Şekil 1.2., Amaçlara yönelik yönetim yaklaşımı süreci (DEMİRCİ, 1989, s.38)

DEMİRCİ yine bu konuda “Kuruluş için son derece önemli bir konu olan personel ve yöneticilerin eğitimi ile ilgili faaliyetlerin ancak kuruluşun amaçlarına uygun olduğu takdirde bir değer ifade eder. Bu açıdan bakıldığında personel eğitimi ile ilgili faaliyetleri, işin olumlu bir şekilde yürütülmesinde önemli bir unsur olarak kabul etmek gerekir“ (DEMİRCİ, 1989, s.39) diyerek tanımlamıştır.

1.2.3.2. Sistem Yaklaşımına Göre Yönetim

Sistem yaklaşımında kuruluş ; birbirine karşılıklı olarak bağımlı bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi - çıktı ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak da rastlanır. Öte yandan sistem yaklaşımı kuruluşu bir bütün olarak ele alır. Bu yaklaşımda yönetim; kuruluşun çevresinde uyumunu sağlayan ve alt sistemler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir alt sistemdir (BARANSEL, s.16).

Faaliyetler sonucunda elde edilen bilgiye göre personel alt sistemi ya da yönetici alt sistemi amaçlarından sapma gösterdiği takdirde; buna göre eğitilerek bir sonraki dönemde istenilen sonucun elde edilmesi sağlanır. Ya da ulaşılması imkansız hale gelen amaç varsa bunlar çıkarılarak ya da değiştirilerek yeniden uygulama yapılır. Fakat istenilen sonuca ulaşma en iyi şekilde personel ve yöneticiler alt sistemlerine uygulanacak eğitim programları ile sağlanabilir. Sistem yaklaşımı içinde personel eğitimini Şekil 2.2. 'de özetlemek mümkündür (KOÇEL, 1984, s.26).

Bu şekli kısaca açıklamak gerekir ise; kuruluşun amaç ve bu amaçlara uygun olan fonksiyonları belirlenir. Yönetici ve personeli kendi bünyesinde yetiştirmeyi amaç edinen bir kuruluştaki üst yönetici öncelikle halihazırda personel mevcudunun şimdi yapmakta olduğu işlerde veya gelecekteki üstlenecekleri yöneticilik sorumluluklarında eğitime ihtiyaçları olup olmadığını tespit eder. Yönetici adaylarının eğitim ihtiyacının teşhis edilmesi sonucunda buna bağlı olarak iş ile ilgili bilgilerin toplanarak analizinin yani iş analizinin yapılması aşaması gelir. Bundan sonra eğitimin amaçları belirlenir. Örneğin; personel ihtiyacını karşılamayı amaç olarak alan eğitim programı yazılı hale getirilirken aynı zamanda değerlendirme sırasında hangi araçlardan yararlanacağını ve yine değerlendirmede hangi kriterlerin esas olacağını tespiti yapılmalıdır. Bunlar yani değerlendirme araçları, eğitim amaçları ve değerlendirmede kullanılacak kriterler sürekli olarak birbirini etkilemektedir. Değerlendirmenin de dikkate alınarak oluşturulan amaçlar, doğrultusunda eğitim programının kapsamı seçilir ve sınıflandırılırken eğitim yöntemlerinin hangisinin seçilebileceği kararlaştırılır.

Yine amaçlara uygun olarak eğitim belgeleri seçilirken yine bu belgelerin hazırlanması sırasında, eğitim sırasında kullanılacak yardımcı alet ve araçların seçimi ile birlikte gerekli teçhizat tesbit edilir. Burada eğitim sırasında video, yazı tahtası, kağıt, kalem, v.b. gibi araç ve aletlere olan ihtiyaç tespit edilirken eğitimin yapılacağı yer ile ilgili teçhizat ihtiyacının da eğitim belgelerinin hazırlanması sırasında birlikte değerlendirilerek, ele alınması gerekmektedir. Bu hazırlık sonucunda uygun eğitim uzmanlarının ya da eğitim elemanlarının seçimi ve katılacak olan yönetici adaylarının seçimi yapılır. Bütün bunlardan sonra sıra eğitim programının uygulanması aşamasına gelmiş bulunmaktadır. Ancak bu programın uygulaması sonucunda bu eğitim alt sisteminin değerlendirilmesinin yapılması ve değerlendirme kriterlerinin analizinin yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirme daha evvel tespit edilen araçlara ve kriterlere göre yapılır ve program sonuçlanmış olur. Ancak programa katılanlar daha sonra takip edilir. Bu adayların davranışlarında ve yaptıkları işlerde ne gibi değişiklikler yaptı ve eğitimden istenen sonuca ne derece ulaşabildi bu gözlenir. Bu gözlem sonuçlarından elde edilen bilgilerle de yani geri beslenme ile hangi aşamada aksaklık oluyor bunun tespiti için sistem yeniden gözden geçirilir. Bir sonraki dönemde gerekli değişikliklerin yapılması sağlanır.

	MEKANİK YAPI	ORGANİK YAPI
PLANLAMA		
Amaçlar	Ayrıntılı	Genel
Standartlar	Katı	Esnek
İlke - Yöntem	Çok ve Karakteristik	Az ve Geniş
Planlar	Ayrıntılı ve Az esnek	Genel ve Esnek
Tahminler	Geçmişin Trendi	Geleceği Tahmin
Karar verme	Yönetim Bilimi Teknikleri	Yaratıcılık- Sezgi
ORGANİZASYON		
Emir- Komuta ilişkisi	Açık- Sapma yok	Geniş- Sapma Mümkün
Emir-komuta-kurmay	Açık- seçik- farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara ayırma	Uzmanlaşmış Birimler	Genişletilmiş Birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-komuta zinciri	Özel Koordinatörler ile
YETİŞTİRME		
Görev Tanımları	Açık,seçik,dar,kapsamlı	Geniş Açık uçlu
İş Karakteristikleri	Eğitim,yetenek	Eğitim Potansiyeli
Seçim Metotları	Özel Performans Testi	Genel Eğitim ve tutum testi
Performans Kriteri	Özel ve ya çıktıya bağlı	Genel geliştirmeye bağlı
Performans Değerleme	Grafik değerlendirme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim- Yetiştirme	Yetenek Eğitimi	Organizasyon Geliştirme
EMİR-KOMUTA		
Önderlik Tarzı	Otokratik Eğilimli	Demokratik
Önderlik Yapısı	Önceden Planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon	Dışsal	İçsel
Psikolojik Ortam İklimi	Planlı- performansa yönelik.	Geliştirmeye Yönelik
KONTROL:		
Standartlar	Belirli Etkinliğe Yönelik	Genel Bilgi verici
Kontrol tarzı	Belirli Etkinliğe Yönelik	Kendi kendine kontrol
Performans Kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin yapılma konusuna	Sonuç

Çizelge 1.1., Mekanik ve Organik Örgüt Yapısının Karşılaştırılması (KOÇEL, 1992, s.157).

1.2.4. Bilgi Toplumunda Personel Eğitimi

Günümüzde teknolojik değişimler ve otomasyon sonucu yeni tekniklerin uygulanması ile maliyetler düşürülmekte ve verimlilik artmaktadır. Ancak teknolojik değişimle istihdam edilen işgücünde azalma ve eğitim sorununu da beraberinde gelmektedir.

Giderek daha bilgi – yoğun ürünler üreten firmalarda doğal olarak çalışan işgücünde farklılaşıyor. İşletmelerde yeni bir sınıf, bilgi jenerasyonu oluşmaya başlıyor. Yalnız en üst düzeyde değil, üretim sürecinin hemen her kademesinde bilgi jenerasyonu ağırlığını hissettiriyor (AKSOY, 1999, s.25).

Bu yüzden işletmelerin hizmet-içi programlara önem vermeleri gerekmektedir. Fortune Dergisine göre, hizmet-içi eğitimde başarılı olan firmaların eğitim programlarını çalışanın ihtiyacına göre veren, onu sınıfta, uydu yayını yolu ile veya bilgisayarın başında ona iletebilen kurumlardır. Ayrıca çalışanların firmaya bağlılığında da önemli bir artış görülmektedir. Büyük firmaların eğitime girmeleri sadece hizmet -içi eğitim ile sınırlı kalmamalıdır. (KOZLU,1994, s.235).

II. PERSONEL EĞİTİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde personel eğitiminin temel özelliklerine değinilecektir.

2.1. EĞİTİM İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN SEBEPLER

Yaşadığımız dünyada sürekli değişimlerle karşı karşıyayız. Nasıl ki, tarım toplumundan sanayi devrimi ile sanayi toplumuna geçilmiş ve köklü değişimler yaşanmışsa bilişim teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle de bilgi toplumuna doğru yeni bir devrim yaşamaktayız.

Bu değişimlerin etkileri ve eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran sebepler aşağıda incelenecektir.

2.1.1.Yeni Ekonomik Eğilim ve Gelişmeler

2.1.1.1. Değişen Rekabet Koşulları

Uluslararası rekabet arenasında tüm işletmeler, kendilerini rakiplerinden farklı kılmak, taklit edilmesi kolay olmayacak, rekabet güçlerini sürekli diğerlerinden bir adım önünde tutacak bir rekabet üstünlüğüne ulaşmaya çaba göstermektedirler. Bugün Dünya pazarlarına sürülen yeni bir ürünün, örneğin bir Walkmen'in rakiplerince taklit edilme süresinin sadece 3 saat olduğu düşünülürse rekabet gücünü sürekli korumanın zorluğu daha iyi anlaşılır.

Bu ortamda işyerlerinin “küresel” bir avantaj puanı elde etmeleri çok önemlidir. “Küresel” olmak hem küresel hem de yerel olmaktır. Bu bakış açısı işyerlerinin önlerindeki değişimi açıkça görebilmelerini ve gelecekleri açısından önemli kararlar alabilmelerini sağlayacaktır (DONNA C., et al ,1999, s.4).

2.1.1.2. Teknolojik Değişim

Yaşar Mamati bu konuda eserinde ;

“Yüksek teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve giderek artan uluslararası rekabet global ekonomide gözlenen yapısal değişimin gerisindeki temel

etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yeni rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için gerekli olan teknolojik donanım ve pazarlama stratejilerine sahip olmak firmalar açısından vazgeçilemeyecek rekabet avantajı niteliğindedir. Böylece yeni teknolojilere dönük yatırımlar yoğunlaşmaktadır. Teknolojik gelişiminin günümüzdeki en önemli etkileri sanayi ötesi ekonomilerde işin ve buna bağlı olarak işyerinin yeni teknolojik gelişmeler adapte olabilecek şekilde yeniden örgütlenmesini zorunlu kılmasıdır” (MAMATİ, 1998., s.49) diyerek teknolojik değişimin etkisine önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

2.1.1.3. Esnek Üretim Modelleri

Günümüzde şirketlerin kârlılık ve verimliliklerinde atılım yapmalarına olanak sağlayan önemli yönetim yaklaşımlarından birisi de yalın yönetim felsefesidir. Yalın yönetimin temelinde yetkilerin, kendi kendilerini yönetebilen, güçlendirilmiş birey ve takımlara devredilmesi ve bu sayede hiyerarşik yönetim kademelerinin azaltılması prensibi yatmaktadır. Yalın yönetime geçen şirketlerde birey ve takımların, kendilerine verilen görevlerin şirket politika ve stratejilerine nasıl hizmet ettiklerini bilmeleri gerekmektedir.

Diğer yandan toplam kalite ve yalın yönetim felsefelerinin yaygınlaşması ile birlikte şirketlerde takım çalışmalarının önemi artmakta, takım çalışmalarına yakın bireylerin yetiştirilmeleri önem kazanmaktadır. Kademeleri azaltılan hiyerarşik organizasyonlar, bireyler birden fazla yönetici ve departman için çalıştıkları bir düzeni gerektirmektedir. İnsan kaynaklarında başarının temel ögesini, sahip olunan nitelikli insan gücünün şirketlere bağlı tutulması oluşturmaktadır.

2.1.2. İşletmelerin Reorganizasyonu

2.1.2.1. Örgütsel Yapılanmada Değişim

Artan rekabet ortamında şirketlerin uzun vadeli kârlılıklarını güvence altına alabilmesinin yolu büyümekten geçmektedir. Erişilmesi güç ancak imkansız olmayan bir büyüme hedefine belirli bir zaman zarfında ulaşabilmesi için, işletmelerin yeni bir vizyon doğrultusunda yeniden örgütlenmeleri gerekmektedir.

Yeni örgütsel yapılar açısından personel departmanlarının yerine insan kaynakları departmanlarının kurulduğu görülmektedir. Bu kapsamda personel birimlerindeki yönetici ve çalışanların profilleri değişmektedir. Söz konusu departmanlarda artık sendika ilişkilerini gözeten yöneticilerin ve özlük işlerini gerçekleştiren memurların yanı sıra endüstri mühendisleri, endüstriyel psikologlar, organizasyon, eğitim ve iletişim uzmanları da yer almaktadır.

2.1.3.2. Esnek Uzmanlaşma

Hem birbirleriyle rekabet eden, hem de uzmanlık ve üretim bilgisi alışverişinde iş birliğine giden küçük ve orta işletmelerin oluşturduğu esnek uzmanlık modeli, tasarımcılarla yeniden vasıflandırılmış bazı zanâtkar işçilerin işbirliği içinde ve genel amaçlı tezgahlarda çok çeşitli mal üretebilmelerine imkan sağlamaktadır. Bununla birlikte, öğrenme, yeni teknolojilere uyarlanabilme, teknolojik yeniliklere hızla adapte edebilme ve yeni teknolojiler yaratabilme bu küçük işletmelerin ortak özelliğini oluşturmaktadır.

Üretim de böyle bir desentralizasyona gidilmesi doğal olarak küçük ölçekli şirketlerin önem kazanmasına yol açmaktadır. Üretimin ortadaki, çekirdek konumundaki büyük şirketlerle, etraflarında halkalar oluşturan, uydu konumundaki tedarikçi firma ağları biçimindeki organizasyonun giderek yaygınlaşmakta olduğu görülmektedir.

Teknolojinin ve rekabetin dayandığı temellerdeki evrim sürdükçe, yapılan işlerin niteliğinde ve nasıl yönetildiği konusundaki evrimde devam edecektir (LAWTON, 1999, s.16).

2.2. PERSONEL EĞİTİMİNİN GEREKLERİ

Eğitim ihtiyacı kısaca şu şekilde tanımlanabilir: Personelden istenen maharet, bilgi ve davranışlarla onlarda mevcut maharet, bilgi ve davranışlar arasındaki olumsuz farktır. Eğitim de bu farkı kapatmaya çalışan sürekli bir faaliyetten başka bir şey değildir. Buna göre:

Eğitim İhtiyacı = İşin Gerekleri - İşgörenin Yetenekleri (SABUNCUOĞLU, Personel Fonksiyonu, s.14).

Eğitim ihtiyacı belirtileri aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar (TANYELİ, 1990, s.23-24):

1- Kalite standartlarının altında mamul veya hizmet üretimi: Şüphesiz böyle bir durum, hammadde, malzeme, makine v.s. hususlarla da ilgili olabilir. Ciddi olarak yapılacak bir eğitim ihtiyacı incelemesi, kalite düşüklüğünde emek sektörüne ait payı ortaya çıkartacaktır.

2-Zaman standartlarının altında iş çıkarılması: İşgörenler kalite standartlarına uygun iş çıkardıkları halde, mamulün elde edilmesi için gerekenden çok zaman harcayabilirler. Bu durumda ya iş için gerekli olan maharetleri tam olarak

kazanamamışlardır, ya da düşük bir morale sahiptirler. Her iki halde de bir eğitim ihtiyacı araştırması yapmak ve problemin gerçek sebeplerini ortaya çıkarmak gerekecektir.

3-Personel hareketliliğinin fazlalığı: Bir teşkilattan ayrılanlarla onların yerine gelenler ya da teşkilat içinde sık sık ünite ve pozisyon değiştirenler çok ise orada müzmin bir problem var demektir. Bu da bir eğitim ihtiyacı araştırması yapmayı gerektirir.

4-Fazla mesai: Normalin üstünde bir iş akımı dolayısıyla fazla mesaiye başvurulması tabiidir. Ancak zaman standartlarının altında bir iş çıkarılmasından doğan ilave çalışma tipik bir eğitim ihtiyacı belirtisidir.

5-Bakım ve tamir masraflarının çokluğu: Bir teşkilatta kullanılan makine ve teçhizatın zamanından önce yıpranması makinaları çalıştıran ve kullananların eğitime olan ihtiyaçlarının bir işaretidir.

6-Disiplin olaylarının sıklığı: Bir kurum içinde geçimsizlikler, disiplin dışı hareketler, şikayetler fazla ise orada mutlaka bir eğitim problemi var demektir.

7-İş kazalarının çokluğu: İşletmelerde vuku bulan her kaza bir eğitim ihtiyacı göstergesidir.

8-İşi kabulde isteksizlik: Bir şahsa veya bir gruba iş verildiği zaman onu kabulde gösterilen isteksizlik ya işin gereği gibi yapılabileceğinden endişe edildiğini ya da teşvik unsurlarının yokluğunu gösterir. Bu iki durum da eğitim ihtiyacının göstergesidir.

Buradan çıkartılabilecek en önemli sonuç ise bütün bu faktörlerin verimliliğin azalışına sebep olacaklarının kesin olduğudur. Öyleyse en büyük eğitim ihtiyacı belirtisi *verim düşüklüğüdür* denilebilir.

Yukarıda değinilen bütün bu faktörler eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasına sebep olan mevcut meselelerdir. Bunun yanında bir de muhtemel problemler için eğitim söz konusudur. Bir eğitim faaliyeti muhtemel problemleri de halletmelidir. Dikkat edilirse burada eğitim yoluyla halledilmesi gereken bir problem yoktur. *Fakat eğitim yapılmadığı takdirde ortaya çıkacak olan problemler vardır. İşte muhtemel problemlerin önlenmesine yönelik eğitim ihtiyacını doğuran sebepler şunlardır* (TANYELİ, 1990, s.24-25):

1-İşe yeni bir eleman alınması: İster kurum dışından, ister kurum içinde bir

2.2.2. Beşeri Gerekler

Teknik gereklerin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgili olmasına karşılık, beşeri gerekler, kişilerle ilgilidir. Bu, becerileri gelişmiş bir yönetici ve ya personelin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir.

İşletmede uyumlu çalışmak için; işletme içerisinde iletişimin gerekliliği konusu çok önemlidir. İnsanı anlamak ve ona işletmeyi anlatmak gereklidir.(İBİCİOĞLU ve OKUTMAN,1999, s.183).

2.2.3. Kavramsal Gerekler

Kavramsal gerekler, kurumdaki çeşitli bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde meydana gelen değişikliğin, diğerini ne denli etkilediğini üst düzey yöneticilerinin görebilmesini sağlayan yeteneklerle ilgilidirler. Üst düzey yöneticilerine kurum içindeki değişiklikler yanında sektördeki diğer kuruluşların ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının kuruluşu nasıl etkileyeceğini de görebilmeyi sağlayan kavramsal beceri kazanmasını sağlarlar. Bu yönü ile kavramsal gerekler sonucunda kazanılan beceri, bir “genelci yönetim görüş açısı”dır, birbirine zıt amaç ve yollar arasında nisbi önem ve önceliklerin nisbi eğilim ve olasılıklar ile kurum faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmekle ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir . Bu nedenle, düzenlenen eğitim programlarında üst düzey yöneticilere bu yetenek kazandırılmalıdır.

Yukarıda açıklanan sebeplerle, personelin devamlı bir eğitim ve gelişme içinde bulunmaları çağımız şartlarında zorunlu hale gelmektedir.

2.3. PERSONEL EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

2.3.1. Genel Amaçlar

Eğitim çalışmalarının amacı, işgörenlerin mevcut durumu için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir. Böylece iş görenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişmelere de kolayca uyabileceklerdir (ERDOĞAN, 1990, s.222).

Personel eğitiminin amacı, çalışanların bilgi sahibi olmalarını ya da bilgilerini tazelemelerini sağlamak, yeniliklere uyum sağlamalarını, iş tatminlerini artırmak ve dolayısıyla kurumun performansını yükseltmektir (BABUŞÇU, 2000, s.39).

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde *ekonomik amaçlar* ve *sosyal-insancıl amaçlar* olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir (SABUNCUOĞLU, 1986, s.114)

2.3.1.1. Ekonomik Amaçlar

Günümüz modern işletmecilik anlayışı içinde eğitim uğraşlarının belirlenmesinde, ağırlık, örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde sağlanmaktadır. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal ve hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde tespit edilmiştir.

İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, onların bir çoğunu uygulamak zorunda kalmakta, her gün yeni makina ve çeşitli araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların en verimli şekilde kullanılması yöneticilerden işçi kesimine kadar tüm işgörenin yetenekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun için bireylerin becerilerini arttırma, teorik ve özellikle pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitim gereği inkar edilmez bir gerçek olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine göre en uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici durumuna sokmak, eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur (SABUNCUOĞLU, 1986, s.115).

2.3.1.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Her ne kadar eğitim faaliyetinden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de belirli noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Bir diğer deyişle, eğitim sadece üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır (SABUNCUOĞLU, 1986, s.116).

Eğitimin sosyal amacı ise, işletmenin toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim iş görenlerin teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Eğitim, işgörene işinde yükselme ve daha iyi ücret olanaklarını sunar. Bunun da ötesinde eğitim, çalışmaları sırasında iş görenler arasındaki kişisel ilişkiler geliştirir, işletme

2.3.2.1. Terfi Ettirme Amacıyla Eğitim

Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, bir takım personel yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak isterler.

Bu tedbirlerden bir tanesi de hem iktisadi hem de sosyal tedbir kapsamı içerisinde mülhaza edilebilecek olan personelin yükseltilmesi ya da terfisidir. Kişileri terfi edebilecekleri işin gereklerine hazırlama işi eğitime düşmektedir.

Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi yöneticilik ve personel eğitiminin uzun vadeli hedefi yöneticileri ve personeli gelecekte üstlenecekleri görevlere hazırlamaktır.

2.3.2.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim

DEMİRCİ, Selahaddin bu konuda ilgili eserinde;

“Motivasyon; personelin çalışmakta oldukları kurum ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemektir. Eğitim gören kişilerin eğitimi sırasında motive edilmesi gerekir. Motive edilen bir kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve daha iyi bir şekilde öğrenebilir.

Eğitim belirli amaçlara ulaşmak için yapılmalıdır. Örneğin; eğitim sonunda daha fazla para kazanma, daha iyi bir işe geçme, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilir hale gelme, işte ilerleme gibi konularda motivasyon sağlanabilir. Yeni personelin motivasyonu işyerinde uzun yıllardır çalışmakta olan personele oranla

daha kolaydır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, eğitiminin eğitim sırasında personele göstereceği motivasyon ölçüsü ile iş başına döndüğünde alt düzey yönetici tarafından eğitilen kişiye gösterilecek motivasyon ölçüsü arasında önemli farklar olmamalıdır.” (DEMİRCİ, s.46-47) diyerek eğitimin motivasyon ilişkisini açıklamıştır.

2.3.2.3. Verimliliğin Artışının Sağlanması Amacıyla Eğitim

Eğitimin sayesinde de adayların yeni beceriler yoluyla kendi verimliliğini arttırması yanında birlikte çalıştığı pek çok kişinin de verimliliğinin artmasını sağlayarak ek bir yarar daha sağlanması mümkündür. Burada dolaylı ve doğrudan olmak üzere çift yönlü bir yarar söz konusudur. Hem eğitim programına bizzat katılan adayın yaptığı işi daha iyi ve daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlayarak doğrudan bir yarar sağlarken, beraberinde çalıştığı kişilerin davranışlarını daha iyi değerlendirme ve onları anlamasının kolaylaşması nedeniyle onların da verimliliklerinin artmasına yardımcı olmak suretiyle de dolaylı bir yarar sağlamaktadır.

Belirli bir işi yapmakta olan bir personelin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin arttırılması sonucunda yapılmakta olan yönetim hizmetinin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca adayların iş verimliliğini sağlamak değil, teknik özellikleri artan işlerin de asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programı zorunlu olmaktadır.

2.3.2.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması Amacıyla Eğitim

Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını arttırır. İyi bir şekilde düzenlenmiş eğitim programı çalışanların moralini arttırmakta önemli bir rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konularda öğrendiklerini işine uygulayabilmelidir. Eğitim programında öğrenilenlerin görevlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanamaması personelde moral bozukluklarına yol açacaktır

Yüksek moral, verimliliğin ortalamanın üstünde, ait olma duygusunun yüksek, birbirlerine bağlı ve işinden hoşnut bir grubun içinde bulunduğu durumu ifade etmektedir.

2.3.2.5. Yönetici İhtiyacının Karşılanması Amacıyla Eğitim

Sayı ve nitelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak eğitim ile karşılanabileceği genelde kabul görmüş bir gerçektir. Aksi halde günümüzde

yöneticilerin sistemli bir eğitim programlarına katılmaksızın, kendilerini günün koşullarına uygun bilgi ile donatarak uygulayabilmelerine olanak yoktur

2.3.2.6. Personele İşle İlgili Bilgi ve Maharetin Kazandırılması

İşletme personelinin teorik ve pratik bilgisinin arttırılarak iş yapma yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni konularda bilgi ve maharet kazanmalarının sağlanması eğitimin en mühim meselesi olmalıdır.

Personele işle ilgili bilgi ve maharet kazandırılması şu açılardan ele alınabilir:

a. İşle ilgili becerilerin kazandırılması: Eğitimin en önemli safhası budur. Çalıştırılan işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi ve becerilerinde olumlu gelişmeler sağlanmalıdır.

Becerinin tam olarak kazanılmış sayılması için bütün fazlalık hareketlerin atılmış ve ancak işle ilgili olanların kalmış olması gerekir (TANYELİ, 1990, s.11).

b. İşle ilgili teorik ve pratik bilgi verilmesi: İyi bir eğitim programının hem tatbiki, hem de teorik hususları ihtiva etmesi icap eder. Teorik bilgi verildikten sonra yeni personel yapacağı iş hususunda işbaşında eğitime tabi tutulur. Mevzuu bahis işi kendiliğinden başarı ile yapmaya muktedir oluncaya kadar nezaret altında çalıştırılır. Kendi başına tatminkar bir şekilde çalışabilecek hale geldikten sonra da bir müddet faaliyetleri sıkı bir nezaret altında tutulur, öğrendiği verimli hareketleri sürekli hale getirmesine dikkat edilir

2.3.2.7. İşgörenin Çalışma Arkadaşlarına ve İşlerine Karşı Olan Tavrı Mûsbet İstikamette Geliştirilmeli

İşletmeye gerek yeni alınan personel için, gerekse eski personel için böyle bir hedefe dönük eğitimin önemi çok büyüktür. Personele önce işletme hakkında gerekli bilgiler verilmeli, işletmenin amaçları ve politikaları anlatılmalı ve dolayısıyla çalıştıkları yer ile aralarında psikolojik bir bağ kurulmalıdır .

Eğitimin olması gereken bir diğer yönü de işgörene işini sevdirmeye özelliğinin kazandırılmasıdır. Ancak böyle bir durumda verimli ve en az hatalı üretim gerçekleştirilir. Bu hususta şöyle bir örnek verilebilir:

Bir Honda işçisi akşam işten çıkıp eve giderken, yolunun üzerindeki tüm Honda'ların sileceklerini düzeltmektedir. Honda'larda bir hata görmeye

dayanamamaktadır Bu örnek söz konusu işçinin işiyle ne derece özdeşleştiğini ve işine nasıl önem verdiğinin bir ifadesidir. buna kısaca "iş ahlakı" da denilebilir. Bunu da kazandıracak olan etkin bir eğitim programıdır.

Sonuç olarak denilebilir ki verimlilik insana dayandırıldığında insandaki gelişmeler ve değişimler tabii olarak sonucu etkileyecektir. Verimliliğe etken olan insanın değişmesinde eğitimin rolü büyüktür. Çünkü eğitim, insanı, psikolojik yönden, moral açısından güçlendirerek, güvenini arttırarak çok önemli oranda değiştirebilir. İnsanın niteliğini değiştirerek, işteki tutumunu etkileyebilir (ATAAY, 1988, s.26).

2.4. PERSONEL EĞİTİMİNDE ÖRGÜTLENME YAPISI

2.4.1. Örgütlenme Yapısı

İşletme ve kurumda eğitim sorumluluğu bir eğitim biriminin kurulmasını zorunlu kılar ve bu eğitim biriminin kurulması için bazı çalışmaların yapılması gerekir.

Eğitim etkinlikleri ile görevlendirilebilecek örgüt şu kuruluşları içine almalıdır: Eğitim Konseyi, Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Komitesi, Kurumsal Eğitim Merkezleri, Eğiticiler ve Eğitim Görevlileri, Eğitim Birimleridir.

2.4.1.1. Eğitim Konseyi

Bu konsey genellikle büyük işletmelerde genel müdür başkanlığında üst düzey yöneticilerin katılmasıyla oluşur. Gerekli durumlarda sendika temsilcileri de katılabilir. Senede bir kaç kez olağan toplantılar yapılır.

Eğitim programlarının işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılan güçlükleri giderecek tedbirleri önermek, personel eğitim yöntemlerini ve teknikleri belirlemek eğitim konseyinin başlıca görevleri olarak sayılabilir (SABUNCUOĞLU, 1991, s.8).

2.4.1.2. Eğitim Müdürlüğü

Eğitim konseyinin almış olduğu kararları en etkili ve rasyonel olarak uygulamak görevi eğitim müdürlüğüne düşer. Daha açıkçası bu organ yüksek ve orta

kademe personel veya işçi kitlesi düzeyinde etkili programlar hazırlamak ve uygulamakla yükümlüdür.

Eğitim müdürlüğünce yüklenen görevleri kısaca şöyle ifade edebiliriz:

Her kategoride personel düzeyinde uygulanan eğitim uğraşlarının planlanması, organizasyonu, düzenlenmesi, Eğitim alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek, yararlı görülen yeni yöntem ve teknikleri eğitim konseyine teklif etmek, Zaman zaman iş analizlerine giderek nitelik ve nicelik yönünden eğitim gereksinmesinin saptanması, Kurs, seminer, konferans, staj, görsel ve işitsel eğitim yöntemlerini etkili biçimde uygulanmaya konması çeşitli bölümlerle işbirliğine giderek işletme içinde sosyal ve uyumlu bir çalışma havasının yaratılması, Eğitim bütçesinin hazırlanması, Eğitim alanında kullanılacak her türlü araç ve gereçlerin sağlanması, Burslu öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenmek ve onlara çeşitli işletmelerde gerekirse yabancı ülkelerde staj yapma olanaklarını yaratmak, Personel eğitimiyle ilgili tüm çalışmaların denetlenmesi gibi çok yönlü görevlerin yerine getirilmesiyle sorumlu ve yükümlüdür (SABUNCUOĞLU,1991, s.8)

2.4.1.3. Eğitim Komitesi

Eğitim örgütü içinde kurmay görevi yüklenir. Eğitim müdürlüğü içinde yada onun yanısında yer alır.

