

**ÖZEL ŞİRKETLERİN EĞİTİM AKADEMİSİ  
DEPARTMANLARININ  
ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ**

**CEM ŞENGEZER  
18110119**

**MEZUNİYET PROJESİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU**

**İstanbul  
T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mayıs 2019**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında beni her daim destekleyen aileme, sevgili eşim Esra'ya, kızım Melis'e ve bilgi ve birikiminden oldukça istifade ettiğim, bitirme projemde de bana olan desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Erhan Eroğlu'na çok teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum. Maltepe Üniversitesinin uzaktan eğitim bölümü çalışanlarına da bu vesile ile çok teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	2
İÇİNDEKİLER .....	3
ÖZET .....	5
ABSTRACT.....	6
TABLolar DİZİNİ.....	7
ŞEKİL LİSTESİ.....	8
GİRİŞ .....	9
BİRİNCİ BÖLÜM.....	11
EĞİTİM NEDİR? NEDEN ÖNEMLİDİR? VE EĞİTİME BAKIŞ AÇILARI .....	11
1.1 Eğitim nedir ve neden önemlidir? .....	11
1.2 İşletmelerde personel eğitimleri gerekli midir? .....	12
1.3 Özel şirketlerin personel eğitimlerine bakışı .....	14
1.4 Personelin eğitime bakış açısı .....	16
İKİNCİ BÖLÜM .....	18
PERSONEL EĞİTİMLERİNİN YAPISININ İNCELENMESİ.....	18
2.1 Personel eğitimlerine yönelik yapılan çalışmalar .....	18
2.2 Personel eğitimlerinde kalite standartları.....	20
2.3 Kariyer yönetimi açısından personel eğitimlerinin önemi .....	21
2.4 Oryantasyon eğitimlerinin yapısı ve önemi .....	22
2.5 Eğitim içeriği ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesi .....	24
2.6 Eğitim sürelerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalar.....	26
2.7 Sınavlarda izlenebilecek yöntem ve soru bankalarının hazırlanması .....	27
2.8 Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi .....	28
2.9 Eğitim içeriklerinin hazırlanması .....	29

2.10 Eğitim teknolojilerinin kullanımı .....	31
2.11 Etkili bir eğitim sunumu için yapılması gerekenler.....	31
2.12 Eğitimlerin planlanması.....	33
2.13 Eğitim bütçelerinin oluşturulması .....	34
2.14 Personel eğitimleri sırasında karşılaşılan sorunlar (konaklama, ulaşım, yemek vb.)	35
2.15 Eğitim verecek personelin seçimi ve yetiştirilmesi .....	36
2.16 İşletmelerde hizmet içi eğitimler ve önemi.....	37
2.17 Personel eğitimlerinde teorik ve pratik uygulama süreçlerinin önemi .....	39
2.18 Personel eğitimlerinde etkili bir eğitim için uygulanabilecek bazı yöntemler .....	40
2.19 Eğitim sonunda gelinen noktayı belirlemek amacıyla ölçme ve değerlendirme kriterleri.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
PERSONEL EĞİTİMLERİN SAĞLADIĞI FAYDALARIN İNCELENMESİ .....	43
3.1 Eğitimlerin personele teknik bilgi dışında sağladığı faydalar nelerdir?.....	43
3.2 Personelin almış olduğu eğitimlerin, yapmış olduğu çalışmalara sağladığı katkılar... 45	
3.3 Özel şirketlerde eğitim bölümü (akademilerinin) yapısı .....	46
3.4 Eğitimin verimliliğini artırılması .....	47
SONUÇ .....	49
ÖNERİLER.....	51
KAYNAKÇA .....	52
ÖZGEÇMİŞ .....	55

## ÖZET

21.Yüzyıl dünyasının işletmeler açısından en önemli konularından biri rekabet ve bu rekabette kalifiye insan gücü ile öne çıkabilmektir. Kalifiye insan gücü ise bugün hemen her işletmede en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. İşletmeler, personellerinden işe adaptasyon, hizmet kalitesi, kurum ve marka temsili gibi konularda donanımlı olmalarını ve profesyonel bir yaklaşım sergilemelerini beklemektedir. Çalışan davranışlarının bu yönde dönüştürülmesi amacı ile de günümüzde birçok işletme kendi bünyesinde eğitim bölümü ya da bir diğer adıyla eğitim akademileri kurmakta ve daha profesyonel bir anlayışla bu konuya odaklanmaya çalışmaktadır. Peki, yapılan bu çalışmalar ne kadar fayda sağlamakta ve nasıl bir yöntem izlenmektedir? Bütün bunların sonucunda personelin iş yapış şeklinde nasıl bir değişiklik oluşmaktadır. Bu çalışma ile özel şirketlerde kurulan eğitim akademilerinin her ne kadar yeniden ele alınması gereken yönleri olsa da ciddi anlamda çalışanların iş yapış şeklinde pozitif katkıları olduğu ve davranışlarına oldukça olumlu bir şekilde yansımalarının olduğu gösterilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Özel şirketler, eğitim, eğitim bölümü, çalışan davranışları

## **ABSTRACT**

One of the most important issues of the 21st century in terms of enterprises is to compete and to come to the forefront with qualified employee resources. Qualified employee resource is one of the most important issues in the business world. Businesses expect their staff to be equipped with a professional approach to adapt to the job, service quality, organization and brand representation. In order to transform employees' behaviors in this direction, many enterprises are establishing educational academies within their own structure, or training academies under their own name and trying to focus on this issue with a more professional understanding. So how much benefit do these studies provide and how is a method followed? As a result of all this, what kind of a change is made in the way the personnel performance? This study aims to show that although the education academies established in private companies have aspects that need to be reconsidered, they seriously contribute to the conduct of their work and that their behaviors are reflected in a very positive way.

Keywords: Private companies, education, training department, employee behaviors

## TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1 İŖe alıŖtırma eğitiminde yer alması gereken bilgiler .....	23
Tablo 2.1 Eğitimin maliyetini ve yararlarını dengeleme .....	35
Tablo 3.1 Eğitimciler için değerlendirme formu .....	42
Tablo 4.1 Bir hizmet iŖletmesinin eğitim y¼k¼ml¼l¼kleri çizelgesi .....	47

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Öğretim sürecini oluşturan temel unsurlar .....	25
Şekil 2.1 Eğitim ile örgütsel bağlılık ilişkisi .....	45



## GİRİŞ

Eğitim konusu bugün kalitesi, verimliliği, insana kattığı değerler ve sağlayabileceği diğer faydalar sebebi ile dünyada üzerinde en çok konuşulan konulardan biridir. Sürekli gelişen teknoloji sayesinde, işletmelerin iş yapış biçimlerinde dinamik bir yapıya ulaşabilmeleri ve her geçen gün artarak devam eden rekabetçi iş yaşamında sürdürülebilir faaliyetlerine devam edebilmek amacıyla personel eğitimlerinin önemi,içinde bulunduğumuz dönem itibarıyla çok değerlidir.

Günümüzde hemen hemen her ülke uygulamış oldukları eğitim sistemlerinin insanlara ne kadar faydalı olabildiği ve eğitim süreci sonunda, edinilmiş bilgilerin onların işletmelerde iş yapış biçimlerinde ne kadar fayda sağlayabileceği konusunda sürekli bir yenileşme ve dönüşüm yaşamaktadır. Bütün bunların yaşanmasında elbette sürekli gelişen teknolojinin ve bilgi akışlarının da unutulmaması gerekmektedir.

Böyle bir ortamda ülkemizde faaliyet gösteren şirketler de yaşanan bu hızlı yenileşme ve dönüşüm hareketleri sebebi ile kendilerinin ve dolayısı ile çalışanlarının, iş yapış şekillerinde daha az etkilenebilmek ve oluşan rekabetçi iş ortamında başarılı işler ortaya koyabilmek adına eğitim konusunu gündemlerine almaktadırlar. Özel şirketler, iş yaşamında rakiplerle mücadele edebilmek, başarılı çalışmalar ortaya koyabilmek ve daha uzun vadeli ve kalıcı işler yapabilmek adına çalışanlarının sistematik olarak eğitim almalarının önemli olduğunu görerek eğitim konusunda daha ciddi çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

Bu çalışmaları gerçekleştirirken kimi işletmeler çalışanlarına yönelik düzenlenecek eğitimler için kendi bünyelerinde eğitim departmanları kurmayı seçmekte, kimi işletmeler ise çalışanlarının gelişimi için eğitim konusunda hizmet veren farklı firmalar ile işbirliğine giderek bu konuda gerekenleri yapmaya çalışmaktadırlar.

Her iki yöntemde de işletmeler, çalışan davranışlarına etki etmeyi ve bu konuda bir farklılık yaratmayı amaçlamaktadırlar.

Bu konuda ciddi anlamda çalışmalar yapmayan, çalışan davranışlarında bir etki yaratmak adına eğitim faaliyetlerine önem vermeyen işletmeler ise çalışma yaşamları boyunca bu konunun eksikliğini hissetmektedirler.

Bu çalışmanın amacı; özel şirketlerin çalışanlarının gelişimlerine yönelik eğitim bölümleri vasıtası ile yapılan eğitim çalışmaları neticesinde, yapılan işlerde ne kadar başarılı olabildikleri, bu amaçla eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken düzenlenen eğitim faaliyetlerinin çalışanlarda ne gibi yenileşme, değişim ve dönüşüm etkilerinin bulunduğu incelenmeye çalışılmaktadır.

Birinci bölümde eğitim kavramının ne anlama geldiği, işletmelerin, çalışanlarına yönelik eğitim uygulamalarına neden önem vermesi gerektiği ve işletmeler açısından ve çalışanlar açısından eğitim konusuna ilgilerinin incelenmesi konularının üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise işletmelerde personel eğitimlerine yönelik oluşturulan eğitim bölümü yapılarının ve eğitim organizasyonlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde de işletmelerin personel eğitimlerini düzenlemesinin hem işletme, hem de çalışanlar açısından sağlamış olduğu faydaların irdelenmesi üzerinde durulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## EĞİTİM NEDİR? NEDEN ÖNEMLİDİR? VE EĞİTİME BAKIŞ AÇILARI

### 1.1 Eğitim nedir ve neden önemlidir?

“Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Günümüzde okullar, eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturur, eğitim yalnız okullarda yapılmaz. Günlük hayattaki eğitim-okul bitişikliği eğitim denince “okul”u anımsatır.

Oysa, okul dışında da gençleri ve yetişkinleri bir mesleğe hazırlamak ve onların hayata uyumlarını kolaylaştırmak için açılmış kısa süreli eğitim veren kurumlar vardır. Ayrıca eğitim ailede, iş yerinde, asker ocağında, camide ve insanların oluşturdukları çeşitli gruplar içinde de yer alır. En geniş anlamı ile eğitim toplumdaki kültürleme sürecinin bir parçasıdır.” (Fidan ve Erden, 1998, s.12)

Bir gün önce sahip olduğumuz yeterli bilginin bir gün sonra yetersiz kaldığı günümüzde, hızlı değişim koşullarında işletmelerin ayakta kalmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri ancak yenilikleri sürekli takip etmeleriyle mümkün olabilmektedir. Yeniliklerin sürekli takip edilmesi, gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazanılması eğitim ile sağlanmaktadır. (Çörtekoğlu, 2002, s.285) Eğitimin bu önemini fark etmeye başlayan işletmeler bünyelerinde eğitim bölümleri kurmaya, var olan eğitim bölümlerini geliştirmeye ya da ihtiyaca bağlı olarak özel eğitim programları tasarlayan eğitim şirketlerinden yardım almaya başlamışlardır.(Bucak 2011, s.29)

Bilim ve teknolojiye bağlı değişimler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumlarında örgütler çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır. (Aytaç, 2000, s.66)

“Bilindiği gibi her işletme, üretim araçlarını kullanarak insanların ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayacak, ekonomik nitelik taşıyan mal ve hizmetler üreten kuruluşlardır. İşletmeler, olayların ve insanların oluşturduğu ayrıntılı işlevlerden oluşan yaşayan sistemlerdir.

İşletmeler sistemdir. Bu sistem içinde bütün parçalar birbirini tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sistemin düzenli çalışması açısından da eğitim, oldukça önemli bir işletme faaliyetidir.”(Taşkın, 2001, s.11)

Eğitim konusunu benimseyen ve bu açıdan ciddi çalışmalar yapan şirketler eğitimin anlık değil kendine özgü bir süreklilik arz ettiğini fark etmişler ve çalışanlarına yönelik uygulamış oldukları eğitimleri belirli periyotlarda tazeleme eğitimleri ile destekleyerek eğitim konusunda verilen hizmetin personelde devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bilgi tazelendikçe işletme çalışanları kendilerine aktarılan konulardan daha fazla yararlanabilecek ve bu durum şirketin daha başarılı bir performans sergilemesinde de önemli bir kriter olabilecektir.

## **1.2 İşletmelerde personel eğitimleri gerekli midir?**

Ekonomik büyüme, üretimi arttıracak teknolojinin gelişmesi, doğal kaynakların ve sermayenin en iyi ve akılcı biçimde kullanılması ile mümkündür. Bunu sağlayan ise eğitilmiş insangücüdür. Örneğin, günümüzde çok değerli bir doğal kaynak olan petrolün bulunduğu birçok ülke, yetişmiş insangücüne sahip olmadığı için bu kaynaklarından yeterince yararlanamamaktadırlar. Buna karşı, doğal kaynakları çok sınırlı olan Japonya ile II. Dünya Savaşından tüm gücünü yitirip yenik çıkan Almanya yetişmiş insangücü sayesinde sahip oldukları kıt kaynaklardan en iyi biçimde yararlanarak ekonomik yönden büyük gelişme göstermişlerdir. (Fidan ve Erden,1998, s.76)

Türk eğitim sisteminin şu andaki yönetsel yapısı, ekonomide, endüstride, kültürde ve daha birçok alanda gerçekleşen gelişmelerin ağırlıklı olarak devletin güdümünde olduğu dönemlerde belki de işlevseldi. Ancak bugün için böyle bir eğitim düzeninin oluşmasına neden olan şartların hızla değiştiğini görüyoruz. Artık ekonominin, endüstrinin ve toplumun gelişmesinde devletin inisiyatifi o kadar fazla değildir. Ekonomi ve sosyal hayat, belirli yerlerden yapılan yönlendirmelerin dışında kendi dinamizmi içinde gelişmektedir. Bu çerçevede eğitime duyulan talepler de hızla

artmakta ve çeşitlenmektedir. Ancak dinamik bir yapı içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçları, durağan ve planlı gelişmelere cevap vermek üzere yapılan bir eğitim sistemi karşılamaya çalışmaktadır. Bu çelişki içerisinde doğal olarak okullar, ihtiyaç duyulan yeni değer ve becerileri kazandırmada zorlanmakta, çok çeşitlenen bireysel ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmakta ve uzun vadeli hesaplar ve hedeflere göre programlanmaları nedeniyle, hızlı değişimler karşısında uyum sağlayamamaktadır. (Erdoğan, 2003, s.213)

İçinde yaşadığımız dönem ise, sürekli olarak hızlı bir şekilde gelişen, kendini geliştiren ve yenileyen, zaman zaman bir öncekine benzeyen ya da hiç benzemeyen bir bilgi, birikim ve donanım yelpazesini muhtevasında barındırmaktadır. Bütün bu parametreler öylesine baş döndürücü bir hızla değişim ve dönüşüm göstermektedir ki, bu durumun etkileri çalışma yaşamında da kendisini çoğu zaman hissettirmektedir. Bu sebeple, bütün bu gelişimi anlamak ve öğrenmek konusu, ciddi bir çaba gösterilmesini ve bu konuda emek verilmesini gerektirmektedir.

Durum böyle olduğunda işletmeler bu konu ile ilgili bir aksiyon almak gerektiği kanaatine varmış ve bu konu ile ilgili sağlıklı bir strateji oluşturmanın gerekliliği üzerinde durmuştur. Taşkın, işletmelerin bu konu ile ilgili önünde bulunan seçenekleri şu şekilde bir örnek vererek ortaya koymak istemiştir:

“Gulag adalarından yeşil tarlalara uzanan yelpazede, yönetim tavrının ve tutumunu üç önerme ile sınavabiliriz. Aşağıdaki önermelerden hangisi doğrudur?”

- a) Guguk kuşu ötmezse, öldürürüm.
- b) Guguk kuşu ötmezse, öttürürüm.
- c) Guguk kuşu ötmezse, ötene kadar beklerim.

Bu önermeler, on dokuzuncu yüzyıl kökenli bir Japon şiir türü olan Haiku'nun bir örneğidir. Birinci görüş, işe al ve işten at felsefesidir. Burada, başarı gösterememenin bedeli kovulmaktır. Batılı işletmelerin çoğu için geçerli olan ikinci görüş, kişilere zorla iş yaptırma görüşüdür. Üçüncü görüş, Japon başarısının sırrıdır.

Bu görüş kişilerin çalışmaya istekli oldukları varsayımına dayanarak, onlara biraz fırsat tanındığı zaman korku ya da zorlama ögesi olmadan mükemmel

çalışacaklarını öngörür...Korkudan kurtulan ve işlerinde mutlu olan guguk kuşları da deliler gibi öterler.

...Ötmüyorlar diye guguk kuşlarını öldürecek olursanız, sürekli olarak birilerini işten çıkaracak, birilerini işe alacaksınız demektir. ...Bu nedenle “işten adam atmak” değil, mevcut çalışanları, yöneticileri ve işletmeye yeni katılanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekir.

Böylece Japon şairinin dediği ve uygulamada başarılı olan: “Guguk kuşu ötmese, ötene kadar beklerim” yaklaşımını uygulayan başarılı bir yönetim ile işletmenin etkinliği yükseltilebilir.” (Taşkın, 2001,s.53-54)

Özel şirketler, yaşadığımız dönem içerisinde çağın gerekliliğine uygun bir şekilde kısa, orta ve uzun vadeli gelecek planlarında başarılı olabilmek istiyorlarsa personel eğitimlerinin bu aşamada oldukça önemli bir noktada durduğunu göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Personel eğitimleri ile ilgili özel şirketler bünyesinde oluşturulan eğitim bölümleri ya da diğer bir tabiri ile özel şirket eğitim akademileri, konunun bu açıdan değerlendirildiğinde personelin ve şirketin başarılı olmasında en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Son dönemlerde personel eğitiminin önemini farkına varan birçok özel işletme personellerinin eğitimleri konusunda ciddi anlamda çalışmalar yapmaya yoğunlaşmıştır. Personel eğitimlerinin gerekliliği çeşitli şirketlerin bu konularda faaliyet gösteren başka şirketler ile etkileşime geçmelerine de sebep olmuştur. Diğer taraftan bazı şirketler ise kendi bünyeleri içerisinde bu konuda hazırlanacak bir proje ile personellerinin eğitim gerekliliğini karşılamak adına kendi eğitim bölümlerini oluşturmuşlardır.

### **1.3 Özel şirketlerin personel eğitimlerine bakışı**

“Belli bir göreve atanan kişiler, işe başladıkları günden emekli oluncaya kadar mesleklerinin ve değişimlerinin gerisinde kalmamak, dolayısıyla etkin bir hizmet sağlamak için sürekli bir şekilde eğitim görmek ve kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Özellikle bilim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmeler, personelin yeni teknik donanımlara sahip olmaya, mevcut bilgilerini geliştirmeye sürekli

zorlamaktadır. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar için eğitim ve gelişme kaçınılmazdır. Günümüzde, kurum ve kuruluşlar, sundukları hizmetlerde, bilim ve teknolojiye gelişmeleri yakından takip ettikleri ve bunları personeline kazandırdıkları müddetçe etkin ve verimli hizmet sunabilmektedirler. Aksi takdirde, toplumsal ve bireysel gereksinimlerin karşılanması mümkün olmamaktadır.

Gerek kamu kurumlarında, gerekse özel sektörde, personelin eğitimi, personelin kuruma ilk alındığı dönemde başlamakta ve çalışma hayatı boyunca sürekli devam etmektedir. Personelin kurumda göreve başladığı andan itibaren katıldığı tüm eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitim olarak adlandırılmaktadır.” (Alaç, A.E. 2014, s.11)

Özel şirketler personel eğitimleri konusunda iki yöntem içerisinde birini veya bazen her ikisini de bir arada kullanarak personel eğitimlerinin daha etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Birinci yöntemde işletmeler, çalışanlarına yönelik eğitimler için kendilerinin dışında, personel eğitimleri vermeye odaklanmış olan şirketler ile temasa geçerek dış eğitimler vasıtası ile personel eğitimleri düzenlemektedirler.

İkinci yöntemde ise işletmeler, kendi bünyelerinde eğitim vermek amacı ile dışarıdan istihdam ettikleri ya da mevcut personellerinin arasından bu konuda yetkin olabileceğini düşündükleri personellerinin, mevcut görevlerine ek olarak ya da bütünüyle eğitim faaliyetlerinden sorumlu akademi çalışanları olarak eğitim görevini üstlenmelerini talep edebilmektedirler.

Bütün bunların yanı sıra kendi eğitim bölümünü kuran şirketler ise aynı zamanda diğer eğitim veren kuruluşları da eğitim modüllerine entegre ederek her iki yöntemi de eş zamanlı kullanmak vasıtası ile personel eğitimlerini daha geniş kapsamlı tutabilmektedirler.

Yapılan bu çalışmalar ile birlikte özel şirketler istihdam sağladıkları personellerinin, iş yapış biçimlerinin daha profesyonelce gerçekleştirilebilmesi açısından ciddi eğitim çalışmalarına odaklanabilmektedir.

Diğer taraftan özel şirketler, personel eğitimlerinin şirket bünyesi içerisinde konumlandırılması konusunda da farklı yöntemler uygulayabilmektedirler.

Bazı şirketlerde eğitim alanında kendine özgü bir yapılanmaya gidilerek diğer bölümlerden bağımsız olarak bir “eğitim bölümü yöneticiliği” oluşturulmaktadır. Yapı bu şekilde oluşturulduğunda bağımsız olarak kurgulanan eğitim bölümüne ait bir yönetici, bir takım lideri, teorik eğitimlerin verilmesi aşamasında görevlendirilen eğitim sorumlusu veya eğitim uzmanlarından oluşan bir ekip ve bununla birlikte bazen de pratik eğitimlerin verilmesi amacı ile eğitim teknisyenlerinden oluşan bir eğitim takımı şeklinde de bir hiyerarşik yapı oluşturulabilmektedir.

Bu yapı dışında bazı şirketlerde ise eğitim bölümü, diğer bölümlerden bağımsız bir bölüm olmaktan ziyade insan kaynakları departmanına bağlı bir şekilde salt eğitim yöneticisi ve takım lideri olmayan ve insan kaynakları bölümü tarafından idare ve sevk sağlanacak şekilde oluşturulabilmektedir.

Her iki yapılanmada da nihai amaç personel eğitimlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi olmakla birlikte aralarındaki fark sadece hiyerarşik yapılarıdır.

#### **1.4 Personelin eğitime bakış açısı**

Şirketlerde düzenlenen eğitime katılan birçok personel çoğu zaman eğitime katılım konusunda isteksiz davranışlar sergileyebilmektedir. Eğitim sürecinin boşa zaman kaybı olduğu, bu eğitimlerin yapılmasına gerek olmadığı ve eğitime katılmanın diğer işlerini yapmak açısından bir kayıp teşkil ettiği gibi çeşitli düşünceler bu eğitime katılan personellerde zaman zaman oluşabilmektedir.

Bu konu dikkatlice irdelendiğinde ise personelin bu şekilde düşünmesinin birkaç sebebinin olduğu sonucuyla karşılaşabiliyoruz. Örneğin; yapılacak eğitim sonrasında düzenlenecek sınavlar neticesinde iyi bir sınav notu alınamaması durumunda işindeki geleceği ile ilgili yaşanan endişe, bu bakış açısının sebeplerinden biri olabilmektedir. Her ne kadar bu konu ile ilgili personele bilgi verilmiş olsa bile sınav kaygısı ve sonrasında yaşanabilecek sorunlar personelde manevi bir baskı unsuru oluşturabilmektedir.

Diğer taraftan eğitimi veren eğitimlerde bu aşamada oldukça önemli bir konumda bulunmaktadır. Eğitimcilerin, sınıf psikolojisinden anlaması ve katılımcıların dikkatlerinin dağıldığı noktada bunu fark ederek onların konuya tekrar odaklanabilmelerini sağlamak amacı ile ilgili eğitim yöntemlerini kullanabilmeleri



oldukça önemlidir. Bunun sağlanamadığı durumlarda eğitime katılan personelden eğitimin oldukça sıkıcı olduğu ve bu sebeple oldukça verimsiz geçtiği şeklinde geri bildirimler alınması gerçekleşebilmekte ve bu sayede düzenlenen personel eğitimi amacına ulaşamamaktadır.

Eğitimlerin verimli geçebilmesinin önemli unsurların başında personelin eğitim içeriği hakkında eğitim başlamadan önce yeterli bir şekilde bilgilendirilmesi gelmektedir. Bununla birlikte düzenlenen bu eğitim ile birlikte personelin elde edeceği yetkinlikler personele aktarılmalı ve bu eğitimin yararlarından bahsedilmesi personelde eğitime karşı daha olumlu bir bakış açısı oluşturabilecektir. Bu aşamada Bucak eğitimin çalışanlara yararlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar.
- Müşterilerden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler.
- Şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümlerler.
- Başkalarından eleştiri almayı ve bu eleştirileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler.
- İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olurlar.
- Terfi şansları artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilirler.
- Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlarlar.
- İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler.
- Nasıl şikayet edeceklerini ve nasıl kalite talebinde bulunacaklarını öğrenirler.
- Yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olurlar.
- Kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkartırlar.
- Gelirleri artar.
- Mutlu olurlar. (Ataklı, 1992, Bucak T, 21)

Diğer taraftan bakıldığında ise personel eğitimlerine katılan ve bu eğitimlerin çok faydalı olduğunu, yaptıkları işlerle ilgili verimli çalışmalarında önemli bir etken olduğunu savunan personellerde bulunabilmektedir. Doğru bir eğitim yönteminin belirlenmesi ve bu yöntemlerin personele doğru bir şekilde aktarılması personelin

eğitimlere bakış açısını daha da olumlu bir seviyeye getirebilecektir. Bu sayede düzenlenen eğitimler daha verimli geçebilecek ve bunun yansımaları da daha pozitif olabilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL EĞİTİMLERİNİN YAPISININ İNCELENMESİ

#### 2.1 Personel eğitimlerine yönelik yapılan çalışmalar

Şirketler, personelin ihtiyaçlarına göre çok çeşitli eğitim programları düzenleyebilmektedir.

