

T.C.

172696

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DEĞERLEMESİNE
BAKIŞI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: BAHTİYAR BANU GENÇER-3712025

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ.DR. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL

2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Özet	I
Tablolar Listesi	III
Şekiller Listesi	XI
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. Eğitimin Tanımı, Önemi, Yakın Kavramlarla İlişkisi	3
1.1.1.Eğitimin Tanımı	3
1.1.2. Eğitimin Önemi	5
1.1.3. Eğitimin Yakın Kavramlarla İlişkisi	8
1.3.1.1. Öğrenme İle İlişkisi	8
1.3.1.1.1.Öğrenme Kuramları	12
1.3.1.1.1.1.Uygulamalı Şartlanma	12
1.3.1.1.1.2. Sosyal Öğrenme	13
1.3.1.1.2. Öğrenme İlkeleri	15
1.3.1.2. Geliştirme İle İlişkisi	17
1.3.1.3. Yükselme İle İlişkisi	19
1.3.1.4. Örgün Eğitimle İlişkisi	20
1.3.1.5. İletişim İle İlişkisi	20

1.3.1.6. Toplam Kalite İle İlişkisi	21
1.2. Eğitimin Amaçları	22
1.2.1. Ekonomik Amaçları	22
1.2.2. Sosyal-İnsalcıl Amaçları	24
1.3. Eğitim İşlevinin Örgütteki Yeri	25
1.4. Eğitimde İzlenen İlkeler	27
1.4.1. Sürekli Eğitim	28
1.4.2. Etkin Eğitim	28
1.4.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği	28
1.4.4. Eğitimcinin Eğitimi	28
1.5. Eğitimde Örgütlenme	29
1.5.1. Eğitim Kurulu	29
1.5.2. Eğitim Birimi	30
1.5.3. Eğitim Uzmanları	30
1.6. Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri ve Rolü	31

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİM POLİTİKA VE PLANLARININ SAPTANMASI

2.1. Eğitim Politikalarının Belirlenmesi	32
2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	33
2.2.1. Anket Yöntemi	37
2.2.2. Görüşme Yöntemi	38
2.2.3. Eğitim Çizelgesi Tekniği	38

2.2.4. Test Yöntemi	40
2.2.5. Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Yöntemi	41
2.2.6. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu	42
2.3. Eğitim Planlanması	42
2.4. Eğitimin Uygulanması	44
2.4.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	44
2.4.1.1. Yönetici Gözetiminde Çalışma	47
2.4.1.2. Yetki Göçerimi	48
2.4.1.3. İş Rotasyonu	49
2.4.1.4. Oryantasyon	50
2.4.1.5. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim	50
2.4.1.6. Staj Yoluyla Eğitim	52
2.4.1.7. Gösteri Yoluyla Eğitim	52
2.4.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri	53
2.4.2.1. Konferans	54
2.4.2.2. Simülasyonlar	55
2.4.2.3. Duyarlılık Eğitimi (T Grubu)	56
2.4.2.4. Örnek Olay	57
2.4.2.5. Rol Oynama	58
2.4.2.6. İşletme Oyunları Yöntemi	59
2.4.2.7. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi	60
2.4.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	61
2.4.3.1. Multimedya Eğitim	62
2.4.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim	62
2.4.3.3. Uzaktan Eğitim.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

3.1. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme	66
3.1.1. Ölçme Süreci	67
3.1.2. Ölçme Aracında Bulunması Gereken Nitelikler	69
3.1.2.1. Güvenilirlik	70
3.1.2.2. Geçerlilik	70
3.1.2.3. Kriter İlgililiği	71
3.1.2.4. Ayırtedicilik	72
3.1.2.5. Kullanışlılık (Pratik Olma)	72
3.1.3. Değerlendirme Süreci	73
3.1.3.1. Tepki	75
3.1.3.2. Öğrenme	75
3.1.3.3. Davranış Değişikliği	76
3.1.3.4. Organizasyonel Sonuçlar	77
3.1.4. Değerlendirme Programları	79
3.1.4.1. Sadece Son Test	82
3.1.4.2. Ön Test / Son Test (Test-Tekrar Yöntemi)	82
3.1.4.3. Karşılaştırma Grubu ile Ön Test / Son Test	83
3.1.4.4. Zaman Serileri	85
3.1.4.5. Solomon Dört Grup	86
3.1.5. Eğitimcilerin Değerlendirilmesi	87
3.2. Yatırımın Geri Dönüşünü Belirlemek	88
3.2.1. Maliyetleri Belirlemek	89
3.2.2. Faydaları Belirlemek	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİNE BAKIŞ AÇISI

4.1. Araştırmanın Amacı	92
4.2. Araştırmanın Önemi	92
4.3. Araştırmanın Kapsamı	93
4.4. Araştırma Modeli	93
4.5. Veri Toplama Aracı	93
4.6. Verilerin Değerlendirilmesi Ve Uygulanacak İstatistik Analizler	94
4.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	94
4.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	94
4.7.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	97
4.7.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	134
4.8. Sonuç ve Öneriler	138
EK. ANKET FORMU	145
BİBLİYOGRAFYA	148

ÖZET

Günümüzde meydana gelen hızlı global ve teknolojik değişmelere ayak uydurabilmek amacıyla yaratıcı ve rekabet gücü kazandırıcı faaliyetlerin uygulanması artık bir zorunluluktur. Bunlardan en önemlisi ise eğitim faaliyetleridir. Eğitim faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerin, bunu uygulamayan işletmelere göre daha iyi finansal performans gösterdikleri bilinmektedir.

Günümüzde rekabet edebilmek için müşteriye daha kaliteli ürün ve hizmetler sunmak gerekmektedir. Eğitim faaliyetleri işletmeleri hızlı değişimlere ayak uyudurtmada kilit rol oynar.

Eğitim, bir işi yapmak için bilgi verme, bireysel yeteneği ve becerileri geliştirme, tutum ve davranışlarda da olumlu bir değişikliği ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanır.

Öğrenme, insan yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir.

Geliştirme, yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ve varolan yeteneklerinde iyileştirilmesi ile gelecekteki bir pozisyona uyum sağlanması amacıyla çalışanın özel gelişimin odaklanır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde diğer işlevler gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve etkinliğini belirlemek için değerlendirilmesi gerekmektedir.

Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer “artı maliyet unsuru” olmaktan ileri geçemezler. Üçüncü bölümde eğitimde ölçme ve değerlendirme ile ilgili bilgiler aktarılmış olup konu ile bağlantılı olarak bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.



Tablolar Listesi

Tablo 2.1. Eğitim İhtiyaç Formu	37
Tablo 2.2. Karşılaştırmalı Performans Formu	41
Tablo 2.3. İş Başı Eğitim Prensipleri	46
Tablo 3.1. Değerlendirme Programlarının Karşılaştırılması	81
Tablo 3.3. Fayda/Maliyet Analizinin Temel Kalemi	91
Tablo 4.1. Ankete Katıların Cinsiyet Dağılımı	94
Tablo 4.2. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı	95
Tablo 4.3. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu	95
Tablo 4.4. Ankete Katılanların Görev Dağılımı	95
Tablo 4.5. Ankete Katılanların Kıdem Yılı Dağılımı	96
Tablo 4.6. Ankete Katılanların Sektör Dağılımı	96
Tablo 4.7. İşletmenin Eğitim Amacı Üretim Artışıdır	97
Tablo 4.8. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanlar Açısından Eğitimin Amacının Üretim Artışı Olması	97
Tablo 4.9. Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İsteddiği Amaç Kendini Geliştirmektir	98
Tablo 4.10. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanlar Açısından Eğitimin Amacının Kendilerini Geliştirmek Olması	98
Tablo 4.11. Eğitim Sonuçları Performansı Etkiler	99

Tablo 4.12. Sektörel Farklılık Açısından Eğitim Sonuçları Performansı Etkilemesi	99
Tablo 4.13. Eğitim Değerlendirme Çalışmalarında Düzey Belirleme Testi, Gözlem Formu Ve İzleme Testi Kullanılmalıdır	100
Tablo 4.14. Sektörel Farklılıklar Açısından Eğitim Değerlendirme Çalışmalarında Düzey Belirleme Testi, Gözlem Formu Ve İzleme Testi Kullanılması	100
Tablo 4.15. İşletmemde Eğitime Önem Verilmiyor	101
Tablo 4.16. Eğitime Verilen Önem Açısından Sektörel Farklılıklar	101
Tablo 4.17. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	102
Tablo 4.18. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	102
Tablo 4.19. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	103
Tablo 4.20. İşin Kalitesini Arttırmak, Eğitimle Çalışanların Ulaşmak İstediği Amaçlardandır	103
Tablo 4.21. Çalışanların Eğitim ile Ulaşmak İstediği Amaçlardan Olan İşin Kalitesini Arttırmak Konusunda Sektörel Farklılıklar	104
Tablo 4.22. Eğitim, İşletmede İşbirliği Ve Dayanışmayı Arttırmaz	104
Tablo 4.23. Eğitimin İşletmede İşbirliği ve Dayanışmayı Arttırması Konusunda Sektörel Farklılıklar	105
Tablo 4.24. İş Başı Eğitim Yöntemi İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Daha Etkin Bir Yöntemdir	105

Tablo 4.25. İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Belirlenmesinde Sektörel Farklılıklar	106
Tablo 4.26. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Karşılaştırılması	106
Tablo 4.27. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Karşılaştırılması	107
Tablo 4.28. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Karşılaştırılması.....	107
Tablo 4.29. Eğitim Grubuna Bir Eğitim Öncesinde Bir De Sonrasında Test Yapılarak Eğitim Değerlendirilmesi Yapılmalıdır	108
Tablo 4.30. Sektörel Farklılıklar Açısından Ön Test-Son Testin Değerlendirilmesi	108
Tablo 4.31. Eğitim İhtiyaç Analizinde Anket Yöntemi, Performans Çıktıları, Eğitim İhtiyaç Belirleme Formu, Görüşme Yöntemi Gibi Araçlar Kullanılmalıdır.....	109
Tablo 4.32. Eğitim İhtiyaç Analizi İle İlgili Sektörel Farklılıklar	109
Tablo 4.33. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından Bankacılık ve Tekstil Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi	110
Tablo 4.34. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından Bankacılık ve İletişim Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi	110
Tablo 4.35. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından Tekstil ve İletişim Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi.....	110

Tablo 4.36. Eğitim Değerlendirmesi Eğitimci Tarafından, Eğitimden Birkaç Gün Sonra Yapılmalıdır	111
Tablo 4.37. Eğitim Değerlendirmesi Eğitimci Tarafından, Eğitimden Birkaç Gün Sonra Yapılmalısı Konusunda Sektörel Farklılıklar	111
Tablo 4.38. Bir Eğitimin Değerlendirilmesi İçin, Yatırımın; Maliyetinin Ve Faydalarının Bilinmesi Gerekir	112
Tablo 4.39.Eğitim Değerlendirilmesinde Fayda-Maliyet Analizinin Sektörel Farklılıkları	112
Tablo 4.40. Kariyer Hedefi, Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İstediği Amaçlardan Biri Değildir	113
Tablo 4.41. Eğitimin Amaçları Arasında Yer Alan Kariyer Hedefi İle İlgili Sektörel Farklılıklar	113
Tablo 4.42. Eğitim Değerlendirmesi Sonuçlarının, Kullanıldığını Düşünmüyorum.....	114
Tablo 4.43. Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması İle İlgili Sektörel Farklılıklar	114
Tablo 4.44. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması	115
Tablo 4.45. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması	115
Tablo 4.46. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması	115
Tablo 4.47. Eğitim Değerlendirme Sonuçları Güvenilir Değildir	116
Tablo 4.48.Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliği Açısından Sektörel Farklılıklar	116

Tablo 4.49. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması	117
Tablo 4.50. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması	117
Tablo 4.51. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması	117
Tablo 4.52. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İstediği Amaç Maliyetlerde Düşüş Olmalıdır	118
Tablo 4.53. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Farklılıkları	118
Tablo 4.54. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması...	119
Tablo 4.55. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması...	119
Tablo 4.56. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması...	119
Tablo 4.57. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitim Gereksiniminin Saptanmasıdır	120
Tablo 4.58. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Farklılıkları	120
Tablo 4.59. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması	121
Tablo 4.60. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması	121

Tablo 4.61. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması.	121
Tablo 4.62. İşletmemde Eğitim Değerlendirilmesine Önem Verildiğini Düşünmüyorum	122
Tablo 4.63. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem ile İlgili Farklılıklar	122
Tablo 4.64. Bankacılık-Tekstil Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	123
Tablo 4.65. Bankacılık-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	123
Tablo 4.66. Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması	123
Tablo 4.67. Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İstediği Amaç Eğitim Açığını Gidermektir	124
Tablo 4.68. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusundaki Farklılıklar.....	124
Tablo 4.69. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması	125
Tablo 4.70. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması	125
Tablo 4.71. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması.....	125
Tablo 4.72. Eğitim Sonrasında Öğrenmenin Değerlendirilmesi Gereklidir	126

Tablo 4.73. Eğitim Sonrasında Öğrenmenin Değerlendirilmesi İle İlgili Olarak Sektörel Farklılıklar	126
Tablo 4.74. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İstediği Amacı Çalışanın Yaratıcılığını Geliştirmek Olmalıdır	127
Tablo 4.75. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İstediği Amacı Çalışanın Yaratıcılığını Geliştirmek Konusundaki Sektörel Farklılıklar	127
Tablo 4.76. Eğitim Değerlendirmesi Eğitim Bölümü Tarafından, Eğitimden Hemen Sonra Yapılmalıdır	128
Tablo 4.77. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanların Eğitim Değerlendirmesinin Eğitim Bölümü Tarafından, Eğitimden Hemen Sonra Yapılmasına Bakış Açısı	128
Tablo 4.78. Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir	129
Tablo 4.79. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşündeki Farklılıklar	129
Tablo 4.80. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması	130
Tablo 4.81. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması	130
Tablo 4.82. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması	130

Tablo 4.83. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Görevi İşgören Eğitimiyle İlgili Tüm Çalışmaları Denetlemektir	131
Tablo 4.84. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Görevi İşgören Eğitimiyle İlgili Tüm Çalışmaları Denetlemektir Konusundaki Sektörel Farklılıklar	131
Tablo 4.85. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitimlerin Planlanması Olmalıdır	132
Tablo 4.86. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitimlerin Planlanması Olmalıdır Konusundaki Sektörel Farklılıklar	132
Tablo 4.87. Eğitim Sonrasında Çalışanların Davranışlarının Değerlendirilmesi Gerekmez	133
Tablo 4.88. Eğitim Sonrasında Davranışların Değerlendirilmesi Konusunda Sektörel Farklılıklar	133
Tablo 4.89. Eğitime Verilen Önem İle Eğitim Değerlendirmesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	134
Tablo 4.90. Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilir Olması İle Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır ..	135
Tablo 4.91. İşletmede Eğitime Verilen Önem İle Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri Arasında Anlamlı bir İlişki Vardır	136
Tablo 4.92. İşletmede Eğitimin Planlanması İle Denetimi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	137

Şekiller Listesi

Şekil 1.1. Sosyal Öğrenme Teorisi Süreçleri	14
Şekil 1.2. Orta Büyüklükteki İşletmelerde Eğitim Birimi	27
Şekil 2.1. İhtiyaç Belirleme Süreci	35
Şekil 2.2. Takım Performansının Bileşenleri	51
Şekil 3.1. Ölçmenin Tanımı	67
Şekil 3.2. Kriter Yetersizliği İlgililiği ve Bozukluğu	72
Şekil 3.3. Değerlendirme Süreci	73
Şekil 3.4. Eğitim Değerlendirme Süreci	74
Şekil 3.5. Ön Test-Son Test.....	86
Şekil 3.6. Eğitim Değerlendirme Formu	87



GİRİŞ

Günümüzün çağdaş işletmesinde başarıyı sağlayan etkenlerin en önemlisi belki de insan gücüdür. Klasik üretim faktörlerinin yanı sıra insan faktörünü, bir rekabet üstünlüğü olarak gören ve iş dizaynını buna göre yapan şirketlerin, rakiplerine göre göreceli bir üstünlüğe sahip olacakları genel kabul gören düşüncedir.

Bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin, alacakları kararlardaki operasyonel ve stratejik öngörülerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle, bütün işletmelerde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. İşletme bir sistemdir, bu sistem içinde bütün parçalar birbirini tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sistemin çalışması açısından da eğitim; önemli bir yönetim faaliyetidir

Günümüzün global rekabet ortamında, ülkeler ve hatta bireyler için yeni rekabet şartlarına adapte olabilmek stratejik bir öncelik haline gelmiştir. 21. yüzyılın toplumları bilgi işçilerinden oluşacak ve sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalacaklardır. Bu çağda bilgiyi bilmekten çok onu çoğaltmak, yaymak ve uygulamak önem taşır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, çalışanların davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder.

Eğitimde güdülen stratejik amaç ve izlenmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ile ilgili metodlara değinilmiştir.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışana, yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir.

İkinci bölümde işbaşı ve işdışı eğitime daha detaylı değinilerek yararları ve sakıncaları ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

21. yüzyılın işletmeleri için, kurumların görünmez varlıkları olan üstün nitelikli insan gücü ve gelişmeye açık örgüt yapısı; başarının ve varolabilmenin altın anahtarı olacaktır. İşgörenler açısından ise eğitim, yeni teknolojilerin egemen olduğu iş ortamında ayakta kalabilmek için beyin gücüne dayalı yeni iş piyasalarında yer alabilmenin vazgeçilmez şartı olarak öne çıkacaktır. Eğitime yapılan yatırım insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan aslında firmanın en zengin kaynağıdır. Eğitimin değerlendirilmesi de gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemek için gereklidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. EĞİTİMİN TANIMI, ÖNEMİ, YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1.1. Eğitimin Tanımı

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Makro açıdan eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasını gerçekleştirmesi için gerekli nitelik ve nicelikteki elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır. Eğitime yapılan yatırım insana yapılan yatırım demektir.¹

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır,²

Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir.

Eğitim, her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı*, Bursa: Ezgi Kibaevi Yayınları, 2000, s.110.

² Erdoğan Taşkın, *Eğitim ve Geliştirme, 3. Basım*, İstanbul: Papatya Yayınları, 2001 s.19.

Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duygularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.

Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

İşletme açısından eğitime bakıldığında aşağıdaki özelliklerine sahip olduğu görülmektedir,³

Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir.

Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.

Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir.

Eğitim, kişilerin ve öğrenme ve gelişmesine yardım etmektir.

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir.⁴

³ Taşkın, s.19

⁴ Canan Çetin (çev.), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Raymond A. Noe, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999, s. 4.

1.1.2.Eğitimin Önemi

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek , hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman almakta hem de maliyetleri çok yüksek olmaktadır.

İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırmaktadır.⁵

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Eğitimin temel faydaları :⁶

- İşletmelerde eğitim, öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.

5 Margeret Palmer ve Kenneth T.Winters , *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları İstanbul, 1993, s.129.

⁶ Erdoğan, s.22.

- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalıřanların iřte yaptıkları hatalar en dūřuk dūzeyeye iner; bilgi görgü ve becerileri artar.
- Çalışanların kendine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- alışan işinde daha faydalı olur; içine karşı olan olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kiřileri iře almak ve iřte tutmak daha kolay olur. Böylece iřgücü devir hızı dūřer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitimli çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

Eđitim; şirketin rekabet gücünü artırmada kullanılabilecek bir çok insan kaynağı uygulamalarından biridir. Eđitime yapılan yatırımın eksikliği, işletmelerin pazar payını dūřren en belirgin özelliklerdendir. Eđitim,

rakipsizlikle ilgilidir. Çünkü; işletmelerin karşılaştıkları rekabetle mücadelede nasıl başa çıkacaklarına yardım eder.

Rekabet gücü, endüstride pazar payı kazanma ve sürdürmede şirketin yeteneğine karşılıktır. İşletmelerin eğitim uygulamaları, diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmaya yardım eder. İşletmelerin eğitim uygulamaları, personeli şirkette kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar, onlara başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak şirket müşterilerine hizmet vermeye yardım eder.

Araştırma sonuçları; eğitim ve yetiştirmeye olan yatırımın, artan verimlilikle ilgisi olduğunu desteklemektedir.⁷

Eğitimin işletme yönetiminde önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta, çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle çalışanın işe uyumunun artmasıdır. Böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme yaygın ölçüde sağlanmaktadır.⁸

⁷ Çetin, s.35.

⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İktisadi Enstitüsü Yayını 1993, s.98.

1.1.3. Eğitimin Yakın Kavramlarla İlişkisi

1.1.3.1. Öğrenme İle İlişkisi

Öğrenme, insan yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir.⁹

Eğitim, öğrenmenin oluşacağı çevrenin karakteristiklerini ifade eder. Eğitimin dizaynı için öğrenme sürecinin detayları ise şöyledir:¹⁰

- Personel Niçin Öğrenmesi Gerekliğini Bilmek İster:

Personel eğitim programının amacını anlarsa en iyi şekilde öğrenir. Amaç; eğitici faaliyetlerin beklenen sonucunu ve hedefini gösterir. Hedefler personelin eğitime neden ihtiyaç duyduklarını anlamalarını sağlar ve programın etkinliğini değerlendirmek için ne tip eğitim çıktılarının ölçüleceğini belirlemede yararlı olur.

Eğitim hedefinin üç bileşeni vardır.:

1. Personelden yapması bekleneni gösteren rapor (performans)
2. Kabul edilebilir kalite ve performans derecesinin raporu (kriter)
3. Eğitilenin hangi koşullar altında istenilen davranışı sergileyeceğini gösteren rapor (koşullar)

İyi belirlenmiş eğitim hedefleri eğitilenlerden eğitim sonunda ne yapmalarını beklediği hakkında açık bir fikir verir.

⁹ Çetin, s. 89.

¹⁰ Çetin, s. 104.

- Personel Öğrenme Temeli Olarak Kendi Deneyimlerini Kullanma İhtiyacı Duyar:

Personel, sahip oldukları iş tecrübesi ve görevleri ile ilişkili, yani onlara anlamlı gelecek bir eğitim aslırsa öğrenme olasılıkları artar.

- Personelin Uygulama Fırsatlarına Sahip Olmaya İhtiyaçları Vardır:

Uygulama, personelin belirlenmiş performans standartları ve koşulları altında eğitim hedeflerinde vurgulanan öğrenilmiş yeteneği yeteneği göstermesidir. Uygulamanın etkili olabilmesi için, eğitilenin aktif katılımının sağlanması, fazla öğrenmeyi getirmesi(tekrarlanan uygulama), gerektiği kadar zaman alması ve gerektiği kadar öğrenme birimini içermesi gerekir. Uygulama, eğitim hedefleri ile ilgili olmalıdır.

Personel yapmaları istenen şeylerle ilgili sadece konuşarak pratik yaparlarsa öğrenme gerçekleşmez. Eğitilenler hedefi birçok kez gerçekleştirmiş olsalar bile uygulamaya devam edilmelidir.

Uygulama, eğitim hedeflerinde vurgulanmış eylemleri kapsamalı, eğitim hedefleriyle belirlenmiş koşullar altında tamamlanmalı, eğitilenlere belirlenen ölçüt ve standartlara uygun performans göstermelerinde yardımcı olmalı, hangi eğitilenin ne derecede standartlara ulaştığını değerlendirecek bir araç sağlanmalı ve eğitilenlere hatalarını düzeltmeleri için olanak verilmelidir.

- Personel Geribildirime İhtiyaç Duyar :

Geribildirim, insanların eğitim hedeflerine ne derecede ulaştıkları hakkındaki bilgidir. Etkin olması için geribildirim spesifik davranışlar üzerinde odaklanır ve eğitilenlerin davranışlarından sonra mümkün olduğunca çabuk sağlanmalıdır. Eğitilenin olumlu davranışı sözlü olarak övülmeli ve pekiştirilmelidir. Görüntü ve ses kaydeden video bantları da geribildirim vermek için güçlü bir araçtır. Eğitmenler bu bantları eğitilenlerle birlikte izlemelidir, görüntülemelidir, davranışların nasıl değiştiğine ilişkin spesifik bilgi sağlamalı ve amaçları karşılayan davranışları övülebilir.

- Personel Birbirlerini Etkileyerek ve Gözlemliyerek Öğrenir:

İnsanlar modellerin hareketlerini gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenirler. Modelin etkili olabilmesi için istenen davranış veya beceriler açıkça belirtilmelidir ve model hedef kitleyle benzer özellikleri taşımalıdır.