Bu komite özellikle eğitim teknikleri konusunda çalışma yapar ve görüşlerini eğitim müdürlüğüne iletir. Eğitim uzmanlarından oluşan bu komite çeşitli eğitsel sorunlara çözümler önerir, araştırma ve incelemeler yapar. (SABUNCUOĞLU, 1991, s.8).

2.4.1.4. Kurumsal Eğitim Merkezleri

Herhangi bir kurumda eğitim çalışmalarının etkili ve devamlı bir nitelik kazanması halinde kurum bir eğitim merkezi kurabilir.

2.4.2. Eğiticiler ve Eğitim Görevlileri

Eğitim birimindeki iş hacmine göre sayısı değişebilecek olan eğitim görevlilerini dört grupta düşünmek gerekir.

2.4.2.1. Yöneticiler

Eğitim Yöneticileri olarak bilinen yöneticiler işletmedeki mesleki ve teknik nitelikteki davranışları uygun yöntemlerle değiştiren, değişimin ve yenileşmenin olumlu yanları, somut örnekler göstererek iç ve dış çevreyi değişim konusunda ikna eden ve öğrenmeyi kolaylaştıracak uygun ortamlar yaratan, işgörenlere sorumluluk veren, yeni düşünce üreten insanların düşüncelerine değer veren, onların düşüncelerinden yararlanan kişidir (İNANDI, 2000, s.223-224).

2.4.2.2. Eğitim Uzmanları

Bunlar eğitim birimi ve merkezlerinde eğitim programlarının hazırlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi gibi teknik nitelik gösteren hizmetleri yapan elemanlardır. Yürütme niteliğindeki bu hizmetleri yöneticinin gözetiminde yapan eğitim uzmanları eğitim alanında iyi yetişmiş, tecrübeli ve kurum hizmetlerini bilen kimseler olmalıdır.

2.4.2.3. Eğiticiler, Öğretmenler

Eğiticiler, işin niteliğine göre Mesleki ve Teknik Konularda Eğiticilik görevi olanlar, Genel Kültür konularında eğiticilik görevi olanlar olarak iki grupta incelenebilir.

2.4.2.4. Diğer Personel

Kuzuoğlu Selma bu konuda eserinde;

“Her işyerinde olduğu gibi, bir eğitim biriminde de personelle ilgili olacak olan büro işlerini yapacak olan elemanlardır. Evrak işleri, dosyalama, kayıt ve daktilo işleri gibi büro hizmetleri yapan personel bu grup içine girer “(KUZUOĞLU, 1990, s.22) diyerek diğer personeli tanımlamıştır.

2.4.3. Eğitim Birimlerinin Ana Fonksiyonları

Eğitim birimleri genel olarak, Kurumların her çeşit eğitim çalışmalarını düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevlidir. Birden çok eğitim birimi varsa, bunlardan biri *eğitim merkezi birimi* olarak çalışabilir.

Nasıl ve ne hacimde bir kurumda kurulursa kurulsun eğitim biriminin yürütmekle görevli olduğu bazı temel işleri vardır. Bunlardan birinin ya da birkaçının

ihmal edilmesi eğitimden beklenen sonucun alınmasına engel olabilir. Değişmeyen ortak görevleri ise şunlardır:

2.4.3.1. Araştırma ve İnceleme

Bir eğitim birimi, bağlı bulunduğu örgüt görevlilerinin dağılışıını, eğitim ve öğretim durumlarını, hizmet sürelerini, hizmet içinde eğitim görüp görmediklerini bilmek zorundadır. Bu bilgiler kısmen veya tamamen personel birimlerince hazırlanmalıdır.

Bu konuda Kuzuoğlu Selma eserinde;

“Eğitim ihtiyaçlarının tesbiti, görüşmeler, toplantılar, kayıt ve raporların incelenmesi, anketler ve benzeri yollarla eğitim ihtiyacı araştırmaları yapmak ve Organizasyon ve metod üniteleriyle iş birliği yaparak haberleşme kanallarının tıkanması neticesinde oluşan bozuklukları ortadan kaldıracak araştırma ve incelemeleri yapmak, yerli ve yabancı yayınları izleyerek eğitimde oluşan gelişmeleri araştırmak, yeni metod ve tekniklerden haberdar olmak.”(KUZUOĞLU, 1990, s.24) diyerek araştırma ve inceleme görevinin niçin yapılması gerektiğini bildirmiştir.

2.4.3.2. Planlama

Eğitim birimi, araştırma ve incelemelerini yaptıktan sonra eğitim sürecini planlamalıdır.

2.4.3.3. Program Çalışmaları

Yürütülmesinden doğrudan doğruya sorumlu olduğu eğitim programlarını geliştirmek, özel uzmanlık gerektiren konularda eğitim programlarının ilgili birimlerce hazırlanmasını sağlamak ve eğitim yollarıyla onlara yardımcı olmak.

2.4.3.4. Eğitimcilerin Yetiştirilmesi

İlgili birimlerce yürütülecek eğitim programlarının başarıya ulaşması, bu programları uygulamakla görevlendirilecek kimselerin eğitim metod ve tekniklerinde yetişmiş kimseler olmalarıyla mümkündür.

Bu nedenle kimlerin eğitici olacağı önceden belirtilmeli ve bu kimseler kısa bir eğitimden geçirilmelidir. Bunu eğitim uzmanlarının yapmaları mümkündür.

2.4.3.5. Koordinasyon ve İş Birliği

Çeşitli birimler arasında plan, program ve uygulama safhalarında tam bir koordinasyonla işbirliği sağlanması tekrar ve karışıklıkları önlemek bakımından gereklidir. Birden fazla birim olduğunda bu görev merkezi eğitim birimi tarafından yapılır.

2.4.3.6. Değerlendirme

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi de, merkezi eğitim birimlerinin önemli görevleri arasındadır. Değerlendirme iki bölümde incelenebilir:

- a. Eğitimin hemen sonunda yapılan ve programla ulaşılmak istenen amaca varılıp varılmadığının tespiti,
- b. Tüm eğitim çalışmalarının üretimde, kalitede, maliyette ve beşeri ilişkilerde meydana getirdiği olumlu sonuçları tespit eder.

2.4.3.7. Kayıt İşleri ve Rapor Hazırlama

Eğitim için gerekli bilgi ve istatistikleri hazırlamak ve raporları düzenlemek.

2.5. PERSONEL EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKEN İLKELER

Eğitim alanında izlenmesi gereken ana ilkeler hiç kuşkusuz bir sanayi ortamından diğerine bir işletmeden ötekine göre farklı görünüş sunar. Ancak belirli bir noktaya kadar ihtiyatlı olmak koşuluyla tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkeler çıkarma olanağı yine de bulunabilir. Bu ilkeler şunlardır:

2.5.1. Sürekli Eğitim

Personel eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan ilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dünyada yaşanan belirsizlikler dolayısıyla yapabileceğimiz en iyi şey, sürekli öğrenmek ve süre giden değişimlerle çıkabilmaktır (KOVACH, 1998, s.24).

2.5.2. İlgili Tüm Personelin Etkin Katılımı

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve de eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.

Statüleri, işlevleri, görev tanımları ya da yerleri ne olursa olsun tüm çalışanlarınızın zeka ve bilgilerini bir araya getirerek, öğrenen bir organizasyon haline dönüşmeniz gerekecektir (KOVACH, 1998, s.24)

2.5.3. Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi

Eğitim Sorumluluğu konusunda MEN Osman eserinde;

“Eğitim çalışmalarından belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmekle hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde açıkça belirtilmelidir. Bu çeşit işlerin bazı işletmelerde personel departmanınca ayrı bir bölüm kurulmaksızın yürütüldüğü görülmektedir.” (MEN, 1998., s.19) diyerek eğitim sorumluluğu konusuna değinmiştir.

2.5.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitiminden tüm personelin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke eğitimin hukuki yönünü ortaya koymakta ve örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkes eşit koşullar içinde eğitimin kapılarını açmayı önermektedir.

Bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm personel kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması hukuki ve psiko-sosyolojik faydalar getirecektir.

2.5.5. Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin kalite ve yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Gerçekten bir çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli

eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda personel eğitime gidilmesi zorunlu olmaktadır. Bilmek ve bilindiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir.

2.5.6. Personel Eğitime Motive Edilmelidir

Eğitim gören kişilerin eğitim sırasında teşvik edilmeleri gerekir. Teşvik edilen kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve daha iyi bir şekilde öğrenebilir. Eğitim belirli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılmalıdır. Örneğin, eğitim sonunda daha fazla para kazanma, daha iyi bir işe geçme, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilir duruma gelme, işte ilerleme gibi...

Eğitilecek kişilerin motivasyonlarının tam olarak sağlanabilmesi için eğitim sonunda elde edilebilecek yararların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir (MURAT, 1993, s.62).

2.5.7. Bireysel Farklılıklar Gözönünde Bulundurulmalıdır

Eğitimin gruplar halinde yapılması, harcamalarda tasarruf yapılması bakımından önemlidir. Bununla beraber eğitime katılan kişilerin zeka ve yetenek yönünden değişik durumda olduklarını unutmamak gerekir. Etkin bir eğitim sistemi eğitime katılan kişilerin kişisel özelliklerini de göz önüne alır. (MURAT, 1993, s.62)

Yaohan dünyanın en büyük perakendeci firmasıdır. Özellikle uzakdoğuda Japonya, Çin, Malezya v.b. ülkelerde çok geniş ağılara sahip olan firmanın kurucusu Kazuo şöyle ifade etmektedir:

"Personel eğitiminde temel kavram, eğitim verilmeye çalışan kişilerin insan

2.5.9. Pratik çalışma sağlanmalı

Belirli bir işin ya da becerinin öğretilmesinde eğitim gören kişiye pratik çalışma yaptırılması esas olmalıdır. Eğitim programı içinde dengeli bir şekilde dağıtılmış pratik çalışmalar eğitimin etkinliğini artırır. El becerisi gerektiren işlerin öğretiminde, öğrenim aşamalarına göre eğitim gören kişilerde değişik ölçülerde başarı oranı aranabilir.

2.5.10. Takviye

Maharetler öğrenildiğinde etkili bir öğrenme mükâfat ve cezalandırma araçları ile takviye edilmelidir. Yönetim, mükâfatları eğitimi başarılı bir şekilde tamamlayanlara sağlamada dikkatli olmalıdır. Davranış örgüt tarafından istenilen bir tipte olmayınca negatif bir aksiyon meydana gelebilir. Eğitim yöneticisi bu gibi durumları gözönünde bulundurarak örgüt yapısına uygun bir mükâfat ve ceza sistemi oluşturabilir (MURAT, 1993, s.63).

2.5.11. Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler

ULGEN Özlem bu konuda eserinde;

“Eğitim sırasında görülen eğitim ile ilgili olarak değerlendirmeler yapmak gerekir. Böyle bir yönetimin uygulanması ile eğitilen kişi eğitim sırasında ne yapabildiğini ve ne yapması gerektiğini öğrenebilir. Bu değerlendirmeler sırasında çok ayrıntılı bilgilerin verilmemesine dikkat edilmelidir.” (ULGEN,1993, s.125) diyerek değerlendirmenin gereğini ifade etmiştir.

2.5.12. Eğitim-Yarar İlişkisi

ULGEN Özlem bu konuda eserinde;

“Eğitimin amacı, işin yapımı açısından belirli hedeflere ulaşmaktır. Bu hedefler; belirli bir işin daha iyi yapılabilir hale gelmesi, yeni bir işi öğrenme aşamasından sonra eğitim gören kişiye sağlanacak yararları da kapsar. Bu yararlar daha iyi bir işe geçme, daha yüksek bir işe atlama, ücret artışı sağlama olarak özetlenebilir. Eğitimin sağladığı yararlardan eğitim faaliyetlerinde başarılı olan kişiler yararlanmalıdır. Başarılı olmayan elemanlara da yarar sağlanması halinde eğitimin etkinlik oranı azalır.” (ULGEN, 1993, s.125) diyerek eğitim-yarar ilişkisinin önemini vurgulamıştır.

2.5.13. İşi Tüm ya da Parçalar Halinde Öğretmek

ULGEN Özlem bu konuda eserinde;

“Öğretim yöntemi olarak bir işi bir tüm olarak öğretmek mümkün olduğu gibi, aynı işi belirli parçalara ayırarak öğretmek de mümkündür. Karmaşıklığı az olan işleri tüm halinde öğretmek mümkündür. Buna karşılık karmaşıklığı çok olan işlerin belirli aşamalarla ve parçalar halinde öğretilmesi eğitimin etkinliği açısından önemlidir . Parçalar halinde öğretimde kural önce bilinen parçalardan başlayarak, sonra bilinmeyen parçaların öğretilmesidir. Bu tür öğretimin bir ikinci kuralı da kolaydan başlayarak zora doğru giderek öğretimdir. Eğitiminin önemli bir görevi de eğitim sırasında eğitime katılanları motive etmektir.” (ULGEN, 1993, s.126) diyerek işin nasıl öğretilmesi gerektiği konusundaki yaklaşımları ifade etmiştir.

2.6.PERSONEL EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ SÜRECİ

Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir.

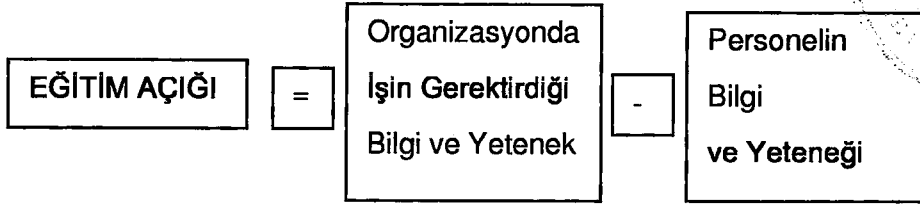
Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşaması olup, bu kademe gerektiği şekilde aşılmazsa, diğerlerine geçilirse başarı sağlanamaz.

2.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Kuruluşlarda eğitim birimlerinin en önemli işlevlerinden biri eğitim ve geliştirme ihtiyacının gerçekçi bir şekilde tespit etmesidir. *Eğitim ihtiyaçlarının saptanması* gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlayan bir araştırmadır.

Eğitim gereksinimleri, mevcut görevi yerine getirme açısından, gelecekteki görevi açısından ve geleceğin neden olacağı değişim ve gelişimlerden kaynaklanan gereksinimler olarak ayrılır (AKSAN, 1980, s.120).

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarını bir şekilde göstermek gerekirse;



Şekil 2.1. Eğitim İhtiyacı İlişkisi (AKSAN, 1980, s.120)

Eğitim ihtiyaçlarını genelde örgütsel bakımdan ve kişiler bakımından olmak üzere iki şekilde tespit etmek mümkündür.

2.6.1.1. Örgütsel Bakımdan

Herbir işletme, personelinin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve onları daha yukarı kadro hizmetlerine hazırlamak amacıyla yetiştirmek istemektedirler. Görevlerin yerine getirilebilmesi, ister istemez eğitim ihtiyaçlarının tespitini gerektirir. Bu durumda işletmeler, kuracakları eğitim birimleri aracılığıyla bu tip etkinliklerde bulunacaklardır.

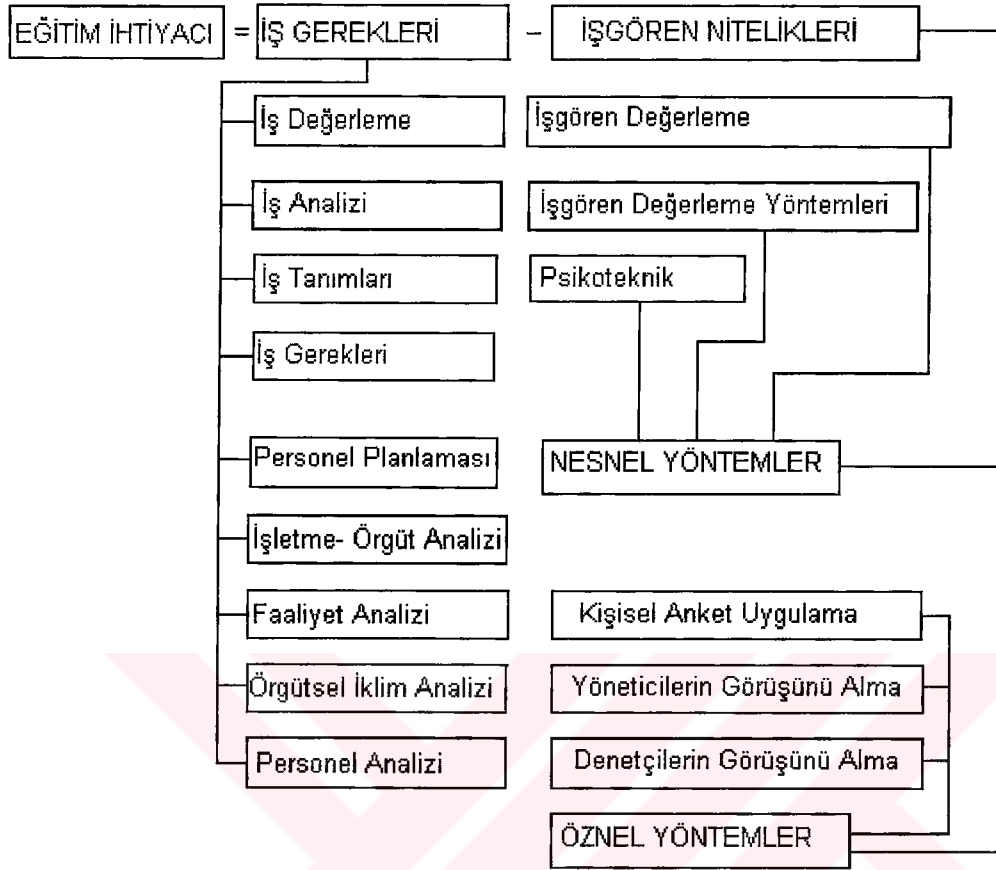
2.6.1.2. Kişiler Bakımından

Örgütün çeşitli kademelerinde çeşitli görevlerde bulunan personelin kendi görevleriyle ilgili bilgi ve becerilerine dayanarak daha doğrusu tecrübelerine dayanarak verdikleri bilgiler doğrultusunda aksayan yönler tespit edilebilir.

2.6.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde İnceleme Yöntemlerinin Yeri ve Önemi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için hangi analizlerin yapılması gerektiğine değinelim. Bu analizler ve yöntemler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemleri şunlardır: İş Değerleme, İş Analizi, Organizasyon Analizi, Eğitim ve Geliştirmede İş Analizi, Eğitim ve Geliştirmede Performans Değerleme, Anket Uygulama, İşletme Sorunlarının ve Yatırım Programlarının Analizi, Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri, Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi, Organizasyon İç Denetçilerinin Görünüşünü Alma, Değerlendirme Merkezi, Çalışanların Görüşünü Alma. Bu yöntemlerin en yaygın olanlarının açıklamalarına bakalım.



Şekil 2.2, Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemleri (ÇAKIR, s.39)

Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemleri şunlardır: İş Değerleme, İş Analizi, Organizasyon Analizi, Eğitim ve Geliştirmede İş Analizi, Eğitim ve Geliştirmede Performans Değerleme, Anket Uygulama, İşletme Sorunlarının ve Yatırım Programlarının Analizi, Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri, Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi, Organizasyon İç Denetçilerinin Görünüşünü Alma, Değerlendirme Merkezi, Çalışanların Görüşünü Almadır. Bu yöntemlerin en yaygın olanlarının açıklamalarına bakalım.

2.6.2.1. İş Değerleme

Basit anlamı ile "iş" enerjinin belli bir amaca yönelik olarak kullanılması ile ortaya çıkan eylem biçimidir. İşin işletme içindeki hiyerarşiye uygun olarak belirlenmesi sonucunda ise "görev" ortaya çıkar. Böylece görev, işin örgüt düzeni içinde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer işlerle ilişkili olarak hiyerarşik

İş analiziyle işgörenlerin eğitim ihtiyacı saptanırken işletme yapısının da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizle, şirketin hedef ve politikaları, insan gücü planlaması, çevre koşulları gözönünde bulundurulmalıdır. Burada işgören bilgi, yetenek ve becerilerin mevcut durumda ve gelecekte hangi düzeyde olması gerektiği incelenerek, eksiklerin giderilmesine yönelik bu çalışmaların üzerinde durulur.

İş analizleri, işle ilgili bilgilerin toplanması ve sistemli olarak incelenerek değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (UNUTKAN, 1995, s.207).

ÇAKIR Şakir eserinde; İş analizi ile elde edilebilecek bilgileri şu şekilde sıralamıştır;

“ 1 - *İşin adı ve yapıldığı yer*: İşi tam olarak belirleyen ve işletme içinde hangi bölüm ve serviste yapıldığını gösterir bilgilerdir.

2 - *İşin kısa tanımı*: İş hakkında özlü açıklamaları içerir. Genellikle bir veya iki cümleyle sınırlıdır.

3 - *İşin gerektirdiği görevler*: İşin yapılabilmesi için işgörenlerin yerine getirmeleri gereken görevlerdir.

4 - *Diğer işlerle olan ilişkisi*: Bu bilgiler işin örgüt hiyerarşisindeki yerini belirtmeye yarar.

5 - *Gözlem (denetim) durumu*: İşin denetim alanında olan personel sayısı veya iş denetleyen mevkiiler.

6 - *Zihinsel güçlük*: İşin yapılmasında gereken çabalar ve yetenekler (İş başlatma, öncülük etme, yaratıcılık, yargı v.b.).

7 - *Zihinsel dikkat*: İşin yapılması için gerekli olan zihinsel dikkat, işi takip etme, dikkati iş üzerinde yoğunlaştırabilme.

8 - *Fiziksel çaba*: İş için gerekli bedensel aktivitelerdir (yürüme, kaldırma, taşıma gibi).

9 - *Fiziksel yetenekler*: El çabukluğu, el becerisi, göz-el-ayak koordinasyonu ve renk ayırımı gibi yeteneklerdir.

10 - Sorumluluk: Sorumluluk, işin önemine ve yapılış biçimine göre değişik olabilir. Örneğin diğer işgörenlerden sorumlu olma, üretimden sorumlu olma , ekipman sorumluluğu gibi.

11 - Kişilik özellikleri: İş için gerekli olan duygusal denge, olgunluk gibi kişilik özellikleri.

12 - Çalışma koşulları: İşgörenlerin çalışmak zorunda oldukları çevresel koşulları içerir.

13 - Riziko: İşteki riziko oranı, işletmelerin yaşamını ya da kol, bacak, el gibi uzuvlarını tehlikeye sokabilecek riskli durumları.”(ÇAKIR, 1990, s.45)

2.6.2.3. Örgütsel Analiz

Organizasyon analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemelerini içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen endeksler, doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır (BİNGÖL, 1996, s.178).

Örgütsel analizle işletmenin bugünkü ve gelecekteki örgüt yapısı planlanarak, hangi nitelikte ve ne sayıda yöneticiye ve personele ihtiyaç duyulacağı saptanır. Aynı zamanda, yine bu analiz sonucu işletmede yapılmakta olan ve gelecekte yapılacak işlerin, hangi bilgi, nitelik ve beceriyi gerektirdiği de belirlenmiş olur. Bu nedenlerle personel envanterinin en önemli unsurlarından biri olan örgütsel analiz, işletmelerde personel yetiştirilmesi çalışmalarında büyük rol oynar.

GÜNGÖR Nilgün eserinde;

“Böylece örgüt analizleriyle, işletmenin amaçları ve işletmenin neresinde, ne sayıda personel ve ya yöneticiye ihtiyaç duyulduğu da saptanmış olur. Bundan sonra ikinci olarak, saptanmış olan işletme amaçlarına ulaşmak için, işletmenin yönetim basamaklarında yapılacak işlerin neler olduğu, bu işleri yürütecek yöneticilerde ve personellerde ne gibi ustalık, bilgi yetenek ve sorumlulukların aranması gerektiği belirlenecektir. Bu aşamada iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir.” (GÜNGÖR, 1997, s.24) diyerek işletme amaçları ve eldeki kaynakların analizinin eğitim ihtiyacı açısından belirlenmesinin önemine değinmiştir.

2.6.2.4. İş Tanımlarının Çıkarılması

Belirli meslek alanlarında çalışacak personelin yapması gereken genel görevler olan yetiştirme alan ve düzeyi aranılacak genel nitelikler, kullanılacak malzeme, araç ve makineler, çalışma koşulları, ücret, meslekte ilerleme olanakları hakkında yapılan açıklamalardır (ÖZGELDİ, 1990)

Bu veriler yazılırken çoğunlukla şu şekilde sıralanır.

1-İş kimliği: Bu bölümde işin adı, bağlı bulunduğu bölüm, şube, işin kod numarası,vb. tanıtıcı bilgiler belirlenir.

2-İşin Özeti: İş kimliği bazen işin tanıtılmasına yeterli olmayabilir. İşin daha iyi tanıtılabilmesi ve anlaşılması için işin kapsamı ve amacı özetlenir.

3-Yapılan İş: İş tanıtımının en önemli bölümüdür. Burada özellikle, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için neler yapılacağı bu işlerin nasıl yapılacağı, ne gibi bilgi ve beceriler gerektiği belirtilir.

2.6.2.5. İş Gereklerinin Belirlenmesi

Yerine getirilen görevlerle ilgili bilgilere dayanan görevler kısmı, genellikle personelde bulunması gereken şartlar ve ya iş şartnameleri bölümü olarak sunulur. Bu bölüm özel iş tanımlarının son bir bölümü olarak ve ya ayrı bir iş şartnamesi formu olarak düzenlenebilir.

İş gereklerinin belirlenmesi de eğitim ihtiyacı belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden biridir.

2.6.3. Personel Eğitimi İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

Eğitim ihtiyacı genel olarak *görünür ve görünmez ihtiyaçlar* olarak ikiye ayrılırlar. Görünür ihtiyaçları hiç bir araştırma yapmadan, hiçbir teknik kullanmadan tespit edebilmek mümkündür. Bunların seçilip ortaya konulması bir uzman tecrübesini dahi gerektirmez.

Fakat görünmeyen ihtiyaçların tesbiti ve ortaya konulması birtakım bilgilerin toplanmasını gerektirir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması ya da ortaya çıkarılması, birtakım bilgilerin de elde edilmesine bağlıdır.

uzun ve kısa dönemdeki hedeflerinin saptanmasını ve örgütün iç yapısının incelenmesini gerektirir.

Personel Kayıtlarının Araştırılması: Bu kayıtlar çeşitlilik gösterir. Örneğin, teftiş raporları, siciller, işlem dosyaları, öteki dosyalar ve benzeri gibi kayıtlar araştırılarak iş görenlerin işe devam durumu sağlık ve öteki izinlerin tutarı, işe devamsızlığı işyerindeki kaza ve olayları, şikayetleri, başarı belgeleri, disiplin kovuşturmaları, tezkiye durumu, öğrenim, eğitimle ilgili bilgileri saptanır.

İş Akımının Araştırılması: Bu yolla işlerin doğal gelişimini engelleyen tıkanıklıkların saptanması, işte gereksiz tekrarların olup olmadığı, oluyorsa yerleri, maliyeti artırıcı hatayı yaratan ve savurganlığa yol açan nedenler araştırılır.

Açıklanan tüm bu yollar, eğitim gereksinimlerinin saptanması için gerekli bilgileri toplamada izlenen genel yollardır.

d. Anketler

Bu yöntemi herhangi bir yatırım maliyeti gereksinmeksizin bilgi toplama olanağı bulunması ve ayrıca kısa zamanda uygulama olanağı olması sebebiyle eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir.

Anket belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili belirli bir gruba yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anket uygulamada değişik türde sorular bulunur. Açık uçlu, çoktan seçmeli, sıralama ve derecelendirme gibi.

Anket yöntemi ile ankete katılan kişilerin verdikleri cevaplar değerlendirilerek bireylerin nasıl bir eğitim ve geliştirme ihtiyacı olduğu tespit edilmeye çalışılır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek amacıyla uygulanacak anket yöntemindeki sorular bireyi tanımaya yönelik olmasının yanında eğitim konularının eğitilecek kişiye yararlılık yönü ve firma stratejisi içindeki yeri de aydınlatıcı olmalıdır.

e. İşletme Sorunları ile Yatırım Programlarının Analizi

İşletmelerde eğitime ilişkin meydana gelen çeşitli sorunları birim yöneticileri devamlı izlemektedir. Bu gibi sorunların ortadan kaldırılması için sorunlar tam olarak belirlenir. İşletmedeki sorunların çözümlenmesi ve gelecekte tekrar meydana gelmemesi için yeni programlar oluşturulur.

f. Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri

Kuruluşların her biriminde görevli personelin birim amiri bulunur. Birim yöneticisi emrindeki personelin üretime katkısını ve verimini en üst seviyeye çıkartıp, bunu devamlı bu seviyede tutabilmelidir. Bu sebeple birimde aksaklıklar veya eksiklikler kısa sürede tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Birim yöneticisinin görüşleri ve talepleri doğrultusunda emrindeki personelin yetersiz olduğu konularda gerekli eğitimlerin almasını sağlanarak, personelin eksik olduğu konularda ki açığın kapatılması sağlanır.

g. Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi

Bu yöntemle görevli personelin işteki hal ve davranışları, iş arkadaşları ile olan davranışların ve kendi bireysel gelişim hedeflerini gözönünde bulundurularak gerekli eğitimlerin ne olabileceği tespit edilmiş olunur.

h. Organizasyon İç Denetçilerinin Görüşünü Alma

İşletmede görevli iç denetçiler, organizasyon iç tetkikler sonucunda standart ile mevcut durum karşılaştırılması yapılarak, sorunun işletmede görevli personelden kaynaklanıyorsa personelde tespit edilen eğitim ve davranış eksikliği konusunda tepe yönetimine gerekli öneri rapor halinde sunularak bildirilir. Burada kişilerin gerekli eğitimleri almasını sağlayarak eksiklerin giderilmesine çalışılır.

