

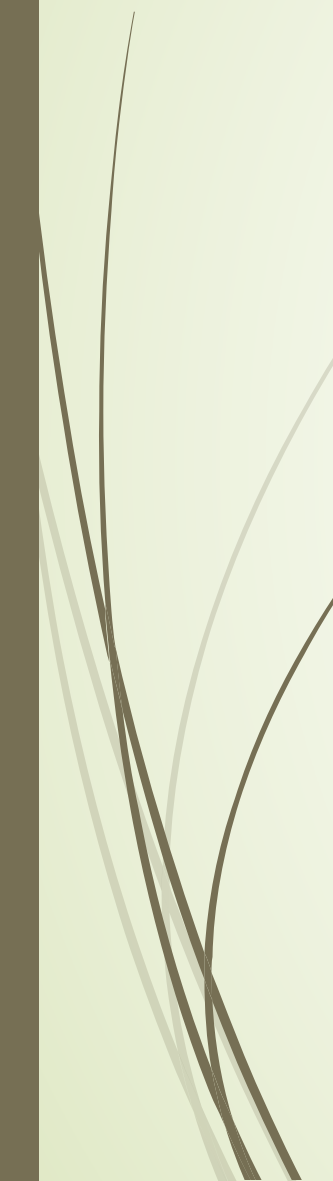
İnsan Kaynaklarının Eğitimi

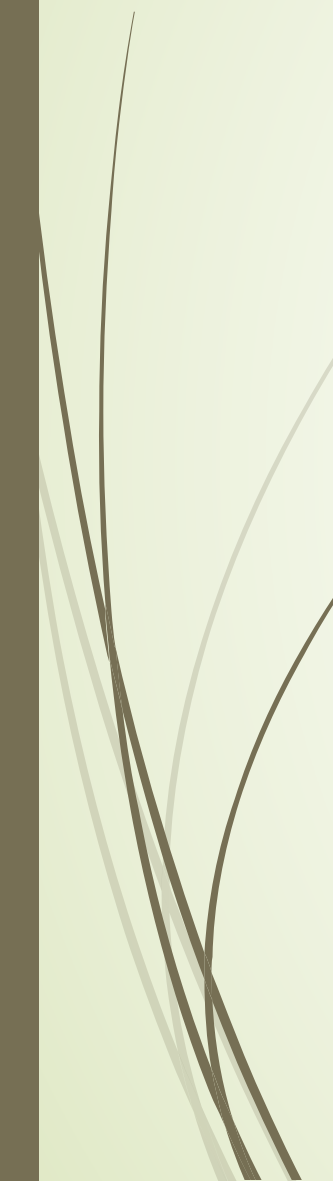


İnsan Kaynağının Eğitimi

- -İşe alıştırma
- -Eğitim ve geliştirme
 - Eğitim ve geliştirme sürecinin aşamaları
- -Eğitim yöntemleri
 - İşbaşında eğitim
 - İş dışında eğitim
 - Teknoloji destekli eğitim
- -Ödev konuları

- Bir örgütün en önemli zenginliği insan kaynaklarıdır.
- O halde çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda eğitmek, yetiştirmek önemlidir. İşletmenin hedeflerini benimsemeleri başarıyı artıracaktır.
- İşletmedeki insan kaynağının geliştirilmesi iyi bir eğitim programı sunmakla mümkündür.
- İnsan kaynağı işletmeler açısından en önemli rekabet üstünlüğü olarak görölmektedir.
- Bu nedenle işletmeler nitelikli personeli çekmeye çalışırlar. Diğer yandan mevcut çalışanlarını daha nitelikli hale getirmeye çalışırlar. Bir anlamda insan sermayesi yatırımı yaparlar.
- Burada bir parantez açalım. Nedir insan sermayesi yatırımı? İşletmeler bunu yapar evet ama günümüzde asıl olarak insanlardan kendilerine yatırım yapmaları beklenir. Bu yaklaşım temelde İSK'ya dayanır.

- 
- 
- Yatırım gelecekte gelir sağlayacak değerlerle ilgili harcamalardır. Gelecekte gelir sağlayacak değerler ise sermaye olarak adlandırılır.
 - İktisat kuramlarında sermaye kavramı, mal ve hizmet üretimi biçiminde gelir getiren binalar, fabrikalar ve makinalar gibi fiziki sermaye yatırımları için kullanılır.
 - Eğitim de makinalar gibi çalışanın üretkenlik kapasitesini artırır. O halde bir sermaye olarak düşünülebilir. Fiziki sermaye yatırımı ile insan sermayesi yatırımı arasında bir benzerlik olduğu öne sürülmüştür.
 - Eğitim yatırımlarının getiri oranları hesaplanmıştır.
 - İnsanın üretkenlik kapasitesini artıran faaliyetler insan sermayesine yapılan yatırım olarak değerlendirilmiştir.
 - İnsanlar başta eğitim ve yetiştirme olmak üzere çeşitli faaliyetlerle kendilerine yaptıkları yatırımla yaşam boyu kazançlarını artırır.