- Personel Eğitim Programının Uygun Bir Şekilde Düzenlenmesine İhtiyaç Duyar :

Eğitimin düzenlenmesi, eğitim yönetiminin birçok fonksiyonundan biridir. Eğitim Yönetimi; faaliyetlerin eğitim programından önce, eğitim programı sırasında ve eğitim programı sonrasında düzenlenmesidir. Eğitim yönetimi şunları içerir:

1. Personelin kurslar ve programlardan haberdar edilmesini,

2. Personelin kurslara ve programlara kaydedilmesini,
3. Test ve okuma metinleri gibi eğitim öncesi metaryallerin hazırlanmasını ve personele iletilmesini,
4. Eğitimde kullanılacak metaryellerin hazırlanmasını,
5. Eğitim odasının hazırlanması,
6. Eğitimde kullanılacak araçların önceden denenmesi
7. Eğitimde kullanılacak araçların bozulma, kaybolma olasılığına karşı yedeklerinin hazırlanmasını,
8. Eğitim esnasında destek sağlanması,
9. Değerlendirme metaryellerinin dağıtılmasını, (test, anket)
10. Eğitilen ile eğitici arasında iletişim kurulmasının teşvik edilmesini,(e-mail adreslerinin birbirlerine iletilmesi)
11. Eğitilenin eğitim raporuna veya personel dosyasına kursu bitirdiğinin kaydedilmesi.

İyi bir düzenleme, eğitilenlerin ilgisinin öğrenmeye müdahale eden ve öğrenmeyi bozan olaylar sebebiyle dağılmasını önler.

Öğrenme, davranışlardaki değişikliktir. İşletmelerde etkin bir eğitim uygulaması, işin sorumlulukları ile ilişkili olarak gereksinimlerin analizini ve kontrollü davranışsal değişim için uygun yöntemleri içerir.

İşletmelerdeki eğitimin tasarlanmasında öğrenme kuramlarının önemli noktalarının gözönünde bulundurulması gerekir. ¹¹

Öğrenme araştırmalarına yıllarca iki kuram damgasını vurmuştur. Birincisi uygulamalı şartlanma, ikincisi ise sosyal değişim kuramıdır.

1.3.1.1.1.Öğrenme Kuramları

1.3.1.1.1.1.Uygulamalı Şartlanma

Sonuçlarda fonksiyonel davranış değişimini meydana getiren öğrenme görüşüdür. İnsanlar istedikleri birşeyi yapmak veya istemedikleri birşeyden kaçınmak şeklindeki hareketleri ile öğrenirler. Benzer bazı hareketlerin tekrarlanması eğilimin güçlendiği sonuçsal davranışlardır. Güçlenme, hareketleri pekiştirir ve kişinin davranışlarının tekrarını muhtemel kılar.

İlk kez B.E. Skinner tarafından öne sürülmüş olup uygulamalı şartlanma içsel öğrenmeden ziyade dış kaynaklı bir öğrenmedir. Belli davranışları takip etmek için yaratılan sonuçlardaki sıklığın değişeceğini Skinner ve onu izleyenler ortaya atmıştır.Yani kişinin yaptıkları kabul görüyorsa ki de kişi de uygun davranışlar içine girecektir.

¹¹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 171.

Uygulamalı şartlanmada davranışlara şekil veren dört yol vardır :¹²

1.Olumlu Pekiştirme : Kişinin hareketinden memnuniyeti gösteren bir karşılık sağlar.

2. Olumsuz Pekiştirme : Hoş olmayan ödüllendirme şeklindedir.

3.Cezalandırma : Çalışanı hoş olmayan davranışlarından dolayı cezalandırmadır.

4.Sönme : Herhangi bir davranışı pozitif, negatif veya cezalandırmayla sönmeyle karşılaşırız.

Tüm bu araçlar öğrenmeyi etkilese de olumlu pekiştirme, öğrenme davranışlarını sürekli değiştirmede en çok etkiye sahip olandır.

1.3.1.1.1.2. Sosyal Öğrenme

Sosyal öğrenme teorisi, insanların güvenilir ve bilgili gördükleri insanları dikkatli izlemeleriyle öğrenmesi üzerinde durur.¹³

Kişilerin birbirleriyle çevreyle olan sürekli etkileşimleri sonucunda öğrendiğini ifade eder. Sosyal öğrenme kuramı öğrenmenin, başkalarının başına gelenlerin; gözlemlenmesiyle , anlatılmasıyla veya direkt olayı yaşayarak öğrenildiğini kabul eder. Çalışan eğitimin çoğunun gözlemlenebilmesinden dolayı bu kuram önemli bir uygulama potansiyeline sahip görülmektedir.

¹² Wayne F. Casio, *Management Human Resources*, Third Edition, Mc Graw-Hill International Edition Management Series, s. 234.

¹³ Çetin s. 93.

Sonuçların davranışlar üzerindeki önemini bildiği için sosyal öğrenme kuramı da genişleyen davranış değişimini konu alır. Öte yandan sosyal öğrenme kuramı kişilerin ne gözlemlediği ve onların öğrenmedeki algılamalarının önemi üzerine odaklanır. Yani kişiler tek başına sonuçlar yerine sonuçların kendilerini nasıl etkilediği algısına verdiği karşılık durumu göz önüne alır.

Sosyal öğrenmede merkez görüşlerden birisi olan başkalarının veya şeylerin üzerindeki etkisi model olarak adlandırılmaktadır. Kişi üzerindeki etki modeli Şekil 1.1.' de görüldüğü gibi dört aşamada belirlenir.



Şekil 1.1. Sosyal Öğrenme Teorisi Süreçleri

Kaynak: Çetin, s.94.

1. Dikkat Aşaması : İnsanlar sadece kendi önemli özelliklerine dikkat edip onları tanıdıkları zaman modellerden öğrenirler. Kişi daha çok çekici, sürekli tekrarlan, önemli olduğunu düşündüğü veya kendine benzer olan modellerden etkilenme eğilimindedir.

2. Hatırlama Aşaması : Bir modelin kişi üzerinde etkisi kişinin o modelin hareketini ne kadar iyi hatırlayabileceğine bağlıdır.

3.Hareket Tekrari : Kişi yeni bir davranış modelini gözlemledikten sonra bu gözlemi pratiğe dönüştürmek zorundadır.

4. Motivasyonel Süreçler : Kişi, model haline gelen hareketini ancak teşvik ve ödülle motive edildiğinde sergileyecektir. Pekiştirilen hareketler daha iyi öğrenmeye ve daha iyi uygulamayı sağlayacaktır.

Sosyal öğrenme kuramı bir eğitim çalışmasının neleri içereceği anlayışını bize sunar. Özellikle, eğitim bize, model sağlanmasını; eğitilenlerin dikkatlerinin yakalanmasını; motive edicilerin eğitilenlere sağlanmasının gerekliliğini anlatır. Eğer eğitim iş dışında yer alırsa, eğitilenlerin iş için daha önce ne öğrendiklerini görme fırsatı sağlar.¹⁴

1.3.1.2.Öğrenme İlkeleri

Eğitim programının etkin sonuçlar verebilmesi için gerekli görülen ilkeler şöyledir : ¹⁵

- **Motive Etme ve Etkin Katılım :** Öğrenmenin temel koşullarından birisi, eğitilenlerin uygun bir biçimde motive edilmeleri gereğidir.¹⁶ Örgütte görevli kişinin yaşı ne olursa olsun, öğrenme süreci sonunda bir gereksinimin giderileceğine inanması gerekmektedir. Öğretim süreci sonunda kişiye, örgütte ulaşabileceği düzey; çevresiyle ilişkilerindeki iyileşme; işini daha kolay ve başarılı biçimde yerine getirmesi gibi tanıtılmalı, açıklanmalıdır.

- **Öğrenme Ön Bilgi Gerektirir :** Ön bilgi, sonuçsal mantık, öğrenenin hatalarını düzeltmesi için gereklidir. Eğer kişi nasıl yapıyor

¹⁴ Cascio s. 236.

¹⁵ Aldemir, Ataol, Budak, s. 174.

¹⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı*, İstanbul: Beta Basım, Yayın, 2003 s.219.

olduğu konusunda ön bilgiye sahipse amaç için onları karşılaştırması ve yanlışları düzeltmesi daha kolay olur.¹⁷

- Uygulama ve Tekrar : Belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerilerin öğretilmesi sürecinin belirli bir noktasından sonra, çalışana uygulama ve tekrar etme fırsatının tanınması gerekir.Eğitim sırasında zaman zaman uygulamalı çalışmalar yaptırılarak eğitimin etkinliği artırılır.¹⁸

- Geribildirim : Öğrenmenin yaşamsal bir parçasıdır. Geribildirim öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Davranış değişikliğinin ortaya çıkıp çıkmadığının değerlendirilmesini içerir. Geribildirim gerçeğeştirilmesi ile eğitici de kendini değerlendirmiş olmaktadır.¹⁹

- Transfer : Sınıfta öğrenilenler, pratik işe uygulanamıyorsa eğitim anlamsız olur. O halde öğrenme transfer edilebilir olmalıdır.

- Öğrenme Eğrileri Analizi : Öğrenme eğrileri, personelin güdülenmesine, konunun niteliğine, üretimin tasarlanmasına, çalışma yöntemlerindeki farklılıklara ve öğrenme süresine göre değişiklik gösterir. Bütün öğrenme eğrilerinde ilerlemeler, duraklamalar ve gerilemelerle karşılaşılır.

Öğrenmenin başlangıcında öğrenme hızı yavaştır. Bu egzersiz dönemlerinde artar, bir süre aynı hızla ilerler ve sonunda bir öncekine kıyasla öğrenmede azalma ortaya çıkar. Öğrenmede karşılaşılan

¹⁷ Cascio, s. 237.

¹⁸ Bingöl, s. 220.

¹⁹ Aldemir, Ataol, Budak, s.175.

duraklamaların sayısı, öğrenilen konunun zorluğuna ve öğrencinin içinde bulunduğu koşullara göre değişir. Bu duraklamalara yorgunluk, bıkkınlık, ilginin azalması, cesaretin kırılması, ve yöntemlerdeki değişiklikler gibi faktörler neden olmaktadır. Öğrenmenin sonuna doğru yeniden güdülenmelerle son bir hızlanma ortaya çıkabilir.

1.3.1.2. Geliştirme İle İlişkisi

İşgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak , teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri gözönünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır.

Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görmesi, böylece işini daha verimli şekilde yapmasıdır.²⁰

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır.²¹

Eğitim ve geliştirme, birbirini yerine kullanılabilmesine karşın, ikisi arasında bazen bir ayırma gidilmektedir. Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip çalışanlar elde etmek için tasarlanır. Bir işgörene bir torna tezgahını nasıl çalıştıracağını veya bir amire günlük üretimi nasıl programlayacağını gösterme eğitim örnekleridir. Geliştirme ise, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir

²⁰ Palmer, Winters, s. 120.

²¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 198.

dönemi öngörmekte; ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır.

Eğitim ve geliştirme, bir işgörenin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki işgören performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Başka bir ifadeyle, eğitim ve geliştirme, işgören açısından iş ile ilgili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış bir çabayı yansıtır.

Herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası şu üç amacın birini veya daha fazlasını içerebilir;²²

- 1- Bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzenini iyileştirmek,
- 2- Bir bireyin bir veya daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini arttırmak,
- 3- Bir bireyin işini iyi bir şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak.

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya bir kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda ortaya çıkabilir.

Eğitim ve geliştirme, dış etkenlerin ve işletmenin iç koşullarının baskısı nedeniyle, Türkiye' de son yıllarda önemi giderek anlaşılmaya başlayan bir işletme fonksiyonu olmuştur. İşletmeler hızla değişen bir dış çevreye uyum

²² Bingöl, s.207.

göstermek zorundadırlar. Değişimin etkili yönetimi için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeden ve dış çavreden gelen ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut yöneticilerin geliştirilmesi, yeni yöneticilerin yetiştirilmesi ve böylece işletmenin daha etkin çalışması mümkün olmaktadır.

İşletmenin başarısı kişilerin başarısına bağlıdır. Kişisel başarı ise motivasyon ve desteleme ile bağlantılıdır. Bundan dolayı, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirmesi yoluyla performanslarını yükseltmek mümkün olur. İşte bu nedenle, işletme yönetimi çalışanlarda öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile, işletmenin arzu ettiği yönde, çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi yoluna gidilmelidir. Çalışanların doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere olumlu katkılar sağlayan işletmeler daha da başarılı olur.

1.3.1.3. Yükselme ile İlişkisi

Yükselme(terfi) bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir pozisyona çıkarılmasını ifade eder.

Yükselme fonksiyonunun tanımından anlaşıldığı gibi işgörenin daha üst statüye geçebilmesi için eğitim aracından yararlanmak zorunlu görülmektedir. Oysa komuta düzeni içinde yukarı basamaklara doğru ilerleyen işgörenin sadece yükselebilmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması içinde eğitimden geçirilmesinde büyük yarar ve gerek vardır. Eğitim yükselmenin hem hem başlangıcında, hem de sonucunda etkin rol oynar. Gerçekten de işgöreni yeni işin gereklerine uydurmak, ekonomik, sosyal ve teknik koşullara hazırlamak için önemli ölçüde eğitime gereksinme duyulacaktır.

1.3.1.4. Örgün Eğitimle İlişkisi

İşletme tarafından düzenlenen eğitim çabaları ile çoğu kez devlet tarafından üstlenen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayırım eğitimin nitelik, içerik, amaç ve süresine göre yapılabilir. Örgün eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliktedir, uzun bir süreyi kapsar; güdülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.²³

1.3.1.5. İletişim ile İlişkisi

Eğitim ile iletişim arasında da yakın ilişki ve benzerlikler bulunur. Özellikle güdülen amaçlar ve kullanılan araçlar açısından iki konunun birbirine yakınlığı görülebilir. Teknik yönüyle eğitim öğrenen ile öğretenden oluşan bir iletişim sistemidir.

İletişimin özünde, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncelerini başkalarına anlatma amacı vardır. Bir bakıma alınan ve gönderilen mesajın anlaşılması veya bir ortak noktada buluşulması esastır. Oysa eğitimde mesajın anlaşılmasından daha çok mesajın benimsenmesi ve kalıcılığı önemlidir.

²³ Sabuncuoğlu, s.111.

Öte yandan, eğitim ile iletişim arasındaki ilişkiler kullanılan araçlar açısından da dikkati çeker. Örneğin, bülten, el kitapçıkları, prosedürler, çeşitli dökümanlar, konferans veya seminerler iletişim aracı olduğu kadar eğitim aracı olarak da kullanılırlar.

1.3.1.6. Toplam Kalite ile İlişkisi

Eğitim , eğitim alanların yaşam kalitesi yanı sıra, aynı zamanda çevresinin ve toplumun da yaşam kalitesini arttırmaktadır.

İyi eğitim alanlar öncelikle kendilerine fayda sağlamaktadır. Çünkü verimlilikleri ve etkinlikleri artar. Genellikle iyi eğitim alanların çalıştıkları işkollarında çalışma ortamı da daha caziptir. Dolayısıyla, çalıştıkları ortamın kalitesi yaşam kalitesini etkilemektedir.

İyi eğitimin yaşam kalitesini olumlu etkilediği bir diğer alan da, aile içi ilişkilerde kendini göstermektedir.

Eğitim, personele ürünün tüketiciye dağıtımından sonra ürün veya hizmeti tamir etmektense, üründe kaliteyi kurabileceği istatistiksel proses kontrolüne diğer kalite ile ilişkili beceriler öğretilerek kalite üstünlüğü hususunda şirketlere yardım edebilir. Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve verimliliği sürekli geliştirmede hem işgücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği formu olarak kullanılabilir. Sonuç olarak kalite mücadelesi personel ve yöneticilerin, yüksek kaliteli ürünleri ve

hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmaları için gerekli karşılıklı kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapmaktır.²⁴

1.2. Eğitimin Amacı

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman alır ve hem de maliyetler çok yüksektir. Ayrıca, beklemek ve umut etmek öğrenme yöntemi değildir.²⁵

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır.

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde ekonomik amaçlar ve sosyal-insalcıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.²⁶

1.2.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç Sanayii Devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin ekonomik

²⁴ Çetin, s.12.

²⁵ Taşkın, s. 12.

²⁶ Sabuncuoğlu, s.113.

amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir tutum içinde işletme kendi yöneticisini ve işgörenini eğitime tabi tutmakla çalışanını verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olur.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir;²⁷

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- İş verimliliğinde artış
- Standardizasyon sağlama
- Zamandan tasarruf
- İş kazalarında azalma
- Makinaların rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderinde azalma
- İş metodlarında gelişme
- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma

²⁷ Sabuncuoğlu, s.114.

- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan malzemede azalma

1.2.2. Sosyal-İnsalcıl Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletme de çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız bir biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletme de uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludur. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmenin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.

Bu nedenle, eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar çalışana katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir;²⁸

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme
- Terfi olanakları
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Davranışlarda gelişme
- İşgörende işletmeye karşı olumlu tavır yaratma

²⁸ Sabuncuoğlu, s.115

- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Yaratıcılık gelişme

Sonuç olarak, eğitimde ekonomik, sosyal, insalcıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırdedilemezler. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.

1.3. Eğitim İşlevinin Örgütteki Yeri

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitimin işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamanın yanısıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur.

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, örgütlerde insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak "eğitim müdürleri" veya "şeflikleri" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

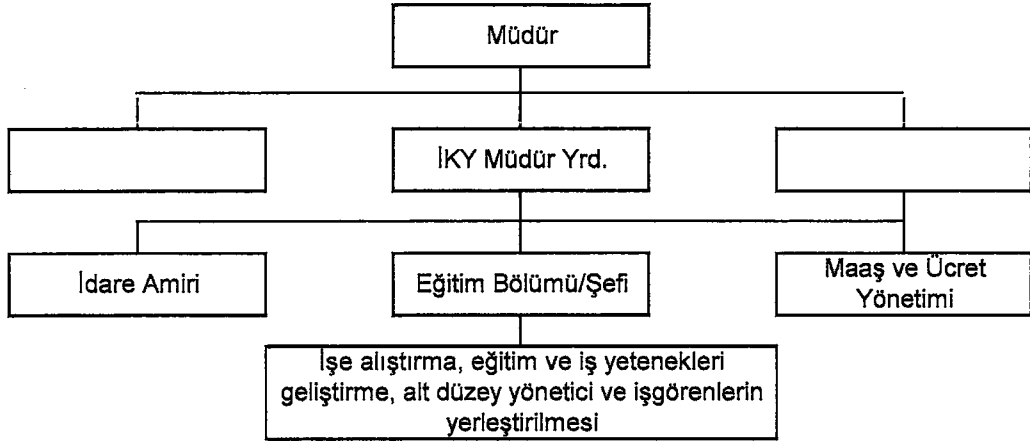
Türkiye' de banka işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada 14 işletmenin 13' ünde Eğitim Bölümünün bulunduğu saptanmıştır.²⁹ Bu bölümlerin 2' si Genel Müdüre; 10' u Genel Müdür Yardımcısına bağlı görev yapmaktadır. Bu araştırmada ayrıca bankalarda uygulanan eğitim yöntemlerinin, konferans ve rol oynamam yöntemleri olduğu görülmüştür. Türkiye' de 17 endüstri işletmesi üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada Personel Bölümlerine bağlı eğitim birimlerinin çalışmalarının yetersiz bir durumda olduğunu saptamıştır.

Teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir. Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağımlı olan "Eğitim Yöneticisi" ve öte yandan da bağımsız bir "Eğitim Bölümü" kimliğinde ortaya çıkmaktadır. Bu merkezler çalışanın kişiliğinin yüceltilmesi, işgörenlerce konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amacına yönelik biçimde çalışmaktadırlar.

Eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri, orta büyüklükte ve büyük işletmelerde ayrımlar göstermektedir.³⁰

²⁹ Aldemir, Ataol, Budak, s.167.

³⁰ Aldemir, Ataol, Budak s.168.



Şekil 1.2.Orta Büyüklükteki İşletmelerde Eğitim Birimi

Kaynak : Aldemir, Ataol, Budak , s.168.

1.4. Eğitimde İzlenen İlkeler

Eğitim alanında izlenmesi gereken ana ilkeler hiç kuşkusuz bir sanayii ortamından diğerine, bir işletmeden ötekine göre farklıdır. Ancak yine de tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkeler çıkarma olanağı da bulunabilir. Ancak işletme içinde yürütülen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan ana ilkelerin işletmelerin genel ilkeleri ve genel genel politikasıyla çelişmemesi, tersine uyumlu, paralel ve bağdaşabilir olması gereklidir.

Bu ilkelerin başlıcaları:³¹

1.4.1. Sürekli Eğitim

İşgören eğitiminin ve geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır.

³¹ Sabuncuoğlu, s.116.

İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır.

1.4.2. Etkin Eğitim

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hahazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kalitesi ve olumlu biçimde eğitim uğraşlarına katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez.

1.4.3. Eğitimde Fırsat Eşitliğı

Eğitim ilkeleri içinde en önemli yer tutan fırsat eşitliğı ilkesi, eğitimden tüm işğörenlerin faydalanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye veya kendisine yaralı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

1.4.4. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğer eğitim rolü “ çalışanlara uygun öğrenme fırsatları sağlama yoluyla onlarda onlarda öğrenme isteğı yaratma ve böylece en yüksek kalite ve hizmet düzeyinde çaba göstermesini” sağlama olarak görülürse,

bu rol son derece önemlidir. Bu nedenle işletmeler üstün nitelikleri olan eğitimcilere ihtiyaç duyacaklardır.³²

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda eğitimcilerin eğitime gidilmesi zorunlu olmaktadır.

1.5. Eğitimde Örgütlenme

Her işletme kendi yapısına, özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye gider. Eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde eğitim kurulu, eğitim birimi ve eğitim uzmanlarından oluşan bir örgütlenmeye gidilebilir.³³

1.5.2. Eğitim Kurulu

Bu Kurul, insan kaynakları, üretim, finansman müdürlükleri veya ilgili diğer müdürlerin de katılımıyla oluşur. Genel müdür veya yardımcısı kurula başkanlık eder. Gerekli durumlarda sendika temsilcileri de katılabilir. Senede birkaç kez olağan toplantılar yapılır. Eğitim Kurulunun en önemli işlevi eğitim politikasını saptamaktır.

³² Taşkın, s. 38.

³³ Sabuncuoğlu, s. 117.

1.5.3. Eğitim Birimi

Eğitim kurulunun almış olduğu kararların uygulama sorumluluğu insan kaynakları bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim birimine düşer.

Eğitim biriminin görevleri şöyledir : ³⁴

- Eğitimin planlanması,
- Yenilikleri takip etmek,
- Eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Eğitimleri uygulamaya koymak,
- Eğitim bütçesini hazırlamak,
- Eğitimde kullanılacak araç ve gereçleri sağlamak,
- Eğitimlerle ilgili çalışmaları denetlemektir.

1.5.4. Eğitim Uzmanları

Eğitim birimi içinde kurum içi eğitim çalışmalarını yürütmek hatta planlamak üzere eğitim uzmanları görevlendirilir. Genellikle eğitim teknikleri, formasyon pedagojik ve insan davranışları konularında eğitilmiş kişilerden seçilen bu uzmanlar kurum içinde düzenlenen eğitimleri büyük ölçüde üstlenirler. Bu uzmanlar eğitim planlamasında, uygulamasında ve özellikle eğitim sonuçlarının ölçme ve değerlemesinde aktif rol alabilirler.

³⁴ Sabuncuoğlu, s.118

1.6. Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri ve Rolü

İşletmelerde eğitim görevinin gereklerini yerine getirecek eğitiminin; felsefesi, kişiliği, sağlığı, görünüşü, akademik ve mesleki hazırlığı, ahlaki ve fazilet sahibi olması bakımından bazı özellikleri olmalıdır.