ı. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yönetsel pozisyonundakilerin ya da seçim sözkonusu ise potansiyel adayların biraya gelerek bir dizi görüşme, test ve araştırmalara tabi tutuldukları yerdir

Bu yöntem gelecekte görev alabilecek kişilerin seçilmesi ve geliştirilmesi amacıyla uygulanır. Bu çalışanların gerçek iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve buna ilişkin karar verme davranışlarının incelenmesine ilişkin metodları kapsamaktadır.

2.6.3.2. Nesnel Yöntemlerle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Nesnel yöntemlerle eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunu iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar personel değerlendirme, ve psikoteknik yöntemlerdir. Bu iki yöntemi de kendi aralarında alt ayrımlara ayırabiliriz.

a. Personel Değerleme Yöntemleri

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, yapılacak değerlendirmeye ilişkin olarak etkili bir yöntemin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir(CANMAN, 1993, s. 165).

BAKİOĞLU Ayşen, ilgili eserinde bu konuda ;

“Performans değerlendirme şu aşamalardan geçerek gerçekleştirilir. İstenilen beceri ve bilgilerin formal analizi yapılır. Bu, işgörenin başarısı ile mukayese edilir. Daha sonra bireyin işini daha etkin şekilde yapabilmesi için gereken eğitimin tür ve içeriği belirtilerek hazırlanır. Buna müteakip temel görevlerin bir listesi ve onu takiben istenilen bilgi ve becerilerin listesi çıkarılır. Daha sonra amaçlar kabul edilir ve istenilen sonuçların alınması için bireyin eğitim eksikliğini giderecek eğitim ve geliştirme programı hazırlanır.” (BAKİOĞLU, 1991, s.89) diyerek personel değerlendirme aşamalarını ortaya koymuştur.

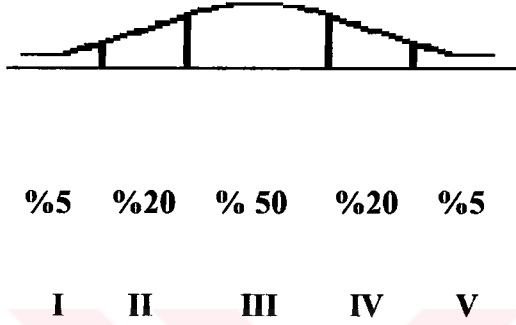
Bu tür değerlendirmenin, değerlendiriciye, onun astlarına (personel) ve tümüyle örgüte eğitim açısından birçok yararları vardır. Performansı değerlendirmenin eğitim açısından yararları şunlardır;

Yöneticiye Sağladığı Yararlar: Personelin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi, Bireylerin performansının iyileştirilmesi, Örgütün performansının iyileştirilmesi, İletişimin iyileştirilmesi, İlişkilerin iyileştirilmesi, Personelin güçlü-zayıf yönlerinin belirlenmesi, Yetki devrini artıran alanların bulunması- öğrenilmesi, Düzeltici önlemler için bolca fırsat, İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamaktır.

Personele (iş görene) Sağladığı Yararlar: Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırmak, Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, İşten elde edilen doyumun artması, Kendine güven duygusunun artması, Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı, Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı, Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi, Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesidir.

Örgüte Sağladığı Yararlar: Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi, Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi, Karlılığın artırılması, Verimin artırılması,Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi, Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi, Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi, Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması, Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi, Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi, Kısa vadeli gereksinmelere uyarlanma yeteneği, Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesidir.

Dereceleme yönteminin sakıncası yöneticilerin genellikle değerlendirme hatalarından kaynaklanan oransız dağılımlardır. Bu sakıncayı gidermek için “Zorunlu Dağılım” yöntemi uygulanır. Buna göre yöneticiler astlarını önceden belirlenmiş derecede oranlarına göre değerlemek zorundadır. Dağıtım oranları genellikle; %5 Çok iyi, %20 İyi, %50 Orta, %20 Zayıf, %5 Çok iyi düzeyinde tutulur. Bu dağılım şekil 2.6 ‘ da normal dağılım eğrisinde de izlenebilir.” (ÇAKIR 1990, s.56) diyerek yöntemi tanımlamıştır.



Şekil 2.4., Normal dağılım eğrisi (ÇAKIR 1990, s.56)

Fonksiyonel Değerleme Yöntemi

Fonksiyonel Değerleme yöntemine ilişkin örnek bir çizelge aşağıda verilmiştir. (Çizelge 2.3.)

Bu yöntemin derecelendirme yönteminin daha geliştirilmiş modelidir. Burada işgörenin yüklendiği görev (fonksiyon) ile işgörenin yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlemeye gidilir. Bu yöntem uygulamada çok yaygındır ve literatürde “ Ayrıntılı Değerleme Yöntemi “ olarak da geçmektedir.

Kuşkusuz etkinliğin artması için iş analiz ve tanımlarının başlangıçta çok iyi yapılması ve daha sonra bu standartlara işgörenin ne ölçüde uyduğunun belirlenmesi ve ilgili forma işlenmesi gerekir. Bu formda yetersiz, normal ,çok üstün gibi ya da derecelendirme yönteminde olduğu gibi zayıf, orta, iyi çok iyi gibi sütunlar oluşturulur ve buraya uygun olanı işaretlenir.

Bu teknikte kullanılan faktörlerin sayısı 10’ u geçmemelidir. Üstelik her fonksiyon için ayrı ayrı nitelikte faktör kullanılmamalıdır. Değerlenen personel işçi, büro görevlisi, satış elemanı ve ya yöneticisi ise kullanılan faktörlerin nicelik ve niteliği de ona göre değişecektir.

USTABAŞI DEĞERLENDİRME FORMU				
Adı Soyadı :				
Görevin Adı :				
Görev :				
Yöneticisi :				
Değerleme Faktörleri:	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi
1 - İş bilgisi :				
2 - Mesleki yetenek:				
3 - İş verimi :				
4 - İşin kalitesi:				
5 - İş sorumluluğu :				
6 - İş birliği :				
7 – Kişilik :				
8 -İnsiyatif :				
9 - Karar verme :				
10 - Güvenlik :				

Çizelge 2.3., Fonksiyonel Değerleme Yöntemine İlişkin Örnek Bir Tablo
(ÇAKIR 1990)

b. Psikoteknik Değerleme Yöntemi ile Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Bir işgörenin eğitime alınabilmesi için onun eğitim ihtiyacının belirlenmesi, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir. Daha sonra belirlenen eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlanması ve uygulanması gerekecektir. Son aşaması ise eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi, isteneni ne ölçüde sağladığının bilinmesi gerekir. Psikoteknik Değerleme Yöntemlerinden Batarya Uygulaması yöntemini inceleyeceğiz.

Batarya Uygulaması Yöntemi Batarya Uygulaması Yöntemi

Eğitim açığını belirlemek ve işgörenlerin hangi yönlerden eğitilmelerinin gerekli olduğunu belirlemek için psikoteknik test bataryalarından yararlanmak çalışmanın etkinliğini artıracaktır. Eğitim açığını belirlemek için özel psikoteknik test bataryaları hazırlanacağı gibi, işletmenin işgörenleri psikoteknik yöntemle seçmesi halinde seçim bataryalarından yararlanmakta mümkündür.

L.Cronbach 'a göre, psikolojik test iki ya da daha çok insanın davranışlarını karşılaştırmaya yarayan sistematik bir süreçtir. Herhangi bir davranışın tetkikinin test niteliği taşıyabilmesi için her birey kendisi ile mukayese edilecek diğerleriyle tamamen aynı koşullar altında uygun bir gözleme tabi tutulmalıdır.

E.Hilgard 'a göre psikolojik test sorulan sorular, yapılan işler ve buna benzer başka alanlarda bir grup güdüler koleksiyonu olup verilen cevapların ya da elde edilen performansın bireysel farklılıkları gösterebilecek biçimde puanlanabilmesinin sağlanmasıdır.

Psikoteknik yöntemle yapılan çalışmada iki önemli yarar sağlanacaktır. Birincisi eğitim çalışmalarına ihtiyacı olan işgörenlerin eğitime alınmasının sağlanması ve ikincisi ise eğitim çalışmalarının ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmasıdır. İşletmelerde düzenlenen eğitim programlarına ihtiyacı olanın yanında olmayan da dahil edilmekte ve kişinin ilgisizliğine neden olmakta ve ya işgörelere gerekli olandan çok , genel bazı bilgiler verilmektedir. Halbuki psikoteknik yöntemle kimlerin eğitim ihtiyaçlarının olacağı ve hangi konularda eğitilmelerinin doğru olacağı objektif olarak belirlenebilir.

2.6.3.3. Karma Yöntemle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Karma yöntemle eğitim ihtiyacının belirlenmesi, öznel ve nesnel yöntemlerin birkaçının ve ya tamamının kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu durumda eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanabileceğimiz yöntemlerden biriside karma yöntem

III. PERSONEL EĞİTİMİ PLAN VE PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI SÜRECİ

Bu bölümde personel eğitimi plan ve programlarının hazırlanması sürecine değinilecektir.

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ

Eğitimde kullanılan çeşitli yöntemler olmasına rağmen amaçların gerçekleşmesinde kullanılacak en uygun araç, yöntem ve tekniklerin seçiminde kesin prensipler belirlenmemiştir. Eğitim ve Geliştirme stratejisinin standart hale getirilmesini engelleyen sebepler ; davranış değiştirilmesi işleminin karmaşıklığı, değişkenlerin çok olması ve terminolojide bir birliğin olmamasıdır.

Strateji, eğitimin amaçları, kursun içeriği, öğretici sayısı, öğretim personeli, yer, araçlar, zaman ve maliyet unsurları gözönüne alınarak belirlenmelidir.

3.1.1. Strateji Seçiminin Önemi

Amaca ulaşmada başarısızlıktan sakınılıyorsa strateji objektif ve sistematik olarak seçilmelidir. Eğitim ve Geliştirme programının amacının belirlenmesi dışında stratejinin doğru seçilmesi programın etkinliğini ve yararını artırır.

3.1.2. Strateji Seçiminde Faktörler

Stratejinin belirlenmesinde farklı temel noktalar dikkate alınmalıdır. Bu noktalar BAKIOĞLU Ayşen'e göre şunlardır;

“ Öğretim Amaçları : Öğretimin amacı, strateji seçiminde pek dikkate alınmaz. Öğretimin amacı iş bilgileriyle ilgiliyse seçilen strateji iş performans yeteneğini geliştirmek için seçilen yöntemlerden farklı olmalıdır.

Kursun içeriği: Bir öğretim stratejisi seçilirken içeriğin yapısı da dikkate alınmalıdır. İçeriğin uygulanabilir oluşu, zor oluşu stratejinin sınırlarını belirler.

Kursiyerlerin (katılanların) Sayısı : Öğrenci grubunun büyüklüğü, öğrenim düzeyi, geçmiş öğrenmeleri, yetenekleri, eğitim ortamının konumu strateji seçerken dikkate alınmalıdır

Öğretmenler : Strateji seçerken elde bulunan öğretmenlerin sayısı, kalitesi ve tecrübeli olmaları önemli faktörlerdir.

Yer, araç ve öğretim materyalleri : Her öğretim stratejisi bazı özel kolaylık, araç ve materyallere ihtiyaç duyar. Eğer gereken kolaylıklar elde edilemiyorsa alternatif bir yöntem kullanılabilir. Örneğin, eğer öğretim makinelerinin bir takım bilgileri sunmakta en etkin araç olduğu biliniyor fakat makine bulunmuyorsa farklı bir yöntem kullanılabilir.

Zaman : Konferans gibi bazı yöntemler ders anlatma ve gösteri yöntemlerine oranla daha fazla zaman gerektirirler. Zamanın sınırlı olduğu yerde en etkin yöntem kullanılması gerekir. Öğrenim süresini saptamak zordur. Çünkü kursiyerlerin eğitimi daha çok onların yeteneklerine bağlıdır. Kurs süresinin genellikle haftalık ve aylık olması önerilir. Günlük kurslar bilgilerin edinilmesinde karışıklığa neden olurlar.

Maliyet : Eğitim ve geliştirme programında maliyetin önemi çok büyüktür. Maliyete etki eden unsurlar diğer faktörlere bağlıdır. Zaman, personel, araç ve benzerlerinin bir fiyatı vardır.“ (BAKİOĞLU, s.98) diyerek bu noktaların strateji seçiminde ki önemine değinir.

3.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME POLİTİKASININ BELİRLENMESİ

Politika, kısa anlatımla bir yönetme sanatıdır. Eğitim politikası ise, uzun dönem içinde izlenecek amaç, kural ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecektir araçların saptanmasıdır (SABUNCUOĞLU, 1990, s.27)

İşletmelerde eğitim ve geliştirme sürecinin etkili ve beklenen yararların elde edilebilmesi için her işletmenin kendi örgütünün genel politika, amaç ve hedefleri doğrultusunda bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olması gerekir

Her işletmenin kendi amaçları doğrultusunda bir politikası bulunur. İşletmelerde oluşturulan eğitim politikasının diğer bölümlerin (üretim, kalite, güvence, pazarlama ,finans) politikalarıyla sıkı bir ilişkisi vardır. Örneğin, işletmenin bir birimine alınacak personelin o birimin politikasına uygun olarak eğitilmesi gibi.

3.3. EĞİTİM PLANININ HAZIRLANMASI SÜRECİ

AL, Zeynel eserinde;

“Eğitim planlaması, eğitim örgütünün bir sistem olarak rasyonel bir şekilde islenmesi, eğitim sürecinin niceliksel ve niteliksel temel gerçeklerin belirlenmesi ve toplum ve ekonomi politikasal amaçlar çerçevesi içinde gelecekteki gelişim yönelişlerinin kısa, orta ve uzun vadeli tahminidir. Bu tahmin iki amaca yönelik bir tahmindir; Eğitim politikası kararlarını objektif olarak hazırlamak, Verilmiş olan kararlarla eğitim sisteminin yeter derecede etkin ve rasyonel bir gelişimi mümkün kılmaktır” (AL, 1998., s.44) diyerek eğitim planlamasına tanım getirmiştir.

Eğitim planından hareketle eğitim programları düzenlenir. İş görenin bir konuda eğitimine yönelik hazırlanan programın görev alanları şu şekilde gösterilebilir. (HESAPÇIOĞLU, 1994., s.69).



Şekil 3.1., Eğitim Planlaması Görev Alanları (HESAPÇIOĞLU, 1994., s.69).

Eğitim planı yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar bulunur. Bunlar, işletmede eğitim planı ihtiyaca göre amaç belirleyen, eğitim ilke ve yöntemlerini bilen, üretimde sorumluluk alan işgörenin oluşturduğu komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır.

Eğitim sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle bağlantılıdır. Eğitim planının hazırlanmasında veya bir değişiklikte bu diğer sistemleri de etkileyecektir. Bu sebeplerden dolayı bu konu bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmak zorundadır.

Eğitim ve geliştirme sürecinin uygulanması ve hedefine ulaşabilmesi, eğitim tedbirlerinin planlı bir şekilde düzenlenmesiyle gerçekleşir.

3.3.1. Eğitim Planının Hazırlanması

Eğitimin planlamasında belirli hedefler ön görülmelidir. Bu hedefler örgütsel değişim, çalışanların bilgi ve becerilerini artırma ve çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmadır.

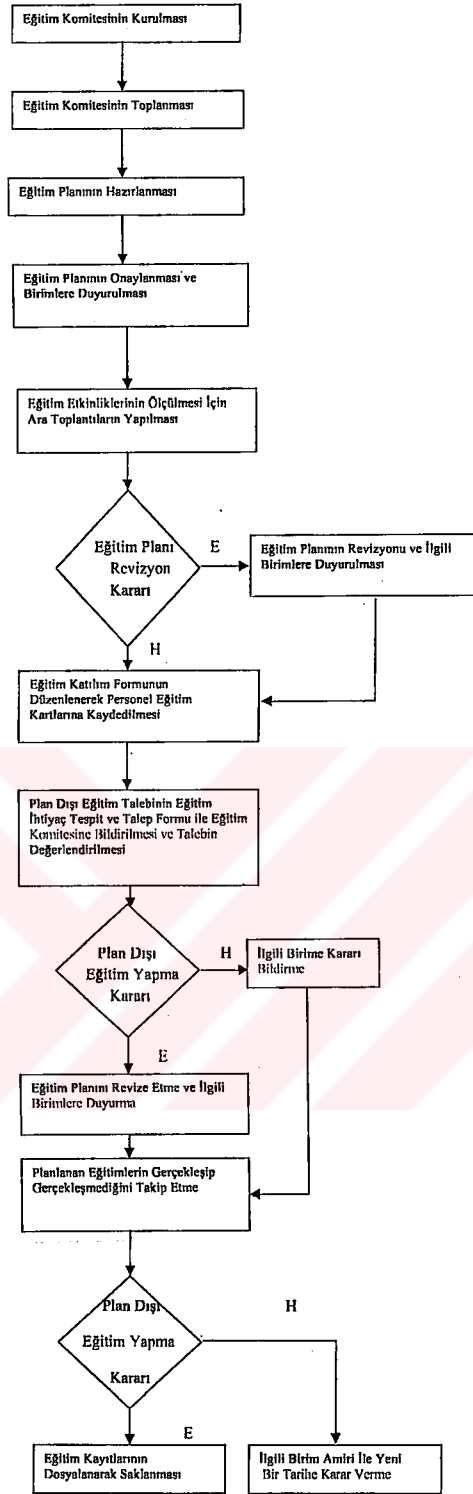
Bir eğitim planında dört temel unsurdan bahsedilir. Bu unsurlar eğitimciler, katılımcılar, eğitim konusu ve eğitim verilecek ortamdır (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.80).

Şekil 3.2’de Eğitim Planının Hazırlanması Süreci gösterilmiştir. Bu unsurların her birinin özelliklerinin iyi bilinip , başarılı bir etkileşim ile bir araya getirilmesi gerekir. Ayrıca bu unsurlar, verilecek eğitim kalitesinde de etkili olmaktadır.

Eğitim planı hazırlanırken gerçekleştirilecek aşamalar şunlardır:

3.3.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Eğitim etkenlikleri, kurumun amaç ve politikasına göre hazırlanır ve uygulanır. Her alanda olduğu gibi eğitiminde planlı olarak yapılabilmesi için hedeflerin önceden saptanması gerekir. Eğitimde insan gücü yaklaşımı, diğerlerine göre daha etkilidir ve kurumda görev almış personeli istenilen nitelikleri taşıyacak şekilde yetiştirmek üzere yapılır. Personelde bulunması istenilen nitelikler, sayı bakımından çok olabileceği gibi, bazılarının da var olan koşullarda eğitim yoluyla kazandırılması olanaksızdır. Planlı eğitim etkinlikleri için olanaklar sınırlı olabileceğine göre, bireylere kazandırılması arzulanan nitelikler arasında en önemli olanların seçilmesi gerekir. Bu seçeneklerin belirlenmesi, kazandırılacak niteliklerin önem derecesine göre sıralandıktan sonra yapılabilir.



Şekil 3.2., Eğitim Planının Hazırlanması Süreci (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.80).

Eğitim plancısının bu nitelikleri sıralayabilmesi için bireylerin çalışma alanlarını tanıması gerekir. İş hayatını tanımanın iki önemli nedeni vardır. Birincisi bireye eğitim yolu ile iş için var olan yeteneklerini geliştirmek üzere güdülemek, işin fonksiyonu ile tüm hayatı arasındaki ilişkiyi anlamasını sağlamak, ikincisi, insan hayatında gerçek işin önemini, gerektirdiği niteliklerini kavratmak, yol göstermek, gerekli davranışları kazanmasını sağlamaktır.

3.3.1.2. Mevcut Durum İçinde Karar Verme

COŞGUN Cengiz eserinde;

"Burada gözönünde bulundurulması gereken etkenler de şunlardır; Örgütün genişliği ve coğrafi dağılışı, Yetiştirilmesi düşünülen eleman sayısı, Eğiticilerin kurumdan sağlanıp sağlanamayacağı, Bu eğitimi verebilecek bir kaynağın bulunup bulunmadığı, Dışarıdan eğitici temini, Yer ve araç durumu, Mali kaynaklardır. Bu etkenler karşısında eğitim için, müfredat dökümü yapılmaya başlanır. Bütün bunlara göre program ya bir başka mesleki kuruluştaki yapılabilecekse program hazırlanır veya kendisi yapmaya başlar." (COŞGUN, 1994, s.38-39) diyerek mevcut durum için hangi kararların verilmesi gerektiğini açıklar.

3.3.1.3. Konuların Belirlenmesi ve Programlanması

a. Temel Eğitim Konuları

Organizasyondaki eğitim konuları çalışanlara ve örgütün yapısına göre belirlenerek, en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her düzeydeki elemanların görev ve sorumluluklarına uygun olarak düzenlenmelidir. Bu eğitimler hem işgörenlere gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmaya hem de işgörenlerin mevcut niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. İşgörenlere gerekli olan bilgi ve becerilerin teorik ve pratik eğitimlerle verilmesi eğitim programlarının ortak yönüdür. Eğitim ve geliştirme programlarına katılan işgörenlere, uygulamaya dönük işbaşı eğitimlerle öğrenecekleri şeyi bizzat deneme olanağı sağlanmalıdır.

b. Konuların Programlanması

ŞEN, Dilek' in eserinde ; "Bir eğitim programında yer alan konular genelde üç amaca hizmet eder. Bu amaçlar; iştirakçilerin bilgi düzeyini arttırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmaktır"(ŞEN, 1993, s.101) diyerek buna göre hangi konuların belirleneceği işletme amaçlarına bağlı olarak tesbit edilir.

3.3.1.4. Müfredatın Hazırlanması

Müfredatın programının hazırlanmasında yapılması gereken iş, bir analiz yapılmasını gerektirir. Bu analizde; Programın son hedefi, Programın ana hedefleri, kurs bölümleri, Kurslarda ele alınacak temel konular, Temel konularda işlenecek ders üniteleri belirlenerek müfredatlar hazırlanır.

3.3.1.5. Eğitim Metodları Seçimi

Eğitim metodları eğitimin tipine göre seçilir. Eğitim metodları seçilirken eğitimin tipi, eğitimin amacı, işlenecek konuların özelliği, eğitime katılanların sayısı ve niteliği, yer araç ve imkanları gözönünde bulundurulması gereken ana noktalardır

Bu eğitim metodlarının seçimi ve yöntemleri IV. Bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.3.1.6. Eğitimcinin Seçimi ve Hazırlanması

İşletmelerde görevli bulunan, işgörenlere eğitimi kimin vereceği diğer bir önemli husustur. Eğitim ve geliştirme programının etkinliği eğitimcilerin yeteneğine bağlıdır. Eğitimciler, kursiyerlere ve sistemin diğer kısımları ile direkt bağlantılıdır. Sistemin en zor uygulama görevi eğitimcilere düşer. Eğitimciler ayrıca, sistemi çalıştırmada istenen yardımı, rehberliği, konu uzmanlığını sağlamak zorundadır.

Eğitimci Seçimi Yöntemleri

İşletmede eğitim verecek eğitimcilerin güçlü, yeterli, istekli, gayretli, sürekli gelişmeye açık ve kalite inancına sahip olmaları gerekmektedir (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.80).

Eğitimci seçim yöntemleri şunlardır:

İşletme İçinden Seçim

İşletme içi eğitimcilerin düzeyi, eğitim programının üzerinde olmak zorundadır. Eğitimciler belirlenirken, eğitimcinin öğreteceği iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip personelden tespit edilmelidir. Eğiticilik özelliği kazanmış olan kişilerden programın uygulanmasında yararlanılabilir. İşletme içi eğitici kaynakları, *eğitimciler, Operatör ve teknik eleman - uzmanlar, bölüm şefleri ve birim*

yöneticileridir. Bu ve benzeri kaynaklarla birlikte en önemli olanlarından birisi de *eğitici işgörenlerdir*.

Eğitimciler

Eğitim ve geliştirme faaliyeti yöneticilerinin örgüt içinde görevlendirilmek üzere öğretmen okulları ve eğitim fakültesi mezunlarını istihdam etme seçeneği vardır. Bu elemanların iyi oturmuş mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları inancı yaygındır. Ancak mesleki bilgi ve beceri yanında işin esas içeriği ve teknik yönünün de bu kişilerce bilinmesi gereklidir. Teknik ve mesleki okullarda öğretilen becerilerin çoğu endüstriyel eğitimde de uygulanabilir. Bu kaynaktan gelen eğitimciler hemen kullanılabilir. Ancak bu mesleğe yeni alınan elemanlara eğitim yatırımlarının yapılması gereklidir. Bu eğitim, göreve başlamadan önce yapılmalıdır.

Operatör ve Teknisyenler

Kıdemli operatör ve teknisyenler teknik eğitim için en umut verici öğretici kaynağıdır. Bunların öğretecekleri iş, meslek ve teknolojilerle ilgili tecrübeleri vardır. Bu öğreticiler işbaşı eğitiminde ilk elden tecrübe kazanmışlarsa öğretici olmakta en önemli özelliğe sahiptirler demektir. Bunların iş konusunda uzmanlığı ve örgüt bilgisi vardır. Ancak en önemli sınırlılıkları çeşitli eğitim metod ve tekniklerini bilmemek ve öğretici becerisinden mahrum olmalarıdır.

Bölüm şefleri ve Yöneticiler

İşletme içi eğitimcilerin seçiminde, işletme içi eğitim yöneticilerinden de yararlanılabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim programlarının düzenlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kişilerdir.

İşletme Dışından Seçim

İşletme dışındaki eğitimler, çoğunlukla konusunda uzman eğitimciler veya öğretim görevlileri tarafından verilir. Bu tarz eğitimler, konferans ve seminer şeklinde olur. İşletme dışında eğitimcilerin seçiminde şu temel faktörler gözönünde bulundurulmalıdır: *Konuda uzmanlık, iletişim yeteneği, etkinliği ile pedagojik bilgi yeteneğidir.*

Personelin eğitilmesine yönelik hazırlanan eğitim planının uygulanmasında işletme dışından eğitimcilerin seçiminde danışmanlık firmalarından veya üniversitelerden yararlanılabilir. Uzman kişiler, eğitim ihtiyacının belirlenmesinden, programların uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumlu kimseler olup, aynı

zamanda eğitimcilik yapacak bir konunun üzerinde bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

Eğitimcide Aranılan Özellikler

Öğretme görevinin gerçekleştirilmesi için dört temel faktörün öğretmenlerde bulunması gerekir. Bunlar, konuda uzmanlık, pedagojik bilgi ve beceri, iletişim becerisi, kişisel becerilerdir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde esas iş konu ve becerilerinin bilinmesi, öğretme sisteminin yalnız bir yönünü temsil eder. Konuda uzmanlık tek başına nitelikli bir öğretim için yeterli değildir. *Her bilen kişinin öğretebileceği varsayılmaz.* Yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulamaları hakkında bilgi ve hürer kazanmış, yetişkinlerin sorunlarını, davranışlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanları bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir eleman öğretici olarak başarı sağlayabilir.

Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir (BOLAT, 1996, s.75). Bu yüzden etkin bir öğretici hem yazılı, hem sözlü olarak yetenekli bir iletişimci olmalıdır.

Aynı zamanda eğitimci empatik olmalıdır. İletişim kuramı içinde çok özel bir yere sahip olan empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duyguları ve düşüncesini anlaması ve onu anladığını kendisine aktarabilmesidir. Empati sayesinde insanlar arasında olumlu ilişkiler gelişebilir ve işbirliği kurulabilir (ÖNDER ,1998., s.210).

Başarılı öğretmenler arasındaki kişilik, yaratılış ve bireysel farklılıklar olmasına rağmen bazı beceri ve niteliklerin tüm öğretmenlerde bulunması şarttır. Yetenekli öğretmenler zekâ bakımından ortalamadan üstünde, fiziksel ve duygusal bakımdan sağlam ve kendine güvenli, sabırlı ve anlayışlı, açık fikirli ve değişikliğe açıktırlar. Başarılı öğretmenler başkalarıyla çalışmaktan hoşlanır, adil ve iyi ahlaklıdırlar, ayrıca işlerinden büyük bir zevk alırlar.

3.3.1.7. Katılımcıların Seçimi ve Genel Yöntemleri

Eğitime katılacak olan çalışanların yapısı iyi tanınmalı ve bunlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bunlar çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler ile kazandığı bilgi ve becerileri işine yansıtabilme özelliği, çalışanların pozisyonları, çalışanların yeterlilik duygusu, çalışanları ile organizasyonun beklenti, tutum ve değerleri ile bunlardaki uyumdur (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.80).

İşletmelerde her bir pozisyonda görevli personel için hazırlanmış olan eğitim programları için şu seçme yöntemleri kullanılır

Başvuruların İncelenmesi (Ön eleme)

Yapılacak eğitime katılacak işgörenler için başvuru formları gönderilir. Formda iş görenin kişilik ve niteliklerine ilişkin verileri sağlayıcı soruları doldurarak, formdaki cevaplar incelenir ve belli esaslara göre eğitime katılacak iş gören seçilir ve gruplara ayrılır.

Sicil Dosyalarının İncelenmesi

İşletmede çalışan her personelin bir sicil dosyası bulunur ve işgörenin bütün bilgilerini içerir. Bu dosya içinde iş görenin kişiliği, nitelikleri ve durumunu gösteren yazılı kaynaklar bulunur. Eğitime katılacak işgörenin seçimi bu bilgilerden hareket edilerek , personelin derhal ve kolayca eleme işlemi yapılır.

Yönetici Görüşlerinden Yararlanma

Eğitim programlarına katılacak iş gören seçiminde program, zaman ve yer gözönünde bulundurularak, bölümlerdeki iş yoğunluğu, işgöreni eğitim süresince ayırma imkanlarına göre yöneticilere seçim yetkisi verilir.

Aday ve Başvuranlarla Mülakat

Eleme ve seçme işleminde personel ile mülakat yapılacak ise, bir aranan nitelikler listesi, veri toplamada bir başlangıç noktası olabilir.

Psikolojik testlerin seçilmesi ve geliştirilmesi

Uygun test ve envanterlerin seçilip geliştirilmesi eğitimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gereklidir. Bunun için bilgi, beceri, yetenek, yaratılış ve öteki becerilerin doğru tanımlarının yapılması zorunludur.

3.3.1.8. Öğretici ve Kursiyerlerin Organizasyonu

Kura Çekilerek Grup Oluşturma

Öğretici ve kursiyerlerin kura çekerek gruplandırılması heterojen tipte sınıflar oluşturur. Sınıftaki kursiyer sayısı oturacak yer ve kullanılacak malzemenin durumuyla yakından ilgilidir. Kalifiye öğretmenler şansa göre sınıflara dağıtılırlar. Teknik bilgi ve öğretme yetenekleri yönünden belli bir seviyenin üstündeki öğretmenler seçilirler. Kursiyerlere sunulacak bilgiler onlar için yenidir ve bir giriş niteliğindedir.

