

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ VERİMLİLİĞİ, ETKİNLİK VE İŞ DOYUMU
BAKIMINDAN EĞİTİMİN İŞ ORTAMINA
TRANSFERİNDE YÖNETİCİLERİN ETKİSİ**

112 787

112 787

Banu Ergin

S.B.E. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Hazırlanan
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ali İlker Gümüşeli

İSTANBUL – 2001

T.C. YÜKSEK
DOKÜMANİTASYON

ÖNSÖZ

Bir örgütte hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması, eğitim için harcanan emek ve paranın hedefine varması, işgörenlerin iş doyumlarının artması, daha etkili ve verimli hale gelmeleri anlamına gelmektedir. Daha fazla öğrenme ve gelişme çabası içine giren işgörenlerden oluşan bir örgüt, bilgi çağının gerekliliği olan öğrenen organizasyon olma hedefini gerçekleştirerek önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmiştir.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında, hizmetiçi eğitimlerde katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktararak kullanılması büyük önem taşımaktadır. Sanıldığı gibi aksine bu konuda en önemli rol, eğitim departmanı ve katılımcılardan çok, katılımcının yöneticisine düşmektedir. Bu araştırma ile, eğitimin iş ortamına transferinde yöneticilerin üzerine düşen rol, sorumluklar ve bunların eğitimin transferinde sahip olduğu önem açıklanarak, yöneticilerin eğitimin transfer sürecine etkisi, işgörenlerin, hedeflenen davranış değişikliği, iş verimi, etkililiği ve iş doyumları ölçülerek ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok insanın değerli katkıları olmuştur. Başta tez danışmanım Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli olmak üzere, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri bölüm başkanı Prof. Dr. Münire Erdem'e, yüksek lisans eğitimim süresinde emeklerini esirgemeyen Eğitim Bilimleri Bölümünde görev yapan tüm hocalarıma ve Eğitim Bilimleri Bölümü Araştırma Görevlilerine içtenlikle teşekkür ederim.

Bu araştırmanın uygulama kısmının gerçekleştirilmesine imkan tanıdıkları için, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubu, Batı Bölgesi Genel Müdürü Kemal Kırayoğlu'na, İnsan Kaynakları Müdürü Ayfer Elvermezyılmaz'a, Bölge Satış Müdürü Oğuz Aldemir'e ve dördüncü düzey ölçümler için geliştirdiği performans yönetim ölçütlerinin kullanılmasına izin veren Bölge Satış Müdürü Ali Sözen'e teşekkür ederim. Ayrıca, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda eğitim asistanı olarak çalışan Ebru

Küçüktümer'e ve Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda veri giriş uzmanı Seher Küçük Tümer'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak, aileme, yüksek lisans yapmamda bana her türlü desteği veren, yol gösteren eşim Hasan Ergin'e de teşekkür ederim.

2001- İstanbul

Banu Ergin



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	SAYFA
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT.....	xvii
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem	6
Amaç.....	7
Araştırmanın Önemi	8
Sınırlılıklar	10
Tanımlar	11
BÖLÜM II	
YÖNTEM.....	13
Araştırmanın Modeli	13
Evren Örneklem	14
Verilerin Toplanması	14
Katılımcı Görüşleri Formu Kullanılarak Toplanan	
Veriler.....	19
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi	
Testi Kullanılarak Toplanan Veriler.....	19
Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış	
Gözleme Formu Kullanılarak Toplanan Veriler.....	21

Coca-Cola Satış Temsilcilerinin Verimlilik ve Etkililiklerinin Ölçülmesiyle Toplanan Veriler.....	23
Minnesota İş Doyum Anketi Kullanılarak Toplanan Veriler.....	24
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	27

BÖLÜM III

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER VE

ARAŞTIRMALAR	30
Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Hizmetiçi Eğitim Süreci.....	30
Eğitim İhtiyaç Analizi.....	36
Eğitim Planlaması.....	40
Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması.....	42
Amaçların Belirlenmesi.....	43
Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi.....	43
Eğiticilerin Seçilmesi.....	43
Eğitimin Yeri.....	44
Eğitimin Zamanı ve Süresi.....	44
Eğitim Yönteminin Seçimi.....	44
Eğitim Sonuçlarının Ölçülmesinde (Değerlendirilmesinde) İzlenecek Yollar.....	45
Eğitim Programının Değerlendirilmesi.....	48
Tepkinin Değerlendirilmesi.....	51
Öğrenmenin Değerlendirilmesi.....	52
Davranışın Değerlendirilmesi (İzleme Değerlendirmesi).....	53
Sonuçların Değerlendirilmesi.....	55
Eğitimin Transferi ve Eğitimin Transferinde Yöneticilerin Rolü.....	57
İş Yaşamında Etkililik.....	62
İş Yaşamında Verimlilik.....	66
İş Doyumu.....	70
İş Doyumunu Etkileyen Etkenler.....	72

İş Doyumsuzluğunun İşgörene Etkisi.....	74
İlgili Araştırmalar.....	77
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	77
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	80
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı.....	93

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	95
Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	96
Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	96
Deneklerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	97
Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	98
Deneklerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	99
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Programına İlişkin Tepki, Öğrenme ve Davranış Değerlendirilmelerine İlişkin Bulgular	101
Katılımcı Görüşleri Formundan Elde Edilen Bulgular.....	101
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinden Elde Edilen Bulgular.....	105
Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formundan Elde Edilen Bulgular.....	108
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin İş Verimliliklerine İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	112
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin İş Etkililiklerine İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	115
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Katılımcılarının Satış Şeflerinin İş Doyumlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	121
Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Katılımcılarının İş Doyumlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	124

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	127
SONUÇ	127
ÖNERİLER.....	134
Uygulamaya İlişkin Öneriler.....	135
Araştırmaya İlişkin Öneriler.....	135
 KAYNAKLAR	 137
 EKLER	 145
A.....	146
B.....	158
C.....	162
D.....	167
E.....	178
F.....	180
G.....	182
H.....	186

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	SAYFA
1.EĞİTİM SÜRECİNDE GÖREV VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMI.....	5
2. DENEKLERİN GÖREV YERLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	15
3. ARAŞTIRMA SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALARA İLİŞKİN TAKVİM.....	17
4. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ ÖNTEST SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI.....	21
5. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI.....	22
6. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN VERİMLİLİK VE ETKİLİLİK BİRİNCİ ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI.....	24
7. MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI.....	26
8. MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ ŞEFLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI	26

9. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	96
10. ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	96
11. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI.....	97
12. ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI.....	98
13. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI.....	98
14. ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI.....	99
15. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MESLEK KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	100
16. ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN MESLEK KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	100

17. KATILIMCILARIN, KATILIMCI GÖRÜŞLERİ FORMUNDA ERİŞİLEN ÖĞRENİM SEVİYELERİNE İLİŞKİN YAPTIKLARI DEĞERLENDİRMELERE İLİŞKİN BULGULAR.....	103
18. KATILIMCILARIN, KATILIMCI GÖRÜŞLERİ FORMUNDA EĞİTİM PROGRAMI, EĞİTİCİLER, EĞİTİM MATERYALLERİ, EĞİTİM YERİNE İLİŞKİN SORULARLA İLGİLİ BULGULAR.....	104
19. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN BİLGİ TESTİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	106
20. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN BİLGİ TESTİNDEN DENEY VE KONTROL GRUPLARI BAZINDA ELDE EDİLEN BULGULAR.....	106
21. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ SONTEST SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN T-TESTİ BULGULARI.....	107
22. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ EĞİTİMİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	108
23. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ DAVRANIŞ GÖZLEM PUANLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	110

24. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİYLE HEDEFLenen DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİKLERİNİN HANGİ ZAMAN ARALIĞINDA MEYDANA GELDİĞİNİ ANALİZ EDEN T-TESTİ SONUÇ	111
25. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN İŞ VERİMLİLİKLERİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR	113
26. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	115
27. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN İŞ ETKİLİLİKLERİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR	118
28. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ ETKİLİLİKLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	120
29. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİYLE HEDEFLenen DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİKLERİNİN HANGİ ZAMAN ARALIĞINDA MEYDANA GELDİĞİNİ ANALİZ EDEN T-TESTİ SONUÇLARI.....	121
30. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN SATIŞ ŞEFLERİNE UYGULANAN MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR	122

31. ELEMENLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ ŞEFLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	123
32. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR	124
33. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER	SAYFA
1. HİZMETİÇİ EĞİTİM ÇEVİRİMİ.....	3
2. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ.....	36
3. EĞİTİM PLANLAMA SÜRECİ.....	41
4. EĞİTİM GELİŞTİRMEYE SİSTEMATİK YAKLAŞIM.....	46
5. BİR EĞİTİM PROGRAMININ UYGULANMASI.....	47
6. BECERİ TRANSFERİ.....	58
7. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN DAVRANIŞ GÖZLEM PUANLARI	109
8. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN VERİMLİLİKLERİ.....	114
9. COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN ETKİLİLİKLERİ.....	119
10. SATIŞ ŞEFLERİNİN İŞ DOYUMLARI.....	123
11. SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN İŞ DOYUMLARI.....	125

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda gerçekleştirilen Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin başarı düzeyini ölçmek ve hizmetiçi eğitim programında katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin üstlendikleri rolün, çalışanların iş verimliliği, etkililiği ve iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmada, öntest-sontest kontrol gruplu deneme modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine katılan 20 satış temsilcisi ve bunların 19 satış şefi oluşturmuştur. Denekler, yansız bir atama ile deney ve kontrol grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Deney grubunda yer alan satış temsilcileri, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şefleri tarafından eğitimle kazandırılması hedeflenen davranış değişikliğinin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yönlendirilmiş ve desteklenmiştir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcileri ve satış şeflerine hiçbir yönlendirmede bulunulmamıştır.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim faaliyet başarı düzeyini belirlemek amacıyla, satış temsilcilerinin tepkisi, öğrenme ve davranış değişimi Kirkpatrick'in modeli kullanılarak ölçülmüştür. İş verimliliği ve etkililiğinin ölçülmesinde de Kirkpatrick'in modelinden yararlanılmıştır. İş doyumunun ölçülmesinde ise Minnesota İş Doyumu Anketi kullanılmıştır. Yönlendirme, izleme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları, eğitimin hemen öncesinde başlamış ve eğitimin üç ay sonrasına kadar devam etmiştir. Elde edilen veriler, yüzde, aritmetik ortalama, t testi ve tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA) gibi teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine katılan satış temsilcilerinin eğitim hakkında olumlu tepkilere sahip olduğu ve programının öğrenim hedeflerinin büyük çoğunluğunun gerçekleştiği saptanmıştır. Satış temsilcilerinin davranışlarında da düzeyleri farklı gelişmekle birlikte istatistiksel

olarak anlamlı bir değişim meydana gelmiştir. Deney grubunda yer alan satış temsilcilerinde meydana gelen davranış değişikliğinin üç aylık izleme süresi boyunca düzenli artan bir ivme ile devam ettiği, kontrol grubundaki satış temsilcilerinde ise bu ilk ay boyunca yüksek seyrettiği sonraki aylarda yavaşladığı gözlemlenmiştir.

Eğitimin transfer süresi boyunca eğitim bölümünün verdiği destek ile satış şefleri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının, satış temsilcilerinin verimlilikleri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Satış şefleri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin etkililiklerinde ise destek görmeyenlere oranla daha büyük bir artış meydana gelmiştir. Deney grubunda gözlenen bu artış, tüm gözlem dönemi boyunca devam etmiş fakat en belirgin artış, son iki aylık süre içinde gerçekleşmiştir. Bir başka ifadeyle, yönlendirme alan satış şeflerine bağlı olarak çalışan satış temsilcilerinin etkililik düzeyleri, yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan satış temsilcilerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde bir artış göstermiştir.

Satış şeflerinin iş doyumlarında meydana gelen değişim, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanı tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çalışmalarının satış şeflerinin iş doyumları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Aynı şekilde, satış temsilcilerinin iş doyumlarında meydana gelen değişim, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile satış şefleri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının satış temsilcilerinin iş doyumları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın sonunda, düzenlenecek her hizmetiçi eğitim programı öncesinde transfer süreci için uygun ortam ve şartların oluşturulması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, eğitim dönüşünde katılımcılara zaman kaybetmeden öğrenimlerini uygulama ve kendilerini değerlenme fırsatlarının verilmesi önerilmiştir. Ayrıca,

hizmetiçi eğitimin transferini, örgütsel faktörler açısından ele alarak inceleyen farklı iş kollarında ve farklı sektörlerde yeni araştırmalar öngörölmüştür.



ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the success of the Coca-Cola Basic Pre-Seller Training and examine the effects of the supervisor reinforcement and support on the transference of the training to on-the-job performance as indicated by measures of job productivity, effectiveness and job satisfaction.

The experimental type of pre-test and post-test control group design was used in this study. The research population consist of 20 pre-sellers who were attended the Coca-Cola Basic Pre-Seller Training and their 19 sales supervisors who were divided into experimental and control group by random sampling. To achieve proposed behaviour change by the training, Pre-Sellers in experimental group received support and reinforcement of the training from their supervisors who were received reinforcement and support from the training department. Pre-Sellers in control group and their supervisors were not received any support and reinforcement.

In the determination of the success of reaction, learning and behaviour change resulted from the Coca-Cola Basic Pre-Seller Training were measured by using Kirkpatrick's model. Job productivity and effectiveness were also measured by using Kirkpatrick's model. Minnesota Job Satisfaction Questionnaire used to measure job satisfaction. Reinforcement, follow-up and measurement were started before the training and ended three months later after the training realised. The data gathered from the study was analysed and interpreted by using the several statistical techniques such as percentage, mean, t-test and one way variance analysis on repeated measures for three factors.

The findings indicated that the pre-seller who attended the Coca-Cola Basic Pre-Seller Training had the positive reaction to the training and most of the learning objectives of the training were reached. Statistically significant behaviour changes occurred at Pre-sellers although it realised in different levels. Behaviour changes in experimental group showed a constant increase during the three months of follow-up

period, conversely behaviour change in control group showed high increase in the first month and then indicated slow increase for the remaining follow-up period.

It is concluded that, reinforcement and support given by sales supervisors who were supported by the company training department showed no statistically significant influence on the job productivity of the pre-sellers during the transfer period of the training.

Effectiveness of the pre-sellers who were reinforced and supported by their supervisors showed a significant increase compared with the pre-sellers who received no support and reinforcement from their supervisors. The increment observed at experiment group continued to all the observation period but most significant increase was found in last two months. In other words, effectiveness level of the pre-sellers whose supervisors reinforced by the training department showed statistically significant increment than the pre-sellers whose supervisors were not received reinforcement by the training department.

Change in the job satisfaction of the sales supervisors showed that the reinforcement and support given by the company training department during the transfer period of the training had no statistically significant effect on the job satisfaction of the sales supervisors.

Similarly, change in the job satisfaction of the pre-sellers showed that the reinforcement and support given by the sales supervisors who were supported by the company training department during the transfer period of the training had no statistically significant effect on the job satisfaction of the pre-sellers.

At the end of the research it is suggested that transfer environment and responsibilities should be set before realising a training programme, participants should be given the opportunity to use new learning and make self-evaluations immediately after returning from the training. New researches on effects of organisational factors in

the process of the transfer of the training should be designed in different industries and sectors.



BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, kalkınma ve gelişim için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Çağımız dünyasında teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin toplum içinde yarattığı değişimler, toplum içinde yaşayan bireyin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi sorununu da beraberinde getirmektedir. Eğitim, bireylere bu uyumu sağlayabilmeleri için gerekli bilgi beceri ve alışkanlıkları kazandıran dinamik bir süreç, toplumsal bir kurum olarak ortaya çıkmaktadır. Bilim adamları ve politika ile uğraşanlar eğitimi çoğu kez kalkınmanın moturu olarak tanımlamaktadırlar.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Değişimin çok hızlı yaşandığı dünyamızda gelecek nesiller için değişim kavramı, toplumsal bir norm halini alarak bireylerin yaşamlarının bir parçası haline gelecektir. İş yaşamı da bu değişimden payını almakta ve burada yaşanan hızlı değişimler ile dünya kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı, karmaşık ve dinamik hale gelmektedir.

Günümüz iş yaşamında şirketler, rekabet üstünlüğünün, hızla değişen bilgiye sahip olmakla elde edilebileceğinin farkına varmışlardır. Böylelikle insan faktörünün önemi artmış ve insan, bir örgütteki en önemli sermaye olarak kabul edilmeye başlamıştır. Ancak, en nitelikli insanları seçip uygun pozisyonlara yerleştirmenin yeterli olmadığı bunun yanı sıra yeni bilgiyi ve değişimleri izleyen, kendi iş süreçlerine adapte edebilen, sürekli kendini geliştirip yenileyen çalışanlara sahip olmanın gerekliliği de ortaya çıkmıştır. Yönetim otoritelerinin, gelecek yeni yüzyılda ayakta kalabilecek

organizasyonların, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkin “*öğrenen organizasyonların*” olacağının farkına varması organizasyonlarda yürütülen hizmetiçi eğitim olarak adlandırdığımız eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini ve gerekliliğini de gözler önüne sermiştir.

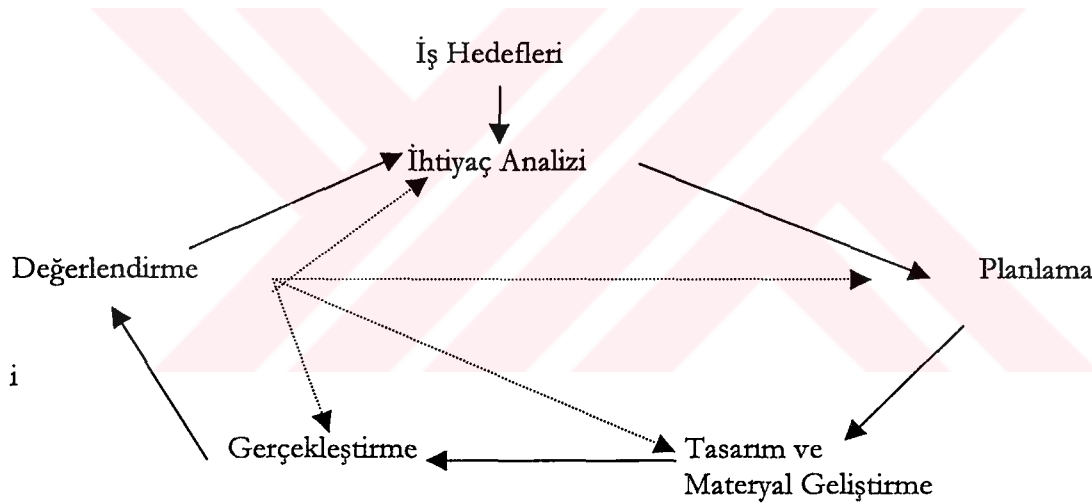
Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri, insan kaynağını geliştirmeye ve onu daha etkili bir biçimde kullanmaya doğru yönelmiştir. Çağımızda teknolojik değişmelerin getirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır. Bireyin meydana gelen bu değişikliklere kendini uydurması, değişen ve eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesini gerekli kılar.

Hizmetiçi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (Türk Dil Kurumu, 1974, s.86). Bir kurumda hizmetiçi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada insan faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır (Taymaz, 1997. S.13). Hizmetiçi eğitimin amaçları şöyle özetlenebilir (Taymaz, 1997. S.6):

- Kurumda üretilen mal veya hizmetlerin nitelik ve niceliğini artırmak.
- Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim metodlarını geliştirmek.
- Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek.
- Personeli tanımak, kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak.
- Kontrol işlem yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini artırmak.
- Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek.
- Personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak.
- Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmak.
- Kurumun çevrede, personelin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak.

- İş ortamı dışında, personele gözlem, inceleme ve tartışma yapma ortamı sağlayarak , yaratıcı ve eleştirci düşünme yeteneğini geliştirerek, gerekli bilgi ve tutumları kazandırmak, sürekli bireysel gelişimini sağlamaktır.

Hizmetiçi eğitim süreci beş aşamalı ve birbirini takip eden bir çevrim sürecinden (şekil 1) oluşur. Birinci aşamada iş hedefleri ve şirket stratejileri doğrultusunda personelin yeterlik bazında gelişim ihtiyaçları belirlenir. Bundan sonra sırayla, belirlenen ihtiyaçların giderilmesi için uygun eğitim çözümleri geliştirilir, Tasarlanan eğitimlerin verilmesinde kullanılacak malzeme ve materyaller geliştirilir, uygun görsel ve işitsel araçlar seçilip hazırlanır, uygun yer ve eğitmenlerin seçilmesiyle ihtiyaç duyulan eğitim programı gerçekleştirilir. Eğitimin gerçekleştirilmesini izleyen aşama ise programın değerlendirilmesidir. Bu beş basamaktaki amaç, hedeflenen davranış değişikliğinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır.



Şekil 1. Hizmetiçi Eğitim Çevrimi

Pont, 1996, s.6'dan uyarlandı.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin, kurum içinde etkili olabilmesi için gerekli ilk ön koşul hazırlanan ve gerçekleştirilecek olan hizmetiçi eğitim program hedeflerinin örgütün iş stratejileri ve iş hedefleriyle uyumlu olmasıdır. İkinci koşul ise eğitim programlarının örgütün ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda planlanması, tasarlanması ve gerçekleştirilmesidir. Örgüt hedeflerine yönlendirilmemiş, örgütsel ve

bireysel ihtiyaçlara odaklanmamış hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması mümkün değildir.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında üzerinde önemle durulması gerekli diğer konu da hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerini değerlendirmenin, hizmetiçi eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini saptayarak amaçlara ulaşma durumunu, harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini ve eğitim faaliyetlerinin yarattığı katma değer belirlleyen bir süreç olduğu görölür.

Değerlendirme, planlı faaliyetlerin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır. Hizmetiçi eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, eğitilen insanların öğrenim yaşantıları yolu ile davranışlarındaki değişmenin yönünde ve miktarında bulunur (Taymaz, 1997, S. 161). Şekil 1'deki hizmetiçi eğitim çeviriminde de görüldüğu gibi değerlendirme aşamasında elde edilen bulgular sürecin diğer basamaklarına da dönüt sağlamaktadır. Hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesinin sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına sağladığı katkıları göstererek, örgüt içinde hizmetiçi eğitim faaliyetlerine verilen önem ve değer artırarak olumlu bir öğrenme ortamı yaratır.
- Eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararının verilmesini sağlar.
- Gelecekteki eğitim programlarının iyileştirilmesine yönelik bilgi edinmeyi sağlar (Kirkpatrick, 1999, S.16).

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin verimliliği ve etkililiği üzerinde önemli bir diğer etken ise kurum içinde hizmetiçi eğitim çevriminin yürütölmesinde rolleri ve sorumlulukları olan kişilerdir. Tablo 1'de görüldüğu gibi bu kişiler katılımcı, eğitmen/eğitim grubu ve katılımcının yöneticisidir.

Hizmetiçi eğitim çevirimi sürecinde katılımcının rolü, hizmetiçi eğitim öncesinde eğitim departmanı tarafından kendisinden istenilen ön hazırlıkları yapmak,

TABLO 1

EĞİTİM SÜRECİNDE GÖREV VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMI

Sorumluluk	Eğitim Öncesi	Eğitimde	Eğitim Sonrası
Katılımcı	• Ön okuma tarzında hazırlıkları yapmak • Ofisten ayrı kalacağı süre için müşteriler ve iş takibi organizasyonunu yapmak • Amiri ile bir araya gelerek eğitim sonrası beklentileri tartışmak	• Öğrenmeye odaklanmak • Aktif katılım • Tecrübe paylaşımı • Soru sormak • Dinlenme aralarından zamanında dönmek	• Anahtar öğrenimlerin uygulaması • Anahtar öğrenimlerin başkaları ile paylaşımı (yönetim dahil olmak üzere) • Amir ile öğrenimleri destekleyici fırsatların tartışılması, daha da geliştirilmesi konusunda anlaşma ve hareket planı • Eğitimde sunulan referans materyallerin kullanımı
Eğitmen / Eğitim Grubu	• Materyallerin toplanıp gözden geçirilmesi • Öğrenim metodunun planlanması • Lojistiğin ve idari organizasyonunun yapılması • Gerekli ekipmanın organizasyonu ve çalışıklarının kontrol edilmesi • Katılımcıların araştırılması (tanınması)	• Öğrenmeye yardımcı olmak • Tartışma başlatıp herkesin katılımını sağlamak • Soruları yönlendirme • Uygun dinlenme araları vermek • Öğrenenlerin odaklanmasını sağlamak	• Gerekli durumlarda bilgi ve becerinin işe transfer edilip edilmediğini takip etmek • Anahtar öğrenimlerin teşvik edilmesi için yönetim desteğini sağlamak • Eğitim programını bir sonraki sefere geliştirebilmek, iyileştirebilmek için kayıt tutmak
Katılımcının Amiri	• Eğitim programı ile ilgili: ▪ Katılımcıyı eğitime ısındırmak ▪ Eğitim öncesi, sonrası ve eğitim süreci ile ilgili beklentilerini paylaşmak ▪ Önemini açıklamak • Eğitimin içeriği ve hedefleri ile ilgili bilgi edinmek	• (Bazen) Eğitime katılmak (Örnek: Başlangıçta desteği göstermek için)	• Yeni bilgi/becerilerin işte kullanımını destekleyip teşvik etmek • Katılımcılar ile anahtar öğrenimleri ve hareket planını tartışmak için toplantı yapmak • Yeni becerilerin uygulamalarını gözlemleyip gerektiğinde geribildirim sağlamak

eğitim sırasında öğrenmeye odaklanmak, aktif katılımında bulunmak, soru sormak, yeri geldiğinde tecrübelerini paylaşmak, eğitim sonrasında ise öğrenimlerini başta yöneticisi olmak üzere çevresindekilere aktarmak ve öğrendiklerini uygulamaya çalışmaktır.

Bu süreç içerisinde eğitmen ve grubu ise eğitim öncesinde katılımcılar hakkında bilgi edinmek, eğitimde kullanılacak öğrenim metodlarının belirlemek, malzeme ve materyalleri seçip geliştirmek, eğitim ortamını hazırlanmak, eğitim sırasında öğrenmeye yardımcı olmak, katılımı sağlamak, eğitim sonrasında ise öğrenilenlerin iş ortamında kullanılıp kullanılmadığını takip etmek, gerektiğinde bu öğrenimlerin teşvik edilmesi için yönetimin desteğini sağlamak, eğitim programını iyileştirmek ve geliştirmek görev ve sorumluluğunu üstlenir.

Problem

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yönetici, eğitim öncesi ve sonrasında çok önemli bir role sahiptir. Bu rol yöneticinin, öğrenme süreci içerisindeki katılımcıya, eğitim programının önemini aktarılması ve eğitim sonrasında katılımcıdan beklentilerin açıklanması ile başlar. Eğitim sonrasında ise öğrenilenlerin kullanımını teşvik edilmesi ve bunun için gerekli desteğin sağlanması ile devam eder.

Öğrenme, eğitim programı sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ve/ya da beceri artışı derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bazı eğitimciler, davranışta bir değişiklik olmadığı sürece öğrenmenin gerçekleşmeyeceğine inanırlar. *Davranış ise*, katılımcının eğitim programına girmiş olması nedeniyle davranışlarında ortaya çıkan değişimin derecesi olarak tanımlanabilir.

Yöneticinin işgören ile arasında kurduğu yönlendirme, izleme ve destek olmaya dayanan ilişki, işgörenin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. İşgörene, yeni öğrenimlerini iş ortamında kullanmasını sağlamak amacıyla yeni görev ve projelerde yer vermek, farklı sorumluluklar yüklemek, kendisini deneme ve geliştirme fırsatları

tanımak, onu yaratıcılığa ve değişime yönlendirmek, işgöreninin işinden duyduğu hazzı artırır, işine karşı olumlu duygular geliştirmesini sağlar. Yönetici ile işgören arasında kurulan ilişkiye dayalı olarak gelişen güven, açıklık, sorumluluk ve paylaşma duygusu, işgörenin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayarak iş doyumunu artırır. İş doyumunu artan işgören, işinde daha yüksek bir performans göstererek daha etkili ve verimli hale gelir.

Kirkpatrick'e göre (1999, S.21) davranış değişiminin ortaya çıkmasında önemli etkenlerden biri değişime elverişli bir ortamda bulunmak ve bu değişim için ödüllendirilmektir. Eğitimle planlanan davranış değişikliğinin meydana gelmesini sağlamak amacıyla uygun ortamı oluşturmak yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Çalıştığı ortamda işgören, öğrendiklerini uygulama ve çevresiyle paylaşma fırsatını bulmalı, bunun için de yöneticisi tarafından teşvik edilmeli, desteklenmeli ve yönlendirilmelidir. Yöneticinin işgöreni değişim için gösterdiği çabalarından dolayı takdir etmesi, ödüllendirmesi ise yeni öğrenimler için onu motive eder. Öğrendiklerini iş ortamından uygulama imkanı bulamayan, bu yönde destek görmeyen işgörenlerin hedeflenen davranış değişikliğini gerçekleştirmesi mümkün değildir. Çalışma ortamında yaratılan iklim öğrenilenlerin uygulamaya konulmasında ve davranış haline dönüştürülmesinde çok önemli bir rol oynar. Bu iklimin baş mimari ise yöneticidir. Rekabet üstünlüğünü elde etmek adına yöneticiler bu rollerini daha fazla önemsemek ve üzerinde yoğunlaşmak zorundadırlar.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda gerçekleştirilen Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin başarı düzeyini ölçmek ve hizmetiçi eğitim programında katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin üstlendikleri rolün, çalışanların iş verimliliği, etkililiği ve iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu genel amacın doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyeti; katılımcıların tepkisi, öğrenme ve davranış değişimi açısından hangi düzeyde başarılı olmuştur?

2. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin iş verimlilikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin etkililikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4. Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şefleri ile yönlendirilmeyen satış şefleri arasında iş doyumu bakımından bir fark var mıdır?

5. Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin arasında iş doyumu bakımından bir fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı çağımızda örgütler, öğrenmenin sağladığı rekabet avantajının farkına varmışlar ve böylece öğrenen organizasyonlara sahip olmanın önemi de artmıştır. Bu gerçeğe, gerek dünya da gerekse ülkemizde işverenler, çok sayıda işgörenini eğitime göndermektedir. Fakat pek çok sayıda gerçekleşen bu eğitimlere rağmen, eğitimlerde kazanılan bilgi beceri ve tutumlar iş

ortamına aktarılamamakta, iş ortamında kullanılamamaktadır. Eğitimin transferi sağlanamadığı için işverenler para ve zaman kaybına uğramakta, yaptıkları yatırımlar karşılıksız kalmakta, işgörenler ise hergün gelişen teknoloji karşısında biraz daha etkisizleşip, verimsizleşmektedirler. Sonuç olarak eğitime olan inanç ve güven azalmaktadır.

Hizmetiçi eğitimin transferi ile ilgili yapılan araştırmalar, öğretim teknikleri, program içerikleri, eğitim ortamının düzenlenmesi, eğitimcilerin nitelikleri gibi program geliştirme ve öğretim alanı ile sınırlı kalmıştır. Oysa eğitimin transferi ile ilgili incelenmesi gereken diğer bir boyut daha vardır. Bu boyut ise yönetsel ve örgütsel boyuttur. Örgütlerde yöneticiler, eğitimin transferi ile ilgili çok önemli roller ve görevler üstlenirler. Öğrenen organizasyonlar yaygınlaştıkça bu rol ve görevlerin farkına yeni yeni varılmaktadır. Bu araştırmayla gerçekleştirilen uygulamalı çalışmada, hizmetiçi eğitimin iş ortamına transferinde yöneticilerin üstlendikleri rol ve görevlerin açığa çıkarılması ve bu rol ve görevlerin öneminin anlaşılmasının sağlanması amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu araştırmayla, bu alanda sayısı çok az olan araştırmalara bir yenisi daha eklenerek yapılan çalışmalara katkı sağlanacaktır.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ise, hizmetiçi eğitim ve öğretimin etkinlik derecesinin saptanması ve eğitim faaliyetlerinin örgüt için yarattığı katma değer ortaya konması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmayla aynı zamanda, Coca-Cola sistemi içinde mevcut ve sistem için büyük önem taşıyan bir satış eğitiminin ilk kez dört düzeyde ölçme ve değerlendirmesi yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada üçüncü düzey ölçüm yani eğitim yoluyla kazandırılması hedeflenen davranışın değerlendirilmesi ve dördüncü düzey olarak nitelendirilen eğitimin iş hedeflerine katkısının değerlendirilmesi Türkiye’de gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri açısından önem taşımaktadır.

Türkiye’de gerçekleştirilen, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirmenin önemi yeni anlaşılmaya başlamıştır. Özel eğitim firmalarının kurulmasıyla gitgide büyüyen bir sektör haline gelen hizmetiçi eğitim sektöründe ölçme ve değerlendirme çalışmaları, genellikle tepkinin ve bilginin ölçülmesiyle sınırlı

kalmaktadır. Davranışın değerlendirilmesi, özel sektörde birkaç büyük şirket ve özel eğitim firması tarafından gerçekleştirilmektedir. Dördüncü düzey ölçüme çalışmalarına henüz rastlanmamıştır. Eğitimin dördüncü düzey ölçümünde Türkiye’de ilk çalışmalardan biri olan bu araştırma, alınan eğitimin iş ortamına transferi ile, katılımcının iş verimliliği ve etkililiği üzerinde yarattığı etkiyi belirleyerek, hizmetiçi eğitimlerin iş sonuçlarına katkısını ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylelikle eğitim faaliyetlerinin yarattığı katma değer ortaya konarak, eğitim faaliyetleri için harcanan çaba ve paranın bir israf olmadığı, bir örgütte eğitime yapılan yatırımların insana yapılan en önemli yatırımlardan biri olduğu kanıtlanmış olacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırmada veri toplanacak denekler, Coca-Cola Şirketi Türkiye Şişeleyici Grubu Batı Bölgesinde çalışan ve 17,18,19 Ocak 2001 tarihinde “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime” katılan satış temsilcileri (pre-seller) ve bu satış temsilcilerinin bağlı bulunduğu satış şefleriyle sınırlandırılmıştır.

2. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, yukarıda sözü edilen, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubu satış temsilcileri ve satış şeflerinden oluşan gruplardan elde edilen verilere dayandığı için yapılacak değerlendirmeler bu grupla sınırlı olacaktır.

3. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı katılımcılarına uygulanan katılımcı görüşleri formu, Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi ve Minnesota İş Doyumu Anketleri katılımcıların yanıtları ile sınırlıdır.

4. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı katılımcılarının satış şeflerine uygulanan Minnesota İş Doyumu Anketi ve satış şeflerinin satış temsilcileri için yaptığı üçüncü düzey davranış değerlendirmeleri, satış şeflerinin yanıtları ve değerlendirmeleriyle sınırlıdır.

5. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı katılımcılarının üç ay süre ile izlenen verimlilik ve etkililiklerinin ölçümü, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunca kullanılan BASIS veri tabanı sistemine yüklenen veriler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada sıkça geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Aktif Müşteri: Satış temsilcilerinin en az iki ayda bir ürün sattıkları müşteri.

Coaching (yönlendirme): İşgörenlerin performanslarının, başarı düzeylerinin yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanan bir yöntemdir

Eğitimin Transferi: Bir hizmetiçi eğitim programında katılımcılara kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılma ve eski davranış kalıplarının değişikliğe uğratılarak bunların kullanılır hale getirilme derecesi.

Etkililik: Birim zamanda satış yapılan aktif müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranı ve satış yapılan bölgedeki ürün ve ambalaj dağılımı.

Hizmetiçi Eğitim: Kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitim.

İş Doyumu: Bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum.

Pasif Müşteri: Coca-Cola satış temsilcinin satış yaptığı bölge içinde bulunup, yılda bir iki kez ürün alan ya da hiç almayan müşteri.

Promosyon: Satış arttırmak amacıyla, belirli dönemler için satış noktası yada tüketiciye avantaj sağlayan uygulamalar.

Satış Şefi: Coca-Cola Satış Sistemi Organizasyonunda satış temsilcilerinin bağlı olduğu yönetici.

Satış Temsilcisi: Coca-Cola Satış sisteminde müşteri ile direk bağlantı kurarak şirketin promosyon ve kampanyalarını tanıtan, satış yapan, sipariş alan, müşterinin Coca-Cola ürünlerini stoklarını takip eden, satış noktalarında tanzim-teşhir faaliyetlerinde bulunan satış sorumlusu.

Stok Rotasyonu: Satış noktalarındaki ürün stoklarının ilk giren ilk çıkar ilkesine göre yönetimi.

Tanzim-Teşhir: Bir mağazadaki pazarlama faaliyetleri.

Toplam Müşteri: Coca-Cola Satış temsilcinin satış yaptığı bölge içinde bulunan aktif ve pasif müşterilerin toplamı.

Ürün Penetrasyonu: Coca-Cola ürünlerinin satış noktalarında, bulundukları kanalın özellikleride dikkate alınarak marka ve ambalaj bazında ürün çeşitliliği ve dağılımı.

Verimlilik: Birim zamanda yapılan satış miktarı.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, öntest-son test kontrol gruplu deneme modeli kullanılmıştır. Bu modele göre birlikte eğitim alan bir grup ve bunların satış şefleri, yansız atama ile deney ve kontrol grubu olarak iki gruba ayrılmıştır. Her iki grupta eğitim öncesi ve sonrası ölçmeler yapılmıştır. Deneme modelinin simgesel görünümü aşağıdaki gibidir:

G1	R	Q1	X	Q2
.....				
G2	R	Q3		Q4

G1 : Deney Grubu

G2 : Kontrol Grubu

Q1, Q3: Her iki gruba uygulanan ön testler

Q2, Q4: Her iki gruba uygulanan son testler

X : Yönlendirme ve destekleme çabaları

Evren- Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda çalışan 511 satış temsilcisi ve 170 satış şefi oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ise 17, 18, 19 Ocak 2001 tarihlerinde gerçekleşen “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime” katılan 20 Coca-Cola Satış Temsilcisi ve bunların bağlı olarak çalıştıkları 19 satış şefinden oluşmaktadır. Araştırma çalışma evreni üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmanın denekleri, yansız atama ile deney ve kontrol gruplarına ayrılmıştır. 8 satış temsilcisi ve bağlı olarak çalıştıkları 8 satış şefi deney grubu, 12 satış temsilcisi ve bağlı olarak çalıştıkları 11 satış şefi kontrol grubu olarak belirlenmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, deneklerden deney grubu olarak belirlenen sekiz satış temsilcisinden, iki kişi İstanbul Anadolu yakası, bir kişi Çorlu, bir kişi Gebze, dört kişi ise İstanbul Avrupa Yakasında görev yapmaktadır. Kontrol grubu olarak belirlenen oniki satış temsilcisinden, bir kişi Gebze, iki kişi Lüleburgaz-Babaeski, dokuz kişi ise İstanbul Avrupa yakasında görev yapmaktadır. Satış şeflerinden (tablo 2’de görüldüğü gibi) deney grubunda yer alan iki kişi İstanbul Anadolu yakası, bir kişi Çorlu, bir kişi Gebze, dört kişi ise İstanbul Avrupa Yakasında, kontrol grubunda yer alan satış şeflerinden ise, bir kişi Gebze, iki kişi Lüleburgaz-Babaeski, sekiz kişi İstanbul Avrupa yakasında görev yapmaktadır .

Veriler ve Toplanması

Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde, katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yani transferinde yöneticilerin üstlendikleri rolün, çalışanların iş verimliliği, etkililiği ve iş doyumu bakımından etkisini incelemeyi hedefleyen bu araştırma, yönlendirme, izleme, ölçme ve değerlendirme çalışmalarına dayanmaktadır. yönlendirme, izleme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları, eğitimin hemen öncesinde başlamış ve eğitimin üç ay sonrasına kadar devam etmiştir.

TABLO 2
DENEKLERİN GÖREV YERLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Denekler	Görev Yerleri
Deney Grubu	
2 Satış Temsilcisi 2 Satış Şefi	İstanbul Anadolu Yakası
1 Satış Temsilcisi 1 Satış Şefi	Çorlu
1 Satış Temsilcisi 1 Satış Şefi	Gebze
4 Satış Temsilcisi 4 Satış Şefi	İstanbul Avrupa Yakası
Kontrol Grubu	
9 Satış Temsilcisi 8 Satış Şefi	İstanbul Avrupa Yakası
1 Satış Temsilcisi 1 Satış Şefi	Gebze
2 Satış Temsilcisi 2 Satış Şefi	Lüleburgaz-Babaeski

Bu araştırmada veri toplamak üzere, Coca-Cola Türkiye Şişeleycileri grubu içerisinde satış temsilcileri için geliştirilen ve dört yıldan bu yana Coca-Cola Türkiye sistemi içerisinde verilmekte olan “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi” seçilmiştir. Bu eğitimin özellikle bu araştırmada kullanılmak üzere seçilmesinin altında iki neden yatmaktadır. Birincisi, satış ağırlıklı çalışan bir örgüt olan Coca-Cola için bu eğitimin stratejik öneme sahip olması, ikincisi ise eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi açısından, dört düzeyde de ölçülebilir nitelikte temel bir eğitim olmasıdır.

Yansız atama ile deney ve kontrol gruplarına ayrılan satış temsilcileri tek bir grup olarak, 17, 18, 19 Ocak 2001 tarihinde üç gün süren “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime” tabi tutulmuşlardır. Eğitim, Coca-Cola eğitim departmanının üç eğiticisi tarafından verilmiştir.

Deney grubuna dahil olan satış temsilcilerinin satış şeflerine, Coca-Cola eğitim departmanı tarafından özel destek verilmiş ve yönlendirmede bulunulmuştur. Bu destek ve yönlendirme eğitim öncesinde başlamış ve sonrasında izleme dönemi bitene kadar devam etmiştir. Eğitim departmanı tarafından, verilen bu destek ve yönlendirmenin amacı, satış şeflerini bilinçlendirmek, eğitimin iş ortamına transferinde kendi üzerilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini sağlamaktır.

Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin satış şeflerine her hangi bir destek ve yönlendirmede bulunulmamış, kendi bildikleri gibi hareket etmelerine izin verilmiştir.

Araştırma alt problemlerini test etmek amacıyla beş ölçüm aracı kullanılmıştır. Bunlar; eğitim sonrasında katılımcıların eğitim ile ilgili tepkilerinin değerlendirildiği “*Katılımcı Görüşleri Formu*”; ön test-son test biçiminde uygulanan katılımcıların programla ilgili öğrenimlerinin ölçüldüğü “*Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi*”; eğitim programında hedeflenen davranış değişikliğini izlemek amacıyla kullanılan “*Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu*”; satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçüldüğü dördüncü düzey (sonuç) değerlendirme kapsamına giren, Coca-Cola merkezi bilgisayar sisteminde var olan BASIS adlı veri tabanından elde edilen verilerden oluşturulan bilgisayar raporları ve son olarak, eğitime katılan satış temsilcileri ve satış şeflerinin iş doyumlarının ölçüldüğü “*Minnesota İş Doyum Anketi*”. Araştırma sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin takvim tablo 3’de yer almaktadır.