Eğitimci, etkili öğrenme için eğitimlere katılanlara danışmanlık yapmalı ve iyi iletişim kurmalıdır. Etkin eğitimci, bilgi verir; dürüst ve etkili olarak iletişim kurar; geliştirir ve kişilerin gelişmelerini sağlar; heyecanlandırır coşku yaratır; grup içinde ortak bir görüş duygusu, birlik ve anlaşma sağlar. Etkin eğitiminin davranışları, eğitim verdiği grupların da etkin olmasıyla doğrudan bağlantılıdır.³⁵

Eğitim yöneticisi; sorunları tanımlar, sorunları öncelik sırasına göre düzenler, örgütsel değişim, seçim ve yetiştirme arasındaki kombinasyona göre her yıl her sorunu çözümler, yetiştirme sürecine katılacakların demografik sayısal analizini, görev analizini ve başarı değerlendirmesini yapar, yetiştirme sürecine ilişkin planı hazırlar, eğitsel kaynakları ve araçları toplar, sonuçları değerlendirir.³⁶

³⁵ Taşkın, s. 40.

³⁶ Aldemir, Ataol, Budak, s. 170.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİM POLİTİKA VE PLANLARININ SAPTANMASI

2.1. Eğitim Politikalarının Belirlenmesi

Eğitim politikası, genel olarak geliştirilmek istenen amaçlarla bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. Örgüte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse örgütün tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.³⁷

Eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı içinde mi yürütülecektir, yoksa eğitim ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?

- Her türlü eğitim faaliyetlerinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır, yoksa işletme dışında bu işle uğraşan kuruluşlardan mı yardım alınacaktır, veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?

- Eğitilecek kişilerin seçimine, kimler ve neye göre karar verilecektir? Bu konuda tepe yönetim mi, yoksa ayrı bir kurul ya da kişi mi yetkilidir?

- İşletme, elemanlarını belli aralıklarla sürekli, yoksa ihtiyaç oldukça geçici bir eğitim programına mı tabi tutacaktır?

³⁷ Bingöl, s.218

- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi hangi faktörler esas alınarak yapılacaktır?

- Eğitim faaliyetlerinin tümünden yada bazılarından somut yararlar mı beklenmektedir, yoksa önemli olan bunun işletmenin genel faaliyetlerin mi yansımasıdır?

Eğitimde, yetiştirme (training) mi yoksa geliştirme (development) eğitimine mi daha çok ağırlık verilecektir?³⁸

2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitimde güdülen stratejik amaç ve izlenmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse eğitim işletmeye gereksiz bir maliyet getirir. İşletmeler hem eğitimin sürekliliğini benimsemeli hem de doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesini sağlamalıdır. Böyle bir sonuç için öncelikle eğitim ihtiyacının analiz edilmesi gerekmektedir.

Eğitim ihtiyaç belirlemenin birincil amacı, eğitime ihtiyaç olduğunun farkedilmesini sağlamak ve eğitim programının içeriğini tanımlamaktır. İhtiyaç belirleme süreci, bir eğitim programının ve performans gelişim inisiyatifinin önemli bir basamağıdır.

İşletme içinde eğitime konu olması beklenen kişilerin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde aşağıdaki şekilde yer alan bir yol izlenebilir.³⁹

³⁸ Oya Özçelik, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Endititüsü Araştırma Vakfı Yayın No:7, İstanbul, 2000 s.175.

1-İşgörenin, işini tümüyle yerine getirip getiremediği araştırılır. Eğer işgören işini tümüyle yerine getirmekte olduğu kanısına varılırsa, bu karar gözden geçirilmelidir. Bu arada teknoloji ve işgücü konusunda oluşabilecek değişimlere karşı koyabilmek için görev başında-görev değiştirimi gibi yollara başvurulabilir. Bu aşamada işgörenden alınan cevap olumsuz ise "işgören ne yapacağını bilmiyor mu?" sorusunun karşılığı aranır.

2-İşgören ne yapacağını bilmiyor ise, onun eğitim gereksinimi düşünsel özellik taşımaktadır. Bunun için kendisine görevlerin özelliklerini tanıtıcı bilgilerin verilmesi sağlanır.

3-İşgören ne yapacağını biliyor ise, bu kez başarısı ile ilgilenilir. İşinde başarılı olup olmadığı soruşturulur. İşgörenin başarısı, işletmenin belirlediği başarı standartlarının üstünde ise ödüllendirilmesi gerekir.

4-İşgören işinde başarılı olamıyor, fakat belirli bir çaba gösteriyor ise, eğitim gereksinimi düşünsel psikomotor olarak belirginleşmiştir.

5-İşgören işini yerine getirmek için uğraşmıyor ise, onu etkileyen psikolojik engellerin araştırılması gerekir (işin benimsenmemesinde isteksizlik, işi veren ile yerine getirecek kişi arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi gibi.) Bu türden psikolojik engeller, çatışmayı azaltıcı ya da giderici eğitim gereksinimlerini belirginleştirir.

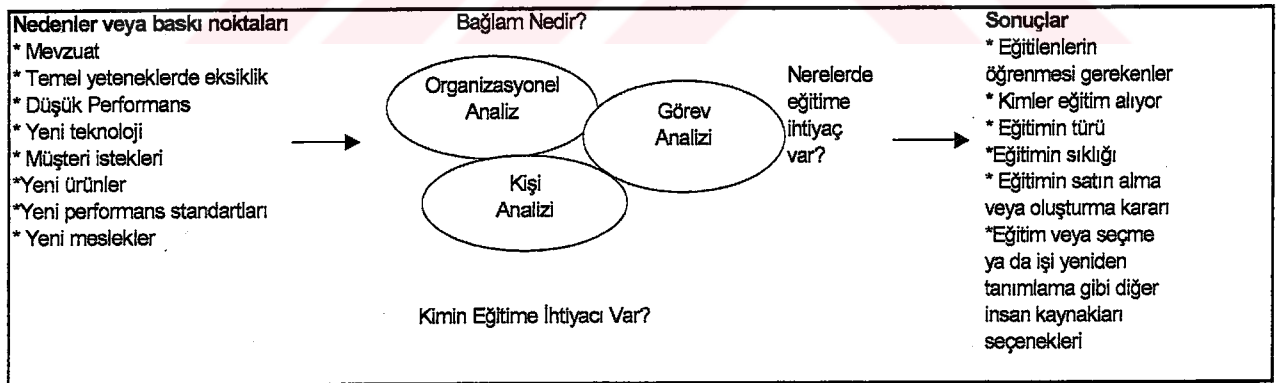
6-İşgören işini yaparken psikolojik engellerle karşılaşmasa da yöneticiler, başka türden etmenleri araştırmak zorundadırlar. Eğer işgören bu

³⁹ Aldemir, Ataol, Budak, s. 179.

çalışmasını sağlığı ile ilgili kişisel bir engelle yerine getiremiyor ise, onun işletme dışında bir desteğe gereksinimi olduğu anlaşılır.

7-İşgören bu türden zorluklarla karşılaşmıyor ise, işletmede güdülenme ile ilgili bir sorunun olup olmadığı araştırılır. İşgörenin güdülenmesi ile ilgili bir sorunun varlığı, duygusal eğitim gereksinimi gerektirir. Onun güdülenme ile ilgili sorunun giderilmesi gerekir. Eğer bu sorun da yapılan incelemede ortaya çıkarılamıyor ise, disiplin konusu üzerinde de durularak sonuca varılabilir.

Şekil 2.1.' de görüldüğü gibi eğitimin gerekliliğine işaret eden birçok baskı noktası vardır.Bu baskı noktaları, performans sorunları,yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır. Bu baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez.



Şekil 2.1. İhtiyaç Belirleme Süreci

Kaynak : Çetin, s.56.

İhtiyaç belirleme genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve görev analizini içerir. Organizasyonel analiz, işletmenin kısa ya da uzun vadeli hedefleri ve bu hedefleri etkileyebilecek eğilimlerin belirlenmesidir.

Organizasyonel analiz, şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.⁴⁰

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi, performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.

Uygulamada organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, organizasyonel analize eğitimin şirketin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve şirketin eğitime zaman ve para ayırıp ayıramayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülür. Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü, görevleri ve iş ortamın anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek güçtür.

İhtiyaç belirlemeden çıkan sonuçlar Şekil 2.1.' de görüldüğü gibi kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna, ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir. İhtiyaç belirleme ayrıca, eğitimi bir satıcı ya da

⁴⁰ Çetin, s.55

danışmandan mı satın alınacağı yoksa iç kaynaklarını kullanarak kendisinin mi geliştireceğini belirlemesini sağlar.

İhtiyaç belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu sürece hem yöneticilerin, hem eğitimcilerin, hem de personelin katılması büyük önem taşır. İhtiyaç belirleme süreci ile ilgilenenler genellikle eğitimcilerdir. Ancak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında eğitimin katkısı artmaya başladıkça, üst kademe ve tepe yöneticilerde ihtiyaç belirleme sürecinde yer alır olmuşlardır.⁴¹

2.2.1. Anket Yöntemi

Eğitim uzmanları tarafından hazırlanan eğitim ihtiyaç formları bölüm yöneticilerine gönderilir ve bu yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim birimine geri gelir. Buna göre bir eğitim planlaması yapılır.⁴²

Tablo 2.1. Eğitim İhtiyaç Formu

Formu Dolduran Yöneticinin :			
Adı-Soyadı :			
Ünvanı :			
Bölümü :			
Hakkında Form Doldurulan Kişi :			
Adı-Soyadı :			
Ünvanı :			
Bölümü :			
A: Çok gerekli B: Gerekli C: Gereksiz			
Eğitim Konuları	A	B	C
1.....			
2.....			

Kaynak: Sabuncuoğlu, s.123.

⁴¹ Çetin, s.56.

⁴² Sabuncuoğlu, s.123.

2.2.2.Görüşme Yöntemi

Bölüm yöneticisi; problem olarak düşündüğü bir konuyu çözmek için eğitim isterse, eğitim programının içeriği bireysel performans seviyesi ya da müşterek işyeri süreç seviyesinde mi odaklanıyor diye bakmak gerekir. Bu durumun belirlenebilmesi için yönetici ile görüşmek gerekir. Yöneticinin ne olması istediğine karar verebilmek ayrıca var olan durumu anlamak için bu görüşmeye açık uçlu sorular hazırlanmalıdır.⁴³ Bir problemin olduğunu belirten gözlemlerinizi nelerdir? Sıklığı belirleyin: ne sıklıkla gerçekleşiyor? Yeri belirleyin: nerede gerçekleşiyor? Zamanı belirleyin: ne zaman problem var? Uzunluğu belirleyin : ne kadar süredir proble var? Kimliği belirleyin: Sorunu gerçekleştiren kimdir? Belirtilen performansı belirleyin: Beklenen performans nedir? Başka kimin etkilendiğini belirleyin: Gerçekleştiren tarafından başka kim ve ne etkileniyor? Uyuşmazlığın maliyetini belirleyin:Sorun, organizasyona ne kadara mal oluyor? Eğitime ihtiyaç olduğunu düşündüren nedenlerden bazıları nelerdir? Eğitime katılım sonunda elde edeceğiniz sonucun ne olmasını bekliyorsunuz?

Bu görüşme birebir olabileceği gibi ilgili bölüm yöneticileriyle eğitim birimi yetkililerinin yapacağı bir toplantı şeklinde de gerçekleşebilir.

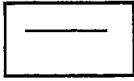
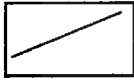
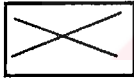
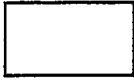
2.2.3.Eğitim Çizelgesi Tekniği

İşletme eğitim gereksinimlerinin gerçek anlamda saptanması,eğitimin süre, malzeme ve araç bakımından yanlanması, hizmetleri karşılayabilecek eleman sayısı ve eğitim sonucunda erişilecek başarı düzeyi,

⁴³ İnsan Kaynakları. com İçerik Ekibi, “Eğitim İhtiyaç Değerlendirme Süreci”, 16/08/2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=264>, (23 Mayıs 2004).

eğitim çizelgesi aracılığıyla açıklığı kavuşturulur. Eğitim çizelgesinin hazırlanmasındaki özellik işi ile işi yapacak işgörenin özelliklerinin birarada değerlendirilmesidir. Bu çizelgede işletme ya da kurumun adı, çizelgeyi hazırlayanın adı ve görevi, çizelgenin hazırlanış tarihi, çalışma biriminin görevleri, işlevleri, işlerin sıra numaraları, analize bağlı kılınan personelin isimleri ve düşünceleri yazılıdır.

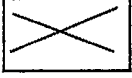
Bu çizelgenin düzenlenmesinde her işgören ve görev için aşağıda açıklamaları yapılan simgeler kullanılabilir:⁴⁴

- | | |
|---|--|
|  | İş bilmiyor, çünkü onu ilgilendirmez. Bilmesi ve eğitim gerekmez |
|  | Eleman işin % 25' ini biliyor. |
|  | Eleman işin % 50' sini biliyor. |
|  | Eleman işin % 75' ini biliyor. |
|  | Eleman yapmakta olduğu işi her bakımdan biliyor. |
|  | Eleman yapması gereken işi hiç bilmiyor.
Eğitim zorunludur: |

Eğitim çizelgesini düzenleyen kişi iki ayrı çizelge de durumu ayrıntılarıyla gözlemleyebilir. Birinci çizelgede her personele işiyle ilgili simgeler yerleştirilir ve % olarak kişilerin yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olunur.

⁴⁴ Aldemir, Ataol, Budak s.182.

İkinci çizelgede ise eğitim yapılacak konular ve tarihler belirleneceğinden



İşleri bilmelerinen ötürü eğitimi gerekmeyenler ile



İlgili olmadıkları için işi bilmeleri ve eğitimleri gerekmeyenler işaretlenerek öteki kutular boş bırakılır. Boş bırakılan kutulara eğitim tarihleri yazılır.

2.2.4. Test Yöntemi

Eğitimin planlanmasında en önemli çalışma eğitim açığının saptanmasıdır. Bu amaçla önceki profilleri çıkarılır, daha sonradan elemanlarda aranan yeteneklerin bulunup bulunmadığı zeka, bilgi, yetenek testleri yapılarak saptanır. Elemanların aldığı puanlara göre bir eğitim kararı alınır. Önceden belirlenen standart puanı aşanlar işe uygun olduklarından eğitilmezler. Puanı eşit olanlar kısa eğitim programlarına sokulurlar Buna karşılık toplam puanları standardın altındakiler ise eğitim açığı nedeniyle detaylı programa tabi tutulur.⁴⁵

Test yönteminin belirli zayıf yönlerin saptanmasında yararı vardır. Eğitimde başarı sağlayabilecek çalışanların seçilmesini sağlar. Başarı testleri aracılığıyla personelin eğitim gereksinimleri saptanabilir.

Test yönteminin sakıncası ise; başka durumlarda başarı ile kullanılmış olan testlerin yeni yeni durumlara uygulanması olanağı bulunmayabilir. Sonuçlar ipucu verir, kesin değildir.⁴⁶

⁴⁵ Sabuncuoğlu, s.125.

⁴⁶ Aldemir, Ataol, Budak, s.184.

2.2.5. Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yönetici tarafından asıların değeriemeieri karşılaştırmalı olarak yapılır ve elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılır.

İşletme performans değerlendirme yöntemi kullanıyorsa o formlardan elde edilen değerlendirme sonuçları aynı kriterler kullanılarak Tablo 2.2.' de olduğu gibi çıkarılabilir ve karşılaştırma yapılarak yeterli görülenler ilgili konularda eğitilmek üzere programa alınır.

Tablo 2.2. Karşılaştırmalı Performans Formu

KİŞİLER	Derece	Mesleki Bilgi	İnsan İlikileri	Yaratıcılık	Takım Çalışması	İletişim	Kaliteli İş
ADI : GÖREVI:	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
ADI: GÖREVI:	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

- (1) Yetersiz
- (2) Ortanın altı
- (3) Orta
- (4) İyi
- (5) Çok iyi

Kaynak: Sabuncuoğlu, s.124.

2.2.6. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu

Belirli zaman dilimlerinde üst astını yakından izler, onun başarılı ve başarısız yönlerini gözlemler ve yetersiz gördüğü yönlerini eğitim birimine bir rapor ya da eğitim ihtiyaç bildirim formu doldurarak iletir.

2.3. Eğitimin Planlanması

Planlama; var olan durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamaktır.

İşletmelerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçlar alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir.⁴⁷

Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir:⁴⁸

- Eğitim konularının saptanması,
- Eğitim organlarının belirlenmesi : Eğitim işletmenin kendi iç organları ile gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir. Her organizasyonda yapılması zorunlu faaliyetler için iyi eğitilmiş, tecrübeli insanlara ihtiyaç duyar. Günümüz dinamik organizasyonları çok karmaşık olduklarından çalışanların eğitiminin önemi daha da artmıştır.⁴⁹
- Pedagojik yöntemin seçimi,

⁴⁷ Aldemir, Ataol, Buudak, s. 183.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, s.125

⁴⁹ Mehmet Öner, *İşe Alma ve Yerleştirme Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uzman El Kitabı*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999, s. 132.

- Eğitim tekniğinin seçimi, iş dışı ya da iş başı eğitim tekniği
- Eğitilecek kişilerin seçimi,
- Eğitim süresinin saptanması,
- Eğitim yerinin belirlenmesi,

Eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeler vardır.

Bunlar:

- Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur, bu da devamlı bir örgütlenmenin gereğini ortaya koyar.
- Eğitim planlaması uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli işbirliğini gerektirir.
- Eğitim planlamasında amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekir.
- Eğitim planı, önceden tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli insan gücü ve finansal kaynakları gerçekçi bir değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır.
- Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekir.

2.4. Eğitimin Uygulanması

Endüstri işletmelerindeki eğitim çalışmalarının, hangi yollardan gerçekleştirileceğine ilişkin bir kararın verilmesi gerekmektedir.⁵⁰ Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler gözönünde tutularak saptanır. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur.⁵¹

2.4.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen iş başında eğitim, işçiyi işinin, tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitim en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülmektedir. Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanmasa da iş başında eğitimin yönetimi uzman öğrencilere bırakılabilmektedir.⁵²

Başka bir deyişle iş başında eğitim; tecrübeli bir çalışanın rehberliği altında, çalışanların işle ilgili görevlerini yapabilmelerini sağlamak için eğitmektir.⁵³

İşbaşında eğitim işletme için genel özellikleri ile düşük maliyetli ve kolaydır. Ayrıca işgören eğitilirken aynı zamanda üreticiliği de devam eder. Bu sebeplerden dolayı iş başı eğitimi çoğunlukla başvuru bir

⁵⁰ Ataoğlu, Aldemir, Budak, s. 168.

⁵¹ Sabuncuoğlu, s.129.

⁵² Bingöl, s.223.

⁵³ Taşkın, s.110.

yoldur. Ancak bu yolun seçilebilmesi için eğitime konu olacak işgörenlerin, görevleri ile ilgili temel bilgilerin var olması gerekmektedir. Ayrıca bir programa bağlı olmaksızın yapılan bu türden bir eğitim etkinliği işletme içi dinamiğe ve örgütün yapısına bağlıdır. Roller ve statülerin açıkça belirtilmediği, görev tanımlarının yetki ve sorumluluk dağılımlarının tümüyle açıklanmadığı bir örgütte eğitim çalışmalarından sonuç alınamaz.⁵⁴

İş başı eğitimin etkili olabilmesi için yapılandırılmış olması gerekmektedir. İş başı eğitim başkalarını gözlemleyerek öğrenmeyi içerdiği için, başarılı bir iş başı eğitim, sosyal öğrenme teorisince vurgulanan prensiplere daynmalıdır. Bu prensipler; güvenilir bir eğitici, davranış veya beceriye model oluşturan bir yönetici veya personel, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geribildirim, ve güçlendirmenin kullanımını içerir.⁵⁵

⁵⁴ Ataoğlu, Aldemir, Budak, s. 188.

⁵⁵ Çetin, s.193.

Tablo 2.3. İş Başı Eğitim Prensipleri

Eğitim İçin Hazırlık	3. Kilit noktaları veya davranışları açıkla.
1.İşi önemli adımlara böl.	4.İşin nasıl yapıldığını tekrar göster.
2.Gerekli ekipman ve öetaryali hazırla.	5.Eğitilene işin bir yada daha fazla tek adımlarını yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun .
3.İşe başlama eğitimine ne kadar zaman ayrılacağına ve eğitilenin ne kadar sürede beceri alanlarında yeterli olacağına karar ver.	6. Eğitilene tüm işi yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun
Gerçek Eğitim	7.Eğer hatalar yapıldıysa, doğru sonuca ulaşana kadar uygulama yaptır.
1.Eğitilene görevin amacını söyle ve gösterirken seni izlemesini söyle	8.İşi öğrenmedeki başarısı için övgüde bulun
2.Hiçbir şey söylemeden seni izlemesini söyle	

Kaynak : Çetin, s.193.

İşgöreni görevi başında yetiştirmenin olumlu yönleri olduğu kadar eleştirilen yönleride bulunmaktadır. Eğitime ayrılan sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri gibi. Görev başında eğitim uygulamaları eğitlen kişiye bağlı olarak da amacından sapabilmektedir.

Bu eğitimin uygulanmasında astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler bunun sonucunda üstleri ile çatışabilir ve kendi düşüncelerini denemeye çalışabilirler. Böylece yanlışlıklara yol açabilirler.⁵⁶

2.4.1.1. Yönetici Gözetiminde Çalışma

İş başında eğitim uygulamalarında bu yöntem yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntem ile eğitimde kişi, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulur. Kişiye görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri çekinmeden üstüne sorabilmesi, yönetimin belirgin özelliğidir. Bu yöntemde üstün rolü, danışmanlıktır. Ancak üstün bu rolünün, tüm sorunları çözümleyecek biçime dönüşmemesi ve asta yön verecek sınırları aşmaması gerekir. Bu yöntemin uygulanmasına; yenilikçi ve yaratıcı tiplerin ortaya çıkmasına özen gösterilmelidir.⁵⁷

İş başında eğitim basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır.⁵⁸

“Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir.

⁵⁶ Ataol, Aldemir, Budak, s.188.

⁵⁷ Ataol, Aldemir, Budak, s.189.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, s.130

- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir.
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.
- Eğitim sırasında fire ve iskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.

2.4.1.2. Yetki Göçerimi

Yetki göçerme yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların vekalet yolu ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerin kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde fırsatı kullanabilmesi istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır.

Bu yöntemin işlemesi salt yetki göçeriminin yapılmasıyla olası değildir. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir.⁵⁹

⁵⁹ Sabuncuoğlu, s.131

2.4.1.3.İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanın beceri, yetenek ve bilgilerinin yatay ve dikey olarak genişletilmesidir. Organizasyonda değişik pozisyonlarında çalışmayı gerektirir. Amaç bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörenlere göstermektedir. İş rotasyonu, çalışanın şirket işleyişine bireysel olarak maruz kaldığında her işle başedebilmesini sağlayan mükemmel bir metottur. Şahsi deneyimleri arttırarak kişinin yeni bilgileri benimsemesine izin verir, sıkıcılığı azaltır ve yeni fikirlerin gelişimini teşvik eder. Bireylere işlerini bir bütün olarak daha iyi anlama fırsatı vererek gözetimcinin iş yükünü azaltır ve güvenli bir değerlendirmeyi sağlar.⁶⁰

Gözetim ve yönetim kademelerinde yer alanların eğitiminde kullanılan iş rotasyonu yöntemine göre, bazı örneklerde olduğu gibi eğitilenler bir nevi "Uçan Filo" olarak örgütlendirilirler ve her biri önceden belirlenmiş işlerde belirli süre ile çalıştırılırlar. Bu süre sona erince söz konusu kişiler arasında yer değişimi yapılır. Sonuçta eğitilenler bu işlerin hepsinde belirli bir bilgi, anlayış ve deneyim elde etmiş olurlar. Böylece yönetim kademesinde olanların örgütü bir bütün olarak görmeleri ve çeşitli birimlerin işlevlerini sağlamış olmaları sağlanmış olur. Zaten bu, başarılı bir eşgüdüm için gerekli bir durumudur.⁶¹

⁶⁰ Özçelik, s.150.

⁶¹ Bingöl, s.226.

2.4.1.4.Oryantasyon

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Oryantasyon eğitimi , işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duygusunu sağlar. Oryantasyon eğitimi işgörende olumlu bir tutum yaratarak örgüte beğlilık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artar, işgören devir hızı azalır.⁶²

Oryantasyon eğitimi, işletmelerin gerek mevcut düzenlerinin devamında, gerekse organizasyonel gelişmede önemli bir rol oynamaktadır. İyi planlanmış bir oryantasyon ve eğitim programı işten ayrılma sıklığını azaltıp, yeni personele yapılan yatırımı başarıya ulaştırır. Oryantasyon dönemi, çalışanların işyerini ve birlikte çalışacağı kişileri tanıması için ayrılan bir zaman dilimidir. Personel çalıştığı ortamla ve bu ortamı paylaştığı kişilerle ne kadar çabuk kaynaşırsa üretkenliği o kadar çabuk ortaya çıkacaktır. Oryantasyon eğitiminin süresi yapılan işin karmaşıklığına ve personelin özelliklerine bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında değişebilir.