Benzer Nitelikli Bireyleri Gruplama

Bilgi, yetenek, geçmiş öğrenmeler, eğitim ve tecrübeleri hemen hemen benzer veya eş olan bireylerden oluşan bir gruplama yapılabilir. Yetenek testinden geçirilen kursiyerler aldıkları puanlara göre gruplara ayrılmaktadırlar.

Bu şekildeki homojen gruplarla kursiyerlere öğrenme işleminde yardım edilebilir. Söyle ki, çabuk öğrenen kursiyerlere hızlandırıcı alternatifler sunarak kursu çabuk bitirmeleri sağlanabilir. Böylece daha üst seviyedeki işler için yetişen tecrübeli, hızlı, daha becerikli kursiyerler yetiştirilebilir.

Öğreticilerin Ekip Halinde Çalışmaları

İki ile sekiz kişiden kurulu öğretici grubunun başına tecrübeli, planları ve olayların sırasını bilen ve bütün eğitim faaliyetlerini değerlendiren bir başkan getirilir. Her çeşit konuda, her seviyede ve her öğreticinin hedeflediği amaç için kullanılabilir.

3.3.1.9. Eğitim ve Geliştirme Maliyeti ve Bütçesinin Belirlenmesi

Eğitim Yapılmadığında Oluşan Maliyetler

Eğitim yapılmadığında oluşacak maliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür (TAŞKIN,1993, s. 128).

a. Açık Maliyetler

Fire maliyetleri, fazla mesai maliyetleri, siparişlerin yerine getirilememesi, müşteri şikayetlerinin artması, birim maliyetlerin azalmaması ve fazla oranda büyük ve hatalı mal üretmektir (TAŞKIN, 1993, s. 128).

b. Gizli Maliyetler

İş kazaları, işe geç gelmeler, yüksek iş gücü devir hızı, işe kayıtsızlık ve genel bir örgüt kültürünün artmamasıdır. Ayrıca toplam kalitenin şartlarını yerine getirmeyen bir eğitimin maliyeti ise ; müşteri memnuniyetsizliği, eğitim sürecine inançsızlık , verimsizlik gibi çeşitli maliyetler olabilir.

Eğitim Bütçesi

Bütçenin kelime anlamı; devletin, bir kuruluşun, bir aile ya da bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerini tür ve ayrıntıları ile gösteren bir çizelgedir (Türkçe Sözlük, 1988, s.237).

Eğitim bütçesi; İşletmede belirli bir dönemde personel eğitimi ile ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. (CENGİZHAN ve ERSUN, 2000, s.734)

Eğitim harcamaları genellikle bir yıllık bir bütçe içinde gösterildiğinden, bir yılı aşkın eğitim programlarına ilişkin harcamalar ait oldukları yılların bütçeleri içinde gösterilirler. Eğitim bütçesinin bir yıllık dönemi kapsamı nedeniyle eğitim programına katılanlar, sayısı açısından karşılaştırmalar işgören / yıl olarak yapılır.

3.3.1.10. Eğitim Yeri ve Nitelikleri

Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır.

Büro veya fabrikada işbaşında yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki bu tip merkezlerde eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır. Bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinde atölyeler kurulması yönüne gidilmiş örneğin yarı kalifiye bir işçi veya ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirecek olanaklar aranmıştır

İşletmeler eğitim yeri olarak iki tür eğitim merkezi kurma yoluna gitmişlerdir: İşletme genel yönetim yerine kurulan eğitim merkezleri ve fabrikalarda kurulan bölgesel eğitim merkezleri. Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara geniş yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamaklar işgal eden personelin yetiştirilmesi söz konusudur ve pratik çalışmalara öncelik verilir.

Beceri kazandırılması amaçlanan, psiko-motor alanla ilgili davranış değişikliği öngörülen öğretim için laboratuvar veya atölye düzeninde yer gerekecektir. Yetiştirilecek personelin yapacağı iş ile ilgili bilgi kazandırıldıktan ve yapılarak gösterildikten sonra aynı işin yetiştirilen bireye yaptırılması ve izlenmesi gerekir. İş dışında yapılması gerektiğinde iş yerinde kullanılan makine, araç ve gereçler sağlanarak hazırlanan laboratuvar veya atölyelerde gerçek iş ortamı yaratılarak öğretim yapılmalıdır

3.3.1.11. Eğitim İçin Kullanılan Araçlar

Yapılacak bir eğitimin devamı sırasında konunun ihtiyaç duyacağı her türlü araç ve gereçlere sahip olunmalıdır. Bir eğitim programının uygulanması sonunda kullanılan araç ve gereçler öğreticilerin kapasitesi ve oluşturulan eğitim ortamına bağlıdır. Eğitim sisteminde, öğretmen ve öğrenciyi güdülemek üzere araç ve gereçleriyle bunların hazırlanması, kullanılması ve geliştirilmesine ilişkin süreç ve yöntemler, eğitim teknolojisinin kapsamına girer.

Öğrenimin kısa sürede ve eksiksiz olarak yapılabilmesi için kullanılan yardımcı araçlar öğretimde şu yararları sağlar ; Ders araçları, ilginin konuya toplanmasını, görüşler olaylar ve nesneler arasındaki ilişkinin gösterilmesini, bilginin kalıcı olmasını sağlar, Yardımcı araçlar uygun şekilde kullanıldığında zor problemleri, olayları, yer ve zaman değişimlerini kolaylıkla gösterir, Soyut olaylar araçlarla sembolize edilerek gösterilebilir, Hareketler ve olaylar hızlı geliştiği için incelenemiyorsa filmlerin yavaş çekim özelliğiyle olay gözlenebilir.

3.3.1.12. Eğitim Süreleri

Eğitimin süresi uygulanacak ve katılacak personelin durumuna bağlıdır. Bu tür eğitim belirli bir gereksinmeyi karşılamak üzere planlandığından, sınırlı olan amaçlara en kısa zamanda ulaşılması istenir. Ayrıca eğitime katılacak bireyler, yetişkin olduğundan kısa zamanda eğitimi tamamlamak isteyeceklerdir. Personel eğitim programları genel bir kural olmamakla birlikte , hizmete yeni girenler için 1-8 ay, çalışmakta olanlar için 3-21 gün arasında planlanır.

Organizasyon bünyesinde yürütülen eğitimlerin süreleri belirlenirken, eğitime katılacakların kursu izlemelerinin yanı sıra normal çalışmalarını da sürdürdükleri unutulmamalıdır. Bu nedenle eğitim süreleri makul bir düzeyde belirlenerek 100-150 saat / yıl içermelidir (ERDİL ve KALKAN, 1999, s.82).

Uygulamada pratik çalışmadan tamamen ayrılmış 150 saatlik bir eğitimin düzenlenmesi sırasında uygun eğitim zamanının ve süresinin belirlenememesi gibi bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu gibi sorunları çözmek için temel eğitim birkaç

aşamaya bölünebilir. Her bir aşamanın hacmi ilgilenilen konuya bağlı olacaktır. Örneğin ilk aşama 20 saati içeren ve üç günlük bir seminer kapsamında organize edilebilir. Eğitim programının bu şekilde düzenlenmesinin bir başka avantajı daha vardır. O da, farklı katılımcı tiplerine göre uyarlanabilen farklı konularda eğitim bloklarının oluşturulmasıdır.

Kalkan Adnan eserinde;

“Japonya’da üst yönetime doğru gidildikçe eğitimler süre ve konu olarak artmaktadır. Örneğin Kalite çemberleri konusunda verilen eğitimler Japonya’da yılda 200 saat, Avrupa’da yılda 100 saat kadardır. Türkiye ‘ de ise bu konudaki eğitim yılda 20 saati geçmemektedir. Ancak 1996 Avrupa Büyük Kalite Ödülünü alan Brisa’da çalışanlar yılda ortalama 40 saat eğitim almışlardır.” (KALKAN, 1998, s.64). diyerek Japonya’da ve Avrupa’da uygulanan bazı eğitim sürelerine değinmiştir.

3.3.1.13. Eğitim İçin Ders Planının Hazırlanması

Ders planı işlenecek konunun amacına göre hazırlanır. Konu amacı bilgisel ve tutum alanında ise uygulanacak eğitim daha çok anlatma ve göstermeye dayalı, psiko-motor alanda ise , gösterme ve yaptırmaya dayalı olacaktır. Bu nedenle dersin planı, kısaca bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olmak üzere iki şekilde tasarlanır. Bu planlar grupla yapılan eğitimde kullanılır ve eğiticiye eksiksiz beklentiye uygun eğitim yapma olanağı sağlar. Hazırlanan ders planları, eğitcinin uygulamaları sonunda ve ya meslek arkadaşları ile birlikte gözden geçirilerek geliştirilebilir.

Bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik eğitimlerde hazırlanacak ders planlarının yapılmasında uyulması gerekli genel hususlar ile şekillerinde benzerlikler vardır. Bir ders planı normal olarak aşağıdaki dört kısımdan oluşur.

I. Hazırlık : Ders öncesi yapılacak çalışmalar.

Başlık : Dersin uygulandığı kurum, tarih, ders süresi ve eğitici.

Konu : Derste işlenecek konu, iş ve ya işlemler.

Amaç : Ders konusunun maddeler halinde yazılan özel amaçları

Araç : Konunun işlenmesinde kullanılacak araç, malzeme, ve kaynaklar

II. İşleme - Takdim: Desin işlenmesi, eğitimin yapılması çalışmasıdır.

Giriş : Konuya giriş için yapılacak ön çalışmalar, araçlar, öğrencileri hazırlama.

İşlemler : Konuya ilişkin bilgi, beceri ve tutum kazandırılmasıdır.

- a. Basitten zora, yalından karmaşığa
- b. Ön, temel bilgilerden- alan bilgilerine
- c. Alan bilgilerinden uygulamaya
- d. Uygulama sonuçlarını ortaya koymadan sinamaya genellemeye

III.Uygulama : Yapılan eğitimin uygulanmasının yapılmasıdır.

- a. Bilginin Uygulanması
- b. Problemlerin Çözömlenmesi
- c. Gösterinin Yapılması
- d. Uygulamanın Tartışılması

IV.Kontrol – Değerlendirme: Eğitim sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

- a. Sonuçları izleme ve saptama
- b. Amaçlarla karşılaştırma, kıyaslama ve yorumlama
- c. Eğitim hakkında hükme varma
- d. Plan Hazırlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan olağanüstü durumları saptama

3.4. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI SÜRECİ

Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra sıra eğitim programlarının hazırlanmasına gelir. Çok genel bir ifadeyle bu safhada, hangi konuların, kimlere, kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi süreyle ve hangi teknikler kullanılarak öğretileceği belirlenir (UNUTKAN, 1995, s.216).

3.4.1. Eğitim Programlarının Hazırlanması

Eğitim programları hazırlanırken eğitimin doğru zamanda, doğru kişilere , doğru mekanda, doğru eğitimcilerle ve doğru olarak verilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Aynı zamanda eğitim programlarının uygunluk, tutarlılık, yeterlilik ve geliştirilebilirlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Uygunluk : Eğitim programının kapsamı içindeki konular öğrenilmeye uygun olmalıdır. Çalışanlar eski ile yeni bilgi ve tecrübelerini bütünleştirebilmelidir.

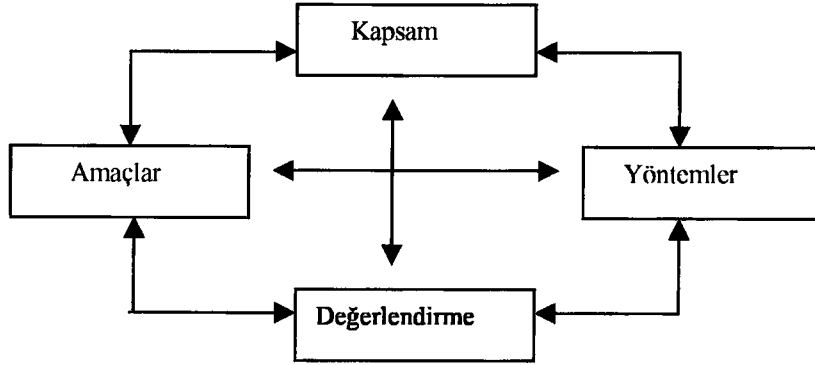
Tutarlılık: Eğitim Programındaki konular, bütünü destekler nitelikte olmalıdır.

Yeterlilik : Yeni gelişmeler karşısında eğitim programları, sürekli geliştirilmeli ve hiç bir zaman yeterli olmayacağı görüşü temel alınmalıdır.

Geliştirilebilirlik: Eğitim programlarının sürekli aynı kalıpları kullanmayıp üzerine eklenebileceği bir yapıya kavuşturulması programların gelişme özelliği bakımından önemlidir .

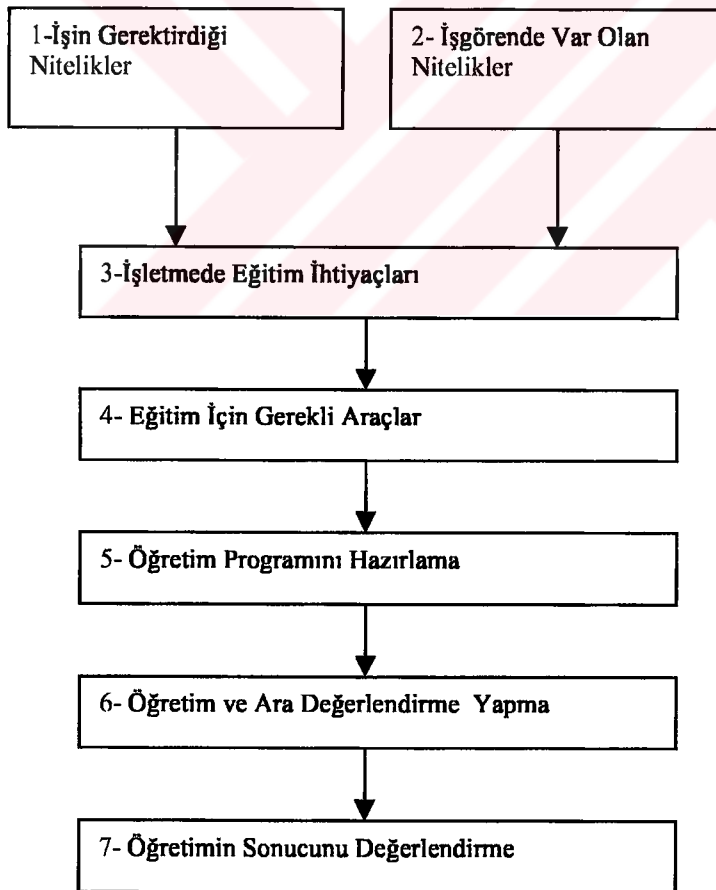
Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır. Her yaklaşım kendine özgü modeller hazırlamış ve geliştirmiştir. (ÖZGELDİ, 1989, s.93)

Bu eğitim programının , birbiri ile yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu vardır. Program hazırlama aşamaları olarak görülen bu boyutlar; Amaçlar, Kapsam, Yöntemler, Değerlendirmedir.



Şekil 3.3., Eğitim Programının İlişkili Boyutları (ÖZGELDİ, 1989, s.93)

Eğitim planından hareket edilerek de Eğitim Programları düzenlenir. Bir işgörenin herhangi bir dalda eğitimi için hazırlanacak bir program, yedi aşamadan meydana gelen bir çalışmayı gerektirir (ÖZGELDİ, 1989, s.94)



Şekil 3.4., Bir Eğitim Programı Hazırlama Aşamaları(ÖZGELDİ, 1989, s.94)

Birinci aşamada, işgörenin yapacağı işin gerektirdiği bilgi ,beceri ve tutum sistemli bir analiz yapılarak belirlenir. Bu aşamada elde edilen veriler daha sonra yapılacak çalışmalarda kullanılır.

İkinci aşamada, işgörende var olan nitelikler yine bilgi, beceri, tutumla ilgili davranışlar çeşitli ölçeklerle belirlenir.

Üçüncü aşamada, işin gerekleri ile işgörenin nitelikleri arasında fark bulunarak eğitim ihtiyacı belirlenir.

Dördüncü aşamada, eğitim için gerekli olan eğitimciler, araçlar, gereçler, yer v.b. belirlenir.

Beşinci aşamada, öğretim programları, ders planları ve öğretim esnasında uygulanacak testler hazırlanır.

Altıncı aşamada, eğitim programı uygulanır, işgörenin yetişme durumunu belirlemek, programı geliştirmek üzere ara değerlendirmeler yapılır.

Yedinci ve son aşamada ise, eğitim sonucunda amaca ulaşma, işgörene gerekli nitelikleri kazandırma derecesini belirlemek üzere ölçme ve değerlendirmeler yapılır, sonuçlardan yararlanılarak hazırlanan eğitim plan ve programı geliştirilir.

3.4.2. Eğitim Programının Başarı Düzeyini Etkileyen Faktörler

3.4.2.1. Materyalin Anlamlılığı

Eğitim programında kullanılan materyalin anlamlı olması programın verimliliği ve başarı düzeyi ile doğrudan ilişkilidir . Kullanılan materyalin anlamlı olması halinde daha rahat öğrenim ve daha kolay hatırlama gerçekleşir.

3.4.2.2. Feedback

Eğitim alanında feedback eğitim programına tabi tutulan bir kişinin bilgi , beceri ve tutumlarında meydana gelen gelişmelere dair bilgilerin eğitimcilere ve yöneticilere ulaşması olarak tanımlanabilir.

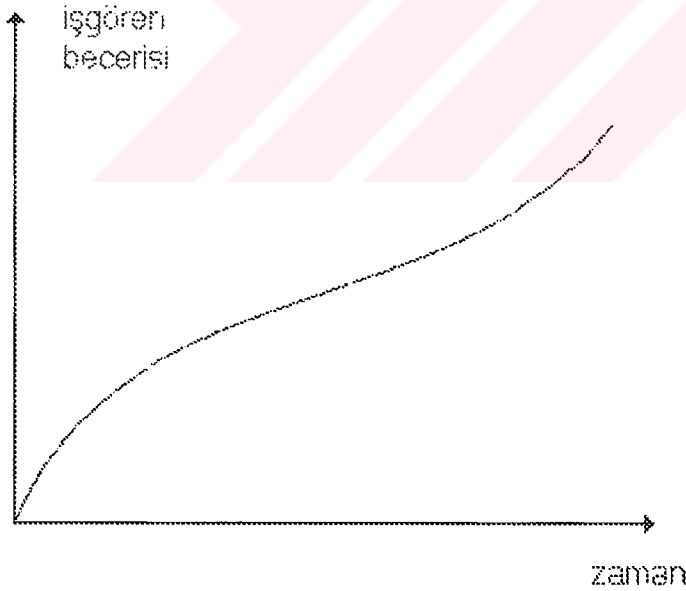
Feedback öğrenim ve öğrenici motivasyonunun artırılması için mutlaka gereklidir. Feedback motivasyonun artırılmasını iki şekilde sağlar.

1-İşgörenlerden davranışlarının uygunluğu hakkında doğrudan bilgi alır ve onların davranışlarını düzeltmelerine imkan verir,

2-İşgörenlerin eğitim sonrasında işletmenin mevcut ortalama performans düzeyine ulaşabilmeleri için gereken hedeflerin doğru biçimde saptanmasına olanak verir.

3.4.2.3. Bireysel Farklılıklar

Eğitim programı çerçevesinde bireysel farklılıklar son derece ön plana çıkar. Bazı işgörenler diğerlerine nazaran daha hızlı öğrenirler , bazıları diğerlerine kıyasla daha yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahiptirler ve kimi işgörenler diğerlerine kıyasla daha az tekrar ve uygulama ile öğrenirler. Bu olasılıklar nedeniyle eğitimler çoğu zaman homojen bir kitleye sahip değildir. Grubu oluşturan kişilerin kavrama ve uygulama düzeylerindeki farklılıklar eğitim programının orta düzeyde anlaşılabilirlik seviyesinde tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirir.



Şekil 3.5, İşgören becerisi ve zaman ilişkisi, (ÇAKIR,1990)

İlk uygulama denemeleri esnasında işgören becerisi çabuk bir artış gösterir. Daha sonra plato adı verilen işgörenin gelişim sağlayamadığı bir dönem gelir Bu platonun oluşmasının birkaç nedeni vardır . İşgörenin motivasyon veya cesaret düzeyinde azalan kazanç veya öğrenme oranında bir azalma meydana gelmiş olabilir. İşgören farklı kurallar ve beklentilere uyum sağlama süreci içinde bulunabilir.

İşgören kapasitesinin sınırlarına ulaşmış olabilir veya işgörene farklı bir açıklama yöntemi gerekiyor olabilir .

Her halikarda plato olarak adlandırılan bu düzeyin öğrenme sürecinin normal bir aşaması olduğu akıldan çıkarılmamalıdır . İşgörenin öğrenim süreci plato alanında iken gelişimini sürdürebilmesi için motive ve teşvik edilmeye gereksinim duyduğu hatırlanmalı ve çalışmalar bu yönde devam etmelidir.

3.4.2.4. Eğitim Transferi

Eğitim transferi , eğitim programı esnasında edinilen bilgi , beceri ve kuralların işe uygulanabilirliği anlamına gelir. Transfer pozitif olarak gerçekleşiyorsa iş performansını artırır. Eğer negatif olarak gerçekleşiyorsa iş performansını azaltır veya değişime neden olmaz.

3.4.2.5. Uygulama

Mevcut bilgilerini pekiştiren veya yeni bilgiler edinen kişinin öğrendiklerini uygulama olanağı olmalıdır.

3.4.3. Eğitim Programını Hazırlama İlkeleri

Hizmet içinde bulunan personeli geleceğe yönelik olarak yetiştirmede uygulanacak program, katılanların gerçek gereksinimlerine dönük bireysel ve mesleki yetenekler geliştirmeyi hedef almalıdır. Eğitim programı hazırlanır ve geliştirilirken aşağıda maddeler halinde yazılan ilkeler göz önünde bulundurulur. (ÖZGELDİ, 1989, s.96)

- Program yapımında eğitsel amaçlar esas alınır. Amaçlar gereksinimlere hedefler olarak yansıtılır.

- Program içeriği bireylerin öğrenme düzey ve yeteneklerine uygun olarak alınır.

- Program yapısında çeşitli eğitsel etkinlikler göz önünde bulundurulur.

- Program, uygulama yer, zaman, ve ortama göre değiştirilebilecek şekilde aktif olarak hazırlanır.

- Program bireyin karşılaştığı sorunları çözümüleme ve tarafsız düşünerek karar verme yeteneği geliştirecek nitelikte yapılır.

- Programda değişiklik yapılırken, birey ve içinde yaşadığı çevre dikkate alınır.

- Program gereksinimleri karşılamak üzere yapılır ve geliştirmek için üzerinde sürekli olarak çalışılır.

- Program bireyin yaşadığı ortama uyumunu sağlayıcı davranışlar geliştirici etkinliklere yer ve olanak vermelidir.

- Program hazırlanırken uygulayıcılar ile yetiştirilecek personelin görüşlerinden yararlanılır.

- Programın iyi hazırlanması, uygulamanın başarısını etkiler.

3.4.4. Analiz ile Program Hazırlama

Eğitim programı hazırlamada yapılan analiz, amaca ulaşmak üzere bilgi , beceri ve tutum gibi temel öğrenim elemanlarını daha küçük parçalara sistemli bir şekilde ayrıştırma, daha sonra bu temel elemanların birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak üzere sınıflandırma ve sıralamadır. (ÖZGELDİ, 1989, s.99)

Eğitim programı hazırlanırken analiz tekniği iki ayrı düzeyde uygulanabilir. Birincisi iş ve ya görevin gerektirdiği personeli yetiştirmek üzere hangi alanlarda ve düzeylerde eğitim yapılmalıdır sorusuna cevap bulmak için yapılan analizdir. İkincisi, alanı ve düzeyi belirlenmiş bir iş ve ya görev için yetiştirilecek personele hangi bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılmalıdır sorusuna cevaplamak üzere uygulanan analizdir. İşbaşı eğitim programlarında ikinci tür analiz uygulanır. (ÖZGELDİ, 1989, s.100)

3.4.4.1. Analiz Yapımında Kullanılan Teknikler

Belirli alan ve düzeyde yetiştirilecek personel için uygulanacak eğitimin genel amaçları saptandıktan sonra, analiz yolu ile eğitim programı hazırlanır. Eğitim programı hazırlamak üzere aşağıdaki tekniklerden, gerektiğinde iki ve ya fazlasından aynı anda yararlanılır.

Bu teknikler ;Yazılı Kaynaklardan Yararlanma, Anket Uygulama ve Sonuçlardan Yararlanma, Görüşme Yoluyla Analiz Yapma, İşi ve Analizi Aynı

Anda Yapma, İşi Yapan Personel İle Birlikte Analiz Yapma, Çalışanları Gözleyerek Analiz Yapmadır.

3.4.4.2.Yararlanılan Analiz Türleri

Eğitim programı hazırlamak üzere gerekli bilgiler, çeşitli analiz türlerinden yararlanılarak sağlanır. Bunların içinde en çok kullanılan iş ve ya görev analizidir. Diğerleri iş tanımlaması, iş şartnamesi, iş akım şeması ve zaman hareket etüdüleridir. (ÖZGELDİ, 1989, s.99)

Bu analizler 2. bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.4.5. Personel İçin Hazırlanan Programlar

3.4.5.1. Kuruma Yeni Giren Personel İçin Hazırlanan Programlar

Maaş veya ücret karşılığı göreve başlayacak olan personele uygulanacak eğitim programları olup, şu isimlerde belirtilebilir.

- Adaylık Eğitimi,
- Alıştırma Eğitimi,
- Hazırlık Eğitimi,
- İşe Yönelme Eğitimi,
- Oryantasyon Eğitimi,
- Stajyerlik Eğitimi,
- Temel Eğitim,
- Uyarılama Eğitimi,
- Yönlendirme Eğitimi.

Ayrıca eğitimin yapıldığı alan veya katılacak personelin görev adlarıyla düzenlenen programlar da çok çeşitlidir. Örneğin; sekreterlik, muhasebe, elektrik teknisyenliği, operatör eğitimi programları gibi

3.4.5.2. Çalışmakta Olan Personel İçin Hazırlanan Programlar

Kurumda görev almış ve çalışan personeli hizmet içinde yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. Görev adı veya aşağıdaki ifadelerden bazıları da kullanılabilir.

- Bilgi Tazeleme Eğitimi,
- Değişikliklere Uyarlama Eğitimi,
- Meslekte Geliştirme Eğitimi,
- Tekrarlama Eğitimi,
- Verimliliği Arttırma Eğitimi,
- Terfiye Hazırlama Eğitimi.

3.4.5.3. Görev Değişikliği Yapacak Olan Personel İçin Hazırlanan Programlar

Kurumun örgüt yapısındaki kadrolama gereği, işini değiştirmesi gereken personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlardır.

3.4.5.4. Özel İhtisas veya Yabancı Dil Eğitimi Görecek Personel için Hazırlanan Programlar

Kurumda özel hizmetler için personelin yetiştirilmesini sağlamak üzere uygulanan veya personelin katılmasını sağladığı yurtiçi-yurtdışı özel eğitim, yabancı dil, kurs ve programlarıdır.

IV. PERSONEL EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Personel eğitiminde kullanılan eğitim yöntemleri ikiye ayrılır. Bunlardan birisi İş Başında Eğitim Yöntemleri ve Diğeri de İş Dışında Eğitim Yöntemleridir.

4.1. İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşçinin, teknik elamanın, memurun ya da kurmayın tezgahının ,makinenin, aletin başında veya masasında uygulamalı olarak iş görmesine *işbaşında eğitim* adı verilir. Kişi hem işini yapar hem de öğrenir.

İş Başı eğitimin avantajları:

İş-başı eğitimi çalışanı acemilik seviyesinden alıp performansta yeterlilik noktasının elde edilmesine kadar götürmektedir

İş başında eğitim, bilgi ve becerilerin kısa bir sürede (birkaç günden birkaç haftaya kadar) öğretilmesi için çok uygundur. Bu eğitim türü becerisi olmayan kişilere zihin ile ilgili işleri ve satış işlerini öğretmek için kullanılır. İş-başında yapılan eğitimin en büyük avantajı çalışanlara gerçek ekipmanları kullanma ve iş çevresini daha yakından tanıma fırsatını vermesidir .

Bu üstünlüklerine karşılık, işbaşında eğitimin bazı sakıncaları bulunmaktadır:

COŞGUN Cengiz'e göre;

“(1) Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler. (2) Böyle kişiler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur. (3) Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir. (4) İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli bir zaman bulunamayabilir. (5) Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı ya da makinelerin çalıştığı düzenli hızın bir sonucu olarak, işbaşında öğrenmenin fiili diğer bazı güçlükleri vardır.” (COŞKUN, 1994, s.16) diyerek bu sakıncaları belirtmiştir.

Şimdi, İşbaşı Eğitim Yöntemlerini inceleyelim.

4.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim (COACHING)

Eğitim ve Geliştirme yöntemleri içinde en çok kullanılan yöntemdir. Yöntem, "yaparak öğrenme" felsefesine dayanır. Çalışanın işini yaparak öğrenmesinin en iyi yol olduğu ve bir bireyi en iyi eğitecek olan kimsenin en yakın amiri olduğu düşüncesine dayanır.

Yöntemin avantajlarını ve dezavantajlarını DEMİRCİ, Selahattin eserinde;

Bu eğitimin avantajları

“- Ast ile eğitici üst arasında informal ilişkinin, anlayış ve saygının meydana gelmesi sağlanmaktadır.

- Kuruma olan maliyeti düşüktür.

- Yönetici adayı işi yerinde görerek öğrenir ve hemen uygulama olanağını bulur. Yönetim düzeyleri boşaldıkça yerine atanma imkanı bulur. Dışardan transferler azalır.” (DEMİRCİ, s.60) diyerek yöntemin avantajlarına değinmiştir.

Yöntemin sakıncaları:

“- Üs yönetici eğitime yeteri kadar zaman ayırmayabilir, yetiştirmeyi istemeyebilir veya adayın kendi yerine geçmesinden korkabilir.

- Aday diğer alanlarda bilgi edinemeyip sadece o bölüm hakkında bilgi sahibi olabilecektir.

- Aday öğrenmekten, tenkit edilmekten korkarak kaçabilir veya bazı zayıflıkları nedeniyle ilgisiz kalabilir.

- Üst yöneticinin etkisinde kalarak onun zayıf ve kötü davranışlarını taklit edebilir ve bu davranışları kendisine mal edebilir.” (DEMİRCİ, s.60) diyerek belirtmiştir.

4.1.2. Monitör Aracılığıyla Eğitim

Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Bilindiği gibi, modern işletmelerde karmaşık ve değişik özellikler gösteren işler gün geçtikçe daha teknik bir düzeye ulaşmakta, daha çok ustalık ve hünere gerektirmektedir. Bu nedenle işçilerin eğitimini eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşılara bırakmak hele bir diğer işçiye yüklemek güç değil imkan dışı görülmektedir. İşçileri işbaşında en iyi şekilde yetiştirmenin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen monitör denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimine yöneltilmelerinde bulunmuştur.

4.1.3. Staj ve Çıraklık Eğitim Yöntemi

İşletmeler nitelikli işgören ihtiyaçlarını gidermek için başvurdukları bir diğer yöntem "Staj ve Çıraklık Eğitim Yöntemi"dir.

Staj işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme ve yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlar. Yetiştirilmesi arzu edilen fert, idareciye yardımcı tayin edilerek, idarecinin araştırma ve tetkiklerine yardım eder böylece kabiliyetinin gelişmesi sağlanmış olur.

Çıraklık eğitimi, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörenlere hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve akıl sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır (BİNGÖL, 1996, s. 189).

4.1.4. İş Değiştirme Yolu (Rotasyon) ile Eğitim

Bu tarz bir işbaşı eğitimi elemanların işletme içinde değişik işlerde çalıştırılarak işin öğretilmesini içerir (TELMAN, 1990, s.6)

Rotasyon yöntemi dikey ve yatay olarak gruplandırılır. Yatay rotasyondan aynı kademedeki farklı görevlerde bulunma olup, dikey rotasyon ise bir üst kademedeki çalışma olarak bakılır. Bu yöntemle, işgörenin örgütün farklı birimlerinde işlerin nasıl yürüdüğünü, neler yapıldığını öğrenmesi suretiyle, çalışanların işleri bir bütünlük içinde görerek başka işleri üstlenmesi gerektiğinde buna hazır hale gelmesi sağlanır.

Yöntemin hem çalışana, hem de şirkete bir dizi avantajlar getirir. Bunlar;

İşgören tüm işletmenin bileşimlerini gözönünde bulundurarak düşünmeyi ve karar vermeyi öğrenir. İşgörenin bir konuda uzman olarak değil, aksine bir Allround-Man özelliğine sahip olarak her yerde görev alabilecek düzeye gelir. İşgören yeteneklerini işte test etmek suretiyle, hangi pozisyona uygun olduğunu tesbit edebilir. İş Rotasyonu işletme içi iş değiştirmeye uygun bir yoldur. Kuruluşun bir ihtiyacında bu yöntem tabi tutulmuş işgörenlerden seçebilir ve böylelikle işgören pazarına dönmesi gerekmez. Bu yöntem işletme ikliminin düzenlenmesine yönelik uygun bir araçtır. Rotasyona tabi tutulmuş işgören işletmede görevli çalışanları tanımakta ve bunların işletmeye ilişkin endişelerini ve sıkıntılarını öğrenmektedir.

Rotasyon yönteminin başlıca dezavantajları ise şunlardır :

Göreve yeni başlayan bireyin yeterli olmaması durumunda işletmenin çalışmaları aksar. Adaylar sürekli olarak yer ve amir değiştirdikleri için tedirgin olurlar ve bu yöntem iyi bir planlama yapmayı gerektirir. İş rotasyonu yöntemi uygulanan adayın sonuçta beklediği yere atanmaması halinde hayal kırıklığına uğraması mümkündür.

4.1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi

Oryantasyon, seçilerek işletmeye alınan personelin işe ve ya örgüte alışması için yapılan çalışmalara verilen addı (ERDİL, 1999, s.1)

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bir başka anlatımla işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde uygulanan eğitim yöntemidir.

İşe yeni başlayan personeli bu eğitim yöntemiyle çalışacağı işletmeyi, işletmenin politikasını, iş ve faaliyet alanını, ürünlerini, üretim sürecini, çalışanları tanıma, görev, yetki ve sorumluluklarını tanıması ve iş ve göreve ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksiklerini giderme amacı taşır

4.1.6. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Eğitilecek olan kimseye, o kimsenin bulunduğu hiyerarşi basamağında yer almayan bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle o kimsenin elinde yetki olacağı zaman o yetkiyi yönetme yetenekleri geliştirmek istenir (TELMAN, 1990, s.7)

Bu suretle üst düşünme karar verme fikrini kendi astlarına kabul ettirebilmek için tutum ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalacak yani düşünce olarak gelişecektir.

4.1.7. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar destekli eğitimde bilgisayar programlarının yardımıyla eğitimle ilgili bilgisayar oyunları ile desteklenen bu yöntemler vasıtasıyla eğitim daha zengin ve renkli bir içerik kazanır.

Bilgisayar destekli eğitimin şimdiye kadar uygulanan biçimleri; Eğitim-öğretim, Tekrar ve Alıştırma, Öğrenciyi çeşitli yönlerden destekleme, Benzetim programları ile çalıştırma, Etkileşimli açıklama, Veri bankası olarak kullanma, Verileri çekici bir şekilde gösterme, Etkileşimli canlı (hypertext) kitap, Uzman sistemler ve yapay zeka, Bilgisayar uygulamalı ve değerlendirmeli testler, Bilgisayar yönlendirmeli öğrenme,

Bilgisayar destekli eğitim artık genellikle CD- ROM paketlerinde yer almaktadır. Bu programlar ilgi çekiyor, bilgiye kolay ulaşım sağlıyor, açıklayıcı bilgi ve örnekler veriyor, beceri pratiği yapma imkanı sunuyor (ERGÜN, 1998, s.4).

4.1.8. İnternet Teknolojisi ile Eğitim

Globalleşmeyle birlikte şirketler, eğitim maliyetlerini azaltmak için kullandıkları yeni teknolojilerden biride internet kanalıyla eğitim yoludur. Şirketler merkezde geliştirmiş oldukları eğitim programlarına uzaktaki elemanlarının katılımını sağlamak için interneti kullanmaktadırlar.

İnternet ve başka bilgisayar ağlarındaki konferanslarla herhangi bir zaman , dünyanın herhangi bir yerindeki bilgilere ulaşabiliyor,online bilgi akışında interaktif ilişki kurabiliyor, geleneksel ortamlarda tartışma aynı mekanda ve aynı anda olurken, ağ üzerinde sohbet ve tartışmalar farklı zamanlarda farklı kişilerle kolaylıkla yapılabilir (ERGÜN, 1988, s.6).

4.2. İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İş dışı eğitim iş görenin işinin başından ayrılarak, işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitimsel çabalardır.

İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bu özelliklerden en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir.

Şimdi iş dışında eğitim yöntemlerini inceleyelim;

4.2.1. Anlatma Metodu

Anlatma metodu, bilginin konferans ya da düz anlatım şeklinde diğer fertlere aktarılmasıdır.

Özellikle grup büyükse ve tamamen yeni bir materyal, bilgiler sunulacaksa yararlı bir eğitim yöntemidir (TELMAN, 1990, s.8)

Konferans yönteminin avantajları şunlardır :

- Geniş bir gruba aynı şartlar altında öğretim yapma imkanı verir. Bu nedenle ekonomik bir yöntemdir.

- Dinleyici durumunda olan öğrencilerin hazırlıklı olmaları gerekmez. Konu dağıtılmadan ve kesilmeden işlenebilir. Özel öğretim araç ve gereçlerine gerek göstermez.

- Alışılmış bir yöntem olduğundan uygulanması kolaydır.

- Eğitimin zamanını kısaltır.

Yöntemin dezavantajlarına gelince :

- Dinleyiciler fiili olarak konferansa katılmadıkları için konuşmacı, onların dikkatlerini çekmekten ve dikkati aynı düzeyde tutmaktan emin olamaz. Bu yöntemde dinleyicilere az iş düşer.

- Konferansın sonuçları çabuk unutulur.

4.2.2. Grup Tartışma Yöntemleri

4.2.2.1. Forum

Bir yöneticinin yönetiminde, önemli görülen sorunlar, değişik görüşlere sahip üyelerce dinleyiciler önünde ortaya konur (TELMAN, 1990, s.9).

4.2.2.2. Panel

Panel ise iki ve ya üç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir. Bu yöntem okul içi eğitimde ya da endüstri çevresinde yürütülür. Konuşmacılar, yapılan tartışmaları dinleyerek konuya ilişkin gözden kaçan noktaları saptamak için iyi bir fırsat edinirler.

4.2.2.3. Açık Oturum

Olayların dinleyiciler önünde bir başkanın yönetiminde tartışılması olaydır. Açık oturumda başkan konuyu belirtir ve ele alınan konu hakkında bilgi verir. Konuşmacılara çeşitli sorular sorarak konu hakkındaki görüşlere katılıp katılmadıkları gerekçeleri ile birlikte sorulur. Konuşmalarda eleştiri olabilir. Fakat kesinlikle suçlama yoktur.

4.2.2.4. Seminerler

Seminerlerde genellikle güncel konular ele alınır. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonucu gün belirli esaslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır.

4.2.2.5. Sempozyum

Her konuşmacı, belirli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sunulan tebliğlerin herbirinin ayrı bir teze sahip olması beklenir (ERDİL, 1999, s.23)

4.2.3. Kurslar

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarındır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir

Kurslar, işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, monitör düzeyinde ve orta ve yüksek kademe yöneticileri düzeyinde olmak üzere belli başlı gruplandırmalar yapılarak belirtilebilir.

4.2.4. Gezi- Gözlem

Gezi-gözlem, çalışılan işyerinin dışındaki bir yerde yapılan veya olan işleri, oluş ve yapılış halinde görmektir. Bu bakımdan pratik ve doğrudan doğruya bir yaşantıdır.

Yöntem günümüzde işletmeler tarafından ilgiyle karşılanmakta ve uygulanmaktadır. Amaç personeli benzer işletmelere götürerek görgü ve bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, koşulları ve tekniği hakkında gözlem yoluyla eğitimlerini sağlamaktır. Gezi sonunda edinilen izlenim ve bilgilerin değerlendirilmesi için katılanlardan birer rapor istenmesi yararlı olur. Bununla birlikte, diğer işletmelerde

daha iyi çalışma koşulları varsa, personelleri olumsuz yönde etkilemesi ve biraz pahalı bir yöntem olması nedeniyle bu yönetime bazı eleştiriler yöneltilmektedir.

4.2.5. T. Grup Tekniği (Duyarlılık Eğitimi)

Duyarlılık eğitimi , kişilerin mantıklı bir grup faaliyetinde bulunabilmek için birbirlerinin duygularına duyarlı olmalarını gerektiren yapılanmamış bir yüzleşme grubunda, gerginlik altında küçük bir grup etkileşimidir. Eğitim gruplarının kendilerine "T grupları" ya da "yüzleşme grupları" denir.

Genellikle on, onbeş kişilik gruplar halinde oluşturulan eğitim grupları birbirlerini tanımayan ve aralarında hiyerarşik bir yapı bulunmayan bireylerden meydana getirilmektedir.

Bu yöntemin amacı, bireylerin bir grup içinde birbirlerini nasıl etkilediklerini ve bu ilişkilerin nasıl kurulup geliştirildiğinin bilincine erdirmektir.

Duyarlılık eğitiminde rol oynama yoktur. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler. Normal sosyal düzenleri grup içinde geçerli değildir. Bu ortamda kendi öz değerlerini incelemeye ve başkalarının söz ve duygularına daha tepkili olmaya teşvik edilirler.

Duyarlılık eğitiminin avantajları şunlardır :

Kendilerini daha iyi değerlendirme imkanı bulan bireyler, eğitim sonrasında kendi duygularında, diğerlerinin etkisiyle meydana gelen değişimleri görebilmektedirler. Ayrıca bireyler grup içinde davranışlarını ve ilişkilerini geliştirerek, çalıştıkları örgütlerinde insan ilişkilerini daha iyiye götürme fırsatı bulmaktadırlar.

Yöntemin dezavantajları ise şöyledir :

Bireyler psikolojik tecrübeden zedelenebilir, zarar görebilir. Duyarlılık eğitimi, nörotik olan ve gerginliğe dayanamayanlara uygun bir yöntem değildir. Yöntemde işgörenler istekleri dışında katılmaya ve duygularını ortaya koymaya zorlanırsa, gizliliğe saygısızlık söz konusu olur.

4.2.6. Örnek Olay Yöntemi

Gerçek ve ya hayali bir olay üzerinde isabetli karar verme yeteneğini geliştirebilmek amacı ile bir grubun karara etki eden faktörleri gözden geçirmesi ve alternatifleri tartışmasıdır (UZUNÇARŞILI, 1989, s.35).

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir.

Bu yöntemin avantajlı yönleri şunlardır :

Olaylar genellikle gerçek ve yaşanmış problemlere dayandıkları için kazanılan tecrübeler gerçekçi ve değerlidir. Eğitilen adayların sorun çözme, analiz, karar verme yetenekleri geliştirilir. Bunlardan başka adayların düşüncelerini ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme veya fikrine saygı gösterme, yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesine yardım eder.

Yöntemin dezavantajları ise şunlardır :

Bazen tartışmacılar, ortamın sıkı kontrol edildiğini ve örnek olay için kalıp cevaplar istendiğini hissederler. Böyle zamanlarda metodun etkinliği azalabilir (ÇATALCA, 1993, s.131)

4.2.7. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir.

Bu yöntemde, yetiştirme programına katılan adaylar arasından önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu grup üyeleri işletmede ortaya çıkma olasılığı olan problem ve olayları aynen vuku buluyormuş gibi canlandırır. Grubun diğer üyeleri de bunu müşahade ve tahlil eder. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar.

Görüldüğü gibi rol oynama yönteminin önceden her yönü ile saptanmış birtakım rol ve davranış biçimlerinin denenerek öğrenilmeye çalışıldığı bir eğitim yöntemi olarak algılanmaması gerekir. Burada hedeflenen, belli bir durumun özünü kavramanın öğrenilmesi ve doğru olarak görülen çözüm ya da çözümlerin diğer oyuncularını etkileme yoluyla kabul ettirilmesidir.

4.2.8. İşletme Oyunları (Management Games) Yöntemi

İşletme oyunu adı verilen eğitim metodu son yıllarda geniş bir uygulama sahası bulan ve taklit metodları adı altında toplanan metodlardan birisidir.

Oyuna katılanların küçük gruplara ayrılması gerekir. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi şartlarına uygun veriler verilir. Adaylar verilen bu verilere göre kararlar alarak işletmelerini yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Bu formlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday, daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanabilir.

4.2.9. Görsel ve İşitsel Eğitim (Simülasyon)Yöntemleri

Bu yöntem, olayların boyutlarını küçültücü bir yaklaşımla uygulanır. Örneğin bir saatlik süre gerçek yaşamdaki bir ay veya birkaç aya eşdeğer olarak nitelenebilir ve ya çeşitli olay deneyimleri kısa süre içine sığdırılabilir.

Örneğin pilot ve astronot eğitimi bu yöntemin en etkin biçimde uygulandığı alanlardır (UZUNÇARŞILI, 1989 s.37).

4.2.10. Beyin Fırtınası (Brainstorming) Yöntemi

Grupta ortaya çıkan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Bu yöntem yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır (ERDİL,1999, s.23).

Beyin fırtınası toplantılarında en uygun üye sayısı 7-10 arasındadır. Toplantıdan önce üyelere teknik iyice açıklanmalı, toplantının hangi amaçla yapıldığı belirtilmelidir. Toplantıda ortaya atılan fikirler, teybe kaydedilmeli ve daha sonra daktilo edilerek değerlendirme toplantısına hazırlanmalıdır.

4.2.11. Model Alma

İşgörenler grup içinde başarılı olmuş veya arzu edilen sonuçlara ulaşmış kişilerin davranışlarını gözleyerek ve taklit ederek aynı başarılarla ve sonuçlara ulaşmayı arzu ederler. Örnek alınan kişinin davranışları sonuç ve başarılarla ulaşmak için uygun olacak ipuçlarını verir. Örnek alma süreci , örnek alınan davranışlarından dolayı ödüllendirildiği ve ödüller örnek alanın arzu ettiği biçimde olduğu sürece devam eder.

Bir çok araştırma model alma çalışmalarının eğitim programı üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirlemiştir. Model alma uygulaması anlatma ve gösterme tekniklerinden oluşan eğitim programının ilk aşamalarında gösterme yönteminin uygulanmasını sağlayarak olası bazı sorunların önüne geçilmesini sağlar . Davranış eğitimi istenen davranışların verimli olarak şu yollarla öğrenilmesini sağlar.

4.3. YENİ EĞİTİM MODELLERİ

4.3.1. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme, pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nisbeten sürekli olacak bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (ÖĞÜTVEREN, 2000)

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşanan olaylardan sonuç çıkartması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personelini

geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (ÖZALP vd., s.19)

Kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanabilen bir yapı olan öğrenen organizasyon gerekli bilgiyi organizasyon içinde yaratıp elde etmek ve ya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir.(ÇELİK, s.113).

Öğrenen Örgütler, sistemli olarak örgüt- grup ve bireyin değişikliklere uyumunu sağlamayı amaç edinen ve bunun için gerekli kişisel tecrübeleri destekleyen öğrenme için her türlü ortamı hazırlayan, bireyleri güdüleyen organizmalardır (GÜÇLÜ, 1999, s.118).

Öğrenen örgütler, insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerler olarak tanımlanır (GARVIN, 1999, s.53).

Kişisel eğitim, ekiplerde gelişir, ancak ekiplerde süreç içerisinde öğrenebilirler. Sinerji olarak bilinen şey, bir grubun enerjisinin kişisel enerjilerinin toplamından daha fazla olması demektir. Beraber öğrenmeye odaklanmış ekipler, sıradışı sonuçları üretmektedirler. Üstelik bu ekibin üyeleri, kendi çabalarıyla elde edebileceklerinden çok daha hızlı bir şekilde kendilerini geliştirirler (LANGFORD and CLEARY , 1999, s.143).

4.3.1.1. Öğrenen Organizasyon Çeşitleri

Günümüzde teknolojiler , pazarlar ve müşteri ihtiyaçları çok hızlı değişmekte ve işletmeler üzerinde değişik baskılar söz konusu olmaktadır. Bu baskılar azaltmak, işletmenin amaçlarını iyi tarif etmesiyle olur. Ayrıca işletmenin yapısı oluşurken bu yapıyı amaçlar belirlemektedir.

Kişilerin işleriyle ilgilenirken zamanlarının ne kadarını bilgi işlemeye ayırdıkları, işlerinin ne derece rutin ve ya programlanabilir olduğu ne düzeyde sorumluluk taşıdığı amaçları gerçekleştirmede önemli öğelerdir. (TOFFLER, 1992., s.90).

Böylece yöneticilerin emirlerini beklemeden kendi hareket alanları içinde yapılacak işleri kendileri belirleyen çalışanlar şirketin amaçlarını da bilirlerse kendilerini şirketin amaçlarıyla daha güçlü bir biçimde özdeşleştirebilirler.

Öğrenen organizasyonların felsefesinde kurumlar, işletme yönetimi açısından sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırılmaya göre kurumlar bilen kurum, anlayan kurum, düşünen kurum ve öğrenen kurumlardır.

a. Bilen Kurumlar

Bilen kurumlar klasik teoriye uygun bir organizasyon yapısına sahiptirler. Klasik teori içinde bürokrasi, yönetsel teori ve bilimsel yönetim yer alır. Bu yaklaşımda amaç uzlaşmadan yararlanabilen düzenli bir hiyerarşi sağlamaktır.

Bilen Organizasyonlar için üç faktör önemlidir: Etkinlik, Geleceğin Tahmin Edilebilir Olması ve Kontrol.

Bilen kurumların felsefesi rasyonelliktir. Böyle işletmeler standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve yönetmelikler üzerinde yoğunlaşırlar. Bilen kurumlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimi öğrenmeyi engeller.

b. Anlayan Kurumlar

“En iyi “ açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi” lerin olabileceğini vurgulayan organizasyonlardır. (ÖZALP, vd., s.20)

Geleceğin tahmin edilebilirliği, kontrol ve verimlilik unsurları bu organizasyon içinde önemlidir. Sıkı kontrol ve formal kurallar yerini organizasyon kültürüne bırakmıştır. Anlayan kurumlar, şirketin nelere değer verdiğinin kurum kültürü yoluyla anlaşılmasını sağlar.

c. Düşünen Kurumlar

Bu tür kurumlar iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi analizinin yapılması ve eyleme geçerek çözülmesi üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme yöneticileri sorunları ortaya çıktıkları anda farketmek, analizini yapmak ve çözmek üzere eğitilirler. Düşünen kurumlar organizasyonların bir sistemin parçası olduklarını ve sistemden izole olarak düşünülmeceğini ve organizasyonların dinamik ve çok boyutlu yapılar olduğunu savunmaktadır (SENGE,1993, s.15).

d. Öğrenen Kurumlar

Öğrenen kurumların genel felsefesi kurumun çalışanlar, müşteriler, satıcılar ve hatta rakipleri ile olan tüm ilişkilerini bir deneyim ve öğrenme süreci olarak görüp, öğrenebileceklerini en üst düzeye çıkartmaktadır. Bu kurumlarda yönetim uygulamalarının odak noktası öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratmak ve desteklemektir. Çalışanların sorumluluğu ise bilgiyi toplamak, denemek ve bu deneylerden sonuçlar çıkarmaktır.

Öğrenen kurum olabilmek için beş disiplin vardır. Bunlar, kişisel yetkinlik, kişisel görme, ufka sürekli olarak açıklık kazandırmak ve onu derinleştirmek, enerjiyi odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir.

Takım halinde öğrenme; takım üyelerinin varsayımlarını araştırarak, gerçek bir " birlikte düşünme " etkinliğine girilmesi, daha derinde yatan yapının işleyişinin

farkına vararak , geleceği tasarlaması anlamına gelir. Öğrenen organizasyonlardaki yöneticiler yol gösterici (mentor) olarak adlandırılmaktadır. Başarılı bir yol gösterici çalışanlarının gelişimine yardımcı olan arkadaş gibidir.

4.3.1.2. Öğrenmeye Dayanan Organizasyonun Oluşturulması

Başarılı organizasyonların temelinde bilgi ve beceri ile, bunu etkili bir biçimde kullanabilme yeteneği yatar. Organizasyonlar da içinde çalışanlarıyla birlikte bir bütün oluşturduğuna göre, organizasyonun gelişimi çalışanların tek tek kişisel gelişimiyle birlikte var olacaktır. Bu nedenle organizasyonu oluştururken çalışanların toplantılarda, konferanslarda ve grup tartışmalarında düşünme ortamı yaratılması, öğrenmenin rastlantı ve ya şansa bırakılmadan sistemli bir biçimde kişilere kazandırılması öğrenen organizasyonun oluşumunda önemli bir etkidir (CANMAN, 1995., s.110).

Öğrenmeye dayanan organizasyonların özelliklerini incelediğimizde şu sonuçlara varılır:

Çalışanlarını, kendi öğrenme ihtiyaçlarını belirlemeye yönlendirir, Bireylerin, performansları ve öğrenme ihtiyaçları üzerinde düzenli inceleme yapma imkanı sağlar, Performans ve kazanılmış bilgiler üzerinde geribildirim sağlar.

Senge öğrenen organizasyonu;

"Öğrenen bir organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar. Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının ve ya başka birşeyin yol açtığı problemler olarak görmekten, kendi eylemlerimizin, yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelik bir zihniyet değişikliği, öğrenen bir organizasyon, insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir."(SENGE, 1993, s.22) diyerek ifade etmiştir.

4.3.1.3. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen organizasyonların üç ortak özelliği vardır (KOVACH, 1998 , s.24):

a. Yeni düşüncelere açıktırlar: İnsanların yaratıcılıklarını anında öldüren sözleri hepimiz duymuşuzdur: “ Biz o dediğini daha önce yaptık, bir işe yaramadı.”, “ O öyle olmaz”, “ Bizde o şekilde olmaz” gibi. Yaratıcı düşünce alışılmışı alıp, alışılmamış yerlere taşımaktan başka bir şey değildir.

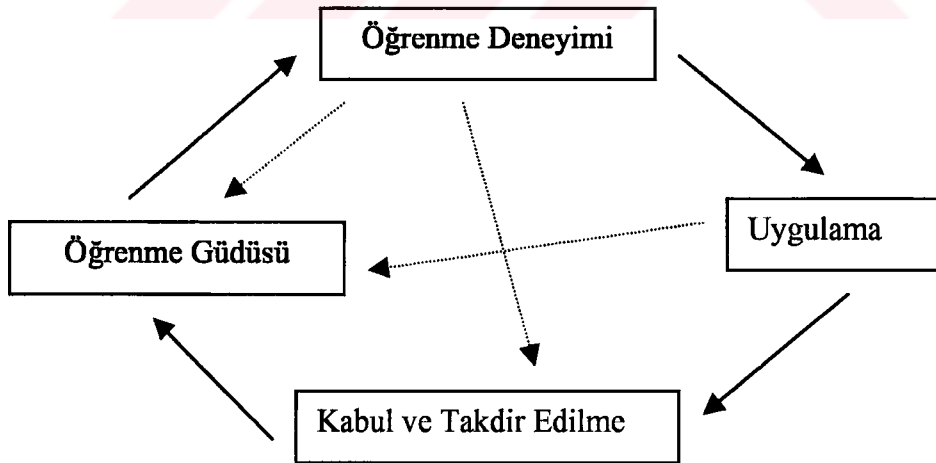
b. Şirket kültürü öğrenme ve yenilik yapma fırsatlarını ortaya çıkarır ve destekler: Çalışanların getirdiği önerileri ne kadar destekliyoruz? Çalışanları kendi uzmanlık alanlarının dışında olsa bile yeni şeyler öğrenmeleri konusunda cesaretlendiriyor muyuz? Şirkete yeni düşünceler ve bakış açıları kazandırmanın en iyi yolu budur.

c. Çalışanlar kendi yaptıkları işlerin şirketin genel amaç ve hedeflerine ne şekilde katkıda bulunduğunu bilirler: Çalışanlar, şirketin nereye doğru gittiğini bilmedikleri zaman yaşayan birer ölüden farksız olurlar. Herkes bir vizyonun ve misyonun parçası olmak ister. Herkes bir diğerinden birşeyler öğrenme gereksinimi duyar, çünkü öğrenme değişimi kolaylaştırır. Gerçekte herkesi öğrenmeye yönlendirdiğimiz ve cesaretlendirdiğimiz ölçüde, öğrenme sinerjik bir nitelik kazanır.

Bu nedenle sürekli öğrenme konusuna bakalım;

Bireysel düzeyde, sürekli öğrenme bir döngü olarak ele alınabilir. Bu döngü dört unsurdan oluşmaktadır. Öğrenme deneyimi, Uygulama, Takdir Edilme ve Daha Fazla Öğrenmeye Güdülenme. Birey bir seminere katılarak, arkadaşından bir öğüt alarak ve ya bir projede görev alarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu öğrenme deneyimi bireye , işyerine uygulayabileceği bir beceri geliştirmesini sağlar. Olumlu ortamlarda bu becerinin işe uygulanması takdir edilir. Öğrenme , uygulama ve takdir edilme zinciri bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek için bireyi güdüler. Böylece yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istekli olur ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir. Bu bireysel öğrenme döngüsü aşağıdaki şekilde görülebilir.

Sürekli öğrenme döngüsü şeklinde kesik çizgi ile gösterilen içsel geribildirim okları vardır. Öğrenme deneyiminden Öğrenme güdüsüne olan ok, bazı bireyler için öğrenme eyleminin kendisinin güdüleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu olumlu bir ilişkidir. Fakat çalışanlar öğrendiklerini işe uygulama fırsatı bulamazlarsa, işletmeler bireylerin öğrenmesinden yararlanamayacaklardır.



Şekil 4.1., Sürekli Öğrenme Döngüsü (KOVACH, 1998 , s.25)

Uygulamadan öğrenme güdüsüne olan ok ise yeni fikir ve becerilerin işe başarılı bir şekilde uygulanmasının da örgütsel ödüllerden bağımsız olarak içsel bir güdüleyici değeri olduğunu göstermektedir. Bu içsel güdülenme de olumlu bir unsurdur. Fakat , dışsal bir teşvik olmaksızın pek çok çalışan eninde sonunda engellenmiş hissedecek, şevkini kaybedecek veya fikirleri ve başarılarının takdir edildiği ortamın olduğu işletmelere gidecektir. Öğrenilenlerin işe aktarılması deneyimi ve işin başarılması kişinin işten aldığı doyumunu artıracak ve işine daha bağlı olarak çalışmasını sağlayacaktır(ERDOĞAN, 1996).

Son olarak , öğrenme deneyimi ile takdir edilme arasındaki ok, bazı örgütlerde öğrenilen bilginin uygulanmasına bakılmaksızın öğrenme deneyimine katılanların ödüllendirildiklerini gösterir. Bu durum bazı örgütlerde bilgi sistemi ücreti şeklinde biçimselleştirilmiştir.

Yukarıda görülen sürekli öğrenme döngüsü, bütün unsurların uygun bir şekilde varolduğu bir durumda sürekli öğrenmenin nasıl artacağını , herhangi bir noktadaki bir bağlantısızlığın ise öğrenmeye engel teşkil edeceğini göstermektedir. Öğrenme deneyiminin yeterli miktarda olmaması, yeni becerilerin uygulamasında karşılaşılan engeller ve yetersiz takdir ve kabul etme öğrenmeyi engeller. Bir başka deyişle, öğrenme ortamı sürekli öğrenmeyi ya kolaylaştırır ve geliştirir ya da engeller.

V. PERSONEL EĞİTİMİNİN ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde personel eğitimi sonrası yapılan ölçme ve değerlendirme konusu hakkında bilgi verilmiştir.

5.1. PERSONEL EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN ÖLÇÜMÜ

Matematiksel tanımlardan *ölçme* işlemlerini de içine alan sözel tanımlara kadar, çeşitli ölçme tanımları yapılmıştır. Ölçme bir değişkene ait bir niteliğin uygun bir ölçme aracı ile (örneğin bir test ile) ölçülmesi ve sonucun sayı veya sembol ile gösterilmesi işlemidir.