- 
- 
- Günümüz küresel ekonomisinde bireylerin, şirketlerin ve uluslararası düzeyde devletlerin rekabet üstünlüğünün sahip oldukları insan sermayesi miktarına bağlı olduğu öne sürülmektedir.
 - Rekabeti sağlayacak, teknolojik değişimlere hızla uyum sağlayabilecek, yeni teknolojik bilgiyi hem üretecek hem de uygulayabilecek, hızlı değişimlere adapte olabilmek için öğrenmeyi öğrenecek bir işgücü yetiştirilmesi hedeflenmektedir.
 - Yeni ekonomide becerinin raf ömrü kısalmaktadır. Bu çerçevede çalışanın bilgi ve becerilerinin çeşitli eğitim programlarıyla artırılması hedeflenmektedir.
 - Üretim alanındaki esneklik becerilerde de esneklik gerektirmekte, çalışanlardan beklentiler sürekli değişmektedir.
 - Çalışanın yeni üretim koşullarına adapte olması, yeni üretim örgütlenmesinin gereklerini yerine getirmesi ya da iş değiştirmesi gerekmektedir.
 - Her durumda çalışanın kendisini yenilemesi, yeni nitelikler kazanması kaçınılmaz olmaktadır.

İşe Alıştırma

- İşveren işe aldığı kişinin işyerine katkı sağlaması için işlerin nasıl yapıldığını, iş yeri kurallarını bir an önce öğrenmesini ister. Çalışan da benzer şekilde işletmedeki hakları, sorumlulukları, görevleri, işletmenin özellikleri vb. konuları çabucak öğrenmek ister. Bu süreçte uygulanan eğitime "işe alıştırma" adı verilir.
- İşe alıştırma (oryantasyon) işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir.
- Bu süreçte yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, islerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgiler verilir.
- Çalışana iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletler, örgüt kültürü; yönetmelikler hakkında bilgi aktarılır.
- Rutin iş yaşantısı, çalışana sağlanan olanaklar, personel politikaları, iş güvenliği, üretilen mal ve hizmetler, işletme tarihi ve politikaları
- Siz de fakülteye ilk geldiğinizde bir oryantasyon programı aldınız.

Eğitim ve Geliştirme

- **Eğitim**, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir. Okullarda verilen eğitimden farkı, amacının personelin yaptığı işe yönelik olmasıdır.
- Burada eğitim, çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılarak, davranışlarının istenilen yönde geliştirileceği bir değişim süreci olarak tanımlanabilir. Bir beceri eğitimi söz konusudur. Kişinin kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapması söz konusudur.
- **Yetiştirme**, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir.
- **Geliştirme**, bir bireyin öğrenme yoluyla beceri ve yeterliklerindeki genel iyileşme ve zenginleşmedir. Çalışanın bütünsel olarak yetişmesine katkı sunar. Amaç yetiştirmede olduğu gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli çözüm değildir.
- Görüldüğü gibi eğitim en kapsayıcı ve üst kavramdır. Geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Ancak her ikisi de genel anlamda ele alındığında bir eğitim faaliyetidir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı “çatı” bir kavramdır.