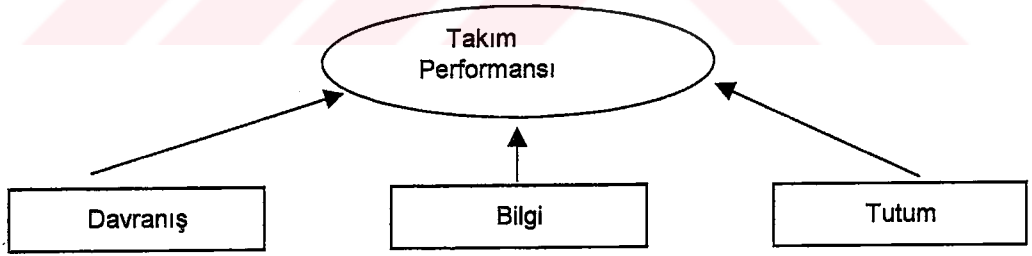
2.4.1.5. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

İşletmelerde çeşitli amaçlarla takımlar oluşturulur. Kara verme,bilgi verme, öneri, danışma takımlarına yeni yetişen elemanların sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir. Aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine

⁶² Yüksel, s.201.

yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.⁶³

Takım eğitimi, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireylerin performansının koordine edilmesini içermektedir. Takım performansının Şekil 2.2.' de gösterildiği gibi üç bileşeni vardır: Bilgi, tutum ve davranış. Davranışsal gereklilik, takım üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için iletişimde bulunma, koordine ve adapte olma ve karmaşık görevleri tamamlamaya imkan veren eylemleri yapması gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi bileşeni, takım üyelerinin beklenilmeyen veya yeni durumlarda etkili olarak çalışmalarına izin veren zihinsel modellere veya bellek yapısına sahip olmasını gerektirmektedir. Takım üyelerinin görev hakkındaki inançları ve birbirlerine olan hisleri tutum bileşeniyle ilgilidir. Araştırmalar; iyi eğitilmiş takımların hataları saptamak ve çözmek, bilgi toplamayı koordine etmek ve birbirini güçlendirmek için prosedürler geliştirdiklerini göstermektedir.



Şekil 2.2. Takım Performansının Bileşenleri

Kaynak : Çetin, s. 212.

⁶³ Sabuncuoğlu, s. 134.

2.4.1.6.Staj Yoluyla Eğitim

Personel tedariki yöntemlerinden birisi olarak açıklanan stajerlik, aynı zamanda, etkili bir öğretim yöntemidir. Stajerlik çeşitli okullarla iş örgütleri arasında yapılan bir anlaşmanın bir parçası duumundadır. Staj yolu ile eğitimde bireyler öğrenirken kazanırlar; fakat stajerler tam zamanlı çalışan normal işgörenlere göre daha düşük ücret alırlar.

Staj yoluyla eğitim, çalışma ortamındaki normal işgörenlerin ne yaptıklarını görmenin en mükemmel bir aracıdır. Bu teknik, aynı zamanda, öğrencilere bazı avantajlar sağlar. Çalışma yoluyla elde ettikleri deneyim, onların sınıf ortamında öğrenilen teori ile yönetim uygulamalarını bütünleştirmelerini mümkün kılar.⁶⁴

Stajyerleri daha işin başındayıldırmmamak için ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gerekir.

Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletme gerekir.

2.4.1.7.Gösteri Yoluyla Eğitim

Eğitcinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem görsel, hem işitsel iletişim kullanılır. Katılımcı bu yöntem aracılığıyla herhangi bir şeyin en uygun biçimde ya da ustaca nasıl başarılabacağını görür.

⁶⁴ Bingöl, s. 226.

Bu yöntemde özellikle mavi yakalılar için firmaya yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanır. Böylelikle, kişilerin eğitimi daha kolay, daa hızlı ve kalıcı olur.

2.4.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışında eğitim genellikle sınıf ortamında yapılan, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanabilir.

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli yönelik, uygulama yönü az olan, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde iş görenden üretim beklenmesi söz konusu değildir.

İş başı eğitim yöntemlerinin olduğu gibi, bu yöntemlerinde çeşitli yarar ve sakıncaları aşağıda belirtilmektedir. Bunlar ⁶⁵

Yararları :

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.

⁶⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2000, s.195.

- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belirli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanı elde eder.

Sakıncaları :

- Eğitmeden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların, işlerinde uzmanlaşmaları, üretim kaybına neden olur.
- İşbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

2.4.2.1. Konferans

Bazı kaynaklarda “düz anlatım” şeklinde geçen bu yöntem en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış yöntemdir. Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlayamadığı için bu yöntem iyi

bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir. Ancak, kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir.⁶⁶

Konferansın belirtilen saklıncalarını gidermek için uygulamada tartışmalı konferanslara giderek daha çok ilgi gösterilmektedir.⁶⁷

Bu yöneme göre eğitimin başarısı, daha çok liderin yeteneklerine bağlıdır. Lider, tartışmanın bazı küçük ayrıntılarına sapsaksızın yürüdüğünden emin olmalıdır. Aynı zamanda lider, genel katılımı sağlayabilmeli ve konferans zamanının kendi tekeline almaktan kaçınımalıdır. Konferansı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerine tamamiyle aşina olmalıdır, aksi takdirde önemli noktalar gözden kaçırılabilir.⁶⁸

2.4.2.2.Simülasyonlar

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler; verdikleri kararların, gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkabileceğini görürler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapat ve risksiz bi ortamda görmesine imkan veren simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.⁶⁹

Simülasyonlar, genellikle sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunlarıdır. Yönetici olmayanlar için yaygın bir şekilde kullanılan simülasyon yöntemlerinden birisi giriş eğitimi yöntemidir. Bu yöntemde

⁶⁶ Yüksel, s.206.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, s.137.

⁶⁸ Bingöl, s. 228.

⁶⁹ Çetin, s.200.

kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanır.

Simülasyonların kilit özelliği, eğitilenlerin iş başında karşılaşacağı teçizat ve duruma uygunluk derecesidir.

2.4.2.3.Duyarlılık Eğitimi (T Grubu)

Üst kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi, uygulama da hızla yayılan özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerden birisidir. Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir.⁷⁰

Duyarlılık eğitiminin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir. Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme imkanı sağlanır. Böylece bireyin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan "ben" düzeyinden diğer çalışanları da dikkate alan "biz" ya da "grup" düzeyine çıkartılmasına çalışılır.⁷¹

Bu yöntemde; kişilerin 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışmaları istenir. Yani önceden

⁷⁰ Bingöl, s. 230.

⁷¹ Yüksel, s. 207.

düzenlenmiş bir program mevcut değildir. Grup en azından yapılanmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir. Bunlar, söz ve davranışlarında tamamen özgür olup, dışarıdan herhangi bir yardım almadan çalışmalarını sürdürürler.⁷²

Duyarlılık eğitiminde genellikle üç önemli evre izlenmektedir : ⁷³

- İlk günlerde çalışmalar kuşku ve beliriz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliği ile karşılaşılır.
- İkinci evrede grup kendi pozisyonun ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumun saptar.
- Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.

2.4.2.4. Örnek Olay

Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yöntemi, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir.⁷⁴

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

⁷² Kaynak, s. 198

⁷³ Sabuncuoğlu, s. 139.

⁷⁴ Bingöl, s. 229.

eğitime katılanların, bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yetenekleri geliştirmeye çalışılmaktadır.

Bu yöntem, küçük ve homojen gruplara uygulanabilir niteliktedir. Eğer eğitilecek elemanlar, sorunları inceleyip bunlardan çeşitli ilkeler çıkarmaya elverişli kişiler ise yöntemden yarar sağlanabilir.

Bu yöntemde sorunlar eğitilenlere “örnek olay” adı verilen bir metinle sunulmaktadır. Bu metinde yer alan işletme probleminin, bireylere tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntıları ile verilmesi gerekir.⁷⁵

2.4.2.5. Rol Oynama

Rol oynama yönteminde eğitime katılanlara yazılı bir metin verilmez., gerçek bir olay kendilerine anlatılır ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak kendilerinin oynamaları istenir. Bu yöntemin başarılı olması katılanların rol oynamadaki yetenekleriyle sınırlıdır.⁷⁶

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. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir.

⁷⁵ Kaynak, s. 196

⁷⁶ Yüksel, s. 207.

2.4.2.6. İşletme Oyunları Yöntemi

Bu yöntemde, katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, üretim, finans vb. konulardaki sorununun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Bir yöneticinin (eğitimci) başkanlığında, katılımcılar ekiplere ayrılır ve her grup varsayımsal bir işletmeyi oluşturur. Katılımcılar işletme ve çevresi hakkında bilgilendirilir. Onlardan, bu verilere dayanarak işletmeyi yönetmeleri istenmektedir. Katılımcıların aldıkları kararlar bir forma doldurularak ya bir jüri veya bilgisayar aracılığı ile değerlendirilmekte ve sonuçlar gruba duyurularak eğitim faaliyeti tamamlanmaktadır. Rol oynamayı da içeren bu laboratuvar yöntemi etkileşimde bulunan insanların duygularından çok idari sorunları vurgular. Bu nedenle rasyonel ve duygusal öğeler arasında daha iyi bir denge sağlar ve gerçek iş durumuna daha yakındır.

Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının (simüle edilmesinin), amaçları belirleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme vb. konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu görüşü kabul görmektedir.

Ancak işletme oyunlarının oldukça pahalı bir eğitim yöntemi olması bunun uygulama alanını kısıtlamakta ve genellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılan bir yöntem olarak benimsenmesine imkan vermektedir.

2.4.2.7. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi

Bu yöntemde; katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkanı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkanına sahip olurlar. Öncelikle katılımcılara yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra varsayımlara dayalı bir durumda ilgili veriler kendilerine sunulur. Bunlar; kurumun politikası, amaçları, üretim veya hizmet alanı, üretim yöntemleri, insan kaynağı, örgüt yapısı ve işleyişine vb. Hususlara ilişkin verilerdir. Bu verileri alan adaylar, üzerinde evrak sepeti bulunan, değişik masalara oturtulurlar. İşletmede karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel olan problemlerle ilgili yazılar ve diğer belgeler her masada bulunan evrak sepetine konur. Karşılaştırmalarda kolaylık sağlamak için, bu sepetlerde benzer veri ve bilgilerin yer almasına özen gösterilmelidir. Her aday, kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır ve bazı işleri astlarına delege eder, bazılarıyla ilgili raporlar hazırlar. İşler tamamlanınca adaylar, grup önünde sonuçları sunarak kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışır. En sonunda eğitimci de devreye girerek kararlar hakkındaki görüşlerini belirtir.

Bu yöntem katılımcıların yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılabilir.

Genellikle yönetici eğitiminde kullanılan bu yöntemin, hazırlık ve değerlendirme aşaması ve eğitimin amacına uygunluğunun sağlanması oldukça güç ve zaman alıcıdır.⁷⁷

2.4.3.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Batı dünyasında şirketler eğitim zamanlarının %17'sini yeni teknolojilere, kalan %73' ünü ise eğitime dayalı geleneksel teknolojilere dayandırmaktadır. 2000' li yıllarda ise eğitim süresinin %35'inin yeni teknolojilere dayanması beklenmektedir.⁷⁸

Teknoloji şunların yapılmasını sağlar:

- Personel eğitimi nerede ve ne zaman alacakları konusunda bütün kontrolü ellerine alırlar.
- Personel ve yöneticiler bilgiye ve uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkanı bulurlar.
- Personel eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar.
- Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler,sonuçlar) elektronik olarak yapılır.

Bu bölümde yeni teknolojik akım içinde eğitimde kullanılan yeni yöntemler özet olarak değinilecektir.⁷⁹

⁷⁷ Kaynak ve diğerleri, s. 199.

⁷⁸ Sabuncuoğlu, s. 141.

⁷⁹ Çetin, s. 222-236.

2.4.3.1.Multimedya Eğitim

Multimedya eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli birleştirmektedir.Bu programlar yazı,grafik,animasyon,ses ve videoyu birleştirmektedir.

Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, internet veya intraneteğitim dağıtımında kullanılabilir.

Multimedya eğitimleri, eğitilenleri motive ederek anında geribildirim ve rehberlik oluşturmakta, personelin hakimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlar. Ayrıca içeriğin ve dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafik erişebilirlik, gerektiğinde gizlilik bu yöntemin üstünlüğü olarak belirtilir. Buna karşın, yöntemi geliştirmek pahalıdır ve eğitilenlerin teknolojiye uyumu kolay değildir.⁸⁰

2.4.3.2.Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitim,laser diskler, CD Rom'lar ve interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanmakla daha karmaşık olmaktadır. Bu araçlar kısaca şöyle özetlenebilir.⁸¹

- CD-Rom ve Laser Diskler : Kişisel bir bilgisayar kullanarak animasyon, video klipler ve grafikler, eğitim uygulamasına entegre edilebilir. Ayrıca kullanıcı, eğitim materyeli ile joystick vedokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşimde bulunabilir. CD-Rom yazı, grafik, ses ve

⁸⁰ Sabuncuoğlu, s. 141.

⁸¹ Sabuncuoğlu, s. 141-142.

görütünün bir aliminyum disk üzerinden laser ile okunmasını sağlar. Laser-disk, laserle yüksek kalite video veses üretmek için kullanılır.

- **İnteraktif Video** : Bu teknik, video ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Monitöre bağlı klavye aracılığıyla öğretim birebir eğitim sağlar. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek için kullanılır.

- **İnternet Kaynaklı Eğitim**: İnternet, hızlı ve pahalı olmaya biçimde iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarını toplamaya yaygın bir iletişim aracıdır.

Yöneticiler, bölgelerinde veyadünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilirler. Genel veya kişisel bilgisayar kullanıcısı web adresine girerek ihtiyaç duyduğu bilgileri toplayabilir.

İnternet temelli eğitimin sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte bilgi ulaştırma,
- Maliyetten tasarruf sağlama,
- Eğitilenin performansını izleme,
- Bilgiye ulaşım, kontrol edebilme,
- Eğitilenlerin başkalarıyla bilgi paylaşımına girmesi ve iletişime geçmesini sağlama,
- Eğitim programını güncelleştirme.

- Sanal Gerçeklik :Eğitilene üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan bilgisayar destekli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri aracılığıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji, eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duyulara iletir. Gerçek iş yaşamıyla tıpa tıp aynı ortam yaratılabilir.

2.4.3.3.Uzaktan Eğitim (E-Öğrenme)

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler,beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşebilir. Burada telefon, kişisel bilgisayar,kullanılarak e-maliile veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurulabilir. Eğitilenler anında eğiticite sorular yöneltebilirler. Uzun süreli eğitimlerde sertifika bile verilebilir.

E-Öğrenmenin avantaj ve dezavantajlarını şöyle özetleyebiliriz: ⁸²

E-Öğrenmenin avantajları:

- İşletmenin temel öğrenme amaçlarına uygun olarak tasarlanabilir.
- Mevcut ve basit bilgiler üzerine yeni ve güncel bilgiler eklenebilir.

⁸² Taşkın, s. 156-157.

- İnternet üzerinden sunulan bilgilerin zenginliği ve derinliği sağlanır.
- Aynı anda çok kiřiyle iletiřim kurma birim maliyetleri çok dūřuktur.
- Konular sonsuz defa tekrarlanabilir. Būyle ōđrenme pekiřtirilebilir.
- Liderlik, yūneticilik ve mūřteri iliřkileri gibi temel bilgiler verilebilir.
- Bankacılık ve yeni ūrūn bilgisi gibi konulara hemen uyabilir.
- Katılımcılar istedikleri yer ve zamanda talep ettikleri kadar bilgiye erişebilir.
- Eğitime katılanlara oldukēa esnek ve kolay bir ōđrenme ortamı sağlar.
- Çalıřanların mesai saatlerinde būyūk ve ōnemli kayıplara yol aēmaz.

E-Ōđrenmenin Dezavantajları :

- Bilgi iřlem būlūmū maliyetlerinin yūksek uygulanmasının zor olması gibi nedenlerle karřı çıkabilir.
- Yūneticiler, eđitmciler ve katılımcılar çeřitli nedenlerle ōđrenmede bu yeniliēe engel olabilir.
- Bilgisayarlar yazılım ve donanımlarında yeni yatırımlara ihtiyaē duyulabilir.
- İřletmenin ōrgūt kūltūrū teknolojik yeniliklere aēık olmayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

3.1. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin herhangi bir diğer işlevine benzer olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini belirlemek için değerlendirilmesi gerekir.⁸³

Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer "artı maliyet unsuru" olmaktan ileri geçemezler.⁸⁴

Eğitim programlarının uygulanması ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir yandan adayların durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koyabilmelidir. İşletme yönetimince uygulanan eğitim programlarının, belirlenmiş standartlara ulaşma derecesinin araştırılması gerekir. Bu standartlar, işletmedeki görevlilerin kapasiteleriyle sınırlandırılmış ve üst yönetimce belirlenmiş standartlar olarak belirtilebilir.

Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse, belirli bir dönem sonunda, yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bir yandan işletmenin ekonomik amaçlarına eğitimin ne ölçüde katkı sağladığı, öte yandan, eğitime katılanlara ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir.

Ölçme ve değerlendirme birbirini tamamlayan kavramlardır.

⁸³ Bingöl, s. 235.

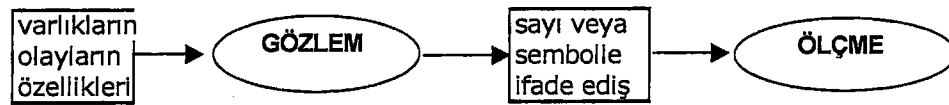
⁸⁴ Yüksel, s. 208.

Genel anlamda ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun gözlenip sayısal sembollerle ifade edilmesidir. Değerleme ise bir yargılama işlemidir. Ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır. Diğer bir deyişle değerlendirme, eğitim sürecine katılan kişilerin ulaştıkları düzeyler ile eğiticilerin ve işletmenin değerlendirilmesini içerir.⁸⁵

İşletmelerde yapılan eğitimlerde kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlanır. Eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılması ise bir değerlendirme sürecidir.⁸⁶

3.1.1. Ölçme Süreci

Genel anlamıyla, ölçme işlemi ile yaptığımız şey aslında bir özelliği tespit etmektir. Biz nitelikleri tespit etmek ve “ne kadar?” sorusuna cevap vermek isteriz. Varlıkların veya olayların çeşitli özelliklerini ve bu özelliklere sahip oluş derecelerini tespit etmek için yaptığımız işe kabaca “gözlem” denebilir. Ancak yapılan işlemin “ölçme” adını alabilmesi için mutlaka “sayı veya sembollerle ifade edilmiş olması gerekir.”⁸⁷



Şekil 3.1. Ölçmenin Tanımı

Kaynak: Yılmaz, s. 12.

⁸⁵ Ataol, Aldemir, Budak, s. 206.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, s. 143.

⁸⁷ Hasan Yılmaz, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, 7. Basım Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2004, s. 12.

Ölçme; geniş anlamıyla, herhangi bir niteliği gözlemlemek ve gözlem sonucunu sayılar ile ya da başka sembollerle ifade etmektir.

Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir :

- Ölçülebilecek nesnenin bulunması,
- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi,
- Ölçme işleminin objektif olması,
- Ölçü araçlarının güvenilir olması.

Ölçme sürecinde genellikle klasik yazılı ve sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanır. Bu ölçüm araçlarının güvenilir, objektif, geçerli, kullanışlı ve ayırtedici özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunların yanında gözlem, iş örnekleri, tutm araştırmaları ve görüşme yöntemlerinden yararlanılabilir.

Bir işletmede eğitime katılanların ne gibi sonuçlar elde ettiği ölçü araçlarıyla saptanmalıdır. Sözgeleş, iş miktarı, işin kalitesi, maliyetler, iş kazaları, devamsızlık, personel devir hızı, çalışanların memnuniyet düzeyi veya müşterilerin memnuniyet düzeyi gibi kriterler baz alınarak bunlarda meydana gelen değişimler çeşitli parametreler ile ölçülebilir. Burada diğer ölçüm araçlarının yanında sayısal raporlardan yararlanılır.⁸⁸

⁸⁸ Sabuncuoğlu, s. 144.

3.1.2. Ölçme Aracında Bulunması Gereken Nitelikler

Sonuçların belirlenmesinde önemli bir sorun, onların gerçekten iyi ve uygun sonuçlar olup olmadığıdır. Yani bu sonuçlar eğitim programının etkili olup olmadığını ölçmek için en uygun sonuçlar mıdır? ⁸⁹ Bir ölçme aracını iyi yapan hususlar nelerdir? Bir ölçme aracı geliştirirken göz önünde tutılması gereken şartlar ve nitelikler nelerdir? Bunlar bir ölçme aracı geliştirmede, seçmede ve uygulamada cevaplandırılması en başta gelen sorulardır. Bu sorulara genel bir cevap bulmak gerekirse; ölçülecek özelliği iyi olarak ölçen araç, iyi araçtır. Daha ayrıntılı açıklarsak, iyi bir ölçme aracı yada yöntemi;

- Ölçmeyi amaçladığımız özelliği ölçebilecek, bizim amacımıza hizmet edebilecek bir özellik taşımalıdır.
- Ölçmek istenilen özelliği her zaman aynı şekilde ölçebilmeli, kararlı ve tutarlı olmalıdır.
- Kolay uygulanır, kolay puanlanır ve zaman ve mali bakımdan ekonomik olmalıdır.

Bu özelliklere bağlı alt özellikler de vardır. İyi bir ölçme aracı veya yöntemi bütün bu nitelikleri yeterince kendinde toplamış olmalıdır. Ölçme aracına ve yöntemine ait bütün bu nitelikler birbirine bağlı olup biri diğerine tesir eder. ⁹⁰

⁸⁹ Çetin, s. 159.

⁹⁰ Yılmaz, s. 44.

3.1.2.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, sonuçların zaman içinde tutarlı olarak ölçülebilmesini ifade eder.⁹¹

Güvenilirlik, ölçme aracının kararlı ölçme yapma karakterinde olması anlamını taşır. Bir ölçme aracı, aynı özelliği her uygulandığında aynı sonucu verecek tarzda ölçebiliyorsa güvenilirler. Bir ölçme işlemine ne kadar fazla hata karışır, ölçmedeki tutarlılık ve kararlılık o oranda ortadan kalkacaktır.⁹²

Örneğin; bir eğitici bir restoran personelinin katıldığı güvenlik standartları eğitimini değerlendirmek için, bu standartlar hakkındaki bilgilerini ölçmeye yönelik bir test uygular. Test, personele eğitim almadan önce ve eğitim aldıktan sonra uygulanır. Güvenilir bir test, anlamı ve yorumu personel için zaman içinde değişmeyecek maddeler içerir. Güvenilir bir test, eğitimin, eğitim sonrası test puanlarındaki herhangi bir iyileşmenin testin özelliklerinden veya test ortamından değil, öğrenmenin gerçekleşmiş olmasından kaynaklandığı konusunda emin olmasını sağlar.

3.1.2.2. Geçerlilik

Geçerlilik, bir ölçme aracının kullanılış amacına hizmet etme derecesidir. Bir ölçme aracı kullanılış amacına ne oranda hizmet edebiliyorsa o oranda geçerlilik özelliğine sahiptir. Bir ölçme aracının geçerliliği için güvenilirlik ön şarttır. Yani bir ölçme aracının geçerli olabilmesi için mutlaka güvenilir olması gerekir. Ancak güvenilirlik geçerlik

⁹¹ Çetin, s. 161.

⁹² Yılmaz, s. 45.