Eğitim ve geliştirme sistemindeki çıktıların ölçülmesindeki amaç, eğitimin yararlılığını anlamak olduğu kadar, eğitim programının sonunda şu soruların cevabını almak olarak da belirlenebilir : Eğitim ve geliştirme faaliyeti sonucu bir değişiklik meydana geldi mi? Meydana gelen değişiklik eğitimle mi sağlandı? Değişiklik örgütsel amaçlara ulaşılmasını olumlu yönde etkiliyor mu? Aynı eğitim programına yeni katılanlarda da benzer değişiklikler sağlanabilecek mi? Bu sorulara cevap aramak gerekmektedir.

Değerleme ise ölçme sonucu elde edilen ölçümün ölçme amacına uygun olarak seçilen bir ölçütü (kriterle) karşılaştırılarak bir karara varma işlemidir. Eğitim ve geliştirme programının değerlendirilmesi, bu programın değeri ve yararlı olma derece hakkında maddi veya maddi olmayan deyimlerle bir yargıya ulaşmak demektir.

Ölçme, değerlendirme için bir ön şarttır. Değerlendirme ölçmeye oranla daha geniş bir terimdir.

5.1.1. Eğitimde Ölçme ve Ölçme Araçlarında Aranılan Özellikler

Değerlendirme sonunda verilen kararın doğruluğu ve uygunluğu, ölçme sonuçlarına bağlıdır. Bu nedenle ölçmenin hatasız olması ve bunun için ölçme işinde kullanılacak araçların aranılan niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler şunlardır (BAKİOĞLU, 1991, s.171):

5.1.1.1. Değerleme Ölçütü:

Eğitim ve Geliştirme programına katılan bireylerde davranış, bilgi ve beceri olarak bir değişimin meydana gelip gelmediğini ölçmeye yarayan bir değişkendir. Ölçütler, programın önceden belirlenen hedefleri doğrultusunda ortaya koyulur.

5.1.1.2. Geçerlik :

Bir ölçme aracının geçerliği, ölçmek istenilen varlığı en doğru bir şekilde

ölçme özelliğidir. Bir test veya soru karnesi, ölçme aracı olarak kullanılacağı alanın bütün özelliklerini hassas olarak ölçecek şekilde olmalıdır.

5.1.1.3. Güvenirlik :

Bir testin ölçtüğü şeyi her zaman aynı hassasiyetle ölçmesidir. Bir test aynı şartlar altında aynı gruba aralıklı olarak verildiği zaman alınan sonuçların birbirinin aynı veya yakın olması bize o testin güvenilir bir test olduğunu anlatır. Başka bir deyimle iki ölçme sonucu arasında farkı az olan test güvenilir, fazla olan test güvenilirmez sayılır.

5.1.1.4. Objektiflik :

Test veya diğer ölçme araçlarının objektif olma niteliği puanlama tekniği ile ilgilidir. Puanlama sonuçları kişiden kişiye değişmiyorsa, ölçme aracı objektif demektir. Objektif sayılan ölçme araçlarında puanlayan kişinin anlayış, yorumlama, kişisel eğilim ölçütlerinin sonuçlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Puanlama önceden saptanmış bir anahtarın uygulanmasıyla yapılır

5.1.1.5. Kullanışlılık :

Kullanışlı bir testin verilmesi kolay, puanlanması kolay, yorumlanması kolay olmalıdır. Testin açıklaması anlaşılır şekilde, sorular açık, cevaplar kolayca takip edilecek biçimde düzenlenmelidir. Ölçme aracı, uygulandığında, süre, emek ve para bakımından ekonomik olmalıdır

5.1.1.6. Ayırt Edicilik

Bu konuda GÜNGÖR Nilgün eserinde;

“Ölçme aracı, beklenen bilgi, beceri ve tutum gibi değişkenler bakımından başarı durumlarına göre bireyleri birbirinden ayırmalıdır. Bunun için hazırlanan araçta öğrenci için gerekli çalışmayı yapmış olanların cevaplayacağı sorulara yer verilmelidir.” (GÜNGÖR, 2000, s.77) diyerek bilgi vermiştir.

5.1.1.7. Kapsamlılık

Ölçülmesi beklenen ilgi, beceri ve tutum değişkenlerini kapsamına almalıdır. Bir anda yapılacak ölçme için tüm hedeflerin alınması olanaksız ise örnekleme yapılarak, sonuçlar hazırlanır. Bu nedenle testin önleyicilik niteliği de aranır. Bir ölçme aracının iyi bir örnekleyiciliğe sahip olması, ölçme planına göre hazırlanan geçerli, güvenilir, nesnel ve duyarlı soru sayısının, her eğitim hedefini ölçebilecek sayıda olmasına bağlıdır.

5.2. DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için mutlaka eğitim değerlendirme sisteminin yoğun ve sistemli olarak kullanılması gerekmektedir. Eğer bir değerlendirme yapılmaz ise sistemin başarı veya başarısızlık tahlili ve hangi noktada bulunduğu tespit etmek güçleşecektir

Eğitim uygulamalarının değerlendirilmesinde, katılımcıların eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi, eğitimin beklentileri karşılayıp karşılamadığını anlamak bakımından değerlendirme yapılır. *Bu değerlendirme 2 yönden yapılır* (AL, 1998, s.84):

5.2.1. Programın Genel Değerlendirilmesi

Katılımcıların programa ilişkin görüş ve önerileri alınarak eğitimin genel değerlendirilmesi yapılır.

Değerlendirmede şu kriterler esas alınır;

- Eğitimin konularının içeriği ve süresi,
- Kullanılan eğitim yöntemi,
- Eğitim araç ve gereçlerin yeterliliği,
- Verilen bilgilerin işe yararı,
- Beklentileri karşılama,
- Eğiticilerin eğitim yeteneği, iletişimi ve etkinliği,
- Konaklama yerinin yeterliliği,

h. Eğitim yerinin yeterliliği. (AL , 1998, s.84) diyerek AL bu konuda bilgi vermiştir.

5.2.2. Katılımcıların Değerlendirilmesi

Bu değerlendirmeyle katılımcıların eğitimdeki performansı ve eğitimden aldığı bilgiler değerlendirilir. Değerlendirme süreci; program boyunca ve sonunda genel bir değerlendirme yapılarak, gerçekleştirilir. Katılımcıların performansının değerlendirmesinde eğitim boyunca gösterdiği eğitime olan ilgi değerlendirilir. Bu değerlendirme de katılımcının eğitime olan devamlılığı, eğitimde fikir üretmesi, bireysel ve grup içinde çalışması gibi tutumları değerlendirilir.

Eğitim programlarının değerlemesi çeşitli düzeylerde gerçekleştirilir. Bu düzeyler eğitimin başarısını ortaya koymakta, diğer bir deyişle eğitimin amacına ulaşma derecesini bir takım belirleyiciler saptamaktadır. Bu belirleyiciler şu şekilde sıralanabilir ;

5.2.2.1. Sınavlar ya da Testler

Bir sınav ile katılımcının eğitime ilişkin işleri, kavramları, tutum, bilgileri ne ölçüde kavradığı ve ne derecede akılda tuttuğunu ortaya çıkarabilir. Bu da, bir anlamda eğitimin başarı derecesinin bir göstergesidir.

5.2.2.2. Performans Testleri

Eğitim programları, kurumda çalışan personelin yetiştirilmesi için hazırlanır ve uygulanır. Personele bir iş veya görevi yapabilmesi için kendisine gerekli olan bilgi, beceri ve tutum kazandırılır. Bilgili kazanma derecesi ve davranışa dönüştürme niteliği, sözlü ve yazılı testlerle ölçülmeye çalışılır.

Beceri ve tutum ile ilgili amaçlara ulaşma derecesini ölçmek için bireyin iş veya görev başındaki davranışları gözlenir. Bu nedenle bu tip ölçmelere gözlem yolu ile ölçme adı verilir. Hüner ve becerilerin kazandırılması amaç edinilen öğretimde, birey davranışlarının gözlenerek ölçme yapılması için uygulanan testlerdir. Bu konuda GÜNGÖR Nilgün eserinde “Performans testleri planlı gözleme dayalı olarak gelişimi gözlem formu, çalışmayı-uygulamayı-gözlem ve iş testinde performansı gözlem formlarından biri kullanılarak yapılır.”(GÜNGÖR, 2000, s.83) diyerek performans testleri yöntemlerine değinmiştir.

Bu tür testler ile bireyin belli standartlarda işin bir kısmını yapabilme yeteneği ölçülmektedir. Başarının açıkça ayırt edildiği ve standartların bilindiği durumlarda performans testleri çok yararlı olmaktadır.

5.2.2.3. Fikir Etütleri

Eğitime katılmış, eğitim görmüş personelin bu eğitim hakkındaki düşüncelerini, kazanmış oldukları bilgi ve maharetleri, uygulama yeteneklerini öğrenmek, fikir araştırmalarında bulunmak, faydalı ve pratik bir yol olarak kabul edilir.

Fikir etütleri, yazılı anketler ve mülakatlar olarak iki grup halinde de düşünülebilir.

5.2.2.4. Tezkiye Raporları

Eğitim gören personel üzerinde hizmet içi eğitimin sonuçlarını, dersane dışında ölçmenin çeşitli güçlükleri vardır. Çünkü çalışan şahısların durumu dinamik bir niteliğe sahiptir. Elemanların kaydettikleri gelişmelerin hepsinin arkasında eğitimin etkisi vardır denemez. Personelin işini etkileyen gözetim, iş baskıları ve kullandığı donanım ve makinelerin yeni veya eski oluşu gibi ölçülmesi güç olan etkenlerin de dikkate alınması gerekir. Bu da, ölçüm ve değerlendirmede karşılaşılan güçlükte, elemanın en yakın amiriyle eğitimi değerlendiren kişi arasında yakın bir işbirliğini gerektirir. Çünkü görevli üzerinde amir işle ilgili olarak değişik fakat birbirini tamamlayıcı bilgilere sahiptir. Eğitici de eğitim sonuçlarının

değerlendirilmesiyle ilgili bilgilere sahiptir. Bunun için iki kaynağın bir araya gelmesi gerekir.

5.2.2.5. Devam ve İlgili Derecesi

Devamsızlık, ilgi eksikliğini, öğretimin bir anlamda amacına ulaşmada, yetersiz kaldığını gösterir. Ayrıca program süresince eğitilenlerin tartışmalara katılma, yaptıkları katkı ve verilen ödevleri yerine getirme derecesi de, eğitimin başarı derecesi hakkında değerlendiricilere bir fikir verir.

5.2.2.6. Öğretilenlerin Uygulama Derecesi

Bu düzey de, eğitimin başarı derecesini gösterecek bir önemli gösterge de, eğitilenlerin öğrendiklerini ne ölçüde ve nasıl uygulayabildiklerini ortaya koyabilmeleridir. Böylece, uygulamada eğitilenlerin yetersizliği, amirlerin direnci gibi etmenlerin ayırt edilmesi mümkün olur. Bazen uygulamadaki başarı, derecesi, uzun sürede verim ve hizmetteki nicel ve nitel değişikliklerle ölçülür. (CANMAN, 1993, s.149)

5.2.2.7. Eğitimden Sonra Görevlendirme

Eğitimin başarıya ulaşmış ulaşmadığını, gösterecek başka bir gösterge de eğitim görenlerin, eğitildikleri amaca uygun olarak görevlendirilip, görevlendirilmedikleridir. Eğitim, ya bugünkü görevlerin daha iyi yerine getirilmesi, ya da yakın gelecekte yüklenecekleri daha üst sorumluluk mevkilerinin gerektirdiği görevler için yapılır.

5.2.2.8. Eğitilenlerin Yükselme Durumu

Bir eğitim programının başarısı, bazen eğitim görenlerin hizmet içinde yükselme oranlarına göre değerlendirilmektedir. Bu, tek başına güvenilir bir ölçüt olamaz. Çünkü Eğitim Programları ender olarak bir personel grubunu yükseltmek için düzenlenmektedir.

5.2.2.9. Maliyetlerde Düşme

Eğitimin amacına ulaşmış ulaşmadığını gösteren bir gösterge de hizmette maliyet düşüşünün saptanmasıdır. Bu gösterge hangi nihai sonuçlara ulaşıldığını ölçer. Örneğin maliyetlerin azalması, işgücü devri düşmesi, verimliliğin artması ve kalite ve satışların yükselmesi gibi. Bu tarz değerlendirme eğitim programının uygulanmasından önceki ve sonraki kayıtların incelenmesi yolu ile yapılmaktadır.

5.2.2.10. Organizasyonel Analiz

Bu değerlendirme yöntemi karmaşık bir yapıya sahip olmasına karşın en etkin değerlendirme yöntemi olarak gözlemlenmektedir. Bazen eğitim etkin olarak uygulansa da organizasyonun hedeflerine, bölümün gereksinimlerine tam olarak cevap vermeyebilir. Eğitimin, işin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri karşılamaktan uzak olması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. *Eğitimin,*

organizasyonun stratejik planları ve kültürel yapısı gözönüne alınmadan hazırlandığında başarısızlığa mahkum olacaktır. Bu nedenle, eğitici görevini üstlenen kişilerin yönetimle yakın diyalog içinde olması ve stratejik planlama aşamasına katılması organizasyon açısından büyük fayda sağlayacaktır. Ayrıca eğitimden önce katılımcılar ve üstlerinin beraber oluşturacağı hareket planı ile eğitime yatırılan vakit, para ve benzeri harcamalar ziyan olmayacaktır.

Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının saptanmasında güvenilir bir kaynak özelliğini oluşturur. Bu nedenle değerlendirme eğitim ve geliştirme sürecinin tamamlayıcı bir paçasıdır.



VI. UYGULAMA DEĞERLENDİRME

6.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmada GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede, personel eğitimi faaliyetlerinin incelenerek , Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.) Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarını, Özellikle personel eğitiminin personelin tutumlarına, iş tatminlerine,işletmeye bağlılığına olan etkileri, konusunu inceleme ile ilgili süreçleri kapsar.

Buna göre yönetici ve işgörenlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek ve ne gibi beklentiler içinde olduklarını test ederek araştırmaktır.

6.1.1. Uygulamanın Önemi

Şirketlerin gelişebilmeleri iyi yetişmiş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Bunun için çalışanların belirli bir eğitimden geçmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Özellikle ülkemiz açısından verimlilik artışının önemi gözönüne alındığında personel eğitiminin önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerde günümüzün en önemli süreçlerinden birisi olan personel eğitimi süreci insan kaynakları birimleri tarafından ayrı önem ve nitelikte uygulanmakta bu nedenle, kuruluştan kuruluşa farklılık göstermektedir.

Özellikle günümüzde, kuruluşlar personel eğitimi faaliyetleri için bütçelerinden önemli miktarlarda paralar ayırmaktadır. Ancak eğitim için ayrılan paranın büyüklüğü ile sağlanan yararlar doğru orantılı olmamaktadır. Kuruluşlar personel eğitimi sürecini daha etkin hale getirmek ve karşılığını almak için süreci izlemek istiyorlar. Konu bu açıdan çok önemli yer tutmaktadır.

Bu tez çalışması çerçevesinde yapılan uygulama çalışmasında GEBZE' de faaliyet gösteren 61 işletmede uygulanmakta olan personel eğitimi sürecinin personelin tutumuna , iş tatminine ve örgüte bağlılığına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

6.1.2. Uygulamanın Amacı

GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi sürecine ilişkin yaptığımız araştırmanın ana amaçları aşağıdaki sorulara cevap aramaktır:

- *Personel eğitimi, eğitim alan personelin tutumunu nasıl etkilemektedir ?*
- *Personel eğitimi, personelin iş tatminini nasıl etkilemektedir?*
- *İşletmelerde personel eğitimlerinin, eğitim alan bireyin örgüte duygusal, normatif, devamlılık bağlılığını nasıl etkilemektedir?*

6.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışmamızın bu bölümünde GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi sürecine ilişkin yaptığımız araştırmada anket araştırması yöntemi kullanılmıştır. 2 grup anket sorusu hazırlanmış olup; 1. grup anket soruları yöneticilere, yöneticilerin personel eğitimine bakışlarını araştırmak için, diğer grup anket soruları ise personele, personel eğitiminin personelin tutumlarına, iş tatminlerine, örgüte olan bağlılıklarına olan etkilerini araştırmak için kullanılmıştır.

1. grup anket sorularını yönetici deneklerden 39'u yanıtlamıştır. Bu miktar örnekleminin % 63' ünü temsil etmektedir. 2. grup anket sorularını personel deneklerinden 118'i yanıtlamıştır. Bu miktar da örnekleminin % 65'ini temsil etmektedir. Bu oranların örnekleme kapsamı temsil edici nitelikte olduğu düşünülmüş ve istatistiki analizler yapılmıştır.

6.2. UYGULAMANIN METEDOLOJİSİ

Bu uygulamada GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi faaliyetlerinin incelenmesi, Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.) Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarını, Özellikle personel eğitiminin personelin tutumlarına, iş tatminlerine, işletmeye bağlılığına olan etkilerini araştırmak amacıyla görüşme, doküman inceleme ve anket yöntemleriyle bilgi toplanmıştır.

Çalışmamızın teorik kısmında personel eğitimi süreci konusu üzerinde ayrı ayrı durulduktan sonra, eğitim plan ve programlarının derinlemesine incelemesi yapılarak, teorik kısımda ele alınan bazı konuların araştırma yapılan işletmelerdeki durum için örnek olay uygulamasına temel oluşturmasına çalışılmıştır.

Tezin teorik kısmında kullanılan bilgiler aşağıdaki kaynaklardan elde edilmiştir.

- 1) Konuyla ilgili Literatür taraması yapılması,
- 2) Kurum/ Kuruluş ve Üniversitelerden bilgi alınması,
- 3) İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme Konularında seminer ve eğitimlere katılınması,
- 4) Bazı şirketlerin insan kaynakları bölümünün konularla ilgili yayın ve eğitim notlarının incelenmesi,

6.2.1. Bilgi Toplama Aracı

Yaptığımız araştırmada anket araştırması yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır.

Personel düzeyinde personele uygulanan anketin;

Birinci bölümde 1-4 arasındaki sorular kişisel sorulardan meydana gelmektedir. Bunlar anketi dolduranın öğrenim durumu, yaşı, ünvanı gibi kişisel tanımlayıcı sorulardır.

İkinci bölümde ise 5-17 arasındaki sorular uygulanan personel eğitimi faaliyetlerine ilişkin düşünceleri, kişisel beklentileri ve önerilerinin tesbitine yönelik sorular sorulmak suretiyle özel bilgiler alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise 18-23 arasındaki sorular personel eğitimi sonrası personelin tutumları, iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarına yönelik düşünceleri içeren likert yöntemli sorulardır.

Yönetici düzeyinde yöneticilere uygulanan anketin;

Birinci bölümde 1-4 arasındaki sorular kuruma yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

İkinci bölümde ise 5-30 arasındaki sorular uygulanan personel eğitimi faaliyetlerine ilişkin yöneticilerin düşünceleri, kişisel beklentileri ve önerilerinin tesbitine yönelik sorular sorulmak suretiyle özel bilgiler alınmıştır.

Anket formu, en kısa sürede doldurulabilecek nitelikte sorulardan oluşturulmuş ve cevaplayacak kişilerin sıkılmadan bütün soruları cevaplandırmaları amacı güdülmüştür.

6.2.2. Anketin Uygulanması

Anket çalışmasına yönetici düzeyinde 61 ve personel düzeyinde 180 denek seçilirken , toplam 241 anket formu dağıtıldı. Dağıtılan anket formlarının yönetici düzeyinde 41 ve personel düzeyinde 125 adedi geri geldi, 9 adet anket ise yanlış, yetersiz doldurulduğu için iptal edilerek değerlendirme için yönetici düzeyinde 39 ve personel düzeyinde 118 adet anket kullanılmıştır.

6.2.3. Verilerin İşlenmesi

Veriler bilgisayar ortamında spss windows 8.0 programıyla değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablo analizleri, korelasyon analizleri, anova analizleri, Ki kare testlerinden yararlanılmıştır.

6.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmamızın bu bölümünde GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi sürecine ilişkin yaptığımız araştırmada anket araştırması yöntemi kullanılmıştır. 2 grup anket sorusu hazırlanmış olup; 1. grup anket soruları yöneticilere, yöneticilerin personel eğitimine bakışlarını araştırmak için, diğer grup anket soruları ise personele, personel eğitiminin personelin tutumlarına, iş tatminlerine, örgüte olan bağlılıklarına olan etkilerini araştırmak için kullanılmıştır.

1. grup anket sorularını yönetici deneklerden 39'u yanıtlamıştır. Bu miktar örnekleminin % 63' ünü temsil etmektedir. 2. grup anket sorularını personel deneklerinden 118'i yanıtlamıştır. Bu miktar da örnekleminin % 65'ini temsil etmektedir. Bu oranların örnekleme kapsamı temsil edici nitelikte olduğu düşünüldükçe istatistiki analizler yapılmıştır.

Hipotezleri değerlendirmeden önce test etmek istenilen sorularla ilgili veriler gruplandırılmıştır. Gruplandırma yapılan faktörler ve grup içi verilerin güvenilirliği analizlerle verilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test edebilmek için Ki- Kare testi analizlerinden yararlanılmıştır ve her hipotez için ilgili çift taraflı Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

6.3.1. Veri Analizinde Kullanılan Gruplandırılmış Değişkenler

	İÇERDİĞİ FAKTÖR	FAKTÖRLERİN GÜVENİLİRLİKLERİ(α)
Personel eğitiminin eğitim alan bireyin tutumuna olumlu etkisi (TUTUM)	Personel eğitimleri işe karşı stresi azaltarak bireyin tutumuna olumlu etki yapar.	0,78
	Personel eğitimleri kurallara uyum davranışı pekiştirerek bireyin tutumuna olumlu etki yapar.	
	Personel eğitimleri alan birey işletmede daha özverili çalışarak bireyin tutumuna olumlu etki yapar.	
Personel eğitiminin eğitim alan bireyin iş tatminine olumlu etkisi (İŞ TATMİNİ)	Personel eğitimleri işe karşı stresi azaltarak bireyin iş tatmininin artmasında olumlu etki yapar.	0,71
	Personel eğitimleri bireyin özverili çalışmasına etki ederek bireyin iş tatminine olumlu etki yapar.	
	Personel eğitimleri alan birey işletmede kendisine değer verildiğini hissederek iş tatminine olumlu etki yapar.	
	Personel eğitimleri alan birey işletmede diğerlerine göre daha yaratıcı olarak bireyin iş tatminine olumlu etki yapar.	
Personel eğitiminin eğitim alan bireyin örgüte bağlılığına olan olumlu etkisi (ÖRGÜTE BAĞLILIK)	Personel eğitimleri alan bireyin örgüte duygusal bağlılığı diğerlerine göre daha yüksek olması bireyin örgüte bağlılığına olumlu etki yapar.	0,92
	Personel eğitimleri alan bireyin örgüte normatif bağlılığı diğerlerine göre daha yüksek olması bireyin örgüte bağlılığına olumlu etki yapar.	0,69
	Personel eğitimleri alan bireyin örgüte devamlılık bağlılığı diğerlerine göre daha yüksek olması bireyin örgüte bağlılığına olumlu etki yapar.	0,72

Çizelge 6.1: Veri analizinde kullanılan gruplandırılmış değişkenler

Personel eğitiminin eğitim alan bireyin tutumuna olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (α) katsayısı 0,78 bulunmuştur. Bu katsayı 0,70 katsayısından büyük olduğu için faktör güvenilirliği yüksektir.

Personel eğitiminin eğitim alan bireyin iş tatminine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (α) katsayısı 0,71 bulunmuştur. Bu katsayı 0,70 katsayısından büyük olduğu için faktör güvenilirliği yüksektir.

Personel eğitiminin eğitim alan bireyin örgüte duygusal bağlılığına olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (α) katsayısı 0,92 bulunmuştur. Bu katsayı 0,70 katsayısından büyük olduğu için faktör güvenilirliği yüksektir.

Personel eğitiminin eğitim alan bireyin örgüte normatif bağlılığına olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (α) katsayısı 0,69 bulunmuştur. Bu katsayı 0,70 katsayısından küçük olduğu için faktör güvenilirliği düşüktür.

Personel eğitiminin eğitim alan bireyin örgüte devamlılık bağlılığına olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (α) katsayısı 0,72 bulunmuştur. Bu katsayı 0,70 katsayısından büyük olduğu için faktör güvenilirliği yüksektir.

6.3.2. Deneklerin Tutumlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin almış oldukları personel eğitimlerinin Strese, Uyuma, Özverili Çalışmaya olan etkilerinin değerlendirilmesi sonucu, eğitimin bu faktörlere etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 6.2 : Araştırmaya katılan personelin, aldıkları personel eğitiminin bireyin kendi tutumlarına olan etkilerine yanıtları

YANITLAR	STRES(%)	UYUM(%)	ÖZVERİ(%)
ÇOK DOĞRU	56,8	56,8	50,8
DOĞRU	41,5	40,7	40,7
KARARSIZIM	1,7	2,5	5,1
YANLIŞ	0,0	0,0	3,4
Toplam	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların % 56,8'i aldıkları personel eğitiminin işe karşı olan streslerini azalttığını çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 41,5 'i personel eğitiminin işe karşı olan streslerini azalttığını doğru olarak yanıtlamışlar ve %1,7' lik bir çoğunluk da kararsız kalmışlardır.

Araştırmaya katılanların % 56,8'i aldıkları personel eğitiminin kurallara uyum davranışını pekiştirdiğini çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 40,7 'si personel eğitiminin kurallara uyum davranışını pekiştirdiğini doğru olarak yanıtlamışlar ve %2,5' luk bir çoğunluk da kararsız kalmışlardır.

Araştırmaya katılanların % 50,8'i aldıkları personel eğitimi sonrasında daha özverili çalıştıklarını çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 40,7'si personel eğitimi sonrasında özverili çalıştıklarını doğru olarak yanıtlamışlar, %5,1'lik bir çoğunluk kararsız kalmış ve % 3,4'lük çoğunluk personel eğitimi sonrası daha özverili çalışmadıklarını ifade etmişlerdir.

6.3.3. Deneklerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin almış oldukları personel eğitimlerinin Strese, Özverili Çalışmaya, Değer verilme güdülerine, Yaratıcılıklarına olan etkilerinin değerlendirilmesi sonucu, eğitimin bu faktörlere etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 6.3: Araştırmaya katılanların personel eğitiminin bireyin İŞ TATMİNİNE olan etkilerine yanıtları

YANITLAR	STRES(%)	ÖZVERİ(%)	DEĞER VERİLME(%)	YARATICILIK(%)
ÇOK DOĞRU	56,8	50,8	60,2	53,4
DOĞRU	41,5	40,7	37,3	42,4
KARARSIZIM	1,7	5,1	1,7	3,4
YANLIŞ	0,0	3,4	0,8	,8
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların % 56,8'i aldıkları personel eğitiminin işe karşı olan streslerini azalttığını çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 41,5 'i personel eğitiminin işe karşı olan streslerini azalttığını doğru olarak yanıtlamışlar ve %1,7' lik bir çoğunluk da kararsız kalmışlardır.

Araştırmaya katılanların % 50,8'i aldıkları personel eğitimi sonrasında daha özverili çalıştıklarını çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 40,7'si personel eğitimi sonrasında özverili çalıştıklarını doğru olarak yanıtlamışlar, %5,1'lik bir çoğunluk kararsız kalmış ve % 3,4'lük çoğunluk personel eğitimi sonrası daha özverili çalışmadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların % 60,2'si eğitim alan birey kendine değer verildiğini hissetmesini çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 37,3'ü değer verilmeyi doğru olarak yanıtlamışlar, %1,7'lik bir çoğunluk kararsız kalmış ve % 0,8'lik çoğunluk değer verilmeyi hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların % 53,4'ü eğitim alan birey diğerlerine göre daha yaratıcı olur önermesini çok doğru olarak yanıtlamışlardır. % 42,4'ü ise bu önermeyi doğru olarak yanıtlamışlar, %3,4'lük bir çoğunluk kararsız kalmış ve % 0,8 'lik kesim bu önermeye katılmamıştır.

6.3.4. Deneklerin Duygusal Bağlılıklarının Değerlendirilmesi

Duygusal bağlılığı değerlendirmek için; anketimizde ki 25., 27., 29. ifadeler bir araya getirilmiştir ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.

Çizelge 6.4: Araştırmaya katılanların” Meslek hayatının kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder” konusundaki görüşleri

YANITLAR	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	42	35,6	35,6	35,6
Doğru	57	48,3	48,3	83,9
Kararsızım	5	4,2	4,2	88,1
Yanlış	12	10,2	10,2	98,3
Çok Yanlış	2	1,7	1,7	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 35,6'sı ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 48,3' lük bir çoğunluk ta bu görüşü doğru olarak değerlendiriyor, % 4,2'lik bir çoğunluk kararsız kalmaktadır, % 10,2'lik bir kesim bu önermeyi yanlış ve % 1,7'lik bir çoğunluk ise bu önermeyi çok yanlış bulmaktadırlar.

Çizelge 6.5: Araştırmaya katılanların ” Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.” konusundaki görüşleri

YANITLAR	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	41	34,7	34,7	34,7
Doğru	60	50,8	50,8	85,6
Kararsızım	8	6,8	6,8	92,4
Yanlış	9	7,6	7,6	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 34,7'si ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 50,8' lik bir çoğunluk da bu görüşü doğru olarak değerlendiriyor, % 6,8'lik bir çoğunluk bu önermede kararsız olduklarını, % 7,6'lık bir kesim bu önermeyi yanlış bulmaktadırlar.

Çizelge 6.6: Araştırmaya katılanların ” Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.” konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	38	32,2	32,2	32,2
Doğru	64	54,2	54,2	86,4
Kararsızım	5	4,2	4,2	90,7
Yanlış	11	9,3	9,3	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 32,2'si ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 54,2' lik bir çoğunluk da bu görüşü doğru olarak değerlendiriyor, % 4,2'lik bir çoğunluk bu önermede kararsız olduklarını, % 9,3'lük bir kesim bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

6.3.5. Deneklerin Normatif Bağlılıklarının Değerlendirilmesi

Normatif bağlılığı ölçmek için; 31., 32., 33., 34., 35., ve 36. ifadeler bir araya getirilmiştir ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.