Bucak, işletmelerde düzenlenen eğitimlerle ilgili olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerini dört başlık altında toplamaktadır:

- a. İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim;
  - Hizmet öncesi eğitim,
  - İş tanıma ve uyum eğitimi,
  - İş başında yetiştirme.
- b. Meslek kazandırma eğitimi;
  - Meslek becerileri kazandırma,
  - Temel meslek eğitimi.
- c. Meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitim;
  - Teknolojiye uyum eğitimi,
  - Meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi,
  - İleri meslek eğitimi.
- d. Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler;
  - Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi,
  - Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim,

- Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi,
- Toplam kalite yönetimi,
- Değişim yönetimi,
- Kriz yönetimi,
- Örgüt geliştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sinerji yönetimi,
- Zaman yönetimi,
- Stres yönetimi,
- Çatışma yönetimi,
- Proje yönetimi (Bucak, 2011, s.26,27)

Bucak'ın belirtmiş olduğu bu eğitimleri bazı işletmeler eğitim faaliyetleri içerisinde, yıllık bir akademik eğitim takvimi dahilinde planlı ve programlı bir şekilde sürdürürken, kimi işletmeler ise personel için düzenlenecek bu eğitimlerin personel için ihtiyaç duyulması halinde organize edilmesi sureti ile yöntem oluşturmuşlardır.

Yıllık eğitim planı dahilinde hazırlanan eğitimler, üç aylık ya da altı aylık periyotlar içerisinde yeniden düzenlenerek revize edilebilmektedir. Sene başında ya da yılın ilgili dönemlerinde yapılan revize çalışmalar sonrası eğitim takvimi bu eğitimlere katılacak personel ve bölüm yöneticileri ile paylaşılmakta ve ilgili tarihlerde personelin eğitime katılımı için davet edilmesi sağlanmaktadır.

Düzenlenecek olan eğitimlerin konusu, başlangıç ve bitiş tarihi, eğitimin yeri, eğitmen bilgileri vb. konular yıllık eğitim planları içerisinde gösterilmekte ve personele bu konularda bilgi verilebilmektedir.

şirketlerde personel için yıllık eğitim planlarını hazırlayan eğitim bölümü, mutlaka diğer bölümler ile iletişim halinde olarak ve işbirliği sağlamak sureti ile bu yıllık eğitim planlarını hazırlamak durumundadırlar. Diğer bölümler, personelin hangi dönemlerde bu eğitimlere katılabileceği bilgisini eğitim bölümü ile paylaşırlar.

Bunun yanı sıra planlı olmayan eğitimlerde şirketler tarafından dönem dönem gerçekleştirilebilmektedir. Bu eğitimler personelin eğitim ihtiyacının ortaya çıkması

veya personelde moral ve motivasyonun arttırılması gibi amaçlarla düzenlenebilmektedir.

Ülke genelinde faaliyet göstermekte olan bazı işletmeler ise yıllık eğitim planlarını hazırlarken merkez ofis ile diğer bölge yöneticiliklerinde eş zamanlı olarak yürütülecek şekilde eğitim programlarını hazırlayabilmektedir. Bu sayede sadece merkez ofiste bulunan personel değil, aynı zamanda bölge yöneticiliklerinde bulunan personelinde bu eğitimlere katılımının sağlanması amaçlanmaktadır.

## **2.2 Personel eğitimlerinde kalite standartları**

İşletmelerde, personel için düzenlenen eğitimler kapsamında bu eğitim programlarına katılan ve başarı ile tamamlayan personellere işletmeler tarafından başarı belgesi veya başarı sertifikası gibi belgeler verilebilmektedir. Personele verilen bu belgelerin uygunluğu ve başarılı olarak bu belgeleri almaya hak kazanmış kişilerin bu belgeleri almaya ehliyetlerinin olup olmadığı ise çeşitli dönemlerde denetleme işlemlerini gerektiren bir konu olarak şirketlerin karşısına çıkmaktadır. Bu noktada ise kalite standartları devreye girmektedir.

Şirketler, bünyelerinde yer alan eğitim bölümlerinin iş yapış modeli ve sertifikasyon süreçleri ile ilgili kalite belgesi almak ve yapmış oldukları eğitim faaliyetlerini kalite standartları çerçevesinde sürdürdüklerini tescil ettirmek isteyebilmektedir. Bu amaçla kalite standartları uygunluk belgesi alabilmek için gerekli hazırlık çalışmalarını yapar ve kalite belgesi tescil kuruluşları ile temasa geçebilirler.

Kalite standartları, şirketlerin düzenlemiş oldukları eğitimlerin kalite düzeyleri ile ilgilenir ve bu eğitimlerin çeşitli kalite kriterlerini sağlayıp sağlamadığının kontrolünü gerçekleştirir. Eğitim almış personellerin iş yapış biçimlerini irdelemesinin yanı sıra diğer standart ile ilgili konulara da odaklanılabilmektedir.

Örneğin, yılın ilk altı aylık periyodunda düzenlenen ilk eğitim ile yılın ikinci altı aylık dönemde düzenlenen son eğitimleri karşılaştırarak bu eğitimlerin ne ölçüde standart olabildiklerini ve ne gibi farklılıklar oluşabildiği gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Şirketlerde düzenlenen eğitimler ile ilgili olarak yılın periyodik dönemlerinde çeşitli denetlemeler yaparak herhangi bir farklılık oluşup oluşmadığı gibi konular irdelenmektedir.

Kalite standartları konusunda belgelendirme işlemlerinin yapılması şirketler tarafından herhangi bir zorunluluk teşkil etmemektedir. Bu belgelendirme durumu şirketler tarafından istenirse gerçekleştirilebilen bir süreçtir.

Bu durumun şirketlere sağladığı avantajlar ile ilgili ise şunlar belirtilebilmektedir. Şirketler, kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri eğitimleri belirli standartlar çerçevesinde gerçekleştirerek kalite çıtalarını yukarı seviyelere çekmiş olmanın avantajını sağlarlar. Bunun yanı sıra iş gördükleri aynı sektör içindeki rakip oldukları diğer firmalar ile aralarında bir rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Benzer sektördeki diğer firmalar ise kendi personellerinin eğitimi için, kalite belgesine sahip olan şirkete başvuruda bulunmak sureti ile bu eğitimleri başvurularının kabul edilmesi durumunda gerçekleştirebilirler. Kalite standart belgesine sahip olan şirket bu şekilde bir uygulamayı kabul etmesi durumunda diğer şirketlere vereceği eğitimler sebebi ile mali bir gelir de sağlayabilme imkanına sahip olabilecektir.

Şirketlerin eğitim bölümlerinin kalite standartları için belge sahibi olması çalışanlar için de önemli ölçüde faydalar sağlamaktadır. Her çalışan kendileri için hazırlanan eğitim modülleri ile ilgili yılın hangi döneminde bu eğitimleri alırsa alsın, eğitimi veren eğitmenler değişse bile kalite standartları çerçevesinde kendilerine aktarılan bilgilerde herhangi bir farklılık oluşmayacak ve eğitim müfredatı sağlıklı bir şekilde katılımcılar ile paylaşılacaktır. Bunun yanı sıra çalışanlar almış oldukları eğitimler sonrası yapacakları çalışmalarda standartların gerekliliklerini yerine getirme hususunda daha dikkatli olabilecek ve daha sağlıklı bir çalışma yöntemi sergileyebilecektir.

### **2.3 Kariyer yönetimi açısından personel eğitimlerinin önemi**

Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca bulunduğu görevler ve bu görevlere yönelik tutum ve davranışları olarak tanımlanabilir (Aytaç S. 1997). Kariyer gelişimi ele alındığı zaman, bir kişinin sadece iş hayatı değil, aynı zamanda kişisel ihtiyaç ve beklentileri ile bu ihtiyaç ve beklentilerin bulunulan yaşa ve göreve göre değişmesi de dikkate alınır. Eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla işgörenlerin kişisel kariyer gelişim planlarının bu çerçevede ele alınmasında yarar vardır. (Şencan H. ve Erdoğmuş N. 2001, s.107).

Kariyer geliştirme planlarını başlıca iki açıdan değerleyebiliriz.

- a) İşletmenin personel için belirlediği kariyer planı.
- b) Bireyin kendisi için belirlediği kariyer planı.

İşletmenin kariyer planlarına kariyer yönetimi, bireylerinkine ise kariyer planlama denilmektedir. Kariyer planlama ile kariyer yönetiminin bileşimi kariyer geliştirme olarak isimlendirilmektedir (Şencan H. ve Erdoğan N. 2001, s.107).

Çalışma yaşamı içerisinde kariyer yönetimi konusunda eğitim, oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Çalışan personelin şirketler tarafından kariyer yönetimi çalışmaları çerçevesinde çeşitli eğitim programları vasıtası ile eğitim olanaklarından yararlanması ve gelişimlerinin sağlanması oldukça değerlidir. Şirketler, gelecek vizyonları içerisinde donanımlı ve geniş çerçevede düşünebilen bireyler ile çalışmak ve bu konuda sektörde ciddi anlamda bir fark yaratmak amacıyla çalışanlarının eğitimlerine önem vererek kariyer planlarını bu şekilde oluşturmaları son derece önemlidir.

Kariyer geliştirme açısından personel eğitimleri konusuna yeteri kadar önem vermeyen şirketlerde çeşitli dönemlerde bazı sorunlar yaşanabilmekte ve bu durum şirketin performansına kadar yansıtılabilmektedir.

Çalışanlar kariyer gelişimleri için eğitim almaya ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu aşamada ise eğitim bölümlerine müracat ederek bu konuda neler yapılabileceği konusunda fikir alışverişinde bulunmak ve bir aksiyon almak şirketlerin gelecekte yaşayabilecekleri bir dizi sorunun ortadan kaldırılmasında bile etkili olabilecektir.

#### **2.4 Oryantasyon eğitimlerinin yapısı ve önemi**

Özel şirketlerde gerçekleştirilen oryantasyon eğitimleri, işe yeni başlayan personelin işle ilgili ilk bilgilendirme süreçlerini kapsayan bir eğitim sürecidir. Bu eğitim süreci, işe yeni başlayan personellerin işi öğrenmesi ve işe uyum sağlayıp şirket içerisinde yapılacak çalışmalarda daha hızlı bir şekilde aktif olarak yer alabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Personelin, oryantasyon eğitimleri süreci, insan kaynakları departmanı ile eğitim departmanlarının iş birliği sonrası, eğitim tarihlerinin ve eğitimin düzenleneceği eğitim

salonunun belirlenmesi ile başlatılabilmektedir. Personelin, hem işe adaptasyonunun, hem de şirketin iş yapış yöntemlerini öğrenmesi amacı ile oryantasyon eğitimleri verilir.

**TABLO 1.1:** İşe alıştırma eğitiminde yer alması gereken bilgiler. (Topaloğlu ve Sökmen, 2003, s.9).

İŞ YERİ GEZİSİ	YÖNETİM VE İŞLETME	ŞİRKET POLİTİKALARI	ORTAK KURALLAR
Çalışma alanı, departmanlar	İşgörenlere sağlanan hizmetler, faydalar	Çalışma saatleri, iş çizelgesi	Otopark alanının kullanımı
Kafeterya, yemekhane	İş tanımı, departmanda yerine getirilen işler	Ödeme günleri, maaş artış periyotları, primler	Tatiller
Asistanlar, resepsiyon	Raporlama	Misyon, vizyon hakkında genel bilgi	İzinler
Konferans salonu, toplantı salonu	Performans kriterleri, kariyer olanakları	Şirket tarihi	Kılık kıyafet kuralları
Dinlenme ve sigara içme alanı	Toplantı süreçleri	Organizasyonun yapısı	Kişisel telefon, internet, e-posta kullanım kuralları
Yönetim katı	Devam eden projeler	Mal/hizmet üretim pazarı	Boş günler (varsa)
Yangın çıkışları	Eğitim ve gelişim süreçleri, seçenekleri (varsa)	Öğle yemeği saatleri, süreleri	Özel izinler (hastalık, doğum vb.)
İlk yardım ünitesi		İşten ayrılma, çıkarılma, işe alım politikaları	
Fotokopi, faks vb. ekipman yeri		Sağlık, güvenlik	
Çalışma arkadaşları hakkında genel bilgi ve tanıştırma		İş etikleri	
Depo, kırtasiye malzemelerinin yeri		Sendikal haklar (sendikaya bağlı kurumsa)	
Geri dönüşüm kutularının, kağıt öğütücülerinin yeri		İşgören el kitabı	
İletişim			
Merdivenler, asansörler			
Otopark alanı			

Oryantasyon eğitimleri ile işe yeni başlayan personel işletmeyi daha yakından tanıma imkanı bulur. İşletme ile ilgili kendisinde oluşabilecek soruların cevabını bu eğitimler vasıtası ile alabilecek ve yapacağı işle ilgili bilgilendirilecektir.

Bu eğitimlerin zamanlaması da oldukça önemlidir. Oryantasyon eğitimleri, bir personel işe başladıktan sonra bu personelin adaptasyon ve uyum sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleşebilmesi için fazla zaman geçmeden yapılması gerekmektedir. Bazı durumlarda bölümlerdeki iş yoğunlukları sebebi ile oryantasyon eğitimleri için geç kalılabilmektedir. Bu gibi durumlar yeni personelin işe uyumunun daha geç bir döneme bırakılması anlamını taşımaktadır.