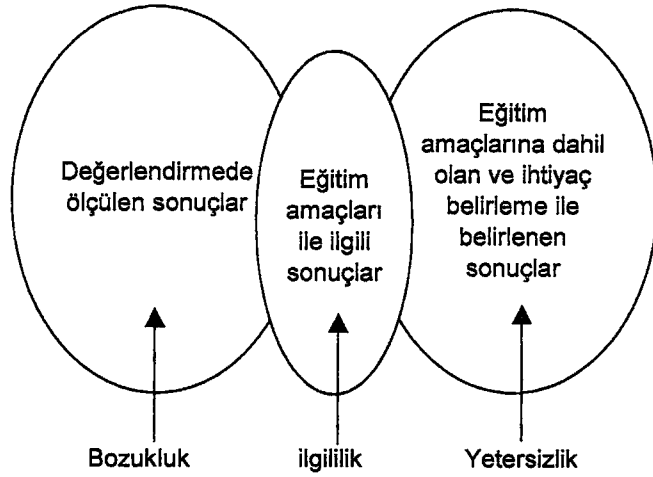
için yeter şart değildir. Yani güvenilir olan bir ölçme aracı geçerli olmayabilir.⁹³

3.1.2.3.Kriter İlgililiği

Kriter ilgililiği, eğitim sonuçlarının programda vurgulanan öğrenilen yeterlilikler ile ne oranda ilişkili olduğunu ifade eder. Programda başarılı olabilmek için ihtiyaç duyulan öğrenilen yeterlilik işte başarılı olmak için gerekli olanlarla aynı olmalıdır. Eğitimde toplanan sonuçların eğitilenlerin programda öğrendikleri ile mümkün olduğu kadar benzer olması istenir. Toplanan sonuçların ilgili olmasını sağlamanın bir yolu, sonuçları programın öğrenme amaçları temelinde seçmektir. Öğrenme amaçlarının performans standardı veya kademesini; eğitilenin tabi olacağı koşulları ve beklenen eylemleri göstereceğini unutmamak gerekir.

Eğitim, sonuçlarının ilgililik özelliklerine sahip olmayacağı iki durum vardır. Kriter bozukluğu, eğitim sonuçlarının uygun olmayan yeterlilikleri ölçmesini veya dış koşullardan etkilenmesini ifade eder. Kriter yetersizliği, eğitim amaçlarında vurgulanan eğitim sonuçlarını ölçme başarısızlığını ifade eder.

⁹³ Yılmaz, s. 50.



Şekil 3.2.Kriter Yetersizliği İlgililiği ve Bozukluğu

Kaynak : Çetin, s. 160.

3.1.2.4.Ayırtedicilik

Ayırtedicilik, eğitilenlerin performansının gerçekten farklı bir performans olmasını ifade eder.⁹⁴

3.1.2.5.Kullanışlılık (Pratik Olma)

Kullanışlılık, sonuç ölçülerinin toplanabilme kolaylığını ifade eder. Kullanışlılık özelliğine sahip bir testin uygulanması emek, para ve zaman gibi faktörler açısından ekonomik sayılabilecek sınırlar içindedir. Kullanılması zor olan, ileri derecede uzmanlık gerektiren emek, para, zaman gibiaçılardan ağır sayılabilecek gerekleri olan bir test kullanışlı değildir.⁹⁵ Şirketlerin eğitim değerlendirme programlarında öğrenme,

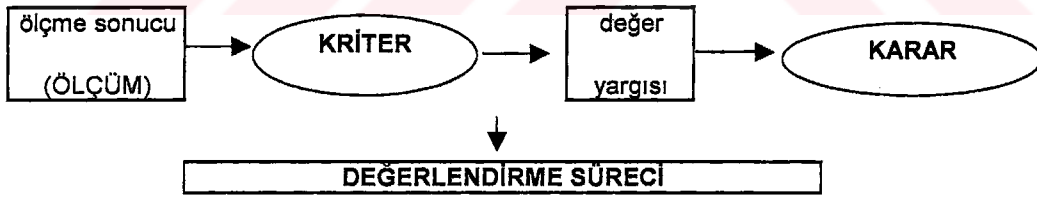
⁹⁴ Çetin, s. 163.

⁹⁵ Yılmaz, s. 55.

performans ve davranış sonuçlarına yer vermemesinin nedeni, bunların toplanma zorluğudur.⁹⁶

3.1.3. Değerlendirme Süreci

Ölçme sonuçları kendi başına bir şey ifade etmez/edemez, Elde ettiğimiz sayıların bize bazı fikirler vermesi gerekir. Yoksa yapılan ölçme işleminin bir önemi kalmaz. Ölçme sonucuna ilişkin aynı alandan kıyaslama, karşılaştırma yapabileceğimiz bir sabit değerin var olması ölçme sonuçlarına anlam kazandırır. Ölçme sonuçlarını kıyasladığımız bu sabit değere kriter adı verilir. Ölçme sonuçları ile kriter karşılaştırıldıktan sonra kafamızda bir değer yargısı oluşur. Her değer yargısının arkasında da, o değer yargısına dayalı bir karar gelir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarının, aynı alana ait bir kriter ile kıyaslanarak bir değer yargısına ve oradan da bir karara ulaşma sürecidir. Değerlendirme sürecinde en önemli öge kriterdir. Değerlendirme sürecinde kullanılan kritere göre değer yargısı ve karar değişecektir.⁹⁷



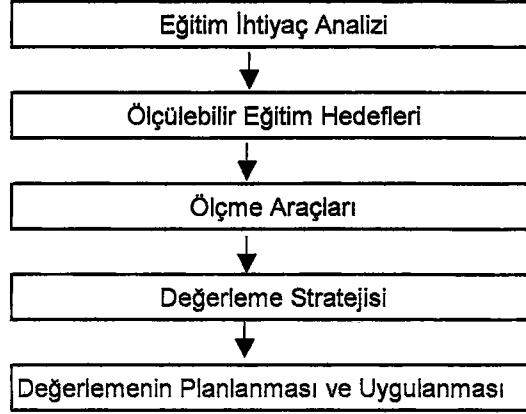
Şekil 3.3. Değerlendirme Süreci

Kaynak: Yılmaz, s. 21

⁹⁶ Çetin, s. 163.

⁹⁷ Yılmaz, s. 21.

Eğitim öncesi durum tespiti yapılarak eğitime katılacak kişilerin bilgi beceri ve davranışları öncelikle ölçülür ve eğitim sonrası varılan sonuçlara göre bir karşılaştırma veya yargılama yapılır.⁹⁸



Şekil 3.4. Eğitim Değerlendirme Süreci

Kaynak : Sabuncuoğlu, s. 145.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım projelerini değerlendirmekten çok daha güçtür. Nedenleri şöyle özetlenebilir.⁹⁹

Eğitim, nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkansızdır.

Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür.

Eğitimin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve gelişmesini sağlaması gibi. Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitimin “çoğaltıcı” etkisi nedeniyle

⁹⁸ Sabuncuoğlu, s. 144.

⁹⁹ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları, 1995, s.105

başkalarına yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnızca eğitim programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır.

Eğitim programlarının etkinliği dört boyutta ele alınarak ölçümlenir. Bunlardan ilk ikisi eğitim sırasında ölçülen tepki ve öğrenme boyutlarıdır. Davranış değişikliği ve eğitimden elde edilen organizasyonel sonuçlar boyutlarını değerlendirmek için eğitimden sonra belli bir sürenin geçmesini beklemek gerekecektir.

3.1.3.1.Tepki

Değerlendirme sürecinin ilk boyutudur. Eğitimin katılımcılara uygun olup olmadığını gösterir. Değerlendirme eğitim içeriğinin, eğitmenin, kullanılan yöntem ve tekniklerin katılımcıların ihtiyacına uygunluğunu, kullanılan materyalin etkinliğini ve eğitim ortamının uygunluğunu kapsar. Katılımcıların program konusundaki fikirleri ve duyguları, eğitim programına istekli katılıp katılmadıkları, eğitimin yararlı olacağına inanıp inanmadıkları gibi noktalar da bu aşamada değerlendirilir. Bu aşamada araç olarak katılımcıların görüş ve düşüncelerini toplamak üzere geliştirilen tepki değerlendirme ölçekleri kullanılabilir. Ölçeklerin güvenilirliğini yükseltmek için geniş katılımcı gruplarından gelecek olan verilere göre madde analizleri yapıp, güvenilirliği düşüren maddeler yeniden gözden geçirilir.

3.1.3.2. Öğrenme

Değerlendirme sürecinde ikinci boyut öğrenmedir. Bu aşamada, katılımcıların öğretilenleri ne derece öğrendiklerinin saptanması söz konusudur. Eğitim programlarında öğretilmesi planlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe eğitim başarılı olmuş sayılabilir.

Öğrenmede başarı sağlanamazsa eğitim faaliyetleri, işletmeye boşu boşuna maliyet yüklemiş olur. Bunun için öğrenme derecesinin tesbit edilmesi, başarısızlık söz konusu ise gelecek programlar için gerekli önlemlerin alınması ve alternatif çözümler üzerinde durulması olanağını sağlar. ¹⁰⁰

Öğrenme değerlendirme için araç olarak madde testleri kullanılabilir (bilgi testleri, performans denetim listeleri ya da ölçekleri). Bilgi testleri genellikle yazılı testlerdir. Eşleştirmeli, çoktan seçmeli testler ve doğru/yanlış testleri bilgi ölçümü için idealdir. Başarı testlerinin eğitimden önce ve sonra uygulanması farkın net olarak görülebilmesi açısından idealdir. Her bir dersin sonunda yapılacak olan örnek olay çözümlemeleri, aktiviteler ve uygun şekilde oluşturulacak rol oyunları da katılımcıların hedeflenen bilgi ve becerileri kazanıp kazanmadıklarını gösterebilir.

3.1.3.3. Davranış Değişikliği

Değerlendirme sürecinin üçüncü boyutunda eğitim programlarına katılımın, çalışanın işteki davranışlarında ne gibi değişikliklere yol açtığı sorusuna cevap aranmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin amacı bilgi, beceri, tutum ve davranışların öğrenilmesi, geliştirilmesi ve öğrenilenler doğrultusunda kazanılan davranışların işe uyarlanması, böylelikle çalışanın daha etkin ve verimli çalışmasıdır. Davranış değerlendirme doğrudan kişiye uygulanacağı gibi, kişinin astlarına, üstlerine ya da kişiyi doğrudan gözleme şansı bulunan kişilerden geri bildirim alacak şekilde de uygulanabilir. Bu yüzden çalışanın kazandıklarının, işe katkılarının önceki ve sonraki performans ölçümleriyle belirlenmesi gerekir. Öğrenilenlerin işyerine transferini ölçmek bir çok açıdan yarar sağlayacaktır.

¹⁰⁰ Kaynak ve diğerleri, s.188.

Değerlendirme sonunda katılımcıların eğitimde öğrenmiş olmalarına rağmen öğrendiklerini uygulayamadıkları ortaya çıkabilir. Bunun nedeni eğitim içeriğinin ihtiyaçlara uyumlu olmaması ya da çalışma ortamında uygun koşulların sağlanmaması olabilir. Genellikle öğrenilenlerin işyerine transferinin ölçümü için üç aylık bir süre geçmesini beklemek gerekecektir. Ölçme yöntemleri genel olarak katılımcılara ve onların yöneticilerine anket uygulamayı, doğrudan iş başında gözlem yapmayı ve işle ilgili ürünlerin (raporlar, işlemler, mal ve hizmetler gibi) analizini içerir.

3.1.3.4. Organizasyonel Sonuçlar

Ölçülmesi en zor boyut kuşkusuz bu son organizasyonel etki düzeyidir. Eğitim programından kurumun ne derece yararlandığını ölçmeyi amaçlar. Kuruma sağlanacak olan yarar temel olarak kuruluşun mali yönü, etkinliği ya da kamuoyu nezdindeki imajı ile ilgilidir. Bunlar genellikle pek çok faktörden etkilenir ve eğitimin bu konulardaki etkisini açıkça göstermek oldukça zordur. Kurumsal düzeyde bir etkinin ortaya çıkabilmesi için 6 ila 12 ay gibi uzun bir süre beklemek gerekebilir. Değerlendirme amacı ile hem kurum içi hem de kurum dışı kaynaklardan yararlanılır. Kurum yönetimiyle yapılacak görüşmeler, kurumsal ürünlerin kalite ve sayısındaki artış yönünden incelenmesi, kurumun müşterileri ya da ürünlerin kullanıcıları ile yapılacak görüşme ve anketler değerlendirmede kullanılabilecek yöntemlerdir.

Eğitim performansı ölçülürken eğitim uygulama sürecinin aşamalarına göre aşağıdaki değerlendirme biçimleri uygulanabilir.¹⁰¹

- Ön değerlendirme; eğitim öncesinde yapılır. Katılımcılar, eğiticiler ve eğitim birimlerinin durumunu görmek amacıyla gerçekleştirilir.
- Ara değerlendirme; eğitim sırasında, eğitimin akışını, eğitim yöntemleri ve araçlarının eğitimin içeriğiyle uyumunu sağlamak amacıyla gerçekleştirilir.
- Son değerlendirme; önceden saptanan eğitim hedeflerine eğitimin sonunda ne kadar ulaşıldığının ortaya çıkarmak için yapılır.
- İzleme değerlendirmesi; eğitimde kazanılan bilgi ve davranışların zaman içindeki etkilerini izleme amacını güder.

Ölçme ve değerlendirme arasındaki ilişki aşağıda yer alan bazı kavramlarla özetlenmiştir.¹⁰²

- Değerlendirme ölçmeyi de içine alan bir kavramdır. Bu yüzden ölçmeye göre daha kapsamlıdır.
- Ölçme değerlendirme sürecinde, önce ölçme işlemi sonra değerlendirme süreci gelir. Bu sıra değişmez. Ölçme sonucuna dayanan bir değerlendirme olsa olsa bir önyargı ya da temelsiz bir tahmin olur.
- Ölçme daima objektiftir. Bir fotoğraf çeker gibi mevcut durumu ortaya koymalıdır. Değerlendirme ise subjektiftir.

¹⁰¹ Ataoğulları Aldemir, Budak, s. 207.

¹⁰² Yılmaz, s. 23.

3.1.4.Değerlendirme Programları

Yeni bir eğitim programı meydana getirmek kolaydır, fakat eğitim faaliyetleri değerlendirilmezse çalışanların eğitim gayretlerini açıklamak mümkün olmaz.¹⁰³

Eğitim değerlendirmenin programlanması, sonuçlara duyulabilecek güveni belirler. Hiçbir eğitim değerlendirme, değerlendirme sonuçlarının tamamen doğru olduğunu garanti edemez. Değerlendirmecinin varmak istediği nokta, sonuçlar hakkında alternatif açıklamaların ihtimal dahilinde olmaması için, en doğru programı kullanmaktır.

Değerlendirme Sonuçları İçin Alternatif Açıklamalar ;

- Geçerliliğe Yönelik Tehditler : Çalışma sonuçlarının inanılabilirliğini veya değerlendirme sonuçlarının diğer eğitmenler veya durumlar için genelleştirilebilirliğinin sorgulanmasına yönelik bir faktörün varlığını ifade eder. Çalışma sonuçlarının inanılabilirliği iç geçerlilik anlamına gelir. Geçerliliğe yönelik iç tehditler; işletme özellikleri (geçmişi), kriter ölçüleri (testler) ve değerlendirme çalışmalarında yer alan kişiler (olgunlaşma, ortalamaya doğru yönelme, sona erme, grup farklılıkları) ile ilişkilidir. Bu özellikler, eğitimin etkinliği hakkında yanlış sonuçlara ulaşılmasına yol açabilir. Bir değerlendirme çalışması, eğitimin sonuçlarının başka bir nedenden dolayı değil de eğitim programı nedeniyle olduğu hakkında güven verecek iç geçerliliğe sahip olmalıdır.

¹⁰³ De Cenzi Robbins, *Human Resources Management*, Fifth Edition, s. 205.

Eğiticiler ayrıca çalışma sonuçlarının diğer grup ve durumlar için genelleştirilebilir olması ile de (dış geçerlilik) ilgilenirler.

- Geçerliliğe Yönelik Tehditleri Kontrol Etme Yöntemleri : Eğiticiler sık sık değerlendirme sonuçlarını, eğitim programlarını değiştirmek için temel oluşturmak veya eğitimin görevini yerine getirdiğini göstermek amacıyla kullandıklarından; geçerliliğe yönelik tehditleri minimize etmek çok önemlidir. Geçerliliğe yönelik tehditleri minimize etmek için değerlendirme programları kullanılır.¹⁰⁴

Her duruma uygun bir değerlendirme programı yoktur. Hiç değerlendirme yapılmamasının veya daha az özenli bir değerlendirme programının bir karşılaştırma grubu, eğitim öncesi ve sonrası ölçümler içeren özenli bir programdan daha uygun olmasının çeşitli nedenleri vardır. Yöneticiler ve eğiticilere eğitim sonuçlarını toplamak için zaman ve çaba sarfetmeye isteksiz olabilirler. İkinci olarak, yöneticiler ve eğiticiler bir değerlendirme programı yürütecek uzmanlığa sahip olmayabilirler. Üçüncü olarak, şirket eğitime çok az veya hiç geri dönüş beklemediği bir yatırım olarak bakabilir. Aşağıda belirtilen koşullarda daha özenli ve detaylı bir değerlendirme programı dikkate alınabilir:

- Değerlendirme sonuçları programı değiştirmek için kullanılabilecekse.
- Eğitim programı sürekli ise ve birçok personeli ve müşteriyi etkileyebilecekse.
- Eğitim programı çok sayıda inıf ve katılımcıya sahipse.

¹⁰⁴ Çetin, s. 166-167.

- Eğitim maliyetinin onaylanması rakamsal işaretlere bağlıysa.
- Siz ve başka kişiler değerlendirme çalışmasından elde edilen verileri değerlendirme uzmanlığına sahipseniz.
- Eğitimin maliyeti, eğitimin işe yaradığını gösterme ihtiyacı yaratıyorsa.
- Değerlendirme yapmak için yeterli zaman varsa.
- Bilgi, davranış, beceri vb. Konularda eğitim öncesi düzeye göre değişikliği ölçmeye veya iki ya da daha fazla farklı programı karşılaştırmaya ilgi gösteriliyorsa.

Tablo 3.1. Değerlendirme Programlarının Karşılaştırılması

Program	Gruplar	Ölçümler	
		Eğitim Öncesi	Eğitim Sonrası
Sadece Ön Test	Eğitilenler	Hayır	Evet
Ön test / Son test	Eğitilenler	Evet	Evet
Karşılaştırma Grubu ile Ön Test / Son Test	Eğitilenler ve Karşılaştırma Grubu	Evet	Evet
Zaman Serileri	Eğitilenler	Evet	Evet birkaç kez
Solomon Dört Grup	Eğitilenler A	Evet	Evet
	Eğitilenler B	Hayır	Evet
	Karşılaştırma Grubu A	Evet	Evet
	Karşılaştırma Grubu B	Hayır	Evet

Kaynak : Çetin, s.169.

3.1.4.1. Sadece Son Test

Sadece son test, sadece eğitim sonrası sonuçların toplandığı değerlendirme yöntemidir. Program bir karşılaştırma grubu eklenerek güçlendirilebilir. Sadece son test programı; eğitilenlerin eğitim öncesinde benzer bilgi, davranış veya sonuç kriterlerine sahip olmaları beklendiğinde uygundur.

3.1.4.2. Ön Test / SonTest (Test-Tekrar Yöntemi)

Çalışma sonuçlarının iç geçerliliğini arttırmanın bir yolu kriterler hakkında eğitim öncesi ölçüm geliştirmektir.¹⁰⁵

Bu yöntemde, eğitime katılanlar programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır.¹⁰⁶

Bu yöntemde, ön test puanlarının ortalaması ile son test puanlarının ortalaması arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılır.¹⁰⁷

Eğitim sonrası ve öncesi ölçümlerin karşılaştırılması eğitilenlere eğitim sonrası ne derecede değiştiklerini belirlemek için bir fikir verir.

¹⁰⁵ Çetin, s.167.

¹⁰⁶ Kaynak ve diğerleri, s. 189.

¹⁰⁷ Münire Erden, *Eğitimde Program Değerlendirme*, 2. Baskı, Ankara: Pegem, 1995, s.56.

3.1.4.3. Karşılaştırma Grubu ile Ön Test / Son Test (Deney Kontrol Grubu)

Karşılaştırma grubu ile ön test/ son test yöntemini açıklamadan önce deney ve kontrol grubundan söz etmek gerekir.

Deney grubu; araştırmanın yürütüldüğü, işlemin uygulandığı, diğer bir deyişle değerlendirilecek eğitim programının uygulandığı gruptur. Eğer denenecek program ya da işlem birden fazla ise deney grubunun sayısı da artabilir.

Kontrol grubu ise; araştırmayı etkileyecek tüm özellikler açısından mümkün olduğu kadar deney grubuna benzeyen, ancak denenen işlemin uygulanmadığı, karşılaştırma olanağı sağlayan gruptur.¹⁰⁸

Bu yöntem en çok kullanılan ve en etkili ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerlendirme yöntemidir.

Yöntemde, eğitime tabi tutulacak işgörenlerin (deney grubu) yanısıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip, işgörenlerden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlendirme de kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan işgörenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta yer alan işgörenler beceri, zeka, öğrenme yeteneklerine işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki işgörenlerin performanslarındaki artışın, diğer

¹⁰⁸ Erden, s.48

gruptakilerden daha iyi artması beklenir. Burada elde edilecek olan alternatif sonuçları şu şekilde belirtmek mümkündür.

İlkinde; deney ve kontrol gruplarının performansları aynı kalmış ya da aynı oranda artmış olabilir. Bu durumda, performansın eğitim dışı faktörlerden etkilendiğini ve eğitimin buna herhangi bir olumlu katkı sağlamadığını söylemek mümkündür.

İkinci durumda ise, kontrol grubunun performansı aynı kalırken, deney grubunun performansı artmış olabilir. Burada performanslar arasındaki farkı, eğitim uygulamalarının olumlu katkılarına bağlamak kolaydır.

Örneğin; bir güvenlik eğitimi programının değerlendirilmesini ele alalım. Güvenli davranışlar hem eğitilen hem de kontrol grubu için eğitimden önce ve sonra ölçülmüştür. Eğer eğitilen grup güvenli davranış düzeyi; eğitim öncesi düzeyin üstüne çıkar, fakat karşılaştırma grubunda hem eğitim öncesi hem eğitim sonrası görece olarak aynı kalırsa, mantıksal olarak güvenli davranışlarda gözlemlenen farkın, eğitimden kaynaklandığını söyleyebiliriz.¹⁰⁹

Ancak buna bağlı olarak söz konusu olabilecek başka bir alternatif ise, kontrol grubunun performansı aynı kalırken, deney grubunun performansının düşmesidir. Bu durumu yorumlarken, eğitimin negatif (yanlış, yararsız eğitim) , etkisinden söz edilebileceği gibi, dene grubunu etkileyen eğitim dışı başkaca faktörlere de dikkat çekilebilir.

¹⁰⁹ Çetin, s. 168.

Üçüncü durumda da, hem kontrol hem de deney gruplarının performansları artmış, ancak bu artış deney grubundakilerdedaha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemek pek doğru olmaz. Deney grubundakilerin performanslarındaki artışa eğitimin katkısı sınırlıdır. Yani bu katkı, kontrol grubundaki fazlalığın dışında, iki grubun da performanslarında görülen aynı orandaki artışın sebeblerini ise eğitim dışı başka faktörlere bağlamak gerekir.

Görüldüğü üzere, bu yöntem, performansı etkileyen eğitim dışı başkaca faktörlerin varlığını da belirlemeye olanak sağlayan bir yöntemdir.¹¹⁰

3.1.4.4. Zaman Serileri

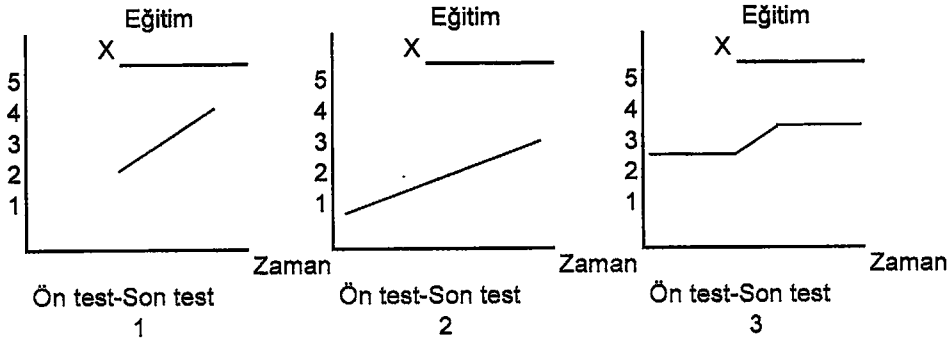
Zaman serileri eğitim sonuçlarının periyodik aralıklı ön ve son testlerle elde edildiği bir değerlendirme yöntemidir. Zaman serileri yönteminde bir kontrol grubu da kullanılabilir. Zaman serileri yönteminin bir avantajı, eğitim sonuçlarının zaman içindeki stabilesini analiz etme imkanı sağlamasıdır. Bu değerlendirme yöntemi, kaza oranları, verimlilik, işe devamsızlık gibi hali hazırda gözlemlenebilen sonuçları geliştirmeye odaklanan eğitim programlarını değerlendirmek için sık sık kullanılır.¹¹¹

Şekil 3.5.' te yer alan üç grafik incelendiğinde eğitimin başarılı olduğu izlenimi uyanır. Ancak bu gelişme gerçekten uygulanan eğitimden kaynaklanmamış olabilir. Bu ölçmelerden önceki ve sonraki ölçümlerin

¹¹⁰ Kaynak ve diğerleri, s.190

¹¹¹ Çetin, s. 172.

sonucu Şekil 2' deki gibi ise eğitimin zararlı olmadığı ancak yararlı da olmadığı sonucu ortaya çıkar. Oysa önce ve sonra yapılan testlerin sonucunda Şekil 3' deki gibi bir grafik elde edildiğinde uygulanan eğitimin etkili olduğu söylenebilir.