Çizelge 6.7: Araştırmaya katılanların "Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Doğru	6	5,1	5,1	5,1
Kararsızım	19	16,1	16,1	21,2
Yanlış	71	60,2	60,2	81,4
Çok Yanlış	22	18,6	18,6	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 5,1'i ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 16,1' lik bir çoğunluk kararsız olduklarını, % 60,2'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış, % 18,6'lık bir kesim bu önermeyi çok yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.8: Araştırmaya katılanların "Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	47	39,8	39,8	39,8
Doğru	65	55,1	55,1	94,9
Kararsızım	6	5,1	5,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 39,8'i ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 55,1' lik bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulduklarını, % 5,1' lik bir kesim ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 6.9: Araştırmaya katılanların "Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	38	32,2	32,2	32,2
Doğru	64	54,2	54,2	86,4
Kararsızım	9	7,6	7,6	94,1
Yanlış	7	5,9	5,9	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 32,2'si ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 54,2' lik bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulmaktadır, kararsız olduklarını bildiren kesim ise % 7,6 'lık kesimdir., % 5,9'luk bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.10: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	33	28,0	28,0	28,0
Doğru	68	57,6	57,6	85,6
Kararsızım	9	7,6	7,6	93,2
Yanlış	8	6,8	6,8	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 28'i ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 57,6' lık bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulmaktadır, kararsız olduklarını bildiren kesim ise % 7,6 'lık kesimdir., % 6,8'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.11: Araştırmaya katılanların " Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	37	31,4	31,4	31,4
Doğru	50	42,4	42,4	73,7
Kararsızım	8	6,8	6,8	80,5
Yanlış	23	19,5	19,5	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 31,4'ü ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 42,4' lük bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulmaktadır, kararsız olduklarını bildiren kesim ise % 6,8'lik kesimdir. % 19,5'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.12: Araştırmaya katılanların " Kuruluşuma çok şey borçluyum." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	33	28,0	28,0	28,0
Doğru	78	66,1	66,1	94,1
Yanlış	7	5,9	5,9	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 28'i ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 66,1' lik bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulmaktadır, % 5,9'luk bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

6.3.6. Deneklerin Devamlılık Bağlılıklarının Değerlendirilmesi

Devamlılık bağlılığını ölçmek için; 38., 39., 40., 41., ve 42. ifadeler bir araya getirilmiştir ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.

Çizelge 6.13: Araştırmaya katılanların ” İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Doğru	5	4,2	4,2	4,2
Doğru	79	66,9	66,9	71,2
Kararsızım	11	9,3	9,3	80,5
Yanlış	23	19,5	19,5	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 4,2'si ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 66,9' luk bir çoğunluk ilgili görüşü doğru bulmaktadır, kararsız olduklarını bildiren kesim ise % 9,3'lük kesimdir. % 19,5'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.14: Araştırmaya katılanların ” Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.” konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Doğru	52	44,1	44,1	44,1
Kararsızım	6	5,1	5,1	49,2
Yanlış	54	45,8	45,8	94,9
Çok Yanlış	6	5,1	5,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 44,1'i ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 5,1' lik bir çoğunluk kararsız olduklarını, % 45,8'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış ve % 5,1'lik bir kesim ise ilgili önermeyi çok yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.15: Araştırmaya katılanların ” Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok doğru	5	4,2	4,2	4,2
Doğru	28	23,7	23,7	28,0
Kararsızım	16	13,6	13,6	41,5
Yanlış	63	53,4	53,4	94,9
Çok Yanlış	6	5,1	5,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 4,2'si ilgili konudaki görüşü çok doğru bulmaktadırlar ve % 23,7' lik bir çoğunluk ilgili önermeyi doğru bulduklarını, % 13,6'lık bir kesim kararsız olduklarını, % 53,4'lük bir çoğunluk bu önermeyi yanlış ve % 5,1'lik bir kesim ise ilgili önermeyi çok yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.16: Araştırmaya katılanların " Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Doğru	52	44,1	44,1	44,1
Kararsızım	21	17,8	17,8	61,9
Yanlış	45	38,1	38,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 44,1'i ilgili konudaki görüşü doğru bulmaktadırlar ve % 17,8' lik bir çoğunluk kararsız olduklarını, % 38,1'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış bulmaktadır.

Çizelge 6.17: Araştırmaya katılanların " Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim." konusundaki görüşleri

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Doğru	39	33,1	33,1	33,1
Kararsızım	11	9,3	9,3	42,4
Yanlış	56	47,5	47,5	89,8
Çok Yanlış	12	10,2	10,2	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 33,1'i ilgili konudaki görüşü doğru bulmaktadırlar ve % 9,3 'lük bir kesim kararsız olduklarını, % 47,5'lik bir çoğunluk bu önermeyi yanlış ve % 10,2'lik bir kesim ise ilgili önermeyi çok yanlış bulmaktadır.

6.4. HİPOTEZLER VE HİPOTEZLERİN TESTLERİ

Hipotezleri test etmek için likert ölçeği ile hazırlanmış olan soruların yanıtları puanlamaya tabi tutulmuştur. Çok yanlış yanıtı 1 puan, yanlış yanıtı 2 puan, kararsızım yanıtı 3 puan, doğru yanıtı 4 puan, çok doğru yanıtı 5 puan olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 118 personelin her biri için bu 20 soruya karşılık gelen puanlar toplanarak iş tatmini puanları, tutum puanları, örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı puanları hesaplanmıştır.

Bu aşamadan sonra personelin eğitim alıp almadıkları, Öğrenim durumları, Yaşları, Ünvanları, Şirketteki çalışma süreleri, eğitim alma süreleri, eğitim programına katılma süreleri değişkenler olarak kabul edilip, bunların personelin TUTUM, İŞ TATMİNİ, DUYGUSAL BAĞLIK, NORMATİF BAĞLILIK, DEVAMLILIK BAĞLILILIĞI puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bir boyutlu varyans analizi ve F testi ile belirlemektir. İleri sürülen hipotezler şu şekilde sıralanabilir.

H1: Eğitim almış olma değişkeni ile tutum puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Eğitim almış olma değişkeni ile iş tatmini puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Eğitim almış olma değişkeni ile duygusal bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Eğitim almış olma değişkeni ile normatif bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Eğitim almış olma değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile iş tatmini puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile duygusal bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile normatif bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

H12: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır.

H13: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H14: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H15: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

H16: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri değişkeni ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

H17: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri değişkeni ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır.

H18: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri değişkeni ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H19: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri değişkeni ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H20: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

H21: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları değişkeni ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

H22: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları değişkeni ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır

H23: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları değişkeni ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H24: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları değişkeni ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H25: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

H26: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri değişkeni ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

H27: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri değişkeni ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

H28: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri değişkeni ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H29: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri değişkeni ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H30: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

6.4.1. Eğitim Almış Olma değişkenine Göre Testler

Anketi yanıtlayanların % 89,8'i "Eğitim aldınız mı?" sorusuna "Evet" yanıtı vermişler, bu soruya "Hayır" yanıtı verenlerin yüzdesi ise % 10,2'dir.

	6	15,8	15,8	92,1
Daha önce vardı	3	7,9	7,9	100,0
Toplam	38	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan yöneticilerin % 71,1'i İşletmelerinde eğitim programlarının olduğunu , % 5,3 ' ü eğitim programlarının olmadığını , % 15,8'i ileride eğitim programları uygulayacaklarını , % 7,9'u daha önceleri eğitim programlarının uygulandığını bildirmişlerdir.

Buna Göre;

H0: Eğitim almış olma değişkeni ile tutum puanları değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Eğitim almış olma değişkeni ile tutum puanları değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 6.20: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve tutum puanları değişkenleri arasındaki ilişkinin Ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson ki- karesi	16,769	6	,010

Yapılan ki-kare testi sonucunda personelin eğitim almış olma değişkeni ile tutum puanları değişkeni arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Alt faktör ilişkileri

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve stres değişkeni arasındaki ilişki ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in çok altında bulunarak eğitim ile bunun strese olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça stresleri de azalmaktadır.

Çizelge 6.21: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile stres değişkeni arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	8,676	2	,013

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve kurallara uyum değişkeni arasındaki ilişki ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in çok altında bulunarak eğitim ile bunun kurallara uyum davranışına olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça kurallara uyum davranışı da artmaktadır.

Çizelge 6.22: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile ve kurallara uyum davranışı değişkeni arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- karesi	6,857	2	,032

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve özverili çalışma değişkeni arasındaki ilişki ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05' ten büyük bulunarak eğitim ile bunun özverili çalışma davranışına olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanamamıştır.

Çizelge 6.23: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin özverili çalışma davranışına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	5,068	3	,167

H0: Eğitim almış olma değişkeni ile iş tatmini puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H2: Eğitim almış olma değişkeni ile iş tatmini puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve iş tatminleri arasındaki ilişki Ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in altında bulunarak eğitim ile iş tatmini puanları arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça iş tatmini dereceleri de artmaktadır.

Çizelge 6.24: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki Karesi	14,605	7	,041

Alt faktör ilişkileri

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve stres değişkeni arasındaki ilişki ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in çok altında bulunarak eğitim ile bunun strese azaltmaya olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça stresleri de azalmaktadır.

Çizelge 6.25: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile eğitimin strese olan etkileri arasındaki ilişkinin ki- kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	8,676	2	,013

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile özverili çalışma değişkeni arasındaki ilişki Ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05' ten büyük bulunarak eğitim ile bunun özverili çalışma davranışına olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanamamıştır.

Çizelge 6.26: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları değişkeni ile eğitimin özverili çalışma davranışına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	5,068	3	,167

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve kendilerine değer verilme değişkeni arasındaki ilişki Ki kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05' ten büyük bulunarak eğitim ile bunun personele değer verilmeye olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanamamıştır.

Çizelge 6.27: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin değer verilmeye olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	,416	3	,937

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ile yaratıcılık değişkeni arasındaki ilişki, ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05' ten büyük bulunarak eğitim ile bunun personelin yaratıcılığına olan etkisi arasında olumlu ilişkiye rastlanamamıştır.

Çizelge 6.28: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim alıp almadıkları ve eğitimin personelin yaratıcılığına olan etkileri arasındaki ilişkinin ki-kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	,629	3	,890

H0: Eğitim almış olma değişkeni ile duygusal bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H3: Eğitim almış olma değişkeni ile duygusal bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki Ki- kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in altında bulunarak eğitim ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça örgüte duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Çizelge 6.29: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve duygusal bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin Ki-kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki-Karesi	20,362	10	,026

H0: Eğitim almış olma değişkeni ile normatif bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H4: Eğitim almış olma değişkeni ile normatif bağlılık puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki Ki- Kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in çok altında bulunarak eğitim ile normatif bağlılık arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Çizelge 6.30: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve normatif bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin Ki Kare test sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki- Karesi	51,226	12	,000

H0: Eğitim almış olma değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H5: Eğitim almış olma değişkeni ile devamlılık bağlılığı puanları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişki Ki-Kare testi sonucunda Pearson katsayısı 0.05'in çok altında bulunarak eğitim ile devamlılık bağlılığı arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre bireyler eğitim aldıkça örgüte olan devamlılık bağlılıkları da artmaktadır.

Çizelge 6.31: Araştırmaya katılan deneklerin eğitim almış olma değişkeni ve devamlılık bağlılığı değişkeni arasındaki ilişkinin Ki-Kare testi sonuçları

	DEĞER	SD	P
Pearson Ki-Karesi	53,569	9	,000

6.4.2. Alınan Toplam Eğitim Süresi Değişkenine Testler

Çizelge 6.32: Anketi yanıtlayanların eğitim alma sürelerine göre dağılımı

EĞİTİM SÜRELERİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
3-6 saat	23	19,5	19,5	19,5
7-12 saat	17	14,4	14,4	33,9
13-20 saat	30	25,4	25,4	59,3
20 saat üstü	36	30,5	30,5	89,8
Cevapsız	12	10,2	10,2	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayanların % 19,5 'i 3-6 saat arası eğitim almışlar, % 14,4'ü 7-12 saat, % 25,4'ü 13-20 saat arası eğitim almışlar ve % 30,5'i 20 saat ve üstü eğitim almışlardır. Bu soruya yanıt vermeyenlerin yüzdesi ise %10,2'dir.

H0: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H6: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 6.33: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri değişkenine göre tutum puanları ortalamaları

	FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
3-6 saat	23	4,0870	1,3788
7-12 saat	17	4,2941	1,5315
13-20 saat	30	5,3333	1,0933
20 saat üstü	36	4,4167	1,5743
Toplam	106	4,5849	1,4662

Çizelge 6.34: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile Tutum puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	24,964	3	8,321	4,228	,007
Gruplar içi	200,772	102	1,968		
Toplam	225,736	105			

Personel tutum testinde eğitim almış personelin almış oldukları puanlar, personelin almış oldukları toplam eğitim süresi değişkeni ile incelendiğinde, 13-20 saat arası eğitim almış personelin tutum özellikleri açısından en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Bir boyutlu varyans analizi çizelgesi incelendiğinde ise eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p < 0.05$)

H0: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile iş tatmini puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H7: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile iş tatmini puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 6.35: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre iş tatmini puanları ortalamaları

	FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
3-6 saat	23	5,4783	1,7547
7-12 saat	17	6,1765	1,8109
13-20 saat	30	6,6667	1,4700
20 saat üstü	36	5,8889	1,9090
Toplam	106	6,0660	1,7743

Çizelge 6.36: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile İş Tatmini puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	20,106	3	6,702	2,202	,092
Gruplar içi	310,432	102	3,043		
Toplam	330,538	105			

Personel iş tatmini testinde eğitim almış personelin almış oldukları puanlar, personelin almış oldukları toplam eğitim süresi temel alınarak incelendiğinde, 13-20 saat arası eğitim almış personelin iş tatmini özellikleri açısından en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Bir boyutlu varyans analizi çizelgesi incelendiğinde ise eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile iş tatmini puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. ($p > 0.05$)

H0: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile duygusal bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H8: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile duygusal bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 6.37: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre duygusal bağlılık puanları ortalamaları

	FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
3-6 saat	23	4,6957	2,1624
7-12 saat	17	4,8235	1,2862
13-20 saat	30	7,0667	2,1961
20 saat üstü	36	5,6111	2,7597
Toplam	106	5,6981	2,4463

Çizelge 6.38: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Duygusal Bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	92,577	3	30,859	5,875	,001
Gruplar içi	535,762	102	5,253		
Toplam	628,340	105			

Personel duygusal bağlılık testinde eğitim almış personelin almış oldukları puanlar, personelin almış oldukları toplam eğitim süresi değişkeni temel alınarak incelendiğinde, 13-20 saat arası eğitim almış personelin duygusal bağlılık özellikleri açısından en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Bir boyutlu varyans analizi çizelgesi incelendiğinde ise eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile duygusal bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p < 0.05$)

H0: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile normatif bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H9: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile normatif bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 6.39: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkenine göre normatif bağlılık puanları ortalamaları

	FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
3-6 saat	23	11,3043	1,4904
7-12 saat	17	11,8824	2,2328
13-20 saat	30	13,9667	,6149
20 saat üstü	36	14,3611	3,2877
Toplam	106	13,1887	2,5750

Çizelge 6.40: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi değişkeni ile Normatif bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

	KARELER TOPLAMI	SERBESTLIK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	178,320	3	59,440	11,707	,000
Gruplar içi	517,906	102	5,078		
Toplam	696,226	105			

Personel normatif bağlılık testinde eğitim almış personelin almış oldukları puanlar, personelin almış oldukları toplam eğitim süresi temel alınarak incelendiğinde, 13-20 saat arası eğitim almış personelin normatif bağlılık özellikleri açısından en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Bir boyutlu varyans analizi çizelgesi incelendiğinde ise eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile normatif bağlılık puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p < 0.05$)

H0: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile devamlılık bağlılığı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H10: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile devamlılık bağlılığı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 6.41: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre devamlılık bağlılığı puanları ortalamaları

	FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
3-6 saat	23	18,4783	3,2595
7-12 saat	17	15,5294	4,9259
13-20 saat	30	18,3667	3,2429
20 saat üstü	36	19,2500	3,9596
Toplam	106	18,2358	3,9510

Çizelge 6.42: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Devamlılık Bağlılığı puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

	KARELER TOPLAMI	SERBESTLIK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	163,413	3	54,471	3,765	,013
Gruplar içi	1475,691	102	14,468		
Toplam	1639,104	105			

Personel devamlılık bağlılığı testinde eğitim almış personelin almış oldukları puanlar, personelin almış oldukları toplam eğitim süresi temel alınarak

incelendiğinde, 20 saat üstü eğitim almış personelin devamlılık bağlılığı özellikleri açısından en yüksek ortalamaoya sahip oldukları gözlenmektedir. Bir boyutlu varyans analizi çizelgesi incelendiğinde ise eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süresi ile devamlılık bağlılığı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p < 0.05$)

Çizelge 6.43: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim sürelerine göre tutum, iş tatmini, bağlılık puanları ortalamaları

		FREKANS	ORTALAMA	STANDART SAPMA
TUTUM	3-6 saat	23	4,0870	1,3788
	7-12 saat	17	4,2941	1,5315
	13-20 saat	30	5,3333	1,0933
	20 saat üstü	36	4,4167	1,5743
	Toplam	106	4,5849	1,4662
İŞ TATMİNİ	3-6 saat	23	5,4783	1,7547
	7-12 saat	17	6,1765	1,8109
	13-20 saat	30	6,6667	1,4700
	20 saat üstü	36	5,8889	1,9090
	Toplam	106	6,0660	1,7743
DUYGUSAL BAĞLILIK	3-6 saat	23	4,6957	2,1624
	7-12 saat	17	4,8235	1,2862
	13-20 saat	30	7,0667	2,1961
	20 saat üstü	36	5,6111	2,7597
	Toplam	106	5,6981	2,4463
NORMATİF BAĞLILIK	3-6 saat	23	11,3043	1,4904
	7-12 saat	17	11,8824	2,2328
	13-20 saat	30	13,9667	,6149
	20 saat üstü	36	14,3611	3,2877
	Toplam	106	13,1887	2,5750
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	3-6 saat	23	18,4783	3,2595
	7-12 saat	17	15,5294	4,9259
	13-20 saat	30	18,3667	3,2429
	20 saat üstü	36	19,2500	3,9596
	Toplam	106	18,2358	3,9510

Çizelge 6.44: Eğitim almış olan deneklerin, aldıkları toplam eğitim süreleri ile Tutum, İş Tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları ortalamaları arasındaki farka ilişkin ANOVA değerleri

		KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESİ	TOPLAM KARELER ORTALAMASI	F	P
TUTUM	Gruplar Arası	24,964	3	8,321	4,228	,007
	Gruplar içi	200,772	102	1,968		
	Toplam	225,736	105			
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	20,106	3	6,702	2,202	,092
	Gruplar içi	310,432	102	3,043		
	Toplam	330,538	105			
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	92,577	3	30,859	5,875	,001
	Gruplar içi	535,762	102	5,253		
	Toplam	628,340	105			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	178,320	3	59,440	11,707	,000
	Gruplar içi	517,906	102	5,078		
	Toplam	696,226	105			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	163,413	3	54,471	3,765	,013
	Gruplar içi	1475,691	102	14,468		
	Toplam	1639,104	105			

6.4.3. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Testler

Anketi yanıtlayan personelin %70,3 'ü lise mezunudur. % 9,3'ü önlisans, % 15,3'ü lisans, % 5,1'i yüksek lisans mezunu olan personellerdir.

Çizelge 6.45: Anketi yanıtlayan personelin öğrenim durumlarına göre dağılımı

ÖĞRENİM DURUMLARI	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Lise	83	70,3	70,3	70,3
Önlisans	11	9,3	9,3	79,7
Lisans	18	15,3	15,3	94,9
Yüksek lisans	6	5,1	5,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Çizelge 6.46: Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Öğrenim Durumları	Pearson Korelasyon Katsayısı	,595**	,573**	,475**	,629**	,501**
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,000	,000	,000	,000	,000
	Sayı	106	106	106	106	106

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Çizelge 6.47: Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Öğrenim Durumları	Pearson Korelasyon Katsayısı	,454	,701*	,850**	,992**	,350
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,138	,011	,000	,000	,265
	Sayı	12	12	12	12	12

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Buna göre ;

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile tutum puanları değişkeni arasında ilişki yoktur.

H11: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları değişkeni ile tutum puanları değişkeni arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile tutum puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde – 0.595'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe tutumları azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile tutum puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile iş tatmini puanları arasında ilişki yoktur.

H12: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde -0.573 lük ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile iş tatmini puanları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde -0.701 ' lik anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre eğitim almamış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri de azalmaktadır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile iş tatmini puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H13: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde -0.475 ' lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde -0.850 ' lik anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre eğitim almamış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe duygusal bağlılıkları da azalmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha negatif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H14: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde -0.629 ' luk ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe normatif bağlılıkları azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde -0.992 ' lik anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre eğitim almamış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe normatif bağlılıkları da azalmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha negatif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

H15: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin öğrenim durumları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.501' lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe devamlılık bağlılıkları artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

6.4.4. Yaş Düzeyleri değişkenine göre testler

Çizelge 6.48: Anketi yanıtlayan personelin Yaş Gruplarına göre dağılımı

YAŞ GRUBU	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
20-24 arası	11	9,3	9,3	9,3
25-31 arası	42	35,6	35,6	44,9
32-40 arası	33	28,0	28,0	72,9
40 yaş üstü	32	27,1	27,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayanların % 9,3 'ü 20-24 yaş grubu arasındadır. % 35,6' sı 25-31 yaş grubunda, % 28 'i 32-40 yaş grubunda, % 27,1'i de 40 yaş üstü gruptadır.

Çizelge 6.49: Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Yaş Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	,342**	,234*	,091	,165	,121
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,000	,016	,352	,090	,218
	Sayı	106	106	106	106	106

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Çizelge 6.50: Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Yaş Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	,537	,829**	,524	,806**	,296
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,072	,001	,081	,002	,350
	Sayı	12	12	12	12	12

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Buna göre;

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H16: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile tutum puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.342 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin yaş düzeyleri yükseldikçe tutumları artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile tutum puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin öğrenim durumları ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında ilişki yoktur.

H17: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.234 'lük ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin yaş düzeyleri yükseldikçe tutumları artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.829 'luk ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin yaş düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri artmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha pozitif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H18: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H19: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.806 'lık anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre eğitim almamış bireylerin yaş düzeyleri yükseldikçe normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

H20: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin yaş düzeyleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin yaş düzeyleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

6.4.5. Ünvan Değişkenine Göre Testler

Anketi yanıtlayanların % 14,4'ü Usta ve Usta Yardımcısı, % 30,5' i Teknisyen , % 39,8 i Uzman/Sorumlu/ Mühendis grubunda, % 10,2'si Şef ve % 5,1 'i de Müdür olarak işletmelerinde görev yapmaktadırlar.

Çizelge 6.51: Anketi yanıtlayanların Ünvanlarına göre dağılımı

ÜNVALAR	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Usta ve Usta Yard.	17	14,4	14,4	14,4
Teknisyen	36	30,5	30,5	44,9
Uzman/sorumlu/Mühendis	47	39,8	39,8	84,7
Şef	12	10,2	10,2	94,9
Müdür	6	5,1	5,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Çizelge 6.52: Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Unvan Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,269**	-,316**	-,383**	-,359**	,112
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,005	,001	,000	,000	,251
	Sayı	106	106	106	106	106

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Çizelge 6.53: Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Unvan Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,454	-,701*	-,850**	-,992**	-,350
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,138	,011	,000	,000	,265
	Sayı	12	12	12	12	12

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Buna göre;

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H21: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvanları ile tutum puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.269 'lık ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin ünvanları yükseldikçe tutumları azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile tutum puanları arasında anlamlı bir değere rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile iş tatmini puanları arasında ilişki yoktur.

H22: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile iş tatmini puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvanları ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.316 'lık ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin ünvan düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.701 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin ünvan düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri azalmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha negatif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile iş tatmini puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H23: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvanları ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.383 'lük ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin ünvan düzeyleri yükseldikçe duygusal bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvan düzeyleri ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.850 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin ünvan düzeyleri yükseldikçe duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha negatif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H24: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvanları ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.359 'luk ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin unvan düzeyleri yükseldikçe normatif bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin unvan düzeyleri ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.992 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin unvan düzeyleri yükseldikçe normatif bağlılıkları azalmaktadır.

İki anlamlılık değer yorumlandığında eğitim almamışların pearson korelasyon katsayıları , eğitim almış olanların pearson korelasyon katsayısından daha negatif ve anlamlı çıkmıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile normatif bağlılık puanları arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

H25: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin ünvanları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin ünvanları ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

6.4.6. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Testler

Anketi yanıtlayanların % 19,5 'i 1-2 yıl çalışma süresi grubunda, % 20,3'ü 2-5 yıl çalışma süresi grubunda, % 24,6'sı 5-10 yıl çalışma süresi grubunda, % 35,6'sı da 10 yıl ve üstü çalışma grubundadır.

Çizelge 6.54: Anketi yanıtlayanların çalışma süresine göre dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-2 yıl	23	19,5	19,5	19,5
2-5 yıl	24	20,3	20,3	39,8
5-10 yıl	29	24,6	24,6	64,4
10 yıl ve üstü	42	35,6	35,6	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Çizelge 6.55: Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süresi değişkeni ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Unvan Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	,432**	,364**	,372**	,425**	-,526**
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,000	,000	,000	,000	,000
	Sayı	106	106	106	106	106

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Çizelge 6.56: Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süresi değişkeni ile Tutum, İş tatmini, Duygusal, Normatif ve Devamlılık bağlılığı puanları arasındaki Pearson Korelasyon ilişkileri

		TUTUM	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
Unvan Düzeyleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,454	-,701*	-,850**	-,992**	-,350
	Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)	,138	,011	,000	,000	,265
	Sayı	12	12	12	12	12

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Taraflı)

Buna göre;

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H26: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile tutum puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süreleri ile tutum puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.432 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe tutumları da artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile tutum puanları arasında anlamlılık düzeyinde bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile tutum puanları arasında ilişki yoktur.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H27: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süreleri ile iş tatmini puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.364 'lük ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile iş tatmini puanları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde - 0.701 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe iş tatminleri azalmaktadır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H28: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süreleri ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.372 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile duygusal bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.850 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile duygusal bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki yoktur.

H29: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süreleri ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.425 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe normatif bağlılık düzeyleri artmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile normatif bağlılık puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.992 'lik ilişki vardır. Buna göre eğitim almamış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe normatif bağlılıkları azalmaktadır.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile normatif bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

H0: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.

H30: Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki vardır.

Personel eğitimi almış olan bireylerin çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde - 0.526 'lık ilişki vardır. Buna göre eğitim almış bireylerin çalışma süreleri yükseldikçe devamlılık bağlılığı düzeyleri azalmaktadır. Personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Personel eğitimi almış ve personel eğitimi almamış olan bireylerin çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı puanları arasında ilişki yoktur.



SONUÇLAR

İşletmelerde personel eğitimi, işgörenin, yapmakta olduğu işle ilgili becerilerinin geliştirilmesi amacını içermektedir. Özellikle mevcut ve ileride var olacak işler için hem bilginin hem becerinin geliştirilmesi günümüzde insan kaynakları açısından eğitimin temel hedefi konumundadır.

İşletmelerde personel eğitimi, diğer bir açıdan örgütte karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bilgi alma ve bilgi aktarma süreci olarak da tanımlanabilir. Bu tanıma dayalı olarak, personel eğitimi genel olarak üretim, kalite, tasarım gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesidir. Böylece örgütsel etkinliğe ulaşma ve örgütsel amaçların paylaşılması konusunda çalışanlar daha kolay motive edilerek tutumları olumlu yönde değiştirilebilir, iş tatminleri sağlanabilir ve örgütsel bağlılıkları güçlendirilebilir.

Personel eğitimi, üretim için gerekli olan; girişimci, hammadde, makine ve teçhizat, enerji sistemi ve personel bileşenden en kolay olarak personelin geliştirilebilir ve üretim veriminin artırılması için en büyük etken olması açısından çok önemlidir.

Personel eğitimi bu nedenle, iş gerekleri ile işgörenin özellikleri arasındaki uyumu geliştirecek davranış, bilgi ve güdüleme değişimine ilişkin sistematik bir süreci ifade eder.

Öte yandan son 10 yıllık dönemde çevresel şartların önemli ölçüde değiştiği gözlenmektedir. Teknoloji ve örgütsel yapılarıdaki değişimler daha kaliteli ürün ve hizmet üretimi, rekabet ve piyasa baskıları, çalışanların beklentilerindeki değişimler nitelikli elemanlara duyulan ihtiyaç gibi faktörler yeni bir personel profili geliştirme konusunu öncelikli gündem maddesi haline getirmiştir.

Bu gelişmeler karşısında işletmeler kendilerini geleceğe hazırlayacak insan kaynaklarını yetiştirmek için programlarını sistemli bir şekilde planlamaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Bu açıdan personel eğitimi günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışının ayrılmaz bir niteliğidir. Çünkü eğitim günümüzde, işletmelerin planladıkları hedeflere ulaşmalarında, insangücü kaynaklarının optimal kullanımını, yani verimliliği sağlayan en etkili süreçtir. Çoğu kez istihdam öncesinde kişilere kazandırılan vasıflar, iş hayatında gerekli olan mesleki performans açısından yeterli olmamakta, bazı işler ve görevler özel bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Bu tür vasıfların kazandırılabilmesi ise, ancak işbaşında verilen personel eğitimi ile mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra bilim ve teknolojiye yenilikler, üretim teknik ve donanımındaki değişiklikleri de beraberinde getirdiğinden eğitime olan ihtiyaç sürekli artmaktadır.

Bütün bunlara karşın personel eğitiminin en zor yönü, eğitim ihtiyacının farkına varılması ve bunun için harcanması gereken zaman ve para konusunda yönetimin ikna edilmesidir. Çünkü eğitim genellikle karın yüksek olduğu dönemlerde ve ya eğitim harcamalarının vergiden muaf olduğu durumlarda kaynak ayrılabilen lüks bir harcama kalemi olarak düşünölmektedir. Oysa harcamalardaki asıl savurganlık, getirilecekleri göreve ilişkin hiçbir eğitimden geçmemiş bireylerin neden olacağı kayıplardır. Ayrıca eğitime harcanacak paranın sonuçlarının kısa sürede görölememeside yönetimin, eğitime kaynak ayırmasını kısıtlayan bir etkindir.

Son olarakta şu önerilerde bulunabiliriz:

1. Yeni gelişmeleri göz önünde bulundurarak, işletmeler personel eğitimi ile ilgili stratejilerini yeniden gözden geçirerek mevcut durumdaki personel eğitimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığını tesbit etmeli ve gerekirse eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlı ve programlı bir şekilde yeniden düzenlemelidir.