Bu eğitimler sonrasında kimi işletmeler personelin yazılı veya sözlü sınavlara da girmesini isteyebilmektedir. Bu sınavlar ile personelin, hem mevcut bilgileri, hem de kendisine verilen eğitimler sonrası gelmiş olduğu seviye tespit edilmeye çalışılır. Şayet sonuçlar istenilen seviyede olmazsa bu gibi durumlarda ilerleyen dönemler için eğitim tekrarı gündeme gelebilmektedir.

## **2.5 Eğitim içeriği ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesi**

Öğretim, birçok unsurun birbiriyle etkileşim içinde olduğu bir süreçtir. Öğretimin amaçlarına ulaşmasında tüm unsurların gözönünde bulundurulması önem taşımaktadır. Günümüzde, eğitim sorumluları, öğretim faaliyetlerini düzenlerken bu unsurların tek tek ve birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesi gerektiği görüşünde birleşmektedirler.

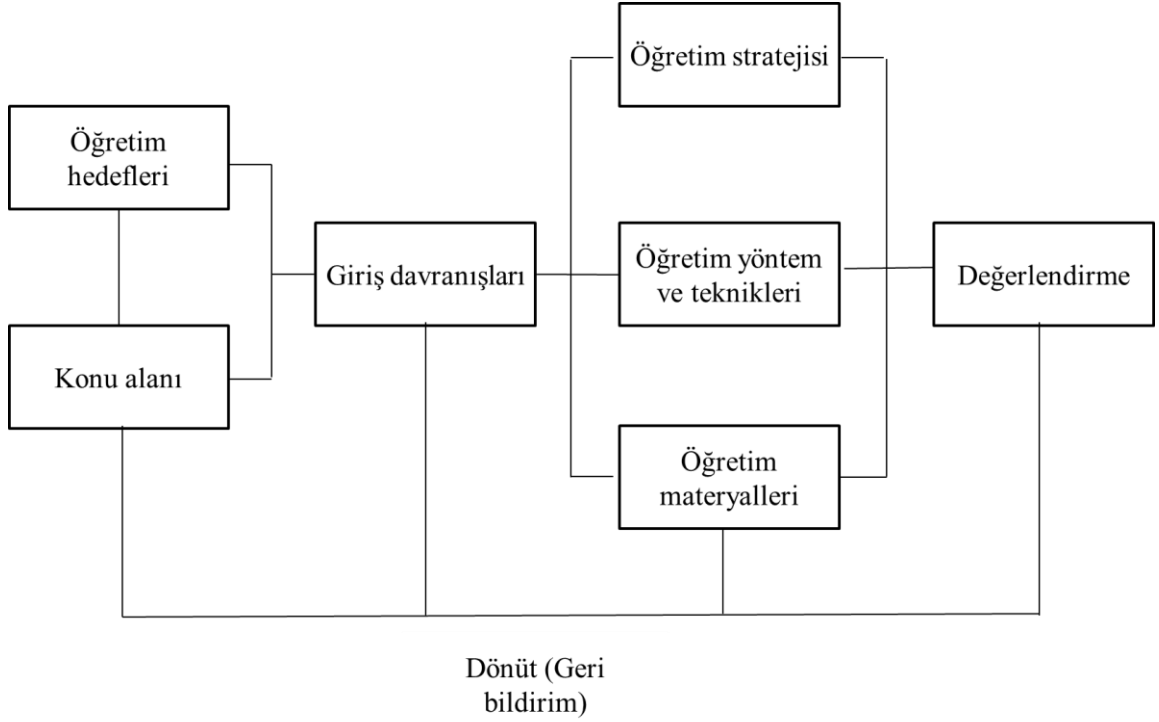
Öğretim sürecini oluşturan temel unsurlar şunlardır:

1. Öğretimin hedefleri,
2. Giriş davranışları,
3. Kapsam,
4. Öğretim stratejisi,
5. Öğretim yöntemleri,
6. Öğretim araç ve gereçleri,
7. Değerlendirme.



Bu unsurlar ve unsurlar arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.(Fidan ve Erden, 1998, s.179,180)

**Şekil 1.1:**Öğretim sürecini oluşturan temel unsurlar.



Birim bazında, bünyesinde eğitim bölümü bulundurmayan şirketler, personel eğitimleri için insan kaynakları departmanı ya da ilgili bölümlerin uzmanlarının desteklerini alarak personel eğitimlerini düzenlemektedirler. Eğitim bölümünün bulunmaması sebebi ile düzenlenen personel eğitimlerinde çoğu zaman ar-ge birimi, ürün belgelendirme bölümü ya da insan kaynakları bölümlerinin hazırlamış olduğu dokümanlar eğitim dokümanları olarak kullanılabilir.

Hazırlanan dokümanlar eğitmen yetkinliği olmayan personel tarafından hazırlandığı için bazı durumlarda yeterli gelmeyip, ihtiyaçları karşılayamayabilir. Bu şekilde düzenlenen eğitimlerin süresi de profesyonelce programlanmadığı için eğitim sonunda eksik kalan alanlar bulunabilmektedir.

Bu aşamada özel şirketlerin büyük bir çoğunluğu kendi bünyeleri içerisinde eğitim bölümü ya da eğitim akademisi adı altında eğitim yapılmasına yönelmeyi tercih etmektedir. Eğitim bölümü içerisinde şirket içerisinde ya da şirket dışından

istihdam ettikleri eğitimciler ile personel eğitimlerinin daha profesyonel bir yapı ve anlayış içerisinde verilmesini tercih edebilmektedir.

Öncelikli konu olarak ise hangi personel grubuna eğitim verileceğinin belirlenmesi gerekecektir. Bu personel grubu şirketin kendi iç personeli olabileceği gibi kendisine bağlı olarak hizmet veren yetkili bayiler ya da yetkili teknik servisler gibi dış personel, ya da müşteri grupları da olabilmektedir.

Bu aşamada en önemli konulardan biri de eğitim içeriklerinin belirlenmesi ve bu eğitimlerin personele verilmiş yöntemlerinin oluşturulmasıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken çalışma eğitimlerde kullanılacak olan dokümanlar ile ilgili ciddi bir hazırlık süreci oluşturmak ve bu dokümanların bilgisayar ortamında ve eğitim teknolojileri alt yapıları vasıtasıyla personele aktarılmaya hazır bir duruma getirilmesi gerekmektedir.

Bütün bu çalışmalar için oldukça yoğun bir ön hazırlık döneminin belirlenmesi, bu hazırlık döneminde bu çalışmaları yürütmesi için bir eğitim proje grubunun oluşturulması gerekebilecektir. Bu proje grubunda eğitim bölümünde görevli eğitimcilerin yanı sıra teknik destek bölümü, pazarlama bölümü, ar-ge vb. bölümlerden de sınırlı sayıda temsilcinin katılması ve eğitim içerikleri ve uygulama yöntemlerinin bu doğrultuda hazırlanması sürecin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önem arz edecektir.

Bu çalışmaların yanı sıra personele verilecek eğitimlerde kullanılmak amacıyla soru bankalarının oluşturulması da eğitim proje grubunun çalışmaları arasına eklenebilir.

Eğitim dokümanları ve soru bankalarının hazırlanmasının ardından bu eğitimlere katılacak olan personele, eğitimlerin hangi tarihlerde düzenleneceği, kaç gün eğitim verileceği ve bu eğitimlerin nerede verileceği gibi konular üzerinde çalışmalar yapılabilmektedir.

## **2.6 Eğitim sürelerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalar**

Personele yönelik düzenlenecek olan eğitimlerle ilgili en önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesi konusudur. Bazı eğitimler içerik açısından oldukça kapsamlı bir niteliğe sahip olabilmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, böylesine yoğun bir bilgi deryası içerisinde bu bilgilerin ne

kadarı eğitimi alacak olan personel ile ilişkilidir? Dolayısı ile böyle bir durumda personelin kullanacağı bilgilerin seçilerek personel ile paylaşılması, hem eğitimin amacına ulaşabilmesi ve hem de personele gerekli ve yeterli bilginin verilebilmesi açısından önemlidir.

Bu şekilde yapılacak bir uygulama ile eğitim süresi daha makul seviyelerde olabilecek ve personelin yapacağı işlerde kullanması gereken bilgi paylaşılmış olacaktır.

Diğer taraftan eğitim sürelerinin belirlenmesi aşamasında eğitime alınacak personelin çalışma alanları da bu sürelerin belirlenmesinde bir kriter teşkil etmektedir. Örneğin yetkili teknik servis personeline aktarılması gereken teknik bilgilerin yoğunluğu sebebi ile bu bölüm çalışanlarına yönelik düzenlenecek olan eğitimlerin süreleri diğer bölümlere yönelik uygulanacak eğitimlerden daha uzun olabilmektedir. Bu sebeple, yıllık eğitim planları hazırlanırken bölümlere göre eğitim süreleri değişiklikler gösterebilmektedir.

## **2.7 Sınavlarda izlenebilecek yöntem ve soru bankalarının hazırlanması**

Şirketlerde çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerde personele aktarılan bilginin personel tarafından ne kadarının algılandığı konusunun ölçümü için çeşitli sınavlar gerçekleştirilebilmektedir. Bu sınavlarda kullanılacak olan sorular, konunun uzmanları tarafından hazırlanmalıdır. Bu soruların hazırlanması aşamasında çeşitli yöntemler kullanılabilir.

Çoktan seçmeli yöntemle hazırlanan sınavlarda ölçülmek istenen konu ile ilgili sadece soru sormak yani sadece soruyu sorup şıklardan doğru olanının ya da yanlış olanını işaretlemesini istemek katılımcının bu konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu aşamasında bir gösterge sağlayabilecektir.

Fakat çoktan seçmeli sorular bu şekilde değil de birkaç şık verip bu şıklardan hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunun seçilip işaretlenmesi gibi bir yöntemle sorulması durumunda eğitime katılım sağlayanların sadece bilgi seviyelerini ölçmek ile kalmayıp, dikkatlerini konuya ne kadar odaklayabildiği, stres altında iken karar alma konusunda ne derece sağlıklı kararlar verebildiği gibi konularda da niceliksel bilgi elde edilmesini sağlayabilecektir.

Bu sebeple şirketlerin eğitim bölümünde çalışan ve soru bankası hazırlayan eğitimcilerin bu kriterleri de göz önünde bulundurarak soruları hazırlaması önem arz etmektedir.

Sınavların hazırlanması konusunda dikkat edilen bir diğer hususta soruların ve şıkların yerlerinin değiştirilmesi sureti ile farklı kitapçık türlerinin oluşturulması da sınav güvenliği açısından değerlidir. Ayrıca düzenlenen her eğitimde, soru bankasından yararlanarak bir önceki sınavlardan farklı soru türlerinin kullanılması da daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesine vesile olabilecektir.

Sınav sorularının hazırlanması aşamasında dikkat edilecek hususlardan biri de soruların açık ve anlaşılır ifadelerle hazırlanması ve herhangi bir tartışmaya mahal vermeyecek şekilde net olarak hazırlanması gerekmektedir. Sorular; basit, orta ve zor şeklinde çeşitli sınıflara ayrılarak hazırlanabilmektedir.

Zaman kısıtlılığı sebebi ile sınavlardan sonra genellikle sorulan sorular cevaplanmayabilmektedir. Bu durum sınavlara katılan çalışanlar açısından bazı sorularla ilgili soru işaretlerinin oluşmasına sebep olabilir. Buna sebebiyet vermemek için sınavlardan sonra eğitime katılan çalışanlar ile birlikte mutlaka sorular cevaplanmalıdır. Eğitimin, önemli bir bölümünü oluşturan sınavlar ile ilgili bu konulara dikkat edilmesi, çalışanların eğitim konularını daha iyi kavramalarına ve çalışmalarını esnasında karşılarına çıkan konularla ilgili daha doğru kararlar vererek şirkete en iyi şekilde hizmet sunmalarına sebep olabilecektir.

Bazı şirketlerde sınavlar eğitim teknolojileri yardımı ile bilgisayar ortamında da düzenlenebilmektedir. Bu şekilde düzenlenen sınavlarda sınav sonuçları çok daha hızlı bir şekilde alınarak çalışanlar ile paylaşılabilen ve sınav süreci biraz daha hızlandırılabilir. Ayrıca eğitimcilerin sınav kağıtlarını okumak gibi bir iş yükü de ortadan kaldırılabilir ve bu durum zaman tasarrufu sağlayabilmektedir.

## **2.8 Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi**

Eğitim ihtiyacı analizi, eğitim programlarındaki en önemli aşamalardan birisidir. Eğitim ihtiyacı analizi yoluyla işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Diğer aşamalarının başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır. (Şencan H. ve Erdoğan N. 2001, s.17)

İşletmelerde personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda çok çeşitli yöntemler kullanılabilir. İşe yeni başlayan personel için hemen her işletme oryantasyon eğitiminin uygulanmasının önemini görmüştür ve bugün çoğu işletmede oryantasyon eğitimleri düzenlenmektedir.

Bunun yanı sıra işletmelerde personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi için en çok kullanılan yöntemlerden biri de performans değerlendirmeleri sonucu oluşturulan performans göstergeleridir. Çalışanların performans göstergelerine bakılarak hangi konularda (örneğin; teknik eğitim konusunda gelişim eğitimi, satış teknikleri konusunda eğitim ya da iletişim tekniklerinin geliştirilmesi konusunda eğitimler vb.) çeşitli alanlarda personelin eğitime alınması ile performansının iyileştirilmesi sağlanabilmektedir.

İşletmelerin etkin ve verimli çalışarak hedeflerine ulaşmasında eğitimin katkısı inkar edilemez. Eğitim programları yanında iş ortamının da dikkate alınarak performansın iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu durumu şu formülle göstermek mümkündür. (Robinson, D. Gaines ve Robinson, James J. 1989, s.11.)

$$\text{İşletme sonuçları} = \text{Eğitim} \times \text{Çalışma Ortamı}$$

Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde şirketlerin kullandığı bir diğer yöntem ise çalışanların bağlı oldukları üst amirlerinin işbaşında gözlem veya çalışma raporlarının incelenmesidir. Bu incelemeler sonucunda oluşan aksaklıkların ortadan kaldırılması amacıyla çalışanlara eğitim verilmesi süreci başlatılabilmektedir.

## **2.9Eğitim içeriklerinin hazırlanması**

Eğitim içeriklerinin hazırlanması eğitim bölümü çalışanlarının en çok üzerinde yoğunlaştığı konulardan biridir. Çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitimlerde, çalışanlara hangi bilgilerin ne kadarının aktarılacağı konusu oldukça yoğun çalışmalar sonucu belirlenebilmektedir.

Her eğitimin konusuna ve bu eğitimlere katılacak olan personelin kurumda çalıştığı bölüme uygun olarak ders içeriklerinin hazırlanması ve sunumu gerçekleştirilmelidir.

Eğitimci, programı süresince bol miktarda görsel ve yazılı malzeme kullanmalıdır. Eğitim notlarını rakam, Şekil ve grafiklerle desteklemelidir. Eğitim notlarında az yazı olmalı ve vurgulanmak istenen fikirler öz ve çarpıcı bir Şekilde eğitim notlarına yansıtılmalıdır. Eğitimcinin kullandığı görsel ve yazılı malzemeyi eğitime katılanların eğitim programını takip edebilmesi ve daha sonra gerektiğinde kullanabilmesi için katılımcılara vermesi yararlıdır. Eğitime katılanlara verilecek eğitim notları kuramsal nitelikte olmamalıdır. Bu notlar yetişkinlerin öğrenme tarzlarına uygun olmalıdır. Eğitim notları pratiğe dayalı, eğitime katılanların iş ortamlarına ve iş ilişkilerine benzer konuları işlemelidir. Konular işlenirken çok sayıda örnek verilmelidir. (Şencan H. ve Erdoğmuş N. 2001, s.142)

Eğitim içeriği hazırlanırken personele verilmesi gerekmeyen, detay niteliği taşıyan bilgilere sunumlarda yer verilmemelidir. Özellikle teknik bilgilerin yer aldığı sunumlarda bu gibi hatalarla daha sık karşılaşılabilmektedir. Eğitime katılan çalışanlarda bilgi karmaŐası oluşmamalıdır. Bu konu eğitimin verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Bazı Şirketlerde, eğitim bölümünün, kurum içi personele yönelik uygulanan eğitimlerinde ya da dış personele (yetkili servis, yetkili bayi vb.) yönelik eğitimlerinde eğitime katılan personele herhangi bir eğitim dokümanı vermemeyi, ya da biraz daha yüzeysel hazırlanmış, çok daha az bilgi içeriği bulunan eğitim dokümanı vermeyi tercih edebilmektedir. Bu tercihin sebebi, eğitime katılanlar arasında rakip firmaların temsilcilerinin de bulunabileceği ihtimali ile Şirkete ait bilgilerin diğer firmaların eline geçmesinin önüne geçebilmektir.

Eğitim içerikleri ile ilgili eğitim bölümü çalışanlarının dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri de eğitim dokümanlarının güncellenmesi konusudur. Eğitmenler, asli işleri sayılan eğitim konuları ile ilgilenirken bu arada sürekli geliŐmekte olan teknolojileri de takip etmeli ve bu konularla ilgili eğitim dokümanlarında gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlamalıdır. Bunun yanı sıra Şirket içerisindeki diğer departmanlar ile de koordinasyon halinde olmalı ve Şirketin çıkaracağı yeni ürün veya ürünler ile ilgili bilgileri eğitimlerinde personele güncel olarak aktarılabilmesi amacıyla eğitim dokümanlarına eklemelidir.

## **2.10 Eğitim teknolojilerinin kullanımı**

Şirket eğitimlerinde eğitim teknolojileri son derece yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitim teknolojileri sayesinde eğitimin etkinliğinin artırılması ve çalışanlar açısından daha verimli bir eğitim sürecinin gerçekleşmesi sağlanmaktadır.

Sınıf içerisinde düzenlenen eğitimlerde eğitim teknolojilerinin kullanımı ile çeşitli bilgisayar programları, görseller, video filmler ve animasyonlar vasıtası ile eğitimin etkinliği ve kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Yine bu programlar vasıtası ile öğrenme etkinliğinin artırılması amacı ile sınıf içerisinde çeşitli etkinlikler ve uygulamalar yapılarak, katılımcıların, kendilerine anlatılan konuları daha kolay anlayabilmeleri mümkün olmaktadır.

Eğitim teknolojilerinin kullanımı anlamında yapılan çalışmalardan biri de uzaktan eğitim yöntemidir.

Uzaktan eğitim “öğrenci ile öğretmenin fiziksel olarak ayrı ortamlarda bulunmaları ile gerçekleşen eğitim” olarak tanımlanmaktadır.” (Akdemir, 2011, s.69; Erturgut, 2008, s.80)

Birçok şirket, örneğin merkez ofislerinin dışında bulunan diğer şehirlerdeki ya da ülkelerdeki bölge yöneticiliklerinde bulunan çalışanları, tedarikçileri veya müşterileri gibi etkileşim halinde buldukları gruplarla uzaktan eğitim yolu ile eğitim düzenleyebilmektedir. Bu tür eğitimlerde ölçme ve değerlendirme amacıyla düzenlenen sınavlarda çoğu zaman bilgisayar ortamında ve bu iş için kullanılan özel sınav yazılımları ile gerçekleştirilebilmektedir.

## **2.11 Etkili bir eğitim sunumu için yapılması gerekenler**

Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerde, bu eğitimleri verecek olan eğitmenlerin etkili bir sunum için mutlaka bir ön hazırlık çalışması yapmış olmaları gerekmektedir. Çoğu şirket eğitim bölümlerinde görev alan eğitmenler için, etkili sunum teknikleri konusunda bu konunun uzmanlarından eğitimler almalarını sağlamaktadır.

Etkili sunum becerileri günümüzde eğitim bölümü personelleri için hemen hemen bütün şirketlerde aranan en önemli yetkinliklerden biri olarak karşımıza gelmektedir.

Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerde, konunun çalışanlara doğru bir şekilde ve sunum teknikleri vasıtası ile çalışanların konulara rahat bir şekilde odaklanmayı sağlayacak şekilde aktarımı, eğitimin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

Etkili sunum teknikleri konusunda eğitmenlerin dikkat etmesi gereken konulardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Eğitime başlarken mutlaka dersin eğitmeni öncelikle kendini tanıtmalı ve katılımcılardan da kendileri ile ilgili kısa bilgiler vermelerini istemelidirler.
- Eğitim süresinin ne kadar olacağı, ders aralarının ve yemek molasının hangi zaman aralıklarında verileceği çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Eğitim süresince hangi konulara değinileceği konusunda bilgi verilmelidir.
- Eğitim sırasında, eğitmenler tarafından katılımcıların derse ilgi ve odaklanma seviyeleri dikkatli bir şekilde takip edilmeli ve katılımcıların konuya odaklanma konusunda sorun yaşadıkları fark edildiği anda onların tekrar konuya odaklanabilmeleri için gerekli eğitim teknikleri kullanılmalı ve katılımcıların tekrar derse odaklanabilmeleri sağlanmalıdır.
- Eğitim sonrasında sınav yapılıp yapılmayacağı, şayet sınav yapılacaksa bu sınavdan başarılı olarak geçebilmek için kaç puan alınması gerektiği, yanlış cevaplanan soruların doğru sayılarını iptal konusunda etkili olup olmayacağı gibi uygulanacak sınav ile ilgili kısa bilgiler verilmelidir.
- Sunum proaktif gerçekleştirilecekse katılımcıların anlatım sırasında soru sorabilecekleri, ya da sunum esnasında katılımcılar soru sormak isterlerse bunu not alıp sunum sonrası düzenlenecek forum aşamasında soruların cevaplandırılacağı bilgisi eğitime katılan çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Sunum esnasında ses tonu sürekli aynı tonda sürdürülmemelidir.



- Konular arasında çok önemli olduğu varsayılan bölümlerde vurgulama yapılmalıdır.
- Sunum esnasında katılımcılar ile iletişim konusuna dikkat edilmeli, örneğin, sadece bir noktaya bakıp odaklanmak yerine bütün katılımcılar ile göz teması sağlanmalıdır.
- Sorulan sorulara cevap verilirken eğitmenin cevabını hatırlayamadığı ya da eksik bilgi sahibi olduğu bir konuda soru gelmesi durumunda eğitmenin bu konuda sorulan soruyu daha sonra notlarına bakıp ondan sonra cevap vereceğini belirtmesi, mümkün olduğunca tahmine yönelik cevaplar vermemeye özen göstermelidir.

## **2.12 Eğitimlerin planlanması**

Eğitimlerin planlanması aşamasında eğitim uzmanları tarafından eğitim planlama toplantıları organize edilerek bu konu ile ilgili çalışmalar yapılır.

Bu toplantılarda eğitim modülleri ayrı ayrı incelenerek hangi modülde bulunan eğitimin çalışanlara ne kadar süre verilmesi gerektiği konusunda değerlendirmeler yapılır ve eğitim takvimi oluşturmaya çalışılır. Ayrıca eğitim takvimi içerisinde bu eğitimlerin bir takvim süresince kaç tane verilmesi konusu görüşülür.

Bunun yanı sıra düzenlenecek olan eğitimler için kaçar kişilik kontenjan ayrılacağı ve talebin fazla olması durumunda nasıl bir stratejinin izlenmesi gerekeceği konuları üzerinde durulur.

Eğitim takvimi içerisinde eğitimlerin hangi tarihlerde düzenleneceğinin belirlenmesinin ardından bu eğitimlerin hangi eğitim salonlarında düzenleneceği ve hangi eğitmen ya da eğitmenler tarafından verileceği konuları ele alınır.

Eğitim planlama toplantıları şirketlerde çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitimlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından eğitim süreci içerisinde çok önemli bir konumda yer almaktadır. Burada yapılan çalışmalar dikkatli bir şekilde ele alınmaya çalışılmakta ve eğitim planlarının oluşturulmasından sonra süreç titizlikle takip edilmelidir. Süreç içerisinde hazırlanan planlar ile ilgili değişiklikler olması durumunda, planlarda yenileme işlemlerinin

sağlanması eğitim sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi açısından son derece önemlidir.

### **2.13 Eğitim bütçelerinin oluşturulması**

Eğitim bütçesi eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde işletmenin büyüklüğüne, eğitim fonksiyonlarına ve eğitim türüne bağlı olarak genellikle bir yıllık dönemler esas alınarak çeşitli şekillerde hazırlanmakta olup hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken bir takım koşullar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.145).

- “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 (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması gerekir.” (Bucak,2011, s.86-87)

Bütçe toplantılarının düzenlenme tarihinden önce, bu toplantılara hazırlık için şirketlerin eğitim bölümü personelleri tarafından çeşitli çalışmalar yapılır. Bu çalışmalardan biri de eğitim planlarında şehir dışından ya da ülke dışından gelecek olan çalışanlar için konaklama ve ulaşım konusunda çeşitli oteller ve personel taşıma firmaları ile görüşmeler yapılır ve fiyat teklifleri alınır. Alınan bu teklifler bir rapor haline getirilir ve bütçe toplantılarında gündeme alınır.

Diğer taraftan eğitim yatırımlarını önemsemeyen ve bu alanda kaynak ayrılması hususunda yeterli miktarda kaynak ayırmayan şirketler, dönem içerisinde çok daha maliyetli tablolarla karşılaşabilmektedir. Hazırlanan yıllık eğitimlerin kaynak eksikliği sebebi ile düzenlenememesi, personelin gelişimi ve iş yapış şeklini doğrudan etkileyebilecek ve çalışanlarında bu konuda yaşayabilecekleri sorunlar ile ilgili bir

motivasyon eksikliği ya da işten ayrılmalara kadar meydana gelebilecek ortamlara zemin hazırlayabilecektir.

**Tablo 2.1:** Eğitimin maliyetini ve yararlarını dengeleme. (Mathis ve Jackson, 2000, s.316).

<b>MALİYETLER</b>	<b>YARARLAR</b>
* Eğitmenin maaşı	* Üretimde artış
* Eğitim malzemeleri	* Hatalarda azalma
* Eğitmen ve eğitilenler için günlük harcamalar	* İşgören devir hızında azalma
* Eğitim sahalarının masrafları	* Daha az denetleme gereksinimi
* Araç-gereç	* Gelişme imkanı
* Ulaşım	* Yeni beceriler
* Eğitilen kişinin maaşı	* Davranış değişimleri
* Kayıp üretim (fırsat maliyeti)	

Eğitim maliyet ve yararlarını dengeleme, işletmelerin eğitim planı oluşturmalarına yardımcı olur. Eğitimin tam maliyetini ve getirileri hesaplamak, işletmenin eğitimi maliyet unsuru olarak görmemesini sağlayabilir. Çünkü eğitim maliyetten çok yarar sağlar. (Bucak, 2011, s.67)

#### **2.14 Personel eğitimleri sırasında karşılaşılan sorunlar (konaklama, ulaşım, yemek vb.)**

Personel eğitimlerini, çalışanların sadece eğitim aldıkları bir öğrenim süreci olarak değerlendirmek aslında pek doğru bir yaklaşım değildir. Şirketler bu eğitimleri düzenlerken bazı konuları da göz önünde bulundurmalıdır.

Örneğin; şirkete dışarıdan davet edilen katılımcılar (yetkili servis, bayi, tedarikçi, müşteri, bölge yöneticiliği çalışanı vb.) için önceden hazırlıklar yapılmalıdır. Eğitim bölümü, insan kaynakları departmanı ile iletişime geçerek eğitim tarihi bilgisini ve katılımcı sayılarını bildirir. İnsan kaynakları departmanı bu bilgiler doğrultusunda şirkette yenecek öğlen yemeği için ilave yemek siparişini, yemek tedariki sağlayan firma ile paylaşır. Bunun yanı sıra eğitimler sırasında katılımcılar için çeşitli ikram ve firma eşantyonlarının hazırlanması için de çalışmalar yapılır.

Eğitimler başlamadan önce eğitmenler tarafından, eğitim dokümanları, projeksiyon, yaka mikrofonu, slayt ilerletici materyal, şayet kullanılacaksa hoparlör vb. kontrolü sağlanmalıdır. Eğitim katılım formları, eğitim değerlendirme anketleri, eğitim sınav kağıtları, eğitime katılacak olan personele dağıtılmak amacıyla kalem gibi eğitim sırasında ihtiyaç duyulacak olan evraklar ve malzemelerde eğitim öncesinde eğitmenler tarafından hazırlanmalıdır.

Eğitim sınıfının iyi bir şekilde tasarlanması da eğitimlerin verimliliğini arttıracak diğer unsurlardandır. Eğitim sınıflarının duvarlarında çalışanların konuya daha iyi odaklanabilmelerini sağlamak için eğitim bilgilerini içeren çeşitli tablo ve görseller kullanılabilir. Ayrıca eğitim sınıflarında bir LCD ekran televizyon bulunması ve sürekli olarak eğitim ile ilgili çeşitli bilgilerin bu ekrandan personel ile paylaşılması da eğitim verimliliğine katkıda bulunacak diğer hususlardan biridir. Bu sebeple eğitim öncesinde eğitmenler bu konular ile ilgili bir çalışma gerçekleştirebilirler ve eğitim sırasında ihtiyaç duyulması halinde de bunlardan yararlanılabilir.

## **2.15 Eğitim verecek personelin seçimi ve yetiştirilmesi**

Özel şirketlerde çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler için, eğitim bölümü personelleri görev almaktadır. Eğitim bölümü personellerinin seçimi yapılırken çok çeşitli nitelikler ön plana çıkabilmektedir. Örneğin; şirketin faaliyet alanı ile ilgili teknik konularda teknik hizmet sağlayan personele yönelik düzenlenecek eğitimlerde çoğunlukla mühendis ve teknisyen kökenli çalışanlardan oluşan bir eğitim grubu oluşturulurken, satış departmanlarında görev yapan çalışanlar için ise daha çok pazarlama, işletme, halkla ilişkiler bölümü kökenli çalışanlardan oluşan bir eğitim grubu oluşturulabilmektedir.

Eğitim bölümünde görev alacak olan eğitmenler, mutlaka eğitimcinin eğitimi gibi bir eğitim programına katılmalı ve dünyanın en zor işlerinden biri olarak değerlendirilen eğitmenlik konusunda öğrenme ve öğretme yetkinliklerinin arttırılması sağlanmalıdır.

Günümüz eğitim anlayışında eğitimcilerden beklenen sadece iyi bir eğitim verilmesi değil, aynı zamanda eğitimin kalitesi ve verimliliğinin arttırılması amacı ile beden dili, eğitime katılan çalışanlar ile etkili iletişim ve etkili konuşma sanatı gibi çeşitli konularda da yetkin olmaları beklenmektedir.

Eğitmen olarak görev alacak çalışanlar, eğitim ile ilgili çeşitli gelişmeleri de takip etmeli ve gerektiğinde bu gelişmeleri eğitim süreçlerine uyarlayabilmelidirler. Eğitmenlerin, işletmenin çalışma alanı ile ilgili düzenlenen fuar, seminer, konferans gibi çeşitli etkinliklere katılmaları onların bilgi düzeylerini arttırmalarını ve eğitimlerde kullanabileceği yeni bilgilere ulaşmalarını sağlayabilecektir.

İşletmelerinde, eğitim bölümü çalışanlarının gelişimi için çeşitli dönemlerde, eğitmenlere yönelik düzenlenecek olan hizmet içi eğitimler ile gelişmelerine katkı sağlamaları oldukça önemlidir.

## **2.16 İşletmelerde hizmet içi eğitimler ve nemi**

Eğitim ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar olduğu gibi hizmet içi eğitim ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. İşgören eğitimi, işyerinin ve işin tanınması, işyerindeki risk faktörlerinin tanıtımı ve bunlara karşı nasıl korunma sağlanabileceğinin öğretilmesidir. (ztrk ve Sancak, 2007, s.27)

Hizmet içi eğitim, teknik ve sosyal bakımdan yeterli ve kariyer sürdürme kapasitesine sahip personel sağlamak bakımından gereklidir. Eğitimin hedefi, bilgi ve becerileri arttırmak ve yaklaşımları geliştirmektir. Eğitim hazırlığının önemli ve vazgeçilmez noktalarından biri görev, iş başındaki performans ve hizmet aktarımıdır. Hizmet içi eğitim, bireysel gelişim, problem çözme, karar verme, takım çalışması ve kalite standartları konusunda sorumluluk taşıma gibi konuları içeren yönetim zinciri konusunda bir temel oluşturur. Değer'işim için eğitim, bir işletmenin uzun süre varlığını sürdürebilmesi bakımından son derece önemlidir. Sürekli değer'işimi desteklemek ve

geleceğe yatırım yapmak açısından da eğitime duyulan ihtiyacın arttığı belirtilmektedir. (Mullins, 1995, s.197)

İşletmelerde eğitim bölümlerinin asli görevlerinin arasında hizmet içi eğitimlerde bulunmaktadır. Eğitim bölümü, bu konuda ne kadar başarılı olabilirse şirket çalışanlarının performansı da o derece artacak ve hem işletme, hem de çalışanlar açısından çok önemli bir başarı ve fayda sağlanmış olacaktır. Alacakları eğitim sayesinde iş yapış biçimindeki olumlu değişimleri fark edecek olan personel için de bu eğitimler bir motivasyon kaynağı teşkil edecektir.

Tüzün'e göre (2005, s.145) işgören eğitimi, öğrenme için bir fırsat olup işgörenlere daha fazla nasıl etkili olunacağını öğretilmesi ve işlerindeki değişiklikleri kendilerine sunarak eğitimin başarılı hale getirilmesidir.

İşletmelerde yapılan bir araştırmaya göre; hizmet içi eğitim programının uygulanmasından sonra en fazla ilişkiler boyutunda değişikliklerin gözleendiği, işgören müşteri ilişkilerinde daha az problem çıktığı, işgörenin görünüşüne ve temizliğine daha fazla dikkat ettiği ve misafirlere karşı daha iyi davrandığı en fazla gözlenen olaylar arasında yer almaktadır. (Şahin, 2002, s.42-43)

İşletmelerin uzun vadede başarılı olmalarını sağlayan en önemli iki kavram yenileşme ve gelişmedir. Yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayan faktörlerden birisi de işgörenlerin işlerindeki yaratıcılığı olarak bilinmektedir. İşletmelerde yapılan bir araştırmaya göre; eğitim ve gelişmenin yaratıcılığı ve işgörenlerin başarısını en fazla etkileyen faktörlerden birisi olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle işgörenlerin yaratıcılığının artırılması için işletmelerin eğitim ve gelişme programlarına yeterli bütçe ayırmaları gerekmektedir. (Wong ve Pang, 2003, s.551-559)

Hizmet içi eğitimlerin profesyonel bir şekilde uygulanması çalışanların yaptıkları iş konusunda yeterli bilgi seviyesine ulaşmaları ve işlerini daha profesyonel bir bilgi birikimi ile sürdürmelerini sağlayacaktır. Eğitim, çalışan davranışlarına bu şekilde olumlu katkılar sunmanın yanı sıra başarılı olan çalışanın işle ilgili tereddütlerini de ortadan kaldıracığı için aynı zamanda çalışanlara bir motivasyon katkısı da sunabilecektir.

## 2.17 Personel eğitimlerinde teorik ve pratik uygulama süreçlerinin önemi

Şirketlerde çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerde teorik ders anlatımlarının yanı sıra özellikle teknik eğitim süreçleri içerisinde çalışanların konuya daha iyi hakim olabilmeleri amacı ile pratik uygulama eğitimlerinin de eğitim süreci içerisinde yer alması önemlidir.

Çalışanlar için düzenlenen eğitimlerde, işletmenin üretmiş olduğu bir ürünün, iç yapısı, özellikleri, çalışma prensipleri, arıza algoritmaları ve müdahale yöntemlerinin teorik olarak anlatılması oldukça önemlidir. Elbette personel bu konular ile ilgili yetkinlik sahibi olmalıdır ve teorik olarak uygulanan eğitimler bu açıdan bakıldığında oldukça değerlidir. Fakat bu eğitimin pratik eğitim ile de desteklenmesi de en az teorik eğitimler kadar önemlidir. Çünkü çalışanlar, kendilerine anlatılan bu ürünle ilgili her özelliği bilmelerine rağmen, nasıl müdahale edilmesi gerektiğini teorik olarak öğrenmelerine rağmen pratik eğitim uygulanmamışsa yani çalışan o ürünü alıp söküp takmadıysa, montaj ve demontaj işlemlerini kendisi uygulamadıysa verilen eğitimin bu aşamada eksik taraflarının olduğunu belirtebiliriz.

Eğitim bütünlüğünün mutlaka sağlanabilmesi adına teorik ve pratik eğitimler birlikte düşünülmeli ve eğitim planlarının bu şekilde oluşturulması önemlidir.

Eğitim bölümü, eğitimlerde kullanılacak pratik eğitim deney malzemeleri ve eğitim ürünleri için de çalışma yapmalı ve bu konu ile ilgili pratik eğitim deney dokümanlarının oluşturulması, alınacak malzemelerin maliyet hesaplarının çıkarılması gibi konularla ilgili raporlar oluşturmalıdır.

Pratik eğitimlerin uygulanması aşamasında ise herhangi bir iş kazasının oluşmaması adına hem eğitmenler hem de çalışanlar oldukça dikkatli olmalıdır. Bazı ürünlerin sökölüp takılması işlemleri, öncelikle bir eğitmen tarafından yapılmalı, bu esnada nelere dikkat edilmesi gerektiği personele aktarılmalı ve bu aşamalar tamamlandıktan sonra personelin pratik uygulama işlemine başlatılması sağlanmalıdır.

Ayrıca çalışmalar esnasında elektrik konuları ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilecekse bu çalışmaların eğitmen gözetiminde sürdürülmesi sağlanmalıdır.

Pratik eğitimler sırasında kişisel koruyucu ekipman kullanımı gereken konular var ise mutlaka bu ekipmanların (iş güvenliği ayakkabısı, kaynak gözlüğü, eldiven, maske vb.) eğitmenler aracılığıyla çalışanlar tarafından kullanılması sağlanmalıdır.

### **2.18 Personel eğitimlerinde etkili bir eğitim için uygulanabilecek bazı yöntemler**

Eğitime katılan personelin eğitime karşı ilgisinin sağlanması, eğitimin kalitesini arttıracak gibi çalışanların kendilerine aktarılan bilgileri daha kolay anlama ve öğrenmelerine sebep olacaktır. Bu ilginin artırılması aşamasında eğitimi veren eğitim uzmanlarına önemli işler düşmektedir.

Eğitim süreci katılımcılara yalnızca teknik bilgi vermekten ibaret değildir. Eğitime katılanların eğitime olan ilgileri eğitmenler tarafından gözlenmelidir. Katılımcıların dikkatinin dağıldığı ya da anlatılanlara odaklanma konusunda sorun yaşadıkları gözlemlendiğinde ders anlatımına kısa bir süre ara vererek ders ile ilgisi olmayan fakat ilgi çekebilecek başka konulardan bahsetmek katılımcıların ilgilerini tekrar toplamak konusunda yardımcı olabilecektir. Fakat bu aşamada sınıfta tartışma zemini oluşturabilecek konulara girmemeye özen gösterilmelidir (siyasi konular, futbol ya da dini konular vb.).

Bazen de eğitmen sınıfa ilk girdiğinde sınıfta aşırı derecede bir resmiyet ve ciddiyetin olduğunu gözlemleyebilir. Bu aşamada muhtemelen katılımcılar bu işi gayet iyi bildiklerini ve bu eğitimi almalarına aslında gerek olmadığını, eğitim için bu sınıfta bulunmalarının zaman kaybı olduğunu, bildikleri konuların kendilerine tekrar anlatılacağını düşündükleri için çok sıkıcı bir eğitim programı sürecinin kendilerini beklediğini düşünebilirler.