Şekil 3.5. Ön Test-Son Test

Kaynak : Erden, s. 54.

3.1.4.5. Solomon Dört Grup

Solomon dört grup yöntemi; ön test / son test karşılaştırma grubu ve sadece son test kontrol grubu yöntemlerini birleştirir. Solomon dört grup yönteminde, bir eğitim grubu ve bir kontrol grubu; eğitim öncesinde ve sonrasında kriterler yönünden incelenir. Diğer bir eğitim ve kontrol grubu sadece eğitimden sonra incelenir. Bu yöntem geçerlilik için iç ve dış tehditlerin çoğunu kontrol eder.¹¹²

¹¹² Çetin s. 173.

3.1.5. Eğitimcilerin Değerlendirilmesi

Eğitimcilerin değerlendirilmesi genellikle eğitim programına katılan kişiler tarafından eğitim değerlendirme formunun doldurulması şeklinde uygulanır.

Örnek form Şekil 3.6.' da gösterilmiştir.¹¹³

Eğitimin Adı :				
Eğitimin Tarihi :				
Eğitmenin Adı :				
Eğitim Yeri :				
Eğitimin Süresi :				
Değerlendirmeyi aşağıdaki kriterlere göre yapınız. (Size en uygun kutucuğu				
ÇOK İYİ : 4 İYİ : 3 ORTA : 2 YETERSİZ : 1				
A.EĞİTİMİN KONUSU				
1.İçerik	4	3	2	1
2.Beklentileri karşılama düzeyi				
3.Örneklerin ve uygulamaların çeşitliliği				
4.Bireysel gelişime katkısı				
B.EĞİTİMİN MALZEMESİ				
1.Eğitim notları	4	3	2	1
2.Görsel malzeme				
C.EĞİTMEN				
1.Konu hakkındaki bilgisi	4	3	2	1
2.Konuyu sunuş biçimi				
3.Katılımcılarla iletişim kurması				
D.EĞİTİM ORTAMI				
1.Oturma düzeni	4	3	2	1
2.Ses yalıtımı				
3.Havalandırma				
E.EĞİTİM ORGANİZASYONU				
1.Eğitimin haber verilme zamanı	4	3	2	1
2.Ulaşım				
3.İkram ve yemekler				
4.Konaklama				
F.EĞİTİM SÜRESİ				
	4	3	2	1

Şekil 3.6. Eğitim Değerlendirme Formu

Kaynak : Sabuncuoğlu, s. 146.

¹¹³ Sabuncuoğlu, s. 146.

3.2. Yatırımın Geri Dönüşünü Belirlemek

Bir eğitim yatırımının değerlendirilmesi için, yatırımın değerinin ve faydalarının bilinmesi gerekir. Eğitime yapılan yatırım değerlendirilirken, bu değerlendirme mali planlama ile birlikte yapılmalıdır. Özellikle, eğitime farklı yaklaşımların gelir ve giderleri karşılaştırıldığı zaman, göz önünde bulundurulması gereken "hayat seyrininin" incelenmesidir. Yatırımın hayat seyri analizi, sadece satın alma veya hazırlık fiyatına değil, eğitim yatırımının zamanı, sürekli harcamaları, seyahat harcamaları, bakım harcamaları, hata oranları gibi yatırımın her yönüne bakılmasını kapsar.

Farklı yatırım değerlendirme yöntemleri arasında bunları bilmeden yapılacak bir karşılaştırma, uygun olmayan ve yanlış yönlerdeki bilgilere dayanmış olabilir. Yatırımın hayat seyri yaklaşımı, hem gerçekçi ve hem de uygulamaya dönük çeşitli farklıyaklaşım seçenekleri arasında karşılaştırma yapar. Ayrıca, gizli yatırımı da değerlendirir. Çoğunlukla zayıf, ucuz ve etkisiz eğitim programlarının analiz edilmesini de sağlar.¹¹⁴

Yatırımın geri dönüşü, maliyet-fayda analizleri sonucu ortaya çıkar. Bu durumda fayda-maliyet analizi muhasebe yöntemlerini kullanarak bir eğitim programının ekonomik faydalarını belirlemektir. Eğitimin ekonomik faydalarını belirlemek, eğitim maliyet ve faydalarını belirlemeyi içerir. Eğitim maliyet bilgisi çeşitli nedenlerle yararlıdır:¹¹⁵

- Direkt ve dolaylı maliyetler dahil olmak üzere toplam eğitim harcamalarını anlamak.

¹¹⁴ Taşkın, s. 92.

¹¹⁵ Çetin, s.177-178.

- Alternatif eğitim programlarının maliyetlerini belirlemek.
- Eğitim geliştirme, yönetim ve değerlendirmeye harcanan giderlerin oranlarını anlamak ve farklı çalışan gruplarına verilen eğitim harcamalarını karşılaştırmak.
- Maliyetleri kontrol etmek.

3.2.1.Maliyetleri Belirlemek

Alternatif eğitim programlarının maliyetlerini karşılaştırma metodlarından birisi, kaynak gereksinimi modeli; ekipman, personel, tesisat ve metaryal maliyetlerini eğitim sürecinin farklı aşamaları boyunca karşılaştırır. Kaynak gereksinimi modelinin kullanımı, eğitim programları arasındaki maliyet farklarını belirlemeye yardım eder. Ayrıca, eğitim sürecinin farklı aşamaları boyunca ortaya çıkan maliyetlerin programlar arası karşılaştırılması mümkün olabilir.

Maliyetleri hesaplamak için muhasebe de kullanılabilir. Bu maliyetler; program geliştirme ve satın alma, eğiticiler veya eğitilenler için eğitim malzemeleri, ekipman ve donanım seyahat ve konaklama, eğitmen ve destek personeli maaşları ve personel eğitime devam ettikleri sürece kaybolan verimliliklerdir. Bu method ayrıca maliyetlerin ne zaman ortaya çıktığını da belirler. Bir kerelik maliyetler; ihtiyaç belirleme ve eğitim maliyetleridir. Eğitim yeri kiralama giderleri, eğitici ücretleri ve diğer maliyetler, program her uygulandığında ortaya çıkan maliyetlerdir. Eğitilen başına maliyet; yemekleri, metaryelleri, personel eğitime devam ettikleri sürede kaybolan verimliliği içerir.

3.2.2. Faydaları Belirlemek

Eğitimin potansiyel faydalarını belirlemek için, şirket eğitimin verilmesini sağlayan nedenleri gözden geçirmelidir. Örneğin; eğitim, üretim maliyetlerini veya fazla çalışma maliyetlerini azaltmak veya müşterilerle tekrar iş yapma miktarını artırmak için yapılmış olabilir. Eğitimin faydalarını belirlemekte çeşitli yöntemler faydalı olabilir :

- Teknik, akademik ve uygulama literatürü belirli bir eğitim programından elde edilecek faydaları özetlemektir.
- Pilot eğitim programları, şirket daha fazla kaynak ayırmadan, belirli bir grup personelden sağlanan faydaları değerlendirmektir.
- Başarılı personelin gözlenmesi, şirkete onların başarısız olanlara göre neyi farklı yaptıklarını belirleme imkanı verir.

Tablo 3.3. Fayda/Maliyet Analizinin Temel Kalemleri

FAYDA / MALİYET ANALİZİ
1.Eğitim Maliyetleri
1.1.İnsan Kaynakları
* Ücret ve gelirler-İnsan Kaynakları geliştirme personel
* Ücret ve gelirler-Eğitim uzmanları
* Ücret ve gelirlerKatılımcılar
*Danışmanlık harcamaları
1.2.Seyahat ve Komisyon
*Seyahat maliyetleri
*Komisyon maliyetleri
1.3.Malzemeler,Techizat ve Gereçler
*Program malzemeleri ve gereçleri
*Baskı ve matbaa maliyetleri
*Eğitim yeri harcamaları
*Eğitim yeri kiralari
*Büro harcamaları
*Teçhizat kiralari
Dolaylı maliyetler
2.Eğitimin Faydaları
2.1.Verimlilik Artışı
*Üretim miktarı
*İşlem miktarı
*Satılan ürünler
*Tamamlanmış işler
2.2.Kalite
*Hurda azalması
*İptallerin düşmesi
*Bulunulurluk artışı
*Ürün hatalarının azalması
*Ürün iadelerinin azalması
*Tekrar yapılan işlerde düşüş
2.3.Çalışma Becerileri
*Şikayetlerin azalması
*Terfi edenlerin artması
*Kaza sayılarının azalması
*İş gücü devir hızının düşmesi
*İşe gelmeme oranlarının düşmesi
*Performans değerlendirme yüzdelerinin yükselmesi

Kaynak :Taşkın, s. 94.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİNE

BAKİŞ AÇISINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmada, farklı sektörlerde çalışanların eğitimin amacı, eğitimde ihtiyaç belirleme, eğitimin uygulanması ve eğitim programının değerlendirilmesi ile ilgili algılamalarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Bu temel araştırma amacının yanı sıra, bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamaları ve değerlendirmeleri konusundaki algılamalarında farklılık olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

4.2.Araştırmanın Önemi

Yapılan yazın taramasında, işletmelerde eğitim konusundaki çalışmaların genellikle işletmelerde eğitim uygulamalarının belirlenmesi yönünde olduğu dikkati çekmektedir.

İşletmelerde eğitim konusunda mevcut durumun açıklanması, işletmelerde eğitimle ilgili iyileştirilmelerin yapılması konusunda nasıl önem taşıyorsa, eğitim uygulamalarının çalışanlarca algılanış biçimlerinin belirlenmesi de onların eğitimle ilgili beklentilerinin karşılanabilmesi için önemli bir veri kaynağı olabilir.

Bu varsayımdan hareketle yapılan araştırmanın, yazında bu konuda katkısının olabileceği düşünülmektedir.

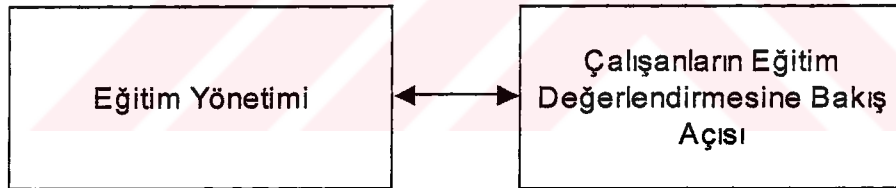
4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, zaman ve para kısıtları nedeniyle İstanbul Bölgesinde yer alan bankacılık, tekstil ve iletişim olmak üzere üç sektör ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın anakütlesini bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerin faaliyet gösteren üç işyerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu işyerlerinde toplam 360 çalışan olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örneklem belirlemede kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anakütlesinde yer alan 360 çalışan üzerinden 75 çalışan kolayda örnekleme yolu ile seçilmiştir. Örneklem anakütlenin %20' sini oluşturmaktadır.

4.4. Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmada eğitim yönetimi ile çalışanların eğitim değerlendirmesine bakış açısı arasında bir tanımlama yapılmıştır.



4.5. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketlerin dağıtılması ve toplanmasında yüzyüze anket ve elektronik postalamadan yararlanılmıştır. Eğitim yönetimi ve çalışanların eğitim değerlendirmesine bakış açısının saptanması için kullanılan ankette, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ve eğitim değerlendirmeye yönelik soruların yer aldığı iki ana bölüm yer almaktadır.

Veri toplama aracının değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin değerlendirme; 1 ve 5 arasında, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmektedir.

Üç ayrı sektörde çalışan personele uygulanan ölçek, güvenilirlik analizine tabi tutularak güvenilirliği test edilmiştir. Anketin güvenilirliğine bakıldığında $\alpha : 0,6479$ çıkmıştır.

4.6. Verilerin Değerlendirilmesi Ve Uygulanacak İstatistiki Analizler

Ölçek yardımıyla elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Anket verilerinin analizinde frekans dağılımları, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U ve Ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır.

4.7.Araştırma Bulguları ve Yorumlar

4.7.1.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bayan	36	48,0	48,0	48,0
Bay	39	52,0	52,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.1.' de görüldüğü gibi ankete katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında zaman 75 kişiden 36 (%48) çalışan bayan, 39 (%52) çalışan ise baydır. Araştırmaya en fazla bay çalışanlar katılmıştır.

Tablo 4.2. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	13	17,3	17,3	17,3
	26-35	48	64,0	64,0	81,3
	36-45	13	17,3	17,3	98,7
	46+	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.2.' de ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında 75 kişiden 13 (%17,3) katılımcı 18-25, 48 (%64) katılımcı 26-35, 13 katılımcı (%17,3) ,1 katılımcı (%1,3) ise 46+ yaş aralığındadır.

Tablo 4.3. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	3	4,0	4,0	4,0
	Ön Lisans	12	16,0	16,0	20,0
	Lisans	58	77,3	77,3	97,3
	Yüksek Lisans	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.3.' de ankete katılanların öğrenim durumuna bakıldığında 75 kişiden 3 kişi (%4) lise mezunu, 12 kişi (%16) ön lisans mezunu, 58 kişi (%77,3) lisans mezunu ve 2 kişi (%2,7) de yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya en fazla lisans mezunu çalışanlar katılmıştır.

Tablo 4.4. Ankete Katılanların Görev Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ast	40	53,3	53,3	53,3
	Orta Kademe	32	42,7	42,7	96,0
	Üst Kademe	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.4.' de ankete katılanlar arasında görev dağılımına bakıldığı zaman 40 kişi (%53,3) ast olarak, 32 kişi (%42,7) orta kademe yönetici olarak, 3 kişi

(%4) ise üst kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan en fazla ast pozisyonunda çalışan vardır.

Tablo 4.5. Ankete Katılanların Kıdem Yılı Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5	32	42,7	42,7	42,7
6-10	26	34,7	34,7	77,3
11-15	9	12,0	12,0	89,3
16-20	7	9,3	9,3	98,7
21-+	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.5. ' de ankete katılan 75 kişiden 32' si (%42,7) 0-5, 26' sı (%34,7) 6-10, 9' u (%12) 11-15, 7' si (%9,3) 16-20, 1'i (%1,3) ise 21-+ kıdem yılında olduğu görülmektedir..

Tablo 4.6. Ankete Katılanların Sektör Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bankacılık	40	53,3	53,3	53,3
Tekstil	23	30,7	30,7	84,0
İletişim	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.6.' da ankete katılan 75 kişiden, 40' ı (%53,3) bankacılık, 23' ü (%30,7) tekstil, 12' si (%16) ise iletişim sektöründe çalışmakta olduğu görülmektedir.

4.7.2.Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 4.7. İşletmenin Eğitim Amacı Üretim Artışıdır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0	8,0	8,0
Katılmıyorum	10	13,3	13,3	21,3
Kararsızım	8	10,7	10,7	32,0
Katılıyorum	34	45,3	45,3	77,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.7.' de görüldüğü gibi işletmenin eğitimle ulaşmak istediği amacı üretim artışı olmalıdır sorusuna 34 kişi (% 45,3) katılıyorum cevabını vermiştir. Bunun nedeni ise işletmelerin eğitimle ulaşmak istediği amaçlardan birisi üretim artışıdır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını veren toplam % 21,3' lük kısım ise araştırmanın bankacılık ve iletişim gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.8. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanlar Açısından Eğitimin Amacının Üretim Artışı Olması

	S1
Chi-Square	4,125
Df	2
Asymp. Sig.	,127

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.8. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,127 çıkmıştır. $0,127 > 0,05$ olduğu için bankacılık, iletişim ve tekstil sektörlerinin eğitimin amacının üretim artışı olması konusunda anlamlı bir farklılıkları görülmemektedir. Bunun nedeni de ilgili işletmelerde çalışanlar eğitimin amacını genel olarak değerlendirdiklerinde işletmenin eğitim ile ulaşmak istediği amacını üretim artışı olarak görmüş olabilirler.

Tablo 4.9. Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İsteddiği Amaç Kendini

Geliştirmektedir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
	Katılmıyorum	4	5,3	5,3	8,0
	Kararsızım	4	5,3	5,3	13,3
	Katılıyorum	33	44,0	44,0	57,3
	Kesinlikle Katılıyorum	32	42,7	42,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.9.' da çalışanların eğitimle ulaşmak istediği amacının kendilerini geliştirmek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 75 kişiden 33 kişi katılıyorum, 32 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bunun nedeni ise eğitimin sosyal amaçlarından birinin çalışanların kendilerini geliştirmek istemesidir.

Tablo 4.10.Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanlar Açısından Eğitimin Amacının Kendilerini Geliştirmek Olması

	S2
Chi-Square	3,379
Df	2
Asymp. Sig.	,185

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.10. ' da görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,185 çıkmıştır. $0,185 > 0,05$ olduğu için çalışanların eğitim ile ulaşmak istediği amaçlarının kendilerini geliştirmek olduğu konusunda bankacılık, tekstil ve iletişim sektörleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani üç sektörde çalışanlarında eğitime katılmalarının amacının kendilerini geliştirmek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Eğitim Sonuçları Performansı Etkiler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	5	6,7	6,7	6,7
	Kararsızım	7	9,3	9,3	16,0
	Katılıyorum	45	60,0	60,0	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.11.' de eğitim sonuçlarının performansı etkilediği görülmektedir. 45 kişi katılıyorum cevabı vermiştir Çünkü çalışanların yeni bilgiler öğrenmesi ve kendilerini geliştirmeleri yoluyla performanslarını yükseltmeleri mümkün olur.

Tablo 4.12. Sektörel Farklılık Açısından Eğitim Sonuçları Performansı

Etkilemesi

	S3
Chi-Square	2,206
Df	2
Asymp. Sig.	,332

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.12 ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,332 çıkmıştır. $0,332 > 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe çalışanlar arasında eğitim sonuçlarının performansı etkilediği konusunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Çalışanların % 60' ı eğitim sonuçlarının performanslarını etkilediğini düşündüğü gibi ilgili üç sektör arasında da konuya bakış açısında bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 4.13. Eğitim Değerlendirme Çalışmalarında Düzey Belirleme Testi,
Gözlem Formu Ve İzleme Testi Kullanılmalıdır**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3	1,3	1,3
	Katılmıyorum	2	2,7	2,7	4,0
	Kararsızım	9	12,0	12,0	16,0
	Katılıyorum	47	62,7	62,7	78,7
	Kesinlikle Katılıyorum	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.13.' de görüldüğü gibi eğitim değerlendirme çalışmalarında düzey belirleme testi, gözlem formu ve izleme testi kullanılmalıdır sorusuna 47 kişi katılıyorum yanıtı vermiştir. Eğitime katılan çalışanlar eğitimlerin takip edilmesini ve etkinliğinin ölçülmesini talep ettikleri için çoğunlukla bu yanıt verilmiş olabilir.

**Tablo 4.14. Sektörel Farklılıklar Açısından Eğitim Değerlendirme
Çalışmalarında Düzey Belirleme Testi, Gözlem Formu Ve İzleme Testi
Kullanılması**

	S4
Chi-Square	2,195
Df	2
Asymp. Sig.	,334

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.14 ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,334 çıkmıştır. $0,334 > 0,05$ olduğu için eğitim değerlendirme çalışmalarında düzey belirleme testi, gözlem formu ve izleme testi kullanılması konusunda ilgili üç sektör arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Genel olarak üç sektörde çalışanlarda eğitim değerlendirme çalışmalarında düzey belirleme testi, gözlem formu ve izleme testi kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Bu konuda sektörel bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.15. İşletmemde Eğitime Önem Verilmiyor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	7	9,3	9,3	9,3
	Katılmıyorum	26	34,7	34,7	44,0
	Kararsızım	5	6,7	6,7	50,7
	Katılıyorum	20	26,7	26,7	77,3
	Kesinlikle Katılıyorum	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.15.' de yer alan değerlere bakıldığı zaman 26 çalışan (%34,7) işletmesinde eğitime önem verildiğini, 20 çalışan (%26,7) ise verilmediğini belirtmiştir. Sonuç olarak araştırmaya katılanların %44' lük kısmı işletmelerinde eğitime önem verildiğini belirtmiş, %6,7' lik kısmıda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.16. Eğitime Verilen Önem Açısından Sektörel Farklılıklar

	S5
Chi-Square	16,291
df	2
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Testi
b Grouping Variable: SEKTÖR

Tablo 4.16 ' da görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,000 çıkmıştır. $0,000 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime önem verilmesi açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.17. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde
Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması**

	S5
Mann-Whitney U	177,500
Wilcoxon W	997,500
Z	-4,241
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.17' de de görüldüğü gibi bankacılık ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime verilen önem açısından farklılık bulunmaktadır. Çünkü bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyeri, ürün çeşitliliği ve piyasa koşullarına göre sürekli değişiklik arzetymekte bu nedenle tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerine göre eğitime daha fazla önem veriyor olabilir.

**Tablo 4.18. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde
Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması**

	S5
Mann-Whitney U	186,000
Wilcoxon W	1006,000
Z	-1,230
Asymp. Sig. (2-tailed)	,219

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.18' de görüldüğü gibi bankacılık ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime verilen açısyından farklılık bulunmamaktadır. İletişim sektörü ve bankacılık sektörlerinin her ikisinin de hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olması bu sonucu yaratmış olabilir.

**Tablo 4.19. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde
Eğitime Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması**

	S5
Mann-Whitney U	106,000
Wilcoxon W	184,000
Z	-1,184
Asymp. Sig. (2-tailed)	,236
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,278(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.19' de de görüldüğü gibi $0,278 > 0,05$ olduğu için tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime verilen açısından farklılık bulunmamaktadır.

Sonuç olarak 4.16. ' da bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime önem verilmesi açısından anlamlı bir farklılık gözlenmesinin nedeni bankacılık ve iletişim sektörleri arasında eğitime verilen önem açısından farklılık görülmesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 4.20. İşin Kalitesini Arttırmak, Eğitimle Çalışanların Ulaşmak
İstediği Amaçlardandır**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katılmıyorum	6	8,0	8,0	8,0
Kararsızım	4	5,3	5,3	13,3
Katılıyorum	49	65,3	65,3	78,7
Kesinlikle Katılıyorum	16	21,3	21,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.20.' de görüldüğü gibi 49 çalışan (%65,3) katılıyorum cevabı ile 16 çalışan (%21,3) ise kesinlikle katılıyorum cevabı ile eğitim ile ulaşmak istenen amaçlardan birinin işin kalitesini arttırmak olduğunu düşünmüştür.

Tablo 4.21. Çalışanların Eğitim ile Ulaşmak İsteddiği Amaçlardan Olan İşni Kalitesini Arttırmak Konusunda Sektörel Farklılıklar

	S6
Chi-Square	,313
Df	2
Asymp. Sig.	,855

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.21 ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,855 çıkmıştır. $0,855 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim ile ulaşmak istenen amaçlardan işin kalitesini arttırmak konusunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitimin sosyal amaçları arasında yapılan işin kalitesini arttırmak olduğu söylenebilir. Sonuç olarak üç sektörde çalışan işyerlerinde kaliteli hizmet vermeye çalıştığı söylenebilir.

Tablo 4.22. Eğitim, İşletmede İşbirliği Ve Dayanışmayı Arttırmaz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	14	18,7	18,7	18,7
	Katılmıyorum	44	58,7	58,7	77,3
	Kararsızım	7	9,3	9,3	86,7
	Katılıyorum	7	9,3	9,3	96,0
	Kesinlikle Katılıyorum	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.22.'da yer alan eğitim, işletmede işin kalitesini arttırmaz soruna 44 çalışan (%58,7) cevabı ile, 14 çalışan da (%18,7) kesinlikle katılmıyorum cevabı ile eğitimin işletmede işbirliği ve dayanışmayı arttırdığı belirtmiştir.