TABLO 3
ARAŞTIRMA SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALARA İLİŞKİN
TAKVİM

	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Eğitim Sonrası	
	Deney Grubu	Kontrol Grubu	Deney Grubu	Kontrol Grubu	Deney Grubu	Kontrol Grubu
Satış Şeflerine Eğitim Departmanı tarafından yapılan destek ve yönlendirme	X sürekli		X sürekli		X sürekli	
Katılımcı Görüşleri Formu			X Eğitim bitiminde	X Eğitim bitiminde		
Coca-Cola Satış Temel Eğitimi Bilgi Testi	X	X	X Eğitim bitiminde	X Eğitim bitiminde		
Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu	X	X	X 30 gün içinde	X 30 gün içinde	X 3 ay sonra	X 3 ay sonra
Coca-Cola Satış Temsilcisi Verimlilik ve Etkililik Ölçümü	X	X	X 30 gün içinde	X 30 gün içinde	X 3 ay sonra	X 3 ay sonra
Satış Temsilcilerine Minnesota İş Doyum Anketi Uygulanması	X	X			X 3 ay sonra	X 3 ay sonra
Satış Şeflerine Minnesota İş Doyum Anketi Uygulanması	X	X			X 3 ay sonra	X 3 ay sonra

Deney grubuna dahil olan satış temsilcilerinin satış şeflerine, Coca-Cola eğitim departmanı tarafından verilen özel destek ve yönlendirme kapsamında, eğitimden bir ay önce satış şefleri ziyaret edilerek bilgilendirme grup toplantıları düzenlenmiştir. Bu toplantıların yer ve tarihleri aşağıdaki gibidir:

3 Satış şefi	20 Aralık 2000	yer: Dudullu Coca-Cola Genel Müdürlüğü
3 Satış şefi	18 Aralık 2000	yer: Y.Bosna Coca-Cola Batı Bölgesi Müdürlüğü
2 Satış şefi	3 Ocak 2001	yer: Y.Bosna Coca-Cola Batı Bölgesi Müdürlüğü

Düzenlenen bu bilgilendirme toplantılarında, eğitim programlarında katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin üzerilerine düşen rol ve sorumluluklar hakkında satış şeflerini bilgilendirmek ve bunları yerine getirirken, yararlanabilecekleri bazı yöntem ve teknikleri tanıtmak amaçlanmıştır. Toplantının gündemi aşağıda yer almaktadır:

- Tanışma

- Toplantının amacı ve yapılan araştırma hakkında bilgi verilmesi
- Eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde görev ve sorumlulukların dağılımı
 - Eğitimcinin görev ve sorumlulukları
 - Katılımcının görev ve sorumlulukları
 - Katılımcı amirinin görev ve sorumlulukları
- *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi* amaç, öğrenim hedefleri ve içeriği hakkında satış şeflerinin bilgilendirilmesi
- *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitiminde* kullanılacak ölçüm formlarından, *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Davranış Gözleme formunun* kullanımı hakkında bilgilendirme.
- Coaching (yönlendirme)
 - Coaching (yönlendirme) nedir?
 - İdeal bir koç'un sahip olması gerekli özellikler nelerdir?
 - İş yaşamında coaching (yönlendirme) uygulanabilecek fırsatlar.
 - Farkındalık ve Sorumluluk kavramları.
 - Etkili sorular.
 - Coaching (yönlendirme) nasıl yapılır?
- İş doyum anketlerinin uygulanması.
- Coaching (yönlendirme) hakkında hazırlanan bilgi notlarının dağıtılması ve kapanış.

Deney grubundaki satış şefleriyle yapılan bilgilendirme toplantıları sırasında satış şeflerinden gelen istekler ve tesbit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda ilave bilgi notları hazırlanmış ve eğitim sonrasında satış şeflerine ulaştırılmıştır. Bu notlar aşağıda belirtilen konuları kapsamaktadır:

- Performans nedir?
- Öğrenme ve öğrenme süreci
- Motivasyon, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve motivatörler
- Geribildirim nedir, geribildirim aşamaları, geribildirimde bulunmanın yarar sağlayacağı ve sağlamayacağı durumlar

- Soru Sormak ve soru türleri
- Etkin dinleme ve dinlemenin önündeki engeller

Eğitimden sonra deney grubunda yer alan satış şefleri teker teker ziyaret edilerek izleme ve yönlendirme çalışmaları hakkında bilgi alışverişinde bulunulmuştur. Üç ay süren izleme dönemi boyunca telefon ve elektronik posta (e-mail) yoluyla satış şefleriyle iletişim sürdürülmüştür. Nisan ayında, satış şefleriyle üçüncü kez bir araya gelinerek süreç ve elemanlarının performansları ve piyasada meydana gelen gelişmeler hakkında bilgi alınmıştır.

Katılımcı Görüşleri Formu Kullanılarak Toplanan Veriler:

Eğitim bitiminde katılımcıların eğitimle ilgili tepkilerini değerlendirmek amacıyla, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubu bünyesinde, birinci düzey ölçüm yapmak için kullanılmakta olan “*Katılımcı Görüşleri Formu*” kullanılmıştır. Bu formun amacı, katılımcı grubun programı beğenme derecesini yani katılımcıların genel izlenimlerini, öğretim yöntemlerini, eğiticinin katılımcılar açısından başarısını saptamaktır. Bu amaçla kullanılan “*Katılımcı Görüşleri Formunda*”; programın zamanlama açısından uygun olup olmadığı, katılımcının program sonunda ulaştığı öğrenim derecesi, pratik yapma imkanının bulunup bulunmadığı, programın içeriğinin gerçek hayatla bağdaşıp bağdaşmadığı, eğitmenin konu ve öğretim teknikleri hakkındaki yeterliliği, eğitim ortamının uygunluğu, eğitim malzeme ve materyallerinin yeterliliği, daha fazla yer verilmesi ve geliştirilmesi gerekli görülen konuların olup olmadığı sorulmuştur. Bu formun bir örneği EK B’de yer almaktadır. Form eğitimin hemen bitiminde program eğitimi tarafından uygulanmıştır. Formun değerlendirmesi araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi Kullanılarak Toplanan Veriler:

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programına katılanların, bu programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları ne derecede öğrendiklerini saptamak amacıyla, araştırmacı tarafından 70 sorudan oluşan çoktan seçmeli bir test hazırlanmıştır.

Testte yeralan soruların, kavram, içerik, ve piyasa uygulamalarıyla benzerliği bakımından kontrolü için satış konusunda uzman, üst düzey Coca-Cola yöneticilerinin görüşü alınmıştır. Test yeterliliği ve soruların ölçme gücü açısından, program geliştirme ve ölçme değerlendirme konusunda uzman öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur.

Hazırlanan bilgi testinin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla, test, daha önce bu eğitimi almış ve satış temsilcisi olarak çalışan 26 kişiye uygulanmıştır. Uygulama sonucu yapılan madde analizinde, bilgi testinin, EK C veri tablosu I'de yer alan ilk formunun uygulanmasından elde edilen veriler üzerinde, ölçek geliştirme istatistiklerinden, ric 20 (Kuder-Richardson) katsayısı hesaplanmıştır. 12 serbestlik derecesinde ric katsayısı ($ric=0,889$), .01 düzeyinde manidar bulunmuştur. Soruların ayırt etme gücünü sınamak için üst çeyrek ve alt çeyrekler arası t testi uygulanmış, bu analize göre 18, 33, 40, 44, 50, 64, 69 numaralı sorular manidar bulunmamıştır (EK C tablo II). Ölçme değeri düşük olduğuna karar verilen bu soruların yanlış olan çeldirici şıkları değiştirilerek yeniden düzeltilmiştir .

Test yeni düzenlenen şekliyle, bir Coca-Cola eğitim uzmanının gözetiminde bu eğitimi almış 18 kişilik farklı bir gruba yeniden uygulanmıştır. İkinci uygulamada tüm sorular için hesaplanan ric 20 (Kuder-Richardson) katsayısı ($ric=0,940$) 8 serbestlik derecesinde. 01 düzeyinde manidar bulunmuştur. Testen elde edilen veriler EK C veri tablosu III'de verilmiştir. Soruların ayırt etme gücünü sınamak için üst çeyrek ve alt çeyrekler arası t testi uygulanmış, bu analize göre soruların hepsi manidar bulunmuştur (EK C tablo IV). İki yöntemle yapılan madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir. "*Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinin*" bir örneği EK D'de yer almaktadır.

Eğitimden önce, "*Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinin*" ön-test sonuçları kullanılarak, satış temsilcileri deney ve kontrol grupları arasında benzerlik

olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla, grupların arasında fark olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Tablo 4’de görüldüğü gibi, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda, t değeri .05 düzeyinde ($t=0,809$) manidar bulunmamıştır. Satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında bilgi düzeyi bakımından başlangıçta fark olmadığı tesbit edilerek araştırmaya devam edilmiştir.

TABLO 4

“COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ”
ÖNTEST SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE
KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI

Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
n	x	s	n	x	s	t	sd	p
8	41,63	4,41	12	43,33	4,31	0,809	18	

Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu Kullanılarak Toplanan Veriler:

“Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu” araştırmacı tarafından Coca-Cola sisteminde çalışan satış uzmanlarının görüşleri ve yardımları doğrultusunda bir gözlem formu niteliğinde hazırlanmıştır. Davranış gözleme formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde satış temsilcisinin günlük yapacağı ziyaretleri öncesinde yapması gerekli hazırlık planı yer almaktadır. İkinci bölümde bir ziyaret esnasında yerine getirmesi gereken faaliyetler, görevler, üçüncü bölümde ise rol ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermesi gerekli satış becerileri yer almaktadır. Son bölüm ise ziyaret sonrasında yapması gereken faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu form bir satış temsilcisinin bir çalışma gününün gerektirdiği görev, sorumluluk, faaliyet ve becerileri kapsamaktadır. “Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu” aynı zamanda “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel

Eğitiminin” amacı ve öğrenim hedeflerinin hepsini kapsamaktadır. Formun bir örneği EK E’de yer almaktadır.

“Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formunda” ölçüm, satış şefleri tarafından, satış temsilcilerinin yerine getirmesi gerekli davranışlar beş (çok iyi), dört (iyi), 3 (orta), iki (zayıf), bir (çok zayıf) şeklinde derecenlendirilerek puanlanmıştır. Yapılan gözlemler, eğitim öncesinde, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere üç aşamada yapılmıştır. Satış temsilcileri her değerlendirme için üç satış noktasında gözlenmişler ve değerlendirme her aşama için bu üç gözlemin ortalaması alınarak yapılmıştır.

Eğitim öncesi destekleme ve yönlendirme çalışmaları başlamadan önce, satış temsilcileri davranış gözleme ilk ölçüm sonuçları kullanılarak, satış temsilcileri deney ve kontrol gruplarının başlangıçta benzer olup olmadıklarını araştırılmıştır. Bu amaçla, aralarında fark olup olmadığını belirlemek için gruplara t testi uygulanmıştır. Tablo 5’de görüldüğü gibi, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda, t değeri .05 düzeyinde ($t=1,587$) manidar bulunmamıştır. Satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında davranış düzeyi bakımından başlangıçta bir fark olmadığı tesbit edilerek araştırmaya devam edilmiştir.

TABLO 5

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI

Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s	t	sd	p
8	3,66	0,40	12	3,37	0,32	1,587	18	

Coca-Cola Satış Temsilcilerinin Verimlilik ve Etkililiklerinin Ölçülmesiyle Toplanan Veriler:

Satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçülmesinde, Coca-Cola Türkiye sistemi içerisinde satış temsilcilerinin performanslarının ölçümünde kullanılan raporlardan yararlanılmıştır. Bu raporlar Coca-Cola bilgi işlem sisteminde var olan BASIS adlı veri tabanından elde edilen verilere dayanmaktadır. Satış temsilcinin verimliliğini ölçmek için satış temsilcinin bir aylık koli bazında yaptığı aylık toplam satışlar kullanılmıştır. Satış temsilcinin etkililik göstergeleri olarak ise aktif müşteri sayısı / toplam müşteri sayısı; fatura kesilen müşterileri / aktif müşteri sayısı; toplam fatura / fatura kesilen müşteri sayısı; ürün penetrasyonu; fatura geri dönüş oranı belirlenmiş ve sistemden bu göstergelere dayanarak toplam başarı puanı hesaplanmıştır. Bu verilerin elde edilmesi ve değerlerin hesaplanması Coca-Cola Sisteminde veri giriş elamanı olarak çalışan bir Coca-Cola işgöreninin aracılığı ile yapılmıştır. Ölçümler Aralık 2000, Şubat 2001 ve Nisan 2001 ayları için yapılarak eğitim öncesi, eğitim sonrası ve eğitimden üç ay sonrası için gerekli değerler elde edilmiştir. Satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçüldüğü formun bir örneği EK F’de yer almaktadır.

Eğitimden önce, destekleme ve yönlendirme çalışmaları başlamadan, satış temsilcilerinin ilk verimlilik ve etkililik ölçüm sonuçları kullanılarak, satış temsilcilerinin deney ve kontrol gruplarının başlangıçta benzer olup olmadıkları araştırılmıştır. Bu amaçla, aralarında fark olup olmadığını belirlemek içine gruplara t testi uygulanmıştır. Tablo 6’da görüldüğü gibi, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda, t değeri verimlilik göstergesi olan *aylık toplam satış* değeri .05 düzeyinde ($t=0,009$) manidar bulunmamıştır. Satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında verimlilikleri bakımından başlangıçta fark olmadığı tesbit edilmiştir. Etkililik değerleri için hesaplanan t testi değerleri, *aktif müşteri sayısı/toplam müşteri sayısı* için eksi 0,348, *fatura kesilen müşteri sayısı/aktif müşteri sayısı* için 0,384, *toplam fatura/fatura kesilen müşteri sayısı* için 0,127, *ürün penetrasyonu* için eksi 1,049, *fatura geri dönüş oranı* için eksi 0,754, *toplam başarı puanı* için eksi 0,682 olarak hesaplanarak, bu sonuçlar .05 düzeyinde manidar bulunmamıştır. Böylelikle, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında

etkililikleri açısından başlangıçta bir fark olmadığı tesbit edilmiştir Analiz sonuçları tablo 6’da yer almaktadır.

TABLO 6
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN VERİMLİLİK VE ETKİLİLİK
BİRİNCİ ÖLÇÜM SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ
DENEY VE KONTROL GRUPLARI ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI

	Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
	n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s	t	sd	p
Verimlilik									
Aylık toplam satış (kasa)	8	17667,00	25342,40	12	17562,00	18704,03	0,009	18	
Etkililik									
Aktif müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı	8	82,50	11,33	12	84,33	10,21	-0,348	18	
Fatura kesilen müşteri / Aktif müşteri sayısı	8	74,13	15,13	12	70,83	21,21	0,384	18	
Toplam fatura / Fatura kesilen müşteri sayısı	8	4,5	3,07	12	4,33	2,06	0,127	18	
Ürün penetrasyonu	8	43,75	18,73	12	53,50	19,97	-1,049	18	
Fatura geri dönüş oranı	8	7,00	2,83	12	8,58	5,99	-0,754	18	
Toplam Başarı Puanı	8	64,38	11,83	12	68,42	12,88	-0,682	18	

Minnesota İş Doyum Anketi Kullanılarak Toplanan Veriler:

Eğitime katılan satış temsilcileri ve satış şeflerinin iş doyumlarını ölçmek için “Minnesota İş Doyum Anketi’nin” kısa formu kullanılmıştır. Anket İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Tercüme, ifadelerin doğruluğu, anlaşılabilirliği ve terminolojiye uygunluğu açısından uzman kişilerin görüşleri alınarak Türkçeye uyarlanmıştır.

İş doyum anketinin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla, Coca-Cola Türkiye Şişeleycileri Grubu genel müdürlüğünde çalışan 20 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda yapılan madde analizinde, iş doyum anketinin EK H tablo I’de verilen ilk formunun uygulanmasından elde edilen veriler üzerinde, ölçek geliştirme istatistikleri olarak, rit (item-total korelasyon) ve rir (item-remainder) katsayıları

hesaplanmış bu sonuçlara göre 13 numaralı soru manidar bulunmamıştır (EK H Tablo II). Soruların ayırt etme gücünü sınamak için üst çeyrek ve alt çeyrekler arası t testi uygulanmış (EK H Tablo III), bu analize göre onüç numaralı soru manidar bulunmamıştır. Bu iki yöntemle yapılan madde analizine göre onüç numaralı soru dışında ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

Manidar bulunmayan 13 numaralı soruda yer alan ifade iş doyumunun önemli bir parçası olan ücretle ilgili olduğundan anketten çıkarılmamış, ifade biçimi de değiştirilerek ankette kullanılmıştır. Eğitim öncesinde yapılan ilk ölçümlerde satış temsilcisi ve satış şeflerine uygulanan “*Minnesota İş Doyum Anketi*” sonuçları değerlendirilirken satış şeflerine uygulanan anketin sonuçlarına geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak ankette yer alan 13 numaralı soruyu yeniden değerlendirilmiştir.

13. soru için yapılan madde analizinde, 13. sorunun rit (item-total korelasyon) katsayısı 0,621 ve rir (item-remainder) katsayısı 0,553 olarak hesaplanmış ve 18 serbestlik derecesinde .01 için manidar bulunmuştur. Soruların ayırt etme gücünü sınamak için üst çeyrek ve alt çeyrekler arası uygulanan t testi sonuçlarına göre t değeri 2,227 olarak hesaplanmış ve 8 serbeslik derecesinde .05 düzeyinde manidar bulunmuştur.

Eğitimden önce, destekleme ve yönlendirme çalışmaları başlamadan uygulanan *Minnesota İş Doyum Anketi* ölçüm sonuçları kullanılarak, satış temsilcileri ve satış şeflerinin deney ve kontrol gruplarının başlangıçta benzer olup olmadıklarını araştırılmıştır. Bu amaçla, aralarında fark olup olmadığını belirlemek içine gruplara t testi uygulanmıştır. Tablo 7’de görüldüğü gibi, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda, t değeri .05 düzeyinde ($t=0,986$) manidar bulunmamıştır. Böylelikle satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında iş doyumları açısından başlangıçta bir fark olmadığı tesbit edilmiştir

TABLO 7
MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI
KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI
ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI

Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s	t	sd	p
8	81,25	11,74	12	76,08	9,25	0,986	18	

Satış şeflerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda ise t değeri .05 düzeyinde ($t=1,219$) manidar bulunmamıştır. Böylece satış şeflerinin deney ve kontrol grupları arasında iş doyumları açısından başlangıçta bir fark olmadığı tesbit edilmiştir. Satış şeflerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi sonuçları tablo 8’de görülmektedir.

TABLO 8
MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ İLK ÖLÇÜM SONUÇLARI
KULLANILARAK, SATIŞ ŞEFLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARI
ARASINDA YAPILAN T-TESTİ SONUÇLARI

Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s	t	sd	p
8	69,75	16,32	11	60,73	12,92	1,219	17	

Minnesota İş Doyum Anketi'nin kısa formu, iş ve çalışma hayatının farklı yönlerini kapsayan (işin tek başına çalışma fırsatı vermesi, ücret, çalışma koşulları, görülen takdir v.b.) 20 sorudan (ifadeden) oluşmaktadır. Anketin bir örneği EK G’de yer almaktadır. “*Minnesota İş Doyum Anketi'nin*” kısa formu eğitimden önce, destekleme ve yönlendirme çalışmaları başlamadan ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere eğitime katılan satış temsilcilerine ve bunların satış şeflerine uygulanmıştır.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Eğitimin hemen sonrasında katılımcılara uygulanan *Katılımcı Görüşleri Formuna* verilen yanıtlar bir excel programı yardımı ile kodlanarak bilgisayara girilmiştir. Veriler yine excel programı yardımı ile analiz edilerek cevapların yüzde ve aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır.

“Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime” katılan satış temsilcilerinin öğrenme derecelerini belirlemek amacıyla geliştirilen, ön test, son test şeklinde uygulanan “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testine” verilen yanıtlar, excel programı yardımı ile çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Doğru cevaplar için 1 kodu yanlış cevaplar için 0 kodu kullanılmıştır. Katılımcıların doğru yanıtladığı sorular toplanarak her katılımcı için ön test ve son testten aldığı başarı puanları hesaplanmıştır. Katılımcıların, son testten elde ettikleri puan öntestten aldıkları puandan çıkartılarak başarı puanları arasındaki fark hesapmış ve aradaki değişimin artış ya da azalış yüzdeleri bulunmuştur. Aynı değerlendirmeler deney ve kontrol grupları bazında da yapılarak grupların, öntest ve son test için ortalama başarı puanları, standart sapmaları hesaplanmış, grupların ortalama artış veya azalış puanları bulunmuştur. Eğitim sonunda, eğitime katılan satış temsilcilerinin öğrenim düzeyleri açısından, deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak üzere t-test yapılmıştır.

Satış şefleri tarafından, “Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu” kullanılarak yapılan gözlemlerde, gözlem yapılan her üç satış noktasında katılımcıların gözlenen davranışları için aldıkları puanların ortalamaları hesaplanmıştır. Verilen puanlar, çok iyi: 5, iyi:4, orta:3, zayıf:2, çok zayıf:1 biçiminde derecelendirilmiştir. Katılımcının, deney ve kontrol grubunda yer almasına göre her gözlem dönemi için (eğitim öncesinde, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra) hesaplanan puanlar excel programı kullanılarak kodlanıp çözümlenerek grupların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve ölçümler arasındaki fark hesaplanmış, sonuçlar grafiğe dökülmüştür. Öğrenilenlerin davranışa dönüştürülmesi bakımından deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak

üzere kısa adı SPSS olan istatistik paket programı kullanılarak *tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA)* yapılmıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi zaman aralıkları arasında oluştuğunu belirlemek üzere de excel programı kullanılarak *tek faktörlü varyans analizi (t testi)* yapılmıştır.

Satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçülmesi için gerekli veriler Coca-Cola Türkiye BASIS veri tabanından bir Coca-Cola veri giriş elemanı aracılığı ile sistemden çekilmiştir. Eğitime katılan her satış temsilcisi için elde edilen bu veriler, deney ve kontrol grupları bazında bir excel çalışma tablosu yaratılarak kodlanmıştır. Her ölçüm dönemi için (eğitim öncesinde, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra) elde edilen veriler deney ve kontrol grupları bazında excel programı yardımıyla değerlendirilerek grupların aritmetik ortalamaları standart sapmaları ve ölçümler arasındaki fark hesaplanmış, sonuçlar grafiğe dökülmüştür. Satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililikleri açısından, deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak üzere kısa adı SPSS olan istatistik paket programı kullanılarak *tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA)* yapılmıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi zaman aralıkları arasında oluştuğunu belirlemek üzere de excel programı kullanılarak *tek faktörlü varyans analizi (t testi)* yapılmıştır.

Eğitime katılan satış temsilcileri ve satış şeflerine uygulanan *Minnesota İş Doyum Anketi* aracılığı ile elde edilen veriler bir excel programı kullanılarak kodlanmıştır. *Minnesota İş Doyum Anketinin* kısa formunda yer alan 20 soru için beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirmede, **5: İşimin bu yönü beni çok tatmin ediyor, 4: İşimin bu yönü beni tatmin ediyor, 3: İşimin bu yönünün beni tatmin edip etmediğine karar veremiyorum, 2: İşimin bu yönü beni tatmin etmiyor, 1: İşimin bu yönü beni kesinlikle tatmin etmiyor** puanları kullanılmıştır. Deneklerin anketten elde ettikleri puanların toplamı her deneğin toplam iş doyumu puanını oluşturmuştur. Eğitimden önce, destekleme ve yönlendirme çalışmaları başlamadan ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere yapılan ölçümler, satış temsilcileri ve satış şefleri için ayrı ayrı deney ve kontrol grupları bazında değerlendirilmiştir. Bunun için excel programı yardımıyla grupların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve sonuçlar grafiğe

dökülmüştür. Anketin ön sayfasına yer alan demografik sorular, excel programı yardımı ile analiz edilmiştir. Eğitime katılan satış temsilcileri ve bunların satış şeflerinin iş doyumları açısından, deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak ve ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi zaman aralıkları arasında oluştuğunu belirlemek üzere *tek faktörlü ilişkisiz varyans analizi* yapılmıştır.



BÖLÜM III

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmaya kavramsal çerçeve oluşturacak bilgiler ile yurt dışı ve içinde bu alanda yapılmış olan araştırmalar özetlenmiştir.

Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Hizmetiçi Eğitim Süreci

Çağımızın en önemli konularından birisi eğitimidir. Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Tutum, 1979, S. 117). Eğitimin daha spesifik tanımları yapılmıştır. Bunlardan birinde, eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi (Taymaz, 1997, S.3) olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise eğitim, bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanmasına ve kişiliğini geliştirmesine yardım etme süreci olarak tanımlanmıştır (Alaylıoğlu ve Oğuzhan, 1968, S.62). Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, toplum olarak gelişme ve ilerlemeninin aracıdır. (Sabuncuoğlu, 1988, S.125).

Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler, önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir. İnsanı yetersizleştiren, eskiten nedenler iki kaynaktan doğmaktadır. Bunlardan ilki insanın yaşlanması ve ihtiyarlamasıdır ki, bu doğal bir eskimedir. Buna fizyolojik eskimede denebilir. İkinci tür eskime, insanın sosyal çevresinin gereklerinin gerisinde kalmasıdır buna da teknolojik eskime demek mümkündür. Bu eskimenin nedeni, bilim ve teknolojiye hızlı gelişmedir. İnsanların

yeteneklerini geliştirmek için harcanan çabalar sonunda elde edilen gelişim, hemen her çağda teknolojik gelişimin gerisinde kalmıştır. Bu yarışta teknolojik gelişim hızına, insanın geliştirilmeye çalışan yeteneklerinin yetişememesi, onun bilimsel ve teknik düzey karşısında yetersizleşmesi sonucunu doğurmaktadır (Kalkandelen, 1975, S.14).

Hemen her uğraşı alanında başdöndürücü gelişmeler olmakta, kimi meslekler ortadan kalkarken, kimi alanlarda yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bu mesleklerde çalışanların çoğu kez bu gelişime ayak uyduramaması, yetersizleşme sonucunu doğurmaktadır. Değişen retim standartlarının gerisinde kalan personel ile ilgili olarak kuruluşlar iki çıkar yol ile karşıkarşıyadır: Birincisi, eskimiş, yetersizleşmiş personel yerine yenilerini almak; ikincisi, mevcut personeli yeni üretim ve nitelikler bakımından gelişen standart düzeye eriştirebilmek için değiştirmek (Kalkandelen, 1975, S.14). Her iki yolda uygulana gelmektedir. Fakat günümüz organizasyonları için önemli ve izlenebilir olanı hiç kuşkusuz ikincisidir. Sözü edilen bu değişimin gerçekleştirilebilmesi ancak bir değişim süreci olan eğitim ile mümkündür.

Hızla gelişen dünyamızda, sürekli artan ve değişen bilgi, iş yaşamında var olma ve gelişme savaşını veren şirketlerin insana bakış açısını da değişirmiştir. Rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen örgütler bunun ancak nitelikli ve gelişen insan gücünü elde tutmakla mümkün olduğunun farkına varmışlardır. İnsan faktörü en önemli semaye haline gelmiştir. Böylece nitelikli insan gücünü bünyesinde barındırmak, daha yararlı ve güçlü hale getirme çabalarını ne çıkarmıştır.

Yönetim otoritelerine göre üçüncü bin yıla girerken ayakta kalabilecek örgütler, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkin öğrenen organizasyonlar olacaktır. Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü artırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrenen organizasyona dönüşme çabaları, örgüt yönetimini her alanda, içinde bulunduğu bütün ilişki ve etkileşimlerde yeniliklere, yeni bilgi-bulgu ve uygulamalara götürecektir (Kalder, 1997,S.3). Hem bireyin hemde içinde bulunduğu organizasyonun

değişme ve gelişme zorunluluğu örgütlerde hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin önemini ve gerekliliğini arttırmıştır.

Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce ve rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 1988, S.126).

Örgütlerde hizmetiçi eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsar. Hizmetiçi eğitim işlevi işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur.

Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri kapsamında yetiştirme ve geliştirme çabaları yer alır. Bunlar genel anlamda eğitimin birer türü niteliğindedirler.

Yetiştirme (training), daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireylere gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetidir (Özçelik, 1998, S. 170).

Geliştirme (development), var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat istenilen derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Yetiştirmenin, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içerisinde yapılmasına karşın, geliştirme; belirli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır (Özçelik, 1998, S. 170).

Bu bilgilere dayanarak, özetle diyebiliriz ki, yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir.

Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hemde farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir.

Bir örgütte hizmetiçi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Taymaz, 1997, S.5):

- Hizmetiçi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Amaçlar, hizmetiçi eğitim yolu ile kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmetiçi eğitimin amaçları, bireyin gereksinimlerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.
- Hizmetiçi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve kurum hedefleriyle tutarlı ve dengeli olmalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalıdır.
- Hizmetiçi eğitimin amaçları yenilik ve değişmelere göre geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmetiçi eğitimin amaçları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Taymaz, 1997. S.6):

- Kurumda üretilen mal veya hizmetlerin nitelik ve niceliğini artırmak.
- Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim metodlarını geliştirmek.
- Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek.
- Personeli tanımak, kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak.
- Kontrol işlem yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini artırmak.

- Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek.
- Personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak.
- Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmak.
- Kurumun çevrede, personelin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını arttırmak.
- İş ortamı dışında, personele gözlem, inceleme ve tartışma yapma ortamı sağlayarak, yaratıcı ve eleştirici düşünme yeteneğini geliştirerek, gerekli bilgi ve tutumları kazandırmak, sürekli bireysel gelişimini sağlamaktır.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin bireye sağladığı yararları özetlemek gerekirse: bireyin, güven duygusu gelişir, iş doyumunu artar, morali yükselir, güdülenir, ortama uyumu kolaylaşır, yeterlilik kazanır, bakış açısı genişler, yenilikleri izler, işine yatkınlığı artar, iş kazalarından korunur, sağlığını korur, sınama yanılma süresi azalır, kendini yetiştirir, işyerine uyum sağlar, insan ilişkileri artar, başarısını arttırır, işyerinde yükselebilir, işinde saygınlık kazanır.

Hizmetiçi eğitimin örgüte sağladığı yararlar ise, ürün miktarı artar, ürünün maliyeti azalır, ürünün kalitesi yükselir, üretim zamanında yapılır, verimlilik artışı sağlanır, sağlanan kazanç artar, iş güvenliği sağlanır, tasarruf sağlanır, kurum kendisini rahatlıkla yeniler, gelişmelere uyum sağlanır, teknolojiler üretilir ve uygulanır, iş kazaları azalır, personel şikayetleri azalır, anlaşmazlıklar ve çatışmalar azalır, iletişim kolaylaşır, sosyal ilişkiler gelişir, işçi devri azalır, kaliteli iş gücü sağlanır, rekabet gücü artar.

Hizmetiçi eğitim, üretimde en önemli unsur olan insangücünün etkinliğini arttırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmetiçi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek gerçek ile bağdaşmaz. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin bazı sınırlılıkları vardır ve bunları göz önünde bulundurmak gereklidir (Tutum, 1976, S.131):

- Hizmetiçi eğitim, eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlamaz.
- Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz.
- Hizmetiçi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.
- Birey, hizmetiçi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmetiçi eğitim örgütte yalnız bir alan ve kademedede yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz.
- Hizmetiçi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.
- Bir örgütteki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmetiçi eğitim ile çözülemez.
- Örgütte hatalı personel politikası, hizmetiçi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
- Hizmetiçi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden söz edilemez.

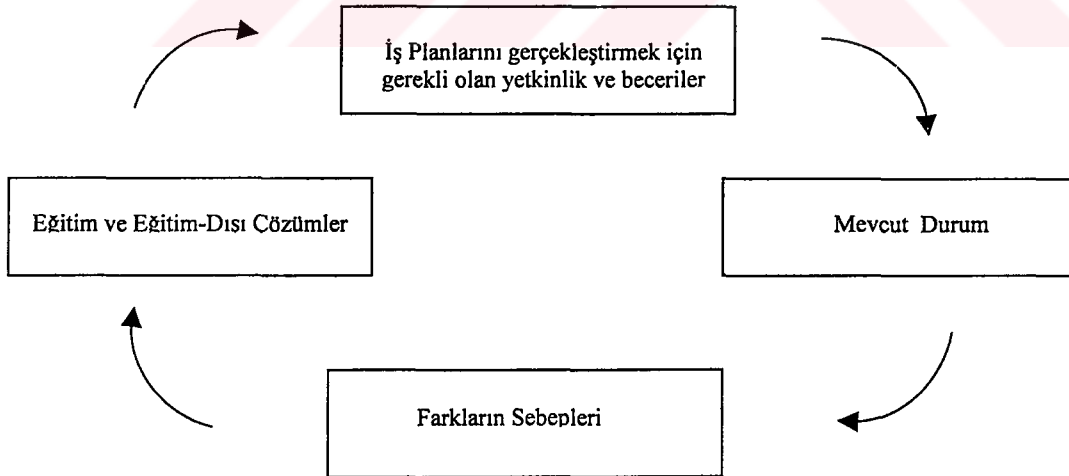
Hizmetiçi eğitim faaliyetleri, beş aşamalı ve birbirini takip eden bir süreçten oluşur (bkz. şekil 1 Hizmetiçi eğitim çevirimi). İlk aşama, iş hedefleri ve şirket stratejileri doğrultusunda personelin gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bu basamak, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılır. İkinci aşama belirlenen ihtiyaçların giderilmesi doğrultusunda uygun eğitim çözümlerinin ve önceliklerinin saptanması olan eğitim planlamasıdır. Planlama aşamasını eğitim tasarımı ve eğitimlerin verilmesinde kullanılacak malzeme ve materyaller geliştirilme aşaması izler. Dördüncü aşama, uygun yer ve eğitmenlerin seçilmesiyle ihtiyaç duyulan eğitim programının gerçekleştirilme aşamasıdır. Bundan sonra, üçüncü ve dördüncü aşamalar eğitim

programının hazırlanması ve gerçekleştirilmesi başlığı altında incelenecektir. Son aşama ise eğitim programının değerlendirilmesidir. İzleyen bölümlerde bu beş basamaklı hizmetiçi eğitim çevirimi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Eğitim İhtiyaç Analizi

Bir örgütte hizmetiçi eğitim ihtiyacının saptanması, yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanması ve programlanması için gerekli bilgileri elde etmek üzere yapılan araştırmadır. Eğitim ihtiyacı bir hizmet veya işte çalışan birey tarafından işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve tutumsal davranışları bakımından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Bir başka ifade ile hizmetiçi eğitim ihtiyacı bireyin karşılaştığı sorunları çözerek amacına ulaşmasına sağlamada eksikliğini, yokluğunu hissettiği davranışlardır (Taymaz, 1997, S.23).

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir gelişimin zorunlu aşaması niteliğindedir. Bu aşama kat edilmedikçe bunu izleyen diğer aşamalara geçilememektedir. Kaldı ki bu aşamada elde edilen veya ortaya konulan ihtiyaçların doğruluk derecesi tüm eğitsel etkinlikler zincirinin kuvveti ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede başarının



Şekil 2 Eğitim İhtiyaç Analizi

nedeni olmaktadır. Gerçek ihtiyaçlar ve bunların giderilmesine yönelik ciddi çalışmalar, başarılı sonuca ulaşmanın zorunlu aşaması olmaktadır (Kalkandelen, 1975, S. 71).

Şekil 2’de görüldüğü gibi eğitim ihtiyaç analizi yapılırken, örgütün uzun ve kısa vadeli amaçlarını yansıtan iş planlarını gerçekleştirmek doğrultusunda gerekli olan yetkinlikler ve beceriler belirlenir. İkinci aşamada mevcut durum yani personelin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler saptanır. Mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki fark belirlenir. Farkın nedenleri araştırılarak bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı analiz edilerek belirlenen gelişim ihtiyacına uygun eğitim ve eğitim dışı çözümler geliştirilir.

Şekil 2, eğitim ihtiyaç analizinin ana resmini çizmekle beraber, bir örgütte, eğitim ihtiyacı saptanırken üç boyutlu bir analiz gerçekleştirilir. Bunlar, örgüt analizi, iş analizi, ve performans analizidir.

Örgüt Analizi, örgütsel amaç ve hedeflerin, kaynakların ve örgütün çevresinin incelenmesidir. Örgüt analizi organizasyonun tümünü inceler. Genel olarak örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı vb. konular bu analiz ile belirlenir. Örgüt analizinde; örgütte mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıklar vardır, bunlardan hangileri işgörenlerin nitelik ve performanslarının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır, öncelikle hangi bölümlerde eğitime ihtiyaç vardır, gelecekte örgütte meydana gelecek değişiklikler neler olacaktır, mevcut personelin eğitim ihtiyaçları hangi boyutlardadır? Sorularına cevap aranır. Örgüt analizine bakarak mevcut durumun yanı sıra, geleceğe yönelik eğitim ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde uzun vadeli programların hazırlanması da mümkündür.

Örgüt analizi, bir organizasyonun departmanları ve çeşitli birimlerinin yanı sıra, bütün olarak organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçlarını belirlemeyi gerektirir. Çünkü genel olarak eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaç ve stratejilerine göre analiz edilmelidir. Bu yapılmadığı takdirde, örgütün yararına olmayan eğitim programları için

gereksiz zaman ve para harcanmış olur. Eğitim faaliyetleri mutlaka organizasyonun amaçlarına ulaşmasıyla ilişkilendirilmiş olmalıdır (Özçelik, 1998, S. 180).

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında örgütün, iç ve dış çevresinin de analizi gereklidir. Piyasadaki stratejik öncelikler ve eğilimler, hukuksal düzenlemeler, sendikal hareketler, kazalar, devamsızlık ve çalışanların işteki davranışları bize bu çerçevede bilgi verir (Özçelik, 1998, S. 180).

İş analizi, işgörenin yapacağı işin incelenmesidir. Bu analizin aşamalarını şöyle belirtmek mümkündür (Özçelik, 1998, S. 180).

1. İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması.
2. İşlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performansların çıkarılması.
3. Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi.
4. Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tesbit edilmesi.

Buradaki amaç, etkili bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve ona göre işgörenin eğitilmesidir.

Performans Analizinde, işgörende var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, standart, istenen performansa uygun olup olmadığı saptanır. İş analizleri sırasında belirlenmiş standart performanslar, ulaşılması istenen performansı oluşturur. Performans verileri ise, yöneticilerin, çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri, işgörenlerin günlük şeklinde tuttukları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler veya görüşme yolu ile elde edilen bilgilerdir.

Eğitim ihtiyacı saptanırken kullanılan farklı teknikler vardır. Kullanılacak tekniğin türüne, ihtiyacın saptandığı düzey, alan, hiyerarşik kademe, personelin özelliklerine göre karar verilir. Bu tekniklerin başlıcaları; Kayıt ve raporları inceleme,

grup toplantıları düzenleme, görüşme-mülakat yapma, anket uygulama, gözlem yapma ve test uygulamadır.

Kayıt ve raporların incelenmesi; Örgütlerde hizmetiçi eğitimin zorunlu olduğu belirtilen durumlar yazılı kayıt ve raporlar haline getirilmiş olabilir. Bu raporlar amaçlı ve planlı bir gözlem, inceleme veya araştırma sonucunda hazırlanmış olabilir. Ayrıca kurumların çalışmalarıyla doğrudan hizmetiçi eğitim ile dolaylı olarak ilgili çeşitli yazılı kaynaklar incelenerek karşılaşılan sorun ve eksikliklerden yararlanarak hizmetiçi eğitim ihtiyacı saptanabilir. Bu tür raporlara örnek olarak, araştırma ve inceleme raporları, denetim ve yönetim raporları, toplantı karar ve tutanakları, disiplin tutanakları, iş kazaları ve sağlık raporları örnek olarak gösterilebilir.

Grup toplantılarının düzenlenmesi; grup toplantılarının temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Bir örgütte mal ve hizmet üretiminde görevli ve sorumlu olanların bir araya getirilerek, sorunları analiz etmeleri ile hizmetiçi eğitim gereksimlerini ortaya konabilir. Bu toplantılara, örgütün yönetim ve denetim kademelerindeki elemanlarla birlikte uygulayıcılar ve uzmanlarında katılmaları sağlanmalıdır.

Görüşme –Mülakat yapılması; Bir organizasyonda hizmetiçi eğitim ihtiyacı, eğitim uzmanları ve ilgililerin karşılıklı konuşması ile saptanabilir. İki kişi arasında ilişki kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık kullanılanı mülakat dediğimiz bireysel görüşmelerdir. Bu teknik uygulanırken mülakatı yapan kişi, soruları cevaplayan kişinin gereksinimlerini karşılayabilmeli, görüşme sonunda cevapları özetlemeli, beklenenlerle söylenenler arasında ilişki kurmalıdır (Taymaz, 1997, S.34).

Anket uygulanması; Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilen soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anket uygulamadaki amaç, kişilerin bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinimlerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamaktır. Anketler kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden

istenilen bilgi toplama olanağını sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitim ihtiyacının saptanmasında da anketlerden rahatlıkla yararlanılabilir.

Gözlem yapılması; Bir kurumda çalışmakta olan bireyin eğitim ihtiyacını saptamak üzere işbaşındaki çalışmaların izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin, bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Amacına göre planlanan gözlem haberli ya da habersiz olarak yapılabilir. Gözlem sonuçları kayıt edilerek bireyin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır.

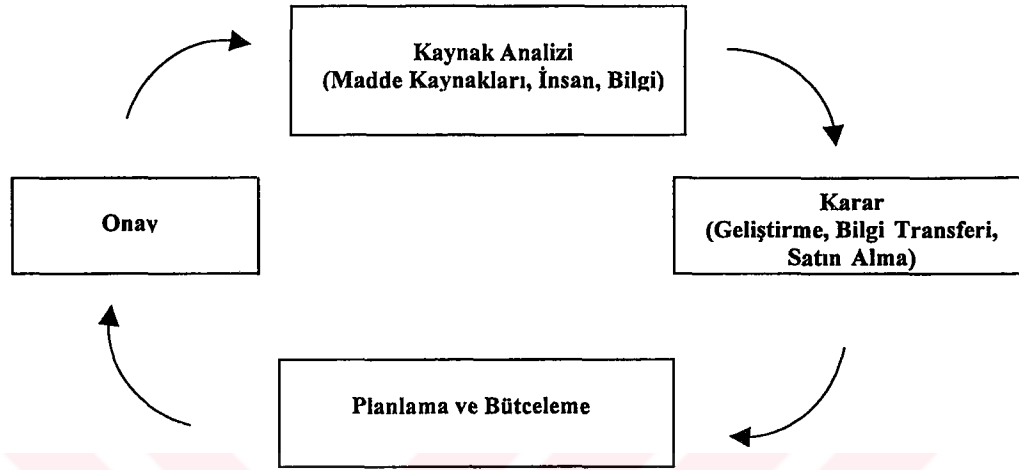
Test uygulanması; Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan bir araç olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan bir işlemdir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur. Ölçme sonucunda elde edilen sayısal veriler, beklenen ile kıyaslanarak veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Hizmetiçi eğitim ihtiyacını ortaya koymak için bir veya birden fazla tip testten yararlanılabilir. Bu testlerin başlıcaları; sözlü testler, yazılı testler ve iş testleridir.

Eğitim Planlanması

Planlama, gelecekteki hareket tarzının esaslarını saptama sürecidir (Kalkandelen, 1975, S.61). Eğitim planlaması ise var olan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikaların belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1997, S.48).