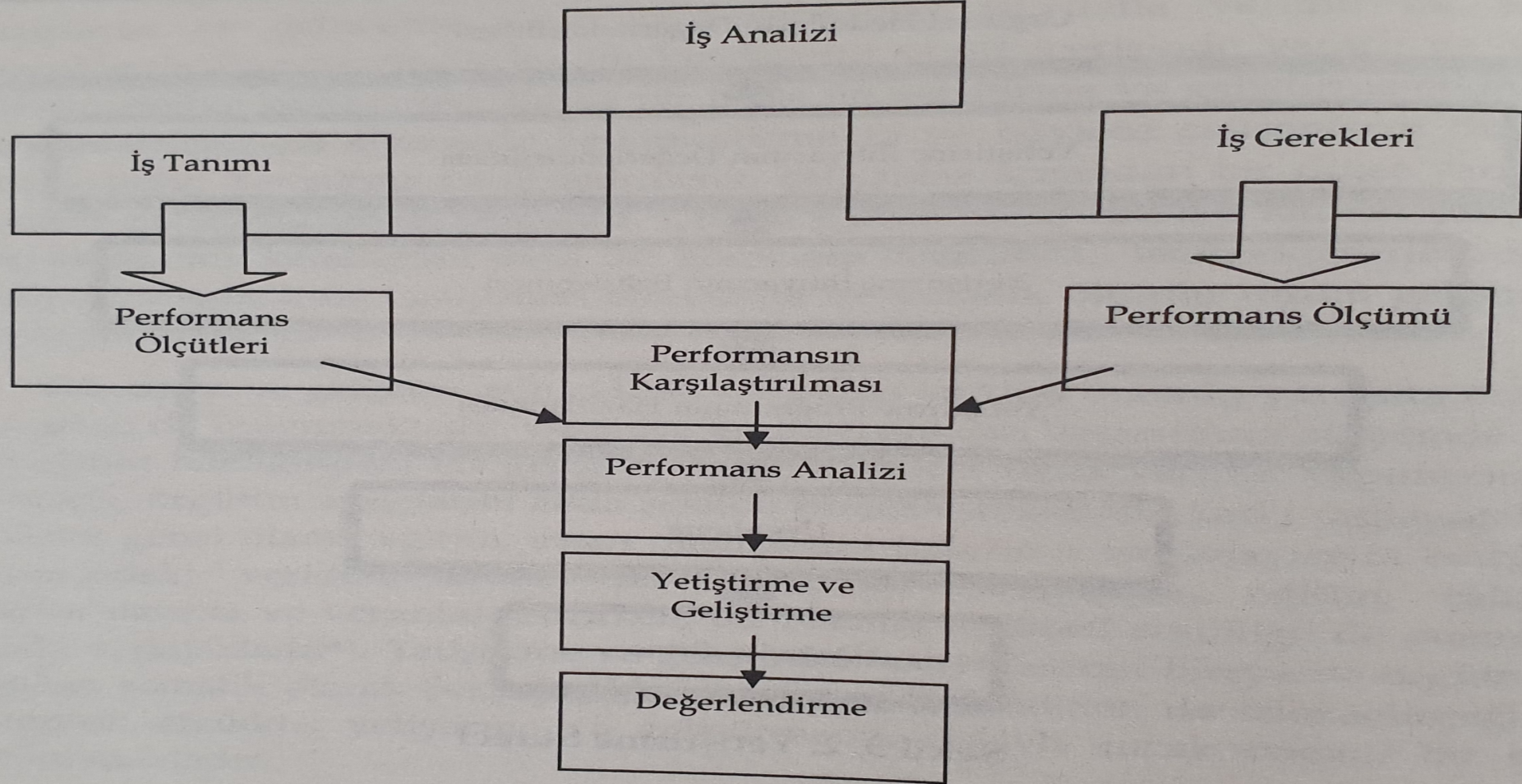
Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları

- 1) İhtiyacın Analizi
- 2) Eğitim Programlarının Hazırlanması
- 3) Eğitimin Yapılması
- 4) Sonuçların Değerlendirilmesi

1) İhtiyaç Analizi

- Mevcut durum ile ulaşılacak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan inceleme aşamasıdır.
- İhtiyaç analizi, örgüt, iş ve kişi analizlerini kapsar.
- **Örgüt analizi** işletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılır. İşletmenin hangi bölümlerinde eğitim açığı olduğunu, ne tür eğitimlerin başarılı olabileceğinin analiz edilme sürecidir. Örgüt analizinden sonra çalışanın yapacağı **işin analiz edilmesi** aşaması gelir.
- Burada işin nasıl yapılacağı, yapılırken gereken standart ve standart üstü performans gösterebilmek için gerekli yetkinlikler belirlenir.
- Son aşama **kişi (performans) analizi**dir.

Yetiştirme ve geliştirme İhtiyacı



Şekil 5. 3. Yetiştirme ve Geliştirme İhtiyacı

Kaynak: Stone, Raymond J (1998). *Human Resources Management*. New York: John Wiley, s. 321