2. Personel eğitimi programları daha çok, alt düzeyde ki personel için uygulanacaksa, bu düzeydeki personelin beşeri ilişkilerini geliştirmeli ve onların sosyal faaliyetlerini güçlendirmelidir. Çünkü alt düzeylerde özellikle bir iletişim problemi yaşandığı bilinmektedir.

3. Personel eğitimi programları stres, uyum, davranış gibi konularda da eğitim programları içerirse orta ve alt düzey personel için tutumların olumlu yönde değiştirilmesi, iş tatminlerinin sağlanması ve örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi konusunda çok olumlu sonuçlar alınabilir.

KAYNAKLAR

1. AKSAN, Zeki, “Yönetim Geliştirme”, İ.Ü.İ.F. Yön. Ve Org. Kürsüsü, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Nisan 1980.
2. AKSOY, Temel, “Bilgi İşçiliği”, Executive Excellence, 16 Aralık 1999.
3. AL , Zeynel, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama”, Y.L.Tezi, Gebze, 1998.
4. ALPUGAN , O.Demir, H. Oktav, M. Üner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993.
5. ARHTUR ANDERSEN Yönetim Danışmanlığı Sunum Notları, Bilgi Yönetimi, 2000
6. ARIKAN, Semra, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” , H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 1999.
7. ATAAY, İsmail, ”İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:166
8. ATAAY, İ. Durak., “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler”, Ankara, 1988.
9. BABUŞÇU, Şenol, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, ASOMEDYA Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Şubat 2000.
10. BAKİOĞLU , Ayşen, “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , İstanbul, 1991.
11. BARANSEL ,Atilla , Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü 50. Yıl Yayınları, No:9, Venüs Ofset, İstanbul.
12. BAŞARAN , İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991
13. BENLİGİRAY,Serap, “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi” , Eskişehir, 1999.

14. BİNGÖL , Dursun, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
15. Bir Küreselleşme Senaryosu, 21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri, Çağdaş Bakışlar Dizisi -19, Sabah Kitapları , No: 69, 1988.
16. BOLAT, Salih, “Eğitim Örgütlerinde İletişim”, Hacettepe Üniv. Eğit. Fak. Dergisi, 1996.
17. CANMAN, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’deki Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Ankara, Mart 1993.
18. CANMAN , A. Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No: 260, Ankara, 1995.
19. CENGİZHAN, Sibel, ve ERSUN,Oğuz, “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, Erciyes Üniv. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir
20. CEYLAN, Adnan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu- Teori ve Uygulama, GYTE Yayın No:2, Aralık 1998.
21. COŞKUN, Cengiz, “İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma”, İ.Ü.İ.F.S.B.E. Personel Yönetimi A.B.D., İstanbul, 1994.
22. ÇAKIR, Şakir, “Personel Eğitimi” , İst. Üniv. S.B.E. Y.L.Tezi , İstanbul 1990.
23. ÇATALCA, Huriye, “Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi”, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Nisan 1993
24. ÇELİK, Adnan, “Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’de ki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”, K.S.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 6. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Notları
25. ÇETİN, Canan, Personel Seçiminde Görüşme, Çağlayan Kitabevi, İst. , 1990.

26. DEMİRCİ, Selahattin, "Kamu Personeli Eğitimi ve Üniversite Hizmetiçi Eğitim Politikası", Doktora TEZİ , Marmara Üniv. S.B.E. Kamu Yönetimi Bölümü , Siyaset ve Sosyal Bilimler A.B.D., İstanbul,1989.
27. DEMİRKAYA, Harun, "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", Silahlı Kuvvetler Dergisi.
28. DİNÇER, Ömer, ve FİDAN, Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1997
29. DONNA C., L. PRESTWOOD& PAUL A. SCHUMANN, JR., "İnteraktif Çağın 7 Eğilimi", Executive Excellence, 20 Aralık 1999.
30. ERDİL Oya, ve KALKAN, Adnan, "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü", Öneri Dergisi C:2, S:12, Haziran 1999.
31. ERDİL, Oya, İnsan Kaynakları Ders Notları, G.Y.T.E. İşletme Fakültesi Öğr. Üyesi, 1999.
32. ERDOĞAN , İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını , İstanbul, 1990.
33. ERDOĞAN , İ. , İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul ,1996.
34. ERGÜN, Mustafa , "İnternet Destekli Eğitim" , Afyon Kocatepe Üniv. S.B.E. Dergisi , Sayı:1 , 1998.
35. GARVIN, David A., "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", Bilgi Yönetimi, MESS Yayınları, Çev: BULUT Gündüz , Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul, Nisan 1999.
36. GIBSON, Rowan , Kapitalizmin Yapısını Değiştirmek , Lester-Thurow, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çağdaş Bakışlar Dizisi -15, Sabah Kitapları No: 46 , Eylül 1997.
37. GÜÇLÜ, Nezahat, "Öğrenen Örgütler", G.Ü.E.F. Eğitim Bilimleri Bölümü, G.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim 1999, Cilt:7, No:2, Ankara
38. GÜNGÖR, Nilgün, "Hizmet İşletmelerinde Alt Kademedeki Çalışan Personelin Eğitimi ve İstanbul Ticaret Odası Uygulaması", Y. Lisans

Tezi , Marmara Üniv. S.B.E. İşletme A.B.D- Yönetim ve Organizasyon
Bilim Dalı, İstanbul, 2000.

39. HESAPÇIOĞLU , Muhsin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
40. İBİCİOĞLU, Hasan, ve OKUTMAN, Çağlar Nedret, “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, Dumlupınar Üniv. Sos. Bil. Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, Haziran 1999
41. İNANDI, Yusuf, “Eğitim Örgütlerinde Değişim Nasıl Olmalıdır?”, Ç.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt :2, Sayı: 18, 2000.
42. KALKAN, Adnan, “Toplam Kalite Yönetimi’nde Eğitimin Yeri; Brisa, Arçelik ve Şişecam’da Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Faaliyetleri”, Y.L. Tezi, Gebze, 1998.
43. KAYA ,Yahya Kemal , Eğitim Kuramı ve Türkiye'deki Uygulama, 5.B., Olgaç Matbaası, Ankara, 1986
44. KAYNAK, Naile, “Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama”, Y. Lisans Tezi , Marmara Üniv. S.B.E. Kamu Yönetimi - İnsan Kaynakları Yönetimi A.B.D., İstanbul, 2000.
45. KOÇEL , Tamer , İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F., İşletme İktisadi Enstitüsü 50. Yıl Yayınları, No:1, Venüs Ofset, İstanbul ,1984.
46. KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1992
47. KOVACH, Joseph W., Executive Excellence, Kasım 1998.
48. KOZLU,Cem , Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1994.
49. KUZUOĞLU, Selma, Eğitim Kavramı ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim Faaliyetleri , İstanbul, 1990.
50. LANGFORD David P., CLEARY Barbara A., Phd, Eğitimde Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, No:29, Kasım 1999.

51. LAWTON, Barbara, “Değişim Zamanları”, Executive Excellence, 16 Aralık 1999.
52. MAMATİ, Yaşar, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimi - Yeni Eğilim ve Gelişmeler”, İ.Ü.S.B.E., A.B 'nin Sosyal Politikaları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, İstanbul, 1998.
53. MEN, Osman Aydın, “Personel Eğitimi” , Bitirme Çalışması, Kocaeli Üniv. Müh. Fak. Endüstri Müh. Bölümü.Kocaeli , 1998.
54. MUCUK , İsmet , Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
55. MURAT, Sedat, “İşletmelerde Personel Eğitiminde Temel İlkeler” , T.C. M.E.B. Din Öğretimi Dergisi, Sayı: 43, Kasım ,1993.
56. ÖĞÜTVEREN, Özlem, “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama” , Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
57. ÖNDER, Alev , “Eğitim Sürecinde Kişilerarası İletişim “ , Öneri Derg. C:2, S:9 , ss 209-211, Ocak 1998.
58. ÖZALP, İnan, ve UZUN, Özlem, “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
59. ÖZGELDİ, Mürşide, “Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimcilerin Eğitiminde Güncel Teknikler Semineri”, TÜSSİDE Yayınları, 20-22 Mart 1990, Gebze-KOCAELİ.
60. ÖZGELDİ, Mürşide, “Eğitimde Değerlendirme”, İşletmelerde bir yatırım aracı olarak Eğitim ve Verime Etkisi, TÜSSİDE Yayınları, 26-27 Ekim 1989, Gebze-KOCAELİ.
61. ÖZTÜRK, Sevgi, Ayşe, Organizasyonel Davranış, Eskişehir, 1994.
62. PFEFFER Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sabah Yayınları, 2.Baskı, Çev: GÜL Sinem, Ağustos, 1995.

63. POLAT , Ayşe , “Bilgi Çağı Toplum ve İşletmelerinde Yönetici Eğitimi ve Türkiye'de yapılan Kısa Süreli Eğitim Programlarında Gözlemlenen Gelişmeler” , Yük. Lis. Tezi , G.Y.T.E. İşletme Fak, Gebze , 1997.
64. SABUNCUOĞLU ,Zeyyat , Personel Fonksiyonu,Tarihsiz .
65. SABUNCUOĞLU, Zeyyad, Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1986.
66. SABUNCUOĞLU, Zeyyad, Eğitimin Planlanması, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletmelerde Personel Eğitimi Semineri, TÜSSİDE Yayınları, 16-17 Ekim 1990, Gebze-KOCAELİ.
67. SABUNCUOĞLU, Zeyyad, Eğitimin Örgütteki Yeri ve İşlevi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitimcilerin Eğitiminde Güncel Teknikler Semineri, TÜSSİDE Yayınları, 22-25 Ocak 1991, Gebze-KOCAELİ.
68. SABUNCUOĞLU , Zeyyat, İşletmelerde Personel Seçimi , Tarihsiz.
69. SENGE, P.M. , Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması,(1991), Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan , 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.TORTOP , Nuri , Personel Yönetimi, Yeni Baskı , Ankara, 1994.
70. ŞEN, Dilek, Personel Yönetimi , Yıldız Tek. Üniv. Müh. Fak. End. Müh. Bölümü , İstanbul , 1993.
71. TANYELİ, Halit, Personel Eğitimi, Ankara, 1990.
72. TAŞÇI, Hasan, “İşletmelerde Personel Eğitiminin Verimliliğe Etkisi”, Y.L.Tezi, İstanbul, 1995.
73. TAŞKIN, Erdoğan, Eğitim ve Geliştirme, Kazancı Kitap A:Ş., İkinci Basım, İstanbul, 1997.
74. TELİMEN, Osman, “Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi” , Basılmamış Doktora Tezi, İst. İ.S.B.A.
75. TELMAN, Nursel, ”Eğitim Türleri ve Eğitimde Kullanılan Yöntemler”, İşletmelerde Personel Eğitimi Semineri, TÜSSİDE Yayınları, 16-17 Ekim 1990, Gebze-KOCAELİ.

76. TOFFLER , Alvin ,Yeni Güçler- Yeni Şoklar, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitabevi, İstanbul, 1992.
77. TOSUN, Kemal, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, 2.B., Venüs Ofset, İstanbul, 1984.
78. Türkçe Sözlük, Atatürk Dil Tarih ve Yüksek Kurumu, Yeni Baskı , Ankara, 1988.
79. ULGEN,Özlem, “Personel Yönetimi” , Yıldız Tek. Üniv. Müh. Fak. End. Müh. Bölümü., İstanbul, 1993.
80. UNUTKAN, A.Göksel, “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi” , M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XI, Sayı:1-2, Yıl:1995.
81. UZUNÇARŞILI, Ülkü, ”Eğitim Yöntemleri, İşletmelerde bir yatırım aracı olarak Eğitim ve Verime Etkisi”, TÜSSİDE Yayınları, 26-27 Ekim 1989, Gebze-KOCAELİ.
82. VARİŞ, Fatma, Eğitim Bilimine Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1992,
83. WASTİ, Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

EK1.**ORTA VE ALT DÜZEY PERSONELE UYGULANAN ANKET FORMU****DEĞERLİ İLGİLİ**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Eğitimimi tamamlayabilmem için gerekli olan bu araştırma “İşletmelerde Personel Eğitimi ve Bir Uygulama” konulu tezimin hazırlanmasının bir parçasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı; GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi faaliyetlerinin incelenerek , Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.)Eğitime yönelik tutumları, Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarının ve Bu işgücünün Personel Eğitimindeki Fonksiyonunun Değerlendirilmesi, Personelin işletmeye bağlılık konusu ile ilgili olan tüm süreçlerin belirlenmesine ilişkindir.

Bu nedenle bu araştırmanın yapılmasında sizlerin yardımlarına ihtiyacımız vardır. Bu anketi doldurmanızı ve bizler için çok değerli olan fikir ve görüşlerinizi yansıtmanızı rica ediyoruz.

Anket, ne hissettiğinizi açık olarak belirtebileceğiniz düşüncesi ile hazırlanmıştır. İfadelere cevap mecburiyeti olmadığı gibi vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçlı genel değerlendirmeler için kullanılacaktır. Ankete zaman ayırdığınız ve samimi görüşlerinizi belirttiğiniz için TEŞEKKÜR EDERİM.

Zeki ÇAKMAK

Cep_tel: 0- 532- 624 65 23

İş_tel : 0- 262- 655 58 87

AÇIKLAMA:

Anketteki ifadelerin muhtemel seçenekleri belirtilmiştir. Lütfen bu seçeneklerden size uygun gelen kutuya X işareti koyunuz.

Saygılarımla...

KİŞİSEL TANITICI BİLGİLERİ**1. Öğrenim durumunuz:**

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

2. Yaşınız :**3. Ünvanınız:**

☐ Düz işçi ☐ Memur ☐ Müdür
☐ Usta veya Usta Yrd. ☐ Uzman / Sorumlu / Mühendis
☐ Teknisyen ☐ Şef

4. Şirketteki çalışma süreniz :**PERSONEL EĞİTİMİNE İLİŞKİN İFADELER****5. İşletmenizde hiç eğitim(seminer, kurs, v.b.) aldınız mı?**

☐ Evet ☐ Hayır

Yanıtınız Hayır ise 25. soruya geçebilirsiniz...

6. Ne tip eğitimler aldınız?

.....

7. Hangi eğitimleri aldınız?

.....

8. Ne kadar süre eğitim aldınız (Toplam eğitim süresi / saat)?

.....

9. Kaç adet eğitim programına katıldınız ?

.....

10. Personel eğitimini gerekli buluyormusunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

11. Eğitim boyunca edindiğiniz bilgileri, çalışırken uygulayabiliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

*Yanıtınız Evet'se bu durum hangi eğitimler için geçerlidir?
(Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)*

Uygulanabilirlik Dereceleri
EVET HAYIR KISMEN

Yöneticilik	☐	☐	☐
Davranış Bilimleri	☐	☐	☐
Mesleki(Uzmanlık)	☐	☐	☐
İşbaşı Eğitim	☐	☐	☐
Kalite	☐	☐	☐
İş Güvenliği	☐	☐	☐
İletişim	☐	☐	☐
Diğer(Belirtiniz)	☐	☐	☐

12. Şirkette uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinde düzenlenen eğitim programlarının verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bir fikrim yok

13. Sizce uygulanan personel eğitimi çalışanlar için yeterli olmakta mıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

14. Personel eğitimi ile alınan sonuçlar beklentilerinizi karşıladı mı?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Karşılamadı ise sebeplerini yazınız?.....

15. Eğitim alırken rahat olabileceğiniz ortamlar hangileridir?
(Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)

Rahatlık Dereceleri

EVET HAYIR KISMEN

Şehir içi / otelde	☐	☐	☐
Firma toplantı salonu (veya eğitim merkezi)	☐	☐	☐
Şehir dışı / yatılı	☐	☐	☐

16. Sizce eğitim zamanı aşağıdakilerden hangisi olmalıdır?
(Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)

EVET HAYIR KISMEN

Hafta içi / iş saatleri dışında	☐	☐	☐
Hafta içi/ iş saatleri içinde	☐	☐	☐
Hafta sonu	☐	☐	☐

17. Sizce personel eğitimi ne şekilde uygulanmalıdır?

- ☐ İşbaşında
☐ İşdışında
☐ Hem işbaşında hem işdışında

18. Aldığım personel eğitimleri işe karşı stresimi azalttı

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Aldığım personel eğitimleri sonrası kurallara uyum davranışım pekişti

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Personel eğitimi iş tatminimi artırdı

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Personel eğitimi aldıktan sonra daha özverili çalışıyoruz

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22. İşletmede eğitim alan birey kendisine değer verildiğini hisseder

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23. İşletmede eğitim aldığım zaman diğerlerine göre daha yaratıcı olurum

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24. İş uygulamalarında karşılaştığımız problemlerin çözümü için daha çok eğitim programlarına gereksinim duyarım.

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN İFADELER

25. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder

- Çok Doğru* *Doğru* *Kararsızım* *Yanlış* *Çok Yanlış*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

26. Bu kuruluştaki kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

27. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

28. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

29. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

30. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

31. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

32. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

33. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

34. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

35. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

36. Kuruluşuma çok şey borçluyum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

37. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

38. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

39. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

40. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

41. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

42. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim

Çok Doğru ☐ *Doğru* ☐ *Kararsızım* ☐ *Yanlış* ☐ *Çok Yanlış* ☐

İlginize ve yardımınıza teşekkür ederim.

Zeki ÇAKMAK
Gebze - 2001

EK2.

ORTA VE ALT DÜZEY PERSONELE UYGULANAN ANKET FORMU

DEĞERLİ İLGİLİ

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Eğitimimi tamamlayabilmem için gerekli olan bu araştırma “İşletmelerde Personel Eğitimi ve Bir Uygulama” konulu tezimin hazırlanmasının bir parçasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı; GEBZE'de faaliyet gösteren 61 işletmede ki personel eğitimi faaliyetlerinin incelenerek , Üretim Sürecine İlişkin Orta ve Alt Düzeydeki Personelin (Uygulama Şeflerinin, Atölye Şeflerinin, Üretim ve Bakım Mühendislerinin v.b.)Eğitime yönelik tutumları, Eğitim İhtiyaçlarını, Eğitim Durumlarının ve Bu işgücünün Personel Eğitimindeki Fonksiyonunun Değerlendirilmesi, Personelin işletmeye bağlılık konusu ile ilgili olan tüm süreçlerin belirlenmesine ilişkindir.

Bu nedenle bu araştırmanın yapılmasında sizlerin yardımlarına ihtiyacımız vardır. Bu anketi doldurmanızı ve bizler için çok değerli olan fikir ve görüşlerinizi yansıtmanızı rica ediyoruz.

Anket, ne hissettiğinizi açık olarak belirtebileceğiniz düşüncesi ile hazırlanmıştır. İfadelere cevap mecburiyeti olmadığı gibi vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçlı genel değerlendirmeler için kullanılacaktır. Ankete zaman ayırdığınız ve samimi görüşlerinizi belirttiğiniz için TEŞEKKÜR EDERİM.

Zeki ÇAKMAK

Cep_tel: 0- 532- 624 65 23

İş_tel : 0- 262- 655 58 87

AÇIKLAMA:

Anketteki ifadelerin muhtemel seçenekleri belirtilmiştir. Lütfen bu seçeneklerden size uygun gelen kutuya X işareti koyunuz.

Saygılarımla...

KURUMU TANITICI BİLGİLER

1. Kurumun Adı:

2. Çalışanlarının toplam sayısı:

- ☐ 100'den az
- ☐ 100-299 arası
- ☐ 300-499 arası
- ☐ 700 ve yukarısı

3. Kurumun faaliyet sektör(leri)ü ve dalları:

PERSONEL EĞİTİMİNE İLİŞKİN İFADELER

4. Personel eğitimi gerekli buluyormusunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

5. İşletmede personelin eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bir program var mıdır ?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ İleride düşünülmektedir.
- ☐ Daha önceki tarihlerde vardı, şimdi yok.

6. Personele yönelik personel eğitimi çalışmalarını aşağıda belirtilen hangi amaç ve ya amaçlar için gerçekleştiriyorsunuz?

- ☐ Firmaya bağlılık duygusu yaratmak
- ☐ Firmada üretilen ürün ve ya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek
- ☐ Gelecek ile ilgili planlar ve hedefler hakkında bilgi vermek
- ☐ Sorumlu olunacak iş ve firma ile ilgili olumlu bir izlenim bırakmak
- ☐ Personele yapacağı işi, koşulları ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak iletmek
- ☐ Firmanın personeline sağladığı hizmetleri açıklamak
- ☐ Personele moral vermek
- ☐ Diğer

7. İşletmede personel eğitimi ihtiyaçları hangi yöntemlerle belirlenmektedir?

- ☐ İşgücü Analizi
- ☐ İş Analizi
- ☐ Örgüt Analizi
- ☐ Başarı Değerleme (Performans Değerleme) sonuçlarına göre
- ☐ İşletmede başgösteren problemlerin analizi
- ☐ İşletme raporları
- ☐ Yöneticilerin önerileri
- ☐ Eğitim ihtiyacının saptanması için yapılan anket v.b. incelemeler
- ☐ Moral araştırmaları

8. Personel eğitimi ne şekilde uygulanmaktadır?

- ☐ İşbaşında
- ☐ İşdışında
- ☐ Hem işbaşında ve hem işdışında

9. Personel eğitimi programına personel ne şekilde katılmaktadır?

İşletme İçinde;

- ☐ Peryodik olarak düzenlenen kurs ve benzeri programlara katılmaktadır.
- ☐ İhtiyaca göre düzenlenen programlara katılmaktadır.

İşletme Dışında;

- ☐ Üniversite, akedemi, yüksekokul, enstitü vb. kurumlarca düzenlenen ders, kurs, vb. programlara gönderilmektedir.
- ☐ Eğitim kurumları dışındaki mesleki kuruluşların (dernek, vakıf, vb.) düzenledikleri kurs, seminer, konferanslara gönderilmektedirler.
- ☐ Özel eğitim araştırma kurumlarına gönderilmektedir.

10. İşletmede personel eğitimi sıklığı nasıldır?

- ☐ Her hafta
- ☐ Her ay
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Yılda iki kez
- ☐ Diğer

11. Öğretici personel hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?

A. İşletme İçinden;

- ☐ Usta, işçi, teknisyenler
- ☐ Yetiştirilmiş öğreticiler
- ☐ Nezaretçi ve yöneticiler

B. İşletme Dışından;

- ☐ Konuyla ilgili uzmanlar
- ☐ Üniversite, Yüksekokul v.b. eğitim kurumlarından
- ☐ Diğer (belirtiniz)

12. İşletmenizde yararlanılan başlıca personel eğitimi ve geliştirme yöntemleri hangileridir?

Yönetici düzeyinde *Personel düzeyinde* *İşgücü düzeyinde*

A. İş Başlı Eğitim Yöntemleri

a. Yönetici gözetiminde eğitim	☐	☐	☐
b. İş öğretme eğitimi	☐	☐	☐
c. Monitör aracılığıyla eğitim	☐	☐	☐
d. Staj ve çıraklık eğitimi	☐	☐	☐
e. Rotasyon eğitimi	☐	☐	☐
f. Komiteler aracılığı ile eğitim	☐	☐	☐
g. Oryantasyon eğitimi	☐	☐	☐
h. Yetki devri yoluyla eğitim	☐	☐	☐

İş Dışında Eğitim Yöntemleri

a. Konferans	☐	☐	☐
b. Grup tartışma yöntemleri	☐	☐	☐
c. Kurslar	☐	☐	☐
d. Gezi- gözlem	☐	☐	☐
e. Duyarlılık eğitimi	☐	☐	☐
f. Örnek olay yöntemi	☐	☐	☐
g. Rol oynama yöntemi	☐	☐	☐
h. İşletme oyunları yöntemi	☐	☐	☐
ı. Simülasyon Yöntemleri	☐	☐	☐
i. Beyin fırtınası yöntemi	☐	☐	☐
j. Model alma	☐	☐	☐

13. Personel eğitimi programı sonrasında değerlendirme yapılmakta mıdır?

☐ Evet

☐ Hayır

Eğer cevabınız Evet'se değerlendirmede ölçüt olarak ne kullanılmaktadır?

- ☐ İşteki performans değişikliği
- ☐ Katılanların bilgi ve becerisindeki değişiklik
- ☐ Katılanların davranışlarındaki değişiklik
- ☐ Katılanların eğitime tepkileri
- ☐ Katılanların motivasyon derecesi
- ☐ Sorunların azalması
- ☐ Yöneticilerin gözlem ve kanaatleri
- ☐ Yönetim kalitesinin yükselmesi
- ☐ İşletme sonuçları (İşgücü dönüşümünün azalması)
- ☐ Moral yükselmesi ve tatmin
- ☐ Personel niteliğinin değişmesi

Eğer değerlendirme yapılıyorsa hangi değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır?

- ☐ Yapılan eğitim hakkında yorumların incelenmesi
- ☐ Kısa kayıtların tutulması
- ☐ Kurs katılım oranının esas alınması
- ☐ Kurs sonunda kısa sınavların yapılması
- ☐ Kurs sonunda yapılan başarı testleri veya davranış ölçümlerinin esas alınması
- ☐ Kurs katılanların yükselme ve sorumluluk alma isteklerindeki artmanın tesbit edilmesi
- ☐ Kurs öncesi ve sonrası başarı ve performans testleri uygulanarak değerlendirme yapılması
- ☐ Diğer (belirtiniz)

14. Eğer İşletmede Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi yapılmıyorsa sizce bunun sebepleri nelerdir?

- ☐ Amacın bilinmemesi
- ☐ Değerlendirme yönteminin bilinmemesi
- ☐ Değerlendirmenin gereğine inanmama
- ☐ Maliyetin yüksek olması
- ☐ Uzman personel eksikliği
- ☐ Zaman yetersizliği
- ☐ Değerlendirmeye uygun eğitim yapılmayışı
- ☐ Diğer (belirtiniz)

15. Şirkette uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinde düzenlenen eğitim programlarının verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Eğer Evet ise, aşağıdaki hangi konularda faydası var, önem sırasına göre rakamla sıralayınız?

- | | | | |
|---|---|--|--|
| ☐ Kalite | ☐ Motivasyon | ☐ Verimlilik | ☐ Örgüt kültürü |
| ☐ İletişim | ☐ İş ilişkileri | ☐ Mesleki bilgi ve beceri | |
| ☐ Yöneticilik becerisi | ☐ Sosyal gelişme | | |

16. Personel eğitimi ile alınan sonuçlar beklentilerinizi karşıladı mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Karşılamadı ise sebeplerini yazınız :.....

17. Sizce, firmanız tarafından personele uygulanan personel eğitimi çalışmaları yeterli midir? (Kısaca açıklayınız).

.....
.....
.....

PERSONEL EĞİTİMİ BİRİMİNİN ORGANİZASYONU

18. Organizasyon içinde personel eğitimi programlarının yürütülmesi için görevlendirilmiş birim veya sorumlular var mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Cevabınız Evet'se bu sorumlunun organizasyon içindeki ünvanı nedir?

- ☐ Müdür ☐ Danışman
☐ Şef ☐ Part- time ilgili
☐ Uzman ☐ Diğer(belirtiniz)

19. Personel eğitimi biriminin organizasyonunu şema olarak çizebilirsiniz.
 (İstenirse mevcut bir şemanın fotokopisi eklenebilir.)

20. Eğer eğitim programları düzenleniyorsa firmanızın personel eğitimi için hazırladığı bütçenin tutarı ne kadardır?

.....

21. Personel eğitimi sürecinde şu ana kadar düzenlemiş olduğunuz kurs, seminer, program, v.b. sayısı ne kadardır ? (Geçen 4 ay içerisinde)

.....

22. Personel eğitimi sürecinde düzenlemeyi düşündüğünüz kurs, seminer, program, v.b. sayısı ne kadardır ? (2001 yılı sonuna kadar)

.....

23. Personel eğitimi sürecinde düzenlemiş olduğunuz kurs, seminer, program, v.b. için harcanan eğitim süresi toplamı ne kadardır ? (Geçen 4 ay içerisinde)

.....

24. Personel eğitimi sürecinde düzenlemeyi düşündüğünüz kurs, seminer, program, v.b. için harcanacak tahmini eğitim süresi toplamı ne kadardır ? (2001 yılı sonuna kadar)

.....

25. Firmanızın personel eğitimi sürecinde ne kadar personeli eğitimlerden yararlandınız ? (Geçen 4 ay içerisinde)

.....

26. Firmanızın personel eğitimi sürecinde ne kadar personeli eğitimlerden yararlandıracağınız ? (2001 yılı sonuna kadar)

.....

27. 2000 yılında eğitim programlarına katılmış ve 2001 yılı içerisinde eğitim programlarına katılacak olan personel sayısı nedir?

	2000	2001
Alt kademe personel sayısı.....	[]	[]
Orta kademe personel sayısı.....	[]	[]
Üst kademe personel sayısı.....	[]	[]
Her kademedeki personel sayısı.....	[]	[]

28. Firmanızın personel eğitimi için yaptığı harcamanın tutarı ne kadardır? (Son 4 ay içerisinde)

.....

29. Ekonomik krizden eğitim süreciniz nasıl etkilendi ?

- ☐ Kriz dönemini fırsat bildik, tamamen personel eğitimine yöneldik.
☐ Birtakım nedenlerle tüm personel eğitimlerini kaldırdık.
☐ Eğitim sürecimiz pek etkilendi.
☐ Diğer

30. Yaşanılan kriz döneminde işletmenizdeki hangi konularda personel eğitimi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır?

.....

İlginize ve yardıma teşekkür ederim.

Zeki ÇAKMAK
 Gebze - 2001



ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Ordu'da doğan Zeki ÇAKMAK; İlkokulu Cevizlik Köyü İlkokulunda, Ortaokulu Ordu Hamdullah Suphi Tanrıöver Ortaokulunda okudu. Liseyi Ordu Teknik Lisesi Bilgisayar Bölümünde okuduktan sonra 1992 yılında Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik- Bilgisayar Bölümüne girdi. 1994 yılından itibaren özel sektörde otomasyon ve kontrol uzmanlığı da yaptı. 1997 yılında üniversiteden mezun oldu. 1998 yılından beri G.Y.T.E. İşletme Bölümünde İşletme Yüksek Lisans öğrencisi olan ÇAKMAK Lafarge Aslan Çimento Anadolu Teknik Lisesinde elektronik ve kontrol dersleri veriyor ve özel sektörde de başta Procter and Gamble firması olmak üzere bir çok firmaya teknik danışmanlık yapıyor ve elektronik sistemler kurmaktadır.