Eğitim de planlama, organizasyonun eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak vererek, etkin ve verimli bir eğitim uygulanmasını sağlar. Yukarıda yapılan tanıma göre eğitim planlama sürecinde, var olan durum ile ulaşılması beklenen hedefler saptanır. Ulaşılması gereken

hedefler, bir basamak önce yapılan eğitim ihtiyaç analizi ile belirlenir. Şekil 3’de, eğitim planlama sürecinde de görüldüğü gibi kaynak analizi yapılarak, eğitim politikası ve planının unsurlarını oluşturan, planın uygulanmasında yararlanılacak insan, bilgi ve



Şekil 3 Eğitim Planlama Süreci

madde kaynakları belirlenir. Daha sonra organizasyonda nasıl bir eğitim çözümüne gidileceğine karar verilir: Bu karar verilirken şu sorulara cevaplar aranır. 1)Organizasyon bünyesinde ihtiyaçlar doğrultusunda iç kaynaklardan yararlanarak bir eğitim programı mı geliştirilecek, 2) bilgi transferi (know-how) yapılarak dışarıdan satın alınan eğitim ya da eğitimler örgüt bünyesine mi uyarlanacak, 3) program doğrudan dışarıdan satın mı alınacaktır. Verilen kararın niteliğine göre uygulanacak yöntem ve teknikler belirlenir. Kontrol teknikleri, araçları ve ölçütlere de karar verildikten sonra, eğitim programlarının yeri, ortamı, zaman ve süresi saptanarak planlar çıkarılır, hazırlanan eğitim planlarına dayanarak maliyetler belirlenir ve bütçe ortaya çıkartılır.

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitsel faaliyetlerin tahmin edilen giderleriyle bunları karşılayıcı gelirlerin belgelenmesi işlemidir (Kalkandelen, 1975, S. 83). Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1988, S. 140):

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (kitap, kırtasiye, video vb.) işletmeye maliyeti çıkartılır.
- Eğitim için gerekli eğitimci ücretleri, eğer eğitimci örgüt dışından seçilmiş ise eğitimcinin konaklama, seyahat giderleri, eğitim yeri kirası, telefon gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitim ile ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından şekil 3’de görüldüğü gibi hazırlanan plan ve bütçe üst yönetime onay için sunulur. Üst yönetimden onay alındıktan sonra uygulamaya geçilir.

Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan, eğitim planı ve bütçesi belirlendikten sonra sıra eğitim ihtiyaçlarını gidermek üzere eğitim programlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına gelir. Eğitim programı ister olduğu gibi eğiticisiyle beraber dışarıdan satın alınsın ya da dışarıdan bilgi transferi yapıp (know-how) örgüt bünyesine uyarlansın ve örgütün kendi eğiticileri tarafından verilsin, isterse de örgüt içi kaynaklar kullanarak örgüt içerisinde geliştirilsin, eğitim programının hazırlanması aşamasında yapılacak faaliyetleri altı başlık altında toplayarak incelemek mümkündür. Bunlar sırasıyla: *amaçların belirlenmesi, eğitilecek işgörenlerin seçimi, eğiticilerin seçilmesi, eğitimin yeri, eğitimin zamanı ve süresi, eğitim yönteminin seçimi, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.*

Amaçların Belirlenmesi: Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belirli amaçlara yönelik olması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; örgütün tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik ya da pratik bilgiler kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi bu aşamada önemlidir.

Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitim programının amacı yok ise, eğitimle ilgili ya da bununla çözülebilecek bir problemde yok demektir (Özçelik, 1998, S. 183).

Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi: Eğitim ihtiyaçları ve planı gözönünde bulundurularak eğitim programına dahil edilecek işgörenler belirlenir. Önemli olan, saptanan amaçlara göre, eğitim faaliyetlerinin hangi bölüm, grup ve kişilerden başlanacağını açıklığa kavuşturulmasıdır. Eğitime katılacak işgörenler, örgütün amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre bir değerlendirmeye tabi tutularak programa dahil edilirler.

Eğiticilerin Seçilmesi: Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında, üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri, eğitim içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başında gelenlerden biri, eğitici kişilerin yeterliliğidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir. Birincisi, eğitici kişilerin eğitim verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri, ikincisi, öğretilecek konulara öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleridir (Özçelik, 1998, S. 184).

Eğitimin Yeri: Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında karar verilmesi gereken diğer bir husus, eğitimin işbaşında mı, işdışında mı yapılacağıdır. İşbaşı ya da işdışı tercihi; eğitilecek işgörenlere, eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yönetime göre değişmektedir. İşdışında bir eğitim faaliyeti kararlaştırıldıysa bunun için en uygun yerin seçimi ayrıca önem taşır.

Eğitimin zamanı ve süresi: Eğitilecek işgörenlerin mümkün olduğunca işlerini aksatmayacak şekilde eğitim zamanının ayarlanması gereklidir. Bu konuda bir karar alınırken doğrudan katılımcılara danışılması uygun zamanların en etkili bir biçimde saptanmasına olanak verir. Eğitim alacak işgörenlerin sayılarının fazla olduğu durumlarda uygun bir zamanlama yapılması pek kolay olmaz.

Zamanla ilgili diğer bir nokta ise, eğitimin ne kadar süreceğinin saptanmasıdır. Eğitimden istenilen verimin alınabilmesi için süre üzerinde önemle durulmalıdır. Eğitimin örgüt için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretim veya verilen hizmeti belirli bir süre aksatabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 1988, S.138). Ancak eğitim süresini bir gider unsuru olarak görüp, programları gereğinden kısa tutmak eğitimden umulan yararın sağlanmasını engeller. Bu nedenle eğitim programlarında optimum sürenin belirlenmesi büyük önem taşır.

Eğitim Yönteminin Seçimi: Bir eğitim programının başarıyla uygulanması büyük ölçüde seçilecek eğitim yöntemi ile ilişkilidir. Uygulanan yöntemlerin sayısı çok fazla olup, her geçen gün yenileri devreye girmektedir. En iyi ve tek bir yöntemden söz etmek de olanaklı değildir. Eğitim yöntemi seçerken bazı hususlara dikkat etmek gereklidir.

Her konu belli amaçlara ulaşmak için işlenir. Konunun amacı bilgi geliştirme, pratik yapma ya da tutum ve davranış geliştirme alanında öğrenimi gerektirebilir. Amaç ayrıntılı olarak belirlendiğinde, bunu gerçekleştirmek üzere yapılacak eğitimin yöntemi kolaylıkla saptanabilir (Taymaz, 1997, S.116). Ayrıca eğitilecek işgörenlerin yaş,

öğrenim düzeyi, deneyim, cinsiyet ve eğitime katılma nedenleri gibi bireysel farklılıklarda yöntem seçiminde gözönüne alınmalı ve bu şekilde en etkin olan eğitim yöntemini seçme olanağı yaratılmalıdır (Kalkandelen, 1975, S.121).

Eğitimde mevcut olanaklar, eğitim yönteminin seçiminde etkin bir faktördür. Eğitim için uygun bir yer buranın tanzimi, gerekli araç, gereç ve malzemeler, ayrılan süre ve benzeri hususlar işletme için birer maliyet oluşturur (Taymaz, 1997, S.115). Seçilecek yöntemde kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin, eğitim uygulama yerinin ve eğitimle ilgili benzer maliyetlerin örgütün olanakları ile sağlanabilecek nitelikte olması gerekir. Bazı yöntemlerin uygulanmasının maliyetli olması, bunlardan yararlanması güçleştirebilir.

Eğiticilerin, öğretilecek konuya ilişkin bilgi, beceri ve kazandıkları formasyon düzeyleri, çeşitli öğretim metodlarını uygulama konusundaki yeterlilikleri de yöntem seçiminde etkili olan ve dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır (Taymaz, 1997, S.116). Yöntem seçilirken, burada etkili olan ve dikkat edilmesi gereken unsurların yanı sıra, eğitim yönteminin kendi özellikleri, ilgili konuyu eğitilenlere vermedeki yeterliliği ve kullanışlı olması da önem taşır. Ayrıca yöntemin yararlı ve sakıncalı yanları da, seçim sırasında gözönünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur (Taymaz, 1997, S.118).

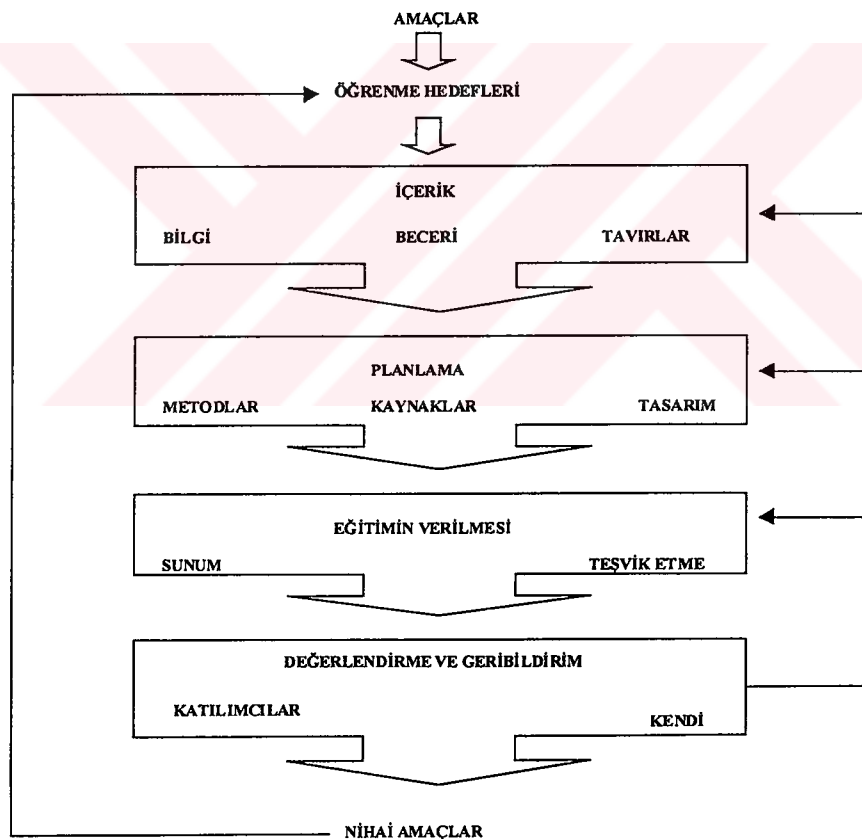
Eğitim Sonuçlarının Ölçülmesinde (Değerlendirilmesinde) İzlenecek Yollar:

Bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında değerlendirme aşaması, eğitimin etkinliğinin ne zaman ve kim tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceğinin belirlenmesini kapsamaktadır. Etkili bir ölçme ve değerlendirme yapabilmek için, eğitimin ölçme ve değerlendirilmesinde hangi yöntem ve ölçütlerin uygulanacağına ilişkin kararların, henüz daha programın hazırlanması ve uygulanması aşamasında belirlenmesi gereklidir.

Ölçme ve değerlendirmede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, örgütün yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir. Eğitim

programı aşamasında, amaçlar, yöntemler, kişi, ve gruplar , yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların, eksikliklerin nasıl giderileceğinin de saptanması gerekir. Bu aşamada değerlendirmeyi kimlerin yapacakları, ne zaman, ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları gözönünde bulundurarak düzenlenmelidir.

Eğitim programları örgüt içerisinde, dışarıdan satın almak yerine, örgütün kendi iç kaynaklarından yararlanılarak geliştirilmeye karar verilirse, yukarıda sayılan faaliyetlerin yanında izlenmesi gereken farklı sistematipler ortaya çıkar. Bir eğitim programı geliştirilirken izlenmesi gerekli basamaklar şekil 4’de “*Eğitim Geliştirmeye Sistematiik Yaklaşım*” adı altında modelleştirilmiştir.

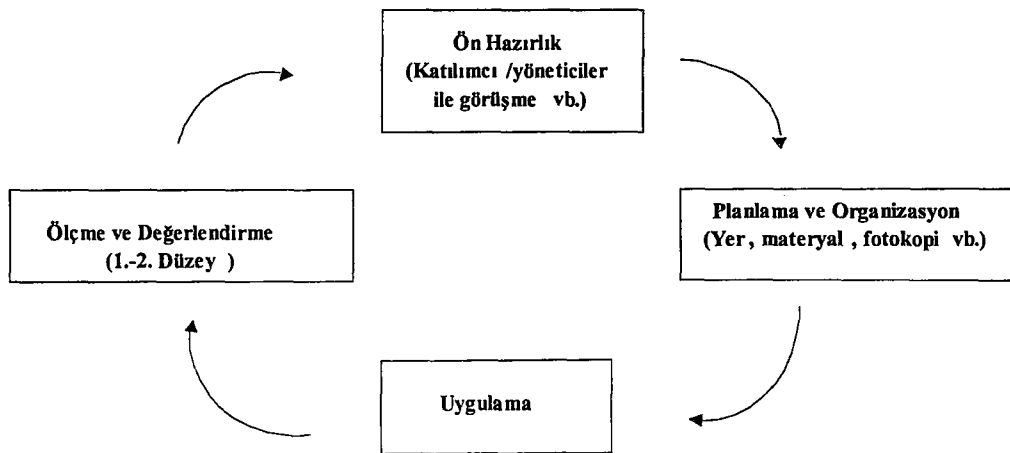


Şekil 4 Eğitim Geliştirmeye Sistematiik Yaklaşım

Pont, 1996, s.6’dan uyarlandı

Bu yaklaşıma göre, programın genel amacı belirlendikten sonra, programı oluşturan her bölüm için anahtar öğrenme hedefleri belirlenir. Daha sonra eğitime bilgi beceri ve tutum değişikliği için neler ekleneceği saptanır. Belirlenen hedeflere ulaşmada en uygun öğrenme metodları belirlenir ve bu metodları kullanmak için gerekli kaynaklar araştırılır. Belirlenen tüm bu kriterleri karşılayacak biçimde eğitimin nasıl dizayn edilmesi gerektiğine karar verilir ve uygun öğretim yöntemi seçilir. Programın başarısını ölçmek için değerlendirmeyi kimlerin yapacağı, ne zaman, ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle yapacakları saptanır. Geliştirilen program tekrar gözden geçirilerek değerlendirilir, eksikler ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir.

Eğitimin eylemsel aşaması olarak da tanımlanan eğitim programlarının uygulanmasının, eğitim yönetimindeki yeri son derece önemlidir. Bir bakıma her türlü araştırmalar tamamlanmış, plan ve çeşitli programlar hazırlanmış ve kaynaklar ayrılmış veya yatırımlar yapılmıştır. Bu aşamada plan ve programlarla öngörülmüş tüm kaynaklar, belirli amaçları gerçekleştirmek ve belli hedeflere ulaşmak üzere harekete geçirilmektedir. Beklenen sonuçların alınabilmesi, ön çalışmaların gerçekçi ve başarılı olması kadar bu çalışmaların modern yöntemlerin gereklerine göre yürütülmüş olmasına da bağlıdır. Eğitimin uygulanması en geniş bir deyimle eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli türdeki ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır (Kalkandelen, 1975, S. 95).



Şekil 5 Bir Eğitim Programının Uygulanması

Bir eğitimin uygulama süreci şekil 5’de görülmektedir. Eğitim uygulanmadan önce eğitime katılacak işgörenler ve yöneticileri, eğitimin tarihi, yeri, öğrenim hedefleri, varsa eğitim öncesi yerine getirilmesi gereken ön gereklilikler hakkında bilgilendirilir. Eğitim departmanı, katılımcıların grup olarak özelliklerini ve beklentilerini belirlemek üzere görüşmeler yapar. Programın hedefleri, öğretim yöntemine uygun olarak eğitim yeri, araç gereç ve malzemeleri hazırlanır. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra eğitim programı duyurulan yer ve saatler arasında gerçekleştirilir. Programın sonunda, ölçme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında, katılımcıların eğitim hakkındaki fikirlerini değerlendiren anketler ve programın özelliğine bağlı olarak gerekli görülürse bilgi ölçen testler uygulanarak program tamamlanır.

Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Eğitim çeviriminin son aşaması, eğitim programının değerlendirilmesi, bir başka deyişle etkinliğinin ölçülmesidir. Eğitimin değerlendirmesinin ne olduğunu, benzer veya yakın anlamda kullanılan “ölçme” ve “değerlendirme” sözcüklerini birlikte ele alarak belirtmekte gerek ve zorunluluk vardır. Bu sözcükler bazen ayrı ayrı bazen de “ölçme ve değerlendirme” biçiminde kullanılmaktadır. Aslında iki sözcüğün değişik anlamları bulunmakla birlikte birbirini tamamlayan yönleri de mevcuttur (Kalkandelen, 1975, S.98).

Türk Dil Kurumunun Sözlüğünde ölçme: “bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama” ya da “en, boy, hacim, süre gibi nicelikleri kendi cinslerinden seçilmiş bir birimle karşılaştırıp kaç birim geldiklerini belirtme” olarak tanımlanmaktadır. Değerlendirme ise sözlükte, “bir şeyin veya kimsenin sahip olduğu yüksek ve yararlı nitelikler” veya “bir şey veya bir kişinin değdiği karşılık” olarak tanımlanmaktadır.

Bu iki sözcük, eğitim sözcüğü ile birlikte ele alındığında, anlamları farklılaşmaktadır. Eğitimin ölçülmesi, eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması

işlemidir. Eğitsel faaliyetler sonunda oluşan değişmelere ilişkin veriler ancak değerlemeye tabi tutulduktan sonra, özellikle amaçlar doğrultusunda değerlendirilince bir anlam ifade ederler. Eğitimin değerlendirilmesi, ölçme sonunda saptanan değişmelere ilişkin verilerin, önceden saptanan amaçlarla karşılaştırılması suretiyle bu sonuçların amaçlara uygunluk derecesinin belirlenmesidir (Kalkandelen, 1975, S.99).

Caldwell'in de dediği gibi değerlendirme, eğitim sonuçlarıyla eğitim çabalarının ortaya koymayı amaçladığı değerleri karşılaştırmaktır. Bu nedenle değerlendirmenin, ilgili olan herkesin anlayacağı bir etkililik ölçütüne dayanması ve özellikle amaçlanan sonuçlardan etkilenen örgüt birimlerine egemen olan değerleri dikkate alması gereklidir. Eğitimin sonuçlarını ölçmek için nasıl ki uygun ölçütler gerekli ise, güvenilir bir değerlendirme içinde yargıların dayandığı değerleri açıklıkla ve doğru olarak ortaya koyan ölçütler gereklidir (Canman, 1979, S.17).

Caldwell'e göre, güvenilir ve nesnel bir değerlendirmenin nitelikleri şu biçimde sıralanır:

- Değerlendirme, egemen değerlerin gerçekçi ve doğru bir çözümlemesine dayalıdır.
- Değerlendirme, örgütün amaçları ile uyuşma içindedir.
- Değerlendirme, tüm uygun nesnel ölçme araçlarından yararlanır.

Eğitimin etkinliğinin ölçülmesinin, herşeyden önce iki ana nokta üzerinde durmayı zorunlu kıldığı ileri sürülebilir: Bunlardan birincisi, eğitim başlamadan önceki iş performans düzeyidir. Bunun saptanması ileri aşamalarda karşılaştırma yapmaya olanak sağlar. İkinci nokta ise, eğitimin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını saptamakta kullanılacak performans standartlarıdır. Eğitimden sağlanan ilerlemeyi ölçmek üzere, eğitime başlamadan önce uygun bir ölçüt seçilmedikçe, daha sonraki çabaların pek fazla bir anlam taşımayacağı açıktır. Belirli bir performans standardı saptanmadıkça, eğitimin amacına ulaşma derecesini ortaya koymak mümkün gözükmemektedir. Bu standartlar herşeyden önce, varolan değer yargılarının gerçekçi bir çözümlemesine dayanmalıdır;

yani örgüte egemen olan değerler ve eğitileceklerin değerleri dikkate alınarak saptanmalıdır (Canman, 1979, S.9-10).

Belirlenen ölçütlere göre tesbit edilen değişme veya kazandırılan davranış ile beklenen arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırma sonunda öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçlara ulaşıldığını, yetersiz olanlarında amaçları gerçekleştirmediğini belirtir. Yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir. Değerlendirme bu hizmetinden dolayı, eğitimin her safhası ile ilgili, onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir(Taymaz, 1997, S.161).

Eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için öncelikle aşağıdaki dört noktayı açıklığa kavuşturmak gereklidir (Özçelik, 1998, S. 188):

- Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- Gerçekleşmiş ise bu değişim eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi?

Eğitim programlarıyla gerçekleştirdiği düşünülen ya da gerçekleştirilen değişim dört düzeyde ele alınarak ölçülebilir. Bunlar sırasıyla, tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlardır.

Bu dört aşama, eğitim programlarının değerlendirilmesine yönelik bir sıralamayı temsil eder. Aşamaların her biri önemlidir ve bir sonraki aşama üzerinde etki yapar. Bir aşamadan diğerine geçildikçe süreç biraz daha karmaşık, biraz daha zaman alıcı olmaya, buna karşılık sunduğu bilgiler daha değerli hale gelmeye başlar. Aşamaların hiçbirisi eğitimci tarafından daha önemli bulunan aşamaya ulaşmak için atlanmamalıdır (Kirkpatrick, 1999, S.19).

1. Tepkinin Değerlendirilmesi:

Tepkinin değerlendirilmesi ile uygulanan programın amaç, kapsam, yöntem ve değerlendirme süreçlerine ilişkin katılanların görüşlerinin alınması ve bu görüşler ışığında programın tüm yönleriyle değerlendirilmesi amaçlanır (Taymaz, 1997, S.162). Bu aşamada, eğitim gören grubun yani katılımcıların program ile ilgili tepkilerinin yazı olarak alınması söz konusudur. Tepki itibariyle değerlendirmede, grubun programı beğenme derecesi belirlenmeye çalışılır. Bir başka deyişle, programın bitiminde, katılımcıların genel izlenimleri, öğretilmek istenen konu, öğretim yöntemi eğiticilerin başarısı katılımcılar açısından saptanmaya çalışılır.

Tepkinin ölçülmesi birkaç nedenden ötürü önemlidir. Birincisi, programın değerlendirilmesine ışık tutacak geribildirimleri, gelecekteki programların geliştirilmesine yaryacak görüş ve önerileri sağlar. İkincisi, katılımcılara, eğitimcilerin orada bulunma nedeninin katılımcıların işlerini daha iyi yapmasına yardımcı olmak olduğu ve bunu yaparken ne dereceye kadar etkili olduklarını belirlemek üzere geribildirim gereksinim duydukları mesajlarını verir. Üçüncüsü, tepki formları yöneticilere ve programla ilgilenen diğer kişilere sunulabilecek sayısal bilgiler sağlayabilir (Kirkpatrick, 1999, S.25).

Eğitim programları sonrasında tepkinin ölçülmesi önemlidir. Eğer katılımcılar olumlu tepki göstermiyorlarsa, büyük olasılıkla öğrenmek için motive olmayacaklardır. Olumlu tepki, öğrenmeyi garanti etmeyebilir, ancak olumsuz tepkiler neredeyse kesin olarak öğrenme olasılığını azaltır (Kirkpatrick, 1999, S.20).

Önemli olmasının yanında, tepkinin değerlendirilmesi kolay ve etkilidir. Eğitim yöneticileri ya da değerlendiriciler çoğunlukla bu yola başvurmaktadırlar. Dale Beach'in de belirttiği gibi burada üzerinde önemle durulması gerekli nokta, genel izlenim tek başına bir eğitim programının başarısını ya da başarısızlığını gösteremeyeceğinden, yalnızca gürpandan alınan tepkilerle yetinmeyip, değerlendirmenin diğer aşamalarına da başvurmanın zorunlu olduğudur (Canman, 1979, S.19). Eğitim programı hakkındaki izlenimleri daha adil ve anlamlı bir duruma getirmek için grubun

izlenimlerinin, program sorumlusunun, eğitim yöneticisinin ve gözlemcilerin kişisel izlenimleriyle tamamlanması gerekir (Kirkpatrick, 1999, S.34).

2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Değerlendirmenin ikinci aşamasını, katılımcıların öğrenme derecelerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Belirli bir eğitim programı hakkında olumlu izlenimler saptanmış olması, öğrenmenin gerçekleştiğine dair yeterli bir kanıt oluşturmamaktadır. Bu nedenle öğretimin öğrenme açısından değerlendirilmesi gereklidir.

Öğrenmenin değerlendirilmesi önemlidir. Öğrenme gerçekleşmediği sürece davranış değişimi meydana gelmez. Eğitim programlarında öğretilmesi planlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe eğitim başarılı olmuş sayılır. Aynı zamanda, öğrenmede başarı sağlanamazsa, eğitim faaliyetleri örgüte boşuna maliyet yüklemiş olur. Öğrenme derecesinin tesbit edilmesi, başarısızlık sözkonusu ise gelecek programlar için gerekli değişikliklerin yapılması veya alternatif çözümler üzerinde durulması gerekir (Özçelik, 1998, S. 188).

Öğrenme, bir eğitim programının sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ve/ya da beceri artış derecesi olarak tanımlanabilir. Bazı eğitimciler davranışta bir değişiklik olmadığı sürece öğrenmenin gerçekleşemeyeceğine inanırlar. Öğrenme şunlardan en az biri oluştuğunda gerçekleşmiş olur: tutumlar değişmiştir, bilgi düzeyi artmıştır, beceri düzeyinde gelişme vardır. Davranış değişikliği sağlanacaksa, bu değişimlerden biri ya da daha fazlası mutlaka gerçekleşmek zorundadır. Dolayısıyla bir eğitim programında eğitmenlerin öğreteceği üç şey vardır: Bilgi, beceri ve tutum. Öğrenmeyi ölçmek şunlardan en az birinin belirlenmesi anlamına gelir (Kirkpatrick, 1999, S.20).

- Hangi bilgi öğrenilmiştir?
- Hangi becerilerin gelişmesi ya da iyileşmesi sağlanmıştır?
- Hangi tutumlar değişmiştir?

Bazı programların amacı bilgi düzeyini arttırmaktır. Artan bilgi düzeyini, programın içeriğini kapsayan ve ön-son testlerle ölçmek kolaydır. Bilgi yeni ise ön test uygulamaya gerek yoktur. Buna karşılık katılımcıların bilgi sahibi olduğu olduğu konularda kavram, ilke ya da teknikler öğretiliyorsa sonuçlarını eğitim sonrasında yapılacak son test sonuçlarıyla karşılaştırabilmek için bir ön test mutlaka gereklidir

Tutumlar, yazılı teslerle ölçülebilir. Program sonucunda katılımcılar tarafından edinilmesi istenen tutumları kapsayan bir tutum anketi tasarlanabilir. Eğitim öncesinde ve sonrasında alınan sonuçların karşılaştırılması hangi değişimlerin meydana geldiğini gösterecektir. Bu durumlarda almak istenilen yanıtları değil, dürüstçe verilmiş yanıtları elde etmek için katılımcının kimliğinin saklı tutulması önemlidir

Becerilerin ortaya çıkarılması için mutlaka bir performans testi uygulanmalıdır. Eğer katılımcı öğretilecek beceriyle ilgili bazı becerilere zaten sahipse, bir ön test uygulanması gerekecektir. Tümüyle yeni bir beceri öğretilecekse eğitim sonrasında uygulanacak tek bir test becerinin ne düzeyde öğrenildiğini ölçmeye yetecektir (Kirkpatrick, 1999, S.47).

Öğrenmenin ölçülmesi tepkinin ölçülmesinden daha zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Ölçüm ve değerlendirme yaparken aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Canman, 1979, S.25):

- Öğrenme derecesi her birey için ayrı ayrı saptanmalıdır.
- Programda öğretilenlerin değerlendirmesi hem eğitimin öncesinde ve hem de sonrasında yapılmalıdır
- Olanak verdiği oranda, öğrenme nesnel bir temele dayandırılmalıdır.
- Deney ve kontrol grupları oluşturularak ölçümler yapılmalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarının istatistiksel bir çözümlemesi yapılmalıdır.

3. Davranışın Değerlendirilmesi (İzleme Değerlendirmesi):

Eğitim, bireyin işle ilgili davranışlarını değiştirebildiği ölçüde etkili olabilir. Eğitim programlarında kimi bilgi ve teknikleri öğrenmenin tek başına bir değeri

olmadığı, ancak, bunların uygulanmasının ona bir değer kazandırdığı doğaldır (Taymaz, 1997, S.181). Üçüncü aşamanın değerlendirilmesi, eğitim programının sağladığı davranış değişiminin boyutunu belirler. Davranışın değerlendirilmesi bazı kaynaklarda (Taymaz, 1997) *izleme değerlendirilmesi* olarak da kullanılmaktadır. Davranışta olumlu bir değişim olmadığı sürece herhangi bir kesin sonuca erişilmesi beklenemez. Bu nedenle program kapsamında öğrenilen bilgi, beceri ve /ya da tutumların iş ortamına aktarılıp aktarılmadığını belirlemek önemlidir (Kirkpatrick, 1999, S.57).

Eğitim programından amaç ilk aşamada bazı bilgi, beceri ve tutumların öğrenilerek davranışa dönüştürülmesi olsa da eğitimdeki ana amaç, öğrenilenler doğrultusunda kazanılan davranışların işe uyarlanması, böylelikle işgörenin daha etkin ve verimli çalışmasıdır. Bu yüzden işgörenlerin kazandıklarının, işe katkılarının, önceki ve sonraki performans ölçümleriyle belirlenmesi gerekir. İş yerindeki davranışlar yönünden değerlendirme, öğrenmeyi ve program hakkındaki genel izlenimleri değerlendirmekten çok daha güçtür. Davranışlardaki değişim açısından eğitimin değerlendirilmesi, diğerlerine göre daha bilimsel bir yaklaşımı gerektirir (Taymaz, 1997, S.181).

Katılımcılar eğitimden çıkıp işlerinin başına döndüklerinde neler olur? Öncelikle davranışların değiştirme fırsatı bulana kadar katılımcılar davranışlarını değiştiremez. Örneğin bir eğitim programı kişiye etkili performans değerlendirme görüşmesinin nasıl yürütüleceğini öğretmek için tasarlanmışsa, katılımcı bir görüşme gerçekleşene kadar öğrendiğini uygulayamayacaktır. İkinci olarak, davranıştaki bir değişimin ne zaman meydana geleceğini tahmin etmek mümkün değildir. Katılımcı öğrendiğini uygulamak için bir fırsat bulmuş olsa bile, bunu hemen yapmayabilir. Üçüncü olarak, katılımcı öğrendiğini iş başında uygulayıp şu üç kanıdan birine varabilir:

- “Olanlar hoşuma gidiyor ve yeni davranışı kullanmaya devam edeceğim”.
- “Olanlar hoşuma gitmiyor ve eski davranışıma geri döneceğim”.
- “Olanlar hoşuma gidiyor ama yöneticim ve/ya da zaman kısıtlamaları beni devam etmekten alıkoyuyor”.

Eğitimcilerin istediği, davranış değişiminin getireceği ödüller sayesinde katılımcıların bunların arasından birinci kanıya varmasıdır. Bu nedenle eğitim salonlarından iş başına döndüğünde katılımcıya yardım, teşvik ve ödül sağlamak önemlidir. Sağlanacak ödüller içsel ve dışsal ödüller olabilir. İçsel ödül, yeni davranışın kullanılmasıyla duyulan iç tatmin, gurur, başarı ve mutluluk duygularıyla ilişkilidir. Dışsal ödüller ise davranış değişiminin sonucunda alınan övgüler, artırılan özgürlük ve yetkiler, liyakat zamları vb. kabul görme şekillerini içerir (Kirkpatrick, 1999, S.48-49).

Davranış değişimin belirlenmesinde bazı önemli kararlar vermek gerekir. Görüşme yada anket formu arasında seçim yapmak ya da her ikisini birlikte kullanmak, değerlendirme için kimlerle temas kurulacağına, değerlendirmenin nasıl ve hangi sıklıkla yapılacağına karar vermek gerekir. Kontrol grubu kullanılıp kullanılmayacağı dikkate alınması gereken bir başka önemli konudur.

Davranışın değerlendirilmesinde uyulması gerekli kuralları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Canman, 1979, S.25):

- Eğitimden önce ve sonraki iş performansı, sistemli bir biçimde ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir.
- Değerlendirme, katılımcılar, amirler, varsa astlar, çalışma arkadaşlarından biri ya da bunlardan bir kaç tarafından yapılmalıdır.
- Eğitim öncesi ve sonrası iş performansını karşılaştırmak ve gözlenen değişikliklerin, gerçekte yapılan eğitimle ilişki derecesini ortaya koymak üzere istatistiksel çözümlemeler yapılmalıdır.
- Eğitim sonrası davranış değişiklikleri üzerinde yapılacak bir değerlendirmenin eğitim programının sona ermesinden belirli bir süre geçtikten sonra yapılması gereklidir. Böylelikle, kişiye öğrendiklerini uygulama olanağı verilmiş olur.

4. Sonuçların Değerlendirilmesi:

Sonuçlar, katılımcıların programa devam etmesinden kaynaklanan kesin sonuçlar olarak tanımlanabilir. Kesin sonuçların içine üretim artışı, kalite iyileşmesi,

maliyet düşüşü, kaza sıklığında ve şiddetinde azalma ve daha yüksek kar gibi unsurlar dahil edilebilir. Bazı eğitim programlarının düzenlenmesindeki neden bu gibi sonuçlardır. Bu türdeki eğitim programları genellikle sonuçlar bakımından değerlendirilebilir. Programın maliyetini belirlemek de fazla zor olmaz. Bir karşılaştırma yaparak eğitime harcanan paranın kendini geri ödediği ortaya çıkarılabilir. Bazı eğitim programlarını ise sonuçlar açısından değerlendirmek zordur. Liderlik, motivasyon ya da karar verme gibi konularını kapsayan programlarda elle tutulur somut sonuçlar elde etmek ve bu sonuçlarda eğitimin katkısını ortaya çıkarmak oldukça güçtür (Kirkpatrick, 1999, S.65).

Düzenlenen eğitim programı ister ölçülebilir somut sonuçlar ortaya koysun ister koymasın, eğitim programının yanında sonuçlara etki eden pek çok faktör vardır. Bunların etkisini birbirinden ayırmak çok zordur. Bu yüzden eğitim uzmanlarını en zorlayıcı aşama, dördüncü aşamadır.

Elle tutulur deliler istendiğinde bir ya da iki aşama geriye giderek davranış değişimlerini, öğrenmeyi ya da her ikisini birden değerlendirmek gerekebilir. Çoğu durumlarda amir ve yöneticiler tarafından doldurulmuş olumlu tepki formları üst yönetimi ikna etmeye yeter. Dördüncü düzey değerlendirmede bulgularla yetinmesini bilmek gereklidir çünkü kanıt elde etmek çoğu kez mümkün olmaz (Kirkpatrick, 1999, S.65-66).

Eğer sunulan program, ilgili kavram, kuram ve ilkeleri öğretmek yerine elle tutulan sonuçları hedefliyorsa yapılması gereken değerlendirme tercihi sonuçlara dayalı değerlendirme yapmak olmalıdır.

Dördüncü düzey değerlendirmede, bireyde eğitim sonrasında meydana gelen davranış değişikliklerinin onun standart performansına ulaşmasını sağlaması ile, bu performansa ulaşmanın, örgütün amaçlarına hizmet edip etmediği önem kazanmaktadır. Eğer umulan düzeyde hizmet etmiyorsa ya da amaçlara ulaşmaya hiçbir olumlu katkı sağlamıyorsa, sorunlar eğitim yetersizliği veya bu performansa ulaşmanın dışında kalan faktörlerden kaynaklanmaktadır (Özçelik, 1998, S. 189).

Sonuçlara dayalı değerlendirmede yardımcı olacak bazı kurallar şöyle sayılabilir (Kirkpatrick, 1999, S.61):

- Kolaylıkla uygulanabilecekse bir kontrol grubu kullanmak.
- Sonuçların ortaya çıkması için zaman tanımak.
- Kolaylıkla uygulanabilecekse ölçmeyi hem program öncesi hende sonrasında yapmak
- Ölçmeyi uygun zamanlarda tekrarlamak.
- Eğer kanıt elde etme olanığı yoksa, bulgularla yetinmeyi kabullenmek.

Eğitimin Transferi ve Eğitimin Transferinde Yöneticinin Rolü

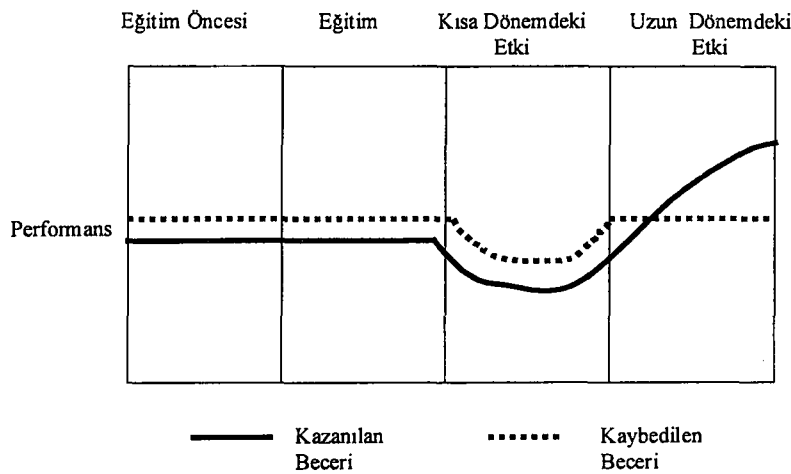
Eğitimin transferi, eğitim sırasında kazanılan ya da kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların, katılımcı tarafından kullanılmaya başlanması ve bunların davranış haline dönüştürülmesinin sağlamasıdır. Eğer bir engel teşkil ediyorsa gerektiğinde önce kazanılan davranışın değişiminin de sağlanması gerekir.

Eğitimin transferi, araştırmacıları ve eğitim uzmanlarını meşgul eden önemli bir konudur. Endüstride çalışan pek çok yönetici de dahil olmak üzere, bu transferin yalnızca eğitim sırasında, sınıf içerisinde gerçekleştirilebileceği düşünülmüş ve çalışmalar, becerilerin sınıf ortamında nasıl sergileneceği üzerine yoğunlaşmıştır. Böylelikle eğitimlerde örnek olay çalışmaları, gerçek olaylar, rol oynama ve benzeri öğretim yöntemleri ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi, beceri ve tutumların sınıf ortamında sergilenmesi aşağıdaki gibi bazı problemleri de beraberinde getirmiştir (Bradfield, 1993, S.4):

1. Bu yöntemler özellikle deneyimli katılımcılar tarafından yapay bulunmaktadır.
2. Sınıf ortamında, bilgi, beceri ve tutumların kazanımı için hiçbir zaman yeterli uygulama ve deneme süresi kalmamaktadır.
3. Katılımcılar yeni kazanılan bu becerileri sınıf ortamında yeterince deneyim-leseler bile iş ortamına geri dönüldüğünde pek çoğu unutulmaktadır.

Yaşanan deneyimler, eğitim sırasında hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların katılımcılara tam olarak aktarılmış olması ve kazanılan öğrenimler için eğitim ortamında yeterince deneyimleme fırsatlarının yaratılmasının eğitim transferinin gerçekleştirilmesi için yeterli olmadığını göstermektedir. Eğitim sonrasında katılımcılar izlenip, yönlendirilmedikçe, öğrendiklerini uygulamaya geçirmeleri için desteklenmedikçe, öğrenilenlerin büyük bir kısmı kaybedilecektir.

Eğitim sırasında öğrenilen yeni bilgi, beceri ve tutumlar, eğitimi takiben gerçek ortama aktararak kullanılmaya başlanamaz. Rackham, bir beceri eğitiminin transferinde gözlenen aşamaları şekil 6'da görüldüğü gibi grafiğe dökmüştür. Eğitim sırasında bireyin gözlenen performansı, eğitim öncesi performans düzeyi ile aynıdır. Eğitimden hemen sonra yeni öğrenilen becerinin uygulanamadığı görülmüştür. Katılımcı henüz bilinçli yetersizlik aşamasındadır. Eğitimden sonra katılımcının kısa dönem, performansında eğitim öncesinde gösterdiği performansa oranla düşüş gözlenmektedir. Bu aşamadan sonra katılımcı eğer, eğitim kazanımlarını uygulamak için desteklenmez, yönlendirilmez, yeni fırsatlar yaratılmaz ise performansının uzun dönemde tekrar eğitim öncesinde göstermiş olduğu düzeye döndüğü görülür. Dolayısıyla bireyde bir değişim de gerçekleşmez. Eğitim sonrasında iş ortamına dönüldüğünde, yeni kazanılan beceri desteklenir, teşvik edilir, uygun çalışma ortamı yaratılırsa işgören'in performansında sürekli bir artış gözlemlenecektir (Bradfield, 1993, S.4).



Şekil .6 Beceri Transferi

Bradfield, 1993, s.7'den uyarlandı.

Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri bu sürece dahil olan kişi ve gruplara bir takım rol ve sorumluluklar yükler. Tablo 1’de görüldüğü gibi bu kişiler, katılımcı, eğitmen/eğitim grubu ve katılımcının yöneticisidir.

Katılımcı, hizmetiçi eğitim sürecini daha etkili hale getirmek için eğitim öncesi kendinden beklenen eğitimle ilgili ön hazırlıkları yapmak, eğitim sırasında öğrenmeye odaklanmak, aktif olarak katılmak, eğitim sonrasında ise öğrenimlerini uygulamak, başta yöneticisi olmak üzere çevresindekilerle paylaşmak sorumluluğunu üstlenir.

Eğitmen ve grubu ise eğitim öncesinde öğrenim metodlarının planlanması, malzeme ve materyallerin seçilip geliştirilmesi, lojistiğin ve idari organizasyonların yapılması, katılımcıların araştırılıp tanınması, eğitim sırasında ise öğrenmeye yardımcı olmak, katılımı sağlamak, sorularla yönlendirmek, odaklamayı sağlamak, eğitim sonrasında ise öğrenilen bilgi ve becerinin iş ortamına transfer edilip edilmediğini izlemek, anahtar öğrenimlerin teşvik edilmesi için yönetimin desteğini sağlamak, eğitim programını ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirmek ve sürekli geliştirmek gibi görevler üstlenir

Hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılması sürecinde yöneticinin eğitim öncesi ve sonrasında çok önemli kilit bir rolü vardır. Bu rol yöneticinin, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının doğru ve adil olarak belirlenmesi ile başlar, eğitim öncesinde astına katılacağı eğitimin önemini aktarması ve eğitimden sonra beklentilerini, yeni performans hedefleri belirlemesiyle devam eder. Eğitim bitip katılımcı iş ortamına geri döndüğünde ise yeni bilgi ve becerilerin iş ortamında kullanımını destekleyip teşvik eder, astlarıyla hareket planlarını tartışmak üzere toplantılar düzenler, yeni becerilerin uygulamalarını gözlemleyip gerektiğinde geri bildirim sağlayarak yönlendirir.

Robert Katz’a göre kişinin işiyle ilgili tutum ve davranışlarını değiştirebilmesi için bazı koşullar gereklidir, bunlar: gelişme isteği, eksiklerini içtenlikle kabul etme, uygun bir çalışma ortamı, üst’ün yardımı ve yol göstericiliği, yeni düşüncelerin uygulanmasına olanak verilmesidir (Canman, 1979, S.33). Sayılan koşulların

sağlanması doğrudan yöneticinin yaratacağı ortam, sağlayacağı fırsatlar, astıyla kuracağı iletişim ve onu motive edebilme, eksik ve olumlu özellikleri hakkında gerçekçi bir farkındalık yaratabilmesiyle doğrudan ilgilidir.

Kirkpatrick'e göre ise bireyin davranışlarında değişimin oluşması için şu dört koşul mutlaka bulunmalıdır (Kirkpatrick, 1999, S.21)

- Kişi değişme isteğine sahip olmalıdır.
- Kişi neyi nasıl yapacağını biliyor olmalıdır.
- Kişi doğru iklimde çalışıyor olmalıdır.
- Kişi değiştiği için ödüllendirilmelidir.

Eğitici ilk iki koşulu eğitim programı aracılığı ile değişim için olumlu bir tutum oluşturarak ve gerekli bilgi ve becerileri öğreterek sağlayabilir. Üçüncü koşul, yani doğru iklim katılımcının bağlı olduğu yöneticiyle ilişkilidir. Dört farklı tipte iklim tanımlanabilir (Kirkpatrick, 1999, S.21):

1. *Önleyici*: Yönetici, katılımcının eğitim programında öğrenip uygulaması istenen şeyleri yapmasını yasaklar.

2. *Caydırıcı*: Yönetici, yapamazsın demez ancak katılımcının davranışını değiştirmemesi gerektiğini, aksi halde kendisinin hoşnut olmayacağını açıkça belli eder. Ya da yönetici programda öğretilen davranış için yeterli bir model oluşturamaz dolayısıyla oluşturulan bu olumsuz örnek astın değişimden vazgeçmesini sağlar.

3. *Tarafsız*: Yönetici astının bir eğitim programına katılmış olduğu gerçeğini gözardı eder. İşler her zamanki gibi yürür. Eğer ast değişme isteği gösterirse, işler yapıldığı sürece bir itirazı olmaz. Davranış değişiminden ötürü olumsuz sonuçların ortaya çıkması durumunda caydırıcı hatta önleyici bir iklim oluşturur.

4. *Teşvik edici*: Amir astının öğrenmesini ister ve öğrendiklerini iş başında uygulaması için onu teşvik eder. İdeal durumda önceden program hakkında astla

görüşmüş ve program biter bitmez uygulamaya geçişi tartışacaklarını ifade etmiştir. Esas olarak, “ne öğrendiğinle ilgileniyorum ve öğrendiğini işe aktarman için sana yardıma hazırım” demektedir.

Dördüncü koşul, yani ödüller, içsel, dışsal ya da her ikisi birden olabilir. İçsel ödüller davranışdaki değişimin ortaya olumlu sonuçlar çıkarmasıyla oluşan tatmin, gurur ve başarıma duygularını içerir. Dışsal ödüller, yönetici tarafından övülme, başkaları tarafından kabul görme ve parasal ödülleri içerir (Kirkpatrick, 1999, S.22).

Açıkça görüldüğü gibi katılımcıların eğitim programından dönüşte karşılaşacakları iklim büyük önem taşımaktadır. Eğer iklim önleyici ya da caydırıcı ise eğitimin işe akatarılma şansı çok azdır ya da hiç yoktur. Eğer iklim tarafsız ise davranışdaki değişim ilk üç koşula bağlıdır. Ancak teşvik edici bir iklimde katılımcılar öğrendiklerini iş ortamına aktarma, uygulama şansını bulabileceklerdir. Olumlu iklim oluşturmanın bir yolu , programın geliştirilme aşamasında yöneticileri işin içine dahil etmek başka bir değişle astlarının ihtiyaçlarını belirlemede yöneticilerin yardımını almaktır. Bir diğeri ise yöneticileri, eğitim sonrasında kendilerine düşen rol hakkın bilgilendirmek, bilinçlendirmek, ve bu rolü yerine getirmeleri için gereken desteği sağlamaktır. Yöneticilerin, motivasyonu ve performansı yüksek tutabilmek için kendilerine bağlı çalışan personel ile ilgili tüm eğitim ve gelişim süreçlerini dikkatle takip etmesi ve desteklemesi son derece önemlidir.

Eğitim kazanımlarının iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin etkisini şekil 6’da gösterilen beceri kazanımı eğriside açıkça ortaya koymaktadır. Eğer eğitim sonrasında katılımcılar, öğrenimlerini kullanmak, iş ortamına uyarlamak için yöneticileri tarafından desteklenir, fırsatlar yaratılır, belirgin hedefler verilir, yönlendirilirlerse öğrendikleri bilgi, beceri ve tutumları kullanır duruma gelirler. İş performansları, etkililikleri, verimliliklerinde de artış sağlanır. Aksi halde eğitim sırasında kazanılan bilgi, beceri ve tutumların büyük bir kısmı kaybedilir. Bu da örgüt içinde yapılan hizmet içi faaliyetlerinin amacına ulaşmaması, yapılan yatırımın karşılığının alınamaması anlamına gelir.

Ancak uygulamada yaygın olarak, yöneticilerin destek olma yerine eğitime, eğitimcilere karşı ve eğitilenlere karşı olumsuz tutumu, değişik biçimlerde kendini göstermektedir. Bunlar arasında eğitsel çalışmalar için istenilen personelin verilmemesi veya çoğu kez bunların yerine, eğitimle ilgili ve ilişkisi olmayanların gönderilmesi; eğitimden dönenlerin hor karşılanması, bunlardan gocunulması ve kuşku duyulmasını belirtmek mümkündür. Bu durum, eğitime ilgi ve katılmayı, eğitilenlerin gerçek hizmet alanlarında çalıştırılmasını ve personelden beklenen verimi olumsuz yönde etkilemektedir (Kalkandelen, 1979, S. 48).

İş Yaşamında Etkililik

Örgüt, davranışlardan oluşan bir sistemdir. Bu davranış sistemini oluşturan yine her biri birer davranış sistemi olan alt sistemlerdir. Örgüt, yaşamak istiyor ise, sistem olarak çevresinin kendine yaptığı etkilere karşı gerekli tepkileri göstermek zorundadır. Başka bir deyişle, örgüt çevresine uyum sağlayabilmelidir.

Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirilerek eyleme geçirebilmesidir. Örgüt, toplumun bir kesim gereksinmesini üretip, sağlamak için kurulmuştur. Toplumun gereksinmesini yeter nicelik ve nitelikte karşılayabildiğinde, kendi yaşamını sürdürecektir girdiyi sağlama yeterliliğini göstererek doyuma ulaşır. Örgüt aynı anda işgörenlerinin bir kesim gereksinmelerini karşılamak için kurulmuştur. Başka bir deyişle, insanlar örgüt için değil, örgüt insanlar içindir. Örgüt, işgörenlerin gereksinmesini karşılayabildiğinde işgörenler doyuma ulaşır. Özetle örgütün amaçları, ürettiği ürünle, toplumun gereksinmelerini ve üründen elde ettiği girdilerle de işgörenlerin gereksinmelerini karşılamaktır. Örgüt hem kendi, hemde işgörenlerinin doyumun sağlamakla görevlidir .

Yukarıda sözü edilen bu iki amacın etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için, yöneticiler, örgütsel etkililiğin aşağıda sayılan öğelerindeki başarıyı, örgüt planlarında öngörülen düzeye yükseltmek zorundadırlar (Başaran, 1992, S.133-134):

- Örgütü verimli kılmak
- İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak
- Örgütün sağlığını korumak
- Örgütü dirikleştirmek

Örgütsel etkililiğin bu öğelerinin, örgüt planında yeterli düzeyde ele alınması gerekir. Bu öğelerin etkili olarak gerçekleştirilmesi aynı anda örgütsel etkililiğin sağlanması demektir.

Örgütün etkililiğinde en önemli bileşenlerden biri işgörenlerdir. Örgüt içinde bir alt sistem olan işgörenlerin etkililiğini, işgörenlerin örgüt içinde yerine getirdiği iş ve görev tanımlarına uygun olarak belirli bir dönem içinde gerçekleştirmesi planlanan performans hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütün etkili olması, işgörenlerin görevlerinde etkili olmasına bağlıdır. İşgörenlerin görevlerinde etkili olması da, kendileri için konulan ölçüte uygun bir performans göstermeleri ile olanaklıdır. İşgörenlerin kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmaları için onlara emeklerine denk ödemenin yapılması gereklidir. Eğer örgütün, etkililiğin ötesinde başarılı olması isteniyorsa, işgörenlerin görevlerinde başarılı olmaları ve başarılarını sürdürmeleri için etkin bir özendirme düzeni kurulmalıdır.

Bireysel ve grup amaçlarının örgütsel amaçlarla bütünleşme derecesi, bireylerin ve grupların kendi amaçlarının, örgütsel amaçlar yoluyla gerçekleştirilmesini algılama derecelerine bağlıdır. Bir bakıma örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi işgörenlerin bireysel ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesinin bir aracı olmaktadır. Böylece örgütsel amaçlar, işgörenlerce paylaşılabildiğinde bireysel ve grup amaçlarıyla gerçek anlamda bütünleşebilmektedir. Bütünleşen amaçlarla, bireylerin ve grupların gerçekleştiren performansları örgütün performans düzeyini yükselterek örgütsel etkililiği sağlamış olur.

Bolman ve Deal'ın 1990 yılında yaptıkları bir araştırmayla belirledikleri etkili örgütlerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Eylemden yana olmak: Etkili örgütler, “eyleme geç, sonuçtan öğren” ilkesini benimserler. Takım çalışmasına önem verirler. Örgüt içinde engelsiz çok yönlü bir iletişim kurarlar. Sorunlarla uğraşmada işgörenlerin gönüllü katılımını sağlayarak örgütün tüm kaynaklarını işe koşarlar. Özellikler insangünü kaynağını etkili kullanıp gelişimine büyük önem verirler.
2. Tüketiciden yana olmak: Tüketicilerin güvenini, beğenisini kazanmaya, hızlı hizmet vermeye, nitelikli ürünler sunmaya, onların gereksinimlerine uygun ürünler üretmeye özen gösterirler.
3. Özgür çalışmak ve girişimci olmak: Etkili örgütler, yenileşmeye daha yatkındır. İşgörenlerine yeterli yetkeyi göçerterek onların daha özgür çalışmalarını sağlar, girişimde bulunmalarını ve yaratıcılığı destekler. Merkezi olmaktan çok yerel olmayı tercih eder. Etkili bir özendirme sistemi kurarak işgörenleri başarılarından dolayı ödüllendirirler.
4. İşgörenlerden yana olmak: İşgörenlerin elverişli bir ortamda çalışmasını sağlarlar. İşgörenlerin yetişmesi, gelişmesi, eğitim haklarını kullanabilmesi için olanak ve ortam yaratırlar. Üstler astlarına kılavuzluk yapar. İşgörenlerin gereksinimlerini karşılamaya ve işten doyumlarını sağlamaya özen gösterirler. Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaların yönetiminde, sorunların çözümünde başarılıdırlar.
5. Paylaşılmış değerlere yönlendirmek: Etkili örgütler, tüm işgörenlerin paylaşılabileceği değerler oluşturur ve işgörenlerin yönetiminde bunları beceri ile kullanırlar. Bürokratik engelleri kaldırarak örgütsel liderliğe dayanırlar.
6. Uzmanlık alanında yürümek: Etkili örgütler, kendi uzmanlık alanları dışında faaliyet göstermezler. En iyi oldukları alanda üretimlerini gerçekleştirirler. Örgüt içinde işgörenleri, en iyi yapabilecekleri görevde çalıştırırlar.
7. Yapıyı yalınlaştırmak: Etkili örgütler örgütlerinin yapısını elverdiğince yalınlaştırır ve uzman işgörenlerle çalışmayı tercih ederler.
8. İşleri planlamak: Etkili örgütler, bütün işlerini gerçekçi, nitelikli planlara dayandırır. Planların uygulanmasını, özdenetime dayanarak denetlerle. Hedeflerle yönetim büyük önem taşır.

Örgütsel etkililiği güven altına alabilmek için, daha başlangıçta girdilerin standartlarının belirlenmesi gerekir. Belirlenen ölçütlerin altında sağlanacak girdiler örgütün etkililiğini düşürmeye aday güçlerdir. Girdilerin saptanan ölçütlere ne değerde uyduğunu ölçmek için araçlarıda belirlemek gerekir. Bunlardan en zoru, örgütün insangücü için ölçme aracı hazırlamaktır.

İnsan gücü, üretim girdilerinin içinde en etkin olanıdır. İşgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarından ne kadarını görevlerine vermeleri gerektiğinin ölçümünü bulmak zordur ama olanaksız değildir. Bundan da zor olanı ise, ölçüt saptansa bile, işgörenlerin görevlerine güçlerini vermelerini etkileyen birçok ruhsal, bedensel engeller vardır. Bu engellere ortamdan gelenlerde eklenir. İşgörenleri örgütsel amaçlara güdüleme; görevlerini ölçütlere uygun düzeyde yapmalarına özendirme ve işten doyumlarını sağlama başlı başına çözülmesi gereken yönetsel sorunlardır. Bu yüzden örgütün insangücü kaynaklarını yönetmek; işgörenler arasındaki çatışmayı çözmek; iletişimi sağlamak yüksek düzeyde yönetim yeterliğini gerektirmektedir. Bunlara ilişkin değişkenler örgütsel etkililiğin, işlemeye ilişkin temel değişkenleridir (Başaran, 1992, S.140).

İşgörenin etkililiğini sağlamak için işgörenin performansını etkileyen değişkenleri ortaya çıkarmak gereklidir. İşgörenin performansı örgütün etkililiğinin temelidir. Örgütün amacını oluşturan ürün işgörenlerin tek tek performanslarının toplamıdır. Geribildirim, çıktının niceliği ve niteliğine ilişkin bilgi edinmedir. İşgören, bireysel sistem olarak, performansının iyi ve kusurlu yönlerini görerek, aldığı geribildirimle ürün üretmeyi sürdürür. Örgütlerde performans değerlendirmesinin varlık sebebidir (Başaran, 1992, S.141).

Örgütlerin yaşaması etkililiklerini istedikleri düzeye çıkartmalarıyla olanaklıdır. Örgütün etkililiğinin yükseltilmesinde yönetsel etkilliğin önemli bir işlevi olması, yöneticilerin ve çalışanların örgütsel amaçları, kendi kişisel amaçları gibi yüklenmelerini sağlamayı ön plana çıkartmıştır. Bir insan, sarıldığı bir amacını gerçekleştirmek için vargücü ile çalışır. İnsanın bu doğasından örgüt için yaralanmak istenmesi hedeflerle yönetim yönteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Hedeflerle yönetim yöntemi, örgütsel amaçlarla çalışanların kişisel amaçlarını özdeşleştirmeyi böylece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların var güçlerini örgüte vermelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Hedeflerle yönetim yönteminin uygulanışı örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber, bu yöntemin genel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Her üst yönetici ast yönetici ile birlikte birimin amaçlarını saptar.
2. En alt bölümün yöneticisi birimin amaçlarına göre bölümün hedeflerini saptar.
3. Her ast yönetici hedeflere ulaşmak için plan yapar. Bu planları astlarıyla paylaşır.
4. Bu planları gerçekleştirmek için bölümde görev sorumluluklar belirlenir.
5. Önceden performans ölçütleri belirlenir ve ölçme araçları hazırlanır.
6. Performans ölçme ve değerlendirme üst ast işbirliği ile yapılır.
7. Üretim sürecinden çok sonuca önem verilir.
8. Çalışanların performansları ile birlikte yeterliklerinin de geliştirilmesi sağlanır.
9. Yöneticiler astlarına yeterli düzeyde yetki devrini sağlar.
10. Astın üstüne gerekli geribildirim zamanında vermesi gerekir. Bu da üst ile ast arasında sürekli bir iletişimi gerektirir.
11. Örgütte etkili işleyen bir özendirme sisteminin kurulması gerekir.
12. Her fırsatta işgörenlerin performans geliştirmeye katkıları sağlanır.

İş Yaşamında Verimlilik

Bir örgütün amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki örgütlerin paylaştığı bazı genel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Palmer ve Winters, 1993, S.9):

- Pazardaki diğer örgütlerden daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek.
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek.

- Optimum işlem düzeyine ulaşmak.
- Satış hacmini ve karı yükseltmek.
- Yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek.
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek.
- Çalışanların moralini yükseltmek.
- Organizasyonun imajını güçlendirmek.

Bütün bu amaçlar, tek bir hedefle ifade edilebilir: insanların verimli olması. Örgütün amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından, örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır.

Örgütü verimli kılmak, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Örgüte kaynak sağladığı içinde en can alıcı yönüdür. Yönetimsel etkililiği yüksek olan yönetici, örgütün amaçlarını iyi belirleyerek, örgütü çevresiyle uyum içinde çalışan bir yapıya kavuşturarak, yönetim işlevlerini yeterli düzeyde gerçekleştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak, örgütünü verimli kılabilir. Bunlarında ötesinde etkin bir yönetici, örgütsel lider olarak örgütündeki insan gücü kaynağını eşgüdümleyip bütünleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirebilir, işgörenleri yüksek verime güdüleyebilir.

Verimlilik, büyük önem verilen üzerinde pek çok araştırma yapılan bir yönetim konusudur. Verimlilik, bir birim ürünün, niteliğini düşürmeden, maliyetini düşürmektir. Bir işgörenin verimliliği demek, görevi ile ilgili bir birim ürünü, girdilerin aşınma ve firesini en aza indirerek, niteliğini bozmadan daha ucuza mal etmesidir. Verim, bir ürünün nitelikçe ve sayıca artmasıdır. Verim arttıkça buna harcanan girdilerde artar. İşgörenin kol ve kafa gücü de bu girdilerin içindedir. Verimin artışı her zaman bir birim ürünün daha ucuza mal olmasıyla sonuçlanmayabilir (Başaran, 1991, S.179).

Verimi artırmak, örgütün girdilerini arttırmakla ve en elverişli teknolojiyi kullanmakla olanaklıdır. Artan girdi oranında çıktı elde edilebilir. Kuşkusuz artan girdi arasında insangücü de önemli bir güçtür. Verimi arttırmak için ya yeni insan gücü girdisi sağlanır ya da var olan insan gücü daha çok harcanır. Verimliliği yükseltmek

verimi (ürünü) arttırmadan da mümkündür. Bir birim ürün, niteliği bozulmadan daha az girdi harcanarak ucuza mal edilebilir. Bu durumda örgüt az ürün üretmiş ama verimliliği yükseltmiştir (Başaran, 1992, S.157).

Verimliliğini yükselten bir örgütün, girdilerinin değerine kendi gücünün (özellikle emeğin) değerini de katarak, daha yüksek düzeyde bir değer elde ettiği varsayılır. Ürünün satış fiyatının değişmediği durumlarda, verimlilik satış fiyatı ile maliyet arasındaki farkı çoğaltarak örgütü kazançlı kılar. Satış fiyatının değişmediği durumda, bir birim ürünün maliyet fiyatı, satış fiyatını aştığında örgütün verimliliği düşmüş demektir.

İnsangücü örgütün temel girdisidir. Tüm öteki girdiler insangücü eliyle işlenip örgütün özgücüne dönüşürler. Bu yüzden örgütün insangü kaynağının yönetimi, yönetim bilimlerinin önemli bir çalışma alanıdır.

McGregor'un da belirttiği gibi, örgütlerin etkisizleşmesinin nedeni, çalışan işgörenlerin doğal yapısından değil, işgörenlerin yeterliliğinin harekete geçirilememesinden ve vargüçlerinin ortaya çıkarılamamasından doğmaktadır. Yöneticilerin astlarına karşı tutumu, işgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmelerinde ve vargüçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir.

Verimlilik ve yetenek kavramları arasında fonksiyonel bir ilişki söz konusudur. Yetenek kavramı, bir kimsenin potansiyel olarak üstesinden gelebileceği şeyi ya da potansiyel kudretini belirler. Bir işgören açısından verimlilik kavramı ise yukarıda tanımlandığı gibi bir kimsenin bir görevi yapmaktan doğan halihazırda başarabildiği şeyi ifade eder. Bu, bir fiziksel ürün ya da hizmet olabilir. Bir kimsenin verimi veya gerçek olarak başarabildiği iş, onun yeteneğine ve iş yapma arzusunu arttıran güdülenmesine bağlıdır. Bu üç kavramın aralarındaki ilişkiyi aşağıdaki formü ile ifade etmek mümkündür:

$$\text{Verimlilik} = \text{Yetenek} \times \text{Güdülenme}$$

Güdülenme katsayısının 0 ila 1 arasında değiştiği kabul edilmektedir. Eğer bir işgörenin kişisel amaçlarını gerçekleştirecek hiçbir çıkarı mevcut değil ise güdülenme sıfır olacak ve o işgören işyerine yeteneğinden hiçbir şey veremeyecektir. Eğer işgörenin işyerinde bütün kişisel arzu ve ihtiyaçları karşılanıyor ve eksiksiz güdüleniyorsa, güdülenme katsayısı bire eşit olacak ve işgören yeteneğinin tamamını işyerine sunmak olanağına kavuşacaktır. Aynı şekilde verim kişinin yeteneğine de bağlı olmaktadır. Eğer güdülenmenin yerine yetenek sıfır olsaydı, verim yine sıfır kalacaktı. Şu halde verim bu iki etmenden birinin artırılması halinde otomatik olarak artacaktır. Özet olarak, eğer işgörenlerin verimliliği iyileştirmek istenirse, potansiyel olarak en yetenekli kimseleri en fazla güdülemek gerekmektedir (Eren, 1998, S. 62).

Yetişkinin özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile istenilen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde, örgütsel amaçlara işgöreni güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. Herhangi bir tepkide bulunma durumuyla karşı karşıya kalındığında, insanlarda birbirine zıt iki güç bulunur. Birinci güç *dürtücü güçtür*. *Dürtücü güç*, belirli bir doğrultuda insanları iten böylece durumu etkileyen güçtür. Bu güç, değişmeye, girişmeye, sürdürmeye eğilimlidir. Üretken olma, özdenetim, yarışma gibi güçler bu türdendir. İkinci güç, *engelleyici güçtür*. *Engelleyici güç*, dürtücü gücü durdurmaya ya da zayıflatmaya çalışır. Tembellik, düşmanlık, kötülük engelleyici güçlere örnektir. Bunlar insanın etkinliğe geçmesini ya da tepkide bulunmasını zayıflatırlar (Başaran, 1992, S.161).

İnsanı yüksek performansa ulaştıran güdüler, içsel güdüler ya da içsel güdülenme, dışsal güdüler ya da dışsal güdülenme olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Bazı bilim adamları, insanı yüksek performans düzeyine ancak içsel güdülenmenin ulaştıracağını, dışsal güdülenme ile de bireyin performansının yükselebileceğini ancak bu tür bir performansın süreklilik göstermeyeceğini ileri sürmektedir. Bir grup bilim adamı ise, içsel güdülenme ile dışsal güdülenmenin bağdaştırılması gerektiği görüşündedir.

Tosi'nin'de belirttiği gibi, bir örgütte işgörenler iki kaynaktan gelen baskıların zorlaması altındadır. Baskıların birinci kaynağı işgörenlerin çalışma çevresi, ikinci kaynağı ise örgütün yöneticileridir. Örgütün verimliliğini arttırmak için önce çalışma çevresinin işgörelere yaptığı baskıyı azaltmak ve olan baskıyı olumlu kılmak gerekir. Sonra yöneticilerin örgütsel liderlik yeteneklerini geliştirmek gerekir.

İş Doyumu

İşgörelerin işten doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünün niceliği ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan işgörelerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür.

Lawler *işdoyumunu*, bir işgörelin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. İşgörelin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.

İş doyumı ile yakın ilgisi olan dört kavram mevcuttur. Bunlar; güdülenme, iş çekici bulma, işle özdeşleşme ve moraldir. Bu kavramlar aşağıda tanımlanarak, iş doyumı kavramı ile aralarındaki fark belirtilmiştir.

Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve anlatmasına karşılık, iş doyumı işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. Ayrıca iş doyumı ile güdülerin doyumı birbirinden farklı anlamlar taşır. İnsanın güdülerinin doyumı, iş doyumundan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İş doyumı yalnız işgörelerin işlerinden duydukları olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumı, işi de içine alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez.

İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş işgörene ne nedenli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyorsa o denli artma gösterir. İş doyumu ise gelecekle ilgili olmaktan çok, işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir. İşin çekiciliği belki iş doyumu etkenlerinden biri olabilir.

İşgörenin işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak denli işine bağlı olmasını anlatır. İşgören işinden istediği derecede doyum sağlamasa bile ayrılamayacak derece ona tutku ile bağlanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, iş doyumu ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir.

Moral, işgörenin örgüt içinde tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İş doyumu işgörenin moraline olumlu etkide bulunan bir etken olabilir. Moral, hem işdoyumla ilgili hem de iş doyumunun bir ürünüdür. İş doyumu ile arasındaki fark: iş doyumu daha çok geçmişe ve şimdiki duruma yöneliktir. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir. İş doyumu bireysel bir duygudur. Moral ise daha çok grup ya da örgütte bulunmakla elde edilir. (Başaran, 1991, S.199).

Carroll ve Tosi'ye göre, bir işgörenin iş doyumu işinden neyi istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. İşgörenin işinden istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinmelerine dayanır. İşinden neyi elde edeceğini umduğu ise işgörenin geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. İşgören, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğine karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı ötek işgörenlerin örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır.

İş, insan yaşamının önemli bir parçası olduğundan işgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İşgörenin aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak

genellemesi olağan sayılmaktadır. İşini haz duyarak yapan bir işgörenin hem beden hem de ruh sağlığının bundan olumlu etkileneceği ve iş hayatında yaşadığı doyumun, işgörenin yaşamına olumlu etkiler katacağı tartışılmaz bir gerçektir.

İş Doyumunu Etkileyen Etkenler

İş doyumunu, işgörenin işini değerlendirmesinin bir sonucudur. İşgörenin işini değerlendirmesine konu olan etmenler, örgütçe kendinin doyurulan ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinimleridir. İş doyumunu işgörenin örgütçe doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinin doyurulması ile ortaya çıkan bir haz duygusu ya da olumlu duygulardır. İşdoyumunun etkenleri, bu hazzı ya da olumlu duyguları yaratan örgütsel koşullar ve örgütçe doyurulan gereksinimlerdir. Bu etkenler aşağıda gruplandırılarak açıklanmıştır (Başaran, 1991, S.203-205).

İşin Niteliği: İşgörenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş doyumunun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- İşin, işgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması.
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
- İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.
- İşin sorun çözmeye dayanması.

Ücret: Örgütçe işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret, iş doyumunun sağlanmasında işin niteliği kadar önemli etkindir. Ücret yalnız emeğin performansı karşılığı olarak değil, işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin az görülmesi iş doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltmaktadır.

Bunun yanında ücretin doyum sağlamasında: a) işgörenin yaşı, kıdem, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri, b) harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri, c) sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşım isteme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin işgörence algılanması doyum yaratmaktadır.

Yükselme Olanakları: Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir. Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgören için psikolojik gelişme anlamına gelirken, bir başkası için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin işgörenlerde yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk farklı olmaktadır.

Övülmek: Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Bu na karşılık hemen her işgören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden işinden dolayı övülmek işgörenin iş doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliğiyle ilgili geribildirim sağlayarak, gelecekte işin daha iyi yapılmasına yol açmaktadır.

Çalışma Koşulları: Genel olarak işgörenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu bakımından çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir. İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş doyumunu için gerekli görülmektedir.

Denetim: Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin iş doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de öz denetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler.

Birlikte Çalışılan İşgörenler: Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlamaktadır. Bunun yanında, bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkilere de işgörenler ihtiyaç duymaktadırlar. Bir örgütte işgörenler, ister gruplaşarak, isterse toplu

halde, ne oranda bir arada olmaya ihtiyaç duyuyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlar ise o oranda iş doyumunu yüksek olmaktadır.

Örgüt ve Yönetim: İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği, iş doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır.

İşgörenin Kişiliği: Kenidine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörelenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. İş doyum düzeyi, işgörenden işgörene farklılaşmaktadır. İş doyum düzeyi işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende farklılık göstermeleri, iş doyumlarının değerlerini de değiştirmektedir.

İş Doyumsuzluğunun İşgörene Etkisi

İş doyumumsuzluğu, işgöreni olumsuz duygulara yöneltmektedir. İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamının elem vermesi ve bunun sürmesi insanın yaşamını zorlaştırmaktadır. İş doyumumsuzluğu yalnız işgörene değil, örgüte de zarar verebilmektedir. Aşağıda, iş doyumumsuzluğunun olumsuz etkileri açıklanmıştır (Başaran, 1991, S.207).

Beden sağlığına etkisi: İş doyumumsuzluğunun işgörelenlerde psikosomatik pek çok rahatsızlıklara yol açtığı anlaşılmıştır. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları, birçok sancılar iş doyumumsuzluğu nedeniyle görülebilmektedir.

Ruh sağlığına etkisi: Doyumsuzlukla ruh sağlığının bozulması arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki saptanmıştır. İş doyumumsuzluğu, ılımlı kaygıdan yoğun kaygıya varıncaya kadar işgörenden işgörene değişik derece kaygı yaratabilmektedir. Kaygının sürekli olması durumunda işgörenin ruh sağlığında bozulmaktadır.

İşten bıkkıma: İş doyumsuzluğu, işgörenin işinden bıkkımasına yol açabilmektedir. Özellikle iş doyumsuzluğu ile işin tekdüzeliği birleşince bu bıkkınlık daha da artmaktadır.

Devamsızlık: İşgörenin işte olması gerektiği zamanlarda, sık sık kısa süreli ya da uzun bir süre işe gelmemesi ile işgörenin iş doyumunu arasında bir bağlantı saptanmıştır.

Kavgacılık: İş doyumsuzluğu olan işgörenlerin, örgütte başkalarıyla kavga etmeye daha fazla eğilimli olduğu ve girişimlerde bulunduğu gözlemlenmiştir.

İşi bırakma: İş doyumsuzluğu ile işi bırakma arasında yüksek bir bağlantı bulunmuştur. İş doyumsuzluğu yaşayanların ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri gözlenmiştir.

Yukarıda etkililik, verimlilik ve iş doyumunu kavramları açıklanırken belirtildiği gibi örgütün en temel girdisi olan insangücünü daha etkili ve daha verimli hale getirmek, iş doyumunu artırmak yönetim biliminin önemli bir çalışma alanıdır. İşgörenlerle bulundukları hiyerarşik kademelere bağlı olarak doğrudan veya dolaylı ilişkiler içinde bulunan yöneticilerin bu alanda üzerlerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütün amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır. İşgörenin verimliliği ise işgöreninin sahip olduğu yetenek ve güdülenmenin bir sonucudur. İşgörenlerin var olan potansiyellerinin ortaya çıkarılması, bu potansiyellerinin örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi ve performanslarının artırılmasında yöneticiler kritik bir rol oynarlar.

Yöneticilerin astlarına karşı tutumu, astlarıyla aralarındaki ilişkilerde geliştirdikleri güven, açıklık işgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve vargüçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Yönetici, işgörene yaratıcılığını kullanacağı özel görevler vererek, yaptığı işin sorumluluğunu üzerine almasını sağlayarak, yeni şeyler öğrenmeye özendirip, gelişim ve değişim fırsatları yaratarak, başarısını takdir ederek ya da fiziksel ödüllerle ödüllendirerek işgörenin

sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamasını sağlama gücüne sahiptir. Bu g, iřęrenin iş doyumunun arttırılması ve güdülenmesi anlamına gelmektedir. Özetle söylemek gerekirse, yöneticilerin iş ortamında yarattığı iklim, astlarına karşı tutumu, astlarıyla aralarında geliştirdikleri ilişki iřęörenlerin etkililiği, verimliliği ve iş doyumunu üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.



İlgili Araştırmalar

Bu kısımda eğitimin iş ortamına transferini örgütsel açıdan inceleyen yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarla ilgili özet bilgiler yer almaktadır. Bu araştırmalar daha çok amaç, yöntem ve bulguların özetleri verilerek tanıtılmaya çalışılmıştır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Literatür incelendiğinde, eğitimin transferi ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmaların, örgün eğitim kapsamında okullara yönelik, bir programın başarısının değerlendirilmeye yönelik olduğu, eğitim programları ve öğretim alanında yapıldığı görülmektedir. Doğrudan hizmetiçi eğitimin transferini konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak bu konuya dolaylı olarak değinen bir kaç araştırmadan söz etmek mümkündür

Bu araştırmalardan biri Şule Açıkalın (Erçetin) (1991) tarafından gerçekleştirilen “Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları” adlı araştırmadır. Bu araştırmayla, kurumlardaki hizmetiçi eğitimin etkililiğini azaltan engellerin tanımlanıp, kaynaklarının belirlenmesi ve üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumları ile fonksiyonel bir ilişkisi olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni, hizmetiçi eğitim etkinliklerini düzenleyen, eğitim birimi bulunan ve bu birimlerde tam zamanlı eğitim yöneticisi, eğitimci istihdam eden Türkiye’nin büyük kamu ve özel kuruluşlarından oluşmuştur. Bu kuruluşların üst yöneticilerinin eğitime ilişkin tutumları araştırmacı tarafından geliştirilen bir tutum ölçeği; kurumlardaki hizmetiçi eğitimin engelleri ve bu engellerin kaynakları hakkında eğitime katılan bireylerin değerlendirilmeleri ise yine araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla belirlenmiştir. Verilerin işlenmesinde, sektörler ve gruplar arasındaki

farklılıklar t testi; üst yöneticilerin kişisel özelliklerinin, eğitime ilişkin tutumlarının görünürde farklılık yaratıp yaratmadığı F ve t testi ile belirlenmiştir.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır: 1) Kamu ve özel sektörde hizmetiçi eğitime engel durumların; a) eğitime etki derecesi nedir? b) kaynakların ve bu kaynakların önem derecesi nedir? c) etki derecesini ve kaynakların önem derecesini belirlemede sektör ve grupların değerlendirmeleri farklı mıdır? 2) Üst yöneticilerin hizmetiçi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi nedir? Bu tutumlarının olumluluk derecesi, kişisel özelliklere ya da çalıştıkları sektörlere göre farklı mıdır?

Açıkalın araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır: Hizmetiçi eğitim konusunda özel ve kamu sektörünün önemli bir kısım engellerinin vardır, engellerin %70'i üst yönetici ve eğitim yönetiminden kaynaklanmaktadır. Bu engellerin etki derecesi ve kaynakları, kamu ve özel sektörde benzerlik göstermektedir. Her iki sektörde de üst yöneticilerin eğitime ilişkin olumlu bir tutuma sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu üst yöneticilerin hizmetiçi eğitim engellerini aşmak, etkililiğini arttırmak konusunda eyleme dönüştürülmemiş olumlu tutumlara sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu durum araştırmacı tarafından üst yöneticilerin ve eğitim yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin, görev ve sorumluluklara ilişkin algı ve anlayışlarının farklılığı ile açıklanmaktadır.

Açıkalın araştırmanın sonunda, eğitim birimlerinin yapı ve işleyiş açısından yeniden gözden geçirilmesi, üst yöneticilerin hizmetiçi eğitim ve verimliliğe etkisi açısından bilinçlendirilmesi, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi önerilerinde bulunmuştur.

İşletmelerde hizmetiçi eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan biri Kılıç tarafından (1999) yapılmıştır. İşletmelerde işgücünün verimliliğinin artırılması açısından eğitimin etkilerinin araştırıldığı çalışmada, Dünya'da ve Türkiye'de eğitim-verimlilik ilişkisinin boyutlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri literatür taraması ve görüşme yoluyla elde edilmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak eğitim

ve işletmelerde hizmetiçi eğitim süreci incelenmiş, ikinci bölümde ise verimlilik kavramı, Türkiye’de Personelin eğitim durumu ve verimliliği, personel verimliliğini artırma aşamaları ve genel olarak verimlilik eğitim ilişkisi incelenmiştir.

Son bölümde ise işletmelerde verimlilik üzerine eğitimin etkisi, verimli çalışma ile bağlantısı ve eğitimin diğer faktörler arasındaki yerinin belirlenmesi amacıyla Kırşehir ilinde faaliyet gösteren Petlas-Lastik ve Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketin’den rastgele seçilen yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler, şirket bünyesinde değişik bölüm ve kademelerde çalışan 88 deneye önceden hazırlanmış 14 sorudan oluşan bir liste çerçevesinde sorular sorularak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı bu görüşmelerin sonunda şu sonuçları elde etmiştir. 1) Deneklerin % 87,6’sı verimlilik kavramının anlamını bilmektedir, 2) denekler, verimlilik kapsamı ve muhtevası hakkında açık-seçik ve net bir bilgiye sahip değildir, 3) deneklerin % 93,5’i kendi çalışmalarını verimlilik yönünden yeterli, % 6,5’i yetersiz bulmaktadır, 4) deneklerin % 36, 3’ü aldığı eğitimi işi ve mesleği yönünden yeterli bulmamaktadır. Bu durum hizmet öncesi ve hizmetiçi üzerinde önemle durulması gerektiğini göstermektedir, 5) deneklerin % 95,4’ü verimliliğin artırılmasında hizmetiçi eğitimi gerekli görmektedir, 6) görüşmeye katılan denekler, halkımızın verimli çalışma yöntemlerini yeterince bilmediğini, fakat verimli çalışmanın gerekliliğine inandığını düşünmektedir, 7) denekler tarafından toplumun en verimli çalışan kesimleri, özel sektör, eğitilmiş kimseler ve işçiler olarak tanımlanmıştır, 8) denekler tarafından toplumun en verimsiz çalışan kesimleri olarak politikacılar ve eğitimsiz kimseler tanımlanmıştır, 9) verimli çalışma nedenleri olarak birinci sırada, işini severek yapma ve benimseme, ikinci olarak eğitim, arkasından sorumluluk, rekabet ve üretkenlik sıralanmaktadır, 10) verimsiz çalışma nedenleri olarak birinci sırada eğitim yetersizliği ikinci sırada ise sorumsuzluk belirlenmiştir.

Araştırma sonunda, işletmelerde çalışan personelin çağın gereksinmelerine uygun olarak hazırlanacak eğitim programlarıyla sürekli olarak eğitilmelerinin verimlilik üzerine olumlu etkiler yaratacağı ortaya çıkmıştır.

Benzer bir araştırmada Taşçı (1995), işletmelerde personel eğitiminin verimliliğe etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Literatür taraması yoluyla yapılan bu araştırma, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde verimlilik kavramı, verimliliği etkileyen faktörler ve etkileme dereceleri ve verimlilikte insan unsurunun önemine değinilmiştir. İkinci bölümde ise emeğin verimliliğini etkileyen faktörler, işgcünün eğitim durumunun verimlilik üzerindeki etkisi, Türkiye’de verim artışını etkileyen faktörler ve bunların içinde eğitimin yeri, sanayi dalları itibari ile verimliliği etkileyen faktörler ele alınarak verimliliği arttırmanın nasıl olacağı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise eğitimin tanımı, konusu, amacı, eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran sebepler incelenmiştir. Son bölümde ise eğitimin önceliklerinin neye göre belirleneceği, eğitimi kimin yapacağı ve bu kişilerin özellikleri, eğitime tabi tutulacakların seçiminin yapılması ve gruplandırılması, personel eğitiminde uyulması gerekli ilkeler, eğitim metodları ve eğitimin verimli olup olmadığının tesbiti yani eğitimin değeriendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışma sonunda araştırmacı, eğitimle ilgili faaliyetlerin uygulama ile bitmediğini, verimliliği arttırmak için nasıl eğitim yapılyorsa, eğitimin verimliliğinde değeriendirilmesi gerektiğini böylelikle yeni ekonomik düzende eğitime daha fazla yatırım yapan işletmelerin ya da ülkelerin rekabette avantaj sağlayacağı sonucuna varmıştır. Bu sonuçtan hareketle araştırmacı, iş piyasasının düzenlenmesi, emeğin optimum dağılımı, emeğin etkinliği ve iktisadi kalkınmada emekten azami verimin elde edilebilmesi için verimli bir teknik ve mesleki eğitim üzerinde önemle durulması gerektiği önerisinde bulunmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hizmetiçi eğitim programlarında, katılımcılara kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların davranış haline dönüştürülerek iş ortamına aktarılması konusunda, yurt dışında yapılan araştırmaların daha önce de belirtildiği gibi büyük bir kısmının öğretim teknikleri, program içerikleri, program geliştirme, eğitim ortamının

düzenlenmesi ve eğitimcilerin nitelikleri gibi eğitim programları ve öğretim alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitimin transferini, yönetim, yöneticilerin etkisi ve özellikleri, örgütsel faktörler açısından ele alarak inceleyen araştırmaların sayının çok az olduğu dikkati çekmektedir. 1990'lı yılların başların itibaren yapılmaya başlayan bu araştırmaların, üniversitelerin ilgili bölümlerinde ve daha çok doktora öğrencileri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmalardan araştırma konusu ile yakın ilgisi olan araştırmalarla ilgili özet bilgiler aşağıda verilmiştir.

Eğitimin transferine yöneticilerin etkisini incelemek amacıyla yapılan ilk araştırmalardan biri Bradfield (1993) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, yöneticilerin eğitimin iş ortamına transferine etkisini, işgörenin iş verimliliği, etkililiği ve iş doyumu açısından incelemektir. Bradfield bu amaçla aynı eğitimi alan katılımcıları üç gruba (A,B ve C) ayırmıştır. Grup A'da yer alan katılımcıların yöneticileri şirketin eğitim departmanı tarafından yönlendirilmiş ve desteklenmişlerdir. Grup B'de yer alan katılımcıların yöneticilerine ise eğitim departmanı tarafından hiçbir yönlendirme ve destekde bulunulmamış, yalnızca grup A'nın yöneticilerini gözlemleme olanağı tanınmıştır. Grup C'de yer alan katılımcıların yöneticilerine ise hiç bir destek verilmemiş, kontrol grubu olarak kullanılmışlardır. Deney grubuna yönelik yönlendirme ve destekleme çalışmaları başlamadan önce eğitime katılan tüm işgörenlerin yöneticileri temel yönetim teknikleriyle ilgili bir eğitime katılmışlardır.