Yöntem	Avantajları	Dezavantajları
Gözlem	- İş ortamına ilişkin bilgi sağlar - İşin en alt düzeyde kesilmesini sağlar	- Usta gözlemcilere ihtiyaç duyar - Personelin davranışı gözlenirse değişebilir
Anket	- Ucuzdur - Çok sayıda kişiden bilgi alınır - Bilgi kolayca özetlenir	- Zaman alır - Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir - Ayrıntılar eksik kalır
Mülakat	- Eğitim ihtiyaçları ile sorunların neden ve çözümlerinin ayrıntılarını belirlemede iyidir - Beklenmedik meselelerle ilgilenebilir - Sorular değiştirilebilir	- Vakit alır - Analiz edilmesi zordur - Mülakat yapan becerili olmalıdır - Konu uzmanları için tehdit edici olabilir - Planlaması zordur - Konu uzmanları sadece duymak istediklerini düşündükleri bilgileri verir
Odak Grupları	- Tek bir kişinin araştıramayacağı veya yapmak istemeyeceği karışık meseleler için faydalıdır - Sorular kestirilemeyen sorunları araştırarak şekilde değiştirilebilir	- Vakit alır - Grup üyeleri sadece duymak istediklerini düşündükleri bilgileri verirler - Grup üyeleri üyeler arasında statü veya konum farkı varsa katılmak istemeyebilirler
Teknik el kitapları ve kayıt okuma	- Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır - Objektiftir - Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır	- Teknik dili anlaşılamayabilir - Materyaller eski olabilir
Konularında uzman kişilerle görüşme	Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur	- Zaman alıcıdır - Analiz edilmesi zordur - Beceri sahibi görüşmeciyeye ihtiyaç duyulur
Online Teknoloji	- Objektif - İşin kesintiye uğramasını azaltır - Sınırlı insan katılımı gerektirir	- Çalışanları tehdit edebilir - Yönetici bilgiyi eğitmekten çok cezalandırmak için kullanabilir - Müşterilerle bilgisayarla veya telefonla etkileşim kurmayı gerektiren işlerle sınırlıdır

Kaynak: Raymond A. Noe (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi* (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayınları, s. 94.

2) Eğitim Programının Hazırlanması:

- Eğitim konularının belirlenmesi ihtiyaç analizi sonucunda gerek duyulan eğitimlerin içeriklerinin tespiti aşamasıdır. Eğitim konularının saptanması
 - Eğitim organlarının belirlenmesi
 - Yöntemin belirlenmesi
 - Eğitim tekniklerinin seçimi
 - Eğitilecek kişilerin belirlenmesi
 - Eğitim sürecinin saptanması
 - Eğitim yerinin belirlenmesi

3) Eğitimin Yapılması

- Eğitimin amaç, plan ve program dâhilinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Eğitim sırasında çalışanlara maaşları, ücretleri ödenir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalıdır.

4) Sonuçların Değerlendirilmesi:

- Eğitimin planlanan amaçlara ulaşıp ulaşmadığının, başka deyişle çalışanda yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değerikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir.

Eğitim Yöntemleri

► İşbaşında Eğitim

İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağı tanır. Daha az maliyetli olma, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

► Yönetici Gözetiminde Eğitim

► Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

► Formen Aracılığıyla Eğitim

► İş Rotasyonu

► Takım Çalışmaları Yoluyla Eğitim

İş Dışında Eğitim

İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artışı ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir.

Çalışanın işinden uzaklaşarak yalnızca eğitim konularına daha iyi odaklanabilmesi, birden fazla çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet, zaman avantajı sağlaması ve çalışanlar arasında iletişimi arttırması eğitmenlerin uzman olması gibi avantajları vardır. Planlı ve programlı hazırlanabilmesi, çalışana teorik bilginin yanında farklı uygulamalar hakkında da bilgi edinme olanağı sağlar.

- **Konferans, Seminer ve Kurslar**
- **T Grup Yöntemi**
- **Örnek Olay Yöntemi**

Teknoloji Destekli Eğitim

Geleneksel öğrenme yaklaşımlarından farklı olarak E-öğrenme kapsamında ders sunumu gerçekleştirebilmek üzere bilgi ve iletişim teknolojisi araçları çok çeşitli şekillerde bir araya getirilebilir.

- **Senkron e-Öğrenme:** Senkron e-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı ders İnternet üzerinden canlı (eş zamanlı) olarak gerçekleştirir. Sanal sınıf vb.
- **Asenkron e-Öğrenme:** Asenkron e-Öğrenmede öğrenen ve öğretim elemanı arasında canlı (eş zamanlı) etkileşim yoktur ve öğrenenin çalışma zamanı ve ne kadar süreyle çalışacağı kendisi tarafından belirlenir. DVD, CD vb.

Milli Eğitim Bakanlığı Personel için Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri

- Personeli kuruma alıştırmak
 - MEB'in amaç ve ilkelerini kavratmak
 - Hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak
 - Mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak
 - Prensipler ve tekniklerin uygulanmasını sağlamak
 - Eğitim sisteminin geliştirilmesine katkı sunmak
-
- Hizmet içi eğitimler merkezi ve mahalli olmak üzere iki düzeyde yapılır. Merkezi ve mahalli düzeyde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri yıllık olarak planlanır.
 - MEB'de adaylık süreci içinde ve asli memurluk süreci içinde olmak üzere iki tür hizmet içi eğitimden bahsedilebilir.



Yararlanılan Kaynaklar

- Geylan, R. Ve Tonus, H. Z. (Eds.) (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900
- Özdemir, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık