

# İnsan Kaynakları Yönetimi'nde EĞİTİM: YETİŞTİRME & GELİŞTİRME

Öğr. Grv. M. Volkan TÜRKER

## Eğitim...

- Eğitim, kişinin sosyalleştirilmesi ve topluma faydalı bir bireyin hazırlanması anlamına gelir.
- Eğitim, kişinin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişiminin sağlanmasını kapsayan sosyal bir süreçtir.
- Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve istekli olarak değişim meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, belirli bir işte, sanatta veya meslekte çalışan veya çalışacak olan kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazandırma faaliyetidir.
- Makro perspektiften ele alındığında ise eğitim, insanların bilgi ve görgülerinde yararlı saydığımız unsurları gelecek nesillere nakleden, hatta ileride kaydedilecek gelişimi hazırlama iddiasında bulunan en üst görüş yüceliğini isteyen bir insan eseridir.

## Eğitim

- Bireyin doğumundan ölümüne kadar, ailesinden, öğrenim hayatından ve çalıştığı işyerinden edindiği tüm bilgiler yoluyla veya kendisini geliştirerek bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirme sürecidir.

## Öğrenme

- Bireylerin gerek kendi yaşamlarıyla, gerekse eğitim yoluyla edindiği bilgi ve becerilerin, davranışlarında değişikliğe yol açmasıdır. Eğitim, gerçekte öğrenmeyi amaçlayan bir süreçtir. Ancak eğitim görenlerin gerçekten öğrenmesini sağlamak için; eğitimde kullanılan araç ve gereçlerin anlamlı hale getirilmesi, verilen/edinilen bilgilerin pratiğe aktarılmasının sağlanması ve eğitilenlerin motive edilmesi gereklidir.

# Öğretim

- Herkese açık olan, genel ve kavramsal nitelikte bilginin verildiği, toplumsal düzeyde amaçların güdüldüğü faaliyetlerdir. İçeriğinde ilköğretim ve lisede olduğu gibi belirli düzeyde genel kültür veya teknik liselerde, üniversitelerde olduğu gibi belirli mesleklere yönelik mesleki bilgi ve becerinin aktarılması bulunur.

5

Eğitim faaliyeti farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, temelde iki dönem şeklinde değerlendirilebilir:

- 1. Örgün Eğitim**, "öğrenci" sıfatının taşındığı ve eğitim faaliyetlerinin eğitim kurumlarında gerçekleştiği bir dönemdir. Bu dönem kendi içinde ikili bir sınıflandırmayla incelenebilir:
  - Seçme hakkının olmadığı mecburi eğitim dönemi: İlkokul ve lise dönemini kapsayan temel eğitim dönemi
  - İlgi alanını seçme hakkının olduğu temel eğitim sonrası dönem: Üniversite

6

**2. Yaygın Eğitim** dönemi ise, kişinin sahip olduğu mesleğiyle ilgili eğitim faaliyetlerine katıldığı bir dönemdir.

- Günümüzde çalışanlar, teknolojinin hızlı gelişimine ayak uydurabilmek ve ve işyerinde çalışma yaşamlarını idame ettirebilmek için **yaşam boyu eğitim** felsefesini benimsemek zorundadırlar.

7

# İKY' de Eğitim

- Personelin veya onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri veya ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin ve verimli yapabilmeleri için, onların mesleki ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış veya tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

8

# İşletme yönetiminde eğitim faaliyetlerini, yetiştirme ve geliştirme şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür.

9

## Yetiştirme (Training)

Kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir.

Genellikle işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı, personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır.

Doğrudan doğruya performansla ilgilidir ve şu anda yapılmakta olan iş için bilgi ve beceri kazandırmaya yöneliktir.

## Geliştirme (Development)

Genellikle bugünün ötesinde bir kavram olup, yapılan iş üzerinde odaklanmayan, uzun süreli kişisel ve mesleki gelişmeyi ifade eden, işletmenin çevresindeki yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmesi için personelin yeteneklerini günün gereklerine uygun biçimde değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerdir.