Bu araştırma için dört bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, eğitim sonu tepkilerdir. İkinci değişken ise katılımcıların iş doyumu, üçüncü ve dördüncü değişkenler ise katılımcıların verimlilik ve etkililikleridir. Birinci değişkenle ilgili veriler tepki değerlendirme formu ile, ikinci değişkene ilişkin veriler ise Minnesota İş Doyum Anketi kullanılarak elde edilmiştir. Verimlilik ve etkililik ölçümleri, şirketin mevcut bilgisayar raporlama sisteminden elde edilen verilerle ölçülmüştür. Araştırmacı bu değişkenleri kullanarak aşağıdaki hipotezleri doğrulamaya çalışmıştır:

1) Katıldıkları eğitim öncesi ve sonrasında eğitimin hedef ve amaçları doğrultusunda yöneticileri tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin iş

verimliliklerinde, destek görmeyenlere oranla daha fazla bir artış olacaktır. 2) Katıldıkları eğitim öncesi ve sonrasında eğitimin hedef ve amaçları doğrultusunda yöneticileri tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin iş etkililiğinde, destek görmeyenlere oranla daha fazla bir artış olacaktır. 3) Astları eğitime katılan yöneticilerden, eğitim departmanı tarafından yönlendirilmiş yöneticilerin iş doyumları, eğitim departmanı tarafından hiçbir destek görmeyerek kendi haline bırakılmış yöneticilerin iş doyumlarına göre daha fazla olacaktır. 4) Eğitime katılan işgörenlerden, yöneticileri eğitim departmanı tarafından desteklenmiş ve yönlendirilmiş işgörenlerin iş doyumları, yöneticileri eğitim departmanı tarafından hiçbir destek görmemiş olan işgörenlerin iş doyumlarına göre daha fazla olacaktır. Verilerin çözümlenmesinde t testi ve ANAVO analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bradfield, araştırması sonunda özetle şu sonuçlara ulaşmıştır: 1) Katıldıkları eğitim öncesi ve sonrasında eğitimin hedef ve amaçları doğrultusunda yöneticileri tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin iş verimliliklerinde, destek görmeyenlere oranla istatistiksel olarak çok belirgin bir artış gerçekleşmiştir. 2) Katıldıkları eğitim öncesi ve sonrasında eğitimin hedef ve amaçları doğrultusunda yöneticileri tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin iş etkililiğinde, destek görmeyenlere oranla istatistiksel olarak çok belirgin bir artış gerçekleşmiştir. 3) Astları eğitime katılan yöneticilerden, eğitim departmanı tarafından yönlendirilmiş yöneticilerin iş doyumlarında eğitim departmanı tarafından hiçbir destek görmeyerek kendi haline bırakılmış yöneticilerin iş doyumlarına oranla istatistiksel olarak anlamlı olmasa da bir artış gerçekleşmiştir. 4) Eğitime katılan işgörenlerden, yöneticileri eğitim departmanı tarafından desteklenmiş ve yönlendirilmiş işgörenlerin iş doyumlarında, yöneticileri eğitim departmanı tarafından hiçbir destek görmemiş olan işgörenlerin iş doyumlarına oranla istatistiksel olarak anlamlı olmasa da bir artış gerçekleşmiştir. Eğitim sonrasında yapılan birinci düzey tepki değerlendirmesi sonuçlarına göre işgörenler ve işgörenlerin yöneticileri katıldıkları eğitimlerden içerik, öğretim yöntemi, eğitim ortamı ve eğiticiler açısından memnun kalmışlardır.

Araştırma sonucunda, işgörenlerin katıldıkları eğitimlerin iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin astlarını eğitimin amaç ve hedefleri doğrultusunda

yönlendirme ve destekleme sorumluluklarını ilgili birimlerden destek ve yönlendirme aldıklarında ya da gözlemleyebilecekleri bir model ortamı yaratıldığında daha başarı ile yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır.

Ellinger (1997) ise Amerika Birleşik Devletleri, Georgia Üniversitesinde öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin öğrenmeyi sağlayıcı, yardım edici ve kolaylaştırıcı rollerini araştırma konusu yapmıştır. Ellinger'a göre bugün artık herkes öğrenmenin sağladığı rekabet avantajının farkına varmış ve öğrenen organizasyonlara sahip olmanın önemi artmıştır. Öğrenen organizasyonlarda yönetici ve liderler, öğretmen, koç olarak yeni ve çok önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu rolün sahip olduğu büyük önemin bilinmesine karşılık bu alanda yapılan araştırma sayısı çok azdır. Ellinger bu araştırmayla, öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin, öğrenmeyi kolaylaştıran, öğrenmeye yardım eden kişi (fasilitatör) olarak üstlendikleri rolü yerine getirirken role ilişkin inançları, davranışları, harekete geçiren şeyler ve sonuçlarla ilgili algılarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Veriler, kritik vaka tekniği ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Araştırmaya, dört öğrenen organizasyondan gönüllü olarak orta ve üst kademedede görev yapan 12 müdür katılmıştır. Her bir müdür ile detaylı ve ayrıntılı mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda müdürlere, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmeye yardım eden kişi (fasilitatör) olarak işgörenleriyle yaşadıkları en az dört başarılı ve /ya da başarısız vakayı anlatmaları istenmiştir. Bu mülakatlar yoluyla elli altı vaka toplanmıştır.

Veriler analiz edilirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan en önemli olanı, müdürlerin rollerine ilişkin taşıdıkları inançtır. Yöneticiler, müdür ve öğrenmeye yardım eden kişi (fasilitatör) rollerini birbirinden farklı roller olarak algılamakta ve öğrenen organizasyonlara geçiş sürecinde de rollerin bu şekilde farklı algılanmasının devam edeceğini düşünmektedirler. Yapılan değerlendirmelerle aynı zamanda, gelişim fırsatlarının ve yüksek öneme sahip konuların öğrenme dürtüsünün ortaya çıkmasına neden olan en temel etkenler olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, öğrenenler, yöneticiler ve örgüt açısından

değerlendirilmiş ve yöneticilere öğrenmeye yardım eden kişi (fasilitatör) olarak yapılan yatırımlara daha fazla önem verilmesi ve bu çabaların ödüllendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu alanda yapılan liderlik ve örgütsel öğrenme ile ilgili bir araştırma da, Ash (1997) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın amacı, liderlik davranışlarının bireysel ve grup öğrenmesi üzerindeki etkilerini belirlemek ve açıklamaktır. Araştırma verileri çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) ve üç çalışma grubunun üyeleriyle yapılan mülakatlar ile toplanmıştır. Üç vakada da gruplar, hedeflerini gerçekleştirmek ve sorun çözmek için öğrendiklerini nasıl kullanılabiliyor bilgilere dönüştürdüklerini araştırmacı ile paylaşmışlardır. Grupların üçü de yeni bilgileri gözlemleyerek, yarışarak, paylaşarak, bir araya getirerek ve modelleyerek öğrendiklerini ve ürettiklerini belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik davranışının ve eylemlerinin bireysel ve grup öğrenmesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ash, diğer bulguları ise şöyle özetlemiştir: 1) Takım liderleri dönüşümcü liderlik uygulamalarıyla ilgilenmiş, 2) dönüşümcü liderler, cesaretlendirerek, dayanışma yaratarak ve grubun yeteneklerini ortaya çıkarıp kullanarak öğrenme için ortam yaratmışlardır. Buna ek olarak 3) lider uygun davranışlarıyla bir model oluşturmuş, 4) takımı harekete geçirerek diğerleri tarafından paylaşılan temel varsayımların sorgulanmasını sağlamış ve takımın öğrenmesine yardımcı olmak amacıyla bilgiyi elde etmiş, paylaşmış ve özümsetmiştir. 6) Grupların en az ikisinde lider, ayrıntılar yerine bütünü görebilmenin önemini açıklayarak, katılımcıların eylemleri ve kararlarının sistemin bütününe nasıl etkilediğini öğrenmeleri için fırsatlar yaratmış, 7) takım üyelerine kendilerinin lideri olma fırsatını sunmuştur.

Elde edilen sonuçlar ışığında Ash şu önerilerde bulunmuştur: örgütler liderlerine, örgütsel öğrenmede liderlerin rollerinin ne olduğunu, sistem düşüncesini ve liderlerin eylemlerinin izleyicilerin performansları üzerinde nasıl bir etki yarattığını öğretmenin yollarını aramalıdır. Liderler örgüt içinde öğrenmeyi sağlayacak iklimi oluşturmalıdır. Örgütlerde oluşturulacak bilgi sistemleri liderlere örgütsel öğrenmede destek olacak önemli örgütsel unsurlardan biridir.

Eğitimin transferi ile ilgili yapılan diğer bir araştırma ise liderlik davranışlarının iş ortamına aktarılması ile ilgilidir. Araştırma, Short (1997) tarafından yapılmıştır. Short'un amacı, liderlik eğitimine katılan müdürlerin, yöneticisi, meslektaşları ve astları ile olan çalışma ilişkilerini inceleyerek, liderlik davranışlarının iş ortamına taşınıp taşınmadığını araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini liderlik eğitimine katılan 19 müdür, bu müdürlerle iş ilişkisi içinde bulunan 93 yönetici, meslektaş ve astlardan oluşan bir grup oluşturmuştur.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır: 1) İş ortamına transfer edilen liderlik davranışlarında eğitimden bir ay ve üç ay sonra ne derecede bir farklılık vardır, 2) eğitimden sonra geçen bir aylık ve üç aylık süre içinde hedeflenen davranış değişikliğini yönetici, meslektaş ve astların verdiği desteklerden hangisi açıklayabilmektedir, 3) eğitimden sonra geçen bir aylık ve üç aylık süre içinde transfer davranışları ile transfer ortamı arasında bir ilişki var mı? Veriler, eğitimden bir ay ve üç ay sonra olmak üzere iki kez toplanmıştır. Her katılımcı için, katılımcının yöneticisi, iki meslektaşı ve iki astından katılımcının transfer davranışları ile ilgili gösterdiği performansın değerlendirilmesi istenmiştir. Diğer bir değerlendirme de, eğitimden bir ay ve üç ay sonra olmak üzere iki kez, katılımcılar tarafından algılanan yönetici, meslektaş ve astlarından gelen desteğin değerlendirilmesi biçiminde olmuştur. Verilerin analizinde çoklu regresyon tekniği kullanılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, 1) eğitimden sonra geçen bir aylık ve üç aylık süre içerisinde iş ortamına transfer edilen liderlik davranışlarında bir farklılık olmadığı, bu süre boyunca aynı davranışların sürdürüldüğü, 2) katılımcıların, yönetici, meslektaş ve astlardan gelen desteği birbirinden ayırmadan çalışma grubu desteği olarak algıladığı ve 3) çalışma grubu desteğinin eğitim sonrasında, liderlik davranışlarının iş ortamına aktarılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitimin katılımcıya kazandırmayı hedeflediği bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılma derecesini inceleyen diğer bir araştırma da Bowne (1999) tarafından Batı Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. Bowne'a göre eğitimin transferindeki

etkililik, eğitim sayesinde kazanılan davranışların iş ortamına aktarılması ve iş ortamında kullanılma ile derecesi ölçülebilir. Bu araştırmanın amacı eğitimin kazandırmayı hedeflediği bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılma derecesini yani transferini artırma sürecini ve bu sürecin eğitimin transferine etkisini incelemektir.

Yapılan bu çalışmada, eğitim transfer prosedürlerinin ve kullanılan araçların etkililiği test etmiştir. Transferin etkililiğini arttıran bu araçlar, deney grubunda yer alan katılımcıların yöneticileri tarafından, astlarına eğitime katılmadan önce ve eğitimin hemen sonrasında uygulanmıştır. Bu uygulamalarla yöneticiler, eğitimle şirketin iş hedefleri arasında bağlantının kurulması ve eğitimin kazandırmayı hedeflediği, iş verimliliğini arttıracak davranışlarla ilgili öğrenimlere eğitim sırasında nasıl odaklanılacağı konusunda yardımcı olmayı ve bilinç düzeyini arttırmayı hedeflemişlerdir. Astları deney grubunda yer alan yöneticiler bu amaçla araştırmacı tarafından özel bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Deney grubu katılımcıları da eğitim sırasında bu araçlar ve amaçları hakkında bilgilendirilmişlerdir.

Veriler, 200 milyon dolar satış hacmine sahip ve 800 işçi çalıştıran Batı Michigan Şirketinde gerçekleştirilen bir problem çözme eğitimine katılan 62 katılımcı ve bunların 21 yöneticisinden, anket ve görüşme metodları ile (eğitim öncesi, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında) toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, eğitimin iş ortamına transferinde, eğitim transfer prosedürleri ve araçlarının pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Transferin etkililiğini artıran uygulamalar transfer iklimi üzerinde son derece olumlu bir etki yarattığı anlaşılmıştır. Aynı zamanda deney grubunda yer alan katılımcıların, eğitimle kazandırılması amaçlanan ve iş hedeflerine doğrudan katkıda bulunacak davranışları, iş ortamında hedeflenenden daha yüksek bir oranda kullandıkları belirlenmiştir.

Shoemaker 1998 yılında katılımcıların ve yöneticilerin, iş ortamında eğitimin transferine ilişkin algılamaları hakkında bir araştırma gerçekleştirmiştir. Shoemaker'ın yaptığı tesbitlere göre yöneticiler, işgörenlerini eğitime göndererek bir yatırım

yapmakta fakat işgörenler öğrendiklerini çoğunlukla iş ortamında kullanmamaktadır. Bu nedenle işverenler zaman ve para kaybına uğramakta, eğitimlerin yararına ilişkin inançlarını yitirmektedirler. Katılımcılar ise öğrendiklerini transfer edemediklerinde üretkenlik kaybına uğramakta ve onlar için asıl tehlike olan ücret kesintisi ya da iş kaybı ile karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırmayla Shoemaker iki şeyi amaçlamıştır. Birincisi, eğitimin transfer stratejilerine ilişkin geniş kapsamlı bir anket geliştirmek. İkincisi ise katılımcılar ve yöneticiler tarafından bu stratejilerin algılanan önemini ölçmek.

Shoemaker, öncelikle alan taraması yaparak stratejiler geliştirmiş ve bunlarla ilgili bir grup uzmanın görüşünü alarak bu stratejiler üzerinde gerekli değişiklikleri yapmıştır. Indiana Eyalet Üniversitesi mezunlarıyla, oluşturulan stratejilerin açıklığı ve anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla pilot bir çalışma yapılmış, gelen öneriler doğrultusunda çalışma son haline getirilmiştir. Geliştirilen anket, *American Society for Training and Development (ASTD)*'a üye katılımcı ve yöneticilere değerlendirmeleri için gönderilmiştir. Sunulan stratejiler tüm katılımcı ve yöneticiler tarafından benimsenmiştir. Yapılan değerlendirmelerde, transferin üç aşamasıyla ilgili olarak (eğitim öncesi, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında) farklı görüşlere sahip olunduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar ve yöneticilerin, eğitim sırasında ve sonrasında ilgili stratejilerde büyük bir çoğunlukla görüş birliği içinde oldukları fakat eğitim öncesi aşamasıyla ilgili stratejilerde farklı görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmalardan dikkate değer birisi de Xiao'nun (1992) Çin'de yaptığı araştırmadır. Xiao yaptığı bu araştırmayla, örgütsel faktörlerin eğitimin iş ortamına transferine olan etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Çin'de elektronik sektöründe faaliyet gösteren, ikisi kamu, ikisi özel olmak üzere dört şirket üzerinde yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında geliştirilen bir anketten yararlanılmış ve mülakatlar yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde regresyon analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma da özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1) Eğitimin başarısı ve örgütsel faktörler arasında karşılıklı olarak bir etki vardır. Bu eğitimin transferinde güçlendirici etkide bulunmaktadır. 2) Çalışmalar, eğitimin başarısı ile işgörenin grup arkadaşlarının desteği arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dayanışmanın olmadığı ortamlarda katılımcının bireysel başarısı eğitimin transferinde en belirgin etken olarak ortaya çıkmakta, grup desteği ve dayanışmanın var olduğu ortamlarda ise katılımcının grup arkadaşlarının desteği bireysel başarının yerini almaktadır. 3) Örgütsel faktörler arasında insan faktörü eğitimin transferinde ön plana çıkmaktadır.

Eğitimin transferi ile ilgili yapılan diğer bir araştırma ise Foxon tarafından 1995 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı, eğitimin hedeflediği davranış değişikliğini gerçekleştirmek amacıyla katılımcı tarafından eğitim sonrasında yapılan eylem planlarının eğitimin transferine olan etkilerini incelemektir. Araştırmanın temel amacı olmasa da katılımcı tarafından algılanan yönetici desteğinin eğitimin transferine olan etkisi de incelenmiştir.

Büyük bir Amerikan şirketinde, 104 işgören bir beceri eğitimine tabi tutulmuş, düzenlenen seanslar arasından tesadüfî olarak seçilen 17 seansa katılan katılımcılar, bireysel eylem planlarını nasıl hazırlayıp eyleme geçirecekleri konusunda bilgilendirilmişlerdir. Eğitimin transferi ile ilgili veriler eğitimden üç ay sonra anket ve mülakat yöntemleri kullanılarak toplanmıştır.

Elde edilen veriler analiz edildiğinde, eylem planı hazırlayan grubun eğitimde kazandırılması hedeflenen becerilerin iş ortamında kullanılmasına ilişkin çok düşük bir çaba gösterdiği ve transfer için yöneticiden fazla bir destek görmediği ortaya çıkmıştır. Gruplar arasında eğitimin transferine ilişkin belirgin bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte bu araştırmayla, eğitimin iş ortamına transferinde eylem planlarından çok yöneticilerin desteği ve bunun işgörenler tarafından algılanmasının çok daha önemli olduğunu anlaşılmıştır.

Bates (1997), Amerika Birleşik Devletlerinde petrokimya alanında faaliyet gösteren bir şirketin, üretim elemanları üzerinde yaptığı bir araştırma ile işletme

ortamında, hizmetiçi eğitimin içerik geçerliliğinin, örgütsel kararlılığın, öğrenmenin, performans etkililiğinin ve transfer ikliminin eğitimin transferine olan etkisini belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmada, çok aşamalı bir hizmetiçi eğitim değerlendirme modeli üzerine kurulu, kavramsal bir model kullanmıştır. Bu model ile amaç, yöneticilerin performans değerlendirmelerinde verdikleri puanlar ve bu puanlardaki değişime etki eden faktörleri açıklığa kavuşturmaktır. Bu bağlamda, eğitimin etkililiğini etkileyen ikincil faktörlerin, motivasyon sağlayıcı unsurların, çevresel öğelerin, yetenek unsurunun, bilgisayara dayalı eğitim programlarından elde edilen bilgi ve becerilerin, bireylerin performanslarına nasıl ve ne derecede etkide bulunduğu incelenmiştir.

Araştırmayla, transfer iklimi kavramsal olarak gözden geçirilmiş, çalışma ortamı temel alınarak transfer iklimi değişkenleri belirlenmiştir. Bir grup olarak, transfer iklimi değişkenleri büyük bir oranda ($R^2 = .36$, $p > .0001$) performans puanlamalarındaki değişimin nedeni olarak ortaya çıkmıştır. İklim boyutlarından yedi tanesi ölçülmüş, performans üzerindeki en güçlü belirleyici, bireyler arası iklim olarak belirlenmiştir. Bireyler arası iklim (çalışma arkadaşlarının desteği, grubun değişime karşı olan tepkisi, yöneticinin desteği) en temel performans belirleyicisi olarak meydana çıkmaktadır. Bu bulgular, bireyler arası transfer iklimi boyutlarının (grup üyelerinin grup olarak kendilerine olan inancı, grup üyelerinden grup normlarına uygun davranışta bulunmasına dair beklentiler, bireyler arası dayanışma gibi) eğitimin çıktılarının iş ortamında kullanılmasında son derece etkili bir faktör olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Elde edilen sonuçlar kullanılan modelde, içerik geçerliliği ile 1) performans etkililiği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ($r = .53$, $p < .0001$), 2), içerik ile performans arasında ise daha düşük bir ilişki derecesinin var olduğunu ($r = .18$, $p < .08$) ve 3) içerik geçerliliğinin temel bir performans belirleyicisi olduğunu (beta $.44$, $p < .001$) göstermiştir. Bu araştırmada kullanılan kavramsal modele dayanarak, içerik geçerliliğinin taşıdığı motivasyon değeri açısından, performansa etki eden yetenek unsuru gibi performansa etki eden ikincil bir değişken olarak kabul edilmesi gerektiği sonucuna

varılmıştır. Araştırmanın sonuçları 1996 yılında Holton'un geliştirdiği çok aşamalı hizmetiçi eğitim değerlendirme modeli üzerine kurulu, kavramsal modele bütünüyle destek vermemektedir.

Diğer bir araştırmayla Post (1998), öğrenen organizasyonlar üzerine gerçekleştirdiği bir çalışmada, yirmibirinci yüzyılın öğrenen organizasyonlarında işgörenlerin performanslarının artmasında etkili olacak hızlandırılmış öğrenme teorisini incelemiştir.

Post'a göre Amerika'da organizasyonlar, gelişim için önemli sonuçlar doğuracak uzun dönemli yapısal değişimler içine girmişlerdir. Organizasyonların çoğu, gelişim için yeni yapılarına temel oluşturacak olan öğrenen organizasyon ilkelerini benimsemişlerdir. Bir öğrenen organizasyon ise insanların sürekli gelişimini sağlayan, sürekli öğrenmeyi olanaklı kılan bir anlayış üzerine kuruludur. Eğitim ve geliştirme departmanları bu dönüşüm çabalarının vazgeçilmez bir parçasıdır ve işgörenlerin öğrenen organizasyonların gerektirdiği becerileri kazanmasında kilit rol oynar.

Post bu araştırmayla, öğrenen organizasyonların oluşturulmasını sağlayacak olan hızlandırılmış öğrenme tekniklerini belirlemeye çalışır. Bu amaçla, hızlandırılmış öğrenmenin etkililiği ve başarılı bir hızlı öğrenmenin özellikleri araştırmıştır. Hızlandırılmış öğrenme ile öğrenenin performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında meta analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca, öğrenen organizasyonların gerektirdiği becerilerin kazanılmasında bireylerin gelişimine katkıda bulunacak öğrenme çevikliği modelleri de geliştirilmiştir.

Post özetle şu sonuçlara ulaşmıştır. Başarılı hızlı öğrenmenin özellikleri; ataklık, konsantre olma, aktif olarak eyleme geçme şeklinde belirlenmiştir. Bu özelliklere dayanarak bireysel öğrenme çevikliği modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller, başarılı hızlı öğrenmenin özellikleri ile, Howard Gardner'ın *Çok Yönlü Zeka Teorisi* ve Peter Senge'in *Öğrenme Döngüsü* modeli arasında bir paralellik kurmuştur. Model kullanıcılarına bir süreç oluşturarak, öğrenen organizasyonların gerektirdiği beceriler olan Peter Sengin tanımladığı beş disiplinin (sistem düşüncesi, bireysel ustalık, zihni

modeller, takım halinde öğrenme ve paylaşılan vizyon) oluşmasına yardımcı olur. Modellerin uygulamalarından elde edilen sonuçlar, eğitimlerin tasarımında hızlandırılmış öğrenim modelinin kullanılmasının öğrenim çeşitliliğini sağladığı sonucunu ortaya koymuştur.

Hizmetiçi eğitimin iş ortamına transferiyle doğrudan ilişkili olmasa da, yapılan bu çalışmada, verilerin toplanması sırasında ölçüm aracı olarak Kirkpatrick'in dört aşamalı değerlendirme metodunun kullanılmasından dolayı, Kirkpatrick modeli kullanılarak yapılan iki araştırmaya da bu bölümde yer verilmiştir.

Bu araştırmalardan ilki, tıp eğitiminde Kirkpatrick'in dört aşamalı değerlendirmesini kullanarak bu alanda elde edilen başarıyı ölçmeyi amaçlayan, Tidler (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Araştırmada, astım hastalığına ilişkin doktorlara verilen bir hizmetiçi eğitimin değerlendirmesi yapılmıştır. Birinci düzey değerlendirme de tepki ölçülmüş ve eğitime ilişkin demografik datalar toplanmış, ikinci düzey değerlendirme için hasta tatminine ilişkin veriler kullanılmıştır. Üçüncü ve dördüncü düzey değerlendirmelerde ise tıbbi verilerden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemini eğitime katılan beş gruptan oluşmuştur.

Verilerin analiz edilmesinde, açıklayıcı ve sonuç istatistikleri kullanılmıştır. Demografik veriler sınıflanmış, birinci ve ikinci düzey değerlendirmeler için ortalamalar hesaplanmıştır. Tıbbi verilerin değerlendirilmesinde t-testi kullanılmıştır. Yapılan istatistikler, ikinci gruba verilen eğitimin diğerleriyle karşılaştırıldığında davranış ve sonuç düzeyinde daha başarılı olduğunu göstermiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bulunmasa da , eğitimin özellikle de eğiticinin, örgütün performansı ve finansal çıktıları açısından etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da kazanılan öğrenimlerin uygulanmasıyla geçen zaman arasında negatif eğilimli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma sonunda, değerlendirme sürecinin başarı ile gerçekleştirilebileceği fakat elde edilen verilere ilişkin taraflarla herhangi bir iletişim kurulmadığı ve geribildirimde bulunulmadığı takdirde, elde edilen sonuçların hiçbir anlam ifade

etmeyeceği gerçeği ortaya çıkmıştır. Araştırmacı bununla ilgili olarak bir geribildirim değerlendirme modeli geliştirmiştir.

Ölçme ve değerlendirme üzerine yapılan diğer araştırma ise Philips (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayla Philips, ölçme ve değerlendirme metodlarını kullanarak eğitimin örgütsel hedefler üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu nedenle araştırmacı özellikle Kirkpatrick'in dört aşamalı değerlendirme metodu üzerinde durmuş ve büyük organizasyonlarda eğitimin sonuçlarını ölçmek için hangi değerlendirme süreçlerinin kullanıldığını incelemiştir. Araştırmanın verileri, beş şirketin eğitim yöneticileri, eğitim uzmanları ve eğiticileriyle ölçme ve değerlendirme uygulamaları hakkında yapılan mülakatlar ile toplanmıştır.

Elde edilen bulgular, şirketlerde yapılan ölçme ve değerlendirilme çalışmalarında, Kirkpatrick'in dört aşamalı değerlendirme modelinin kullanıldığını göstermektedir. Eğitimin sonuçlar üzerinde yaptığı etki değerlendirilirken iki metodun kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi yöneticilerle dördüncü düzey değerlendirmenin ölçütlerini belirlemek, diğeri ise anket yapmaktır. Araştırmacı, eğitim aracılığı ile örgütsel hedeflere ulaşmak için taraflarla kurulacak diyalogun önemi vurgulamakta ve bir eğitimin tasarlanması aşamasında eğitim uzmanlarının ilgili kişilerle biraraya gelip dördüncü düzey ölçütlerini belirlemeleri gerektiğini savunmaktadır.

Buraya kadar verilen özetlerden de anlaşılacağı gibi yurt içinde yapılan araştırmalar sayısal olarak yetersizdir. Eğitimin transferi ile ilgili bir hizmetiçi eğitim programının ele alınıp incelenmesinden çok, hizmetiçi eğitimin engelleri, üst kademe yöneticilerin hizmetiçi eğitime ilişkin tutumları, hizmetiçi eğitim verimlilik ilişkisi gibi konulara daha genel yaklaşılarak bireylerin tutumları belirlenmeye çalışılmış, literatür taramaları yapılmıştır.

Dünyada ise öğrenen organizasyonlara sahip olmanın gerekliliği ve önemi anlaşıldıkça, eğitimin transferine ilişkin yapılan araştırmalar sınıf ortamından çıkarak yönetsel ve örgütsel alana kaymaya başladığı anlaşılmaktadır. Yakın bir gelecekte

öğrenen organizasyonların önemi arttıkça Türkiye’de de bu alanda yapılacak araştırmaların sayısında bir artış olacağı beklenmektedir.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri bünyesinde çalışan eğitim uzmanları tarafından, satış alanında uzman kişilerin danışmanlığından yararlanılarak geliştirilen Coca-Cola satış sistemine yönelik temel bir satış eğitimi programıdır. Eğitimin amacı, Coca-Cola Şirketine yeni katılan satış temsilcilerinin şirkete ve işlerine adaptasyonlarını sağlamak, iletişim becerilerini geliştirmek, piyasa uygulamaları hakkında bilgilendirerek, sorumluluklarını etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmeleri konusunda yön göstermektir. Eğitimin öğrenim hedefleri aşağıdaki gibidir.

1. Coca-Cola Sistemi’nin esaslarını ve tanıyacaklar.
2. Geleceğe Yönelik İfade’yi tanıyıp, bu doğrultuda düşünmeye ve davranmaya başlayacaklar.
3. Satış ve dağıtım sistemlerinin özellikleri konusunda bilgi sahibi olacaklar.
4. Müşterilerle ilişkilerinde etkin iletişim tekniklerini kullanacaklar (Beden dili, etkin dinleme, geribildirim, kazan-kazan paradigması vb.).
5. Tanzim teşhir tekniklerini ve standartlarını tanıyıp, kusursuz şekilde uygulamaya hazır olacaklar.
6. Etkili satış tekniklerini tanıyıp, piyasada uygulayarak, müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit edip, bu ihtiyaçlara yönelik etkin çözümler üretecekler.
7. Ticari matematik konusunda bilgi edinip, analitik düşünme becerisini geliştirerek, kaynaklarını verimli kullanabilecek ve karlılık ilkesi doğrultusunda hareket edecekler.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitiminde yer alan konuların ana başlıkları ise aşağıdaki gibidir:

Coca-Cola Sisteminin Esasları
Coca-Cola Misyon Ve Vizyonu
Coca-Cola Satış Sistemi
İletişim Becerileri
Tanzim-Teşhir
Satış Teknikleri
Ticari Matematik
Mükemmel Hizmet

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi eğitimi ile ilgili daha detaylı bilgi EK A'da yer almaktadır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçme araçları aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bulguların sıralanması, açıklanması ve yorumlanması, araştırmanın amaçları esas alınarak yapılmıştır.

Buna göre, ilk olarak deneklerin demografik değişkenlere göre dağılımları tablolaştırılarak açıklanmıştır.

İkinci sırada hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarı düzeyinin göstergesi olan, tepkinin değerlendirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi ve davranışın değerlendirilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime katılan satış temsilcilerinin iş verimliliklerine ilişkin bulgular ile *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime* katılan satış temsilcilerinin iş etkililiklerine ilişkin bulgular üçüncü ve dördüncü sırada açıklanmıştır.

Beşinci olarak katılımcıların satış şeflerinin iş doyumlarına ilişkin bulgular ve son olarak da, satış temsilcilerinin iş doyumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin cinsiyetlerine göre dağılımlarını gösteren bulgular tablo 9’da verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılabacağı gibi eğitime katılan satış temsilcilerinden yalnızca bir tanesi kadındır. O da kontrol grubunun içinde yer almaktadır. Diğer katılımcıların hepsi erkeklerden oluşmaktadır.

TABLO 9

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

DENEKLERİN CİNSİYETLERİ	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Kadın	0	0,0	1	8,3	1	5,0
Erkek	8	100,0	11	91,7	19	95,0
Toplam	8	100	12	100	20	100

Araştırmaya katılan satış şeflerinin cinsiyetlerine göre dağılımlarını gösteren bulgular tablo 10’da verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılabacağı gibi eğitime katılan satış şeflerinden yalnızca bir tanesi kadındır. O da deney grubunun içinde yer almaktadır. Diğer katılımcıların hepsi erkeklerden oluşmaktadır.

TABLO 10

ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE
KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

DENEKLERİN CİNSİYETLERİ	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Kadın	1	12,5	0	0,0	1	5,3
Erkek	7	87,5	11	100,0	18	94,7
Toplam	8	100	11	100	19	100

Deneklerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin yaşa göre dağılımları tablo 11’de verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılabacağı gibi grubun bütünü değerlendirildiğinde, eğitime katılan satış temsilcilerinin yüzde 35’i 20-25 yaş grubu arasında yer almakta, yüzde 60’ı 26-31 yaş grubu arasında, yüzde 5’i ise 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin yüzde 37,5’i 20-25 yaş grubu arasında, yüzde 50’si 26-31 yaş grubu, yüzde 12,5’i ise 32-37 yaş grubu arasında yer almaktadır. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin dağılımı da deney grubuna benzerlik göstermekte, yüzde 33,3’ü 20-25 yaş grubu arasında, yüzde 66,7’si 26-31 yaş grubunda yer almaktadır.

TABLO 11

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN YAŞI	f	%	f	%	f	%
20-25 yaş	3	37,5	4	33,3	7	35,0
26-31 yaş	4	50,0	8	66,7	12	60,0
32-37 yaş	1	12,5	0	0,0	1	5,0
38 ve yukarısı	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	8	100,0	12	100	20	100

Araştırmaya katılan satış şeflerinin yaşa göre dağılımlarını gösteren bulgular tablo 12’de verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılabacağı gibi grubun bütünü açısından bakıldığında, satış şeflerinin yüzde 5,3’ü 20-25 yaş grubu arasında, yüzde 68,4’ü 26-31 yaş grubu arasında, yüzde 26,3’ü de 32-37 yaş grubu arasında yer almaktadır. Deney grubunda yer alan satış şeflerinin yüzde 12,5’i 20-25 yaş grubu arasında, yüzde 37,5’i 26-31 yaş grubu arasında, yüzde 50’si 32-37 yaş grubu arasında yer almaktadır. Kontrol grubu arasında yer alan satış şeflerinin yüzde 90,9’u 26-31 yaş grubu arasında, yüzde 9,1’i de 32-37 yaş grubu arasında yer almaktadır.

TABLO 12
ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE
KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN YAŞI	f	%	f	%	f	%
20-25 yaş	1	12,5	0	0,0	1	5,3
26-31 yaş	3	37,5	10	90,9	13	68,4
32-37 yaş	4	50,0	1	9,1	5	26,3
38 ve yukarı	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	8	100,0	11	100	19	100

Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin öğrenim durumlarına göre dağılımı tablo 13’de yer almaktadır. Tablo 13’de görüldüğü gibi grubun bütünü açısından bakıldığında, yüzde 70’nin lise, yüzde 30’unun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Grupta, ortaokul mezunu ve yüksek lisans yapmış satış temsilcisi bulunmamaktadır. Deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin yüzde 62,5’i lise, yüzde 37,5’i ise üniversite mezunudur. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin yüzde 75’i lise, yüzde 25’i ise üniversite mezunudur.

TABLO 13
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN ÖĞRENİM DURUMU	f	%	f	%	f	%
Ortaokul	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Lise	5	62,5	9	75,0	14	70,0
Üniversite	3	37,5	3	25,0	6	30,0
Yüksek Lisans	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	8	100,0	12	100	20	100

Araştırmaya katılan satış şeflerinin öğrenim durumlarına göre dağılımı tablo 14’de yer almaktadır. Tablo 14’de görüldüğü gibi grubun bütünü değerlendirildiğinde, yüzde 15,8’nin lise, yüzde 84,2’sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Grupta, ortaokul mezunu ve yüksek lisans yapmış satış şefi bulunmamaktadır. Deney grubunda yer alan satış şeflerinin yüzde 12,5’i lise, yüzde 87,5’i üniversite mezunudur. Kontrol grubunda yer alan satış şeflerinin yüzde 18,2’si lise, yüzde 81,8’i üniversite mezunudur.

TABLO 14
ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE
KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE
DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN ÖĞRENİM DURUMU	f	%	f	%	f	%
Ortaokul	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Lise	1	12,5	2	18,2	3	15,8
Üniversite	7	87,5	9	81,8	16	84,2
Yüksek Lisans	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	8	100,0	11	100	19	100

Deneklerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin meslek kıdemlerine göre dağılımı tablo 15’de yer almaktadır. Tablo 15’den de görülebileceği gibi grubun bütününe bakıldığında, satış temsilcilerinin mevcut görevlerinde yüzde 30’u 1-3 ay, yüzde 35’i 4-6 ay, yüzde 35’i 7-9 aydır çalışmaktadırlar. 10-12 ay arası kıdem sahibi olan satış temsilcisi yoktur. Deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin yüzde 25’i 1-3 ay, yüzde 62,5’i 4-6 ay, yüzde 12,5’i ise 1-9 aydır mevcut görevlerini sürdürmektedir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcileri ise yüzde 33,3’ü 1-3 ay, yüzde 16,7’si 4-6 ay, yüzde 50’si 7-9 aydır görevlerini sürdürmektedirler. Satış temsilcilerinin katıldıkları *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi*, satış temsilciği görevinin başlangıç eğitimlerinden biri olduğu için katılımcıların kıdem sürelerinin dokuz aydan az olması ideal olarak kabul edilmektedir.

TABLO 15
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN MESLEK KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN KIDEMİ	f	%	f	%	f	%
1-3 ay	2	25,0	4	33,3	6	30,0
4-6 ay	5	62,5	2	16,7	7	35,0
7-9 ay	1	12,5	6	50,0	7	35,0
10-12 ay	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	8	100,0	12	100	20	100

Araştırmaya katılan satış şeflerinin meslek kıdemlerine göre dağılımlarını gösteren bulgular tablo 16'da verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılabacağı gibi grubun bütünü açısından bakıldığında, satış şefleri mevcut görevlerinde, yüzde 36,8'i 1-3 ay, yüzde 10,5'i 4-6 ay, yüzde 36,8'i 7-9 ay, yüzde 15,8'i 10-12 aydır çalışmaktadırlar. Deney grubunda yer alan satış şeflerinin yüzde 25'i 1-3 aydır, yüzde 37,5'i 7-9 aydır, yüzde 37,5'i 10-12 aydır satış şefi olarak görevlerini sürdürmektedirler. Deney grubunda 4-6 ay arasında kıdemli satış şefi yoktur. Kontrol grubunda yer alan satış şefleri ise mevcut görevlerini yüzde 45,5'i 1-3 ay, yüzde 18,2'si 4-6 ay, yüzde 36,4'ü 7-9 aydır sürdürmektedir. Kontrol grubunda 10-12 ay arasında kıdemli satış şefi bulunmamaktadır.

TABLO 16
ELEMENLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE
KATILAN SATIŞ ŞEFLERİNİN MESLEK KIDEMLERİNE GÖRE
DAĞILIMI

	Deney Grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
DENEKLERİN KIDEMİ	f	%	f	%	f	%
1-3 ay	2	25,0	5	45,5	7	36,8
4-6 ay	0	0,0	2	18,2	2	10,5
7-9 ay	3	37,5	4	36,4	7	36,8
10-12 ay	3	37,5	0	0,0	3	15,8
Toplam	8	100,0	11	100	19	100

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Programına İlişkin Tepki, Öğrenme ve Davranış Değerlendirilmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyeti; katılımcıların tepkisi, öğrenme ve davranış değişimi açısından hangi düzeyde başarılı olmuştur?” biçiminde ifade edilmişti. Bu soruya cevap bulmak için *Katılımcı Görüşleri Formu*, *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi* ve *Coca-Cola Satış Temsilcisi Davranış Gözleme Formlarından* elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları, yüzdeleri ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Davranış değişikliğine ilişkin grupların ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını test etmek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolastırılarak, grafiklerle açıklanmıştır.

Katılımcı Görüşleri Formundan Elde Edilen Bulgular

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine katılan satış temsilcilerinin cevapladığı *Katılımcı Görüşleri Formundan* elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Eğitime katılan satış temsilcilerinin, satış temsilcisi olarak ortalama görevleri 5,2 aydır. Eğitime katılan satış temsilcilerinin amirleri olan satış şeflerinin yüzde 85’i işgörenlerine eğitim öncesinde katılacakları *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi* programının amacını açıklamış, yüzde 15’i böyle bir açıklamada bulunmamıştır. Eğitim öncesi katılımcıların amirlerinin yüzde 65’i katılımcıları, eğitim sonrası kendilerinden beklenen performans düzeyi hakkında bilgilendirmiş, yüzde 35’i ise böyle bir bilgilendirme yapmamıştır.

Bu bulgular, deney ve kontrol grupları olarak ayrı ayrı incelendiğinde ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır; deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin hepsine eğitim öncesinde katılacakları *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi* programının

amacı açıklanmış ve eğitim sonrası kendilerinden beklenen performans hakkında bilgilendirilmişlerdir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin yüzde 75’ne eğitim öncesinde katılacakları *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel* Eğitimi programının amacı açıklanmış, yüzde 25’ne böyle bir açıklamada bulunulmamıştır. Eğitim öncesinde, kontrol grubunda yer alan katılımcıların yüzde 42’si kendilerinden eğitim sonrası beklenen performans hakkında bilgilendirilmiş, yüzde 58’ne ise böyle bir bilgilendirme yapılmamıştır.

Eğitime katılan satış temsilcilerinin yüzde 44’ü eğitime katılımlarının tam zamanında gerçekleştiğini, yüzde 56’sı ise bu eğitime daha önce katılması gerektiğini belirtmiştir. Eğitim programına katılım zamanının erken olduğunu düşünen katılımcı yoktur.

Katılımcılar tarafından erişilen öğrenim seviyesinin değerlendirmesiyle ilgili sonuçlar tablo 17’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılabileceği gibi, Katılımcıların yüzde 6’sı eriştikleri öğrenim seviyesini *“işin nasıl yapılacağını biliyor, ancak desteğe ihtiyacı var, tek başına yapamıyor”* biçiminde, yüzde 22’si *“programda hedeflenen öğretileri beklenen performansa uygun yeterlikte yapabilir ama daha çok rehberlik ve pratiğe ihtiyacı olduğu inancında”*, yüzde 39’u *“programda hedeflenen öğretilerin beklenen performansa uygun yeterlikte yapabileceğinin inancında”* oldukları şeklinde, yüzde 33’ü ise *“programda hedeflenen öğretileri çok iyi bir şekilde yapabilmenin ötesinde başkalarına da öğretebileceği inancında”* oldukları biçiminde değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeler, katılımcıların yüzde 94’nün öğrenim düzeylerini B, C ve D olarak değerlendirdiklerini başka bir deyişle programda katılımcılara öğretilmesi amaçlanan öğrenim hedeflerinin katılımcı gözüyle gerçekleştiği vurgulanmaktadır.

Katılımcı Görüşleri Formunun diğer kısmında sorulan eğitim programı, eğiticiler, eğitim materyalleri, eğitim yerine ilişkin sorulara katılımcıların verdikleri yanıtlar tablo 18’de yer almaktadır.

TABLO 17
KATILIMCILARIN, KATILIMCI GÖRÜŞLERİ FORMUNDA ERİŞİLEN
ÖĞRENİM SEVİYELERİNE İLİŞKİN YAPTIKLARI DEĞERLENDİRMELERE
İLİŞKİN BULGULAR

ERİŞİLEN ÖĞRENİM SEVİYESİ	KATILIMCI DÜŞÜNCELERİ %
A.İşin nasıl yapılacağını biliyor, ancak desteğe ihtiyacı var, tek başına yapa mıyor	6
B. Programda hedeflenen öğretileri beklenen performansa uygun yeterlikte yapabilir ama daha çok rehberlik ve pratiğe ihtiyacı olduğu inancında	22
C. Programda hedeflenen öğretilerin beklenen performansa uygun yeterlikte yapabileceğinin inancında.	39
D. Programda hedeflenen öğretileri çok iyi bir şekilde yapabilmenin ötesinde başkalarına da öğretebileceği inancında.	33
Toplam	100

Tablo 18'den de görülebileceği Katılımcı Görüşleri Formunda yer alan, “Program hedeflerde belirtildiği şekilde yeteneklerin gelişimine katkıda bulundu” ifadesine katılımcıların yüzde 63’ü kesinlikle katıldığı, yüzde 32’si katıldığını belirtmiştir. “Öğretileri uygulama ve pratik yapma imkanı bulundu” ifadesine katılımcıların yüzde 47’si kesinlikle katıldığını, yüzde 37’si katıldığını, yüzde 16’sı kararsız olduğunu belirtmiştir. “Program hedefleri gerçek hayattaki uygulamalar ile bağdaşıyordu” ifadesine katılımcıların yüzde 33’ü kesinlikle katıldığı, yüzde 17’si katıldığını, yüzde 39’u kararsız olduğunu, yüzde 11’i de katılmadığını belirtmiştir. “Eğiticiler konu hakkındaki bilgisi, konuyu net olarak açıklaması ve katılımı bakımından başarılıydı” ifadesine katılımcıların yüzde 75’i kesinlikle katıldığı, yüzde 19’u katıldığını, yüzde 6’ı kararsız olduğunu belirtmiştir. “Eğitim notları ve malzemesi yeterliydi” ifadesine katılımcıların yüzde 61’i kesinlikle katıldığı, yüzde 22’si katıldığını, yüzde 17’si kararsız olduğunu belirtmiştir. “Eğitim yeri ve ortamı eğitim için uygundu” ifadesine katılımcıların yüzde 89’u kesinlikle katıldığı, yüzde 11’i katıldığını belirtmiştir. “Eğitimin içeriği hakkındaki genel düşüncem olumlu” ifadesine katılımcıla-

TABLO 18
KATILIMCILARIN, KATILIMCI GÖRÜŞLERİ FORMUNDA EĞİTİM PROGRAMI,
EĞİTİCİLER, EĞİTİM MATERYALLERİ, EĞİTİM YERİNE İLİŞKİN SORULARA
İLİŞKİN BULGULAR

EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ İFADELER	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	x
Program hedeflerde belirtildiği şekilde yeteneklerin gelişimine katkıda bulundu	63	32	5	0	0	4,56
Öğretileri uygulama ve pratik yapma imkanı bulundu	47	37	16	0	0	4,28
Program hedefleri gerçek hayattaki uygulamalar ile bağdaşıyordu	33	17	39	11	0	3,72
Eğitici konusundaki bilgisi, konuyu net olarak açıklaması ve katılımı bakımından başarılıydı	75	19	6	0	0	4,79
Eğitim notları ve malzemesi yeterliydi	61	22	17	0	0	4,44
Eğitim yeri ve ortamı eğitim için uygundu	89	11	0	0	0	4,89
Eğitimin içeriği hakkındaki genel düşüncem olumlu	72	22	6	0	0	4,67

rın yüzde 72'si kesinlikle katıldığı, yüzde 22'si katıldığını, yüzde 6'sı kararsız olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların eğitim programının içeriği, eğitici, eğitim materyalleri, eğitim yeri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerin geneline bakıldığında yaptıkları değerlendirme, bir ile beş arasında yer alan değerlendirme ölçeğinde 4,48 ile dört ölçeğinin üzerinde yer almaktadır. Programa katılımlarının zamanında gerçekleşip gerçekleşmediği ve öğrenim düzeyleri bakımından yaptıkları değerlendirmeler de dikkate alındığında, katılımcıların program hakkında son derece olumlu tepkilere sahip olduğu, eğitim programını beğendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile katılımcılar, öğrenim yeri, kullanılan malzeme ve materyaller, program içeriği, öğretim teknikleri ve eğitici açısından bir problem yaşamamışlardır. Sözü edilen bu değişkenlerin eğitim boyunca pozitif bir öğrenme iklimi yaratarak öğrenme düzeylerine ve motivasyonlarına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir.

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinden Elde Edilen Bulgular

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime katılan satış temsilcilerine öntest–sontest biçiminde uygulanan *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinin* sonuçları tablo 19’da verilmiştir.

Bu tablodan da anlaşılaçağı gibi eğitime katılan satış temsilcilerinin öntestten aldıkları puanlar yetmiş üzerinden en yüksek 50 en düşük 35 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların sontestten aldıkları puanlar ise yetmiş üzerinden en yüksek 51 en düşük 46 arasında değişmektedir. Katılımcıların öntest ve sontestten aldıkları puanların değişimi incelendiğinde sontestten aldıkları puanlarda yüzde 1,4 ile yüzde 1 arasında bir artış meydana gelmiştir. Yalnızca deney grubunda yer alan üç numaralı katılımcının öntestten aldığı 45 puan sontestte de bir değişim göstermeyerek yine 45 puan olarak kalmıştır. Grup ortalamasına bakıldığında, grubun yetmiş üzerinden, öntestten 43 puan aldığı, yüzde 1,2’lik bir artış göstererek son test puanını 51’e yükselttiği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda deney-kontrol grubu ayrımı yapmadan bir değerlendirme yapıldığında, *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime* katılan satış temsilcilerinin, bu programa ilişkin bilgi düzeylerinde yüzde 1,2’lik bir artışın meydana geldiği ve *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi* öğrenim hedeflerinin yüzde 73’lük kısmının gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu veriler ışığında hedeflenen öğrenimin büyük ölçüde gerçekleştiği sonucuna varmak olasıdır.

Elde edilen bulgular deney-kontrol grubu ayrımı yapılarak incelendiğinde, tablo 20’den de anlaşılaçağı gibi eğitim öncesinde, deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin öntestten elde ettikleri ortalama puanın 42 olduğu, kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin öntestten elde ettikleri ortalama puanın 43 olduğu görülmektedir. Sontest puanları incelendiğinde ise, hem deney hem de kontrol grubunda yer alan katılımcıların sontestten elde ettikleri ortalama puan 51 olduğu ortaya çıkmaktadır.

TABLO 19
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN BİLGİ TESTİNDEN ELDE EDİLEN
BULGULAR

KATILIMCILAR	PUANLAR		DEĞİŞİM	
	Ön test	Son test	puan	%
Deney 7	38	53	15	1,4
Deney 5	39	53	14	1,4
Deney 6	39	52	13	1,3
Kontrol 6	35	46	11	1,3
Deney 2	46	56	10	1,2
Kontrol 10	43	53	10	1,2
Kontrol 8	41	51	10	1,2
Kontrol 4	40	50	10	1,3
Deney 4	40	50	10	1,3
Kontrol 20	43	52	9	1,2
Kontrol 1	40	48	8	1,2
Kontrol 2	49	56	7	1,1
Kontrol 9	46	53	7	1,2
Kontrol 19	42	49	7	1,2
Deney 8	37	44	7	1,2
Deney 1	49	54	5	1,1
Kontrol 5	48	53	5	1,1
Kontrol 7	43	46	3	1,1
Kontrol 3	50	51	1	1,0
Deney 3	45	45	0	1,0
Grup Ortalaması	43	51	8	1,2

TABLO 20
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN BİLGİ TESTİNDEN DENEY VE KONTROL
GRUPLARI BAZINDA ELDE EDİLEN BULGULAR

	Kişi Sayısı	Öntest		Sontest		Değişim	
		$\bar{x}_1$	s	$\bar{x}_2$	s	puan	%
Deney Grubu	8	42	4,41	51	4,29	9	1,2
Kontrol Grubu	12	43	4,31	51	3,03	7	1,2

Tablo 20’de görüldüğü gibi deney ve kontrol gruplarının öntest-sontest puanları karşılaştırıldığında her iki grubun başarı puanlarında bir artış olduğu göze çarpmaktadır. Bu artış, deney grubunda 9 puan kontrol grubunda ise 7 puan olarak gerçekleşmiştir. Başarı puanlarında meydana gelen değişim, deney-kontrol grubu bazında değerlendirildiğinde de öğrenimin gerçekleştiği yargısını doğrulamaktadır.

“Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinin”, sontest sonuçları kullanılarak, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında eğitim sonunda erişilen bilgi düzeyi açısından fark olup olmadığını istatistiksel olarak sınamak için t testi uygulanmıştır. Tablo 21’de görüldüğü gibi, satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında yapılan t testi analizi sonucunda, t değeri .05 düzeyinde ($t=0,112$) manidar bulunmamıştır. Bu sonuç, eğitim sonunda satış temsilcilerinin deney ve kontrol grupları arasında, erişilen bilgi düzeyi bakımından fark olmadığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu, araştırma süresi boyunca deney ve kontrol grupları arasında meydana gelecek farklılıklara, deney grubu üzerinde yapılacak yönlendirme ve destekleme çabalarının neden olacağı düşüncesini kuvvetlendirmektedir.

TABLO 21

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ SONTES
SONUÇLARI KULLANILARAK, SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL
GRUPLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN T-TESTİ
BULGULARI

Deney Grubu			Kontrol Grubu			Karşılaştırma		
n	x	s	n	x	s	t	sd	p
8	50,88	4,29	12	50,67	3,03	0,112	18	

Coca-Cola Satış Temsilcisi Davranış Gözleme Formu Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine katılan satış temsilcilerinin, “Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu” kullanılarak eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere üç aşamada gözlenerek puanlanan davranış düzeylerine ilişkin sonuçlar tablo 22’de verilmiştir.

Bu tablodan da anlaşılacağı gibi eğitim öncesinde yapılan gözlemlerde, deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin elde ettikleri puanların ortalaması 3,66 olarak hesaplanmıştır. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin eğitim öncesi gözlemlerden elde ettikleri puanların ortalaması 3,37’dir. Eğitimden sonra otuz gün içerisinde yapılan gözlemlerden, deney grubunun elde ettiği puanların ortalaması 4,16, kontrol grubunun ise elde ettiği puanların ortalaması 3,77 olarak belirlenmiştir. Eğitimden üç ay sonra yapılan gözlemler sonucunda, deney grubunun elde ettiği puanların ortalaması 4,67, kontrol grubunun ise elde ettiği puanların ortalaması 3,78 olduğu görülmüştür.

TABLO 22

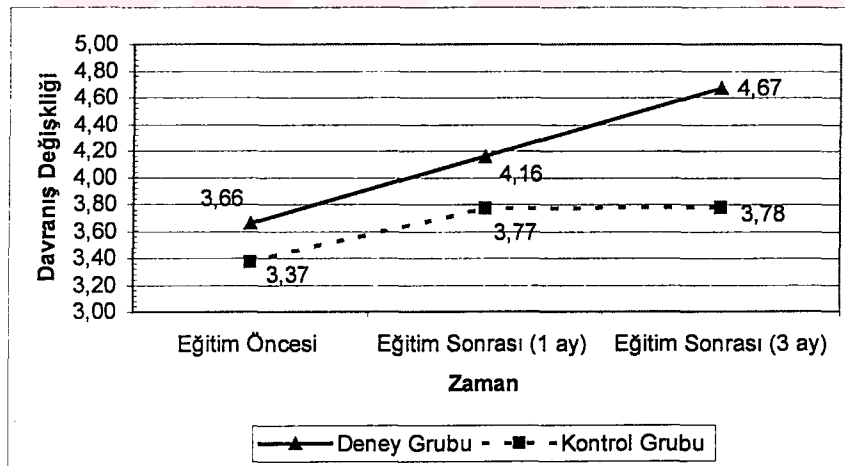
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ EĞİTİMİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

	Kişi Sayısı	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Eğitim Sonrası		Fark		
		Tarih:ARALIK 2000		30 gün içinde		3 ay sonra		$\bar{x}_2 - \bar{x}_1$	$\bar{x}_3 - \bar{x}_2$	$\bar{x}_3 - \bar{x}_1$
		$\bar{x}_1$	s	$\bar{x}_2$	s	$\bar{x}_3$	s			
Deney Grubu	8	3,66	0,40	4,16	0,30	4,67	0,21	0,50	0,51	1,01
Kontrol Grubu	12	3,37	0,32	3,77	0,26	3,78	0,22	0,40	0,01	0,41

Tablo 22’den de anlaşıldığı gibi deney ve kontrol grupları arasında eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içerisinde ve eğitimin üç ay sonrası yapılan ölçümler

karşılaştırıldığında deney grubunun davranış gözlem puanlarında ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 0,50 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 0,51 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 1,01 puanlık bir artış olduğu görülmektedir. Kontrol grubunun davranış gözlem puanları değişimi incelendiğinde ise ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 0,40 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 0,01 puanlık bir artış üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 0,41 puanlık bir artış olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, hem deney hem de kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin davranışlarında, düzeyleri farklı olsa da bir değişikliğin meydana geldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bu sonuçların, bilgi testi ve Katılımcı Görüşleri formundan elde edilen sonuçlarla tutarlılık içinde olduğu da görülmektedir.

Şekil 7’de deney ve kontrol gruplarının davranış gözlem puanlarının değişimi grafiğe aktarılmıştır. Bu grafik incelendiğinde, başlangıçta, deney ve kontrol gruplarının davranış gözlem puanları arasında 0.29’luk bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim sonrasında 30 gün içinde deney ve kontrol grupları arasındaki fark 0,39 puana yükselmiş, eğitimden üç ay sonra ise bu fark 0,89 puana ulaşmıştır.



Şekil 7 Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin Davranış Gözlem Puanları

Deney ve kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin davranış gözlem puanları arasında zaman içerisinde meydana gelen bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 23’de görüldüğü gibi deney ve kontrol gruplarının fark puanları ortalamaları arasındaki farklılıkların .05 düzeyinde ($F= 3, 510$) anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin davranışlarında destek görmeyenlere oranla daha büyük bir değişimin meydana geldiğini göstermektedir. Analizlere bu değişim hangi zaman aralığı ya da aralıkları içinde meydana geldiğini belirlemek üzere devam edilmiş ve tek faktörlü varyans analizi (t testi) yapılmıştır.

TABLO 23
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ DAVRANIŞ
GÖZLEM PUANLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN
BULGULAR

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Eta Kare
Gruplararası	5674,400	19				
Grup (D/K)	1922,844	1	1922,844	9,226	0,007	0,339
Hata	3751,556	18	208,420			
Gruplariçi	4869,356	40				
Ölçüm (Ön-Son)	1670,556	2	835,278	11,234	0,000	0,384
Grup Ölçüm	522,022	2	261,011	3,51*	0,400	0,163
Hata	2676,778	36	74,355			
Toplam	10543,756	59				

* istatistiksel olarak anlamlı

Ölçüm dönemlerinde ortalamalar arasındaki farkı gösteren x_2-x_1 , x_3-x_2 , x_3-x_1 ölçümleri arasında yapılan t testinin sonuçları. Tablo 24’de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre x_3-x_1 ile x_3-x_2 ölçümleri arasında yapılan t testi sonuçları .05 düzeyinde anlamlı ($t=2,51$) çıkmıştır. Bu sonucu, davranış değişikliğinin belirli bir zaman aralığı içinde yer almadığı, değişimin, eğitimden sonra geçen üç aylık izleme dönemine yayılarak gerçekleştiği biçimde yorumlamak mümkündür. Şekil 7 incelendiğinde deney grubunda yer alan deneklerde meydana gelen davranış değişikliğinin üç aylık izleme süresi boyunca artan bir ivme ile devam ettiği görülmektedir. Bu artış, deney grubuna yapılan yöndendirme ve destekleme çabalarının bir sonucu olarak yorumlanabilir. Kontrol grubunda ise davranış değişikliğinin eğitimden sonraki ilk ay boyunca yüksek seyrettiği, son iki aylık süreçte yavaşlayarak artmaya devam ettiği izlenmektedir. Bu değişim, kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerine, satış şefleri tarafından bir yönlendirme destekleme yapılmadığı ve bundan dolayı öğrenilenlerin unutulduğu, eğitimin gitgide etkisini yitirmeye başladığı şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 24

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİYLE HEDEFLENEN DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİKLERİNİN HANGİ ZAMAN ARALIĞINDA MEYDANA GELDİĞİNİ ANALİZ EDEN t TESTİ SONUÇLARI

	Üçüncü ile ikinci ölçüm arasındaki fark	İkinci ile birinci ölçüm arasındaki fark	Üçüncü ile birinci ölçüm arasındaki fark
Üçüncü ile ikinci ölçüm arasındaki fark		1,27	2,51*
İkinci ile birinci ölçüm arasındaki fark	$p>0,05$		1,23
Üçüncü ile birinci ölçüm arasındaki fark	$P<0,05^*$	$p>0,05$	

* İstatistiksel olarak anlamlı

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime Katılan Satış Temsilcilerinin İş Verimliliklerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin iş verimlilikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu soruya cevap aramak için Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime katılan satış temsilcilerinin verimliliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarından yararlanılmıştır.

Satış temsilcilerinin, Coca-Cola Türkiye sistemi içerisinde BASIS adlı veri tabanından elde edilen bilgisayar raporları kullanılarak, eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere üç aşamada ölçülen verimlilik göstergesi olan “*aylık ortalama satışlara*” ilişkin sonuçlar tablo 25’de verilmiştir.

Bu tablodan anlaşılabacağı gibi eğitim öncesinde yapılan ölçümlerde, deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin, aylık ortalama satışlarının 17667 koli olduğu görülmektedir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin eğitim öncesi ölçülen aylık ortalama satışları ise 17562 kolidir. Eğitimden sonra otuz gün içerisinde yapılan ölçümlerde, deney grubunun aylık ortalama satışları 19038 koli, kontrol grubunun ise 18018 koli olarak belirlenmiştir. Eğitimden üç ay sonra yapılan ölçümler sonucunda, deney grubunun aylık ortalama satışlarının 21167 koli, kontrol grubunun ise aylık ortalama 19085 koli olduğu görülmüştür.

Tablo 25’den de anlaşıldığı gibi deney ve kontrol grupları arasında eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içerisinde ve eğitimin üç ay sonrası yapılan ölçümler karşılaştırıldığında deney grubunun aylık ortalama satışlarında ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 1371 kolilik bir artış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 2130 kolilik bir artış, üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 3500 kolilik bir artış olduğu

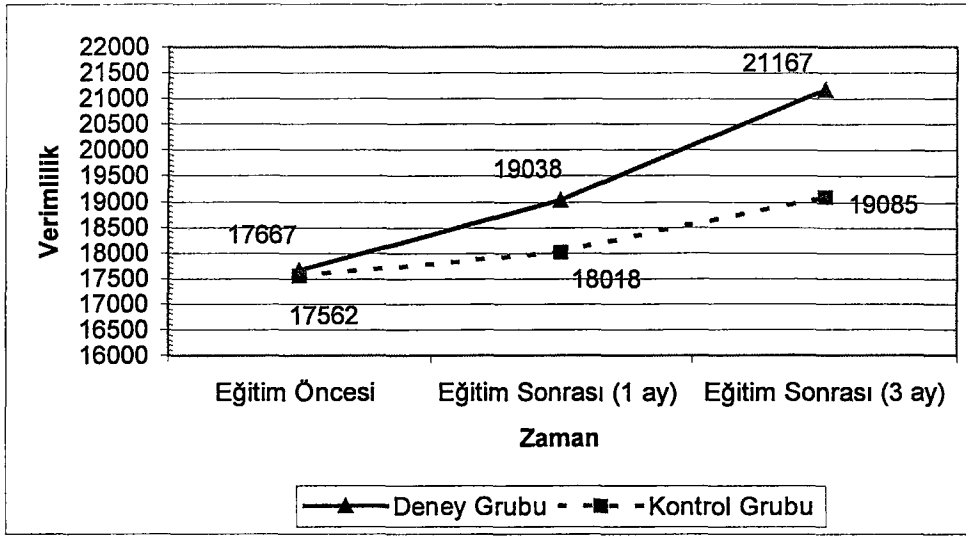
görülmektedir. Kontrol grubunun aylık ortalama satışlarının değişimi incelendiğinde ise ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 456 kolilik bir artış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 1068 kolilik bir artış, üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 1523 kolilik bir artış olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, hem deney hem de kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin verimliliklerinde, düzeyleri farklı olsa da bir artışın meydana geldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

TABLO 25
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN İŞ VERİMLİLİKLERİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN
BULGULAR

	Kişi Sayısı	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Eğitim Sonrası		Fark		
		Tarih: ARALIK 2000		30 gün içinde		3 ay sonra				
		$\bar{x}_1$	s	$\bar{x}_2$	s	$\bar{x}_3$	s	$\bar{x}_2 - \bar{x}_1$	$\bar{x}_3 - \bar{x}_2$	$\bar{x}_3 - \bar{x}_1$
Deney Grubu	8	17667	25342,40	19038	27996,24	21167	27632,53	1371	2130	3500
Kontrol Grubu	12	17562	18704,03	18018	19097,64	19085	19598,01	456	1068	1523

Şekil 8’de deney ve kontrol gruplarının verimliliklerinde meydana gelen değişim grafiğe aktarılmıştır. Bu grafik incelendiğinde, başlangıçta, deney ve kontrol gruplarının aylık ortalama satışlarında 105 kolilik bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim sonrasında 30 gün içinde yapılan ölçümlerde deney ve kontrol gruplarının aylık ortalama satışları arasındaki fark 1020 koliye yükselmiş, eğitimden üç ay sonra ise bu fark 2162 koliye ulaşmıştır.

Deney ve kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin verimlilikleri arasında zaman içerisinde meydana gelen bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 26’da görüldüğü gibi deney ve kontrol gruplarının fark



Şekil 8 Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin Verimlilikleri

puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark ($F= 1,156$) bulunamamıştır. Bu bulgular, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının satış temsilcilerinin verimlilikleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Deney ve kontrol gruplarının verimlilikleri arasında meydana gelen farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı çıkmamasında, ölçüm yapılan tarihlerde Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin etkisinin olduğu düşünülebilir. Çünkü bu krizle birlikte gelen yüksek enflasyon dolayısıyla Coca-Cola ürünlerine yapılan zamlar, piyasanın alım gücü azaltmış, satışları belirli bir seviyenin üzerine çıkartmayı mümkün kılmamıştır.

TABLO 26

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ VERİMLİLİKLERİ
ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Eta Kare
Gruplararası	103000000,0	19				
Grup (D/K)	25000000,0	1	25000000,0	5,773	0,027	0,243
Hata	78000000,0	18	4333291,0			
Grupları içi	77178509,0	40				
Ölçüm (Ön-Son)	25000000,0	2	12000000,0	8,983	0,001	0,333
Grup Ölçüm	3178509,0	2	1589254,0	1,156**	0,326	0,060
Hata	49000000,0	36	1374878,0			
Toplam	180178509,0	59				

** istatistiksel olarak anlamlı değil

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime Katılan Satış Temsilcilerinin İş Etkililiklerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin etkililikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu soruya cevap aramak için Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime katılan satış temsilcilerinin etkililiklerine ilişkin ölçüm sonuçlarından yararlanılmıştır.

Satış temsilcilerinin, Coca-Cola Türkiye sistemi içerisinde BASIS adlı veri tabanından elde edilen bilgisayar raporları kullanılarak, eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra olmak üzere üç aşamada ölçülen etkililik göstergelerine ilişkin sonuçlar tablo 27’de verilmiştir.

Bu tablodan anlaşılabacağı gibi eğitim öncesinde yapılan ölçümlerde, deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin etkililik göstergelerinden, *Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 82,50; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 74,13; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 4,50; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 43,75; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 7,00; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 64,38 olarak hesaplanmıştır. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin eğitim öncesi ölçümlerden elde ettikleri etkililik gösterge puanları ise *Aktif Müşteri sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 84,33; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 70,83; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 4,33; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 53,50; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 8,58; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 68,42’dir.

Tablo 27’de görüldüğü gibi eğitimden sonra otuz gün içerisinde yapılan ölçümlerde, deney grubunun etkililik puanları, *Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanın ortalaması 82,00; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 80,88; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 4,75; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 52,25; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 5,63; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 71,13 olarak belirlenmiştir. Kontrol grubunun etkililik puanları ise *Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanın ortalaması 81,33; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 80,25; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 3,92; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 48,92; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 6,25; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 68,25 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 27’de görüldüğü gibi eğitimden üç ay sonra yapılan ölçümler sonucunda, deney grubunun puanları, *Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 85,88; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 84,63; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 5,63; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 61,63; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 3,25; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 79,63 olarak belirlenmiştir. Kontrol grubunun puanları ise *Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 84,50; *Fatura Kesilen Müşteri/Aktif Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 82,58; *Toplam Fatura/Fatura Kesilen Müşteri Sayısı* puanının ortalaması 4,67; *Ürün Penetrasyonu* puanının ortalaması 61,83; *Fatura Geri Dönüş Oranı* puanının ortalaması 2,08; *Toplam Başarı Puanının* ortalaması 78,58 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 27’den de anlaşıldığı gibi deney ve kontrol grupları arasında eğitim öncesi, eğitimden sonra 30 gün içerisinde ve eğitimin üç ay sonrası yapılan ölçümler *Toplam Başarı Puanı* bazında karşılaştırıldığında deney grubunun etkililik puanı ortalamasında ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 6,76 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 8,50 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 15,25 puanlık bir artış olduğu görülmektedir. Kontrol grubunun *Toplam Başarı Puanı* bazında etkililiğinin değişimi incelendiğinde ise ikinci ölçümle birinci ölçüm arasında 0,17 puanlık bir azalış, üçüncü ölçüm ile ikinci ölçüm arasında 10,33 puanlık bir artış, üçüncü ölçüm ile birinci ölçüm arasında 10,17 puanlık bir artış olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, hem deney hem de kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin etkililiklerinde, düzeyleri farklı olsa da bir artışın meydana geldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 9’da deney ve kontrol gruplarının *Toplam Başarı Puanı* bazında etkililiklerinde meydana gelen değişim grafiğe aktarılmıştır. Bu grafik incelendiğinde, başlangıçta, deney ve kontrol gruplarının etkililik puanları arasında 4.04 puanlık kontrol grubunun lehine bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim sonrasında 30 gün içinde yapılan ölçümlerde, kontrol grubunun puanında meydana gelen 0,17 puanlık bir azalma ile de-

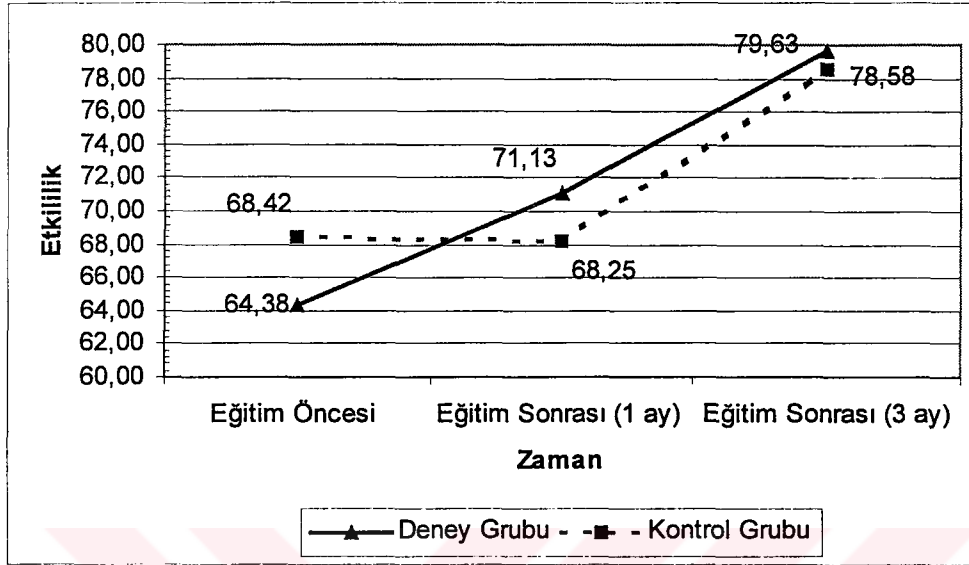
TABLO 27

**COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN İŞ ETKİLİLİKLERİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR**

Deney Grubu	Kişi Sayısı	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Eğitim Sonrası		Fark		
		Tarih:ARALIK 2000		30 gün içinde		3 ay sonra		$\overline{x_2} - \overline{x_1}$	$\overline{x_3} - \overline{x_2}$	$\overline{x_3} - \overline{x_1}$
		$\overline{x_1}$	s	$\overline{x_2}$	s	$\overline{x_3}$	s			
Aktif müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı	8	82,50	11,33	82,00	13,62	85,88	14,16	-0,50	3,88	3,38
Fatura kesilen müşteri / Aktif müşteri sayısı	8	74,13	15,13	80,88	19,49	84,63	14,60	6,76	3,75	10,50
Toplam fatura / Fatura kesilen müşteri sayısı	8	4,50	3,07	4,75	2,71	5,63	2,77	0,25	0,88	1,13
Ürün penetrasyonu	8	43,75	18,73	52,25	22,02	61,63	23,43	8,50	9,38	17,88
Fatura geri dönüş oranı	8	7,00	2,83	5,63	1,60	3,25	2,66	-1,37	-2,38	-3,75
Toplam Başarı Puanı	8	64,38	11,83	71,13	14,62	79,63	13,47	6,76	8,50	15,25
Kontrol Grubu										
Aktif müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı	12	84,33	10,21	81,33	13,64	84,50	11,12	-3,00	3,17	0,17
Fatura kesilen müşteri / Aktif müşteri sayısı	12	70,83	21,21	80,25	8,07	82,58	6,93	9,42	2,33	11,75
Toplam fatura / Fatura kesilen müşteri sayısı	12	4,33	2,06	3,92	1,62	4,67	2,31	-0,42	0,75	0,33
Ürün penetrasyonu	12	53,50	19,97	48,92	23,80	61,83	21,36	-4,58	12,92	8,33
Fatura geri dönüş oranı	12	8,58	5,99	6,25	3,49	2,08	2,31	-2,33	-4,17	-6,50
Toplam Başarı Puanı	12	68,42	12,88	68,25	12,13	78,58	11,09	-0,17	10,33	10,17

ney grubunun puanı kontrol grubundan daha fazla artmış ve iki grup arasındaki fark deney grubunun lehine 2,88 puan yükselmiştir. Eğitimden üç ay sonra ise bu fark deney grubunun lehine 1,05 puana ulaşmıştır.

Deney ve kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin etkililiklerinde zaman içerisinde meydana gelen bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için üç faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 28’de görüldüğü gibi deney ve kontrol gruplarının fark puanları ortalamaları arasındaki farklılıkların .05 düzeyinde ($F= 3, 460$) anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin etkililiklerinde destek görmeyenlere oranla daha büyük bir artışın meydana geldiğini göstermektedir.



Şekil 9 Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin Etkililikleri

Analizlere bu artışın, hangi zaman aralığı ya da aralıkları içinde meydana geldiğini belirlemek üzere devam edilmiş ve tek faktörlü varyans analizi (t testi) yapılmıştır.

Ölçüm dönemlerinde ortalamalar arasındaki farkı gösteren $x_2 - x_1$, $x_3 - x_2$, $x_3 - x_1$, değişkenleri arasında yapılan t testinin sonuçları. Tablo 29’de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre $x_3 - x_1$ ile $x_2 - x_1$ değişkenleri arasında yapılan t testi sonuçları .05 düzeyinde ($t=3,00$) ve $x_2 - x_1$ ile $x_3 - x_2$ değişkenleri arasında yapılan t-testi sonuçları .05 düzeyinde ($t=2,19$) anlamlı çıkmıştır. Bu sonucu, etkililikte meydana gelen artışın tüm gözlem dönemi boyunca gerçekleştiği fakat en belirgin artışın, ikinci ölçümle üçüncü

TABLO 28
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİSİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ ETKİLİLİKLERİ
ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Eta Kare
Gruplararası	766,934	19				
Grup (D/K)	165,378	1	165,378	4,949	0,039	0,216
Hata	601,556	18	33,420			
Grupları içi	2144,822	40				
Ölçüm (Ön-Son)	876,956	2	438,478	14,843	0,000	0,452
Grup Ölçüm	204,422	2	102,211	3,460*	0,042	0,161
Hata	1063,444	36	29,540			
Toplam	2911,756	59				

* İstatistiksel olarak anlamlı

ölçüm arasında yer alan iki aylık süre içinde meydana geldiği biçimde yorumlamak mümkündür. Şekil 9 incelendiğinde deney grubunda yer alan deneklerin etkililiklerinde meydana gelen artışın üç aylık izleme süresi boyunca düzenli olarak artan bir ivme ile devam ettiği görülmektedir. Bu artış, deney grubu üzerinde yapılan yönlendirme destekleme çabalarının etkisini ortaya çıkarmaktadır. Kontrol grubunda ise etkililiğin eğitimden sonraki ilk ay boyunca azalma eğiliminde olduğu, son iki ayda yükseldiği görülmektedir. Kontrol grubunda meydana gelen bu değişim, bu grupta yer alan satış temsilcilerinin etkililikleri üzerinde başka değişkenlerin etkili olduğu biçiminde yorumlanabilir. Bu değişkenlerden en etkili olanının içinde bulunulan ekonomik kriz nedeniyle üst yönetimden gelen, satış hedeflerini gerçekleştirme baskısı olduğu düşünülmektedir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin verimliliklerinde meydana gelen değişimin de istatistiksel olarak anlamlı olmasa da benzer bir gelişim göstermesi varılan yargıyı doğrulamaktadır. Bu yargıyı doğrulayan diğer bir kanıt ise kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin iş doyumların meydana gelen azalmadır.

TABLO 29
COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİYLE HEDEFLLENEN
DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİKLERİNİN HANGİ ZAMAN ARALIĞINDA MEYDANA
GELDİĞİNİ ANALİZ EDEN t TESTİ SONUÇLARI

	İkinci ile birinci ölçüm arasındaki fark	Üçüncü ile ikinci ölçüm arasındaki fark	Üçüncü ile birinci ölçüm arasındaki fark
İkinci ile birinci ölçüm arasındaki fark		2,19*	3,00*
Üçüncü ile ikinci ölçüm arasındaki fark	P<0,05*		0,81
Üçüncü ile birinci ölçüm arasındaki fark	P<0,05*	p>0,05	

*İstatistiksel olarak anlamlı

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimine Katılan Satış Temsilcilerinin Satış Şeflerine Uygulanan Minnesota İş Doyum Anketinden Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı “Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şefleri ile yönlendirilmeyen satış şefleri arasında iş doyumunu bakımından bir fark var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amacı sınamak amacıyla elemanları Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel eğitimine katılan satış şeflerinin, öntest–son test biçiminde uygulanan “*Minnesota İş Doyum Anketi’ne*” verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30’dan da anlaşılacağı gibi eğitim öncesinde deney grubunda yer alan satış şeflerinin iş doyum anketinden elde ettikleri ortalama puan 69,75 olarak hesaplanmıştır. Kontrol grubunda yer alan satış şeflerinin eğitim öncesi ortalama iş doyum puanı 60,73 olarak hesaplanmıştır. Eğitimden üç ay sonra yapılan

ölçümlerde; deney grubunun ortalama iş doyumu puanının 76,00, kontrol grubunda hesaplanan ortalama iş doyumu puanının ise 64,27 olduğu görülmüştür.

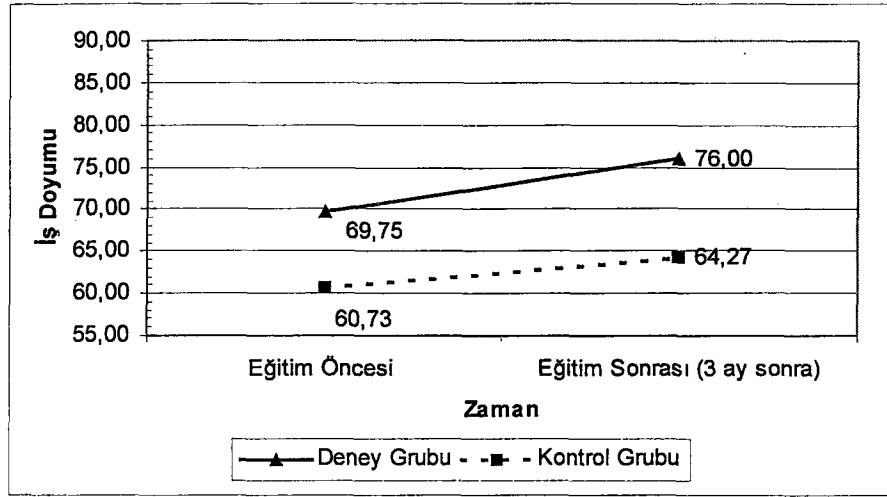
TABLO 30

**COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNİN SATIŞ ŞEFLERİNE UYGULANAN MINNESOTA İŞ DOYUM
ANKETİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR**

	Kişi Sayısı	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Fark $\bar{x}_2 - \bar{x}_1$
		$\bar{x}_1$	s	$\bar{x}_2$	s	
Deney Grubu	8	69,75	16,32	76,00	13,46	6,25
Kontrol Grubu	11	60,73	12,92	64,27	15,60	3,55

Tablo 30’da da görüldüğü gibi, hem deney hem de kontrol grubunda eğitim öncesi ve eğitim sonrası yapılan ölçümler karşılaştırıldığında deney ve kontrol gruplarının iş doyumu puanlarında bir artış olduğu göze çarpmaktadır. Bu artış, deney grubunda 6,25 puan kontrol grubunda ise 3,55 puan olarak gerçekleşmiştir. Deney ve kontrol gruplarının iş doyumu puanlarının değişimi şekil 10’da gösterilmiştir. Bu şekil incelendiğinde, başlangıçta deney ve kontrol gruplarının iş doyumu puanları arasında 9.02’lik bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim sonrasında ise deney ve kontrol grupları arasındaki bu fark 11,73 puana yükselmiştir.

Deney ve kontrol gruplarında yer alan satış şeflerinin iş doyumu puanları arasında zaman içerisinde meydana gelen bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla tek faktörlü ilişkisiz varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 31’de görüldüğü gibi deney ve kontrol grubunun fark puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark ($F= 0, 240$) bulunamamıştır. Bu bulgular, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanı tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çalışmalarının satış şeflerinin iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır.



Şekil.10 Satış Şeflerinin İş Doyumları

TABLO 31

ELEMANLARI COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN
SATIŞ ŞEFLERİ DENey VE KONTROL GRUPLARININ İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
A-Gruplararası	33,88	1,00	33,88	0,240	p>0,05
I-Gruplarıçi	2400,23	17,00	141,19		
T-Toplam	2434,11	18,00			

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitime Katılan Satış Temsilcilerine Uygulanan Minnesota İş Doyum Anketinden Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı “Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin arasında iş doyumunu bakımından bir fark var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt problemi sınamak amacıyla Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel eğitime katılan satış temsilcilerinin, öntest-son test biçiminde uygulanan “*Minnesota İş Doyum Anketi*’ne” verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 32’de yer almaktadır.

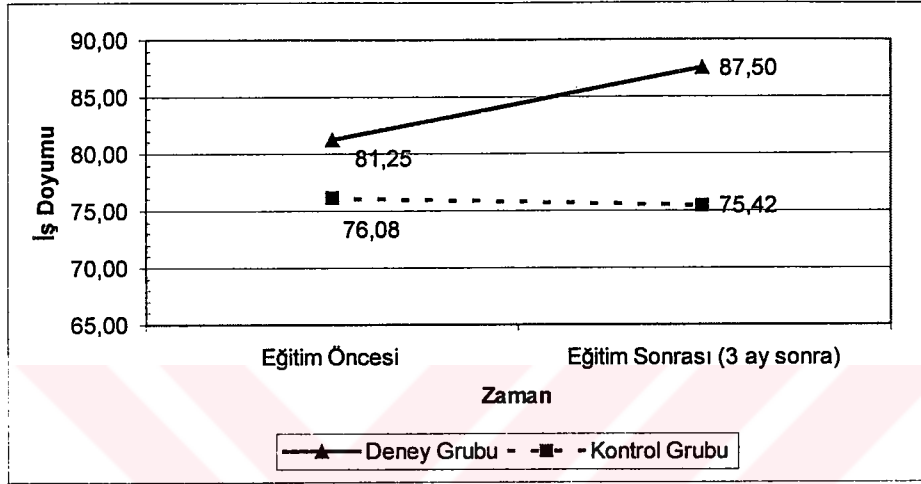
Tablo 32’de görüldüğü gibi eğitim öncesinde deney grubunda yer alan satış temsilcilerinin iş doyum anketinden elde ettikleri ortalama puan 81,25 olarak hesaplanmıştır. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin eğitim öncesi ortalama iş doyum puanı ise 76,08 olarak hesaplanmıştır. Eğitimden üç ay sonra sonra yapılan ölçümlerde; deney grubunun ortalama iş doyum puanının 87,50, kontrol grubunda hesaplanan ortalama iş doyum puanının 75,42 olduğu görülmüştür.

TABLO 32

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ
TEMSİLCİLERİNE UYGULANAN MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİNE İLİŞKİN
ELDE EDİLEN BULGULAR

	Kişi Sayısı	Eğitim Öncesi		Eğitim Sonrası		Fark
		$\bar{x}_1$	s	$\bar{x}_2$	s	$\bar{x}_2 - \bar{x}_1$
Deney Grubu	8	81,25	11,74	87,50	5,68	6,25
Kontrol Grubu	12	76,08	9,25	75,42	10,92	-0,67

Tablo 32’de, deney ve kontrol grupları arasında eğitim öncesi ve eğitim sonrası yapılan ölçümler karşılaştırıldığında deney grubunun iş doyum puanında 6,25 puan artış olduğu görülmektedir. Kontrol grubunda ise 0,67 puan bir azalış gerçekleşmiştir.



Şekil.11 Satış Temsilcilerinin İş Doyumları

TABLO 33

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİNE KATILAN SATIŞ TEMSİLCİLERİ DENEY VE KONTROL GRUPLARININ İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
A-Gruplararası	229,63	1,00	229,63	1,847	p>0,05
I-Grupları içi	2238,17	18,00	124,34		
T-Toplam	2467,80	19,00			

Şekil 11’de deney ve kontrol gruplarının iş doyum puanlarının değişimi grafiğe aktarılmıştır. Bu grafik incelendiğinde, başlangıçta deney ve kontrol gruplarının iş doyum puanları arasında 5.17’lik bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim sonrasında ise deney ve kontrol grupları arasındaki bu fark, kontrol grubunun iş doyum puanının da azalmasıyla, 12,08 puana yükselmiştir.

Deney ve kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin iş doyum puanları arasında zaman içerisinde meydana gelen bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla tek faktörlü ilişkisiz varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 33’de görüldüğü gibi deney ve kontrol grubunun fark puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark ($F= 1, 847$) bulunamamıştır. Bu bulgular, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının satış temsilcilerinin iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da bu farkın kontrol grubu üzerinde etkili olan baskıdan kaynaklandığı söylenebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın, sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Sonuç

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, kalkınma ve gelişim için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Dünyada meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin toplum içinde yarattığı değişimlere, bireylerin uyum sağlayabilmeleri için gerekli bilgi beceri ve alışkanlıklar da eğitim kurumu sayesinde kazandırılmaktadır. Bilim adamları ve politika ile uğraşanlar eğitimi kalkınmanın moturu olarak tanımlamaktadırlar.

Hızla değişen, gelişen ve küreselleşen dünyamızda, değişen bilgiye sahip olmanın yarattığı rekabet üstünlüğü, insan faktörünün önemini arttırmış ve emek girdisi bir örgütteki en önemli sermaye olarak kabul edilmeye başlamıştır. Örgütler bir süre sonra, en nitelikli insanları seçip uygun pozisyonlara yerleştirmenin yeterli olmadığını bunun yanı sıra yeni bilgiyi ve değişimleri izleyen, kendi iş süreçlerine adapte edebilen, sürekli kendini geliştirip yenileyen çalışanlara sahip olmanın gerekliliğinin de farkına varmışlardır. Böylelikle örgütlerde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin de önemi artmıştır.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin önemi ve gerekliliği arttıkça örgüt içinde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim programlarından en fazla yarar nasıl sağlanır, bu

faaliyetler nasıl daha verimli ve etkili hale getirilir soruları da tartışılmaya başlamıştır. Yöneticiler artık, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin başarı göstergesinin, işgören başına düşen eğitim saatlerinin çokluğu ile değil, hizmetiçi eğitim programlarıyla işgörenlere kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılma ve kullanılma derecesi ile ölçüldüğünün farkına varmışlardır.

Hizmetiçi eğitim sürecinin (hizmetiçi eğitim çevriminin) verimliliği ve etkililiği, bu süreci oluşturan alt süreçlerin etkili olarak işlemesi ve süreçte görev alan bireylerin rol ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesine bağlıdır. Daha açık bir ifade ile, iş hedeflerine uygun olarak eğitim ihtiyaçlarının doğru tesbit edilmesi, eğitim programlarının örgüt ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda planlanması, tasarlanması, gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Bu süreçte görev alan eğitmen/eğitim grubu, katılımcı ve katılımcının yöneticisinin ise üzerlerine düşen görev sorumlulukları etkili bir biçimde başarı ile yerine getirmelidir. Hizmetiçi eğitimde işgörenlere kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılması yani transferinde en önemli kilit rol işgörenin yöneticisine düşmektedir. Hizmetiçi eğitim çevrimi ne kadar etkili işlerse işlesin, yöneticinin, eğitim öncesi ve sonrasında işgörenini yönlendirme, destekleme faaliyet ve çabaları olmaksızın eğitimin iş ortamına transfer edilmesi mümkün olmamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda gerçekleştirilen Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin başarı düzeyini ölçmek ve hizmetiçi eğitim programında katılımcılara aktarılan bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasında yöneticilerin üstlendikleri rolün, çalışanların iş verimliliği, etkililiği ve iş doyumu üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu genel amacın doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Hizmetiçi Eğitim Faaliyeti; katılımcıların tepkisi, öğrenme ve davranış değişimi açısından hangi düzeyde başarılı olmuştur?

2. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin iş verimlilikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitim Programı kapsamındaki yeterlikler esas alınarak bir karşılaştırma yapıldığında, eğitim bölümünce yönlendirilen satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile, herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin etkililikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4. Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şefleri ile yönlendirilmeyen satış şefleri arasında iş doyumunu bakımından bir fark var mıdır?

5. Eğitim bölümünce yönlendirilmiş satış şeflerine bağlı olarak çalışan (deney grubu) satış temsilcileri ile herhangi bir yönlendirme almayan satış şeflerine bağlı olarak çalışan (kontrol grubu) satış temsilcilerinin arasında iş doyumunu bakımından bir fark var mıdır?

Araştırmada, öntest-sontest kontrol gruplu deneme modeli kullanılmıştır. Bu modele göre yansız atama ile belirlenen ve birlikte eğitim alan işgören grubu ve bunların satış şefleri, deney ve kontrol grubu olarak iki gruba ayrılmıştır. Her iki grupta eğitim öncesi ve sonrası ölçümler yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Coca-Cola Türkiye Şişeleycileri Grubunda çalışan 511 satış temsilcisi ve 170 satış şefi oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma evreni ise, 17, 18, 19 Ocak 2001 tarihlerinde gerçekleşen, “*Coca-Cola Satış Temsilcisi Eğitimine*” katılan 20 Coca-Cola Satış Temsilcisi ve bunların bağlı olarak çalıştıkları 19 satış şefinden meydana gelmiştir.

Bu araştırma, yönlendirme, izleme, ölçme ve değerlendirme çalışmalarına dayanmaktadır. Yönlendirme, izleme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları, eğitimin hemen öncesinde başlamış ve eğitimin üç ay sonrasına kadar devam etmiştir. Deney

grubuna dahil olan satış temsilcilerinin satış şeflerine, Coca-Cola eğitim departmanı tarafından, satış şeflerini bilinçlendirmek, eğitimin iş ortamına transferinde kendi üzerilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini sağlamak amacıyla, özel destek verilmiş ve yönlendirmede bulunulmuştur. Bu destek ve yönlendirme eğitim öncesinde başlamış ve sonrasında izleme dönemi bitene kadar devam etmiştir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin satış şeflerine herhangi bir destek ve yönlendirmede bulunulmamış, kendi bildikleri gibi hareket etmelerine izin verilmiştir.

Deney grubunda yer alan satış temsilcilerine de satış şefleri tarafından, “*Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi*” ile kazandırılması hedeflenen davranışların, iş ortamında kullanılmasını sağlamak amacıyla destek verilmiş ve yönlendirilmede bulunulmuştur. Satış şeflerinin yaptığı bu destek ve yönlendirme, eğitim öncesinde, eğitim amaç ve hedeflerinin katılımcıya aktarılması ve performans hedeflerinin verilmesiyle başlamış, eğitim sonrasında ise izleme, yönlendirme ve destek olma çabaları biçiminde devam etmiştir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerine, satış şefleri tarafından herhangi bir destek ve yönlendirmede bulunulmamış, kendi bildikleri gibi hareket etmelerine izin verilmiştir.

Verileri toplamak için, beş ölçüm aracı kullanılmıştır. Bunlar; eğitim sonrasında katılımcıların eğitim ile ilgili tepkilerinin değerlendirildiği “*Katılımcı Görüşleri Formu*”; öntest-sontest biçiminde uygulanan, katılımcıların programla ilgili öğrenimlerinin ölçüldüğü, “*Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi*”; tekrarlı ölçümlerin yapıldığı (eğitimden önce, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra) eğitim programında hedeflenen davranış değişikliğini ölçen “*Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu*”; yine tekrarlı ölçümler yapılarak (eğitimden önce, eğitimden sonra 30 gün içinde ve eğitimden üç ay sonra) satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçüldüğü dördüncü düzey değerlendirme kapsamına giren, Coca-Cola merkezi bilgisayar sisteminde var olan BASIS adlı veri tabanından elde edilen verilerden oluşturulan bilgisayar raporları ve son olarak öntest-sontest biçiminde uygulanan, eğitime katılan satış temsilcileri ve satış şeflerinin iş doyumlarının ölçüldüğü “*Minnesota İş Doyum Anketi*”.

Ölçüm araçlarından, “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi” ve “Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu” araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Uzman görüşü alındıktan ve madde analizi yöntemi ile geçerlilik-güvenirlik testleri yapıldıktan sonra kullanılmıştır. “Minnesota İş Doyum Anketi”, araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrildikten sonra çeviri hakkında uzman görüşü alınmış, madde analizi yöntemi ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. “Katılımcı Görüşleri Formu” ve satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililiklerinin ölçülmesinde kullanılan performans izleme veri tabanı Coca-Cola Türkiye Şişeleycileri Grubu bünyesinden alınarak araştırmada kullanılmıştır.

Elde edilen veriler araştırmacı tarafından kodlanarak bilgisayara girilmiştir. Araştırma istatistikleri, excel programı ve kısa adı SPSS olan paket program kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Deneklerin örgütsel ve bireysel değişkenler bakımından dağılımlarının belirlenmesi ve “Katılımcı Görüşleri Formunun” değerlendirilmesinde yüzde ve frekans dağılımları, diğer bulgularla ilgili analizler için de aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi, t testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Deney ve kontrol grupları arasında başlangıçta bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla, “Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi”, “Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formu”, satış temsilcilerinin verimlilik ve etkililik göstergeleri ve “Minnesota İş Doyum Anketi” ilk ölçüm sonuçları kullanılarak t testi yapılmış ve gruplar arasında başlangıçta bir fark olmadığı tespit edilerek araştırma sürdürülmüştür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

1. Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi programına katılan 20 satış temsilcisinin eğitim hakkındaki tepkileri değerlendirildiğinde program hedefleri, program içeriği, öğretim teknikleri ve eğitimciler, kullanılan malzeme ve materyaller, eğitim ortamı, erişilen öğrenilen seviyesi bakımından son derece olumlu tepkilere sahip

oldukları ortaya çıkmıştır. Bu tepkiler, eğitim süresi boyunca, gerek programın kendi içeriği ve hedefleriyle, gerekse de eğitim ortamı ve eğitimcilerle son derece olumlu bir öğrenme iklimi oluşturarak katılımcıları öğrenmeye motive ettiği izlenimini yaratmaktadır.

Öğrenimin değerlendirilmesi bakımından öntest sontest biçiminde uygulanan *Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testinin* sonuçları, eğitime katılan satış temsilcilerinin, bu programa ilişkin bilgi düzeylerinde, deney ve kontrol grupları bazında yüzde 1,2'lik bir artışın meydana geldiğini, grubun bütününde ise program öğrenim hedeflerinin yüzde 73'lük kısmının gerçekleştiğini ortaya çıkarmaktadır.

Davranış değişiminin değerlendirildiği "*Coca-Cola Satış Temsilcisi Üçüncü Düzey Davranış Gözleme Formundan*" elde edilen sonuçlar ise hem deney hem de kontrol gruplarında yer alan satış temsilcilerinin davranışlarında, düzeyleri farklı olsa da bir değişikliğin meydana geldiği sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Deney ve kontrol gruplarının davranış değişikliği ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise deney grubunda yer alan deneklerde meydana gelen davranış değişikliğinin üç aylık izleme süresi boyunca artan bir ivme ile devam ettiği, kontrol grubunda ise bu ivmenin ilk ay boyunca yüksek seyrettiği sonraki aylarda yavaşladığı gözlenmiştir. Her iki grupta farklı olarak ortaya çıkan bu değişim, deney grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerinden gördüğü destek ve yönlendirme çabalarının etkisini gösteren somut bir kanıt olarak ifade edilebilir.

2. Eğitimin transfer süresi boyunca eğitim bölümünün verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin verimliliklerinde, böyle bir yönlendirme ve destek görmeyen satış temsilcilerinin verimliliklerine oranla meydana gelen artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının satış temsilcilerinin verimlilikleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak ortaya çıkan bu sonucu ölçüm yapılan tarihlerde yaşanan ekonomik kriz ile ilişkilendirmek gerektiği düşünülmektedir. Yaşanan yüksek

enflasyon, Coca-Cola ürünlerine yapılan zamlar piyasanın alım gücü azaltarak satışları belirli bir seviyenin üzerine çıkartmayı engelleyici bir rol oynamıştır.

3. Eğitimin transfer süresi boyunca eğitim bölümünün verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin etkililiklerinde, böyle bir yönlendirme ve destek görmeyen satış temsilcilerinin etkililiklerine oranla meydana gelen artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir değişle, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin davranışlarında destek görmeyenlere oranla daha büyük bir artış meydana gelmiştir.

Bu artış, tüm gözlem dönemi boyunca devam etmiş fakat en belirgin artış, ikinci ölçümle üçüncü ölçüm arasında yer alan iki aylık süre içinde gerçekleşmiştir. Deney grubunda yer alan deneklerin etkililiklerinde meydana gelen değişim, üç aylık izleme süresi boyunca artan bir ivme ile devam etmiş diğer bir değişle deney grubu üzerinde yapılan yönlendirme ve destekleme çabaları sonuç vermiştir. Kontrol grubunda ise etkililiğin eğitimden sonraki ilk ay boyunca azalma eğiliminde olduğu, son iki ayda yükseldiği görülmektedir. Kontrol grubunda meydana gelen bu değişim, bu grupta yer alan satış temsilcilerinin etkililikleri üzerinde başka değişkenlerin etkili olduğu izlenimini yaratmaktadır. Bu değişkenlerden en etkili olanının ekonomik kriz nedeniyle üst yönetimden gelen, satış hedeflerini gerçekleştirme baskısı olduğu düşünülmektedir. Kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin verimliliklerinde meydana gelen değişimin, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da benzer bir gelişim göstermesi varılan yargıyı doğrulamaktadır. Bu yargıyı doğrulayan diğer bir kanıt ise kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin iş doyumların meydana gelen azalmadır.

4. Eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanı tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış şeflerinin iş doyumlarında, böyle bir yönlendirme ve destek görmeyen satış şeflerine oranla meydana gelen artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonucu, eğitim departmanı tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çalışmalarının satış şeflerinin iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Ancak araştırmanın gerçekleştirildiği

zaman sürecinde ülke ekonomisinde yaşanan kriz ve Türkiye Coca-Cola Şişeleyicileri Grubunda başlatılan küçülme çalışmaları araştırmaya katılan denekler üzerinde işini kaybetme korkusu yaratarak iş doyumlarına negatif etkide bulunmuş, eğitim departmanı tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının etkisini azaltıcı bir rol oynamıştır.

5. Eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yönlendirilen ve desteklenen satış temsilcilerinin iş doyumlarında, böyle bir yönlendirme ve destek görmeyen satış temsilcilerinin iş doyumlarına oranla meydana gelen artış, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, eğitimin transfer süresi boyunca eğitim departmanının verdiği destek ile yöneticileri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının satış temsilcilerinin iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak daha önce sözü edilen ekonomik kriz ve Coca-Cola şirketinin küçülme çalışmaları satış temsilcilerinin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemiş, yöneticileri tarafından yapılan yönlendirme ve destekleme çabalarının etkisini azaltıcı bir rol oynamıştır. Sözü edilen bu etki hiç bir yönlendirme ve destek görmeyen kontrol grubunda yer alan satış temsilcilerinin iş doyumları incelendiğinde üç ay sonunda iş doyumlarında ortaya çıkan 0,67 puanlık bir azalma ile varlığını ortaya koymaktadır.

Öneriler

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır.

Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “uygulamaya ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

Uygulamaya İlişkin Öneriler

1. Hizmetiçi eğitimin transfer süreci için gerekli koşullar, hizmetiçi eğitim sürecinin bir parçası olarak görülmeli ve düzenlenecek her hizmetiçi eğitim programı öncesinde transfer süreci için uygun ortam ve şartlar oluşturulmalıdır.

2. Yöneticilerin, hizmetiçi eğitimin transfer sürecinde üzerilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için onlarında destek ve yönlendirmeye ihtiyaç duydukları kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütün üst yönetimi tarafından bu destek ve yönlendirme hizmetini yerine getirecek birim, bu birimin görev ve sorumluluk alanları belirlenerek gerekli sistem kurulmalıdır.

3. İşgörenlere, katıldıkları hizmetiçi eğitim sonrasında iş ortamına döner dönmez zaman kaybetmeden öğrenimlerini uygulama fırsatı verilmelidir.

4. İşgörenlere eğitim sonrasında, hizmetiçi eğitimle kazandırılması hedeflenen davranışlara ne derecede sahip olduklarını ortaya çıkarmak için önceden planlanan bir zaman süreci içerisinde, coaching (yönlendirme) yöntemleri kullanılarak, kendilerini gözlemleme, pratik yapma ve değerlendirme fırsatları tanınmalıdır.

Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Coca-Cola Türkiye Şişeleyicileri Grubunda, Coca-Cola Satış Yöneticisi Temel Eğitimi kullanılarak aynı araştırma daha büyük bir denek kitlesi üzerinde ve ekonomik krizin etkisini yitirdiği bir dönemde tekrarlanmalı ve elde edilecek sonuçlar, bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmalıdır.

2. Eğitimin transfer sürecinde yöneticilerin etkisini belirlemek amacıyla, hem işgörenler hem de yöneticileri için farklı yönlendirme, destekleme teknikleri ve farklı izleme süreleri kullanılarak yeni araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar sonucunda en etkili yönlendirme, destekleme teknikleri ve en uygun yönlendirme, destekleme süresi belirlenmelidir.

3. Hizmetiçi eğitimin transfer sürecinde yöneticilerin etkisini belirlemek amacıyla, farklı iş kollarında ve farklı sektörlerde, farklı eğitimler kullanılarak yeni araştırmalar yapılmalıdır.

4. Hizmetiçi eğitimin iş ortamına transfer edilme derecesini arttırmak amacıyla, hizmetiçi eğitimin transferini, örgüt iklimi, örgütte yer alan gruplar, yöneticilerin özellikleri gibi örgütsel faktörler açısından ele alarak inceleyen yeni araştırmalar gerçekleştirilmelidir.



KAYNAKLAR

- Abernathy, Donna, J.. "Thinking Outside the Evaluation Box," **Training & Development**. February, 1999.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İzmir: Barış Yayınları, 1998.
- Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.
- Ash, David B. "Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning." Unpublished Ph. D. Thesis. USA:Ball State University, 1997.
- Bacanlı, Hasan. **Gelişim ve Öğrenme**. İkinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Barker, Alan. **Daha İyi Nasıl... Toplantı Düzenleme**. İngilizceden Çeviren: Ali Çimen. İstanbul: Timaş yayınları, 1998.
- _____. **Otuz Dakikada Toplantıya Hazırlanma**. İngilizceden Çeviren: E. Sabri Yarmalı. İstanbul: Damla Yayınevi, 1999.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- "_____. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991"
Lawler, Edward. "Control Systems in Organizations" **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Ed. Dunnette Chicago: Rand McNally, 1976'dan alıntı.
- "_____. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991"
Carrol Stephan J. –Henry L. Tosi. **Organizational Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977'den alıntı.
- _____. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- "_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992"
Bolman, Lee, Terence Deal. **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. Oxford: Jossey –Boss, 1990'dan alıntı.

- “_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, 1992**” McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise. Newyork: McGraw-Hill, 1969’den alıntı.
- “_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, 1992**” Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behaviour. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982’den alıntı.
- “_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, 1992**” Tosi, Henry L.. **Organizational Behaviour and Management.** Boston:PWS-KENT, 1990’dan alıntı.
- Bateman, Arnold. “Team Building: Developing a Productive Team,” www.ianr.unl.edu/pubs/Misc/cc352.htm
- Bates, Reid A. “The Impact of Training Content Validity, Organizational Commitment, Learning, Performance Utility, and Transfer Climate on Transfer of Training in an Industrial Setting. “Unpublished Ph. D. Thesis. USA: The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical Col., 1997.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekerarslan. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri.** İkinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Bell, Chip R.. **Yetiştiren Yöneticiler.** İngilizceden Çeviren: Bahar Ulusoglu Darn. İstanbul: Kalder yayınları, 1998.
- Bilen, Mürrüvet. **Plandan Uygulamaya Öğretim.** Beşinci Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, 1999.
- Bowne, Andrew William. “The Field Study of A Training Transfer Enhancement Process and Its Effect on Transfer of Training.”. Unpublished Ph. D. Thesis. USA: Western Michigan University, 1999.
- Bradfield, Lynn. “A Comparative Study Of Supervisor Impact on the Transfer of Training as Measured by Job Productivity, Effectiveness and Satisfaction.” Unpublished Ph. D. Thesis. USA:Michigan State University, 1993.
- Brethower, Dale. “Level IV Evaluation: Why, What, and How,” www.cwlpub.com/breth.htm

Büyüköztürk, Şener. **Deneysel Desenler: Öntest-Sontest Kontrol Grubu Desen ve Veri Analizi**. Ankara: Pegem A Yayınevi, 2001.

Canman, Doğan. **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979.

“Canman, Doğan. **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979” Caldwell, Lyton K.. **Improving the Public Service Throug Training**. Washington D.C.: USAID, 1962, s. 81, 87, 88,89’daki alıntılar.

“Canman, Doğan. **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979” Katz, Robert. **Human Relations Skill Can Be Sharpened**. Harward Business Review, July-August, 1956’dan alıntı.

Danish, Steven J., Anthony R. D’Augelli, Allen L. Hauer. **Yardım Becerileri Temel Eğitim Programı**. İngilizceden Çeviren: Füsün Akkoyun. Ankara: Form Ofset, 1994.

Defeo, Joseph A.. “An ROI Story,” [www.astd.org/six sigma.htm](http://www.astd.org/sixsigma.htm)

Demirel, Özcan. **Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

_____. **Genel Öğretim Yöntemleri**. Ankara: Usem Yayınları, 1995.

Doğan, Hıfzı. **Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı**. Ankara: Önder Matbaacılık, 1997.

Ellinger, Andrea Mary. “Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations.” Unpublished Ph. D. Thesis. USA:University of Georgia, 1997.

Erçetin Açıkalın, Şule. “Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1991.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** İstanbul: Beta Yayınevi, 1998

_____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beşinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.

Fink L. Dee. "Evaluate Your Own Teaching," www.hcc.hawaii.edu/intranet/comm...FacDevCom/guidebk/teachtip/evaluate.htm

Foxon, Marguerite J. "Using Action Planning to Facilitate Transfer of Training." Unpublished Ph. D. Thesis. USA: The Florida State University, 1995.

Hicks, Sabrina. "Why Return on Investment(ROI)," **Training and Development**. July 2000.

Hodgetts, Richard, M, Donald F. Kuratko. **Management**. Newyork: HBJ, 1991.

Kalder. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.

Kalkandelen, A. Hayrettin. **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı**. Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, 1975.

Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Dokuzuncu Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 1998.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.

Kaynak, Tuğrul, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C.Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder ve Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, 1998.

"Kaynak, Tuğrul, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C.Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder ve Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, 1998" Tutum, Cahit. Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No.79, 1979,s. 117'deki alıntı.

Kılıç, Osman. "İşletmelerde Personel Eğitiminin Verimlilik Açısından İncelenmesi ve Örnek Uygulama." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE, 1999.

Kirkpatrick, Donald L.. **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi**. İngilizceden Çeviren: Largo Eğitim Danışmanlık ve Dil Hizmetleri. İstanbul: PDR Özel Eğitim ve Danışmanlık. Ltd. Şti, 1998.

Kiser, A. Glenn. **Masterful Facilitation**. Newyork: American Management Association, 1998.

Kisher, Gregory and Patricia Kisher. **How to Start and Run a Successful Consulting Business**. Newyork: John Wiley & Sons Inc., 1996.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Kohler, Heinz. **Essentials of Statistics**. Boston: Scott, Foresman and Company, 1988.

Lieb, Stephen. "Principles of Adult Learning," www.hcc.hawaii.edu/intranet/Comm.FacDevCom/guidebk/teachtip/evaluate.htm

Mason, Robert D, Douglas A. Lind, William G. Marchal. **Statistics**. Newyork: HBJ Inc., 1983.

McGivern, Michael H., Paul Bernthal. "Measuring Training Impact," www.ddiworld.com

McNamara, Carter. "Basics About Employee Motivation," www.mapnp.org/library/guiding/motivate/basics.htm.

Palmer Margaret, Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. İngilizceden Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Phillips, Jack J.. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. Second Edition. London: Gulf Publishing Company, 1991.

Phillips, Juanne Hunton. "Evaluating Training Programs for Organizational Impact: Five Reports." Unpublished Ph. D. Thesis. USA: Wayne Satate University, 2000.

Pont, Tony. **Developing Effective Training Skills**. Second Edition. London: McGraw-Hill Book Company, 1996.

Post, Gerald, S. "An Investigation into the Application of Accelerated Learning Theory as It Relates to Improving Employee Performance in the Learning Organization for the 21st. Century." Unpublished Ph. D. Thesis. USA: Northern Illinois University, 1998.

Purcel, Amy. "20/20 Return on Investment(ROI)," **Training and Development**. July 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Beşinci Baskı. İstanbul:Teknografik Matbaacılık, 1988.

_____. **Çalışma Psikolojisi**. Üçüncü Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları 3-042-0116, 1987.

Schein, Edgar H.. **Process Consultation**. Second Edition. Newyork: Addison –Wesley Publishing Company, 1988.

Senge, Peter M.. **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**. İngilizceden Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. Altıncı Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat ve Yayıncılık, 1998.

Shoemaker,Harold Lewis. "Transfer of Training as Perceived by Trainers and Supervisors in the Workplace." Unpublished Ph. D. Thesis. USA: The University of Tennessee, 1998.

Short, Mary Ann. "Transfer of Training: Examining the Relationship of Supervisor, Peer, and Subordinate Support on the Transfer of Leadership Behaviours to the Workplace." Unpublished Ph. D. Thesis. USA:the Ohio State University, 1997.

Stimson, Nancy. **Eğitici Önderlik**. İngilizceden Çeviri: Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Taşçı, Hasan. "İşletmelerde Personel Eğitiminin Verimliliğe Etkisi." Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi. İstanbul Üniversitesi, SBE, 1995.

Taymaz, A. Haydar. **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: Takav Matbaası, 1997.

"Taymaz, A. Haydar. **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: Takav Matbaası, 1997" Alaylıoğlu, Ruşen ve Ferhan Oğuzkan. **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü**. İstanbul:Garanti Matbaası, 1968 s.62'deki alıntı.

“Taymaz, A. Haydar. **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: Takav Matbaası, 1997” Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE., 1976, s. 131’deki alıntı.

“Taymaz, A. Haydar. **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: Takav Matbaası, 1997” Türk Dil Kurumu. **Türk Dil Kurumu Sözlüğü**. Ankara: 1974, s. 86’deki alıntı.

Telman, Nursel. **Etkin Öğrenme Yöntemleri**. İstanbul: Epsilon Yayınları: 1998

The Coca-Cola Company. **Master Certification Train the Trainer Precourse Workbook**. Atlanta: 1998.

_____. **Coaching & Feedback** .Atlanta: 1998.

_____. **Quick Book One: Aligning Training to Business Initiatives**. Vienna: 1999.

_____. **Quick Book Two: Designing Training That Works**. Vienna: 1999.

_____. **Quick Book Three: Developing Great Training**. Vienna: 1999.

_____. **Quick Book Four: Turning Training into Performance: Deployment Planning & Implementation**. Vienna: 1999.

_____. **Quick Book Five: Assessing the Impact**. Vienna:1999.

_____. **Quick Book Six: Using Training Vendors Wisely**. Vienna:1999.

_____. **Quick Book Seven: Reference Materials and Samples**. Vienna:1999.

Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. Beşinci Baskı. Ankara: Yargı Yayınları, 1994.

Tidler, Karen Loise. “Evaluation of Continuing Medical Education Using Kirkpatrick’s Four Levels of Evaluation. “Unpublished Ph. D. Thesis. USA: The University of New Mexico, 1999.

Turgut, Fuat M.. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları**. Onuncu Baskı.
Ankara: Tıpkı Basım, 1997.

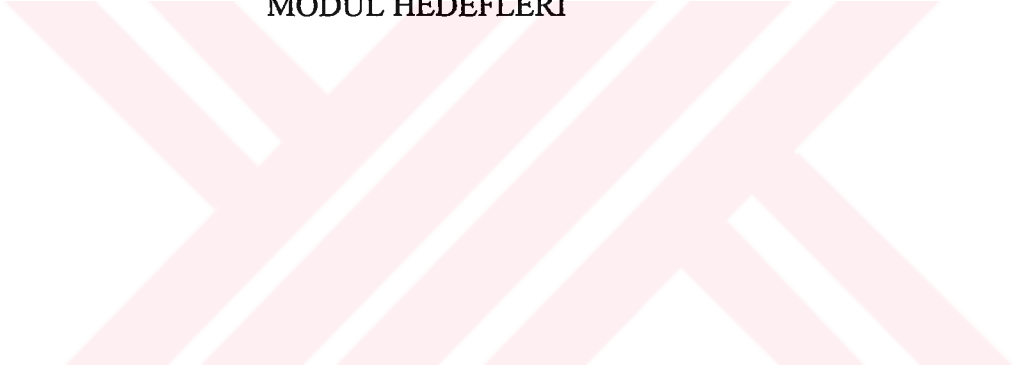
Whitmore, John. **Coaching For Performance**. Second Edition. London: Nicholas
Brealey, 1998.

Xiao, Jin. "The effects of Organizational Factors on the Transfer of Training: A Study
of Four Electronic Industrial Companies in Shenzhen Economic Zone, China."
Unpublished Ph. D. Thesis. USA: Michigan State University, 1992.



EKLER

EK	SAYFA
EK A	COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ PROGRAM REHBERİ VE MODÜL HEDEFLERİ..... 146
EK B	KATILIMCI GÖRÜŞLERİ (TEPKİ DEĞERLENDİRME) FORMU..... 158
EK C	COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ GERÇERLİK VE GÜVENİRLİK SONUÇLARI..... 162
EK D	COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ..... 167
EK E	COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU..... 178
EK F	COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK ÖLÇÜM FORMU..... 180
EK G	MINESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ..... 182
EK H	MINESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ GEÇERLİK-GÜVENİRLİK SONUÇLARI..... 186

EK A**COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ PROGRAM REHBERİ VE
MODÜL HEDEFLERİ**

PROGRAM REHBERİ

EĞİTİM PROGRAMININ ADI : SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ

REVİZYON TARİHİ:

Ağustos 2000

AMAÇ:

Şirkete yeni katılan Satış Temsilcilerinin şirkete ve işlerine adaptasyonlarını sağlamak, iletişim becerilerini geliştirmek, piyasa uygulamaları hakkında bilgilendirerek, sorumluluklarını etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmeleri konusunda yön göstermek.

EĞİTİMİN ÖĞRENİM HEDEFLERİ:

Bu program tamamlandığında katılımcılar :

1. Coca-Cola Sistemi'nin esaslarını ve tanıyabilecekler.
2. Geleceğe Yönelik İfade'yi tanıyıp, bu doğrultuda düşünmeye ve davranmaya başlayabilecekler.
3. Satış ve dağıtım sistemlerinin özellikleri konusunda bilgi sahibi olabilecekler.
4. Müşterilerle ilişkilerinde etkin iletişim tekniklerini kullanabilecekler. (Beden dili, etkin dinleme, geribildirim, kazan-kazan paradigması vb.)
5. Tanzim teşhir tekniklerini ve satandartlarını tanıyıp, kusursuz şekilde uygulamaya hazır olabilecekler.
6. Etkili satış tekniklerini tanıyıp, piyasada uygulayarak, müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit edip, bu ihtiyaçlara yönelik etkin çözümler üretebilecekler.
7. Ticari matematik konusunda bilgi edinip, analitik düşünme becerisini geliştirerek, kaynaklarını verimli kullanabilecek ve karlılık ilkesi doğrultusunda hareket edebilecekler.

HEDEF YETKİNLİKLER:

Başta aşağıda sıralanan yetkinliklerin yanısıra başka yetkinliklerle de özleştirmek mümkündür.

YETKİNLİK, BİLGİ VE BECERİLER	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ	İLGİLİ KONU
Müşteri Memnuniyeti	- Müşteri gereksinimlerini bilir ve müşteri beklentilerine yönelik hizmet verir. - Müşteri talep ve sorunlarını süratle çözmek için kişisel sorumluluk alır. - Müşteri beklentilerini anlar, eğer kaynakları yetersizse mevcut olanlar arasından seçenekler yaratır ve onları en iyi şekilde kullanır.	- İletişim Becerileri - Etkili Satış Teknikleri - Ticari Matematik
Marka Bilinci	- Şirketin tüm markalarının özelliklerini bilir. - Şirketin markalarının pazarlama gücünü bilir ve bunu müşteri davranışlarını olumlu yönde etkilemek için kullanır.	- Ürün ve ambalajlarımız - Ürün ambalaj yönetimi ve karlılık analizi
Başkalarını Anlama	- Başkalarının sözsüz yada aşık tepkilerini okuyup yorumlayarak uygun karşılık verir. - Başkaları işe ilişkilerinde önyargılardan uzak, açıkfikirli bir davranış sergiler.	İletişim Becerileri
Karar Verme	- Günlük sorunların üstesinden gelecek kararlar alır. - Sorun çözmek üzere konuyu gündeme getirerek, inisiyatif alır yada eyleme geçer.	- İtirazların Karşılansması - Etkin Dinleme
Ortaklık Geliştirme	- Karşılıklı güven ve saygı ortamı yaratarak ortaklık ilişkileri geliştirir ve sonuç alır. - Müşterilerle iş ilişkilerinde ortak amaçların gerçekleştirilmesi yönünde eylem planları yapar.	- Geleceğe Yönelik İfade - Kazan-Kazan Bilinci - Karlılık Bilinci
Sorumluluk Alma	- İşleri sürekli takip eder. - Finansal ve finansal olmayan tüm riskler sanki kendisine aittmişcesine kararlar alır.	- Geleceğe Yönelik İfade - Tüm Konular
Toplam Kalite Bilinci	- Şirketin kural, politika ve standartlarını anlar ve onlara bağlılık gösterir. - Ürünlerimizin, hizmetlerimizin kalitesini etkileyen etkenleri anlar.	- BOCCS - Tanzim Teşhir

HEDEF KİTLE:

Şirkete yeni katılan Satış Temsilcileri ve Tanzim Teşhir Elemanları

OPTİMUM KATILIMCI SAYISI:

15-20

SÜRE:

24 saat

PERİYOD:

Gerektikçe

ÖN GEREKLİLİKLER:

Yok.

KAYNAK VE REFERANSLAR:

- LCT İletişim Becerileri Eğitimi
- LCT BOCCS Eğitimi
- Satışçılara Öneriler, *Erdoğan Taşkın*
- E.S.E Etkili Satış Eğitimi, *Carl D. Zaiss, Dr. Thomas Gordon*
- Satış Teknikleri Eğitimi, *Erdoğan Taşkın*
- Introduction to Trademath, *Coca-Cola Company*
- Dünyadaki En Büyük Satıcı, *Og Mandino*
- DPS
- Şapka Çıkartan Hizmet Sunmak, *Kristin Anderson, Ron Zemke*
- Önce İnsan, *TMI*

ANA VE ALT BAŞLIKLAR:

1. Tanışma ve Beklentiler (Tanışma kısmı eğitimcinin tarzına bırakılmıştır.)
2. BOCCS
 - 2.1 Tarihçe
 - 2.2 Dünya ve Türkiye Organizasyon Yapısı
 - 2.3 Ürün ve Ambalajlarımız
 - 2.4 Üretim
 - 2.5 Kalite Bilinci
 - 2.6 Ürünlerimiz hakkındaki sağlık ve beslenme ile ilgili söylentiler
 - 2.7 Satış, dağıtım ve pazarlama prensiplerimiz
 - 2.8 Rakiplerimiz
 - 2.9 Pazar Payları ve Bulunabilirlik ve Kişi Başı Tüketim Kavramları
 - 2.10 Fiziki Kasa ve Ünite Kasa Kavramları
3. Geleceğe Yönelik İfade
 - 3.1 Misyon, Vizyon ve Değerler Nedir?
 - 3.2 Misyonumuz
 - 3.3 Vizyonumuz
 - 3.4 Değerlerimiz
4. Satış Sistemlerimiz
 - 4.1 Ön Satış (Tell-sell, hybrid)

- 4.2 Klasik(Sıcak) Satış
- 4.3 Sistemlerin Karşılaştırılması
- 4.4 Satış Kanalları

5. İletişim Becerileri

- 5.1 İletişim Süreci
- 5.2 Algılama, Paradigmalar
- 5.3 Sözsüz İletişim
- 5.4 Geribildirim
- 5.5 Dinleme

6. Tanzim Teşhir

- 6.1 Tanzim Teşhir Teknikleri
- 6.2 Tanzim Teşhir Standartları
- 6.3 Terinde Tüketim Noktalarında Tanzim Teşhir
- 6.4 Piyasa Uygulamalarının İzlenmesi ve Yorumlanması
- 6.5 Tanzim Teşhir Çalışması

7. Satış Teknikleri

- 7.1 Temel Mesajlar
 - 7.1.1 Karlılık
 - 7.1.2 Ürün-Ambalaj Yönetimi
 - 7.1.3 İmaj
 - 7.1.4 80/20 Pareto Kuralı
 - 7.1.5 Müşteri Kavramı ve Önemi
 - 7.1.6 Hizmet ve Kalite
- 7.2 Yaklaşım
- 7.3 İhtiyaçların Tespiti
- 7.4 İhtiyaçlarda Anlaşma
- 7.5 Ürünün yada Programın Sunulması
- 7.6 Fiyatlandırma
- 7.7 Kapanış
- 7.8 İtirazların Karşıllanması
- 7.9 Role-Play

8. Ticari Matematik

- 8.1 Kar Marjı
- 8.2 Brüt kar
- 8.3 Envanter Dönüş Hızı
- 8.4 Promosyonlar, Tavizler
- 8.5 Promosyon Uygulamaları

9. Mükemmel Hizmet

- 9.1 Müşteri kavramı
- 9.2 Hizmet Kavramı
- 9.3 Kalite Kavramı
- 9.4 Müşteri Davranışları

10. Kullanılan Formlar ve Evraklar

OTURUM DÜZENİ: Grup Çalışması Düzeni

KULLANILACAK EKİPMANLAR:

- 1 adet Tepegöz ve Perde
- 2 adet Flipchart
- 1 adet Televizyon
- 1 adet Video
- 1 adet Slide Makinası
- VC
- OTC
- Ref-pet, Plastik, Bibo Rafı
- Her ürün ve ambajdan birer adet örnek
- Tanzim teşhiriçin yeterli miktarda ürün-ambalaj akarışımı

KULLANILACAK KIRTASIYE:

- Renkli marker
- Bloknot -katılımcı sayısı kadar
- Kalem -katılımcı sayısı kadar

DAVET YAZISI:

Ek “Davet” mektubu katılımcılara en az 1 hafta öncesinden gönderilmelidir.

ÖLÇÜM ARAÇLARI:

EK-1 A Tipi ve C Tipi Ölçüm Formu

KATILIM FORMU:

Ek-2 LCT Katılım Formu

SERTİFİKA:

Ek-3 Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Katılımcı Sertifikası

HEDİYE:

LCT hediyesi

GÜNDEM:

Birinci Gün

08:00 Tanışma ve Programın Tanıtımı

08:30 BOCCS

09:30 Ara
09:50 BOCCS
11:00 Ara
11:20 DS
11:50 Satış Sistemlerimiz
12:30 Yemek
13:30 Satış Kanalları
14:30 Ara
14:45 İletişim Becerileri
16:00 Ara
16:15 İletişim Becerileri
17:30 Gün Bitimi

İkinci Gün

08:00 Tanzim Teşhir
09:30 Ara
09:50 Tanzim Teşhir
11:00 Ara
11:15 Tanzim Teşhir
12:30 Yemek
13:30 Tanzim Teşhir Çalışmalarının Sunumu
15:00 Ara
15:15 Satış Teknikleri
16:15 Ara
16:30 Satış Teknikleri
17:00 Gün Bitimi

Üçüncü Gün

08:00 Satış Teknikleri Role-Play Hazırlığı

08:45 Satış Teknikleri Role-Play

09:30 Ara

09:50 Satış Teknikleri Role-Play

11:00 Ara

11:15 Ticari Matematik

12:30 Yemek

13:30 Ticari Matematik

14:45 Ara

15:00 Mükemmel Hizmet

16:15 Ara

16:30 Mükemmel Hizmet

17:30 Kapanış

KATILIMCIYA DAĞITILICAK DÖKÜMANLAR

Katılımcı kitapçığı

DOSYA LİSTESİ:

<i>Directory adı</i>	<i>Alt Directory</i>	<i>File adı</i>	<i>Açıklama</i>
<i>My Documents</i>	<i>SATISTEMSILCI SITEMELEGITI MI</i>	<i>STProgram Rehberi.doc</i>	<i>Eğitimin tanıtım bilgileri</i>
		<i>STTFACILITOR1-2-3-4.ppt</i>	<i>Facilitator kılavuzu</i>
		<i>STASETATLARt.ppt</i>	<i>Asetatlar</i>
		<i>Keyaccountartanlar.ppt</i>	<i>Asetatlar gerekirse kullanılacak</i>

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİM MODÜL HEDEFLERİ

MODÜL 1

COCA-COLA SİSTEMİNİN ESASLARI (BOCCS)

Öğrenim Hedefleri

- 1.Coca-Cola'nın tarihçesi ile ilgili bilgi sahibi olacaklar,
- 2.TCCC ve CCBT organizasyonu, ortaklık yapısı ve Türkiye operasyonlarının dünyadaki yerini tarif edecekler,
- 3.Coca-Cola marka ve ambalajlarını, ürün ve ambalajların raf ömürlerini ve raf ömürlerine etki eden faktörleri tanımlayacaklar,
4. Coca-Cola'da üretim hakkında bilgi sahibi olacaklar,
5. Coca-Cola Kalite sistemi içerisinde tüketici memnuniyetinin önemini kavrayarak, tüketici şikayetleri ve bunların cevaplanmasında izlenmesi gereken süreçler hakkında bilgi sahibi olacaklardır.
- 6.Coca-Cola Satış, Dağıtım, Pazarlama prensipleri hakkında bilgi sahibi olacaklar,
- 7.Coca-Cola'nın rakiplerini tanıyacaklar,

MODÜL 2

GELECEĞE YÖNELİK İFADE

Öğrenim Hedefleri

- 1.Misyon, vizyon ve değerler kavramları arasındaki farkı tanımlayacaklar,
- 2.CCBT'nin "Geleceğe Yönelik İfade" kavramı hakkında bilgi sahibi olacaklar,

MODÜL 3

SATIŞ SİSTEMLERİMİZ

Öğrenim Hedefleri

1. Coca-Cola satış sistemlerini tanıyacaklar,
2. Coca-Cola satış sistemlerini karşılaştırarak her sistemin üstünlük ve dezavantajlarını belirleyecekler,
3. Satış kanallarının oluşturulma amaç ve yararlarını tanımlayacaklar,

MODÜL 4

İLETİŞİM BECERİLERİ

Öğrenim Hedefleri

1. İletişim süreci hakkında bilgi edinerek kendi iletişim stillerini tanımlayacaklar.*(Ebeveyn, yetişkin, çocuk iletişim stilleri)*
2. Kendi paradigmalarının farkına varıp iletişimlerini geliştirebilmek için paradigmalarını sorgulayacaklar.
3. *Sinerjik Kazan-Kazan* düşüncesinin iletişim problemlerinin çözümündeki önemini görecekler.
4. Sözsüz iletişim hakkında bilgi sahibi olacaklar
5. *Empatik Dinleme* yöntemini iletişim süreçlerinde kullanacaklar.
6. Geribildirimde bulunabilecekler

Sorular

MODÜL 5

TANZİM TEŞHİR

Öğrenim Hedefleri

1. Tanzim-Teşhir kavramı ve tüketici davranışlarının özelliklerini tanımlayacaklar

2. Tanzim teşhir tekniklerini bilecekler
3. Kanal bazında tanzim-teşhir standartlarını tanımlayacaklar

MODÜL 6

SATIŞ TEKNİKLERİ

Öğrenim Hedefleri

1. Başarılı bir satış temsilcisinde bulunması gerekli özellikleri sayacaklar
2. Satış görüşmesinden önce müşteri bazında hedefleri belirlenmesi ve planlama yapmanın önemini kavrayacaklar
3. Müşteri ihtiyaçlarını belirleyecekler
4. Ürün ya da programın fayda ve avantajlarını açıklayarak müşteri ile ihtiyaçlarına ilişkin anlaşma sağlayacaklar
5. İtirazların üstesinden gelecekler
6. Satışı Kapatacaklar
7. Satış sonrasında ziyareti değerlendirecekler

MODÜL 7

TİCARİ MATEMATİK

Öğrenim Hedefleri

- 1.Brüt satış geliri kavramını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 2.Brüt kar ve kar marjı kavramlarını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 3.Envanter dönüş hızı kavramını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 4.Pazar payı ve bulunabilirlik kavramını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 5.Fiziki kasa / Ünite kasa kavramlarını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 6.Metrekare karlılığı kavramını tanımlayacak ve hesaplayacaklar
- 7.Promosyon ve taviz kavramlarını tanımlayacaklar

MODÜL 8**MÜKEMMEL HİZMET****Öğrenim Hedefleri**

1. Müşteri kavramını ve önemini açıklayacaklar
2. İç müşteri dış müşteri arasındaki farkı tanımlayacak ve iç müşterinin önemini kavrayacaklar
3. Hizmet ve kalite kavramlarını ve önemini açıklayacaklar
4. Müşteri davranışlarının özellikleri ve zor durumlarla başa çıkma yolları hakkında bilgi sahibi olacaklar



EK B

KATILIMCI GÖRÜŞLERİ (TEPKİ DEĞERLENDİRME) FORMU

Katılımcı Görüşleri Formu

Programın İsmi : Tarih :

Eğitmen(ler)in ismi :

Lütfen programla ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. Fikirleriniz, programın geliştirilmesinde bizlere yardımcı olacaktır. Form'da isminizi belirtmeyebilirsiniz.

Katılımcı Profili

A.Göreviniz :

B.Ne kadar süredir bu görevdesiniz (yıl/ay) ? :

C.Amiriniz, bu programın, bireysel gelişim planınızla ilişkisi konusunda sizi bilgilendirdi mi ?EvetHayır

D.Amiriniz eğitim öncesi, eğitim sonrasında sizden beklenen performansı sizinle paylaştı mı ?EvetHayır

E.Lütfen programın zamanlama açısından sizce uygun olup olmadığını belirtiniz :

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Programı daha iyi algılayabilmek için bir miktar daha tecrübe edinmem gerekiyor. Bu nedenle bu programa katılımımın erken olduğu kanısındayım. | ☐ Programa katılımımın tam zamanında gerçekleştiği kanısındayım. | ☐ Bu programa daha önce katılmam gerekirdi. |
|---|---|--|

Program Değerlendirmesi

1. Bu programdan öğrenimlerinizi aşağıda derecelendiriniz. (aşağıdaki seçeneklerden, öğrenim derecenize en uygun olan bir cümleyi işaretleyiniz.)
 - A. Artık işin nasıl yapılacağını biliyorsunuz ancak desteğe ihtiyacınız var, tek başınıza yapamazsınız.
 - B. Artık işi beklenen performans düzeyinde yapabilirsiniz ancak daha çok rehberlik ve pratiğe ihtiyacınız var.
 - C. İş beklenen performansa uygun yeterlilikte yapabilirsiniz.
 - D. Artık işi çok iyi bir şekilde yapabilmenin ötesinde başkalarına da öğretebilirsiniz.

YORUMLAR :

.....

2. Aşağıdaki beklentilerin gerçekleşme derecelerini, karşılıklarındaki rakamlardan birini yuvarlak içine alarak puanlandırınız. (5 =Kesinlikle katılıyorum 1= Kesinlikle katılmıyorum). 3 ün altında puan verdiğiniz konularla ilgili puanlamayı 4 seviyesine çıkartabilmek için sizce neler yapılması gerektiğini belirtiniz.Tavsiyeleriniz, programın geliştirilebilmesi açısından büyük önem taşır.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 2. Program hedeflerde belirtildiği şekilde -
yetkinliklerinizin gelişimine katkıda bulundu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. Öğrenimlerinizi uygulama, pratik yapma imkanını
buldunuz. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Program içeriği, gerçek hayattaki uygulama-
larla bağdaşıyordu (prosedürler, örnekler vs.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Eğitimci konu hakkında yeterli bilgiye sahipti.
Eğitmenin ismi: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Eğitimci konuyu net şekilde açıkladı.
Eğitmenin ismi: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

7. Eğitimci eğitim süresince katılımı sağladı.

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Eğitmenin ismi:	5	4	3	2	1
-----------------	---	---	---	---	---

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

8. Eğitim notları ve malzemesi yeterliydi ? 5 4 3 2 1

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

9. Eğitim ortamı (Sıcaklık, havalandırma, ışık gibi) eğitim için uygundu 5 4 3 2 1

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

10. Eğitimin içeriği hakkındaki düşünceleriniz olumlu 5 4 3 2 1

Yorumlar (Puan 3'ün altındaysa) :

11. Program içeriğinde daha fazla zaman ayrılması gerektiğini düşündüğünüz konu/lar var mı? Neden ?

.....

.....

.....

12. Lütfen, eğitimin genel kalitesini değerlendirerek Eğitimle ilgili geliştirmemiz gerektiğini düşündüğünüz diğer konuları belirtiniz.

.....

.....

.....

EK C

**COCA-COLA SATIŞ TEMCİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ GERÇERLİK
VE GÜVENİRLİK SONUÇLARI**

	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	s29	s30	s31	s32	s33	s34	s35
K1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
K2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
K3	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1
K4	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
K5	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
K6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
K7	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
K8	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1
K9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
K10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
K11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K12	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
K13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
K14	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0
K15	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
K16	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
K17	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
K18	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
K19	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
K20	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
K21	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
K22	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0
K23	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
K24	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
K25	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
K26	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0

[illegible]

EK C TABLO II: COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ AYIRT ETME GÜCÜ ANALİZİ SONUÇLARI

Sorular	n	Üst çevrek x	s	n	Alt çevrek x	s	t	Karsılaştırma sd	p
1	7	0.29	0.49	7	0.86	0.38	-2.27	12	p<0.05
2	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
3	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
4	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
5	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
6	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
7	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
8	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
9	7	0.29	0.49	7	0.86	0.38	-2.27	12	p<0.05
10	7	1.00	0.00	7	0.29	0.49	3.59	12	p<0.01
11	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
12	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
13	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
14	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
15	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
16	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
17	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
18	7	0.14	0.38	7	0.14	0.38	0.00	12	
19	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
20	7	0.00	0.00	7	0.43	0.53	-1.96	12	p<0.05
21	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
22	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
23	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
24	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
25	7	0.43	0.53	7	0.00	0.00	1.96	12	p<0.05
26	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
27	7	0.14	0.38	7	0.71	0.49	-2.27	12	p<0.05
28	7	0.71	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
29	7	1.00	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
30	7	0.43	0.53	7	0.00	0.00	1.96	12	p<0.05
31	7	0.57	0.53	7	0.00	0.00	2.62	12	p<0.05
32	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
33	7	1.00	0.00	7	1.00	0.00	0.00	12	
34	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
35	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05

Sorular	n	Üst çevrek x	s	n	Alt çevrek x	s	t	Karsılaştırma sd	p
36	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
37	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
38	7	0.86	0.38	7	0.14	0.38	3.27	12	p<0.01
39	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
40	7	1.00	0.00	7	0.86	0.38	0.93	12	
41	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
42	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
43	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
44	7	1.00	0.00	7	1.00	0.00	0.00	12	
45	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
46	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
47	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
48	7	0.14	0.38	7	0.71	0.49	-2.27	12	p<0.05
49	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
50	7	1.00	0.00	7	1.00	0.00	0.00	12	
51	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
52	7	0.00	0.00	7	0.43	0.53	-1.96	12	p<0.05
53	7	0.71	0.49	7	0.14	0.38	2.27	12	p<0.05
54	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
55	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
56	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
57	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
58	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
59	7	0.57	0.53	7	0.00	0.00	2.62	12	p<0.05
60	7	0.71	0.49	7	0.00	0.00	3.59	12	p<0.01
61	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05
62	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
63	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
64	7	0.43	0.53	7	0.43	0.53	0.00	12	
65	7	0.43	0.53	7	1.00	0.00	-2.62	12	p<0.05
66	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
67	7	0.86	0.38	7	0.29	0.49	2.27	12	p<0.05
68	7	1.00	0.00	7	0.43	0.53	2.62	12	p<0.05
69	7	0.14	0.38	7	0.00	0.00	0.93	12	
70	7	1.00	0.00	7	0.57	0.53	1.96	12	p<0.05

EK C TABLO III: COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ GEÇERLİLİK- GÜVENİRLİK İSTATİSTİK İŞLEMLERİ 1.AŞAMA VERİ TABLOSU

	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	s29	s30	s31	s32	s33	s34	s35
K1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
K2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
K3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
K4	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
K5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
K6	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
K7	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
K8	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
K9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
K10	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1
K11	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
K12	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1
K13	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
K14	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1
K15	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
K16	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
K17	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1
K18	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0

	s36	s37	s38	s39	s40	s41	s42	s43	s44	s45	s46	s47	s48	s49	s50	s51	s52	s53	s54	s55	s56	s57	s58	s59	s60	s61	s62	s63	s64	s65	s66	s67	s68	s69	s70	T
K1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	23
K2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	29
K3	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	12
K4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	26
K5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	7
K6	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	21
K7	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	17
K8	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	23
K9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
K10	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	18
K11	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	19
K12	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	17
K13	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	10
K14	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	10
K15	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	27
K16	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	12
K17	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	17
K18	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	20

EK C TABLO IV: COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ AYIRT ETME GÜCÜ ANALİZİ SONUÇLARI

Sorular	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	n	x	s	n	x	s	t	sd	p
1	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
2	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
3	5	0,80	0,45	5	0,00	0,00	3,578	8	p<0,01
4	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
5	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
6	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
7	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
8	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
9	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
10	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
11	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
12	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
13	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
14	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
15	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
16	5	0,20	0,45	5	0,80	0,45	-1,897	8	p<0,05
17	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
18	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
19	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
20	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
21	5	0,20	0,45	5	0,80	0,45	-1,897	8	p<0,05
22	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
23	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
24	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
25	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
26	5	0,20	0,45	5	0,80	0,45	-1,897	8	p<0,05
27	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
28	5	0,40	0,55	5	1,00	0,00	-2,191	8	p<0,05
29	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
30	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
31	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
32	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
33	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
34	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
35	5	0,40	0,55	5	1,00	0,00	-2,191	8	p<0,05

Sorular	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	n	x	s	n	x	s	t	sd	p
36	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
37	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
38	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
39	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
40	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
41	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
42	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
43	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
44	5	0,40	0,55	5	1,00	0,00	-2,191	8	p<0,05
45	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
46	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
47	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
48	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
49	5	0,80	0,45	5	0,00	0,00	3,578	8	p<0,01
50	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
51	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
52	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
53	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
54	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
55	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
56	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
57	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
58	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
59	5	0,60	0,55	5	0,00	0,00	2,191	8	p<0,05
60	5	0,80	0,45	5	0,00	0,00	3,578	8	p<0,01
61	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
62	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
63	5	0,20	0,45	5	0,80	0,45	-1,897	8	p<0,05
64	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
65	5	1,00	0,00	5	0,20	0,45	3,578	8	p<0,01
66	5	0,80	0,45	5	0,20	0,45	1,897	8	p<0,05
67	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
68	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
69	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05
70	5	1,00	0,00	5	0,40	0,55	2,191	8	p<0,05

EK D

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ BİLGİ TESTİ

Coca-Cola Satış Temsilcisi Temel Eğitimi Bilgi Testi

1. Aşağıdakilerden hangisi Robert W. Woodruff'un Coca-Cola'yı uluslararası pazara taşımak için belirlediği hedefler içerisinde yer almaz ?
a) Müşteri Hizmeti b) Eğitimli Personel c) Dünya Markası d) Kaliteli Üründür
2. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola reklamlarında ilk kullanılan reklam sloganıdır ?
a) Coke değil mi?
b) Gerçek şey
c) Bazı şeyler Coca-Cola ile daha iyi gider
d) Nefis ve Ferahlatıcı
3. Şişeleme ortakların başlıca sorumlulukları arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
a) Pazarlama b) Satış c) Yerel Müşterilerin yönetimi d) Teslimat
4. Coca-Cola değerler zinciri içerisinde aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
a) Müşteriler b) Tedarikçiler c) Tüketiciler d) Medya
5. The Coca-Cola Company dünya organizasyonunu oluşturan en küçük birim aşağıdakilerden hangisidir?
a) Gruplar b) Sektörler c) Müdürlükler d) Bölümler(Division)
6. Post-mix ve pre-mix hakkında aşağıdakilerden hangisi doğru değildir?
a) Her ikisi de şurup ve tasfiye sudan yapılır.
b) Her ikisi de içilmeye hazırdır.
c) Her ikisi de müşterilere kağıt ya da cam bardaklarda sunulur.
d) Her ikisi de ev pazarı kanalında satılmaz.
7. Raf ömrü en kısa olan ambalaj aşağıdakilerden hangisidir?
a) Can b) Pet-500 c) Post-mix d) Tetra
8. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola Türkiye Şişeleme grubu olarak Türkiye'de üretilmekte olan ürünlerden değildir ?
a) Fanta limon b) Nestea Şeftali c) Sensun d) Schweppes tonik
9. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola sisteminde üretilen gazlı içeceklerin ana maddelerinden biridir?
a) Su b) Basit şurup c) Tatlandırıcı d) Şeker
10. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
a) Konsantre, Coca-Cola markası için esas teşkil eden maddedir.
b) Tasfiye edilmiş su ve tatlandırıcı birleştirilerek bitmiş şurup hazırlanır.
c) Karbondioksit karbonatörde karışıma ilave ilave edilerek Coca-Cola marka içeceklere gazlı etkisini verir.
d) Dolum makinası imalat sırasında ürünlerimizi şişe ve kutulara doldurur.

11. İmalat sürecinde kalite kontrol hangi aşama ya da aşamalarda yer alır ?

- a) Üretim öncesinde
- b) Üretim başlangıcında
- c) Üretim sonunda
- d) Bütün süreç boyunca

12. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a) Şişeleyici ortak, Coca-Cola ürünlerinin konsantre ve içecek özütünü kendi tesislerinde üreterek üretim noktalarına sevk eder.
- b) Dolumdan önce yıkama işlemine yalnız geridönüslü ambalajlar tabi tutulur.
- c) Post-mix ürünler için üretim işlemi, şişe ve kutu üretimi ile aynıdır. Sadece içeceğin bulunduğu konteyner farklıdır.
- d) Taç kapak, içecek şişesinin çelik kapağıdır.

13. Bir tüketici şikayeti ile karşılaşıldığı zaman şikayetin iletilmesi gereken kişi /kişiler aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Satış Müfettişi b) Pre-Seller c) Halkla ilişkiler departmanı d) Tüketici danışma koordinatörü

14. Aşağıdakilerden hangisi tüketici şikayetleri konusunda üretim merkezlerinin kalite güvence departmanlarının görev ve sorumlulukları arasında yer alır?

- a) Ürün şikayetlerini incelemek, araştırmak ve cevaplamak.
- b) Tüketici Bilgi Formu'nu doldurup, ilgili kişilere göndermek.
- c) Tüketici şikayetleri ile ilgili medya ile doğrudan temasa geçmek.
- d) Tüketici ile şikayetlerine 0800 261 19 20 numaralı tüketici danışma hattı ile doğrudan yanıt vermek.

15. “Ben her zaman her yerde istediğim Coca-Cola ürününü rahatça bulabiliyorum”, ifadesi Coca-Cola Satış-Dağıtım ve Pazarlama prensiplerinden hangisini ifade eder.

- a) Kabuledilebilirlik b) Satılabilirlik c) Bulunabilirlik d) Tercih edilen ürün

16. Kaliteli ürünlerimizi müşteri ve tüketicilerimize uygun fiyatlarla ulaştırmak Coca-Cola satış, dağıtım ve pazarlama prensiplerinden hangisini ifade eder.

- a) Kabul edilebilirlik b) Satılabilirlik c) Bulunabilirlik d) Tercih edilen marka

17. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola ürün ve ambalajlarını tercih edilen ürün ve marka haline getirmek için kullanılan stratejilerden biri değildir?

- a) Reklamlar
- b) Değişik spor dallarını yerel olarak desteklemek
- c) Ramazan kampanyaları
- d) Fiyat artışları

18. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola'nın pazardaki birinci derece rakip ürünleri arasında yer almaz?

a) Yedigün b) Efes Pilsen c) Milka Çıtır Gofret d) Ülker Çokoprens

19. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola'nın birinci derece rakip firmaları arasında yer almaz ?
a) Pepsi b) Pınar c) Çamlıca d) Doluca

20. "Özellikle başka türlü davranmanın geçerli olduğu durumlarda, içimdeki en iyiyi ve de benim için en önemli olanı dışa vuracak bir biçimde davranmak" ifadesi neyi temsil eder?
a) Bir vizyonu b) Bir değeri c) Bir misyonu d) Bir inancı

21. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır ?

- a) "Geleceğe Yönelik ifade", CCBT'nin misyon, vizyon ve değerlerinin tek bir ifade ile anlatımıdır.
- b) Paydaşlarımız arasında hissedarlar, tedarikçiler, çalışanlar ve müşteriler yer alır.
- c) Müşteri ve tüketici memnuniyetini sürekli olarak aşmak CCBT'nin vizyonunda bir hedef olarak yer almıştır.
- d) CCBT'nin misyonu kaliteli meşrubat üretip bunları tüketicilere sunmaktır.

22. Aşağıdakilerden hangisi CCBT'nin "Geleceğe Yönelik İfadesinde" yer alan açıklık değerine ilişkin bir davranış örneğidir?

- a) Kuralları hiçbir zaman şahsi kazançlar için çarpıtmamak
- b) Hatasız satış ve pazarlama bilgisi sağlamak
- c) Uyuşmazlık dönemlerinde görüşleri bildirebilmek
- d) Tüketicilerle yakın ilişkiler kurmak.

23. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin özellikleri arasında yer almaz?

- a) İletişim tekrarlanamaz.
- b) İletişim sadece bilgi vermek değildir.
- c) İletişim tek yönlüdür.
- d) İletişim kişiye değil kişiyle yapılır.

24. "Lokantada bir süredir yemeğin gelmesini bekleyen ve bunu garsona söyleyen müşteri şöyle bir cevap alır: - Benim suçum değil efendim. Deminden beri mutfaktakilere söylüyorum."

İfadesi hangi iletişim stilini tanımlar

- a) Yetişkin b) Çocuk c) Ana-Baba d) İçine kapalı

25. Bir iletişim sürecinde aşağıdakilerin önem yüzdesi hangisidir?

- a) Ses tonu:%30, Kelimeler: %10, Vücut dili: 60
- b) Ses tonu:%60, Kelimeler: %30, Vücut dili: 10
- c) Ses tonu:%30, Kelimeler: %40, Vücut dili: 30
- d) Ses tonu:%10, Kelimeler: %60, Vücut dili: 30

26. Verilen diyalogdaki iletişim stillerini ana-baba, çocuk ve yetişkin olarak değerlendiriniz.

"- Hep işinle ilgileniyorsun, bana da zaman ayır"

"- Peki. Yarın gün çalışırım hem işimi bitiririm öğleden sonra da sinemaya gideriz. Ne dersin?"

- a) Çocuk-Ana-baba b) Yetişkin-Çocuk c) Ana-baba-Yetişkin d) Çocuk- Yetişkin

27. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Paradigmalar doğuştan sahip olduğumuz zihinsel gözlüklerdir.
- b) Sahip olduğumuz paradigmalarımızı, çevreyle ve kendimizle ilgili farkındalık düzeyini artırarak ortaya çıkarabiliriz.
- c) Paradigmalarımızın bazıları doğruları bazıları da bizce doğruları göstermektedir.
- d) Sen paradigmasına sahip kişiler benim yerime kararları toplum/kişiler versin görüşüne sahiptir, cesaret düzeyleri düşüktür

28. İletişim sürecinde iletişimin en sağlıklı olabileceği mesafe hangisidir?

- a) Özel bölge b) Kişisel bölge c) Sosyal Bölge d) Genel Bölge

29. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Kazan-Kaybet paradigmasına sahip kişiler, kazanmak için mevki, güç, malvarlığı veya kişiliğini kullanır.
- b) Kazan-Kazan paradigmasına sahip kişiler, rekabet etmez işbirliği yaparlar.
- c) Kaybet-Kazan paradigmasına sahip kişiler başkalarına istek ve beklentilerini söylemezler.
- d) Kaybet-Kaybet paradigmasına sahip kişiler, girdikleri ilişkilerde karşılıklı yarar gözetirler.

30. "Ayşe İlhan'dan yüklü bir zarflama işinde kendisine yardımcı olması için mesai saatinden sonra kalmasını rica etti. İlhan tüm gün boyunca kendisini iyi hissetmemişti ve eve gidip dinlenmek istiyordu. Ancak başkalarını geri çevirmekten hoşlanmazdı, Özellikle 'de Ayşe'yi. Böylece İlhan, mesai saatinden sonra üç saat kalarak Ayşe'ye yardımcı oldu". İlhan'ın benimsediği yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kaybet-Kazan b) Kazan-Kazan c) Kaybet-Kaybet d) Kazan-Kaybet

31. Aşağıdakilerden hangisi gelişme için kullanılan geribildirim adımlarıdır?

- a) Ne söylendi ya da yapıldı?
- b) Ne söylendi ya da yapıldı / ne yanlış yapıldı ya da söylendi /doğru olan açıklanır.
- c) Ne söylen ya da yapıldı / hangi alternatifi önerirsiniz? / Alternatif neden daha iyi olabilirdi?
- d) Neden etkili idi / Yapılması gereken.

32. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Empatik dinleme, karşımızdakini tam olarak anlamak ve ona hak vermektir.
- b)Empatik dinleme yaparken karşımızdaki insanın beden dilini anlamaya çalışmak gerekir.
- c)Empatik dinleme yaparken kendi otobiyografimizi işin içine katmadan karşımızdaki kişinin algı alanına girebilmek önemlidir.
- d)Dinlememizi etkileyen fiziksel engeller arasında gürültünün dışında görüntü de yer alır.

33. Aşağıdakilerden hangisi Coca-Cola'nın satış yöntemlerinden değildir?

- a)Ön satış b) Soğuk satış c) Tell-Sell d) Geleneksel Satış

34. Satış ve dağıtım fonksiyonlarının Coca-Cola Şirketi tarafından yerine getirildiği satış sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Hybrid sistem b) Ön satış c) Klasik Bayi Sistemi d) Sucu Sistemi

35. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Önsatış sistemi satış artışını, satış noktalarına sağladığı danışmanlık ve hizmet yönünde gerçekleştirir.
b) Hybrid sistemin yarattığı bayi şirket dayanışmasıyla, artan rekabet ortamında avantaj elde edilir.
c) Tell-Sell sisteminde ön satış elemanları tarafından yapılan düzenli ve sık ziyaretler nedeniyle müşteri ilişkileri gelişir.
d) Önsatış sistemi satış noktalarındaki ekipmanların ve sözleşme şartlarının kontrolünü sağlayarak müşterilerin kontrolü açısından avantaj yaratır.

36. Aşağıdakilerden hangisi satış kanalları bazında satış, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini yürütmenin sağlayacağı faydaların içinde yer almaz?

- a) Pazar hakkında daha sağlıklı bilgi edinmek
b) Yerel bazda tüketici ihtiyaçlarını karşılamak
c) Müşteri bazında çok fazla taviz vermek
d) Ürün ve ambalaj bazında daha etkili promosyon faaliyetleri yürütmek

37. Varan tesisleri içindeki fast-food veya kafeterya gibi noktalar tanımlanırken hangi satış kanalına dahil edilmelidir?

- a) Yiyecek büfesi b) Café c) Karayolu restoranı d) Pastane

38. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a) “Ahu hipermarket tabelası asmış bir satış noktası, eğer 250 m2 ve 3 yazarkasalı bir dükkan ise “hipermarket” olarak tanımlanmalıdır.
b) Anlaşma koşullarındaki benzerlikler tanımlanacak kanalların aynı kanal olmasını gerektirir.
c) Satış kanalını doğru tanımlamak için sorulması gereken soru; “Tüketicinin bu kanalda bulunma amacı nedir?” olmalıdır.
d) Satış kanalının kendisine yakıştırdığı ünvan/isim’e göre tanımlama yapılmalıdır.

39. Aşağıdakilerden hangisi Eğlence kanalının altında yer almaz?

- a) Sinema/teyatro b) Dernek/kütüphane c) Tatil köyü d) Plaj/piknik alanı

40. Post-mix ya da pre-mix içecekler aşağıdaki kanallardan hangisine aittir ?

- a) Bakkal b) Hipermarket c) Benzinci d) Yiyecek Büfesi

41. Aşağıdaki faaliyetlerden hangisi Tanzim-Teşhir’I tanımlar?

- a) Radyo reklamı
b) Bir mağazadaki pazarlama faaliyetleri
c) Atletizm yarışlarının sponsorluğunu üstlenmek
d) TV’da Coca-Cola ile ilgili bir program

42. Aşağıdakilerden hangisi Tanzim-Teşhir faaliyetlerinin esasını oluşturmaz?

- a) Anlık alımlar
- b) Markanın tanınması
- c) Tüketim düzeyini arttırmak
- d) Yeni kanallar oluşturmak

43. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a) Ürün sıralaması yaparken light ürünler çeşitlerine göre kendi içlerinde sıralanmalıdır.
- b) Tanzim-teşhir faaliyetleri sırasında kullanılan araçların bazıları soğutucular, satış noktasının değerli alanları, müşterilerin raf ve ekipmanları, kişisel yaratıcılıktır.
- c) Hazırlanan toplu ürün bloklarında ambalajlar yatay, markalar yukarıdan-aşağıya dizilimde olmalıdır.
- d) Tanzim-Teşhir, ürünlerimizi piyasada etkin bir şekilde sunmamızı sağlayan belirli aralıklarla gerçekleştirilen bir süreçtir.

44. Süpermarket kanalında çift kapılı soğutucularda ürün sıralaması aşağıdakilerden hangisidir:

- a) Coca-Cola , Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Schweppes, Sen Sun ve Cappy
- b) Coca-Cola Light , Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Sen Sun ve Cappy
- c) Coca-Cola , Fanta, Coca-Cola Light, Cappy, Sprite, Schweppes, Sen Sun
- d) , Coca-Cola , Coca-Cola Light, Sprite, Fanta, Schweppes Cappy, Sen Sun

45. Aşağıdakilerden hangisi Tanzim-Teşhir teknikleri arasında yer almaz?

- a) Toplu ürün bloğu
- b) Marka yüzlerini sergileme (facing)
- c) ürün iadeleri
- d) Fiyat duyurumları /fiyat etiketleri

46. Kuruyemişçi-tekel kanalında çift kapılı soğutucularda 3. Sırada bulunan kutu 330 ml. Coca-Cola light;

- a) 1 lt Fanta Mandalina ile değiştirilebilir
- b) 3 sıra azaltılabilir
- c) 1 sıra arttırılabilir
- d) Kutu 330 ml. Fanta Mandalina ile değiştirilebilir

47. “Müşterilere promosyonlar hakkında onların kar beklentilerini göz önüne alarak, zamanında, tam ve eksiksiz bilgii vermek”, bir satış temsilcisinde bulunması gereken hangi özelliği gösterir?

- a) Kararlı
- b) Güvenilir
- c) Yaratıcı
- d) Hassas

48. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Satış görüşmesinden önce müşteri bazında hedef belirlemek satıcıya görüşmenin kontrolünü elinde tutmasını sağlar.
- b) Satış görüşmesinden önce yapılan planlama satıcının, müşterinin ihtiyaçlarına yönelmesine yardımcı olur.
- c) Müşterinin itiraz etmesini engeller.
- d) Satış görüşmesinden önce yapılan planlama satıcının müşterinin güvenini kazanmasına yardımcı olur.

49. “Müşterilerden gelen itirazları, onlarla tartışmaya girmeden, anlayarak dinlemeye çalışmak ve kazanç sağlayacak bir çözüm üretmek” , bir satış temsilcisinde bulunması gereken hangi özelliği gösterir?

- a) Müşteri gibi düşünen
- b) Dürüst
- c) Hassas
- d) Nazik

50. Aşağıdakilerden hangisi tüketicilerin meşrubat satın alma nedenleri arasında yer almaz?

- a) Modaya uymak
- b) Zayıflamak
- c) Ferahlık
- d) Diş ağrısından kurtulmak

51. Satış görüşmesinden önce müşteri bazında hedefler belirlenirken yararlanılabilecek kaynaklar nelerdir ?

- a) aylık/günlük hedefler
- b) rakip faaliyetler,
- c) mağaza alanının büyüklüğü
- d) hasarlı ürün raporları

52. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) “Bu tek kapılı soğutucu çok az bir yeri işgal eder” ifadesi bize bir ürün/ programın özelliğini anlatır.
- b) Rakip faaliyetleri ve ürünleri kötülenmemelidir.
- c) “2.5 litre bu bölgedeki dükkanlarda satılan en popüler ambalaj. Sizde bu ambalajdan memnun kalacağınıza eminim” ifadesi bize bir avantajı açıklar.
- d) 1litrelik Coca-Cola light’ları dükkanın girişindeki tezgah üzerinde sergileyelim. Bu müşterinin dikkatini çekecek ve satışları direk olarak arttıracaktır” ifadesi bize faydayı açıklar

53. “Coca-Cola ürünlerinin kar marjının diğer ürünlerle yaklaşık aynı olmasına rağmen devir hızının yüksek olmasından dolayı birim zamanda diğer ürünlere göre daha fazla kazanç sağlar” cevabı müşteriden gelen ne tür bir itiraza cevaben verilmiş olabilir ?

- a) Zaman
- b) Satılabilirlik
- c) Dağıtım
- d) Fiyat

54. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a) Satışı kapatmak, müşteriye sipariş vermesi için zorlamak anlamına gelir.
- b) Müşteriyi satış için ikna ettikten sonra görüşmeyi sürdürmek karşı tarafın ürün/programın fayda ve avantajlarını daha iyi anlamasını sağlar.
- c) Fayda ve avantajları ayrıntılı olarak açıklamak, itirazların tümünü eksiksiz yanıtlamak satışın erken olarak kapatılmasını önler.
- d) Satışı kapatırken fayda ve avantajları kısaca özetlemek müşterinin dikkatini dağıtarak fazla sipariş vermesini engeller.

55. “Ürünlerimizin anlık satılma ve genişleyen tüketim özelliği vardır, bu yüzden Coca-Cola ürünlerine daha etkin ve fazla yer ayırmalısınız” cevabı müşteriden gelen ne tür bir itiraza cevaben verilmiş olabilir ?

- a) Ürünlerimize ayrılan yer b) Fiyat c) Tanınma d) Bulunabilirlik

56. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır ?

- a) Satış sonrasında yapılan ziyaretin değerlendirilmesi gelecekte yapılacak ziyaretlerin planlanmasına yardımcı olur.
- b) Satış sonrasında yapılan ziyaretin değerlendirilmesi yeni fırsatların fayda ve avantaja dönüştürülmesini sağlar.
- c) Satış sonrasında yapılan ziyaretin değerlendirilmesi yapılan yanlışları açığa çıkararak satış temsilcinin performansı hakkında olumsuz bir değerlendirme yapılmasına neden olur.
- d) Satış sonrasında yapılan ziyaretin değerlendirilmesi müşteri bazında hedeflerin belirlenmesinde veri teşkil eder.

57. Belirli bir zaman içerisinde müşterinin kendi satışlarından eldilen ciroya ne ad verilir?

- a) Kar Marjı b) Brüt Satış Geliri c) Brüt Kar d) Net Kar

58. 2.5 lt Coca-Cola aylık satış adedi 180 adet, 2.5 lt Coca-Cola satış fiyatı 950.000 TL ise aylık 2.5 Lt Coca-Cola satış geliri kaç TL’dir.

- a) 171 Milyon b) 194 Milyon c) 175 Milyon d) 166 Milyon

59. Kar marjı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- a) Ürün fiyatının KDV hariç tutarıdır.
- b) Müşteriler arasında satış performansı ölçümünde kullanılabilir.
- c) Kar marjı satış noktasının satış fiyatı ile alış fiyatı arasındaki farktır.
- d) Bir ürünün % olarak başka ürünlerle karlılık mukayesesinin yapılmasını sağlar.

60. Müşterilerin hangi ürünlere önem vermesi gerektiğini gösteren kavramlardan değildir?

- a) Raf ömürleri b) Stok devir hızı c) Envanter dönüş hızı d) m2 karlılığı

61. 500 ml. Coca-Cola aylık envanter dönüş hızı 8, ortalama envanteri 25 adet ise A satış noktasının aylık 500 ml. Coca-Cola satış miktarı kaç adettir?

- a) 200 b) 250 c) 150 d) 175

62. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Pazar payı, belirli bir bölgede satılan ürün ya da ambalajlardan elde edilen payın yüzdesel olarak ifade edilmesidir.
- b) Pazar payı, firma satışlarımızın sektör satışlarına oranlanmasıyla hesaplanır.
- c) Bulunabilirlik, rakipler arasında satış performansı ölçümünde kullanılan bir ölçüttür.
- d) Bulunabilirlik, tüketicinin alım gücü ile ilgilidir.

63. A Bölgesinde Coca-Cola satan nokta sayısı 185, Pepsi satan nokta sayısı 121, diğer markaları satan nokta sayısı 93, üç markayı satan nokta sayısı 51 ise Coca-Cola'nın A bölgesindeki bulunabilirliği % kaçdır.

- a) % 46
- b) % 55
- c) % 42
- d) %52

64. Üretilen ya da satılan Coca-Cola miktarını litre olarak ifade eden bir ölçü birimi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Fiziki Kasa
- b) Metreküp
- c) Ünite kasa
- d) Gram

65. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Mutsuz müşteriler memnuniyetsizliklerini başkalarına anlatırlar.
- b) Sadece satış departmanı müşterilerle uğraşır.
- c) Şirket içerisinde herkesin bir müşterisi vardır.
- d) İç müşteriler, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesinin belirleyicisidir.

66. Raf payı 4 m2, stok adedi 280 adet, ortalama alış 650.000 TL, ortalama satış 775.000 TL ve aylık satış adedi 1.120 adet olan Coca-Cola ambalajının metrekare karlılığı nedir ?

- a) %16
- b) % 11
- c) % 20
- d) %19

67. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Satış noktalarına yönelik promosyonlar tüketiciye yansıtıldığı ve tanzim-teşhirle desteklendiği taktirde satış artışı getirir.
- b) Taviz, bazı satış noktalarında Coca-Cola ürünlerinin münhasır olarak satılmasını sağlamak için satış noktalarına sözleşme karşılığı yapılan yatırımlardır.
- c) Satıcının başarısı, toplam müşteri sayısının içinde tavizli müşteri sayısının artan miktarı ile doğru orantılıdır.
- d)) Satış hacmi, rekabet yoğunluğu, karlılık, pazarlama bütçesi taviz kriterleri arasında yer alır.

68. Ürünlerimizi doğrudan tüketicilere satan kişilere ne ad verilir?

- a) Tüketici
- b) Tedarikçi
- c) Müşteri
- d) Bayi

69. Aşağıdakilerden hangisi düşük kalite standardını yansıtır?

- a) Satış noktasına girildiğinde müşteri 30 sn. İçinde selamlanır.
- b) Satış temsilcisi, müşteri şikayetleri ile doğrudan ilgilenir ve şikayetini çözümler.
- c) Satış temsilcisi, müşteriden bir adım daha ilerisini düşünerek onun istek ve ihtiyaçlarını proaktif olarak belirler.

d) Satış temsilcisinin önceliği müşteri ile iyi ilişkiler geliştirmektir, dış görünüş onun için daima ikinci planda gelir.

70. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Müşteri hergün / heran farklı davranabilir.
- b) İyi elemanlar müşteri davranışlarını olumluya dönüştürebilir.
- c) Rekabet arttıkça müşteriler kendilerini önemli hissederler.
- d) Müşteri ile münakaşa etmek onu ikna etmenize yardımcı olur.



EK E

SATIŞ TEMSİLCİSİ TEMEL EĞİTİMİ DAVRANIŞ GÖZLEME FORMU

EK F

COCA-COLA SATIŞ TEMSİLCİSİ ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK ÖLÇÜM

FORMU

Pre-Seller :
Bölge:

Eğitim Tarihi:
Satış Şefi:

VERİMLİLİK (PRODUCTIVITY)

	Eğitim Öncesi Tarih:	Eğitim Sonrası 30 gün içinde	Eğitim Sonrası 3 ay sonra
Aylık toplam satış - ürün olarak (koli bazında)			

ETKİLİLİK (EFFECTIVENESS)

	Eğitim Öncesi Tarih:	Eğitim Sonrası 30 gün içinde	Eğitim Sonrası 3 ay sonra
Aktif müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı			
Fatura kesilen müşteri / Aktif müşteri sayısı			
Toplam fatura / Fatura kesilen müşteri sayısı			
Ürün penetrasyonu			
Fatura geri dönüş oranı			
Toplam Başarı Puanı			

EK G

MINNESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı, sizin ve bu anketi yanıtlayan diğer kişilerin yanıtlarına dayanarak, şuan yapmakta olduğunuz işle ilgili neler hissettiğinizi belirleyerek, işinizle ilgili sizleri nelerin tatmin edip, nelerin etmediğini ortaya çıkarmaktır.

Bir sonraki sayfada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yapmakta olduğunuz iş ve kıdeminizle ilgili genel sorular bulacaksınız. Üçüncü sayfada ise şuan yapmakta olduğunuz işle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır.

- Her ifadeyi dikkatle okuyun.
- İfadelerde işinizin tanımlanan yönü ilgili olarak ne ölçüde tatmin olmuş hissettiğinize karar verin.
 - Eğer işinizin sözü edilen yönünün, beklediğinizden daha fazlasını verdiğini düşünüyorsanız; **5: İşimin bu yönü beni çok tatmin ediyor seçeneğini işaretleyin.**
 - Eğer işinizin sözü edilen yönünün, beklediğinizi verdiğini düşünüyorsanız; **4: İşimin bu yönü beni tatmin ediyor seçeneğini işaretleyin.**
 - Eğer işinizin sözü edilen yönünün sizi tatmin edip etmediğine karar veremiyor, kararsız kalıyorsanız; **3: İşimin bu yönünün beni tatmin edip etmediğine karar veremiyorum seçeneğini işaretleyin.**
 - Eğer işinizin sözü edilen yönünün size beklediğinizden daha azını verdiğini düşünüyorsanız; **2: İşimin bu yönü beni tatmin etmiyor seçeneğini işaretleyin**
 - Eğer işinizin sözü edilen yönünün beklediğinizin çok daha azını verdiğini düşünüyorsanız; **1: İşimin bu yönü beni kesinlikle tatmin etmiyor seçeneğini işaretleyin**
- Lütfen verdiğiniz yanıtlarda açık ve dürüst olarak şuan ki işiniz hakkında duygularınızın gerçek resmini ortaya koyun.
- Yanıtlarınızın gizliliği korunacak, bireysel olarak değerlendirmeye alınmayacaktır.

1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız ?

3. Öğrenim Durumunuz

☐ Ortaokul

☐ Lise

☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans

4. Şuan çalıştığınız işdeki göreviniz nedir ?

5. Ne kadar zamandır bu görevde çalışmaktasınız ?

-----yıl-----ay.

Şuan ki işimde, aşağıdaki konular ile ilgili hissettiklerim.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1 Her zaman meşgul olmamı sağlaması
- 2 Tek başına çalışma fırsatını vermesi
- 3 Zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı vermesi
- 4 Toplum içinde bir “birey” olma şansını tanıması
- 5 Yöneticimin astlarını yönetim tarzı
- 6 Yöneticimin karar vermedeki yetkinliği
- 7 Vicdanıma ters düşmeyen görevleri yapabiliyor olmak
- 8 İşimin sağladığı istihdam güvencesi
- 9 Diğer insanlar için birşeyler yapabilme şansı vermesi
- 10 İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme fırsatını vermesi
- 11 Yeteneklerimi kullanma fırsatını tanıması
- 12 Şirket politikalarının uygulamaya konulma şekli
- 13 Ücretim ve yaptığım işin niteliği arasındaki denge
- 14 Bu iş de yakaladığım kendimi geliştirme fırsatları
- 15 Kendi karar verme özgürlüğümü kullanabilmem
- 16 İşimi yaparken kendi metodlarımı deneme fırsatlarının olması
- 17 Çalışma koşulları
- 18 Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkileri
- 19 İş iyi yaptığım için gördüğüm takdir
- 20 İşimden elde ettiğim doyum

[illegible]



EK H
MINNESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ GEÇERLİK-GÜVENİRLİK SONUÇLARI

EK H TABLO I: MINNESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ GEÇERLİLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİK İŞLEMLERİ 1.AŞAMA VERİ TABLOSU

	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	TOPLAM
K1	3	4	3	2	1	3	3	4	2	5	4	2	1	3	4	4	4	3	2	1	58
K2	4	4	4	5	3	3	3	5	3	2	2	2	4	4	2	4	4	5	2	3	68
K3	2	1	4	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	4	2	3	3	1	3	4	53
K4	5	3	5	5	3	4	4	3	5	5	2	3	1	4	1	1	3	5	5	4	71
K5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	86
K6	4	2	2	3	1	1	1	3	2	3	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	43
K7	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	51
K8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	82
K9	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	2	1	2	4	4	3	3	4	4	75
K10	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	80
K11	4	1	4	4	5	5	5	5	3	4	1	2	2	4	4	3	4	5	5	3	73
K12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	94
K13	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	5	4	5	5	5	3	4	84
K14	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
K15	5	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	2	5	3	5	4	4	3	2	4	79
K16	1	2	3	4	5	5	5	5	3	3	1	2	5	1	1	4	4	3	3	1	61
K17	2	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	52
K18	4	3	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	1	4	4	60
K19	2	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	80
K20	2	3	2	1	4	4	4	5	2	1	1	1	3	2	3	2	4	3	3	1	51

EK H

TABLO II : MINNESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ İÇTUTARLIK ANALİZİ SONUÇLARI

Sorular	rit	sd	p	rir	sd	p
1	0.544	18	p<.05	0.480	18	p<.05
2	0.524	18	p<.05	0.456	18	p<.05
3	0.661	18	p<.01	0.621	18	p<.01
4	0.641	18	p<.01	0.587	18	p<.01
5	0.714	18	p<.01	0.664	18	p<.01
6	0.719	18	p<.01	0.673	18	p<.01
7	0.719	18	p<.01	0.673	18	p<.01
8	0.527	18	p<.05	0.480	18	p<.05
9	0.653	18	p<.01	0.608	18	p<.01
10	0.585	18	p<.01	0.528	18	p<.05
11	0.621	18	p<.01	0.557	18	p<.05
12	0.598	18	p<.05	0.552	18	p<.05
13	0.077	18		-0.012	18	
14	0.693	18	p<.01	0.645	18	p<.01
15	0.688	18	p<.01	0.637	18	p<.01
16	0.620	18	p<.01	0.570	18	p<.01
17	0.730	18	p<.01	0.699	18	p<.01
18	0.648	18	p<.01	0.593	18	p<.01
19	0.615	18	p<.01	0.561	18	p<.01
20	0.742	18	p<.01	0.697	18	p<.01

TABLO III : MINNESOTA İŞ DOYUMU ANKETİ AYIRT ETME GÜCÜ ANALİZİ SONUÇLARI

Sorular	Üst çevrek			Alt çevrek			Karşılaştırma		
	n	x	s	n	x	s	t	sd	p
1	5	4.20	0.45	5	2.40	0.89	3.600	8	p<.01
2	5	4.00	1.22	5	2.40	1.14	1.912	8	p<.05
3	5	4.40	0.89	5	2.80	1.10	2.263	8	p<.05
4	5	4.20	0.84	5	2.60	1.14	2.263	8	p<.05
5	5	4.60	0.55	5	2.20	1.10	3.919	8	p<.01
6	5	4.40	0.55	5	2.20	1.10	3.593	8	p<.01
7	5	4.40	0.55	5	2.20	1.10	3.593	8	p<.01
8	5	4.60	0.55	5	3.40	1.14	1.897	8	p<.05
9	5	4.60	0.55	5	2.80	0.84	3.600	8	p<.01
10	5	4.00	0.71	5	2.20	0.84	3.286	8	p<.01
11	5	4.20	0.45	5	2.00	1.22	3.375	8	p<.01
12	5	3.80	0.45	5	2.20	0.84	3.373	8	p<.01
13	5	3.40	1.34	5	3.00	0.00	0.596	8	
14	5	4.40	0.55	5	2.60	0.89	3.432	8	p<.01
15	5	4.20	0.45	5	2.20	0.84	4.216	8	p<.01
16	5	4.60	0.55	5	2.80	0.84	3.600	8	p<.01
17	5	4.60	0.55	5	2.80	0.84	3.600	8	p<.01
18	5	4.60	0.55	5	2.60	0.89	3.814	8	p<.01
19	5	4.20	0.84	5	2.40	0.89	2.939	8	p<.01
20	5	4.40	0.55	5	2.20	1.30	3.111	8	p<.01