Tablo 4.23. Eğitimin İşletmede İşbirliği ve Dayanışmayı Arttırması

Konusunda Sektörel Farklılıklar

	S7
Chi-Square	4,747
Df	2
Asymp. Sig.	,093

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.23 ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,093 çıkmıştır. $0,093 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitimin işyerinde işbirliği ve dayanışmayı arttırma konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.24. İş Başı Eğitim Yöntemi İş Dışı Eğitim Yöntemine

Göre Daha Etkin Bir Yöntemdir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0	8,0	8,0
	Katılmıyorum	5	6,7	6,7	14,7
	Kararsızım	13	17,3	17,3	32,0
	Katılıyorum	33	44,0	44,0	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.24' de de görüldüğü gibi 33 çalışan (%44) katılıyorum cevabı ile, 18 çalışan ise kesinlikle katılıyorum cevabı ile iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre daha etkin bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.25. İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Belirlenmesinde Sektörel Farklılıklar

	S8
Chi-Square	8,378
Df	2
Asymp. Sig.	,015

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.25. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,015 çıkmıştır. $0,015 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre daha etkin bir yöntem olduğu konusunda anlamlı bir farklılık vardır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.26. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin Karşılaştırılması

	S8
Mann-Whitney U	260,000
Wilcoxon W	1080,000
Z	-3,040
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.26' da görüldüğü gibi, bankacılık ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre etkinliği açısından farklılık bulunmaktadır. Bu bulguya dayanarak, hizmet sektöründe yer alan bankalar için öncelikle iş dışı eğitimin, imalat sektöründe faaliyet gösteren tekstil işletmeleri için iş başı eğitimin önem taşıdığı yorumu yapılabilir.

Tablo 4.27. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin

Karşılaştırılması

	S8
Mann-Whitney U	220,000
Wilcoxon W	1040,000
Z	-,460
Asymp. Sig. (2-tailed)	,645

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.27' de görüldüğü gibi bankacılık ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre etkinliği konusunda farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.28. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İş Başı Eğitim Yönteminin İş Dışı Eğitim Yöntemine Göre Etkinliğinin

Karşılaştırılması

	S8
Mann-Whitney U	106,000
Wilcoxon W	184,000
Z	-1,184
Asymp. Sig. (2-tailed)	,236
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,278(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.28' de de görüldüğü gibi tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre etkinliği konusunda farklılık bulunmamaktadır

Sonuç olarak 4.25 ' te bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin iş dışı eğitim yöntemine göre etkinliği konusunda anlamlı bir farklılık gözlenmesinin nedeni bankacılık ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işyerleri arasında farklılık bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.29. Eğitim Grubuna Eğitim Öncesinde ve Sonrasında Test

Yapılarak Eğitim Değerlendirilmesi Yapılmalıdır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katılmıyorum	4	5,3	5,3	5,3
Kararsızım	5	6,7	6,7	12,0
Katılıyorum	51	68,0	68,0	80,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	20,0	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.29' da da görüldüğü gibi 51 kişi (%68) katılıyorum, 15 kişi (%15) ise kesinlikle katılıyorum cevabı ile eğitim gruplarına bir eğitim öncesinde bir de eğitim sonrasında test yapılarak eğitim değerlendirmesi yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 4.30. Sektörel Farklılıklar Açısından Ön Test-Son Testin

Değerlendirilmesi

	S9
Chi-Square	3,509
Df	2
Asymp. Sig.	,173

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTÖR

Tablo 4.30 ' da görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,173 çıkmıştır. $0,173 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında test uygulanarak eğitim değerlendirilmesi yapılması konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise genel olarak bütün çalışanların eğitimlerden önce ve sonra yapılan testler ile eğitim değerlendirmesinin daha sağlıklı olacağı düşünülmesi olabilir.

Tablo 4.31. Eğitim İhtiyaç Analizinde Anket Yöntemi, Performans Çıktıları, Eğitim İhtiyaç Belirleme Formu, Görüşme Yöntemi Gibi Araçlar

Kullanılmalıdır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
Kararsızım	4	5,3	5,3	8,0
Katılıyorum	51	68,0	68,0	76,0
Kesinlikle Katılıyorum	18	24,0	24,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.31.' de görülen eğitim ihtiyaç analizinde anket yöntemi, performans çıktıları, eğitim ihtiyaç belirleme formu, görüşme yöntemi gibi araçlar kullanılmalıdır sorusuna 51 kişi (%68) katılıyorum, 18 kişi (%24) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

Tablo 4.32. Eğitim İhtiyaç Analizi İle İlgili Sektörel Farklılıklar

	S10
Chi-Square	17,029
Df	2
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.32. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,000 çıkmıştır. $0,000 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim ihtiyaç analizinde anket yöntemi, performans çıktıları, eğitim ihtiyaç belirleme formu, görüşme yöntemi gibi araçların kullanılması açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.33. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından
Bankacılık ve Tekstil Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi**

	S10
Mann-Whitney U	337,500
Wilcoxon W	613,500
Z	-2,295
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022

a Grouping Variable: SEKTOR

**Tablo 4.34. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından
Bankacılık ve İletişim Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi**

	S10
Mann-Whitney U	126,000
Wilcoxon W	946,000
Z	-3,033
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a Grouping Variable: SEKTOR

**Tablo 4.35. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Araçlar Bakımından
Tekstil ve İletişim Sektöründe Çalışan İşyerlerinin Değerlendirilmesi**

	S10
Mann-Whitney U	48,000
Wilcoxon W	324,000
Z	-3,519
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.33.,Tablo 4.34., Tablo 4.35.'de de görüldüğü gibi sırasıyla bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan araçlardan anket yöntemi, performans çıktıları, ihtiyaç belirleme formu ve görüşme formu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İlgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitime verilen önem açısından farklılıklar bulunması ve işyerlerinde performans değerlendirme sistemi ve görüşme yöntemi gibi tekniklerin

kullanıldığı ile ilgili yeterli bilgilerin gerçekleştirilen anket ile elde edilememesinden dolayı üç sektörde faaliyet gösteren işyerinde eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan araçlardan anket yöntemi, performans çıktıları, ihtiyaç belirleme formu ve görüşme formu açısından anlamlı bir farklılık bulunuyor olabilir.

Tablo 4.36. Eğitim Değerlendirmesi Eğitimci Tarafından, Eğitimden Birkaç Gün Sonra Yapılmalıdır

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	15	20,0	20,0	20,0
	Kararsızım	21	28,0	28,0	48,0
	Katılıyorum	29	38,7	38,7	86,7
	Kesinlikle Katılıyorum	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.36.' da da görüldüğü gibi eğitim değerlendirmesinin eğitimci tarafından eğitimden birkaç gün sonra yapılması sorusuna 15 kişi (%20) katılmıyorum, 21 kişi (%28) kararsızım, 29 kişi (%38,7) katılıyorum, 10 kişi ise (%13,3) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.37. Eğitim Değerlendirmesi Eğitimci Tarafından, Eğitimden Birkaç Gün Sonra Yapılmalı Konusunda Sektörel Farklılıklar

	S11
Chi-Square	1,072
df	2
Asymp. Sig.	,585

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.37.' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,585 çıkmıştır. $0,585 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim değerlendirmesinin eğitimci tarafından, eğitimden birkaç gün sonra yapılması konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.38. Bir Eğitimin Değerlendirilmesi İçin, Yatırımın; Maliyetinin Ve Faydalarının Bilinmesi Gerekir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3	1,3	1,3
	Katılmıyorum	7	9,3	9,3	10,7
	Kararsızım	13	17,3	17,3	28,0
	Katılıyorum	51	68,0	68,0	96,0
	Kesinlikle Katılıyorum	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.38.' de görüldüğü gibi örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturan 51 kişi (%68) eğitimin değerlendirilmesi için eğitime yapılan yatırımın maliyetinin ve faydalarının bilinmesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 4.39.Eğitim Değerlendirilmesinde Fayda-Maliyet Analizinin Sektörel

Farklılıkları

	S12
Chi-Square	4,733
df	2
Asymp. Sig.	,094

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTÖR

Tablo 4.39.' da görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,094 çıkmıştır. $0,094 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitimin değerlendirilmesi için eğitime yapılan yatırımın maliyetinin ve faydalarının bilinmesi gerektiği konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise yatırımın geri dönüşü, maliyet-fayda analizleri sonucu ortaya çıkar. Eğitimin ekonomik faydalarını belirlemek, eğitim maliyet ve faydalarını belirlemeyi içerir. Eğitim maliyetini belirlemek toplam eğitim harcamalarını anlamak, alternatif eğitim programlarının maliyetlerini belirlemek, eğitim geliştirme, yönetim ve değerlendirmeye harcanan

giderlerin oranlarını anlamak ve farklı çalışan gruplarına verilen eğitim harcamalarını karşılaştırmak ve maliyetleri kontrol etmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.40. Kariyer Hedefi, Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İsteddiği Amaçlardan Biri Değildir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	12	16,0	16,0	16,0
	Katılmıyorum	45	60,0	60,0	76,0
	Kararsızım	3	4,0	4,0	80,0
	Katılıyorum	10	13,3	13,3	93,3
	Kesinlikle Katılıyorum	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.40.' da kariyer hedefinin çalışanların eğitim ile ulaşmak istediği amaçlardan değildir sorusuna 45 kişi (%60) katılmıyorum, 12 kişi (%16) ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vererek çalışanların eğitim ile ulaşmak istediği amaçlardan birinin kariyer hedefi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.41.Eğitimin Amaçları Arasında Yer Alan Kariyer Hedefi İle İlgili Sektörel Farklılıklar

	S13
Chi-Square	3,977
df	2
Asymp. Sig.	,137

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.41.' de görüldüğü gibi kruskal wallis testi sonucunda asymp. Sig değeri 0,137 çıkmıştır. $0,137 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren çalışanların eğitimin amaçlarından birinin kariyer hedefi olduğu konusunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise ilgili sektörlerde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitimin sosyal amaçları arasında yer alan kariyer hedefini eğitimin amacı olarak görmekte olup, her bir

eğitimin gelecekte görev alacakları pozisyonlara kendilerini hazırladığını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.42. Eğitim Değerlendirmesi Sonuçlarının, Kullanıldığını

Düşünmüyorum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0	8,0	8,0
	Katılmıyorum	16	21,3	21,3	29,3
	Kararsızım	23	30,7	30,7	60,0
	Katılıyorum	23	30,7	30,7	90,7
	Kesinlikle Katılıyorum	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.42.' de de görüldüğü gibi eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanıldığını düşünmüyorum sorusuna 23 kişi (%30,7) katılıyorum, 23 kişi (%30,7) kararsızım, 16 kişi (%21,3) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.43.Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması İle İlgili

Sektörel Farklılıklar

	S14
Chi-Square	10,434
df	2
Asymp. Sig.	,005

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTÖR

Tablo 4.43. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,005 çıkmıştır. $0,005 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.44. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması

	S14
Mann-Whitney U	270,500
Wilcoxon W	1090,500
Z	-2,819
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.45. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması

	S14
Mann-Whitney U	136,000
Wilcoxon W	956,000
Z	-2,354
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.46. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılmasının Karşılaştırılması

	S14
Mann-Whitney U	138,000
Wilcoxon W	216,000
Z	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.44., Tablo 4.45., Tablo 4.46 da sırasıyla bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile ilgili farklılıklarına bakılmıştır. Bankacılık-tekstil ve bankacılık-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı ile ilgili algılamalarında anlamlı farklılık bulunurken, tekstil-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulguya göre,

bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde iletişim ve tekstil işyerlerine göre eğitim uygulamalarına daha fazla önem verildiği ve bunun sonucunda gerçekleştirilen değerlendirme sonuçlarının da bir sonraki eğitimin etkinliğinin artırılması amacıyla kullanıldığı düşünülebilir.

Tablo 4.47. Eğitim Değerlendirme Sonuçları Güvenilir Değildir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
	Katılmıyorum	45	60,0	60,0	62,7
	Kararsızım	14	18,7	18,7	81,3
	Katılıyorum	12	16,0	16,0	97,3
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.47' de yer alan eğitim değerlendirme sonuçları güvenilir değildir sorusuna ilişkin 45 kişi (%60) katılmıyorum, 14 kişi (%18,7) ise kararsızım yanıtını vermiştir. Sonuç olarak ankete katılan 45 kişi eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilir olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.48.Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliği Açısından

Sektörel Farklılıklar

	S15
Chi-Square	7,826
Df	2
Asymp. Sig.	,020

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.48. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,020 çıkmıştır. $0,020 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim ihtiyaç analizinde anket yöntemi, performans çıktıları, eğitim ihtiyaç belirleme formu, görüşme yöntemi gibi araçların kullanılması açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-

tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.49. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması

	S15
Mann-Whitney U	381,000
Wilcoxon W	1201,000
Z	-1,232
Asymp. Sig. (2-tailed)	,218

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.50. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması

	S15
Mann-Whitney U	144,000
Wilcoxon W	222,000
Z	-2,570
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.51. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilirliğinin Karşılaştırılması

	S15
Mann-Whitney U	78,000
Wilcoxon W	156,000
Z	-2,368
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,037(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.49., Tablo 4.50., Tablo 4.51' de sırasıyla bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ile ilgili farklılıklarına bakılmıştır. Bankacılık-iletişim ve tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde

eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile ilgili anlamlı farklılık bulunurken, bankacılık-tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bankacılık ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği konusunda aynı yönde düşünürken iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde çalışanlar ise farklı yönde düşünmektedir

Tablo 4.52. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İsteddiği Amaç Maliyetlerde

Düşüş Olmalıdır

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	7	9,3	9,3	9,3
	Katılmıyorum	28	37,3	37,3	46,7
	Kararsızım	11	14,7	14,7	61,3
	Katılıyorum	27	36,0	36,0	97,3
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.52.' de görüldüğü gibi işletmenin eğitim ile ulaşmak istediği amacı maliyetlerde düşüş olmalıdır sorusuna 28 kişi (%37,3) katılmıyorum, 27 kişi (%36) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.53. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İsteddiği Amacı Maliyetlerde Düşüşün

Farklılıkları

	S16
Chi-Square	6,133
Df	2
Asymp. Sig.	,047

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.53. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,047 çıkmıştır. $0,047 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirme

sonuçlarının kullanılması konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.54. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması

	S16
Mann-Whitney U	334,500
Wilcoxon W	610,500
Z	-1,898
Asymp. Sig. (2-tailed)	,058

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.55. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması

	S16
Mann-Whitney U	154,000
Wilcoxon W	232,000
Z	-1,998
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.56. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde İşletmenin Ulaşmak İstediği Amacı Maliyetlerde Düşüşün Karşılaştırılması

	S16
Mann-Whitney U	110,000
Wilcoxon W	188,000
Z	-1,041
Asymp. Sig. (2-tailed)	,298
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,344(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.54., Tablo 4.55., Tablo 4.56.'da görüldüğü gibi sırasıyla bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde işletmenin eğitimle ulaşmak istediği amacın maliyetlerde düşüşü

sağlamak olduğu konusunda bankacılık-tekstil, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, bankacılık-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.57. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitim

Gereksiniminin Saptanmasıdır

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	7	9,3	9,3	14,7
	Kararsızım	3	4,0	4,0	18,7
	Katılıyorum	50	66,7	66,7	85,3
	Kesinlikle Katılıyorum	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.57.' de eğitim bölümünün organizasyondaki amacı eğitim gereksiniminin saptanmasıdır sorusuna 50 kişi (%66,7) katılıyorum, 11 kişi (%14,7) kesinlikle katılıyorum yanıtı vermiştir.

Tablo 4.58. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Farklılıkları

	S17
Chi-Square	9,999
df	2
Asymp. Sig.	,007

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.58. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,007 çıkmıştır. $0,007 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim bölümünün organizasyondaki amacının eğitim gereksinmesinin saptanması konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim

sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.59. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde

Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması

	S17
Mann-Whitney U	339,000
Wilcoxon W	615,000
Z	-2,063
Asymp. Sig. (2-tailed)	,039

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.60. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde

Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması

	S17
Mann-Whitney U	172,000
Wilcoxon W	992,000
Z	-1,816
Asymp. Sig. (2-tailed)	,069

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.61. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde

Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacının Karşılaştırılması

	S17
Mann-Whitney U	66,000
Wilcoxon W	342,000
Z	-2,897
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,011(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.59., Tablo 4.60., Tablo 4.61.'de görüldüğü gibi sırasıyla bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim bölümünün organizasyondaki amacının eğitim gereksiniminin saptanması ile ilgili olarak bankacılık-tekstil, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde anlamlı bir farklılık bulunurken, bankacılık-iletişim

sektöründe faaliyet gösteren işyerinde farklılık bulunmamaktadır. Bankacılık ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim bölümünün organizasyondaki amacının eğitim gereksiniminin saptanması olduğunu düşünürken, iletişim sektöründe çalışanlar farklı düşünmektedir.

Tablo 4.62. İşletmemde Eğitim Değerlendirilmesine Önem Verildiğini

Düşünmüyorum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
Katılmıyorum	21	28,0	28,0	30,7
Kararsızım	15	20,0	20,0	50,7
Katılıyorum	25	33,3	33,3	84,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.62.' de işletmemde eğitim değerlendirmesine önem verilmiyor sorusuna 25 kişi (%33,3) katılıyorum, 21 kişi (%28) katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.63. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem İle İlgili Farklılıklar

	S18
Chi-Square	30,606
Df	2
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.63 ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,000 çıkmıştır. $0,000 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirmesine verilen önem açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim,

tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır

Tablo 4.64. Bankacılık-Tekstil Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması

	S18
Mann-Whitney U	125,000
Wilcoxon W	945,000
Z	-4,989
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.65. Bankacılık-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması

	S18
Mann-Whitney U	74,000
Wilcoxon W	894,000
Z	-3,767
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.66. Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitim Değerlendirmesine Verilen Önem Açısından Karşılaştırılması

	S18
Mann-Whitney U	122,000
Wilcoxon W	200,000
Z	-,599
Asymp. Sig. (2-tailed)	,549
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,595(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.64., Tablo 4.65., Tablo 4.66.'da görüldüğü gibi bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirmesine verilen önem açısından anlamlı bir farklılık bulunurken, tekstil-iletişim sektöründe anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun nedeni eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, kullanıldığını düşünmüyorum sorusunda

olduğu gibi bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyerinde diğer iki sektörde faaliyet gösteren işyerlerine göre eğitim faaliyetlerine ve eğitimin etkinliğinin ölçülmesi açısından eğitim değerlendirilmesine önem veriliyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.67. Çalışanların Eğitimle Ulaşmak İsteddiği Amaç Eğitim Açığını Gidermektir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	22	29,3	29,3	29,3
	Kararsızım	12	16,0	16,0	45,3
	Katılıyorum	34	45,3	45,3	90,7
	Kesinlikle Katılıyorum	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.67' de görüldüğü gibi çalışanların eğitim ile ulaşmak istedikleri amaç eğitim açığını gidermektir sorusuna 34 kişi (%45,3) katılıyorum, 22 kişi (%29,3) katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.68. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektörlerinde Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusundaki Farklılıklar

	S19
Chi-Square	5,979
Df	2
Asymp. Sig.	,050

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.68. ' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,050 çıkmıştır. 0,050 = 0,05 olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim ile ulaşmak istediği amacın eğitim açığını gidermek olduğu konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet

gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.69. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması

	S19
Mann-Whitney U	451,500
Wilcoxon W	727,500
Z	-,130
Asymp. Sig. (2-tailed)	,897

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.70. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması

	S19
Mann-Whitney U	134,000
Wilcoxon W	212,000
Z	-2,483
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.71. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Çalışanların Eğitim Açıklarını Gidermeleri Konusunda Karşılaştırılması

	S19
Mann-Whitney U	86,000
Wilcoxon W	164,000
Z	-1,939
Asymp. Sig. (2-tailed)	,050
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,073(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Bankacılık ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim amacının eğitim açığını gidermek olduğu konusunda aynı yönde düşünürken düşünürken iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar farklı düşünmektedir. Bankacılık ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde sorumluluk alanlarındaki işleri ile ilgili eğitim açığının

giderilmesi beklenirken iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde ise eğitimden beklenen amaç çalışanların vizyonlarının geliştirilmesi olabilir.

Tablo 4.72. Eğitim Sonrasında Öğrenmenin Değerlendirilmesi Gereklidir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3	1,3	1,3
Kararsızım	3	4,0	4,0	5,3
Katılıyorum	54	72,0	72,0	77,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.72.' de görüldüğü gibi eğitim sonrasında öğrenmenin değerlendirilmesi gereklidir sorusuna 54 kişi (%72) katılıyorum, 17 kişi (%22,7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 4.73. Eğitim Sonrasında Öğrenmenin Değerlendirilmesi İle İlgili Olarak Sektörel Farklılıklar

	S20
Chi-Square	1,590
df	2
Asymp. Sig.	,452

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.73.' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,452 çıkmıştır. $0,452 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların görüşleri eğitim sonrasında öğrenmenin değerlendirmesi gerektiği konusunda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çünkü eğitim programlarında öğretilmesi planlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe eğitim başarılı olmuş sayılabilir. Öğrenmede başarı sağlanamazsa eğitim faaliyetleri, işletmeye boşu boşuna maliyet yüklemiş olur.

Tablo 4.74. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İstediği Amacı Çalışanın Yaratıcılığını Geliştirmek Olmalıdır

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	7	9,3	9,3	9,3
	Kararsızım	9	12,0	12,0	21,3
	Katılıyorum	45	60,0	60,0	81,3
	Kesinlikle Katılıyorum	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.74.' de işletmenin eğitim ile ulaşmak istediği amacı çalışanların yaratıcılığını geliştirmektir sorusuna 45 kişi (% 60) katılıyorum, 14 kişi (%18,7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 4.75. İşletmenin Eğitimle Ulaşmak İstediği Amacı Çalışanın Yaratıcılığını Geliştirmek Konusundaki Sektörel Farklılıklar

	S21
Chi-Square	,137
df	2
Asymp. Sig.	,934

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.75.' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,934 çıkmıştır. $0,934 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde işletmenin eğitim ile ulaşmak istediği amacı çalışanların yaratıcılığını geliştirmektir konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çünkü üç işletmede çalışanlar da eğitimin kendi yaratıcılıklarını geliştirmek olduğunu ve böylece yapılan işlerin daha etkin yapılabileceğine inanılmaktadır.