Bu şekilde düşünen bir katılımcı profilindeki çalışanlara eğitim vermek ve onların konuya odaklanabilmelerini sağlamak için eğitmenler tarafından yapılması gereken bazı önemli detaylar bulunmaktadır.

Katılımcıların ilgilerinin artırılması için yapılabilecek en önemli adımlardan birisi eğitmenin sınıfa girip açılış konuşmasını yapması ve kendisini tanıttirmasının ardından mutlaka katılımcılardan kendilerini kısaca tanıtmaları için bütün katılımcılara söz hakkı vermesidir. Bu esnada katılımcılara kısa sorular sorarak katılımcıların ilk geldikleri olumsuz düşüncelerinin dağıtılmasını sağlamaya çalışabilirler.



Bu tür eğitimler çoğunlukla eğitim alanların aktif katılım sergiledikleri bir şekilde devam ettirilmektedir ve burada eğitmenin aktardığı konuya hakim olduğu hissini dinleyicilere verebilmesi için beden dilini de iyi bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir.

Katılımcılarla iyi bir iletişim kurulabildiğinde gerekirse dersin bazı dönemlerinde anlatım, soru cevap şeklinde de ilerletilebilir. Eğitmen ile eğitime katılan çalışanlar arasında bu şekilde bir sinerjinin yakalanabilmesi bu tür eğitimlerde oldukça önem arz etmektedir ve eğitmenin sergileyeceği performans bu aşamada belirleyici olabilecektir.

### **2.19 Eğitim sonunda gelinen noktayı belirlemek amacıyla ölçme ve değerlendirme kriterleri**

Hizmet içi eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasından önce ölçme ve değerlendirme sürecinde genel olarak; ölçme ve değerlendirme sürecinin planlanması, ölçme ve değerlendirme sürecinde verilerin toplanması ve analizi, ölçme ve değerlendirme sürecinde sonuçların raporlandırılması gibi izlenmesi gereken temel aşamalar bulunmaktadır.(Dinç, 2005, s.9)

Ölçme sırasında genellikle klasik yazılı, sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra gözlem, iş örnekleri, tutum araştırmaları, görüşme yöntemleri (Sabuncuoğlu, 2005, s.163), anket, işletme kayıtları, işletme performans değerlendirme sistemlerinden de yararlanılmaktadır. (Dinç, 2005, s.107)

Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi amacıyla uygulanan sınavlarda sorulan sorular dikkat ve özenle seçilmelidir.

Ölçme ve değerlendirme süreçleri verilen eğitimin ne kadarının öğrenilebildiği ve hangi noktalarda eksik kalındığının belirlenebilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Ölçme araçlarıyla işgörenlerin bilişsel (bilgi, kavrama, analiz, sentez gibi) özellikleri, psiko-motor özellikleri (beceri, uyum, yaratıcılık gibi) ve davranışsal özellikleri (kişilik, değer verme, iletişim becerisi gibi) ölçümlenmeye çalışılmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2005, s.163)

**EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU**  
(Eğitimciler İçin)

Eğitim adı :  
Eğitim tarihi :  
Eğitmenin adı :  
Eğitim yeri :  
Süre :

Değerlendirmeyi lütfen aşağıdaki kriterlere göre yapınız. (Size uygun gelen kutucuğu işaretleyin.)

ÇOK İYİ : 4      İYİ : 3      ORTA : 2      YETERSİZ : 1

	4	3	2	1
<b>A. EĞİTİMİN KONUSU</b>				
1. İçerik				
2. Beklentileri karşılama düzeyi				
3. Örneklerin ve uygulamaların çeşitliliği				
4. Bireysel gelişime katkısı				
<b>B. EĞİTİM MALZEMESİ</b>				
1. Eğitim notları				
2. Görsel malzeme				
<b>C. EĞİTMEN</b>				
1. Konu hakkında bilgisi veya konuya hakimiyeti				
2. Konuyu sunuş biçimi				
3. Katılımcılarla iletişim kurabilme yeteneği				
<b>D. EĞİTİM ORTAMI</b>				
1. Oturma düzeni				
2. Ses yalıtımı				
3. Havalandırma				
4. Işık düzeni				
<b>E. EĞİTİM ORGANİZASYONU</b>				
1. Eğitimden zamanında haberdar olma				
2. Ulaşım				
3. İkram ve yemekler				
4. Konaklama				
<b>F. EĞİTİM SÜRESİ</b>				

**G. DÜŞÜNCELER**

**Tablo 3.1:**Eğitimciler için değerlendirme formu.(Sabuncuoğlu, 2005, s.165)

Bu süreçler sonunda şayet sonuçlar istenilen seviyede gelmezse uygulanan eğitim ile ilgili süreçlerin tekrar gözden geçirilmesi ya da verilen eğitimin tekrar verilmesi gündeme gelebilmektedir. Ayrıca ölçme ve değerlendirme süreçlerinde sadece eğitime katılan çalışanların eğitim sonunda gelmiş oldukları seviyenin belirlenmesi dışında eğitimi veren eğitmenlerin de performanslarının belirlenebileceği göstergeler elde edilebilmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **PERSONEL EĞİTİMLERİN SAĞLADIĞI FAYDALARIN İNCELENMESİ**

#### **3.1 Eğitimlerin personele teknik bilgi dışında sağladığı faydalar nelerdir?**

İşletmelerde uygulanan personel eğitimlerinin çalışanlara işlerini daha doğru ve iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamanın yanı sıra başka faydalarda bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim, örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, hizmet içi eğitim, işgörenin kendisini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Akıncı, 2002, s.24). Çeşitli iş faktörlerinden birisi olan genel eğitim, işgörenlerin iş tatminini arttırarak işletmede kalma eğilimini arttırmaktadır (Gürbüz, 2007, s.39)

Bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etme süreci olarak tanımlanan sosyalleşmenin örgütlerde sağlanması, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim sayesinde mümkün olmaktadır.(Çalık, 2006, s.3) Sosyalleşme ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan hizmet içi eğitim olanakları, işgörenin kendisini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. (Akıncı, 2002, s.16)

Bütün bu kriterler değerlendirilip bir araya getirildiğinde günümüzde birçok özel şirket eğitim konusunda daha organize olup önemli adımlar atabilmek için kendi bünyelerinde eğitim akademisi adı altında bölüm açmak sureti ile yeni bir yapılanma içerisine girmek istemektedir. Hem işletmenin hem de çalışanların faydasını gördüğü bu yapılanma ve faaliyetler için ise işletmeler oldukça önemli bir enerji ve zaman ayırmaktadır.

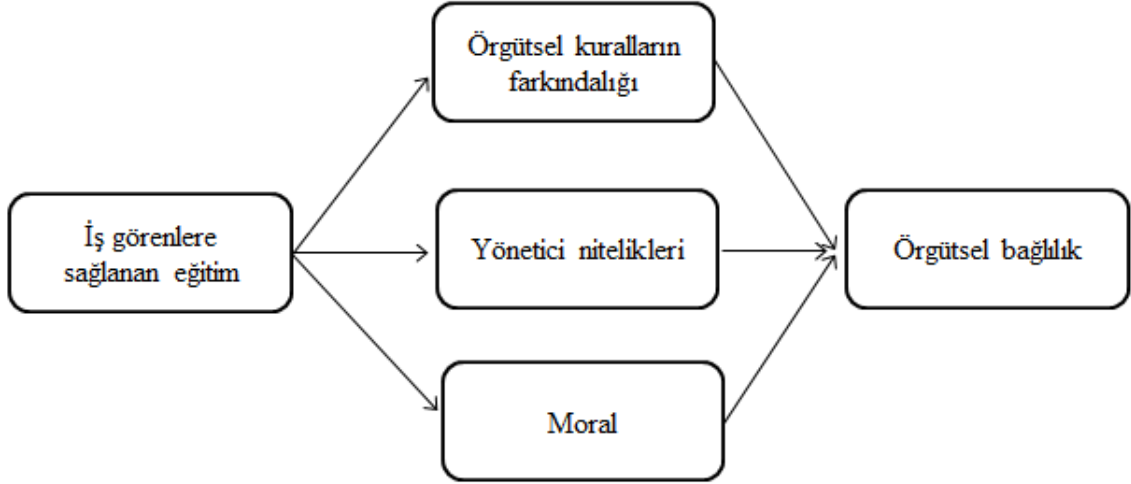
İşletmelerde birçok yönetici, “bir kuruluşun en önemli kaynağı insandır” şeklinde konuşur. Fakat, bu yöneticilerin uygulamaları çoğunlukla farklı olur. Bugün eğitim yapan çeşitli işletmelere baktığımız zaman, bu işletmelerin belirli bir eğitim stratejilerinin olmadığını bu nedenle de bu şirketlerde nitelik ve konu yönünden birbirinden çok farklı eğitimler yapıldığı görülür. Bu işletmeler eğitimi, özellikle mesleki ve teknik bilgi verme olarak görürler. Oysa ki, bir işletmenin örgüt iklimini veya şirket kültürünü, o işletmede çalışanların tutum ve davranışları yaratır. (Taşkın, 2001, s.233)

Şirketler, günümüz iş koşullarında sürekli gelişen teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek ve rakip firmalar ile aralarındaki mücadelede daha başarılı olabilmek için çalışanlarına, sadece iş ile ilgili konularda değil, diğer sosyal gelişim ve farkındalık gibi başka konularda da eğitim uygulamaları ile katkıda bulunabilmelidirler.

Çalışmalar, iş gören eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermekte olup örgütsel bağlılığın artırılması ve diğer önemli çıktılar muhtemelen eğitim programlarının sonucu oluşmaktadır. (Roehl ve Swerdlow, 1999, s.179)

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, örgütsel kurallarının farkındalığı, yöneticilerin kalitesi ve moral faktörlerinin önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın; işletme kurallarının farkındalığı, yöneticilerin niteliklerinin algılanması ve moral ile doğrudan pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken, bu faktörler yoluyla eğitim ile örgütsel bağlılık arasında dolaylı olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. (Roehl ve Swerdlow, 1999, s.190)

**Şekil 2.1:** Eğitim ile örgütsel bağlılık ilişkisi.(Roehl, ve Swerdlow, 1999, s.189).



### **3.2 Personelin almış olduğu eğitimlerin, yapmış olduğu çalışmalara sağladığı katkılar**

İşletmelerde çalışan personeller kimi zaman çalışmalarını esnasında bazı sorunlarla karşılaşabilir veya önemli bir karar verilmesi gerektiği zaman nasıl bir yöntem izleyebilecekleri konusunda tereddütte kalabilirler. Bu gibi durumlarda bazen içinde buldukları duruma müdahale konusunda kendileri yöntem geliştirme yoluna gidebilmekte ya da bu konularda çözüm için diğer çalışanlardan yardım alma yolunu seçebilmektedirler.

Fakat her iki yöntemde de yapılan işin ne derece sağlıklı olabileceği konusunda bazı eksik kalan kısımlar bulunabilmektedir. Bu konu ise çalışanları zorlamakta ve iş konusunda yetersiz kalan yanlarının bulunduğunun farkına varabilmektedirler. Yaşanan bu yetersizlik ise bazı sorunlara yol açabilmektedir. Yapılan işin daha yavaş ve gelişigüzel sürdürülmesi gibi oluşabilecek konular çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve işe karşı isteksizlik durumu oluşturabilmektedir. Bütün bunlar kadar önemli olan bir diğer husus ise bu durumun bu şekilde devam etmesi durumunda çalışanlarda işletmeye karşı bir kurumsal bağlılık hissi oluşmayacak ve nihayetinde işi bırakmaya kadar gidebilecek bir sürecin kapıları açılacaktır.

Bu sorunun farkına varan ve çalışanlarına değer veren ve bunu her fırsatta çalışanlarına da hissettirmeye çalışan şirketler ise özellikle kendi bünyelerinde bulunan eğitim departmanları sayesinde bu durumu izlemekte ve çalışanlara yönelik eğitim

faaliyetleri düzenleyerek bu türden yaşanabilecek sorunların ortadan kaldırılmasına çalışmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise almış oldukları bu eğitimler sayesinde çalışmalarında daha başarılı olabildikleri gözlenebilmekte ve çalışanların işe karşı oluşabilecek önyargılarının ortadan kaldırıldığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Eğitim faaliyetleri ile işlerinde daha verimli çalışan personelin moral ve motivasyonu da üst seviyelere gelmekte ve çalıştığı firmanın kendisine eğitimler düzenlemek yolu ile katkıda bulunmasından dolayı memnuniyet duyabilmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda kurumsal bağlılık duygularının da pekişmesine sebep olabilmektedir.

### **3.3 Özel şirketlerde eğitim bölümü (akademilerinin) yapısı**

İşletmelerde eğitim işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde olursa olsun, çapı ne olursa olsun tüm kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir. Eğitim politikası, genel olarak gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. İşletmeler de eğitim ihtiyaçları ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve politikalarına bu eğitim politikası yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse işletmenin tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir. (Bingöl, 1998, s.191-192)

Bingöl'ün belirtmiş olduğu eğitim politikalarının, hiyerarşik bir şekilde yapılandırılması ve eğitim bölümü çalışanları arasında iş paylaşım yapısının oluşturulması eğitim politikalarının daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi sebebi ile önem arz etmektedir. Genel olarak işletmelerin eğitim bölümlerinin bir yöneticisi bulunmakla birlikte bazı işletmeler eğitim bölümlerini insan kaynakları bölümü yöneticiliğinin bünyesi içerisinde de değerlendirebilmektedirler.

Bunun yanı sıra işletmelerde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasında eğitim bölümü yöneticisinin altında her birinin farklı iş tanımlarının bulunduğu eğitim

bölümü personeli de bulunabilmektedir. Eğitim bölümü hiyerarşisinde yer alan personelin birbirleri arasında ve işletmenin diğer bölümleri arasında iş birliği halinde olmaları, personele yönelik uygulanacak eğitimlerin amacına ulaşabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

**Tablo 4.1:** Bir hizmet işletmesinin eğitim yükümlülükleri çizelgesi. (Kültür ve turizm bakanlığı, 1993, s.91).

POZİSYON	ROL
1. Eğitim elemanı	Eğitim faaliyetlerini yönlendirir ve yönetir. Eşgüdüm ve işe alma, sosyal hizmetler ve personel elemanları ile bağı sürdürür.
2. Hizmet içi (işlevsel) eğitim elemanları	Tüm hizmet içi eğitim programlarını düzenler ve eşgüdümü sağlar.
3. Alt kademe (denetim) yönetici eğitim elemanı	İşlevsel eğitimin üstündeki ve müdür yardımcısı düzeyinin altındaki elemanlar için eğitim programları düzenler ve eşgüdüm sağlar.
4. Yönetici eğitimi elemanı	Tüm yönetici eğitim programlarını düzenler ve eşgüdümü sağlar.
5. Eğitim uzmanları	Hizmet alanlarında eğitim veren uzmanlardır ve eğitim elemanı ile eşgüdüm içinde faaliyetlerini sürdürürler.

### 3.4 Eğitimin verimliliğini artırılması

Özel şirketlerde düzenlenen eğitimlerde, eğitimlerin verimliliğinin artırılması konusu, çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından değerli bir konudur. Klasik eğitim yöntemlerinde nitelikli personel yetiştirilmesi adına yapılan eğitim çalışmaları yetersiz kalmakta ve uygulanan eğitim tam olarak amacına ulaşamamaktadır. Bu konu ile ilgili özellikle eğitmenlere oldukça önemli görevler düşmekte ve çeşitli profesyonel eğitim yöntemlerinin kullanılması ile eğitimin kalitesi artırılabilir ve verimlilik sağlanabilmektedir.

Yetişkinlerin öğrenimini kolaylaştıran ve zorlaştıran nedenleri araştıran yetişkin öğrenim teorisi öğrenmeyle ilgili olarak, aşağıdaki noktaları tespit etmiştir.(Bingaman1993, s.40)

- Deneyimi vurgulamak.
- Yasaksız bir ortam sağlamak.
- Hata yapılmasına izin vermek.
- Nitelikli öğrenime değer vermek.
- Yaratıcılığa yüksek değer biçmek.
- Zamanında ve yapıcı geri bildirim sağlamak.
- Eğitim sürecinde gerçek yaşam olgularını kullanmak.
- “Kendim olmaktan memnunum” şeklinde bir atmosfer yaratmak.
- Çeşitli öğrenim yöntemleri kullanmak. Çünkü hiçbir zaman tek bir yol yoktur.

Bu verimliliğin arttırılması amacı ile düzenlenen eğitimlerde çok çeşitli eğitim yöntemleri kullanılabilmekte ve eğitime katılanların konuya daha iyi odaklanabilmeleri ve kendilerine aktarılan bilgileri daha iyi ve uzun süreli hafızada kalabilecek şekilde öğrenebilmeleri sağlanabilmektedir.



## SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin gelecek projeksiyonlarını sağlam temeller üzerine oturtabilmeleri açısından istihdam sağladıkları personellerinin iş yapış şekillerinde yeterince donanımlı olmaları gerçeği bugün bütün netliği ile ortadadır.

Bu sebeple çalışanların iyileştirilmesi gereken özelliklerinin tespit edilmesi ve bu özelliklerin iyileştirilip verimli bir forma dönüştürülmesi açısından eğitim bölümlerine çok önemli görevler düşmektedir. Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim faaliyetleri bazı firmalar tarafından zaman kaybı ve boşuna bir çaba olarak değerlendirilebilmekte veya kısıtlı düzenlenecek eğitim organizasyonları ile bu konu geçiştirilmeye çalışılabilmektedir.

Oysa ki günümüz iş dünyasında her geçen gün artan rekabet koşullarında işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda en önemli itici gücü kendilerinin de eğitim departmanlarının desteği ile katkıda buldukları iyi yetişmiş, donanımlı insan gücü oluşturmaktadır.

Eğitimler sayesinde çalışanların moral ve motivasyonu daha üst seviyelere çıkarılmakta, iş süreçlerinin daha sağlıklı bir şekilde istenilen seviyelerde devam etmesi sağlanmakta ve çalışanların şirket kültürünü benimseyerek işletmelere karşı bir kurumsal bağlılık hissinin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Özel şirketlerde eğitim konusu bugün olduğu gibi gelecekte de önemini artarak sürdürmeye devam edecektir. Bu alanda rakiplerinden öne geçebilen firmalar yetişmiş personel konusunda çok ciddi bir rekabet avantajı elde etmiş olacak ve bu yeteneklerini talep olması durumunda diğer firmalar ile de paylaşarak kendileri açısından önemli bir gelir kalemi daha oluşturabileceklerdir.

İşletmelerin bu seviyelere gelebilmeleri için kendi bünyelerindeki eğitim departmanlarına ve personele verilen eğitimlere ciddi anlamda önem vermeli ve aynı zamanda bu çalışmalarını kendi içine kapalı olmak yerine dışa dönük faaliyetler ile desteklemelidir. Bu aşamada eğitim konusunda yapılan faaliyetlerin aynı zamanda reklam çalışmaları da yapılmalı ve diğer firmaların da yapılan faaliyetler konusunda bilgi sahibi olabilmeleri sağlanmalıdır. Reklam faaliyetleri konusunda sosyal medya hesaplarında eğitim faaliyetleri ile ilgili kısa bilgiler, çeşitli gazete ve dergilerde ilanlar gibi yöntemler ile yapılan çalışmalardan başka firmalarında bilgi sahibi olması sağlanabilir.

Diğer taraftan eğitim konusunda yapılan faaliyetler sonrası çalışanların gelişimleri takip edilerek bu konularla ilgili geri bildirimler alınması eğitim kalitesinin artırılması açısından değerlidir.

Çalışanlarda eğitim sonrası meydana gelen işletmeye ve iş yapış şekline yönelik pozitif yaklaşımlar yakından takip edilmeli ve sürdürülebilirlik açısından düzenlenen eğitimler için çeşitli dönemlerde yenileme eğitimleri düzenlenerek eğitim faaliyetleri sonrası çalışanlarda oluşan bilgi, moral ve motivasyon konularındaki birikimin dinamik kalması sağlanabilir.

İşletmeler eğitim ile ilgili kalite konusuna da odaklanır ve bu konu ile ilgili gerekli kalite belgelerini de alma konusunda istekli davranırlarsa yapılan işin verimliliğini daha üst seviyelere çıkarma imkanlarına sahip olabileceklerdir.

Eğitim konusuna yeterli seviyede önem vermeyen ve bu konuda yeterli düzeyde çalışmalar yapmayan şirketler ise özellikle sürdürülebilirlik ve kalite konularında önemli sorunlarla karşı karşıya kalma konusunda ciddi risk altında bulunmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise her geçen gün sürekli değişen ve dönüşen bilgi süreçleri içerisinde dinamik kalabilmek ve bütün bu sürece uyum sağlayabilmek adına eğitim faaliyetlerinin öneminin farkında olmak ve gerçekleştirilen bu eğitimlere düzenli olarak katılmak, ilgi göstermek ve kendini geliştirebilmek konularında daha istekli ve hevesli olmaları son derece önemlidir.

## ÖNERİLER

Eğitim, insanların yaşam boyu öğrenme sürecinin desteklenmesi açısından oldukça önemli bir faaliyettir. Bu süreç içerisinde özel şirketlerde düzenlenen eğitimler de çalışanların gelişimleri aşamasında önemli bir noktada bulunmaktadır.

- Özel şirketler, çalışanlarının firmayı temsili ve işletmenin başarılı çalışmalar yapabilmesi adına eğitim faaliyetlerine önem vermelidir.
- Bu eğitim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için şirket bünyesinde kullanılan kaynakların, eğitim bütçesi oluşturulması aşamasında dikkatli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.
- Eğitim veren eğitmenlerin bu konuda arzulu ve istekli olmaları çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerin başarıya ulaşabilmesindeki en önemli etkenlerden birisidir. Bu sebeple eğitmenler, eğitim verme konusunda yeterince donanıma sahip olmalıdır.
- İşletmeler personellerinin hangi konularda eğitim ihtiyacının bulunduğunu iyi analiz etmeli ve personellerinin ilgili eğitim programlarına dahil olmalarını sağlamalıdır.
- Eğitim programına katılan personelden mutlaka geri bildirim alınmalıdır. Bu sayede hem eğitim programının geliştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin tespiti sağlanmalı, hem eğitim veren eğitmenlerin performansı gözlenmeli ve hem de eğitim alan personelde bu eğitimin sağlamış olduğu faydalar izlenmelidir.
- Eğitimlerin sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve eğitim almış personele ileri tarihlerde almış olduğu eğitim ile ilgili hatırlatma niteliğinde tazeleme eğitimlerinin de düzenlenmesi yapılan çalışmaların verimini arttırabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, Ö. (2011), “Yükseköğretimimizde Uzaktan Eğitim”, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, C.1, S.2.
- Akıncı, Z. (2002), “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf> (07.05.2010)
- Alaç, A.E. (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Birinci Baskı.
- Aytaç, S. (1997). “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları”, İstanbul: Epsilon, 1997.
- Aytaç, T.(2000). “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Milli Eğitim Dergisi.
- Bingaman, C.E. (1993). “Etkili Sunuş”, Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul
- Bingöl, D. (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bucak, T.(2011). “Ticari Yönetim Dizisi. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim”, İzmir: İlya İzmir Yayınevi
- Çalık, C. (2006). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1):1-10. <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-14-No1-2006Mart/1-10.pdf> (13.06.2010).
- Çörtekoğlu, T. (2002). “Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları”, Editör: Figen Tahiroğlu; İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Diñç, D.(2005). “İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Erdoğan İ.(2003). “Çağdaş Eğitim Sistemleri”, Sistem Yayıncılık 5.Baskı Ocak 2003
- Erturgut, R. (2008), “İnternet Temelli Uzaktan Eğitimin Örgütsel, Sosyal, Pedagojik ve Teknolojik Bileşenleri”, Bilişim Teknolojileri Dergisi, C.1, S.2
- Fidan, N. ve Erden, M. (1998). Eğitime giriş, Alkım Yayınevi

Gürbüz A. (2007). “An Assesment on theEffect of Education Level on theJobSatisfactionFromtheTourismSector Point of View”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1). [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_8\\_sayi\\_1/M00170.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_1/M00170.pdf) (04.05.2010)

Kültür ve turizm bakanlığı, (1993). Otel İşletmeciliği, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No:55, Ankara-1993.

Mathis R.L. ve Jackson, J. (2000), Human Resource Management, South Western Collage Publishing ( Thomson Learning), USA 2000.

Mullins, J.L. (1995), Hospitality Management (A Human ResourcesApproach), AddisonWesleyLongman Limited, England.

Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, Journal Of Yaşar University, 2(7):1-34 <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/hizmet.pdf> (08.07.2010)

Robinson, D. Gaines ve Robinson, James J.(1989) Training forImpact, San Francisco: Jossey-BassPublishers.

Roehl, S.W. ve Swerdlow, S. (1999). “Training andItsImpact on OrganizationalCommitmentAmongLodgingEmployees, Journal of Hospitality&TourismResearch”, 23(2):176-194

Sabuncuoğlu, Z. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayınları

Şahin, N. (2002). “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, H. ve Erdoğan N. (2001)“İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi”, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 1.Basım

Taşkın, E. (2001). “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Papatya Yayıncılık 3.Basım Kasım 2001

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003). “İşe alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans İlişkisi Ankara’da Bir Uygulama” Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003, Sayı:2, ss.9.

Tüzün, K.İ. (2005). “General Overview Of Training EffectivenessandMeasurementModels”. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim

Fakültesi Dergisi, Cilt:1 <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/sayi1/155-169.pdf> (09.06.2010).

Wong, S. ve Pang, L. (2003). MotivatorstoCreativity in Hotel Industry-Perspectives of ManagersandSupervisors. Tourism Management, Cilt 24.

## ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Kahramanmaraş'ta doğdum. İlkokul, ortaokul ve liseyi İstanbul'da tamamladım. 2001 yılında 19 Mayıs Üniversitesi Amasya Meslek Yüksekokulu Elektrik Bölümünü tamamladım. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdim. Çalışma hayatına 2005 yılında Arçelik'te eğitim departmanında eğitim sorumlusu olarak başladım. 2017 yılında Arçelik'ten ayrıldım. 2018 yılında Mavili Elektronik'te teknik eğitim uzmanı olarak çalışmaya başladım. Burada, Mavili Eğitim Akademisi'nin kuruluşunda görev aldım ve halen bu firmada çalışmaktayım. Evli ve 1 çocuk babasıyım.