Doğrudan doğruya işletmenin gelecekteki etkinliği ile ilgili faaliyetleri kapsar ve halen yapılmakta olan iş üzerine odaklanmaz.

10

## Yetiştirme (Training)

Genellikle belirli bilgi ve beceriler üzerinde yoğunlaşan, spesifik amaçlara sahiptir.

Genellikle uygulamaya dönüktür ve yönetici olmayan personele uygulanır.

Performans kriterleri üzerindeki etkisini kısa sürede gösterir.

Genelde kısa süreli (1 yıl veya daha az) amaç ve düşünceyi gerektirir.

Genellikle işbaşında, sınıfta veya işletme dışında uygulanan geleneksel eğitim yöntemleri kullanılır.

## Geliştirme (Development)

Analiz etme, yargıya varma ve karar verme gibi yetenekleri geliştirir.

Genellikle yönetici personele uygulanır.

İşletme başarısı üzerindeki etkisini uzun sürede gösterir.

Uzun süreli (1-3 yıl) amaç ve düşünceyi gerektirir.

Kurslar, çalıştaylar, tartışma grupları gibi işe yönelik deneyimi artıracak çabaları kapsar.

11

## Küresel Eğitim

- Özellikle çokuluslu işletmelerdeki eğitim faaliyetlerine yönelik bir kavram olarak global eğitim; farklı kültürlerden gelen insanların ortak bir amaca yönelmelerini sağlamaya, bilgi, beceri, davranış ve algılamalarında değişiklik yaratmaya ve kültürel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik bir kapsama sahiptir.

12

## Personel Eğitiminin Amaçları

- İşletmelerin eğitime yönelmelerindeki temel amaç, değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilerek, maliyetlerin en aza indirgenmesi ve verimin en çoklaştırılmasıdır.

13

## 1. Ekonomik Amaçlar: "Üretim İçin Eğitim"

- İnsangücüne yaptığı işte gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması ile kalite artışının sağlanması, zamandan tasarruf sağlanması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- Hata oranlarının düşürülmesi, bakım ve onarım giderlerinin azaltılması,
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi,
- Teknolojik yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek işten ayrılmaların önüne geçilmesi.

14

## 2. Sosyal Amaçlar: "Örgütsel ve Bireysel Gelişim İçin Eğitim"

- İşyerinde insan ilişkilerinin gelişmesi ve uyuşmazlıkların azalması,
- Personelin iş arkadaşlarıyla ve üst yönetimle daha rahat iletişim kurabilmesi,
- Personelin motive edilmesi, moral ve özgüven duygusunda yükselmenin sağlanması,
- Personelin bilgi ve yeteneklerini artırarak, iş tatmininin artırılması ve yükselme olanaklarının sağlanması,
- Örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi,
- Personel arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması.

15

## Personel Eğitiminde İzlenen İlkeler

- **Eğitimde Sürekliliğin Sağlanması**
- **Eğitimin Planlanması ve Yararlılığı**
- **İlgili Kişilerin Etkin Katılımı**
- **Eğitimde Fırsat Eşitliği**
- **Eğiticinin Eğitimi**

16

## Eğitim Politikası

- Sektörü veya büyüklüğü ne olursa olsun, tüm kuruluşların kendisine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Şüphesiz eğitim politikası, örgütün genel amaç ve politikaları ile çelişki içinde olmamalıdır.

17

- Eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı içinde mi yürütülecektir, yoksa ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?
- Eğitim faaliyetlerinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır, yoksa işletme dışında bu işle uğraşan uzman kuruluşlar da mı yardım alınacaktır, veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?
- Zaman ve maliyetle ilgili sorunlar olduğunda, öncelikle eğitimden mi vazgeçilecektir, yoksa eğitime öncelik tanınarak, kısıtlamalar diğer konulara mı kaydırılacaktır?
- ...

18

## Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitime ne zaman ihtiyaç duyulur?

- İşgören performans düzeyleri öngörülen düzeyin altında seyrettiğinde,
- Sürekli değişen iş çevresinde, iş gereklerinin değişmesi sonucu,
- İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığı durumlarda veya nakil, terfi, rotasyon gibi durumlarda. (Kariyer Yönetimi ile ilişki)

19

## Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim İhtiyaç Analizi nasıl yapılır?

Örgüt Analizi (Organizasyon Analizi)

İş Analizi (Görev Analizi)

Kişi Analizi (Performans Analizi)

20

## 1. Örgüt Analizi (Organizasyon Analizi)

- Öncelikle eğitim faaliyeti planlanan işletmenin stratejileri ve hedefleri incelenir.
- Planlanan eğitim faaliyetlerinin, stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olması gerekir.
- FÜTZ (SWOT) Analizi yapılır.
- Örgüt yapısı (departmanlaşma) incelenir. Departman bazında eğitim ihtiyaçları belirlenir.

21

- Mevcut departmanlarda ne gibi problemler yaşandığı irdelenir. Bu problemlerin hangileri işgörenlerin kişisel nitelik ve performanslarının yetersizliğinden, hangilerinin örgütsel sorunlardan kaynaklandığı belirlenir.
- Stratejilere uyumlu şekilde yakın, orta ve uzun vadede işletme yapısında ve/veya iş süreçlerinde meydana gelecek yenilikler değerlendirilir, bu değişimin işgörenlerde doğuracağı bilgi, beceri ihtiyacı belirlenir.

22

! Örgüt analizi yapılmadan planlanıp, yürütülecek bir eğitim programı, işletmenin hedeflerine ulaşmasında katkı sağlamayacağı için gereksiz zaman ve para kaybı olarak değer görecektir.

23

## 2. İş Analizi - *hatırlatma*

- Örgütteki her bir pozisyon (mevki) için;
- pozisyonun içerdiği görev ve sorumlulukları,
  - işlerin yapılmasında kullanılan yöntem ve teknikleri,
  - yararlanılan alet ve makineleri,
  - gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği,
  - üretilen mal/hizmetleri ve
  - çalışma koşullarını
- belirlemeye yönelik çalışmalardır.

24

### 3. Kişi Analizi (Performans Analizi)

- Örgütsel bazda ele alındığında performans, amaçlara ulaşma derecesidir.
- Bir bütün olarak ulaşılan performans düzeyinin değerlendirilmesinde, her bir işe (göreve) ait değerlendirme kriterine gereksinim duyulur. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında, performans değerlendirme kriterinin tespiti hayati önem taşır.

25

### Kişi Analizi (Performans Analizi)

- Kişi analizi sonucu tespit edilen performans açığı = öngörülen/istenilen performans (standart perf.) – bireysel/mevcut performans
- Tespit edilen fark, eğitim ihtiyacından mı kaynaklanmaktadır? Yoksa maddi/manevi motivasyon, vb...

26

### Eğitimin Planlaması

- Eğitim ihtiyacının analizi doğrultusunda, eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin saptanması,
- Eğitim programının hazırlanarak, mevcut kaynakların (finansal kaynaklar, eğitimciler, eğitim merkezleri, vb.) belirlenmesi,
- Eğitime kimlerin katılacağına, hangi pedagojik yöntemin uygulanacağına, eğitimi kimlerin verileceğine, süresinin ve yerinin tespit edilmesi,
- Eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derecede başarılı olunduğunun saptanması amacıyla değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir.

27

### Eğiticinin Eğitimi

- Eğitim vereceği konu hakkında nasıl araştırma yapacağı, eğitim araç ve gereçlerini nasıl hazırlayacağı veya eğitimi nasıl etkin olarak vereceği gibi konuları kapsar. Diğer bir deyişle, nasıl iyi ve etkin bir eğitici olacağı öğretilir.

28

## Eğitimin Uygulanması

- İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Ancak yetiştirme ve geliştirmede kullanılabilecek **“en iyi yöntem”** mevcut değildir.

29

### Gruplara Göre Uygulanan Eğitim Yöntemleri

Gruplar	İşbaşı Eğitim Yöntemleri							İşdışı Eğitim Yöntemleri							
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	İşe Alıştırma Eğitimi	Rotasyon Eğitimi	Takım Çalışmasına Katılım	Staj Yoluyla Eğitim	Yetki Göçetimi	Eğitim Formanı Araçlııyla	Konferans	Seminer	Kurs	T-Grup	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Teknoloji Destekli Eğitim
İşçiler	*	*	*	*			*			*					
Büro Elemanları	*	*	*	*	*			*	*	*		*			
Teknik Personel	*	*	*	*	*	*		*	*	*		*	*		*
Orta Kademe Yöneticileri	*	*	*			*		*	*	*	*	*	*	*	*
Üst Yöneticiler								*	*		*	*	*	*	*

30

## İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitimin üstünlükleri ve katkıları aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek duyulmadığından ve eğitim personel bilfiil çalışırken yürütüldüğü için iş kaybı asgari düzeydedir ve eğitim giderlerinin en düşük olduğu yöntemlerdir.
- Eğitim esnasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır. Bu nedenle, eğitimin iş ortamına aktarılması sorunu yaşanmaz.
- Eğitimin yönetici nezaretinde yürütülmesi; yapılan hataların hemen giderilmesini sağlamanın yanı sıra, eğitimin etkinliğinin en iyi biçimde ölçülmesini sağlar.

31

Diğer taraftan, işbaşında eğitimin bazı sakıncaları bulunmaktadır:

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz personel makine ve teçhizata zarar verebilir.
- Deneyimsiz personel arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olabilir.
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, eğitim faaliyetlerinin sistemsiz biçimde ve savsaklanarak yürütülmesi söz konusu olabilir.
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir.
- Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı veya makinelerin düzenli çalışma hızının bir sonucu olarak, işbaşında eğitimin bazı güçlükleri söz konusu olabilmektedir.

32

## İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitimin üstünlükleri ve katkıları aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İşbaşında eğitime kıyasla daha sistematik ve planlı bir eğitim çalışması söz konusudur.
- İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda personele aynı anda eğitim verilebilir.
- Eğitimin maliyeti işbaşında eğitime kıyasla daha kolay hesaplanabilir.

33

## İşdışı eğitimin üstünlükleri ve katkıları (devamı)

- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İşdışında yapılan eğitimde bilgiler belirli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında eğitimde, personelin eğitilirken kullandığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümüne yönelik olması nedeniyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilemeyebilir. Ancak işdışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, eğitime katılanlar başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

34

İşdışı eğitimin sakıncaları ise aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.
- İşbaşı eğitimine kıyasla daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

35

## Eğitimde Ölçme ve Değerleme

- Eğitim çalışmalarında, eğitime katılanların bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlanır.
- Bu değişimin gözlenip sayısal değerlendirilmesi bir ölçme işlemidir.
- Eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılması ise bir değerlendirme sürecidir.

36

## Eğitimde Ölçme ve Değerleme Yöntemleri

- Test-Uygulama-Tekrar Test Yöntemi
- Önceki-Sonraki Performans Yöntemi
- Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

37

## Personel Eğitiminde Sorunlar

- Eğitim faaliyetlerinin yararlarının işletmede yeterince bilinmemesi ve buna bağlı olarak işletmenin sorumluluğunun yetersiz kalması - Alt kademelerde yer alan çalışanların, yeni teknolojiyi kullanma becerisi, bu teknolojinin bakımını yapabilme becerisi ve sistem sorunlarını saptayabilme becerisi kazanması gerekmektedir.
- İşletmelerde eğitime yapılan toplam harcamaların yetersiz olması.
- Öğretim kurumlarından elde edilen bilgilerin yetersizliği veya uygulama olanaklarının sınırlı olması (üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliği)

38

- Eğitilmiş (kalifiye) elemanların diğer işletmeler tarafından transfer edilmesi işletmeler için büyük sorun yaratmakta ve eğitim için büyük bir isteksizlik yaratmaktadır.
- Personel eğitiminin bir yatırım olarak görüldüğü belirtilse de, tek düzen hesap planı bunun bir  gider olarak gösterilmesini gerekmektedir.
- Eğitimin davranışsal amaçlarının ve etkinliğinin, bilgi ve beceriye yönelik amaçlara göre genellikle daha zor belirlenmesidir.

39