Tablo 4.76. Eğitim Değerlendirmesi Eğitim Bölümü Tarafından, Eğitimden Hemen Sonra Yapılmalıdır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
Katılmıyorum	16	21,3	21,3	24,0
Kararsızım	24	32,0	32,0	56,0
Katılıyorum	25	33,3	33,3	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.76.' da eğitim değerlendirmesinin eğitim bölümü tarafından eğitimden hemen sona yapılması ile ilgili soruya 25 kişi (%33,3) katılıyorum, 24 kişi (%32) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.77. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerinde Çalışanların Eğitim Değerlendirmesinin Eğitim Bölümü Tarafından, Eğitimden Hemen Sonra Yapılmasına Bakış Açısı

	S22
Chi-Square	1,008
df	2
Asymp. Sig.	,604

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.77.' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,604 çıkmıştır. $0,604 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim değerlendirmesinin eğitim bölümü tarafından eğitimden hemen sonra yapılması konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 4.78. Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması

Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	11	14,7	14,7	14,7
	Katılmıyorum	37	49,3	49,3	64,0
	Kararsızım	16	21,3	21,3	85,3
	Katılıyorum	10	13,3	13,3	98,7
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.78.' de eğitimden sonra sadece bir değerlendirme testi yapılmasının eğitim değerlendirmesinde yeterlidir sorusuna 37 kişi (%49,3) katılmıyorum, 11 kişi (%14,7) ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.79. Bankacılık-Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması
Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşündeki Farklılıklar

	S23
Chi-Square	11,967
df	2
Asymp. Sig.	,003

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.79 ' da görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,003 çıkmıştır. $0,003 < 0,05$ olduğu için bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitimden sonra sadece bir değerlendirme testi yapılması eğitimin değerlendirilmesinde yeterli olduğu konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek için bankacılık-tekstil, bankacılık-iletişim, tekstil-iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan grupların değerlendirmeleri Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır

Tablo 4.80. Bankacılık-Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması

	S23
Mann-Whitney U	342,500
Wilcoxon W	618,500
Z	-1,787
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.81. Bankacılık-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması

	S23
Mann-Whitney U	100,000
Wilcoxon W	178,000
Z	-3,218
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

a Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.82. Tekstil-İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyerlerinde Eğitimden Sonra Sadece Bir Değerlendirme Testi Yapılması Eğitimin Değerlendirilmesinde Yeterlidir Görüşünün Karşılaştırılması

	S23
Mann-Whitney U	86,000
Wilcoxon W	164,000
Z	-2,097
Asymp. Sig. (2-tailed)	,036
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,073(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.80., Tablo 4.81., Tablo 4.82.'de de görüldüğü gibi sırasıyla bankacılık-iletişim ve tekstil-iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.83. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Görevi İşgören
Eğitimiyle İlgili Tüm Çalışmaları Denetlemektir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,7	2,7	2,7
Katılmıyorum	12	16,0	16,0	18,7
Kararsızım	16	21,3	21,3	40,0
Katılıyorum	43	57,3	57,3	97,3
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,7	2,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.83' de görüldüğü gibi eğitim bölümünün organizasyondaki görevi eğitim ile ilgili tüm çalışmaların denetlenmesidir sorusuna 43 kişi (%57,3) katılıyorum yanıtını, 12 kişi (%16) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 4.84. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Görevi İşgören
Eğitimiyle İlgili Tüm Çalışmaları Denetlemektir Konusundaki Sektörel**

Farklılıklar

	S24
Chi-Square	,820
df	2
Asymp. Sig.	,664

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.84.' de görüldüğü gibi Kruskal Wallis Testi sonucunda Asymp. Sig değeri 0,664 çıkmıştır. $0,664 > 0,05$ olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim bölümünün organizasyondaki görevi eğitim ile ilgili tüm çalışmaların denetlenmesidir konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.85. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitimlerin

Planlanması Olmalıdır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katılmıyorum	6	8,0	8,0	8,0
Kararsızım	4	5,3	5,3	13,3
Katılıyorum	62	82,7	82,7	96,0
Kesinlikle Katılıyorum	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.85' de görüldüğü gibi eğitim bölümünün organizasyondaki amacının eğitimin planlanması olması ile ilgili soruya 62 kişi (%82,7) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 4.86. Eğitim Bölümünün Organizasyondaki Amacı Eğitimlerin

Planlanması Olmalıdır Konusundaki Sektörel Farklılıklar

	S25
Chi-Square	2,937
df	2
Asymp. Sig.	,230

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.86' da Asymp. Sig. 0,230 >0,05 olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim bölümünün organizasyondaki amacı eğitimlerin planlanmasıdır konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.87. Eğitim Sonrasında Çalışanların Davranışlarının
Değerlendirilmesi Gerekmez**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	22	29,3	29,3	29,3
	Katılmıyorum	29	38,7	38,7	68,0
	Kararsızım	16	21,3	21,3	89,3
	Katılıyorum	6	8,0	8,0	97,3
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tablo 4.87.' de görüldüğü gibi eğitim sonrasında davranışların değerlendirilmesi gerekmez soruna 29 kişi (%38,7) katılmıyorum yanıtını vermiştir. S22 ' de yer alan eğitim değerlendirmesinin eğitim bölümü tarafından, eğitimden hemen sonra yapılması konusunda ankete katılan 25 kişi katılıyorum yanıtını vermişti. Ankete katılanlar eğitim değerlendirmesinin eğitimden hemen sonra yapılması yanında eğitim sonrasında çalışanların davranışlarının da değerlendirilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Çünkü eğitimin etkinliği eğitim değerlendirmesinin eğitimden hemen sonra yapılması ve de çalışanların davranışlarında değişiklik yaratması ile gerçekleşir.

**Tablo 4.88. Eğitim Sonrasında Davranışların Değerlendirilmesi Konusunda
Sektörel Farklılıklar**

	S26
Chi-Square	4,674
df	2
Asymp. Sig.	,097

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: SEKTOR

Tablo 4.88' de Asymp. Sig. 0,097 >0,05 olduğu için ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim sonrasında davranışların değerlendirilmesi konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir

4.7.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda araştırma ile ilgili kurulan hipotezler ki-kare testi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ki-kare testi iki değişken arasında ilişki olup olmadığını gösterir. Anlamlı bir farkın olduğundan bahsedebilmek için (%5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan) bu değer 0,05' den küçük olması gerekmektedir.

H 1: Eğitime Verilen Önem İle Eğitim Değerlendirmesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

Tablo 4.89. Eğitime Verilen Önem İle Eğitim Değerlendirmesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86,781(a)	16	,000
Likelihood Ratio	88,033	16	,000
Linear-by-Linear Association	35,593	1	,000
N of Valid Cases	75		

a 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Tablo 4.89' da görüldüğü gibi, eğitime verilen önem ile eğitim değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,00$).

Bir işletmede eğitime önem veriliyorsa gerçekleştirilen eğitimler ile ilgili değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü gerçekleştirilen her eğitim işletme için bir maliyet unsurudur. Eğitimden sonra eğitimin etkinliği ölçülerek eğitimin çalışanlar için faydalı olup olmadığına bakılarak fayda-maliyet analizi gerçekleştirilir.

H2 : Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilir Olması İle Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

Tablo 4.90. Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Güvenilir Olması İle Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,718(a)	16	,000
Likelihood Ratio	58,929	16	,000
Linear-by-Linear Association	19,223	1	,000
N of Valid Cases	75		

a 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Tablo 4.90'da görüldüğü gibi Pearson Chi-Square : $0,00 < 0,05$ olduğu için eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilir olması ile eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($p=0,00$).

Buna göre; eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilir olması ile eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitimler sonrası uygulanan eğitim değerlendirmesinin güvenilir olması elde edilen sonuçların kullanılabilirliğini artırır. Çünkü; eğitim değerlendirme testi her uygulandığında aynı sonucu verecektir.

H3 : İşletmede Eğitime Verilen Önem İle Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri Arasında Anlamlı bir İlişki Vardır.

Tablo 4.91. İşletmede Eğitime Verilen Önem İle Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri Arasında Anlamlı bir İlişki Vardır

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,470(a)	16	,021
Likelihood Ratio	30,289	16	,017
Linear-by-Linear Association	1,021	1	,312
N of Valid Cases	75		

a 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Tablo 4.91' de görüldüğü gibi Pearson Chi-Square : $0,021 < 0,05$ olduğu için işletmede eğitime verilen önem ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri arasında anlamlı ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($p=0,021$).

Eğitime önem veren işletmelerde eğitime katılan çalışanlarda bilgi ve becerinin öğrenilmesi yolu ile davranış değişiklikleri olmakta bu da çalışanların kendilerini geliştirdiğini göstermektedir.

H4 : İşletmede Eğitimin Planlanması İle Denetimi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

Tablo 4.92. İşletmede Eğitimin Planlanması İle Denetimi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,266(a)	12	,001
Likelihood Ratio	24,770	12	,016
Linear-by-Linear Association	3,887	1	,049
N of Valid Cases	75		

a 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Tablo 4.92’ de görüldüğü gibi Pearson Chi-Square : $0,001 < 0,05$ olduğu için işletmede eğitimin planlanması ile denetimi arasında anlamlı ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($p=0,001$).

İşletmede eğitim planlaması ile denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü işletmelerde eğitimin planlanması ve denetlenmesi işlemlerini “Eğitim Birimi” yapmaktadır. İşletmelerde eğitim birimi eğitim sürecini baştan sona kadar takip eden birimdir. Eğitimin planlanması bu sürecin başlangıcı, denetlenmesi ise sonucudur. Eğitimin Biriminin başlıca görevleri; eğitimin planlanması, yeniliklerin takip edilmesi, eğitim gereksinimlerinin saptanması, eğitimlerin uygulamaya konulması, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitimde kullanılacak araç ve gereçlerin hazırlanması ve eğitimin denetlenmesidir.

4.8. Sonuç ve Öneriler

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, istendik değişimler meydana getirme sürecidir.

Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, hem çok zaman almakta hem de maliyetleri çok artırmaktadır. Bunun için işletmelerde eğitim faaliyetleri önemli bir yer kazanmaktadır. Yapılan ankette bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların işletmelerinin eğitime verdiği önem konusundaki düşüncelerinde de farklılık ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin diğer iki sektörde faaliyet gösteren işletmeye göre daha fazla hizmet odaklı çalışıyor olması, ürün çeşitliliği ve piyasa koşullarının hızlı değişmesi gibi etkenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ancak işletmeler gerek hizmet gerekse üretim odaklı çalışanlar gerçekleştirilen işlemlerin kalitesi açısından çalışanların yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine önem vermelidirler.

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş, sosyal hayatta kullanabilmektir. Bu kapsamda, işletmeler tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal amaçları vardır.

İşletmenin eğitim ile ulaşmak istediği ekonomik amaçlar üretim artışı ve kalite artışıdır. Genel olarak bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde çalışanlarda işletmenin eğitim ile ulaşmak istediği amacının üretim artışı ve kalite artışı olduğu fikrindedirler. Çünkü çalışanların eğitim ile bilgi ve becerileri artacaktır bunun sonucu olarak da kaliteli ve hızlı üretim yada hizmet vereceklerdir.

Eğitimin sosyal amaçları insana katkı sağlar. Bu katkılar; çalışanda gelişme, işyerinde işbirliği ve dayanışmanın artması, terfi olanakları ve

yaratıcılıkta gelişmedir. Gerçekleştirilen anket sonucunda bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde çalışanlarda eğitimin çalışanda gelişme yarattığı, işyerinde işbirliği ve dayanışmayı arttırdığı, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağladığını ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlarda eğitimin sosyal amaçlarını destekler yöndedir.

Eğitimlerin organizasyonları her işletmede İnsan Kaynakları Birimi' ne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim bölümü tarafından gerçekleştirilir. Uygulanan anket sonucunda bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde çalışanların eğitim bölümünün organizasyondaki amacının eğitim gereksiniminin saptanması konusu ile ilgili olarak farklı düşüncede oldukları ortaya çıkmıştır. Yine anket sonuçlarına bakıldığı zaman ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerinde çalışanların eğitim bölümünün organizasyondaki görevinin işgören eğitimiyle ilgili tüm çalışmaların denetlenmesi ve eğitimlerin planlanması konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Aynı zamanda ilgili üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim değerlendirmesinin eğitim bölümü tarafından eğitimden hemen sonra yapılması konusundaki görüşlerinde de anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Eğitim Bölümü tarafından eğitimlerin planlanması, denetlenmesi ve eğitim değerlendirmesinin eğitimden hemen sonra yapılması konusunda bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerinde çalışanların düşüncelerinde farklılık bulunmazken eğitim gereksinimlerinin saptanması konusunda farklılık bulunmasının nedeni ilgili işletmelerde eğitim gereksinimlerinin saptanması konusunda kararların alınması aşamasında sadece eğitim bölümünün görüşleri değil çalışanların yöneticilerinin görüşlerinin de alınıyor olması etkili olabilir.

Eğitim planlaması, firmaların eğitim hedeflerine ulaşmada, insan, para, araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılması amacına hizmet eden bir süreçtir.

Eğitim ihtiyaç belirleme sürecinin birincil amacı, eğitime ihtiyaç olduğunun farkedilmesini sağlamak ve eğitim programının içeriğini tanımlamaktır. İster görüşmeler, ister gözlemler, odak grupları, performans verileri, anketler ve testler yoluyla olsun toplanan veriler, problem yaratan konuları açığa kavuşturabilir ve performans üzerine odaklanılmasını sağlar. Bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar eğitim ihtiyaç analizinde anket yöntemi, performans çıktıları, eğitim ihtiyaç belirleme formu ve görüşme yöntemi gibi araçların kullanılması konusunda farklı farklı düşünmektedirler. Bu farklılıkta ilgili işyerlerinde performans yönetim sistemi ve görüşme yönteminin uygulanan anket ile tespit edilememiş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışana, yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır.

İşbaşında uygulanan yöntemler, çalışanın işletmeden ve işinden uzaklaşmadan eğitilmesine dayanır.

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir.

Uygulanan ankette bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde iş başı eğitim yönteminin işdışı eğitim yöntemine göre etkinliği açısından farklılık göstermiştir. Bunun nedeni ise bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyerinde diğer iki işyerine göre öncelikle iş dışı eğitim yöntemi

gerçekleştirilip daha sonra işbaşı eğitim yönteminin uygulanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim sürecinin sonunda bireyin davranışlarında istendik veya istenmedik yönde davranış değişmelerinin oluşup oluşmadığını ortaya koymak için ölçme ve bunun sonunda da değerlendirme yapılması gereklidir. Yapılan anket sonuçlarına göre bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde eğitim değerlendirilmesine verilen önem açısından fark bulunmaktadır. Bunun nedeni ise bankacılık sektöründen kaynaklanıyor olabilir çünkü diğer iki işyerine göre bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyerinde eğitim faaliyetlerine ve dolayısıyla eğitim değerlendirmesine daha fazla önem verilmektedir. Eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği açısından bakıldığında da yine üç sektörde faaliyet gösteren işyerlerinde farklılık bulunmuştur. Aynı zamanda gerçekleştirilen eğitim değerlendirmesi sonrasında sonuçların kullanılması ile ilgili olarak yine üç sektörde faaliyet gösteren işyerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni de yine bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işyerinde diğer iki işyerine göre eğitim faaliyetlerine ve bunun sonunda gerçekleştirilen eğitim değerlendirmesine önem veriliyor olmasında kaynaklanıyor olabilir

Eğitim programlarının etkinliği dört boyutta ele alınarak ölçümlenebilir. Bunlardan ilk ikisi eğitim sırasında ölçülen tepki ve öğrenme boyutlarıdır. Davranış değişikliği ve eğitimden elde edilen organizasyonel sonuçlar boyutlarını değerlendirmek için eğitimden sonra belli bir sürenin geçmesini beklemek gerekecektir.

Gerçekleştirilen anketin sonuçlarına bakıldığı zaman bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim sonrasında

öğrenmenin değerlendirilmesi ve eğitim sonrasında davranışların değerlendirilmesi konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Eğitim sonrasında öğrenmenin değerlendirilmesi ve çalışanların davranışlarındaki değişikliklerin değerlendirilmesi eğitimin etkinliğinin ölçülmesini sağlarken aynı zamanda çalışanların eğitim ile kendilerini ne kadar geliştirdiklerinin belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

Eğitim değerlendirmenin programlanması, sonuçlara duyulabilecek güveni belirler.

Gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre üç sektörde faaliyet gösteren işyerinde çalışanlar eğitim değerlendirme çalışmalarında düzey belirleme testi, gözlem formu ve izleme testi kullanılması yönünde fikir birliği içindedirler. Eğitime katılan çalışanlara eğitim öncesinde uygulanan test ile çalışanların eğitim konusu ile ilgili bilgilerinin düzeyi ölçülür, eğitim sonrasında katılımcılara bir test daha yaparak eğitim sonucunda katılımcıların bilgi düzeyindeki gelişme ölçülmeye çalışılır. Bu şekilde gerçekleştirilen yöntemin daha etkin bir yöntem olduğu anket sonucunda da bankacılık, tekstil ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların eğitim değerlendirme çalışmalarında ön test-son test yönteminin kullanılmasında fikir birliği içinde olmaları ile belirtilmiştir.

Gerçekleştirilen anketin sonuçlarına bakıldığı zaman bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren işyerlerinde eğitimin değerlendirilmesi için eğitime yapılan yatırımın maliyetinin ve faydalarının bilinmesi gerektiği konusundaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Üç sektörde çalışanlarda eğitimin bir maliyet yani bir gider unsuru olduğunu bundan dolayı da faydalarının belirlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. İşletmelerde eğitim yatırımlarının geri dönüşümünün sağlanabilmesi için eğitimin gelir ve giderlerinin karşılaştırıldığı fayda\maliyet analizinin yapılması faydalı olabilir.

Gerçekleştirilen ankete göre eğitime verilen önem ile eğitim değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü işletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Eğitim faaliyetleri ile işletmelerde yönetimin, denetim ve kontrol maliyetleri azalır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini belirlemek için de eğitimin değerlendirilmesi gerekir.

Gerçekleştirilen eğitimlerin yararlarının hesaplanmasına da ihtiyaç vardır. Aksi halde yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer "artı maliyet unsuru" olmaktan ileri geçemezler. Bir işletme eğitime önem veriyor ise eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yaparak eğitim sonunda elde edilen faydaları belirlemesi gerekir. Eğitim değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulanan eğitimde yer alan aksaklıklar görülebilecektir.

Eğitim değerlendirme sonuçlarının güvenilir olması ile eğitim değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Güvenilirlik, sonuçların zaman içinde tutarlı olarak ölçülebilmesini ifade eder.

Güvenilirlik, ölçme aracının kararlı ölçme yapma karakterinde olması anlamını taşır. Bir ölçme işlemine ne kadar fazla hata karışırsa, ölçmedeki tutarlılık ve kararlılık o oranda ortadan kalkacaktır. İşletmelerde eğitim sonrasında uygulanan eğitim değerlendirme sonuçları güvenilir bulunuyorsa sonuçlar bir sonraki gerçekleştirilecek eğitimlerde de kullanılır. Eğer eğitim değerlendirme sonuçları olumsuz ise bir sonraki eğitim için eğitmenin, eğitim tekniğinin, katılımcı grubunun ve eğitim yerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

İşletmede eğitime verilen önem ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü; eğitimin sosyal-insalcıl amaçlarından biri çalışan davranışlarını geliştirmektir.

İşletmelerin eğitim ile elde etmek istedikleri amaçları bilgi, beceri, tutum ve davranışların öğrenilmesi, geliştirilmesi ve öğrenilenler doğrultusunda kazanılan davranışların işe uyarlanmasıdır. Böylelikle çalışanın daha etkin ve verimli çalışmasıdır. Eğitime önem veren işletmeler çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim faaliyetlerine katılmalarını desteklerler. Eğitime katılan çalışanın bilgi ve becerisinde artış olacağı için yaptığı işlere daha fazla katma değer sağlayabilecek ve motivasyonu artacaktır.

Yapılan anket sonucunda işletmede eğitim planlaması ile denetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü işletmelerde eğitimin planlanması da denetimi de "Eğitim Bölümü" tarafından yapılmaktadır. Eğitim sürecinin başlamasından tamamlanmasına kadar bütün işlemler Eğitim Bölümü tarafından yapıldığı için eğitimin planlanması ile denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

EK. ANKET FORMU

ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİNE BAKIŞ AÇISI ANKET SORULARI

Cinsiyet : Bayan Bay.....
Yaş Aralığınız : 18-25..... 26-35..... 36-45..... 46 -+.....
Öğrenim Durumunuz : Lise..... Ön Lisans..... Lisans.....
Yüksek Lisans.....
Göreviniz : Ast..... Orta Kademe Yönetici.....
Üst Kademe Yönetici.....
Toplam Kıdem Yılınız : 0-5 6-10..... 11-15..... 16-20..... 21-+
Çalıştığınız Sektör :

Aşağıda yer alan eğitim yönetimi ve eğitim değerlendirmesi ile ilgili ifadelere katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2 – Katılmıyorum
- 3 – Kararsızım
- 4 – Katılıyorum
- 5 – Kesinlikle katılıyorum

NO	İFADELER	5	4	3	2	1
1	İşletmenin eğitimle ulaşmak istediği amacı üretim artışı olmalıdır.					
2	Çalışanların eğitimle ulaşmak istediği amaç kendini geliştirmektir.					
3	Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum					
4	Eğitim değerlendirme çalışmalarında düzey belirleme testi, gözlem formu ve izleme testi kullanılmalıdır.					

NO	İFADELER	5	4	3	2	1
5	İşletmemde eğitime önem verilmiyor.					
6	İşin kalitesini arttırmak, eğitimle çalışanların ulaşmak istediği amaçlardandır.					
7	Eğitim, işletmede işbirliği ve dayanışmayı arttırmaz.					
8	İş başı eğitim yöntemi iş dışı eğitim yöntemine göre daha etkin bir yöntemdir.					
9	Eğitim grubuna bir eğitim öncesinde bir de sonrasında test yapılarak eğitim değerlendirilmesi yapılmalıdır.					
10	Eğitim ihtiyaç analizinde anket yöntemi, performans çıktıları, eğitim ihtiyaç belirleme formu, görüşme yöntemi gibi araçlar kullanılmalıdır.					
11	Eğitim değerlendirmesi eğitimci tarafından, eğitimden birkaç gün sonra yapılmalıdır.					
12	Eğitim değerlendirmesinde, eğitimden sağlanan fayda ile eğitimin maliyetinin birbirini karşıladığına bakmak açısından önemlidir					
13	Kariyer hedefi, çalışanların eğitimle ulaşmak istediği amaçlardan biri değildir.					
14	Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, kullanıldığını düşünmüyorum					
15	Eğitim değerlendirme sonuçları güvenilir değildir.					
16	İşletmenin eğitimle ulaşmak istediği amaç maliyetlerde düşüş olmalıdır.					
17	Eğitim bölümünün organizasyondaki amacı eğitim gereksiniminin saptanmasıdır.					
18	İşletmemde eğitim değerlendirilmesine önem verildiğini düşünmüyorum.					

NO	İFADELER	5	4	3	2	1
19	Çalışanların eğitimle ulaşmak istediği amaç eğitim açığını gidermektir.					
20	Eğitim sonrasında öğrenmenin değerlendirilmesi gereklidir.					
21	İşletmenin eğitimle ulaşmak istediği amacı çalışanın yaratıcılığını geliştirmek olmalıdır.					
22	Eğitim değerlendirmesi eğitim bölümü tarafından, eğitimden hemen sonra yapılmalıdır.					
23	Eğitimden sonra sadece bir değerlendirme testi yapılması eğitimin değerlendirilmesinde yeterlidir					
24	Eğitim bölümünün organizasyondaki görevi işgören eğitimiyle ilgili tüm çalışmaları denetlemektir.					
25	Eğitim bölümünün organizasyondaki amacı eğitimlerin planlanması olmalıdır.					
26	Eğitim sonrasında çalışanların davranışlarının değerlendirilmesi gerekmez.					

TEŞEKKÜRLER...

BİBLİYOGRAFYA

- Aamodt M.G. (1993). *Applied Industrial/Organizational Psychology* (2nd ed.). Boston: Brooks/Cole Publishing Company.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı,İstanbul: Beta Basım, Yayın, 2003.
- Canman, Doğal. *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları, 1995.
- Casio, Wayne F. *Management Human Resources*, Third Edition, Mc Graw-Hill International Edition Management Series.
- Çetin, Canan (çev.). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Raymond A. Noe, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999.
- Clegg, S.R., Hardy, C.&Nord W.R. (1987). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications
- Cooper, C.L.&Robertson,(1998), *International Review or Industrial and Organizational Psychology* (Volume13).NY:John Wiley&Sons.
- Craig, R.L.(1989). *Training and Development Handbook*, (2nd end). NY: McGraw Hill Book Co.
- Erden, Münire. *Eğitimde Program Değerlendirme*, 2. Baskı, Ankara: Pegem,1995.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., İktisadi Enstitüsü Yayını 1993.
- Goldstein, I.L.(1993), *Training In Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation*. California, Brooks/Cole Publishing Company.
- İnsan Kaynakları. com İçerik Ekibi, *Eğitim İhtiyaç Değerlendirme Süreci*,

- 16.08.2001,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=264>,
(23 Mayıs 2004).
- Kaynak, Tuğray. ve Diğerleri,. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2000.
- Öner, Mehmet. *İşe Alma ve Yerleştirme Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uzman El Kitabı*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Özçelik, Oya. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enditütüsü Araştırma VakfıYayın No:7, İstanbul, 2000.
- Palmer , Margeret ve Kenneth T.Winters. *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları İstanbul, 1993.
- Robbins, De Cenzi. *Human Resources Management*, Fifth Edition.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*,1. Baskı, Bursa: Ezgi Kibaevi Yayınları, 2000.
- Taşkın, Erdoğan. *Eğitim ve Geliştirme*,3. Basım, İstanbul: Papatya Yayınları, 2001.
- Yılmaz, Hasan. *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, 7. Basım Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2004.
- Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- Worthen, B.R. Sanders, J.R. (1987) *Educational Evaluation-Alternative Approaches and Practical Guidelines*, Longman, London.