

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM VE GELİŞTİRMEDE
YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

Gizem GÖRER

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : GİZEM GÖRER
Öğrenci No : 2016800527
Tez Başlığı : Eğitim ve Geliştirmede Yetkinlik Bazlı Yaklaşım

Savunma Tarihi : 27/06/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

GİZEM GÖRER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Eğitim ve Geliştirmede Yetkinlik Bazlı Yaklaşım” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

10/06/2019

Gizem GÖRER

İmza

XXXXXX

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim ve Geliştirmede Yetkinlik Bazlı Yaklaşım
Gizem GÖRER

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan işletmeler için en önemli kaynak insandır. İşletmelerin bu en değerli varlığı olan insan sermayesinin gelişiminin desteklenmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir araçtır. Son zamanlarda, insan kaynakları yönetiminin her alanında klasik yöntemlerin terk edilip, yeni yöntemlerin uygulanması; özellikle yetkinlik bazlı modellerin uygulanması ön plana çıkmıştır. Bu çalışmada; insan sermayesinin geliştirilmesi için oldukça önemli görülen eğitim ve geliştirme konusu ele alınmakta ve bu doğrultuda öncelikle eğitim ve geliştirme kavramları, insan kaynakları yönetim süreci ve son olarak yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme konu başlıkları incelenmektedir. Bu tez çalışmasında; yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme ile ilgili ulusal ve uluslararası yazın taraması ve yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan uluslararası bir işletmeden örnek dökümanlar aracılığıyla yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme konusu hakkında bazı saptamalar yapılmakta ve konuyla ilgili açıklamalar sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, eğitim ve geliştirme, yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme

ABSTRACT
Master's Thesis
Competency-Based Approach to Education and Development
Gizem GÖRER

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

Human beings are the most important resource for businesses that try to survive in a globalized competitive environment. Supporting the development of human capital, which is the most valuable asset of businesses, is an important tool in achieving the strategic goals of the business. Abandon classical methods and apply new methods in all areas of human resources management; in particular, the implementation of competence-based models has become more prominent in recent years. In this study; in order to develop human capital, firstly the concepts of training and development, human resources management process and finally competency based training and development are examined. Through the national and international literature review related to competence-based training and development and some documents which were obtained from an international company that applies competence-based training and development activities, some determinations were made.

Key Words: Human resources, education and development, competency-based education and development.

EĞİTİM VE GELİŞTİRMEDE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI	2
1.2. EĞİTİM KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	4
1.2.1. Yetiştirme	4
1.2.2. Geliştirme	4
1.2.3. Öğrenme	6
1.3. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ	6
1.3.1. Eğitim Gereksinimin Belirlenmesi	7
1.3.2. Analiz	10
1.3.3. Tasarım	10
1.3.4. Geliştirme	11
1.3.5. Sonuçlandırma	12
1.3.6. Değerlendirme	13
1.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI	13
1.5. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ	15

1.6. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER İŞLETME SÜREÇLERİ	16
1.6.1. İşe Alım Süreci	17
1.6.2. Kariyer Planlama	18
1.6.3. Performans Değerlendirme	19
1.6.4. Personel Güçlendirme	19
1.6.5. Yetenek Yönetimi	20

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE FONKSİYONLARI	22
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	23
2.1.1.1. Planlama	23
2.1.1.2. Çalışanın Seçimi ve Yerleştirilmesi	24
2.1.1.3. Performans Değerlendirme	25
2.1.1.4. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi	26
2.1.1.5. Eğitim ve Geliştirme	26
2.1.1.6. Endüstriyel İlişkiler	27
2.1.1.7. Çalışanın Sağlığının Korunması ve Çalışan Güvenliği	28
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	28
2.3. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL SÜRECİ VE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM	30
2.3.1. Yetkinlik Kavramı	30
2.3.2. Yetkinlik Kavramının Önemi	32
2.3.3. Yetkinlik Modelleri	33
2.3.4. Yetkinlik Türleri	35
2.3.5. Yetkinliklerin Belirlenmesi	36
2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

3.1. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME	41
3.2. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	43
3.3. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN YARARLARI	44
3.4. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ	44
3.4.1. Mesleklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması	44
3.4.2. Eğitimi Alacak Kişiler İçin Ön Koşulların Belirlenmesi	45
3.4.3. İş İçin Gerekli Görevlerin Belirlenmesi ve Doğrulanması	45
3.4.4. İş Görevlerinin Analizi ve Gerekli Bilgi Görevlerinin Eklenmesi	45
3.4.5. Son Performans Amaçlarının Yazıya Geçirilmesi	46
3.4.6. Son Performans Hedefleri ile Önceliklendirme Yapılması	46
3.4.7. Performans Testlerinin Geliştirilmesi	46
3.4.8. Yazılı Testlerin Geliştirilmesi	47
3.4.9. Eğitim İçin Gerekli Öğrenme Rehberinin Taslağının Geliştirilmesi	47
3.4.10. Deneme, Saha Testleri Ve Öğrenme Rehberlerinin Kontrolü	47
3.4.11. Öğrenmeyi Doğru Yönetmek İçin Bir Sistem Geliştirilmesi	48
3.4.12. Eğitim Programının Uygulanması Ve Değerlendirilmesi	48
3.5. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ	48
3.5.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri	49
3.5.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	49
3.5.1.2. Mentorluk ve Çıraklık	50
3.5.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon)	50
3.5.1.4. Stajlar	50
3.5.1.5. Ekip Çalışması ile Eğitim	51
3.5.1.6. Yönetici Gözetiminde Eğitim	51
3.5.1.7. Koçluk	52

3.5.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	52
3.5.2.1. Simülasyon Yöntemi	53
3.5.2.2. Örnek Olay Çözümü Yöntemi	53
3.5.2.3. T Grup Yöntemi	53
3.5.2.4. Kurslar	54
3.5.2.5. Oyun Bazlı Eğitim Yöntemi	54
3.5.2.6. Rol Yapma Yöntemi	55
3.5.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi	55
3.5.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	56
3.6. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME STRATEJİLERİ	57
3.7. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME: LİTERATÜR ÖZETİ	59
3.7.1. Uluslararası Yazın Taraması	60
3.7.2. Ulusal Yazın Taraması	68
3.8. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM GELİŞTİRME UYGULAYAN BİR İŞLETMEDEN ÖRNEK DÖKÜMANLAR	70
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	82
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1- Döküman 1: Eğitim ve Geliştirme Prosedürü	s.71
Tablo 2- Döküman 2: Çalışan Gelişim Prosedürü	s.72
Tablo 3- Döküman 3: Ekip Liderliği İçin İç Eğitim Programı	s.73
Tablo 4- Döküman 4: Eğitim Etkinliği ve Davranışsal Değerlendirme Formu	s.75
Tablo 5- Döküman 5: Yaratıcılık Yetkinliğini Geliştirme Programı	s.76



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim Gereksinimlerini Belirlemek

s. 8

Şekil 2: Temel Koşulsallık Teorisi

s. 31



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Temel Yetkinlik Matrisi	ek s.1
Ek 2: Fonksiyonel Yetkinlik Matrisi	ek s.3
Ek 3: Yönetsel Yetkinlik Matrisi	ek s.6
Ek 4: Eğitim Değerlendirme Formu	ek s.9



GİRİŞ

Küreselleşme ile beraber gelişen rekabet ortamında, işletmeler daha kaliteli ürün ve hizmet vermek amacıyla kendisini çeşitli yollarla geliştirmeye ihtiyaç duyar. İşletmenin en değerli kaynağı olan insanın geliştirilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmadaki en önemli stratejilerden biri olarak görülebilir.

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırarak, işletmelerin bulunduğu alanda rekabet üstünlüğünü yakalamasını ve sahip olduğu insan kaynağını en etkili şekilde kullanmasını sağlar. Örgütler, hem dünya ekonomisinde hem kendi ülke sınırları içerisindeki ekonomilerde başarı elde etmek için, işgücü yetenekleri, bilgi, gayret temellerinde farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Personelin eğitim ve geliştirilmesi bu konu ile ilgili avantaj yaratan önemli konuların başında gelmektedir.

Bunun yanında çalışanların bilgi, davranış ve tutumlarına odaklanan yetkinlik modelleri ile işletmenin eğitim ve geliştirme stratejilerin birleştirilmesi ve yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi kaçınılmazdır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu tez çalışmasının birinci bölümünde; eğitim ve geliştirme kavramları açıklanmakta; ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi süreci ve işlevleri ele alınmakta ve ayrıca insan kaynakları yönetiminde yetkinliğe geçiş süreci incelenmekte; son olarak üçüncü bölümde ise yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili bilgiler aktarılmakta ve ardından bu yaklaşımını uygulayan bir işletmeden örnek dökümanlar sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle eğitim kavramı açıklanmakta, eğitim kavramıyla ilişkili diğer kavramlar tanımlanmakta ve eğitim geliştirme süreci hakkında bilgi verilmekte ve son olarak eğitim geliştirme sürecinin önemi ve farklı insan kaynakları işlevleriyle ilişkisi açıklanmaktadır.

1.1. EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim kavramı, bireylerin hayatının her evresinde, bu zamana kadar önemli bir yer kaplamıştır. Bu durum göz önüne alındığında da örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağını, diğer örgütler ile rekabet etme ve hayatta kalma amacı doğrultusunda sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Bu durum ancak örgütte çalışanların eğitim ile desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütler; çalışanlarına sunduğu eğitim programlarıyla, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik fırsatlar sunmaktadır. Aynı zamanda örgütün sahip olduğu eğitim ve geliştirme programları, nitelikli çalışanları örgüte kazandırma açısından da önemli bir araç olmaktadır. İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, iş görenlerin sorun çözme, karar verme, yen, durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Bayraç'tan aktaran Uygun, 2015: 20).

Eğitim (Education) kavramı, genel anlamda “bilgi verme, yetenek ve beceri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özçelik vd., 2000: 169). Eğitim, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında belli programlar vasıtası ile ya da bireylerin kendi çabalarıyla tecrübe kazanmalarıyla, bireyin kendi bilgisini, yeteneğini ve becerilerini arttırma, değişiklik yapma faaliyetidir.

Eğitim insanoğlunun doğumundan ölümüne kadar hayatında olan bir kavramdır. Eğitim kurumlarındaki “eğitim”, öğrencilerin gelişimlerinin sağlanması

için öğrencilere bilgi ve becerilerinin verilmesi olarak gerçekleşirken, işletmelerdeki “eğitim” çalışanlara yaptıkları işler ile alakalı bilgi ve becerileri aktarmak adına gerçekleştirilir (Mondy, 2008: 200). Bu nedenle farklı alanlarda farklı bakış açısıyla yorumlandığı görülmektedir. Bu çalışmada, eğitim kavramına; örgüt çalışanları ve örgütler için ifade ettiği anlam ve tanımlar açısından bir inceleme yapılmıştır. Eğitime bir süreç olarak bakıldığında, çalışanın belirli yöntemler yolu ile saptanan eksikliklerinin tamamlanmasını kapsar. Aynı zamanda çalışanın, işindeki görev ve sorumlulukları ile bilgi, beceri, yetkinliklerinin tümünün arasında bağ kurulmasını sağlamaya çalışır. Buna göre, eğitim kavramı bireyler açısından durağan bir süreç olmaktansa, süreklilik gösteren bir süreçtir.

Eğitim çalışanın davranışlarında değişiklik yaparak veya yeni davranış ve beceriler geliştirilmesi sağlayarak, çalışanın iş başında örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranış sergilemesini sağlamaktadır (Şimşek, 2002: 62). Eğitim, çalışan personellerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri güçlendirmeye odaklanır ve işletmelerin iş gücü piyasasında hayatta kalmalarına katkı sağlar. İşler ve iş tanımları örgütsel amaçları ve stratejiyi yerine getirmek için tasarlandığında, eğitim; çalışanları bu işlerde başarı için gerekli beceri ve tutumlarla donatmak üzere tasarlanmalıdır (DeCenzo vd., 2017: 180).

İşletmenin en önemli sermayesi olan insan kaynağının, yönetilmesi ve yönlendirilmesi konusunda, ilgili çalışanlarının eksikliklerinin tespit ederek uygun eğitim programlarına tabii tutulması, işletmenin yeni pazarlara girmesinde, rekabet üstünlüğünü sürdürmesinde, işletme performansını geliştirmesinde önemlidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir (Bayraç, 2008: 128). Aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajlarını korunması ve bu avantajları arttırılması yolunda kullanabilecekleri bir varlık olarak karşımıza çıkar. Buna göre işletmelerde eğitim faaliyetleri, genel olarak örgüt çalışanlarının karar verme, problem çözme gibi durumların yanında yaptıkları işlerde başarılı olmaları için çalışanların davranışlarında gözlemlenebilen davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bir süreçtir.

1.2. EĞİTİM KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bir önceki bölümde açıklanan eğitim kavramı, yetiştirme (training), geliştirme (development), ve öğrenme (learning) kavramları ile iç içedir. Bu kavramlar genellikle birbirleri yerine kullanılır fakat bu bir yanıltır. Kavramların yanlış kullanılmasının önüne geçilmesi açısından aşağıda bu kavramlar açıklanacaktır.

1.2.1. Yetiştirme

İngilizce “training” kelimesinin Türkçe karşılığı olan yetiştirme, bireylerin yaptıkları işlerde, ustaca ve niteliksel olarak başarılı olmalarını sağlayan, bireylere beceri, yetenek, bilgi ve davranış sağlama sürecidir. Manju ve Suresh’e (2011) göre yetiştirme, çalışanların teknik becerilerindeki iyileştirmelerle rekabeti sıkılaştırmak için kuruluşun mal ve hizmet kalitesini iyileştirmek için müdahale eylemi işlevi olarak görmektedir (aktaran: Nda ve Fard, 2013: 91).

Mel Kleiman (2000) ise değerli bir çalışan yetiştirme programının temel parçalarının, çalışanların oryantasyonu, yönetim becerileri ve operasyonel becerileri üzerine yapılandırıldığını belirtmiştir (aktaran: Jehanzeb ve Bashir, 2013: 244). Yetiştirme sistematik yürüyen bir süreç olup, uygulamaya yönelik bir faaliyettir. Buna göre, yetiştirme belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin artırılmasını hedef alır (Şimşek, 2007: 17-18). Bunun yanında yetiştirme faaliyeti, örgüt içinde yer alan ve kendisine verilen görevlerde başarılı olunması istenilen çalışanların niteliklerini arttırmaya yönelik faaliyetler topluluğudur.

1.2.2. Geliştirme

Geliştirme (development) özel bir amacı gerçekleştirmek için uzun vadede, birey üzerinde değişimi destekleyecek, bireyin işletme içerisindeki yerini görüp, anlayıp ve hedefleri gerçekleştirmesi açısından eğitim ile desteklenmesini ifade eder. Eğitim, belirli bir iş amacına yöneliktir, gelişim ise spesifik gelişmelerin ötesine geçmekte, yalnızca iş performansını arttıran faaliyetlerin değil, aynı zamanda kişilik büyümesinin sağlanmasına da katkı sağlamaktadır (Obisi, 2011: 24)

Gelişme faaliyeti ile amaçlanan asıl nokta, çalışanların bulundukları görevde ya da işte bilgi ve becerilerinin bir üst seviyeye çıkarılmasıdır. Çalışanın bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, çalışanı birçok noktadan etkileyerek, iş performansına olumlu yönde bir etki yapması sağlanacak, dolaylı olarak işletmenin performansının da gelişmesi söz konusu olacaktır.

Çalışanların, güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri adına sektördeki son gelişmeleri takip etmeleri kritik bir noktadır. Çalışanın gelişimi, eğitimde uzun bir yol kat edilmesine, çalışanın becerilerini keskinleştirmesine ve mevcut bilgi ve yeteneklerinin yükseltmesine yardımcı olur (www.managementstudyguide.com). Örgütler çalışanlarını, gelişim faaliyetlerine katılmaya teşvik etmelidir. Bunun yanında çalışanlarda geliştirme faaliyetlerini ciddiye almaları gerekmektedir.

Harrison'a (1992: 34) göre, çalışanların geliştirilmesi faaliyetleri, insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesinin bir parçasıdır ve yapılan işte kazanılan deneyimler ile ilgili oluşturulan şartlar anlamını taşımaktadır (aktaran: Yeşil, 2015: 64). Oluşturulan bu şartlar ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda gözlemlenen performansın artırılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, çalışanların işe olan ilgisinin ve bireylerin kişisel gelişimlerinin sürekliliği amaçlanmaktadır.

Geliştirme sayesinde çalışanlar yenilik ve gelişmeleri daha çok kavrayabilmekte, gelecekteki görevlere hazırlanabilmekte, becerileri geliştirebilmektedir (Yeşil, 2015: 65). Geliştirme faaliyeti bireylere yönelik olup, devamlı bir eğitim sürecini kapsamaktadır. Bireyin daha önceden kazandığı bilgi ve becerileri, hem kendi adına hem de içinde yer aldığı işletme adına ileriye taşımalarını ifade eden bu kavrama göre; geliştirme kavramı eğitim kavramından ayrı olarak düşünülmelidir. Eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini tamamen tamamlayan, aralarındaki farklılıkların bilinerek, birbirinden ayrılmaması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyiş ile eğitim faaliyetleri ile geliştirme faaliyetleri desteklenmektedir.

1.2.3. Öğrenme

Öğrenme, yani İngilizce “learning” kelimesinin Türkçe karşılığı olan bu kavram, eğitimin temel olgusu ve vazgeçilemez bir boyutudur. Öğrenme kavramı, deneyim veya çalışmaya yoluyla, bireylerin davranışlarında, gözlemlenebilen ve ölçülebilen gelişime ve değişimi ifade eder. Öğrenme kavramı, bu değişimin doğası gereği uzun süreli, temel bir süreci ifade eder. Kolb’a (1984) göre bireysel öğrenme; deneyimler sonucunda bilginin yaratılması ve gerektiğinde hatırlanarak kullanılma sürecidir (aktaran: Budak, 2016: 271). Öğrenme bir süreç olarak değerlendirildiğinde, önceden belirlenmiş birtakım evrelerden oluşması, bir süre kısıtının olması ve süreklilik olgusunu taşıması beklenmektedir.

Birey yeni bir bilgi ve beceri öğrenmiş olabilir ya da eski bilgi ve becerilerini öğrenme yolu ile geliştirmiş olabilir, bu durumda bireyden öğrenme sonucunda edindiği yeni bilgi ve becerileri davranışa dönüştürmesi beklenir. Kişinin bilgi ve becerilerini davranışa dönüştürmesi, çevresi ile etkileşime girmesiyle oluşur. Birey için edinilen, öğrenilen yeni bilgi ve becerilerin süreklilik arz etmesi ve kalıcı olması, öğrenmenin başarılı kabul edilebilmesi için önemli bir etkidir. Öğrenme, eğitimin başarılı olması için gerekli bir husus olmakla beraber; birey, grup, işletme bazında da olabilmektedir.

1.3. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmenin içinde yer aldığı alanda hayatını sürdürebilmesi, rekabet avantajını koruyabilmesi ve dış çevreden gelecek diğer tehditlere karşı konumunu koruyabilmesi ve ileriye taşıyabilmesi için değişen dış çevreye uyum sağlamalıdır. İşletmeler değişen dış çevreye uyum sağlaması gerektiği noktada, eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletme için önemli bir araç olabilmektedir.

Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olması için hazırlanan eğitim plan ve programının her adımı doğru ve detaylı bir şekilde planlanması gerekir. Bu planın doğru bir şekilde işleyebilmesi için de eğitim gereksinimlerinin doğru bir

şekilde belirlenmesi gerekir ki, eğitim gereksinimlerinin de belirlenmesi kendi içerisinde bir süreci ifade eder.

Eğitim süreci, uluslararası yazında ADDIE Modeli olarak karşımıza çıkan; analiz (analysis), tasarım (design), geliştirme (development), sonuçlandırma (implementation) ve değerlendirme (evaluations) kısımlarından oluşur. DeCenzo ve arkadaşları (2017:180), Addie Modelinin stratejiye yönelik eğitim çabalarına odaklandığını savunur. Bu model eğitim tasarımcılarına, herhangi bir içeriğin geliştiricisine ve hatta öğretmenlere, herhangi bir eğitin ürününde Addie modelinin süreçlerini uygulayarak etkili ve verimli bir eğitim tasarımı oluşturmaya yardımcı olan bir yaklaşımdır (Aldoobie, 2015: 68). Özerbaş ve Kaya'ya (2017: 28) göre ADDIE Modelinin eğitim süreç modelleri arasından %34 daha fazla yaygın olarak kullanıldığını tespit etmişlerdir.

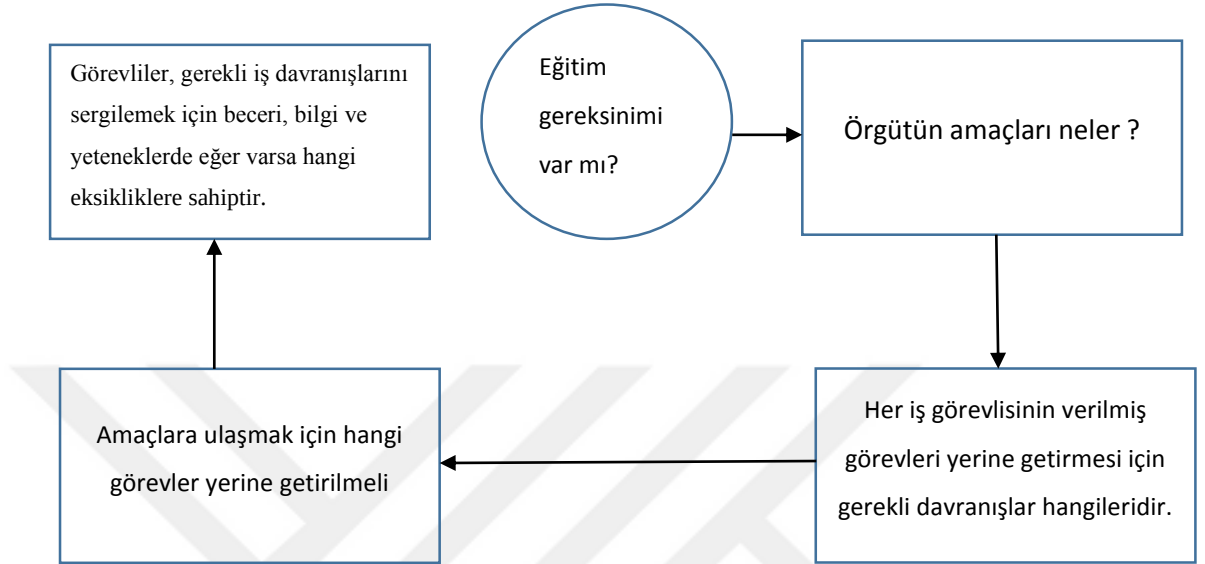
Burada dikkat edilmesi gereken bir husus bulunmaktadır, Addie modelinden yola çıkarak eğitim sürecine başlanmadan önce, insan kaynaklarının bazı araçları kullanılarak eğitim gereksiniminin işletme için gerçekten gerekli olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

1.3.1. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi

Çalışanlara uygulanacak iyi bir eğitim programının ilk aşaması eğitim gereksinimlerinin önceden tespit edilmesi, işletmenin, hedef, amaç ve stratejileri ile uyumlu olarak eğitim programının hazırlanması gerekmektedir. Böylelikle eğitim süreci sistematik olarak ilerleyecek, eğitim programından beklenen verim elde edilecektir.

Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi bir süreci ifade eder. Bu süreç şekil 1'de gösterildiği üzere, örgüt içindeki genellikle insan kaynakları departmanı tarafından, çalışanlar için eğitim ihtiyacının olup olmadığı sorgulanmalıdır. Eğitim ihtiyacının olması durumunda ise, örgütün amaçları ve stratejik hedefleri doğrultusunda, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere giden yoldaki görevler belirlenerek, örgüt içindeki çalışanlar için örgüte katkı sağlayacak iş, görev ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar da belirlendikten sonra, çalışanların bilgi, tutum, becerileri

konusundaki eksiklikler çeşitli yöntemlerle tespit edilerek, sonuçlara göre uygun eğitim programları oluşturulmaktadır.



Şekil 1: Eğitim Gereksinimlerini Belirlemek (DeCenzo vd., 2017: 180).

Eğitim gereksinimin olup olmadığının saptanması, işletme içerisinde, insan kaynakları uzmanı tarafından “Eğitim Gereksinimi Var mı?” sorusunun sorulmasıyla başlar. Bu soruya verilen cevap Evet ise, işletmenin amaçları, hedefleri ve beklentileri tespit edilir ve bu amaç, hedef ve beklentilere ulaşmak için hangi aşamaların tamamlanması gerektiği saptanarak bunlar yerine getirilmelidir. Çalışanlar bu görevleri yerine getirirken sahip oldukları bilgi, beceriyi davranışa çevirerek, işletmenin amaçları doğrultusunda sorumluluk alanlarındaki işleri yerine getirirler, işletme bu davranışları çalışanlarından bekler. İnsan Kaynakları Uzmanının, çeşitli yöntemlerle tespitleriyle beraber çalışanların beklenen davranışları yerine getirip getirmediği gözlemlenir. Gözlem sonucunda herhangi bir konuda eksik saptanması halinde, eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur ve o konu üzerine yoğunlaşılabilir.

Eğitim gereksinimin belirlenmesinde farklı bir yol ise insan kaynakları alanının yapı taşı olan iş analizidir. İş analizi her bir pozisyon için bir tanım oluşturur, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında pek çok fayda sağlamıştır (DeCenzo, 2017: 113). Bu

faýdalardan bir tanesi de çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla, istenen eğitim programlarının belirlenmesinde, temel kaynak iş analizidir. İş analizi, eğitim ihtiyacının saptanmasında organizasyon analizi yaparak, çalışanın yapacağı işin önceden belirlenerek, kişi-iş uyumunun sağlanmasını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Performans değerlendirme çıktılarının, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılması önemli bir araçtır. Performans yönetim sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistemik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirir (Uyargil, 2016: 7).

Örgüt analizleri de, işletmelerde eğitim gereksiniminin saptanmasında önemli bir role sahiptir. Genellikle uzun vadeli eğitim planlarının olup olmaması gerektiği noktasında bu analiz daha çok tercih edilmektedir. Eğitim ihtiyacının saptanmasında örgüt analizi kullanılacak ise şu adımlar takip edilmelidir (Özçelik, 2018: 183-184);

- Eğitimin, işletme stratejilerine olan uygunluğuna bakılarak, örgütün amaç, hedef, vizyonu ile uyuşup uyuşmadığı kontrol edilmelidir,
- Eğitimin ne kadara mal olacağı önceden hesaplanmalı ve işletmenin kaynakları buna göre kullanılmalıdır,
- Üst yönetimden, planlanan eğitim programına destek vermesi beklenmelidir,
- İşletme dış ve iç çevresini doğru analiz etmelidir,
- İşletmenin gelecek planları çıkartılarak, plan oluşturulurken göz önüne alınmalıdır,
- Eğitime işletme içerisinde hangi departmanın ihtiyacı olduğu geribildirimler veya daha farklı yöntemler ile belirlenmeli ve departmanlardaki temel eksikliklere göre, uygun eğitim programı uygulanmalıdır.

1.3.2. Analiz

Analiz aşaması, eğitim ve geliştirme sürecinin kritik aşamasıdır. Analiz aşamasının doğru ve dikkatli bir şekilde uygulanması, eğitimi hazırlayan kişiyi, gereksiz çaba ve zaman kaybından kurtaracaktır. Model genellikle ihtiyaçların değerlendirilmesi, sorunların netleştirilmesini ve hedeflerin oluşturulmasını içeren analitik bir aşama ile başlar (Gustafson ve Branch, 2002: 7). Bu bağlamda, örgütün amaçlarının ne olduğu ve örgütün, çalışanlarının nerede olmasını istediğinin belirlendiği noktadır. Analiz, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların çözümlenmesini içeren eğitim ihtiyaçlarının ve gerekli öğrenme düzeylerinin tanımlanarak eğitim ile karşılanacak performans açıklarının ve sorunların belirlenmesi aşamasıdır (Yeşil, 2015: 21).

Dessler'a (2013: 218) göre, analiz aşamasında dikkat edilmesi gereken üç kilit nokta vardır. Bunlar; motivasyonel öğrenme ortamının yaratılması, eğitim programının anlamlandırılması ve beceri transferinin kolay ve görülür bir şekilde yapılmasıdır.

1.3.3. Tasarım

Tasarım aşaması, hedeflerin tasarımı, faaliyetlerin spesifikasyonu, konunun analizi ve eğitim planlanması ile ilgilidir ve ayrıca hedeflere, kullanılacak referans yöntemlerinin belirlenmesini içerir (Zulkifli vd., 2018: 2115). Bu adımda, eğitim tasarımcısı, tasarım yönergesinin, bireylerin tasarımcı tarafından yaratılan ve sağlanan materyallerle öğrenmesini ve etkileşimini kolaylaştıran şekillerde nasıl etkili olması gerektiğini düşünmelidir (Aldoobie, 2015: 69). Tasarımcı, eğitim konusunun nasıl olması gerektiğini ve öğretim stratejisini yaratır. Buna göre, bu aşamada, tasarımcı tarafından içeriğin ve hedeflerin belirlenmesi, ölçme kriterlerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Çalışanların, eğer varsa performans eksikliklerinin ya da kariyer hedeflerinin belli bir dönem içerisinde hedeflenene ulaştırılması amacıyla yapılan çalışmaları da kapsar.

Aynı zamanda, eğitim ve geliştirmenin içeriği, süresi, yapılacağı lokasyon, eğitimde uygulanacak yöntem, eğitim ve geliştirmenin amaçlarının belirlenmesi, eğitim programına tabii tutulacak kişilerin ve eğitimcilerin belirlenmesi ve eğitimin maliyetine tasarım aşamasında karar verilmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin amacının önceden belirlenmesi sayesinde, uygulanacak program hızlı ve etkin bir şekilde yürütülecektir. Ayrıca net ve gerçekçi amaçlar, eğitim faaliyetlerinin sağlıklı değerlendirilmesine ve yorumlanmasına da katkıda bulunmaktadır (zelik'ten aktaran, Tanışman, 2018: 11).

Eğitim ve geliştirme bütçenin önceden belirlenmesi ile işletmeler mali durumlarına göre eğitim programları organize edebilecekler ve sonrasında mali durumlarının dışında kalan bir eğitim programı planlamamış olacaklardır. Eğitim bütçesi; yıllık olarak, o yıl yapılması planlanan tüm eğitim uygulamalarının maliyetlerini kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 144).

Eğitim ve geliştirmenin içeriği göz önüne alınarak, eğitimin süresi, eğitime katılacak kişilerin görevlerini ve işletmenin işleyişini aksatmayacak şekilde organize edilmelidir. Bunun yanında, çalışanların eğitimi alacakları yerin önceden tespit edilmesi eğitimin ve geliştirme programının başarısı için önemlidir. Eğitim tasarımcısı işletme içinde veya işletme dışında, eğitim bütçesi doğrultusunda bir lokasyon seçebilmektedir.

Eğitime katılacak personelin önceliklendirilmesi de iyi bir eğitim programının tasarımı açısından önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizi ile hangi çalışanın ne tür eğitime gereksinim duyduğu önceliklendirilmelidir. Öncelikli kişilerin yetkinlikleri, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ön planda tutulmalıdır.

1.3.4. Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi, öğrenilecek görevler ve eğitim için hedef kitleyi dikkate alarak eğitimi en etkin şekilde vermek amacıyla bir format geliştirir (DeCenzo, 2017: 181).

Geliştirme aşaması, sürecin diğer iki basamağı olan analiz ve tasarım basamaklarının doğru uygulanmasına bağlıdır. İlk iki basamak doğru planlandığı sürece geliştirme kısmının başarılı olması o kadar yüksek olacaktır. Genellikle eğitim tasarımcısı, bu aşamada eğitim ortamını ve eğitim sürecini teknoloji ile entegre eder. Günümüzde teknolojinin her alanda ön plana çıktığı göz önüne alındığında, klasik yöntemler yerine, eğitim sürecine teknolojinin uyarlanması eğitimi alacak kişiler ve eğitim tasarımcısı açısından olumlu bir sonuç alınmasına katkı sağlar.

Bu aşamada öğrenme kaynakları uygulama aşamasına hazır hale getirilmelidir (Terzi, 2018: 21). Eğitimde kullanılacak materyallerin, kullanılacak olan kitapçıkların hazırlanması bu aşama içerisinde yer almaktadır. Eğitimde kullanılacak materyallerde bir problem olması durumunda tasarımcının yedek bir plana sahip olması avantajına olacaktır.

1.3.5. Sonuçlandırma

Modelin bu aşaması ise planın, aksiyona geçirilme aşamasıdır. Analiz, tasarım ve geliştirme aşamalarında yapılanları eğiticiye aktarmak, eğitimi alacak kişileri hazırlamak ve eğitimin verileceği ortamın hazırlanması bu aşama içerisinde yer almaktadır. Bunların hepsi tamamlandığında eğitimin, çalışanlara aktarılması özgün yöntemler ile gerçekleştirilebilir. Birkaç temel prensip ile eğitim daha etkin hale getirilebilmektedir (DeCenzo vd., 2017: 181);

- Hedef kitleyi tanıyın; eğitimcilerin, yaş, cinsiyet, geçmiş, tutum, eğitim ve eğitim gereksinimlerini anlaması eğitim programının ihtiyaçlara hitap etmesine yardımcı olur.
- Yetişkin öğrenme prensiplerini uygulayın; Yetişkinler, kendi başlarına hareket eden öğrencilerdir ve eğitime paylaşılabilecek ve eğitimi daha değerli hale getirecek tecrübe zenginliği getirebilirler.
- Eğitimin kalıcılığını arttırmak için faaliyetlerin çeşitliliğini arttırın;
- Sunumun pratiğini yapın ve odayı önceden hazırlayın. Kullanılacak teknolojiyi önceden prova edin ve her ihtimale karşı yedek bir plan hazırda tutun.

- Anlam katmak ve ilgiyi canlı tutmak için sözel ve sözel olmayan iletişimi etkin kullanın.
- Açık uçlu sorularla katılımcıları bağlayın
- Görsel yardımcılar sık ve etkin kullanın. Sunum slaytlarını nasıl düzgün kullanacağınızı öğrenenin.

1.3.6. Değerlendirme

Modelin bu son aşamasında, eğitim içeriği, süreçlerinin, eğitimi alan kişiler için yararlı olup olmadığı değerlendirilir. Zulkifli vd. (2018: 2117) değerlendirme sürecini revizyonlardan oluşan biçimlendirici ve özetleyici değerlendirme olarak ikiye ayırır. Biçimlendirici değerlendirme, revizyonları tanımlamak için verilerin toplanmasını içerirken, özetleyici değerlendirme kesin sonuçları değerlendirmek için veri toplamayı içerir. Düzeltmeler, biçimlendirici değerlendirmelerden elde edilen verilerle, referanslara değişiklik yapılmasını içermektedir.

Eğitim ve geliştirme programının başarılı olup olmadığının değerlendirilmesi farklı yöntemler ile değerlendirilmektedir. Bingöl'e (2016: 324-325) göre eğitim ve geliştirme programının etkinliği ve çalışana olan katkıları, katılımcıların görüşlerine dayanarak, katılımcıların bilgi ve becerilerini ölçen bazı testler ile öğrenmenin derecesinin ölçülmesi ile katılımcıların davranış ve tutumlarındaki değişikliklerin gözlemlenmesi ile ve işletmenin amaçlarının çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesinin kontrolü ile gerçekleşmektedir.

1.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de bireylerin kendilerini geliştirme yolunda yararlı bir araçtır. Kuşkusuz hem örgüt açısından hem de bireysel açıdan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin farklı amaca hizmet etmeye yönelik etkileri vardır. Bu amaçlar, aşağıda birey ve örgüt açısından şu şekilde belirtilebilir(Arslan, 2018: 5-6; Kurt'tan aktaran Dumansız, 2017: 9; Uygun, 2015: 25; İnce, 2002: 66);

a) Birey Açısından Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları;

- Çalışanların eksik yönleri tespit edilerek, çalışanların yaptıkları işlerde daha başarılı olmaları sağlanır,
- Grup halinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programlarıyla beraber çalışanların ortak faaliyetlerde bulunmaları sağlanarak, çalışanlar arasında iletişim bağının kuvvetlendirilmesi gerçekleştirilir,
- Çalışanlar, işletme tarafından değer görüldüğüne inanarak, örgüte olan güven duygusu ve dolayısıyla motivasyonlarının artırılması gerçekleştirilir,
- Kişiyi özel eğitim ve geliştirme programları ile işe de çalışanların iş tatminlerinin artırılması sağlanır,
- İşletmeye yeni başlayan personele verilen eğitim programı ile yeni başlayan çalışanların işe hızlı adapte olmasını sağlamak,
- Bireylerin kariyer planları doğrultusunda eğitim ve geliştirme programları sağlanarak, çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

b) Örgüt Açısından Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları: Özellikle iş işle ilgili personele verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işletme içerisinde;

- Üretim yapan işletmeler için, üretim, kalite makinaların doğru kullanılması adına süreçlerde iyileştirmelerin sağlanması
- İşletme içerisindeki süreçler ile uyumlu olması durumunda maliyetlerin düşürülmesi ve süreçlerde belli standardizasyonların sağlanması,
- Çalışanlara özellikle yasalarla zorunlu hale getirilmiş İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimleri verilmesi durumunda iş kazalarının önüne geçilmesi ya da azaltılması,
- İşletmenin rakiplerine rekabet avantajı sağlanması adına, işletme performansının artırılması,
- Gelişen piyasa düzenine ve değişen dünyaya uyum sağlamak adına değişim süreçlerinin takip edilmesi ve uygulanması amaçlanmaktadır.

Bunların yanında Kunche ve arkadaşlarına (2011: 2) göre eğitim ve geliştirme programlarının dört temel amacı bulunmaktadır;

1. Geri Bildirimin Alınması: İşletmenin önceden belirlenen hedef ve amaçlarının, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda gösterdikleri performans doğrultusunda ortaya çıkan performans çıktıları sayesinde çalışanlara olumlu ya da olumsuz geri bildirimde bulunulmasını sağlar.

2. Bilgi Toplamak: Çeşitli yöntemlerle çalışanlar hakkında toplanan bilgiler ile işletmenin ve çalışanların daha iyi bir performans göstermesi için, doğru eğitim programlarının tespit edilmesi sağlamaktadır.

3. Kontrol: Verilen eğitim programının etkinliği ve verimliliği gözlemlenir ve çeşitli yollarla kontrol edilerek, eğitim programının varsa eksiklikleri tespit edilir ve gerekli görülen iyileştirmeler üzerine çalışılır.

4. Objektif Değerlendirmenin Yapılması: Eğitim programından beklenen sonuçlar ile eğitim programının uygulanmasından sonra elde edilen gerçek çıktıların birbiriyle uyumlu olup olmadığı belirlenerek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliği belirlenir, gelecekte bir daha uygulanıp uygulanmayacağının değerlendirmesinin yapılmasını kolaylaştırır.

1.5. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

İşletmeler sadece performanslarını arttırmak, piyasada rakiplerinin bir adım önüne geçmek için değil, aynı zamanda sert rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek adına, sahip olduğu dinamizmi sürdürmek durumundalardır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemli bir unsuru örgütlerin büyümesi için, içinde yer alan tüm çalışanların performansının yeniden oluşturulması ve yenilenmesi ile hedefine ulaşması için örgütler için zorunlu olan bir araç haline gelmiştir. Eğer bir işletme, çalışanlarına etkili ve iyi bir eğitim programı sunabiliyor ise hem çalışanlar hem de işletme için üretkenlik ve verimlilikte bir artışa neden olacaktır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri her işletme için bir ihtiyaç olarak kabul edilebilir. İş görenlerin mevcut performansını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek, eğitim faaliyetlerinin önemini artırır (Örücü ve Yumuşak, 2005: 235-236). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel yararlılığı ve hem işletme hem de birey açısından önemi şu şekildedir (Zinal, 2016: 11);

- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları bir grup olarak çalışmaya ve daha etkin bir şekilde çalışmaya teşvik eder,
- Eğitim, çalışanların bakış açısını değiştirerek morallerini artırır,
- Eğitim, çalışanların işlerinde farklılık ya da değişiklik olduğunda, çalışan için yeni bir yol ve teknikler gösterir,
- Eğitim, işletmenin performansını iyileştirme kriterinin üzerinde durarak, yaratıcılık, gelişim ve işletme kültürünün iyileştirilmesi için önemli bir kriter olur,
- Çalışanların, işletme içerisinde nasıl etkili bir şekilde çalışacaklarını belirleyerek ürün ve hizmet kalitesinde artışa neden olur,
- Çalışanların dış rakipler hakkındaki bilgileri artırarak, dış pazarlarda başarıya ulaşmalarına katkı sağlar.

Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmeler açısından kilit bir araçtır. Hem çalışan hem de işletme açısından bu faaliyetler, etkililik ve verimlilik artırıcı çalışmalardır. Başka bir deyişle eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmelerin kapasitesini arttıran faaliyetler bütünüdür.

1.6 EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER İŞLETME SÜREÇLERİ

Eğitim ve geliştirme, işletmelerin, gelişimleri, rekabet üstünlüğünü sağlaması ve devam ettirmesi, faaliyet gösterdikleri sektör içerisinde sektör lideri olmalarını ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir kavramdır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kuşkusuz ki işletmenin diğer süreçlerinden ayrı olarak değerlendirilmemelidir. Eğitim ve geliştirme, işletmenin; işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, personel güçlendirme ve yetenek yönetimi süreçleri ile yakından ilişkilidir.

1.6.1. İşe Alım Süreci

İşletmelerde işe alım süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını sağlaması adına belli alanlarda personel arayışına girmesi ve uygun adayı kendi bünyesine katma sürecidir. Başka bir tanıma göre, işletmeye iş başvurusunda bulunan kişilerden oluşturulan havuz içerisinde, işletmenin hedefleri göz önüne alınarak, işletmeye yüksek katkı sağlayacak bireylerin, işletme bünyesine katılması sürecini ifade etmektedir (French ve Rumbles, 2016: 170).

İşgören seçimi faaliyetinin ana amacı, aday havuzundan en nitelikli adayları belirlemek ve istihdam etmektir (Yılmaz, 2018: 12). İşletmeler ihtiyaç duyduğu elemanı iki farklı kaynaktan sağlayabilir. Bunlardan bir tanesi iç kaynaklardan yararlanmak diğeri ise dış kaynaklara başvurmaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). İşletme ihtiyaç duyduğu personeli, kendi içinden terfi ya da transfer yoluyla sağlayabileceği gibi, işletme dışı kaynaklara başvurarak personel ihtiyacını giderebilmektedir. İhtiyaç duyulan personelin seçim süreci, iş analizleri ile ihtiyaç duyulan pozisyonun özelliklerinin ve ihtiyaç duyulan bireyin aday kriterlerinin belirlenmesidir. Belirlenen iş görevi ve adaylardan beklenen özelliklere göre farklı kaynaklardan, aday havuzundan ya da açılan iş ilanına başvurulardan adaylar belirlenerek, ön görüşme sürecine geçilir. Ön görüşmesi olumlu değerlendirilen adaylara işletmenin işe alım politikasına göre kişilik envanter testi veya mesleki yeterliliklerini ölçmek üzere testler uygulanır. Testlerde başarılı olan adaylar ile işletmenin belirlediği sürece göre görüşme süreci gerçekleştirilir. Belirlenen ihtiyacı karşılayan aday ile mutabık kalındıktan sonra ve işe giriş evraklarının tamamlanmasından sonra, işe başlayacak personele işe alıştırma eğitimi verilir.

İşe alıştırma eğitimi örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışan ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin arttırılmasında etkin bir araç niteliği taşımaktadır (Karakaş, 2014: 2). İşe alıştırma eğitiminin amacı, işletmeye yeni başlayan çalışanın, yeni işine kolay adapte olabilmesi ve işletme kültürünü tanıması, işletmenin vizyon, misyon, hedef, stratejik amaçlarını öğrenmesi açısından kritiktir. Bunun yanında, çalışanların, yeni iş çevresine alışma ve çalışma arkadaşlarını tanıma

sürecini kolaylaştırır. İşe alıştırma eğitimi, çalışanın, sorumluluğu olduğu iş hakkında, özellikle teknik konularda ve özel kurallarda bilgi sahibi olmasını sağlar.

1.6.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer; kişilerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler, iş yaşamında gerçekleştirdikleri gelişme ve ilerlemelerle ilgili tüm faaliyetleri içeren bir süreçtir (Güney, 2015: 146). Kariyer yönetimi; kariyer haritalarının belirlenmesi, çalışan performanslarının değerlendirilmesi, alt konumdaki çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş tecrübelerinin artması ve eğitim programlarının düzenlenmesi alanlarını da içermektedir (Tahiroğlu'ndan aktaran, Çelikmasat, 2018: 8).

Kariyer yönetimi süreci işletmelerde insan kaynakları departmanı tarafından sürdürülür. Bu süreç çalışanların istedikleri kariyer planları doğrultusunda işletmenin gelecek hedefleri ile bağdaştırılmasını sağlar. Kariyer yönetiminde hem çalışanın hem de örgütün çıkarları söz konusudur. Bireyler, kendi gelecek planları doğrultusunda, kendilerine sunulan kariyer planlarını izleyecek ve kendisi için hazırlanan gerekli eğitim programlarına katılarak kendisini geliştirebilecektir. İşletme açısından bakıldığında da, çalışanın, kendisini geliştirmesi ile beraber, bireyin yeni edindiği bilgi, beceriden yararlanma fırsatı bulacaktır.

İyi planlanmış bir kariyer yönetimi süreci ile çalışan ve örgüt gelişimi desteklenebilir. Kariyer yönetiminin verimliliğini arttıracak işgücünün yetişmesiyle elde edilmektedir (Kahraman, 2017: 29). Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların kariyer yollarında ilerlemeleri için bir fırsat sunar. Buna göre eğitim ve geliştirme programları, çalışanların kariyer yönetimi açısından bir araç olmaktadır. Eğitim analizleri ve kariyer yönetimi doğrultusunda planlanan eğitim ve kariyer geliştirme programlarıyla, çalışanlardan maksimum verimi almak, çalışan işgücü devrini düşürmek, çalışanların değişen süreçlere en kısa sürede uyumunu sağlamak, potansiyel yönetici adaylarının yetiştirilmesini gerçekleştirmek temel amaçlar arasında olduğu söylenebilir.

1.6.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

İşletmeler, rekabet üstünlüğü ele geçirmek ve içinde bulunduğu sektörde varlığını sürdürmek adına performanslarını olabildiğince en üst seviyelerde tutmak zorundadır. Örgütün iç ve dış müşteri ile olan ilişkileri performanslarını etkileyen bir unsurdur; buradaki iç ve dış müşteriler ile olan etkileşimleri, performanslarını yani elde edecekleri karlılık, büyüme, müşteri memnuniyeti, saygınlık gibi başarı kriterlerine etki eder.

Performans yönetimi, önceden belirlenmiş gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütsel, işlevsel, birimsel ve bireysel performansı iyileştirmeyi amaçlar (Bingöl, 2016: 372). Bunun yanında performans yönetimi, çalışanların performansını iyileştirmeye, yaptıkları işlerde verimliliklerini arttırmaya ve işletmenin başarılı olmasına olan etkilerini geliştirmeye yarayan bir stratejidir. Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performansını belirleme, ölçme, geliştirme süreçlerini, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme sürecidir.

Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önceden planlanması için performans değerlendirme çıktıları önemli bir araçtır. Performans yönetim sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistemik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirir (Uyargil, 2016: 7).

1.6.4. Personel Güçlendirme

İşletmelerde, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) süreci bir yönetim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Güçlendirme süreci, çalışanların kendisini işletme tarafından değerli görüldüğüne inanarak; motivasyonunun artmasıyla beraber bilgi ve deneyimlerini aktif ve efektif olarak kullanabilme olanağı sağlar. Özellikle insan kaynakları alanında modern yönetim yaklaşımının daha çok uygulanmasıyla beraber,

işletmenin değişen dış çevresinde rekabet avantajını korumasına yönelik, çalışanlarından en üst performans almasını sağlar.

Güçlendirme kavramı, işletmenin çalışanlarının sorumluluk alanlarını genişleterek onlara farklı görevler yükleyerek işletmenin dış çevresinden gelecek tehditlere karşı çalışanları tarafından destek görür. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Güney, 2004: 194).

Karakaş (2014: 87-89), çalışan güçlendirme kavramının unsurlarını, üst yönetimin desteğinin alınması, performans değerlendirme ve sistemin etkinliği, çalışanların aktif katılımı, çalışana yetki ve sorumlulukların verilmesi olarak belirtmiştir.

Aynı zamanda, eğitim ve geliştirme yöntemlerinden biri olan iş zenginleştirme yöntemiyle, çalışana farklı sorumluluklar yükleyerek ve çalışanın yetki alanı geliştirilerek, çalışanın hem kendine olan güveni hem de motivasyonu arttırılmış olacaktır. Güçlendirme kavramı ve iş zenginleştirme yöntemi birbirinden farklı fakat birbirini tamamlayan kavramlardır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir (Karakaş, 2014: 85).

1.6.5. Yetenek Yönetimi

Günümüzde çalışanlar işletmenin en önemli sermayelerinden biri olarak, geçmişte olduğu gibi maliyet olarak değil, işletmeye katma değer sağlayacak birer yetenek olarak görülmektedir. Günümüz işletmeleri için “birey” başarıya ulaşmanın odağına geçmiştir ve ayrıca yönetim uygulamalarındaki gelişmeler de bireye yönelmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

Collings ve Mellahi (2009: 305), çalışanın güçlendirilmesi anlayışının ve faaliyetlerinin artmasıyla beraber yetenek yönetimi işletmelerde önem kazanmıştır. Stratejik yetenek yönetimi kavramı, işletmelerin rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan, kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını, bu rolleri

doldurmak için yüksek potansiyel ve yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesini, farklılaştırılmış bir gelişimin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler olarak tanımlarlar.

Yetenek yönetimi, insan kaynaklarının farklı süreçleriyle de ilişkilidir. Özellikle, işletme bünyesine yeni katılacak çalışanların işe alım süreçlerinde, mevcut çalışanların elde tutulması, geliştirme, performans süreçleriyle bağlantılıdır. Yetenek yönetimi ve çalışanın geliştirme süreci Çelik ve Zaim'e (2011: 35) göre; eğitim ve geliştirme faaliyetleri, koçluk, mentorluk ve yetkinlikleri içinde barındırır. Bireylerin işe alım sürecinde yetkinlikleri yapılan testler ile tespit edildikten sonra iş için gerekli olan yetkinlikler karşılaştırılır ve eksiklikler tespit edilir. Çalışanların kariyer planlaması ya da işletme içerisinde ileriki dönemlerde çalışanın olması beklenen pozisyona göre çeşitli eğitim programlarına çalışanlar dahil edilir.

Yetenek yönetimi ile işletme içerisindeki parlayan yıldızlar belirlenerek ve gelişim programları ile desteklenerek işletmenin performansını artırıcı etkisi olur; işletmenin verimliliğinin ve rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesi açısından bu yönetim anlayışının benimsenmesi kritik görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılarak, insan kaynaklarının; personel yönetiminden yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi sürecine nasıl evrildiği incelenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temelinin, insanı merkeze alarak işi ve işletmeleri anlamaya çalışan bu disiplinin süreç içerisinde, yetkinlikleri nasıl kullanıldığı ve faydaları açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE FONKSİYONLARI

İşletmeler, başlangıçta belirlenen vizyon ve misyonuna göre stratejik amaçlarına ulaşması için, insan kaynağı başta olmak üzere finans ve fiziksel kaynakların bütününe ihtiyaç duymaktadır. Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yük olanı, insan kaynakları ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir (Benligiray, 2013: 3). İnsan kaynağı ya da sermayesi denilince, işletme içerisinde yer alan, üst yönetimden en alt kademeye kadar olan tüm pozisyonlarda görev alarak, işletmenin süreçlerine katkı sağlayan, vizyon, hedef ve stratejik amaçları için emek harcayan bireyler topluluğunu ifade eder. İnsan sermayesi, genellikle eğitim, deneyim ve belirli tanımlanabilen becerilerden elde edilen bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklere eşittir (Luthans ve Youssef, 2004: 5).

İşletmeler, gelişen ve küreselleşen dünyada, rekabet avantajını koruyabilmek ve başarısını sürdürebilmesi için elindeki insan sermayesini stratejik olarak doğru yönetmelidir. Bu noktada, insan sermayesinin doğru ve stratejik yönetimi kilit nokta olmakla beraber, işletme biliminin işlevlerinden biri haline dönüşmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin de kendilerini yenilemelerini, çağdaş üretim

teknikleri ve iş yapma biçimlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Canman'dan aktaran İnce, 2005: 328).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ilgisinin nasıl çekileceğine, nasıl işe alınacağına, eğitileceğine, motive edileceğine ve onların devamlılığının nasıl sağlanacağına odaklanan bir yönetim çalışmasının alt kümesidir (DeCenzo vd., 2017: 2). İnsan kaynakları yönetiminin bu tanımından yola çıkılarak, insan kaynakları yönetiminin, bir birey olarak çalışanını değerlendirerek onun gelişimine destek olarak işletmeye katacağı değeri arttırmayı hedeflerken, aynı zamanda alacağı bu katma değer ile beraber işletmenin performansını da arttırmayı amaçlamaktadır. Özyurt'a (2013: 4) göre insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı işin ve işletmenin kalitesi ve verimliliğidir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisindeki tüm personeli kapsayan, uzun dönemli, işletmenin hedefleri doğrultusunda stratejik bir bakış açısına sahip, merkezine insanı alan bir yönetim sistemidir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, yönetim fonksiyonlarıyla benzerlik göstermektedir. Buradaki özne örgüt yerine insandır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları; planlama, çalışanın seçimi ve yerleştirilmesi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme sistemi, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler, çalışanın sağlığının korunması ve çalışan güvenliğidir.

2.1.1.1. Planlama

İnsan Kaynaklarının ilk işlevi olan planlama, işletmenin değişen dış çevresine uyumu için yapması gerekenleri, işletmenin çalışanlarından beklentilerinin neler olduğunun belirlendiği ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, insan kaynağının nasıl, ne zaman, kim tarafından yönetileceğini belirleme sürecidir. Genellikle planlama, geleceğe yönelik bir süreci ifade eder ve ortada olan farklı kararlardan, en iyisini seçme yöntemidir.

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu iş görenlerin yetkinlik ve sayısal anlamda öngörülmesi ve bu ihtiyacın hangi düzeyde ve ne şekilde giderilebileceğinin tespit edilmesine yönelik çalışmaların tamamı insan kaynakları planlaması içinde yer alır (Ceylan, 2016: 10-11).

İnsan kaynakları planlamasının iki ana amacı, optimum düzeyde eleman istihdam etmek ve çalışanlardan azami derecede yararlanmak (Bingöl, 2016: 172). İşletmeler açısından doğru sayıda çalışanı istihdam etmek hem işletme maliyetleri hem de işletmenin süreçlerini sağlıklı işletmesi açısından önemlidir. Bir işletmeye gerekenden az çalışan alınması durumunda, işletme müşterilerine karşı görevlerini yerine getiremeyecek; işletmenin fazla çalışanı işletme bünyesine katması sonucunda, işçilik giderlerinin yükselmesiyle, giderlerin artması ve işletmeyi zarara uğratması söz konusu olabilmektedir. Her yöntemde her süreçte olduğu gibi insan kaynağının doğru bir şekilde planlanması, insan kaynaklarının stratejik yönetimini başarılı kılacak ve insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarının işleyişini kolaylaştıracaktır. Planlama süreci Bingöl'e (2016: 181) göre planlama, şirket stratejisi-vizyon-misyon-hedefleri doğrultusunda uyumlaştırılan insan kaynakları yönetimiyle başlar; planlama aşamasında, bilgilerin toplanması ve detaylı bir şekilde analiz edilmesiyle, işgücü talebinin işgücü arzıyla dengelemesi, bütçe çalışmalarının yapılması, tüm sürecin üst yönetimden onayının alındıktan sonra, en son uygulanacak planın ana hatlarının belirlenerek, kontrol edilmesinden sonra uygulamaya konulmasını ifade eden tüm süreçtir.

2.1.1.2. Çalışanın Seçimi ve Yerleştirilmesi

İşletmede üst yönetimin ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından yapılan insan kaynakları yönetiminin planıyla beraber, işletmenin başarısı ve verimli çalışması için belirli bir çalışan kapasitesi belirlenmektedir. Bu doğrultuda işletme, ihtiyacı olan çalışanları kendi bünyesine katma amaçlı, bir takım çalışmalar yapacaktır. Bu çalışmalarda, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan çalışanın seçimi ve yerleştirilmesi fonksiyonunu ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından işe alım ve seçme, daha geniş personel stratejilerini yansıtmakta ve insan kaynakları

yönetiminin organizasyonel hedeflere doğru ilk aşamasını temsil etmektedir (Compton vd., 2010: 3).

Bu fonksiyonun temel amacı, işin gereklerine uygun olarak, mülakat, deneme, psikoteknik uygulamalar ile iş gören seçiminin yapılması ve iş görenin işe alıştırılmasıdır (Yaldız, 2019: 37). Çalışanın işe alımı, seçimi ve yerleştirmesi, sadece işletmenin stratejik hedeflere ulaşması için insan kaynağını elde etmeye ve elde tutmaya yarayan bir işlevdir.

İnsan kaynağını işletmeye kazandırma süreci, iş analizleriyle işletmenin hangi yetkinliklerde çalışana sahip olması gerektiğinin ihtiyacını ve işin tanımlanması ile başlar. Bu süreç, çeşitli kaynaklardan ya da aday havuzlarından uygun işe uygun adayın aranması, görüşme süreçleri ve işe yerleştirme ile sonuçlanır. İş-insan eşleşmesinin etkin bir şekilde planlanmaması zaman, kaynak israfının yanı sıra faaliyet gösterdiği pazarda geri kalmak ve etkin olmamak gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ceylan, 2016: 19).

2.1.1.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütün sürdürülebilirliği açısından sahip olması gereken sistemleri, ihtiyaçları, yüksek performansa nasıl ulaşabileceklerini belirleyen bir unsurdur. Bundan dolayı, işletme yöneticilerinin çalışanlarının başarı seviyesini, becerilerini, işe ne kadar uyum sağladıklarını gösteren bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar. Performans değerlendirme sistemi ile ödüllendirme, eğitim, kariyer, planlama, koçluk, geliştirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl kullanılması gerektiği konusunda kararların verilmesini sağlar. Performans değerlendirme, sistem tasarımı ve yönetimindeki her yerde karşılaşılan sorunların cevaplarını arayan tartışmalı bir yönetim aracıdır (Roberts, 2003: 89).

Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, çalışanların eksikliklerinin giderilmesi için gerekli aksiyonlar alınır, değerlendirme çıktılarıyla çalışanların işlerinde başarılı olup olmadıkları tespit edilir ve işletmenin stratejik hedefleriyle bireylerin hedefleri eşleştirilmiş olur.

2.1.1.4. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi

Ücret yönetiminin oluşturulması da insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir tanesidir. Ücret yönetimi, işletmelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsar (Ataay ve Acar, 2018: 372). Ücret, çalışanların işletmeye kattıkları emekleri doğrultusunda elde ettikleri maddi karşılıktır.

İşletmeler, çalışanlarına vereceği ücreti, iş değerlemesine göre yapmaktadırlar. İş değerlemesi; çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesidir (Kızıldağ, 2006: 6). Ücret sisteminin işletmeye başarılı bir şekilde entegre edilmesiyle, işletme için önemli bir maliyet unsuru olan ücretler ile piyasadaki başarılı ve verimli işgücünü kendisine çekmekte birer amaç olarak kullanılır. İyi bir ücret sistemi, çalışanları ekonomik ve psikolojik açıdan memnun ederek, çalışanın işletmeye olan katkısını arttırıcı olarak gözüktür. Ücret, işgörenleri yenilikçi olmaya, daha fazla risk almaya ve sorumluluk üstlenmede istekli olmaya özendirmek suretiyle firmaların rekabetçi bir üstünlük kazanmasına neden olur (Bingöl, 2016: 423).

Smith'e (1992: 178)göre işletmelerde, ödüllendirme sisteminin kurulması ve uygulanması, bireyleri ön plana alarak, işletme genelinde insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen niteliksel ve niceliksel iyileştirmeleri sağlamak için gereken ekip çalışmasını destekleyerek işletmenin rekabet gücünün derecesini arttırır. Ödüllendirme sistemi ile çalışanlar, yaptıkları işlerde başarılı olmak için motive olacak ve daha yüksek performans göstereceklerdir

2.1.1.5. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak, çalışanların bilgi ve becerilerini daha iyi yapmaya yönelik faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetimi içerisinde doğru bir şekilde analiz edilmesiyle, işletmenin değişen rekabet ortamına uyumunu da sağlayacaktır.

Bireyler, hem mesleki anlamda hem de kişisel gelişimleri konusunda işletme tarafından desteklenmesiyle, onlardan elde edilecek verimlilik de arttırılmış olacaktır. Aynı zamanda, çalışanlar işletme tarafından kendisine verilen değeri görerek, motivasyonlarında da bir gelişme olması söz konusu olacaktır. İşletmenin, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde iyi bir eğitim ve geliştirme programına sahip olması, yüksek kaliteli işgücünü de kendi bünyesine katma konusunda bir avantaj sağlayacaktır. Bayat (2008: 85)'a göre işletmelerin rekabet gücünü artıran ve çalışanları işletmeye bağlayan unsurlar; eğitim fırsatı sunmak ve çalışanlara kişisel ve mesleki gelişme imkanı yeniliklere açık ve işbirlikçi bir insan kaynakları yönetimi anlayışıdır.

2.1.1.6. Endüstriyel İlişkiler

İşletmelerde insan kaynakları bölümü, çalışanlar ile işletme sahipleri arasındaki iletişimin ve ilişkilerin, iyi ve etkin şekilde yürütülmesini sağlayan departmanıdır. İnsan kaynaklarında endüstriyel ilişkiler fonksiyonu, sendikalar ile işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir (Küçükyıldız, 2004: 40). Bu süreçte, işveren tarafını insan kaynakları bölümü temsil ederken, işçi tarafını da sendikalar ya da sendika üyelerinden bir temsilci temsil eder. İşveren ve çalışan arasındaki iletişimin güçlü olması, aradaki güven duygusunu pekiştirerek, işletme içerisinde çıkabilecek olumsuz durumların engellenmesi amaçlanır.

Endüstriyel ilişkiler aynı zamanda sendikalaşma sürecini de kapsamaktadır. Sendikalaşma, ülkelerin siyasi yapıları ile ilgili olduğu kadar, kuşkusuz endüstrileşme düzeyi, bağımlı çalışanların sayısı, işgücünün yapısı, işsizlik ve kayıt dışı istihdam oranı, işverenlerin tutumu, mevcut sendikaların çalışma yöntemleri ve endüstri ilişkilerini düzenleyen yasal çerçeveye de yakından ilgilidir (Mahiroğulları, 2001: 162).

2.1.1.7. Çalışanın Sağlığının Korunması ve Çalışan Güvenliği

İşletmeler, çalışanlarının sağlığını korumak ve işletme içerisindeki güvenliklerini sağlamakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük ülkemizde 6331 sayılı kanun ile sağlanmaktadır. Bu kanuna göre işletmeler, çalışma ortamının çalışanlarının sağlığı ve güvenliğini tehdit etmeyecek şekilde düzenlemekle ve çalışma şartlarını iyileştirmekle yükümlüdür. İnsan kaynakları yönetiminin merkezi birey olduğundan, çalışanların güvenliğini sağlama ve sağlığını koruma işlevi de insan kaynaklarının yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde, aslında ilk başlarda personel yönetimi anlayışıyla bu alana gelindiği görülmüştür. Sanayileşme ve teknolojik gelişmelerle beraber, sadece üretim yapan firmalardan, işletme olgusuna geçiş ile insan kaynaklarının yönetimi olgusu ortaya çıkmıştır. Yani, ilk başta fabrikalardaki çalışan personelin yönetimi söz konusu iken, işletme yönetiminin gelişimi ile insan kaynaklarının yönetimine evrilmiştir. Bu evrimin en büyük sebebi, bilimsel yönetim yaklaşımı ile bu yaklaşımın öncüsü olan Frederick W. Taylor'ın çalışmaları olduğu söylenebilir.

Budak ve Budak, (2016: 28) Taylor'ın yönetim bilimindeki çalışmalarının önemli izler taşıdığını; özellikle Taylor'ın yaptığı zaman - hareket etütleri ve teşvikli ücret sistemi çalışmalarıyla, bunların geliştirilmesini sağladığını vurgularlar. Frederick Taylor'ın çalışmalarından yola çıkan Aktan (2011: 392), personel yönetimi konusunda belli tespitlerde bulunarak; işletmelerde uzmanlaşmaların ve gerekli iş-görev dağılımının mutlaka yapılması gerektiğini, işletmeye kazandırılacak insan kaynağında, işe uygun çalışanın seçiminin önemli olduğunu, çalışanın eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini, çalışanların sorumluluk alanlarının önceden belirlenmesi gerektiği olduğunu vurgulamıştır. Günümüz insan kaynakları yönetimi incelendiğinde ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının geliştirilmesi için Taylor'ın çalışmalarının bu alan için temel taşı olduğu söylenebilir.

Armstrong ve Taylor (2014: 4) ise insan kaynakları yönetiminin, yönetime genişçe yerleştirilmiş; Elton Mayo tarafından, 1920'lerde Hawthorne çalışmaları sonucunda ortaya konan insan ilişkileri yaklaşımına dayandırır. Klasik yönetim anlayışıyla insan birer makinadır metaforu anlayışı, Hawthorne araştırmalarıyla terk edildiği söylenebilir. Elton Mayo'nun çalışması sonucunda bazı bulgulara ulaşılmış, bu bulgular (aktaran: Budak ve Budak, 2016: 46-47);

- Homo economicus yani rasyonel insan düşüncesinin aslında doğru olmadığı, bireyin duygusal faktörlerden etkilendiği,
- Bireyler, yaptıkları işlerde maddi ihtiyaçlarındansa, duygusal ihtiyaçlarını ön planda tutarlar ve grup içinde yaptıkları tüm çalışmalar duygusal ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir,
- İşletme, içindeki çalışanlarıyla bir değer olduğundan, işletme ve çalışan ilişkilerine dikkat edilmeli ve özen gösterilmelidir.

Bu bulgular personel yönetimi anlayışı çerçevesiyle değerlendirildiğinde, işletmeler en önemli kaynağına insana önem vermeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışı yavaş yavaş, gelişen yönetim bilimi ile insan kaynaklarının yönetimine evrilmiştir. Personel yönetimi anlayışında ön planda olan çalışanlardır, fakat burada çalışan işletme için bir kaynak, üretimin devamlılığı için gerekli bir unsur olarak değerlendirir ve sadece işletme içi olan olaylarla ilgilenilir. Dış çevre göz ardı edilir. İnsan kaynakları yönetiminde ise, işletme içerisinde yer alan tüm çalışanlar bir birey olarak görülerek, tüm işletme süreçlerine katılması sağlanır.

Wright ve arkadaşları (2001: 701), Walker'ın 1978'deki çalışmasına dayanarak, onun stratejik planlama ve insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan, insan kaynakları planlama arasında bir bağlantı bulmasıyla beraber, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin adımları atılmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi Budak (2016: 23) tarafından örgütün çizdiği vizyon doğrultusunda sahip olduğu insan kaynağını, saptanan amaçlara doğru yönlendirme süreci olarak tanımlanmıştır. İşletmenin stratejik amaçları, genel olarak baktığımızda dış çevrede yaşanan değişikliklere uyum sağlamak, işletmenin bütününe tüm süreçlere katılımını sağlamak ve bunu yaparken rekabet avantajını korumaktır.

Zaman içerisinde gelişen yönetim bilimi ve işletme yönetimine bakış açısının değişmesiyle beraber, insan kaynaklarının yönetimi de gelişme göstermiş ve günümüzdeki haline ulaşmıştır, hala da insan kaynakları yönetimi gelişmeye, değişime ayak uyduran bir sistem olarak karşımızdadır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL SÜRECİ VE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

1970’lerden sonra insan yönetiminde “yetkinlik” olgusuna önem verilmeye, insan ögesine iş tanımlarını da aşan beklentiler yüklenmeye başlanmıştır (Bayraktar ve Şencan, 2017: 170). İnsan kaynaklarında yetkinliklerin gelişimini daha iyi anlamak adına, ilk önce yetkinlik kavramı tanımlanacak olup, daha sonra insan kaynakları yönetiminden yetkinlik bazlı insan kaynakları sürece nasıl geçildiği incelenecektir.

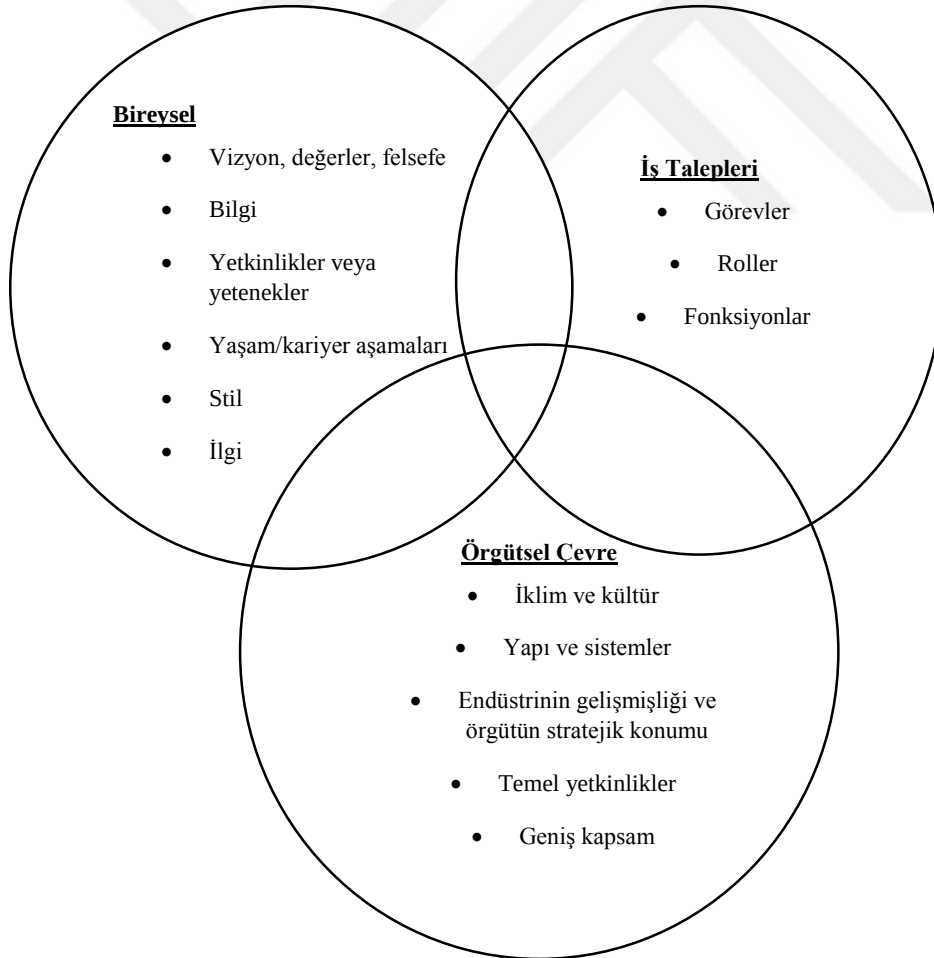
2.3.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik (competency) kavramı, “niyet” dediğimiz, temeldeki bir yapının etrafında organize edilmiş, ancak birbiriyle ilişkili bir dizi davranış kümesidir (Boyatzis, 2008: 6). İlk olarak Selznick tarafından “ayırıcı yetkinlik” biçiminde bir örgütün kilit başarı faktörlerine işaret eden süreci açıklamak amacıyla kullanılmıştır (aktaran: Kordon, 2006: 71-72). McClelland’ın (1973) çalışmasında, insan kaynakları alanında yetkinlik kavramı literatürde asıl yerini almıştır. Çalışma performansında hangi çalışanın veya kişinin daha başarılı olduğunu belirten yetenek testlerine göre karakterin ve davranışsal özelliklerin etkili olduğunu belirtmiştir; kişinin yetkinlikleri mevcut davranışları ile performans göstergeleri arasındaki farklılaşmaya göre belirlenir. McClelland (1973) tarafından yaşamda elde edilen sonuç kümeleri ile ilgili performans bileşenleri şeklinde tanımlanan yetkinlikler; geniş ölçüde başarı ile ilgili psikolojik ya da davranışsal nitelikler şeklinde değerlendirilmektedir (aktaran: Akyol ve Budak, 2013: 157). Aynı zamanda, McClelland (1973: 2) geleneksel zeka testleri yerine yetkinlik kavramı alternatif bir yol olarak kullanılmalı ve kişilerin becerilerini kullanmasında, başarı ile özelliklere dayalı kriterler arasında orantılı olduğunu savunur. Yetkinlik, (a) spesifik, (b) kapsamlı

(bilgi, tutum ve yetenek gibi), (c) dayanıklı, (d) eğitilebilir, (e) ölçülebilir, (f) mesleki faaliyetlerde ilişkili ve (g) diğer yetkinliklerle bağlantılı olmalıdır (Cate, 2005: 1176).

Boyatzis (2008: 6) yılında yayınladığı makalesinde; belirli bir yetkinlik yapısının, aynı yapı altında yatan, ilgili farklı davranışların alternatif görüntüler ile birleştirilmesi olarak kabul eder ve bu davranışları öncelikle sosyal veya iş ortamında kullanılmasının sonucu olarak değerlendirir. Buna göre, bireylerin yapmaya çalıştıkları işlerde gösterdikleri özellik bütünü “yetkinlik” olarak tanımlar.

Boyatzis 1982 yılında oluşturduğu Temel Koşulsallık Teorisi ile yetkinlik kavramını açıklamaya çalışır. Maksimum performansını kişinin yetenekleri veya kapasitesi ile işin talebi ve organizasyonel ortamın ihtiyaçları ile tutarlı olduğunda ortaya çıktığını belirtir (Şekil 2).



Şekil 2: Temel Koşulsallık Teorisi (Boyatzis, 1982:13).

Bu teoriye göre, ilk kısım, bireylerin yeteneklerini temsil eder, iş talepleri sorumluluklar açısından açıklanmakta ve örgütsel çevre, örgütün dışında yer almaktadır. Modele göre bir işte etkin performans; politikalar, prosedürler ve örgütsel çevre koşullarıyla tutarlı ve belirli eylemler sayesinde, işte gereksinim duyulan belirli sonuçların elde edilmesidir ve modelin üç önemli bileşeni tutarlı olduğu noktada oluşur (Uzunoğulları, 2006: 31).

Shippmann ve arkadaşlarının (2000) yetkinlik modelinin geliştirilmesinde farklı uzmanlar ile yaptığı görüşmelerde “yetkinlik nedir?” sorusunun cevabını aramışlar ve araştırmalarına göre yetkinlik, bilgi ve beceri ve bunların düzeyini belirlemeye yarayan yapılar olarak açıklarlar.

2.3.2. Yetkinlik Kavramının Önemi

Yetkinlikler, bireylerden beklenen davranışların ve performansın önemli bir göstergesi olduğu ve bu doğrultuda işletmelerde başarılı olunan ya da olunmayan noktaların belirlenmesi açısından doğru sürece başlanması ve mevcut yapıyı anlamının bir yöntemidir. Yetkinlikler, uygun bir düzen gerçekleştirildiğinde, çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanında, değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinliklerin önceden, sistematik bir şekilde işletme süreçlerine entegre edilmesi ile; işletmenin değerleri ile çalışanların tutum, beceri ve davranışları uyumlaştırılmış olunur, belirlenen yetkinlik seviyelerine çalışanların ulaşması için yüksek hedef sunarak performans artışı sağlanır, çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk alanları genişletilir ve personel eğitim-gelişim faaliyetlerinin, çalışanların davranışları ve performansları göz önüne alınarak, verimliliklerinin arttırılması sağlanır.

Tüm bunlar göz önüne alındığında yetkinliklerin, çalışanlara yüksek performansla sonuçlanacak davranış çeşitlerini gösterecek bir yol haritası olması açısından bir sistem olarak önemlidir.

2.3.3. Yetkinlik Modelleri

İnsan kaynakları alt süreçlerinde kullanılacak alt yetkinlikler için bir yetkinlik modelinin kurulması, yetkinliklerin birbirlerini desteklemesi açısından önemlidir (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 9). Örgütlerin farklı ihtiyaçlarından kaynaklı, her işletme için yetkinlik modellerinin farklılık göstermesi kaçınılmazdır. Yetkinlik modelleri örgütlerin stratejik hedefleri, misyonu değerleri kapsamında oluşturulur. Bu nedenle her işletme için yetkinlik modelinin farklılık göstermesi kaçınılmaz olacaktır.

Bunun yanında yetkinlik modelleri oluşturulurken işletmenin vizyonu göz önüne alınmalıdır. İşletme misyonlarının hayata geçirilmesi için de örgütsel yetkinlik modelinin de bunlar ile kalibre olması gerekmektedir. Bunun yanında yetkinlik modelleri belirlenirken, örgütteki her pozisyon için farklı yetkinlikler belirlenmelidir. Örneğin, bir makine mühendisinden beklenen yetkinlikler ile bir satın alma uzmanından beklenen yetkinlikler aynı olmamalıdır. Bir makine mühendisinden analitik düşünme ve bunun gibi yetkinlikler beklenirken, satın alma uzmanından iletişim yetkinliklerinin daha gelişmiş olması beklenmelidir.

Örgütlerin stratejik, örgütsel ve bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi ve duyurulması süreci, örgütün her kademesindeki kilit personelin bu sürece dahil edilmesini içeren ve önemli bir zamansal yatırımı gerektiren karmaşık bir süreçtir (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 10). Campion ve arkadaşlarının (2011: 227) yaptıkları çalışma ile yetkinlik modellerinin insan kaynakları alanında farklı rollerde karşımıza çıkabileceklerini vurgularlar; bunlar;

- Yeni personelin işe alım süreçlerinde,
- Belirli yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik belli kurslar açarak çalışanların eğitim ve gelişim sürecinde,
- Çalışanların performans değerlendirilmesinde,
- Çalışanların yetkinliklerine göre bir üst pozisyona geçişinin sağlanmasında,
- Çalışanların yetkinlik modellerine göre kariyer planlaması çalışmalarında,

- Çalışanların yetenek, eğitim ve deneyimlerinin belirlenip, bir veri setine kaydedilip, çalışan bilgilerinin yönetilmesinde,
- Örgüt içerisinde ücret farklılıklarının yapılandırılması ya da ücret modellerinin oluşturulmasında,
- Örgütün şimdiki veya gelecekte organizasyonel hedeflere bağlı yetkinliklerin tanımlanması ve ölçülmesi yoluyla kritik becerilerin yönetilmesinde; gelecekte meydana gelebilecek örgütsel değişim süreçlerinin desteklenmesi sırasında yetkinlik modelleri kullanılmaktadır.

Budak'a (2016: 136) göre, yetkinlik analiz çalışmasından önce performans etkinlik kriterleri belirlenmeli ve yüksek performansa sahip çalışanlar ve vasat performansa sahip çalışanlardan oluşan iki örneklem grup oluşturulmalıdır. Akyol (2011: 60-66) yetkinlik modelinin oluşturulma aşamalarını Spencer ve Spencer'dan (1993: 94-106) şu şekilde aktarır;

- Performans etkinlik kriterlerinin tanımlanması: model oluşturmanın ilk basamağı olan bu aşama, yüksek performansın ortaya çıkmasını sağlayan, en etkin başarı kriterlerinin belirlenmesidir,
- Örneklem tanınlanması: işletme içerisinden üstün performans gösteren, ortalama performans gösteren ve zayıf performans gösteren kişiler seçilerek, işletme çalışan sayısına göre küçük örneklem grupları oluşturularak karşılaştırmalar yapılmalı ve bir sonraki aşamaya geçilmelidir.
- Veri toplama: bu aşamada oluşturulacak olan, yetkinlik modelinde kullanılacak yöntem ve araçlar belirlenir. İşletmeler uygulayacakları modele göre, görüşme, odak grup, anket, gözlem gibi çeşitli yöntem ve araçları kullanabilmektedirler.
- Verilerin analiz edilmesi ve yetkinlik modelinin geliştirilmesi: üstün ve ortalama performansa sahip kişilerden edinilen veriler analiz edildikten sonra bu aşamada veriler değerlendirilir, farklılıklar belirlenir; yeni yetkinlik maddelerinin tanımları oluşturulur.
- Yetkinlik modelinin onaylanması: yetkinlik modeli çeşitli uygulamalar ile test edilerek, modelin işletme için uygun olup olmadığı tespit edilir.

- Yetkinlik modelinin uygulanması: oluşturulan yetkinlik modeli, işletme içerisinde performans sistemi, kariyer planlama sistemi, işe alım süreçleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi çeşitli alanlarda uygulanabilir.

2.3.4. Yetkinlik Türleri

Yetkinlikler temel olarak üç bölüme ayrılır. Bunlar temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinliklerdir.

Temel Yetkinlikler: işletmenin tüm çalışanları için, yetkinlik modelleri doğrultusunda belirlediği yetkinliklerdir. İşletmenin stratejik hedefleri, vizyonu, misyonu, örgüt kültürü ile temel yetkinlikler uyumlu olmalıdır. Kısacası örgüt stratejilerine ulaşmak için tüm çalışanlarda bulunması gereken temel bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Göktaş, 2018: 20). Başka bir deyişle, temel yetkinlikler, bir çalışanın, işletme içerisinde farklı bir çalışan ile karşılaştırılmalı değerlendirilmesi yapıldığında stratejik olarak üstünlük sağlayan beceri grubudur (Dubois vd., 2004: 40). Temel yetkinliklere örnek olarak; çalışan odaklılık, kurallara uyma, kurumsal fayda odaklılık, proaktif olma, sözlü iletişim ve etki yaratma gibi yetkinlikler verilebilir.

Yönetsel Yetkinlikler: yönetsel yetkinlikler, daha çok işletmelerde üst yönetimde bulunan ya da yönetici rolü üstlenen çalışanlar için belirlenmiş yetkinlik türüdür. Yaratıcı olma, yenilikçi olma, stratejik düşünme, planlama ve organize etme, liderlik edebilme, astlarını geliştirebilme gibi özellikler yönetsel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir (Göktaş, 2018: 22).

Fonksiyonel Yetkinlikler: Teknik yetkinlikler olarak da literatürde yer almaktadır. İşletme içerisindeki her bölüm için farklı yetkinlikler belirlenir. Bu tür yetkinlikler örgütün başarı beklentileri ve belirli rollerde kişilerin gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve elde edilecek çıktılarla bağlantılıdır (Bayraktar, 2018: 309). Fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak, analitik yaklaşım, arıza tespiti, istatistiksel sonuçları raporlama, donanım yönetimi gibi yetkinlikler verilebilir.

Yetkinliklerin insan kaynakları alanında ilk uygulamaları her ne kadar eğitim ve geliştirme özelinde olmuşsa da hem bugün insan sermayesinin artan önemi, hem de

yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının pozitif anlamda örgütlere sağladığı katkı, insan kaynakları yöneticilerini örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak adına tüm yönetim süreçlerinde kullanmaya itmiştir (Gürel’den aktaran, Çapan, 2018: 29).

2.3.5. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin önceden belirlenmesi, yapılacak işler için, ön bilgi edinilmesini sağlar. Yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde ilk olarak, işletme içerisinde, yetkinliklerin işletme kültürüyle uyum sağlaması açısından, işletme içerisinden belli bir takım verilerin toplanması gerekmektedir. Verilerin toplanması ve bu verilerin değerlendirilmesi için McClelland (1998: 331); Flanagan (1954), Dailey (1971), ve Boyatzis (1982)’in çalışmalarından yola çıkarak davranışsal olay görüşmesini önerir.

Davranışsal olay görüşmesi, işletme içerisinde performans değerlendirme çıktıları göz önüne alınarak yüksek performansa sahip çalışanlar ile ortalama performans gösteren çalışanlar arasında ne gibi farklılıkların olduğunu belirlemeye yönelik sorular sorulur. Bu sorular insan genellikle, işletmenin üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları uzmanı tarafından, işletmenin süreçlerine uyumlaştırılarak belirlenir. Çalışanlara davranışsal olay görüşmesinde işletme çalışanlarına, yetkili uzman tarafından sorulacak sorular şu tarzda olabilir (Spencer ve Spencer’dan aktaran Altun, 2006: 54);

- Yaptığınız işte, kendinizi iyi ve başarılı hissettiğiniz bir durumla karşılaştınız mı?
- Bu durumla nasıl karşılatınız, tüm süreci anlatabilir misiniz?
- Olay içerisinde sizin dışınızda kimler vardı?
- Olay sürecindeki duygularınızı betimler misiniz?
- Olaya nasıl tepki verdiniz?
- Olayın sonuçları neler oldu?

Bu sorulardan elde edilecek cevaplar ile yetkinliklerin belirlenmesinde gerekli veriler toplanarak, görüşme sürecinde çalışanın tavırları gözlemlenebilir, bu da

görüşmeyi yapan uzman açısından bir avantaj sağlayacaktır. Görüşme sonucunda elde edilen veriler ışığında, yüksek performans ve ortalama performans gösteren grupların verileri karşılaştırılarak; iş için istenilen bilgi, beceri, davranışlar belirlenir ve işin gerektirdiklerine göre bunlar önceliklendirmeye alınır. Burada yetkinliklerin belirlenmesinde bazı işletmeler, yetkinlikler sözlüğü, yetkinlik rehberi gibi araçlardan da yararlanabilirler. Belirlenen bu yetkinliklerin kontrol ve değerlendirme sürecine geçilir.

Yetkinliklerin değerlendirilmesi için McClelland (1998: 331), 1973 yılındaki çalışmasından daha elverişli olduğunu öne sürdüğü 4 adımı şu şekilde paylaşır; (a) Belirlenen kriterlere bağlı olarak, alınacak aksiyonların ve düşüncelerin ölçülmesinde gerekli önlemlerin araştırılması gerekmektedir, (b) Başarı kriter kümelerinin hayati öneme sahip çıktılarının değerlendirilmesi gerekir, (c) Değerlendirilen yetkinlikler, öğrenmeyi yansıtacak şekilde tanımlanmalıdır, (d) Yetkinliklerin nasıl geliştirileceği önceden çalışılmalı ve işletme içerisindeki tüm çalışanlar ile paylaşılmalıdır.

2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Edward Lawler III (1993: 2-5), işletmelerde özellikle yetkinlik bazlı yaklaşımın benimsenmesinin; işin doğasına, artan küresel rekabete, örgütsel değişime ve değişen örgütlerin yapısından kaynaklığını belirtmektedir. Özellikle küreselleşen dünyayla beraber; bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ekonomik hareketler ve büyümeler, iş dünyasındaki değişimler göz önüne alındığında, işin doğasının değişime ayak uydurması kaçınılmazdır. Lado ve Wilson (1994: 700), çalışmasında insan kaynakları yönetiminin organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olduğunu vurgular ve kaynak temelli (resources-based) bu yaklaşıma göre, işletme kaynaklarını temel yapı taşı olarak kullanmasıyla, rekabet avantajını sağlamak amacıyla ekonomik performansın artırılmasına yönelik faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu görüşe göre, kaynak temelli insan kaynakları yönetim sistemi, firmaya özgü, işletme kültürüne ve tarihi ile

uyumlaştırılmış yetkinliklerin geliştirilmesini kolaylaştıran ve sürekli bir rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Lado ve Wilson, 1994: 699).

Bu gelişmelerin yanında işletme biliminde gelişen, davranışsal yaklaşımlar, liderlik kavramlarının gelişmesi, yetkinliklerin öneminin artması, örgüt stratejilerindeki değişimler de insan kaynakları yönetiminden yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini hızlandırmıştır. Özellikle küresel anlamda artan rekabet üstünlüğü savaşıyla beraber, işletmeler elindeki kaynakları optimum seviyede kullanarak, rakiplerinin önüne geçmek için yarışır. Bu yarışta en etkili silah olan insan kaynağının kullanılması, Kalkavan'a (2003: 16) göre davranışsal psikolojik yaklaşımdaki gelişmelere de dayanır ve işletme açısından maliyetlerin azaltılması ya da işletme ürünlerinin iyileştirilmesiyle, insan kaynağının bu süreçlerdeki rol davranışlarının güçlendirilmesiyle rekabet üstünlüğünü de korumuş olacaktır.

Bunun yanında Dubois ve arkadaşları (2004: 4) insan kaynakları yönetiminde iş analizlerinin kullanılarak, insan kaynakları aktivitelerinin, minimum gerekliliklerinin yerine getirilmesi ile oluşturulduğunu; iş analizinin daha çok çalışanların işlerinde ne yapması gerektiğini ve gelecekte ne yapılması gerektiğini belirleyen çalışmalar olduğunu söyler.

Yetkinlik kavramının literatürde daha çok önem kazanması ve Prahalad ve Hamel'in (1990: 4) temel yetkinlikleri çeşitli üretim becerilerinin, çoklu teknoloji akışlarıyla kordine edilmesi ve birleştirilmesinin, işletmelerde toplu öğrenme metodu olarak tanımlamasıyla beraber, yetkinlik kavramının insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tümüne entegre edilmeye başlanmıştır.

Athey ve Orth (1999: 224), insan kaynakları yönetimine yetkinlik temelli bir yaklaşım getirmenin ardındaki itici kuvvet, insan kaynakları profesyonellerinin iş zorluklarını, öğrenme ve performans gereksinimlerini daha hızlı bir şekilde saptanması ve işletmenin hızla yükselen rekabet koşullarında hayatta kalmasına yardım etme ihtiyacından doğduğunu belirtir.

Dubois ve arkadaşları (2004: 34) yetkinlik bazlı bir insan kaynakları yönetiminin insan odaklı bir perspektiften ele aldığını; yetkinliklerin, insan kaynakları fonksiyonlarının temelini oluşturduğunu vurgularlar. Yetkinlikler, insan

kaynaklarının; çalışanın işe yerleştirilmesi, eğitim, performans yönetimi, ödüllendirme, ücretlendirme sistemini içeren tüm fonksiyonları içerisinde işletmenin diğer uygulamaları ile bütünleştirilerek kullanılmaktadır. Boyatzis (2008: 5), son dönemlerde çoğu işletmenin yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimine geçtiğini ve yetkinlik bazlı yaklaşımı benimsediğine dikkat çeker.

2.4. YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIMIN SÜRECE KAZANDIRDIKLARI

İnsan kaynakları teorisinde, çalışanların sahip oldukları yetkinliklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin değerlerini oluşturduğu varsayılabilir (Baron ve Armstrong'dan aktaran Sienklewicz vd., 2014: 7). Garavan ve McGuire (2001: 154) yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi ile beraber, gelişen endüstri çevresinde faaliyet gösteren işletmelerin, çalışanlarının gelişimi ve motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, işletme çalışanları için elde tutma stratejileri ile uyumlu olması gerektiğini vurgularlar; bunun yanında yetkinliklerin, bireysel ve grup performanslarının arttırılmasında pozitif katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin, hem çalışanlar hem de işletme açısından kuşkusuz bazı katkıları olmuştur. İşletme ihtiyaçlarının yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ile karşılanmasının avantajları şu şekilde ifade edilebilir (Dubois vd., 2004: 35);

- İşletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürmesini sağlar,
- İşletmenin ürün ve süreç kalitesinde bir gelişme olmasını sağlar,
- Hem örgütün hem de çalışanların verimliliğinin arttırılmasına yardımcı olur,
- İşletmenin değişen dış çevre koşullarına ve örgütsel değişimin desteklenmesi aşamasında katkı sağlar,
- İnsan kaynakları fonksiyonları arasında sistemik bir bağ kurulmasını sağlar,
- İşe alım süreçlerinde, işletmeye doğru yetenek ve tutuma sahip çalışanların katılmasına yardımcı olur,

- Fonksiyonların başarılı bir şekilde tamamlanması, işletmenin çalışan devir oranlarının düşürülmesine destek sağlar.

Bunun yanında yetkinliklerin kullanımı üst yönetim stratejilerinin ve hedeflerin çalışanlara iletmenin yollarından bir tanesidir. Kalkavan (2003: 55-57), yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin, bireylerin yaptıkları işlerde beceri boşluklarını belirlemeye yardımcı olduğunu ve etkili bir eğitim geliştirme faaliyetinin yürütüleceğini belirtmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNE YETKİNLİK BAZLI YAKLAŞIM

Tez çalışmasının bu bölümünde yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yaklaşımı hakkında bilgi verilmekte, ulusal ve uluslararası yazın taramasında elde edilen bilgiler aktarılmakta ve yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulayan bir işletmeden izin alınarak paylaşılan dökümanlar sunulmaktadır.

3.1. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmelerde yetkinlik temelli bir modelin başarısı için kritik bir önem taşımaktadır. Özellikle işletmeler çalışanlarına yatırım yaptıklarında, çalışanlar kendilerini değerli hissederek sahip oldukları yetenekleri geliştirmeye büyük önem verirler. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanlarından yüksek performans sağlaması için iyi organize edilmiş bir eğitim geliştirme sistemine sahip olması gerekmektedir. Eğitimin önemli bir parçası, bireylerin sadece örgütün ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmesini değil, aynı zamanda ihtiyaç duydukları ve ücretlerini aldıkları sürece devam etmelerini sağlayan bir beceri sertifikasyon süreci olmalıdır (Lawer, 1993: 15).

Yetkinlik bazlı yaklaşım endüstri ve iş dünyasının gelişimiyle beraber farklı alanlarda da kullanılması yaygınlaşmıştır. Yetenek, bilgi ve beceriyi ifade eden yetkinlik kavramının personelin eğitim ve geliştirme alanında kullanılması kaçınılmazdır. Yetkinlik bazlı eğitim, öğrenen kişiye bir şey yapma yeteneğini göstermesini sağlamak için tasarlanmış bir eğitim modelidir. Yetkinlik bazlı organizasyonlarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde en çok karşılaşılan sorular “bireylerin ne kadar eğitim ve gelişim isteyeceği” ve “ne kadar eğitimin yararlı olacağı”dır (Lawer, 1993: 11).

Brightwell ve Grant’a (2013: 107)’e göre yetkinlik bazlı eğitimin kökleri 1970’lerde eğitime davranışsal yaklaşan teorilerden gelmektedir ve işin, daha önceden

tanımlanmış bilgi ve yetkinliklerin, daha küçük unsurlarına bölünebilir ve bölünen alanların her birinde kabul edilen bir seviyeye ulaşmanın genel yetkinliğe neden olur.

Burke'e (2000: 22) göre yetkinlik bazlı eğitimin köklerinin, Amerika'da öğretmenlerin eğitiminde geliştirmenin genel kabul gördüğünü, sonrasında ilkokullar, lise ve mesleki eğitime ilişkin asgari yeterlilik standartlarının uygulanmasındaki fikirleri oluşturduğu belirtir.

Avustralya Ulusal Beceri Merkezi'ne göre, yetkinlik temelli eğitim, belirli sonuçların elde edilmesine yönelik eğitim ve değerlendirmeye yapısal bir yaklaşım olup, bireylere belirli koşullar altında belirli standartlarda görev yapabilmeleri için beceri ve bilgi edinmeleri konusunda olanak sağlamaktadır. Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri kişilere odaklanmaktadır.

Sullivan ve McIntosh'a (1996: 96) göre yetkinlik bazlı eğitimin yetkinlik ve beceri olmak üzere iki temel yapı taşı bulunmaktadır. Beceriye genellikle motor işlevlerini kullanan alet ve ekipman gibi araçların manipülasyonunu gerektiren belirli bir yeterlilik veya yeterlilik düzeyinde performans gösteren bir görev veya görev grubu olarak; yetkinliği ise özel şartlar altında belirli standarda uyan beceriler olarak tanımlarlar. Çeşitli araştırma çalışmalarda yetkinlik bazlı eğitimin tanımlanmasındaki kriterler şu şekildedir (Guthrie, 2009: 7);

- Yetkinlik standartlarına dayalı,
- Çıktı ya da girdi odaklı değil, süreç odaklı,
- Esnek,
- Performans odaklı
- Norm referanslı yaklaşımlardan ziyade ölçülen kriterler kullanılarak değerlendirilen ve önceki öğrenmelere olanak sağlayan.

Yetkinlik bazlı eğitim, iyi tanımlanmış endüstri tarafından oluşturulan standartlara (mesleki standartlar) dayalı, endüstri ve talebe dayalı (çıktı temelli) eğitim programlarıdır (Anane, 2013: 119). Bu endüstri standartları, eğitimde hangi materyallerin tasarım ve geliştirme aşamasında kullanıldığı üzerine kuruludur. Dolayısıyla yetkinliğe dayalı yaklaşım; çalışan yetkinliklerini geliştirme odaklı

tasarlandığında; örgütlerin bireyleri yetkin olma yolunda geliştirmesi ve bunu hedef odaklı yapabilmesi mümkün olmaktadır (Garavan ve McGuire'den aktaran, Akyol, 2011: 69).

3.2. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Başarılı ve etkin bir yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme programının oluşturulmasının belirli karakteristik özellikleri vardır. Folyster (1990), Delker (1990) ve Norton (1987) yetkinliğe dayalı eğitim programının karakteristik özelliklerini şu şekilde sınıflandırır;

- İlk başta yetkinlikler büyük bir dikkatle seçilmelidir,
- Bu alanda geliştirilen teoriler, yetenek uygulamaları ile entegre edilmelidir,
- Eğitim materyalleri titiz bir şekilde seçilerek bilgi ve yetkinliklerin başarılı bir şekilde elde edilmesi için tasarlanır,
- Kullanılacak metotlarda, katılımcılara anlık ve kapsamlı geri bildirim sağlanır,
- Program başlangıcında katılımcıların bilgi ve becerileri tespit edilmelidir,
- Esnek eğitim yaklaşımları baz alınarak, grup aktiviteleri gerçekleştirilir,
- Yazılı, görsel, işitsel gibi yetkinlik bazlı eğitim programını destekleyici materyaller kullanılmalıdır,
- Kendiliğinden ilerleyen bir eğitim programı olmalıdır,
- Eğitim programının istenilen başarıya ulaşması için önceden belirlenen yetkinliklerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır.

3.3. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN YARARLARI

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmelerde çalışan bireylerin var olan kapasitelerinin geliştirmelerini hedef alır. Yetkinliklerin kullanımı ile beraber geliştirilen bir eğitim ve geliştirme programının yararları şu şekilde ifade edilebilir (Sakıcı, 2003: 60-61);

- İşletmenin amaç ve stratejik hedefleri doğrultusunda belirlediği yetkinlikler doğrultusunda, çalışanların davranışlarına ve yeteneklerine odaklanılmasına olanak verir,
- Yetkinliklerin, eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisinde kullanımı ile performansı en etkili olan ve işle daha az ilgisi olan davranışların ayırt edilmesine ayrıca hangi çalışanın hangi becerilere ihtiyacı olduğuna yardımcı olur,
- Çalışanlar daha proaktif olmaları için cesaretlendirilerek hangi davranışın geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesine yardımcı olur,
- İşletmenin, kurumsal açısından ilerlemesi ve gelişmesi açısından ihtiyaç duyduğu işgücündeki yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğini saptamaya yardımcı olur,
- Koçluk ve mentorluk süreçleri için yol göstericidir.

3.4. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ

Yetkinliğe dayalı bir eğitim programının geliştirilmesi, eğitimi alacak kişilere doğru bir şekilde ulaşmak ve program başarısının istenilen seviyede yerine getirilmesi adına oldukça kritik bir noktadır. Blank (1982: 25) başarılı bir yetkinlik bazlı eğitim programının verimliliğini ve başarısını 12 spesifik adımın tamamlaması ile olacağını söylemektedir. Aşağıda bu bölümlere yer verilmektedir.

3.4.1. Mesleklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Yapılacak işin, adının önceden tanımlanması ve belirlenmesi gerekir. Bu da önceden yapılan iş analizleri ile mümkün olmaktadır. İş analizleri ile işin ismi ve işin

tanımı, iş analizi yapan kişiler tarafından açıkça ve herhangi bir soruya mahal vermeyecek şekilde özenle yazılmalıdır. İşin ve iş tanımının önceden belirlenmesi; eğitim programının, işletme içerisinde var olan gerçek işler için, eğitimi alacak kişileri eğitmeye odaklanabilmektedir (Blank, 1982: 33).

3.4.2. Eğitimi Alacak Kişiler İçin Ön Koşulların Belirlenmesi

Çalışanların ya da eğitimi alacak kişilerin ön gerekliliklerinin belirlenmesi, çalışanların işlerinde başarılı olmaları için sahip olmaları gereken özelliklerin, becerilerin, yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu belirlenme yapılırken de ilk olarak çalışanların çalıştıkları işlerde ne gibi karakteristik özellikler, beceriler ve yeteneklere sahip olması gerektiği belirlenir. Daha sonra bu kişilere bu özelliklere göre çalışanlara nasıl bir eğitim programının verileceği kararlaştırılır. Son olarak ise eğitim programının gerekli ön şartları belirlenmesi gerekir. Blank'e (1982: 47) göre bu adımın başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile çalışanlar, ihtiyaç duydukları eğitim programlarına doğru bir şekilde yönlendirilebilir.

3.4.3. İş İçin Gerekli Görevlerin Belirlenmesi ve Doğrulanması

İş için çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler bu bölümde belirlenir. Burada işletmenin önceden kurmuş olduğu ya da uygulamakta olduğu yetkinlik modelleri kullanılır. Uygulanan modellere göre belirlenen yetkinlikler; belirlenen iş için, çalışandan beklenen bilgi, beceri ve tutumu ifade eder. Burada ifade edilen "gerekli görevler" çalışanın yetkinlikleridir yani, çalışanın sahip olması gereken bilgi, davranıştır.

3.4.4. İş Görevlerinin Analizi ve Gerekli Bilgi Görevlerinin Eklenmesi

Bir meslek için, çalışanların yetkinliklerini belirlemek, yetkin çalışanın işini başarıyla yerine getirip getirmediğini, işi yaparken göstermiş olduğu performansı ve asıl görevleri analiz edilerek bunların listelenmesi gerekir. Bu analiz ile çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak başarılı bir eğitim programının

gerçekleştirilmesini sağlar. Daha önceden belirlenen iş tanımı ile bu iş için çalışandan beklenen yetkinliklerin birbiri ile olan uyumu eşleştirmesi yapılır. Böylece iş için gerekli teknik becerilere ve işin tanımına uygun bir yol haritası belirlenmiş olunur.

3.4.5. Son Performans Amaçlarının Yazıya Geçirilmesi

Görev analizleri yerine getirildikten sonra, belirlenen görevler için son performans hedefleri belirlenmesi gerekir. Performans hedefi, eğitimi alacak kişi ya da kişilerin hangi yönergeleri izlemesi gerektiğini gösteren kısa açıklamalar olarak karşımıza çıkar. İşte, her bir görev için, önceden ve yazılmış bir amacın olması, o görevlerin yerine getirilip getirilmediğini saptamak için uygun bir yoldur.

3.4.6. Son Performans Hedefleri ile Önceliklendirme Yapılması

Bir eğitim programında hangi yetenek, bilginin geliştirileceği belirlenirken, performans hedefleri oldukça yararlı olacaktır. Bu hedeflerin geçişlerinin sağlanması için görevler arasında bir önceliklendirme yapılması gerekmektedir. Önceliklendirme yapılmasının amacı, bir görevi yerine getirmeden önce, görevin bir ön koşulu varsa bu önkoşulun ya da ondan önceki görevin yerine getirilmesini sağlamaktır.

3.4.7. Performans Testlerinin Geliştirilmesi

Çalışanların, iş görevlerini yerine getirdiğinin takibinin yapılmasının bir yolu da işletme için uygun bir performans değerlendirme sisteminin olunması ve performans değerlendirme sisteminin kurulu olmasıdır. Burada eğitim programında geliştirilmesi gerekenlerin, yetkinliklerin değerlendirilmesi objektif bir şekilde yapılması gerektiğinden, uygun bir performans sisteminin ve dolayısı ile testlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

3.4.8. Yazılı Testlerin Geliştirilmesi

Geliştirilen performans testleri, genellikle çalışanların mesleki anlamdaki görevlerinin, yani yetkin performansının değerlendirilmesi gereksinimi karşılamaya yöneliktir. Yöneticinin, çalışanın performansını izleme yoluna gidebileceği gibi, bazı durumlarda bu testlerin yapılması da uygun olacaktır. Bu testlerin, performans testlerinde listelenen tüm kriterlere uygun olması önemli bir noktadır. Bu testler, çoktan seçmeli, yorum soruları, doğru yanlış gibi çeşitli soru formlarından oluşabilir. Genellikle bu testler, işe yeni alınacak personellerin seçimi ya da oryantasyonu süreçlerinde uygulanmaktadır. Bu testlerle, bireylerin yetkinlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.4.9. Eğitim İçin Gerekli Öğrenme Rehberinin Taslağının Geliştirilmesi

Görev analizleri, son performans hedefleri ve yazılı veya gözlemlenen performans testlerinin geliştirilmesi ile beraber, çalışanın sorumlu olduğu ve gerçekleştirmesi gereken her bir görev için bir öğrenme rehberi taslağı oluşturulur. Bu rehberin içeriğinde, çalışanın eğitim programında hangi materyallerin kullanılacağı, eğitim programının içeriği, nerede, nasıl, ne zaman eğitim programının gerçekleştirileceği gibi bilgiler yer almalıdır.

3.4.10. Deneme, Saha Testleri ve Öğrenme Rehberlerinin Kontrolü

Öğrenme rehberinin taslağı tamamlandıktan sonra, bu taslağın başarılı bir şekilde işleyim işlemediğini görmek adına, bir veya çalışan seçilerek, öğrenme adımlarının takip edilip edilmediklerini kontrol etmek gerekmektedir. Bu noktada eksik veya yanlış bir yer olması durumunda, başarısız olunan adım saptanarak, bu adıma geri dönülür ve ilgili düzeltmeler yapıldıktan sonra sürece kalındığı yerden devam edilir.

3.4.11. Öğrenmeyi Doğru Yönetmek İçin Bir Sistem Geliştirilmesi

Yetkinlik bazlı bir eğitim ve geliştirme programı için bir sistem geliştirilmesi kritik bir noktadır. Yetkinliklerin ölçülmesi ve geliştirilmesi açısından belli bir yönetim sistemi, işletme içerisinde oluşturulmalıdır. Bu sistem içinde, çalışanın ya da eğitimi alan kişinin gelişim evrelerinin izlenmesi, bu gelişim evreleri hakkında notlar tutulması, sistemin gerekliliğine göre bir puanlama sisteminin oluşturulması önerilmektedir.

3.4.12. Eğitim Programının Uygulanması Ve Değerlendirilmesi

Yetkinlik bazlı eğitim programının iyi bir şekilde planlandıktan sonra, başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu süreci kolaylaştıracağı gibi birçok açıdan uygulayıcının işini kolaylaştıracaktır. Eğitim programı, önceden belirlenen katılımcılara uygulandıktan sonra, programın etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi gereklidir. Yapılan değerlendirme ile programın eksik noktaları belirlenir.

Bu adımların, her işletme için farklılık göstereceği hatırlanmalıdır. Çünkü her işletme kendi kültürüne, içeride işleyen farklı süreçlere sahiptir. İşletmenin sahip olduğu süreçlere ve işlerin tanımına göre bu adımlar düzenlenebilir. Bu yöntem sadece eğitim faaliyet süreçlerinden sadece bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasında farklı yöntemler bulunmaktadır. Planlanan yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programı her işletme için farklılık göstereceği gibi, her işletme için veya her meslek gurubu, çalışan gurubu için kullanılacak eğitim ve geliştirme yöntemi farklılık göstermektedir. Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetinin amacına, eğitime katılacak bireylerin bilgi ve beceri düzeylerine, mesleki durumlarına, eğitim yönteminin maliyetine göre

farklılık gösterecektir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri işbaşı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.5.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri

İş başı eğitim yöntemleri, işletmeler tarafından tercih edilen ve sık kullanılan eğitim yöntemlerinin başında gelir. Bireyler, işi yerinde görerek, deneyimleyerek öğrendikleri için işe daha hızlı adapte olabilmekte ve böylece işletme için daha etkin ve verimli bir çalışan olmaları yolundaki adımları kolaylaştırabilmektedir. İş başı eğitim genellikle yeni çalışanların işe alınması, terfi ettirilmesi ya da başka işlere transfer edilmesini takip eden işe başlangıç dönemlerini kısaltmaya yardımcı olur (Milhem vd., 2014: 19). Bunun yanında, iş başında eğitim faaliyetinde işin kendisi verilen eğitimin ayrılmaz bir parçası haline gelir (Bas, 1989: 485). İş başı eğitim yöntemleri de kendi içerisinde çeşitlenmektedir.

3.5.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

Oryantasyon Fransızca kökenlidir ve yönlendirme, kılavuzluk etme anlamlarını taşıyan “orientation” kelimesinden gelmekte ve dilimizde işe alıştırma olarak kullanılmaktadır. İşe alıştırma eğitimi, yeni elemanların işe alındıktan sonra, organizasyonu anlamalarını ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir eleman olmalarını sağlamak üzere tasarlanan işe alıştırma sürecidir (Philips’ten aktaran Topaloğlu ve Sökmen, 2010: 3). İşe alıştırma eğitim, işletme içerisindeki bölümler, bölümler arası transfer edilen çalışanlar, işinden bir süre ayrı kalan çalışanlar ve işi gereği çapraz eğitim alan çalışanlar düşünülmektedir (Burke, 2000: 20-26). İşe alıştırma eğitimi, aynı zamanda, işe yeni başlayan çalışanların işi ve işletmeyi kısa bir sürede öğrenmelerini ve işletmeye olan adaptasyonlarını kolaylaştırmaya yarayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5.1.2. Mentorluk ve Çıraklık

Mentorluk üst düzey bir çalışan ile acemi bir çalışan arasındaki bire bir ortaklığı kapsar ve daha az deneyimli çalışanlara destek ve rehberlik sunarken; çıraklık iş becerilerinin geliştirilmesini içerir (Martin vd., 2013: 17). Pratik ve teorik bilgilerin pekiştirilmesi açısından önemli bir yöntem olan mentorluk ve çıraklık, genellikle lise veya üniversitelerin teknik bölümlerinden mezun kişilerin kariyerlerine yeni adım attıkları dönemde, usta diye tabir edilen kişilerin yanında, işi öğretmek verilen eğitimidir. Mentorlar; problem çözme, planlama, hedeflerin belirlenerek bu hedeflere ulaşılması, iletişim, çatışma yönetimi gibi konularda özel bilgi ve yetkinliklere sahip kişilerdir (Hartenian, 2003: 25). Bu programın çırak için başarılı olmasının en önemli etkeni, ustanın yani mentorun bilgisine ve işi öğretme yetkisine bağlıdır.

3.5.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon)

İş değiştirme eğitimi, çalışanların deneyimlerinin artırılması amacı ile bulundukları işten, işletme içerisinde farklı bir işe geçiş yaptırılması şeklinde ifade edilebilir (Mody, 2008: 208). Buna göre, çalışan ana işini sürdürürken, sınırlı bir süre için ya da sınırsız süre ile işletme içerisinde farklı bir işe geçmesi durumunda o işe yönelik eğitimi içerir. Bu yöntem sayesinde iş yerinde, işe yabancılaşma önlenir, personel yedeklenebilir, diğer birimlerle bütünleşme sağlanabilir (empati geliştirme), iş doyumu artırılabilir (Budak,2016: 285). Buna örnek olarak, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada üretim departmanında mühendis olarak çalışan bir kişinin, iş değiştirme yöntemi ile kalite departmanında mühendis olarak işe devam etmesi ve o departmana uyum sağlaması adına gerekli eğitimleri alması sağlanması olarak gösterilebilir. Rotasyon, genellikle, aynı örgütsel kademedede bulunan işler arasında yapılır (Bingöl, 2016: 310).

3.5.1.4. Stajlar

Staj, işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma,

yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yarar sağlar (Sabuncuoğlu, 2011: 152). İşletmelere, stajyerlik programlarını olumlu değerlendirirler ve özellikle yaz döneminde bu programları tercih ederler. Bunun en önemli neden ise işe alım masraflarını azaltmanın bir yolu olarak görmeleridir. Stajlarda, stajyerlerin eğitildiği pozisyonda çalışmasına izin verilirken, bazı kısıtlamalarla ve önemli ölçüde daha az ücretle veya hiç ödeme yapılmaksızın, denetimli, pratik eğitimi içerir (Ballard ve Carroll, 2005: 11). Her işletmenin farklı, süreli staj programları olabilir. Bu programlar aylık ya da haftalık olabileceği gibi 9 veya 11 aylık uzun dönemli staj programları da bulunmaktadır. Günümüzde daha çok kurumsal ve küresel işletmeler tarafından yürütülen “Yönetici Geliştirme (MT: Management Trainee)” programları bu grup içerisinde yer almaktadır.

3.5.1.5. Ekip Çalışması ile Eğitim

Ekip çalışmaları ile eğitimin amacı, her bir bireyden ziyade bir takımın kollektif olarak geliştirilmesidir (Martin vd., 2014: 17). Bu yöntem ile eğitime katılanlar sosyal becerilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Moreland ve Myaskovsky (2000) yaptıkları çalışma ile bireylerin bir takım içerisinde yer alarak, takım içindeki bireyler ile eğitim aldıklarında ve öğrenme sürecinde beraber çalıştıklarında, takım olarak belirlenen görevleri daha iyi gerçekleştirildiğini saptamışlardır. Buradaki kilit nokta eğitimi alacak ekip üyelerinin uyumlu olmasına dikkat edilmesidir. Çünkü kişilerin birbiriyle olan uyumları, eğitim içerisindeki performanslarını ve çalışmalarını etkileyecektir. Aynı zamanda kişilerin birbirine alışması beklenmez ve tanışma süreci ile zaman kaybedilmemiş olunur. Ekip içerisine yeni birinin eklenmesi de eğitimi alacak kişilerde huzursuzluk yaratabilir ve eğitime katılan kişiler aktif olarak eğitimin gerekliliklerini yerine getirememeye durumuna düşebilirler. Bunun önüne geçmek için eğitimi alacak ekip içerisine bireylerin seçimi oldukça önemlidir.

3.5.1.6. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Bu yöntem, işletmelerde kullanılan en eski yöntem olup, günümüzde hala işletmeler tarafından tercih edilen bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemin tercih

edilmesinin nedenlerinden birisi de maliyetinin düşük olmasıdır. Yöntem, işletmeye yeni gelen ya da farklı bir göreve verilen kişinin; bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören, gözetimci veya yöneticinin yanında eğitilmesi esasına dayanır (Özçelik, 2018: 198). İşletme içerisinde yöneticinin bilgi ve deneyimini uygulama yolu ile ya da işbaşında sözlü iletişim tekniği ile çalışana aktarımı ile gerçekleşir. Genellikle basit, karmaşık olmayan işlerde kullanılması açısından pratik bir tekniktir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her yönetici, gerekli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Başka bir bakış açısıyla da iyi bir deneyim, bilgi ve yetkinliğe sahip yöneticinin ise bu bilgi ve deneyimlerini aktarma problemi yaşayabileceğidir.

3.5.1.7. Koçluk

Koçluk, işgörenlerin içgüdüsel yeteneklerine sahip olmaları için en iyi olmaları yönünde çaba sarf eden koç, kişisel enerjiyi açığa çıkaran, yaratıcılığı da teşvik eden doğal bir süreçtir (Akın ve Ulukök, 2017: 281). Koçluk yönteminde yöneticiler, işgörenlerin eğitimi için koç görevine bürünürler ve çalışanlarının mesleki gelişimlerine destek olmaya çalışırlar. Koçluk, insan kaynakları alanında çalışanları sonuçlara ulaştırmak için geliştirmeye uygun ortam ve şartları yaratan bir yönetsel eylem olarak ifade edilebilir. Bingöl'e (2016: 311) göre koçluk yönteminde, koçlar çalışanların işlerinde eksikliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder ve çalışanların sorumlu olduğu işlerde, o işi nasıl yapmaları gerektiğini açıklar; bu açıklamalar doğrultusunda çalışanlar o işi yerine getirmeye çalışırlar. Koçluk yönteminde, çalışana neyi nasıl yapması gerektiği ile ilgili direktif verilmez, sadece yol göstericilik yapılır.

3.5.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim ve geliştirme yöntemleri genellikle işletme içerisinde, dışarıdan gelen uzmanlar tarafından uygulanabileceği gibi, çalışanlarında işletme dışındaki bazı kurum ve kuruluşlara eğitim almaları amacıyla yönlendirilebilir.

3.5.2.1. Simülasyon Yöntemi

Simülasyona dayalı eğitim, genel olarak bireylerin deneyimlerini gerçeklikle idare etmek için oluşturulan herhangi bir yapay veya sentetik ortamdır (Salas vd., 2009: 560). Salas ve arkadaşları (2009:561) simülasyon temelli eğitimin, bir katılımcının performansını arttırarak, bilgi, kurallar yetenekler, davranışlar gibi yetkinlikleri kazandırmak için oluşturulan herhangi bir sentetik uygulama ortamı olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu bağlamda, simülasyona dayalı eğitim, daha çok gerekli olan veya daha önceden belirlenen yetkinlikleri geliştirme ve uygulama fırsatlarını geliştirmek ve bunlarla ilgili geri bildirim almak için fırsat yaratmaya odaklanan tek bir eğitim yaklaşımı olduğu söylenebilir.

3.5.2.2. Örnek Olay Çözümü Yöntemi

Örnek olay çözümü (veya vaka çalışması-case study), katılımcılara bir problemi çözmeden, çözmeleri için ya da bir çözümle, nasıl çözüleceğinin bir örneği olarak sunularak, becerilerini geliştirme fırsatı sunar (Elam ve Spotts, 2004: 52). Katılımcılara günlük hayatta veya iş yerinde karşı karşıya gelebilecekleri kurgusal bir olay örgüsü sunulur ve bu olay örgüsüne, yaklaşımları sorularak, nasıl davranacakları veya alacakları kararlar sorgulanır. Bu eğitim bir ekibe verilebileceği gibi birebir olarak da çalışanlara uygulanabilir.

3.5.2.3. T Grup Yöntemi

Bu yöntem, Highhouse'un (2002: 278) yaptığı çalışmaya göre Kurt Lewin'in Connecticut Workshop'larından önce Lipitt ve Bradford tarafından Freedmen Hastanesindeki doktorlar ve hemşireler arasında yapılan yüz yüze görüşmelerde kullanılmıştır. T-Grup veya eğitim grupları yöntemi, farklı kaynaklarda, hassaslık – duyarlılık grupları insan ilişkileri eğitim grubu veya karşılaşma grubu olarak da yer almaktadır. Bu gruplar genel olarak 8 ile 15 kişiden oluşur ve katılımcıların kendi aralarındaki etkileşimleri aracılığı ile kendilerini öğrendikleri bir grup eğitimidir. Aynı zamanda, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları

üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir (Bingöl, 216: 317). Bu yöntemde gruba seçilen çalışanlar, belirlenen gün ve süreler dahilinde beraber çalışarak, grup içerisindeki dinamikler grup üyeleri tarafından yaratılır ve yönetilir. Kişiler arası ilişkileri ve iletişimi güçlendirici yönü bulunan bu yöntemin, kişileri açık fikirli, samimi kişilere dönüştürür.

3.5.2.4. Kurslar

Eğitim materyalinin bir eğitmen tarafından bir grup eğiticiye sözlü talimatlar yoluyla yayılmasını içerir (Martin vd., 2013: 16). Genellikle çalışma saatleri dışında düzenlenen bu yöntem uzun soluklu eğitimlerdir. Günümüzde, işletmeler eğitim alanında faaliyet gösteren çeşitli kurum veya danışmanlık firmaları ile anlaşmalar yaparak, çalışanlarına belli zaman dilimleri içerisinde belirledikleri eğitimi aldırma yoluna giderler. Bu yöntem ile geniş bir kitleye ulaşılır, eğitimin tasarlanması aşamasında daha zaman kullanılır, içeriği revize etmek daha kolaydır ve alınan hizmet kapsamında eğitime katılanlara, şirket ve eğitimin içeriği ile ilgili güvence verilir (Thiagarajan, 2005: 2).

3.5.2.5. Oyun Bazlı Eğitim Yöntemi

Martin ve arkadaşları (2014: 25) oyun bazlı eğitim yöntemini, eğitime katılanların çeşitli stratejik alternatifleri keşfetmelerine ve diğer oyuncuları etkileyen sonuçları, bireylere veya örgüte risk yaratmadan deneyimlemelerine izin veren bir dizi karar verme görevinde rekabet etmelerini sağlayan eğitim yöntemi olarak tanımlar ve bu yöntemin rekabetçi olduğu bunun sonucunda da eğitimi alan bireyleri motive edici bir özelliği olduğunu savunurlar. Eğitilenler simüle edilmiş bir pazarda her biri birbirine rakip olan 5-6 kişilik gruplara bölünürler. Burada oyuncular yani eğitimi alan gruplar, kendilerini bir işletme simülasyonu içerisinde bulurlar ve bir işletmeyi temsil ederler. Bu yöntemde her grup, bir işletme olarak düşünülmekte, gruptaki üyelere işletmenin pazarlama, satış, finans, üretim ve bunun gibi konularla ilgili verileri verilmektedir (Özçelik, 2018: 204). Ekipler bu verileri yorumlayarak, rekabetçi ortamda başarılı bir işletme olmaya çalışmaktadırlar.

3.5.2.6. Rol Yapma Yöntemi

Rol yapma yönteminin en büyük avantajlarından biri katılanlara içeriği simüle edilmiş bir durumu uygulama fırsatı sunması ve böylece işte başarısız olma olasılığı olmadan uygulama şansı vermesidir (Martin vd., 2014: 17). Nikendei ve arkadaşları (2005: 122) bu yöntemin özellikle iletişim eğitimi alanında yaygın olarak kullanıldığını ve katılımcılar arasındaki etkileşime odaklandığını belirtmişlerdir. Rol oynama yönteminin esası, gerçekçi bir durum yaratmaya ve eğitilenlerin bu gerçekçi durumdaki spesifik bir kişinin rolünde olduğunu varsaymaya dayanır (Dessler'dan aktaran Özçelik, 2018: 204). Eğitimi alan kişilere gerçek olmayan, varsayıma dayalı bir ortam yaratılır ve katılanlardan bazı roller üstlenilmesi istenilir. Katılanlar üstlendikleri bu rollere göre davranışlar sergilerler ve gerçek yaşamda o rolde olan kişi ile empati yapma şansı bulurlar. Böylece bireylerden empati yaparak, diğer kişilerin rollerinin analiz etmeleri ve anlayışlı olmaları beklenir.

3.5.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi

Beklenen sorunlar yöntemi (in-basket training) hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, personelin seçimi, yönetimi süreçlerinde, bireylerin gelişimine katkı sağlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanlar, yöneticilerinin bir gün içerisinde yüz yüze kaldıkları problemler ile yüzleşir; eğitime katılanlar, yöneticilerinin tarzıyla bu problemleri çözmeye çalışırlar. Eğitime katılanlar yöneticilerinin, telefon mesajları, notları, işiyle ilgili dökümanları bir sepet içerisinde (in-basket) görme imkanı bulur, böylelikle bir süreliğine, eğitime katılan kişi yöneticisinin görevlerini üstlenmiş olur. Bu süre zarfında ortaya çıkan sorunlara eğitime katılan kişinin, elindeki veriler ile çözüm üretmesi beklenir. Genellikle belirli ve genel bir işe yönelik görevler seçilir (York vd., 2005: 271).

3.5.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

İçinde yaşadığımız dünyada teknolojinin yeri artık göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Bu nedenle, teknolojinin bireylerin özel hayatında yer almaması imkansız olduğu gibi, teknolojinin getirdiklerini de işletme süreçlerine dahil etmemek imkansızdır. Özellikle insan kaynakları alanında, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri doğrultusunda, günümüzde çok sayıda farklı, teknoloji destekli eğitim ve geliştirme yöntemi bulunmaktadır.

Bilgi çağında, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kuruluşların entelektüel sermayeye bir yatırımı olarak da görülebilmektedir. İçinde yaşadığımız çağ bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır ve buradaki bilgi toplumun gelişmesi adına stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bilgiyi yaratan ve kullanan insan kaynağı olduğuna göre, insan kaynaklarının eğitimi bu toplumun varlığını sürdürebilmesinin vazgeçilmez koşulu olmaktadır (Yazıcı, 2004: 26).

Bilimsel veya teknoloji tabanını kullanan ustaca yöntemlerden bazıları şu şekildedir (Verma ve Singh, 2010: 132);

- Çoklu ortam yardımcıları (Multi-media aids): power point sunumları, slaytlar, görsel-işitsel klipler gibi öğrenim deneyimini zenginleştiren tekniklerin kullanılmasıdır.
- Bilgisayar destekli eğitim (computer aided instructions): eğitimin verilme aşamasında, katılanların süreçte ilerlemelerinin denetlenmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde bilgisayar kullanımının önemini ifade eder.
- E-mentorluk ve E-Öğrenme (E-mentoring and E-Learning): bu teknikler ile eğitmenin fiziksel mevcudiyetine bağlı olmaksızın, eğitimi alan bireylerden, kendi ofis alanlarında ve istedikleri hızlarda çalışmalarına olanak sağlar.
- Video Konferans (Video Conferencing); ses, görüntü ve dataları uzun mesafe arasında aktarılmasını, gerçek zamanlı sağlayan bir yöntemdir.

- Webinar: seminer veya derslerin internet üzerinden verildiği bir sistemdir. Belli bir yazılım üzerinden eğitimi veren kişi, görüntülü ve sesli olarak eğitimini verirken, çok kişili katılımcılar eğitime uzaktan bağlanarak katılır. Aynı ekran üzerinde eğitimi veren kişinin hazırladığı eğitim videoları, dökümanları, slaytları gösterilmektedir. Katılımcılar, mesaj veya sesli olarak eğitimciye sorular sorabilmektedir.

Örgütlerde teknolojiye dayalı eğitimin giderek artması, büyük ölçüde eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından sunulan potansiyel pratik faydalarla desteklenmektedir. Gelişen teknolojinin, örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Gelişen teknolojinin bu alanda gösterdiği en büyük faydalar, maliyet düşürme, eğitim süresinde azalma, çeşitlilik ve erişilebilirlik olarak gözlenmektedir.

3.6. YETKİNLİK BAZLIK EĞİTİM VE GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulamaları farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Örgütsel stratejiyi ve yetiştirmeyi, stratejik bakış açısı kullanarak oluşturmak, kurumun başarısını arttırmaya ve kurum kültürünün zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, işyerindeki dinamik değişimlerle yüzleşmek ve eğitimi, işletmenin rekabet avantajı olarak kullanılması açısından, gerekli güncel gelişimlerin takip edilmesi ve bunun işletme için sürekli gereken gelişim süreci olarak değerlendirilmelidir (Milhem vd., 2014: 12).

Yönetim çerçevesi içinde; strateji, geleneksel olarak uzun dönemli planlamadan ziyade, yöneticilerin kendi kurumlarını hedeflerine yöneltmede göstermiş oldukları faaliyetlerdir (Bayraktaroğlu, 2002: 40). Stratejiler, işletmenin içinde bulunduğu dinamik çevre içerisinde, işletmenin rekabet avantajı kazanabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için gerekli yöntemleri belirlemeye yardımcı olur. organizasyonun var olan kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler (Bayraç, 2008: 7).

Bir eğitim ve geliştirme stratejisi, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olup, işletmenin sahip olduğu insan kaynağını optimal seviyeye

çıkarmak için geliştirmeyi içerir ve güçlü bir yönetim kadrosu için çalışanların liderlik yeteneklerinin geliştirilmesini içerir (www.imd.org).

Bir eğitim ve geliştirme stratejisi, aşağıdaki unsurları içeren bir eğitim planı şeklinde olabilir (Gibb, 2002: 129);

- Bir politika bildirimi, eğitim ve geliştirme teması ve öncelikleri, anahtar noktaları neler olması gerektiği,
- Eğitim bütçesinin ana hatları, eğitim ve geliştirmede planlanan gelir ve gider seviyelerinin belirlenmesi,
- Operasyonel plan, zaman çizelgeleri ve kaynak programlarının sağlanması,
- Sorumlulukların dağılımı, kimin ne yapacağını sorumluluklarının belirlenmesi,
- Değerlendirme ve kariyer gelişimi gibi ilgili sistemlere entegrasyon ve referanslar

Armstrong (2011: 655) işletmenin bir avantajı olarak insan sermayesini görmektedir ve işletmenin iş hedeflerine ulaşması için öğrenme ve geliştirme stratejileri ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır ve çalışanlarında istek ve ihtiyaçları göz önüne alındığında, çalışanların başarısının desteklenmesi için işletme içerisinde bir öğrenme kültürü inşa edilmesi gerektiğini söyler.

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletmeler süreçlerine yardımcı olacak bir takım stratejik yollar izleyebilirler. Bunlardan bir tanesi de genel iletişim stratejisidir (www.ecs.org). Bu yöntem işletmeler arası bir iletişim stratejisini göz önüne alır. İşletmeler kendi aralarında yetkinlik bazlı eğitim faaliyetleri için bazı yollar önerir. Bu öneriler; birden farklı yöntem ve mesajın kullanılmasını, eğitimi alacak kitlenin tanınmasını, karşılaşılabilecek soru ve sorunlara önceden hazırlık yapılmasını, spesifik örnekler verilmesini, iletişimin basit ve eğlenceli hale getirilmesini ve sıkça uygulama tekrarının yapılmasıdır.

Bahlis ve Tourville (2005: 3) eğitim ve geliştirme programının ilk planlanması aşamasının daha efektif olması için 6 aşamadan oluşan bir stratejik yöntem

sunmuşlardır. Stratejinin ilk üç stratejik basamak eğitim programının yararını arttırmaya odaklanırken, diğer üç stratejik basamak eğitim maliyetlerini düşürmeye yöneliktir. Toplamda bu altı stratejik basamak, adım adım uygulandığı takdirde efektif bir eğitim geliştirme sistemi elde edilebilir. Bu adımlar (Bahlis ve Tourville, 2005: 3);

- İşletmenin görev ve performans amaçlarının tanımlanarak önceliklendirilmesi,
- İstenilen performans düzeyine ulaşılması için, görevlerin belirlenmesi,
- Belirlenmiş gruplara görevlerin atanması,
- Hangi görevlerin, eğitim ihtiyacından doğduğunun belirlenmesi,
- Eğitim gerektiren bu görevleri başarıyla yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara öncelik verilmesi,
- Bilgi ve beceri boşlukların tanımlanması

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ortak unsurları, üstlenilmesi gereken görevlerin belirlenmesini, ihtiyaçların değerlendirilmesini, planlama ve tasarımı, profesyonel hizmet sunma ve harekete geçme, değerlendirme şeklinde yorumlanabilir. Fakat tüm bunlar göz önüne alındığı zaman, evrensel tek bir stratejiden söz etmek mümkün olmayacaktır. Bunun nedeni, her işletmenin kültürü, çevresel koşulları, içinde bulundurduğu insan kaynakları yönetim şekilleri birbirinden farklıdır; her bir işletmenin kendisine özgü yöntemleri söz konusudur. Bunlar göz önüne alındığında gerekli değerlendirmeler yapıp her örgüt için uygun eğitim ve geliştirme stratejileri belirlenmelidir. Eğitim ve geliştirme stratejik bir öneme sahip olup, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusu ile doğrudan etkileşim içerisinde (Niazi, 2011: 45).

3.7. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM VE GELİŞTİRME: LİTERATÜR ÖZETİ

Harris ve arkadaşları (1995: 33), yetkinlik bazlı eğitimin, endüstri devriminin, işletmelerde getirdiği teknolojik karmaşıklıkların, eğitim üzerine getirdiği baskılardan doğduğunu; gelişen ve değişen dünyada meydana gelen ekonomik ve sosyolojik olaylar ile geliştiğini söyler. Değişen ve küreselleşen ekonomi ve teknoloji ile ilgili gelişmelerle, çalışanların işletmelerde, sorumlu oldukları işlerde daha geniş bir beceri

yelpazesi ve özellikle esnek yetenekler, beceriler, yetkinlikler göstermelerini gerektirir. Bu süreç süresince yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirmede hem ulusal hem uluslararası çalışmalar mevcuttur. Aşağıda bu çalışmalar hakkında açıklamalara yer verilmektedir.

3.7.1. Uluslararası Yazın Taraması

John ve arkadaşları (1971: 2), Toledo Üniversitesi'nde eğitim personelin eğitimi için, yetkinlik temelli bir öğretim modülü tasarlamışlardır. Çalışmalarında katılımcıların yetkinlik temelli öğrenim bilgilerini gösterir, katılımcıların davranışsal hedefler, öğrenme yöntemleri ve öğrenme çıktılarının değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Roy McCanne (1971), Heffernan-Cabrera ve arkadaşları(1971), Estes (1971), Brent ve diğerleri (1972), Joyce (1974), Finch (1974), Kocher (1975) gibi araştırmacılar, eğitim sektöründe faaliyet gösteren eğitim personelleri adına yetkinlik bazlı öğretmen eğitimi (Competency Based Teacher Education) konusunda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu çalışmaların ortak özelliği, mesleki eğitim veren okullarda görev alan eğitim personellerinin yetkinliklerinin artırılarak, öğrencilerine doğru bilgi, davranış ve tutumu aktarmalarını sağlamaktır.

Steg (1973: 2) makalesinde, yetkinlik temelli eğitimin uygulanmasındaki olasılığı ve arzu edilebilirliği ele almaktadır. Bu makalede, o dönem yapılan çalışmaları ampirik olarak bir değerlendirilme yapmaktadır. Bunun sonucunda yetkinlik kriterlerinin eğitim ile ilişki içerisinde olduğuna değinmektedir.

Norton ve arkadaşları (1978: 8), mesleki olarak, performans bazlı öğretmen eğitimi programı çerçevesinin analiz edilerek ne olduğunu ve ne olması gerektiğini, neden yetkinlik bazlı öğretmen eğitimi programına geçilmesi gerektiğini açıklamaya yönelik bir çalışma yaparlar. Çalışmalarında yer alan ekler ile bibliyografik bir çalışma yaptıkları görülmektedir. Çalışmalarında, çeşitli performans bazlı öğretmen eğitim programları ve yetkinlik bazlı eğitim programları yer almaktadır ve bazı öneriler getirmektedirler. Burada temel olarak yetkinliklerin, araştırmacılar ve program hazırlayanlar tarafından önceden tanımlanması gerektiğini, yetkinliklerin bir kez

tanımlandıktan sonra, değişen çevre ve koşullara göre güncellenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Colburn (1982: 1) genç bireylerin, mesleki eğitim alanlarında gerekli eğitim programlarına katılımlarıyla, iş hayatına yeni girecek genç bireylerin gerekli yeterlilik ve yetkinlikleri kazanmaları için bir dizi geçiş hizmeti sunabileceğini önerir. Bu amaçla ile de Amerika'da bulunan bir lisede yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programı tasarımı, uygulaması ve geliştirilmesini gerçekleştirmektedir. Lise eğitiminin son senesinde öğrenim gören ve bu pilot projeye katılan genç bireyler ile mezun olduktan sonra kariyerlerine başladıkları işletmelerdeki işverenleri ve potansiyel işverenleri üzerinde bir araştırma söz konusudur. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hem genç bireyler hem de bu gençlerin potansiyel işvereni ya da işverenlerine uygulanmaktadır. Colburn (1982: 132) araştırmasının sonucunda ihtiyaç analizleri sonucunda elde edilen yetkinliklerin etkili bir şekilde kullanıldığını, eğitim programında referans alınan hedeflerin gerçekleştirildiği, lise mezuniyeti sonrasında, ilk işe girişlerde, yetkinlik bazlı mesleki eğitim alan ve klasik mesleki eğitim alan genç birey grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya koymaktadır.

Howard (1985: 8) ise bir işletmede, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek amacıyla yetkinliklere dayalı bir eğitim ve geliştirme sistemi için bir model oluşturmayı hedeflemiş; bunu yaparken de tezini, çalışan motivasyonunu öğrenmeye yönelik, sistem teorisi ve öğrenme teorisi üzerine kurmuştur. Nitel araştırma yöntemi kullanan Howard (1985: 131) yetkinlik temelli eğitim ve geliştirme modelini kurarken Lippit'in modelini kullandığının altını çizmiş; modelini Oklahoma'da bir sağlık hizmeti veren özel bir şirkette toplamda 249 çalışan üzerinde uygular. Şirketin insan kaynakları departmanı ile yaptığı işbirliği sonucunda geliştirdiği yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme modelinin uygulamasını gerçekleştirmiş ve çalışanlar, yöneticiler ve eğitimi verenler ile yaptığı yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda kurulan yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme modelinin, çalışanların öğrenme motivasyonunu etkileyip etkilemediği konusunda kesin bir sonuca varamamıştır.

Yahanda (1986) doktora tezinde, yetkinlik bazlı bir yönetsel eğitim programının büyük ölçekli bir şirkette, bilgi hizmetleri bölümünde, proje yöneticilerinin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmış; araştırmasında Campbell

ve Stanley tarafından eşdeğer olmayan kontrol grubu olarak belirtilen yarı deneysel bir tasarım kullanmaktadır. Katılımcılar ilk grup ve kontrol grubu olarak ikiye ayrılmış ve gruplar arasındaki farklılıkların karşılaştırılması yapılmaktadır. Yapılan matematiksel analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, yetkinlik bazlı eğitim uygulamasından 6 ay sonra, proje yöneticilerinin gelişiminde ve iş performansında gelişme olduğu görülmüştür.

Tuxworth'a (1989) göre yetkinliğe dayalı eğitim ve yetiştirme hareketi, Amerika'daki gelişmelere ve aynı zamanda İngiltere'deki ilgili gelişmelere bağlı olduğunu söyler; yaptığı araştırmada yetkinlik bazlı eğitimin tanımını yaparak Amerika'daki köklerini araştırmış ve gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerde, bireylerin mesleki ihtiyaçları dikkate alınarak rol geliştirme ve rol genişletmeye izin verilmesi gerektiğini, profesyonel gelişim için potansiyel bir program olduğuna, mesleki yetkinliklerin, mükemmel performansın tanımlanmasında ve geliştirilmesinde kullanılması gerektiği noktalarına değinmiştir.

Brown (1991: 33) ise çalışmasında, öğretim sistemleri modeli yaklaşımını baz alarak, yetkinlik temelli eğitimin uygulanmasını açıklamaktadır. Yaptığı literatür araştırması kapsamında, Cornoy ve Levin modelini işyeri ve eğitim reformları arasında bir ilişki olup olmadığını göstermek için kullanan Brown, bu modelin direkt olarak uygulanmasıyla eğitim müfredatı ve pedagojinin aynı yerde olması gerektiğini savunmaktadır.

Kerka (1998: 3), yetkinlik bazlı eğitim ve yetiştirme metodolojilerinin tanımını yapmış; eğitimin, işyerinde neden uygulanması gerektiğini teorik şekilde açıklamaya çalışmış ve yetkinlik temelli eğitim ve yetiştirme programlarına davranışsal ve bütünsel bakış açısıyla yaklaşmaktadır.

Erica Smith (1999: 106) çalışmasında, Avustralya'daki mesleki eğitim ve yetiştirme sektöründe, yetkinlik temelli eğitimin on yıl boyunca uygulanması çalışmalarını incelemiştir ve 1995 – 1997 yılları arasında yetkinlik bazlı eğitim programı ile ilgili ulusal araştırma projesinin verilerini yorumlar. Proje kapsamında 1995 yılında, Charles Sturt Üniversitesi'nde İstihdam ve Eğitim Araştırma Grubuyla yapılan çalışmada, 100 teknik ve ileri eğitim katılımcısına, yetkinlik bazlı eğitim

programının tasarımı ve tanımıyla ilgili bir dizi soru seti sorulmuş ve yetkinlik temelli eğitimin, katılımcılar tarafından kabul edilmesinin başlangıçtan daha yavaş gerçekleştiği tespit edilmiş ve katılımcıların normal eğitim programındansa yetkinlik temelli eğitim programının tercih ettikleri saptanmıştır. Avusturalya’da yetkinlik bazlı eğitim programlarının son on yılını inceleyen bu araştırmada, sistemin uygulanmasında bazı zorluklar yaşanmasına karşın başarılı ve etkin bir şekilde hem eğitim sektöründe hem de özel sektör alanlarında farklı eğitim program katılımcısına uygulanabilirliği olduğu belirtilmektedir.

Mulcahy (2000), çalışmasını 1998 yılında yetkinlik bazlı eğitim uygulamalarının pratiğine ilişkin gözlemler yapar; inşaat, tarım, endüstri sektörlerinde faaliyet gösteren ve küçük – orta – büyük ölçekli çeşitli firmalarda yetkinlik tabanlı eğitim programlarına yönelik vaka incelemesi sonucunda; firmaların yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programlarının gözlemlemesini, eğitim programının içeriğini, eğitim belgelerini, eğitim yatırımlarını mercek altına alır ve firmaların üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Üç firmadan gelen deneysel materyaller kullanılmıştır; çalışmada teknik, kültürel, sosyal kriterlerin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve yetkinlik temelli bir eğitim programının göz ardı edilmemesi gerektiğini, güçlü stratejiler ile kullanıldığında işletmenin hayatta kalması için kritik bir amaç olduğunu söylemektedir.

Hemşirelerin oryantasyon eğitiminin yetkinlik bazlı bir eğitim modeli olması gerektiğini söyleyen Gregg (2001: 2) ise oryantasyon eğitiminin örgütsel ihtiyaçlar ile uyumu gerektiğini ve iş hayatında, hayat boyu eğitim felsefesinin gerekliliği üzerine durmuş; Kanada’da küçük bir sağlık işletmesinde yaptığı pilot uygulamaya toplamda 27 hemşire katılmış, yetkinlik bazlı eğitimin etkinliğini değerlendirmeye çalışmaktadır. Geliştirdiği pilot uygulamadan sonuçların elde edilmesi üç yıl sürmüştür. Sonuçları değerlendirmek için iki farklı anket geliştiren Gregg (2001: 92) ilk anketinde tüm katılımcıların cevapladığı, yetkinlik bazlı bir yönelimde yetişkinlerin öğrenme unsurlarını ölçmeye çalışmış; ikinci ankette ise, sadece oryantasyon eğitimine katılan kişilerin algılarını ölçmeye çalışmıştır ve eğitim programının beklenen sonuçlara neden olup olmadığı, örgüt kültürü ve hedefleriyle uyuşup uyuşmadığını değerlendirmektedir. Elde ettiği sonuçlara göre de yetkinlik

temelli bir oryantasyon eğitiminin, klasik oryantasyon eğitiminden daha hızlı sonuç elde ettiğini, ve hemşirelerin hastalara olan yaklaşımlarında ve durumlara daha dikkatli yaklaştıkları tespit edilmektedir. Bunun yanında yetkinlik temelli oryantasyon eğitimine katılan katılımcıların, işlerinde daha fazla sorumluluk alarak, performans hedeflerini gerçekleştirmede başarı sağlamaktadır.

Nisha (2003: 9) yüksek lisans tezinde, Güney Afrikada bulunan Durban Büyükşehir Kütüphanesi'nde sürekli ve yetkinlik temelli eğitim ve gelişmeyi araştırmak, devam eden eğitim ve geliştirme programlarında kütüphane personelinin algılarını belirlemek adına bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasında amprik ve amprik olmayan yöntemler kullanarak mevcut eğitim programlarını değerlendirmiş ve 270 kütüphane personeline eğitim ve geliştirme programıyla ilgili bir anket uygulamış, aynı zamanda eğitim sürecini de gözlemlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Durban Kütüphanesinde, sistematik bir eğitim ve gelişim politikasına sahip olmadığını, eğitim programına katılan personelin eğitim süreçlerinden memnun olmasına rağmen kalite anlamında kişilerin yetkinlik eğitim programının daha sık organize edilmesi gerektiğini vurgular.

Curwood (2004) doktora tezinde, Avustralya işletmelerinde uygulanan yetkinlik bazlı eğitim ve değerlendirme programlarını incelemiş; çalışmanın amacı, işyerlerinde yetkinlik bazlı eğitim – yetiştirme değerlendirme sistemleri ile ilgili sınırlı bilgi ve teori oluşturmak ve bu bilgiyi geliştirmektir. Araştırmada üç işletmenin eğitim ve geliştirme sistemleri incelemeye alınmış, sistemin içeriği, alınan kararlar, rekabet edilebilirlik ve verimlilik üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Çalışmada; örnek olay çözümlemesine de yer verilmiştir ve araştırmaya katılan üç işletmenin dış ve iç faktörlerinden etkilenecek alınan kararlar Stufflebeam değerlendirme modeli kavramsal bir çerçeve oluşturmak için kullanılmaktadır. Kirkpatrick modeli ile de eğitim ve yetiştirme sisteminin beklenen sonuçlara etkisi olduğuna dair kanıtları incelemek ve işletmenin rekabet edebilirliğini arttırmak için kullanıldığını belirtir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlara göre yetkinlik temelli eğitim sisteminin, işletmelerin gerekli tecrübelerini açıklamada veya ölçümlemelerinde, sisteme deneyimli işgücünün katılımıyla, iş performansındaki değişimin oldukça düşük

olduğunu belirlemiş, işletmelerin kendilerine özgü yetkinlik bazlı eğitim sisteminin kurulması, böylece etkili bir şekilde kullanılabileceğini savunur.

NASA'nın astronotlarını Mars ve ötesine göndermek ve orada uzay araştırmaları yapmaları için kalmaları, bununla beraber gelişen derin uzay araştırmaları neticesinde Brock (2007); astronotların performans gerekliliklerini etkileyecek farklı bir eğitim programı ihtiyacı saptamış; geleneksel eğitim programları yerine, astronotların bilişsel ve performans gereksinimlerine cevap verebilmesi için insan performansının iyileştirilmesine ve sürdürülebilirliğe uyum sağlama esnekliğine sahip yetkinlik temelli bir eğitim modeli geliştirir. .

Frank ve arkadaşları (2010) sağlık mesleğinde eğitime yönelik çağdaş yaklaşımların eleştirilerini ele almak için yetkinlik temelli eğitimin ortaya çıktığını belirterek; çalışmalarında yetkinlik bazlı eğitim ile ilgili sağlık sektöründe çalışanlar açısından geniş bir tanımın geliştirilmesini sağlamak amaçlı sistematik bir literatür taraması yapmışlardır. Çalışmalarında yetkinlik bazlı eğitimi tanımlayan hem İngilizce hem Fransızca dilinde yazılmış kaynakları tarayarak, toplam 173 kayıt analiz etmişler ve elde ettikleri sonuçlara yaptıkları çalışma sağlık sektöründe yetkinlik bazlı eğitim literatürünün ilk kapsamlı sistematik bir değerlendirmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Morris ve arkadaşları (2013: 357-358) ise girişimci eylem için gereken yetkinlikleri tanımlamaya yönelik bir çalışma yapmışlar ve birey ile çevre arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan senaryoların bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, araştırmalarında Delphi yöntemini kullanarak 13 girişimci yetkinlik seti elde etmişlerdir. Bu yetkinlik seti uluslararası bir eğitim programı içerisinde pilot bir çalışma olarak kullanılmış ve girişimcilik eğitiminin yetkinlik geliştirmedeki rolüne ilişkin sonuçlar çıkarılmıştır. Araştırmada iki örneklem grubu kullanılmış, ilk grup 20 seçkin girişimciden oluşurken, ikinci grup 20 profesyonel girişimcilik eğitimcisiinden oluşmaktadır ve çoklu panel turlarına katılmışlardır. İlk turda katılımcılara girişimcilik başarısını etkileyen özel yetkinlikler ve bunların öğrenilebilirliği sorulmuş, katılımcılardan girişimciliğe karşı temel yetkinlikleri listelemeleri istenmiştir. Bu sonuçlardan 265 farklı yetkinlik elde eden araştırmacılar puanlama yöntemi ile bu yetkinlikleri 18 yetkinlik setine indirgemişlerdir. İkinci turda, girişim yaratma başarısı

için gerekli yetkinlikleri 1 ile 7 puan arası puanlamaları istenmiş ve 4 puan üstü alan yetkinlikler listelenmiştir. Buradan da 14 yetkinlik seti elde edilmiştir. Girişimcilik yetkinliklerinin, eğitim programları ile geliştirilmesi, girişimcilik eğitime katılan kişilere istedikleri girişimci eylemi başarmaya ya da yeni iş kurma sürecinde başarılı olmasında olumlu sonuç verebileceğini göstermektedir..

Endonezya’da bir hotelde, bir insan kaynakları geliştirme programı olarak yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulaması yapan Kamarubian (2013: 182), araştırmasında nitel araştırma yöntemini kullanmıştır. Araştırmasında elde ettiği verileri yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programının uygulanması neticesindeki gözlem, görüşme ve dokümantasyonlardan elde etmiştir. Bu hotelde yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme programının planlamasını, uygulamasını ve değerlendirmesini yapan araştırmacı, verileri hotelin yemek bölümü çalışanlarını eğitim programına tabi tutmuş ve gözlem ve görüşme yöntemi ile elde etmiştir. Elde ettiği sonuçlara göre yetkinliklerin çıkartılarak çalışanlara eğitim programının uygulanması, işletmenin çalışanlarından yüksek performans elde edilmesini ve işletmenin sektördeki önemini arttırdığı sonucuna ulaşır.

Kumar ve Gupta (2014: 238) ise toplam kalite yönetimi ve 5S felsefesinin işletmeler açısından önemini vurgularken, Hindistan’daki şirketlerde bu felsefenin ne kadar uygulanabilir olduğunu ve bu felsefeye yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin katkısını tespit etmeyi hedeflerler. Çalışmada yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin 5S ve toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerine olan etkisi incelenmektedir. Araştırmacılar, Hindistan’daki iki işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, ilk şirkette uygulamaya yönelik bir yetkinlik temelli eğitim geliştirme programı hazırlamış ve eğitim programı öncesi ve sonrasında, eğitim, 5S ve toplam kalite endeksini hesaplamak için kalite ödül modelleri kullanılır. İkinci şirkette ise yetkinlik bazlı eğitimin etkinliği, 5S ve toplam kalite uygulamasında gösterilecek performans seviyesini ölçmek için sadece yetkinlik bazlı eğitimden sonra bir analiz yapılır ve her iki örneklem karşılaştırılır. Elde edilen sonuçlara göre yetkinlik temelli eğitimin, 5S ve toplam kalite uygulaması pozitif bir korelasyona sahip olmakta ve uygulama performansını artırıcı yönde olduğu tespit edilmiştir.

Goldman ve arkadaşları (2017: 407), Kanada’da bir eğitim araştırma hastanesinin cerrahi yoğun bakım ünitesinde, yetkinlik bazlı eğitimin, meslekler arası yetkinliklerin pratiğe geçirilmesinin amprik olarak anlaşılmasına yönelik bir araştırma yapmışlardır. Sağlık çalışanların, davranışları ve meslek içi işbirliklerinin etkileşiminin araştırılması adına etnografik bir yaklaşım kullanan Goldman ve arkadaşları (2017), 6 ay boyunca yaklaşık olarak 160 saat gözlem yapmışlar ve sağlık çalışanlarıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparlar. Veriler, birey davranışlarını anlamaya yönelik, ulusal iki yetkinlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Elde ettikleri verilere göre, sağlık çalışanlarının yetkinlikleri olarak, profesyonel iletişim, rol anlayışı ve ekip çalışması olduğu tespit edilmiş; mesleki yetkinliklerin bilgi, tutum, beceri, davranışları teşvik etmede önemli bir rol oynadığını sonucuna varırlar. Medikal çalışanların yetkinliklerinin özellikle mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesinde, yetkinlik bazlı eğitim çerçevesinin kullanılmasının beklentilerin karşılaması açısından yararlı buldukları ortaya çıkmıştır.

Gibbs ve arkadaşları (2017: 55) daha önce havayolu sektöründe faaliyet gösteren uçuş görevlilerinin, yetkinlik bazlı eğitimin onların performansına ve dolayısıyla müşteri/yolcu memnuniyetine olan etkisini araştırılmadığını, yaptıkları çalışmada asıl amaçlarının bu olduğunu vurgulamışlardır. Yetkinlikleri belirlenen 109 uçuş görevlisinin, eğitim öncesi ve sonrası ölçülen performans değerlendirme sonuçları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Müşteri memnuniyetini ölçmek adına, yolcular arasından rastgele seçilen örneklem grubuna anket uygulanmıştır. İki değişkenli analiz yöntemi kullanan yazarlar, uçuş görevlilerinin, yetkinlik bazlı eğitim programına dahil olduktan sonraki performans değerlendirmesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur.

Cicutto ve arkadaşları (2017: 277) Amerika’da okullarda görevli sağlık çalışanları üzerinde delphi tekniği kullanarak yetkinlik bazlı eğitim programının geliştirilmesi amacıyla bir araştırma yapmışlar, 31 panelist ile okullarda görevli sağlık çalışanları için 148 yetkinlik seti tanımlamışlardır. Okul hemşireleri ve doktorları için sürekli bir eğitim müfredatının geliştirilmesi ve asgari yetkinliklerin belirlenmesinin gerekliliğini incelemişlerdir. Yaptıkları pilot uygulama başarılı olmuş olup, daha geniş bir okul bölgesinde kullanılmaya başlanmıştır.

Emerson ve Berge (2018), işyerlerinde bilgi yönetimi uygulamaları ve yetkinlik bazlı eğitimi, mikro öğrenme olarak inceledikleri çalışmalarında; teorik bir çerçeve çizmişler; önermelerinde ise, yetkinlik temelli mikro öğrenme, işletmenin kritik hedeflerine ulaşmada çalışanların yeterliliğini ve etkinliğini artırmanın ardındaki yenilikçi bir güç olabileceğini belirtirler.

3.7.2. Ulusal Yazın Taraması

Bankacılık sektöründeki bir işletmede yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde kullanılmasını inceleyen Bayraktar (2002: 107), örneklem grubu olarak şube personellerini almış, araştırmasında çalışanlara anket uygulanmış ve tutumları incelenmiştir. Bu işletmede eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yetkinliğe dayalı performans değerlendirme aracı kullanılmış ve bu sonuçlara göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ihtiyacı tespit edilerek uygun aksiyonların alınması sağlanmıştır.

Biçer ve Düztepe (2003: 13-20), çalışmasında yetkinlikleri işletmeler açısından teorik olarak değerlendirmişler ve işletme içerisinde pozisyona ya da kişilere atanan yetkinliklerin, işletmenin sahip olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bir üst seviyeye çıkartılabileceğini, çeşitli analiz yöntemleri ile saptanan eğitim ve gelişim programlarına olan ihtiyaçları belirlemeye yarayacağını, eksik yetkinliklerin geliştirilmesinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlanabileceğini belirtirler.

Gaye Kalkavan (2003) uluslararası ve ulusal birer işletmede yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi süreçlerini detaylı bir şekilde incelenmiş, ve bu iki şirkette kullanılmak üzere anket formu ışığında, firmanın insan kaynakları yöneticileri ile kişisel görüşme yöntemi ile verileri kullanmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri ile yaptığı görüşmede yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi, zaman ve para gibi kaynakların doğru kullanımının gibi yararları olduğu noktasına değinir.

Ceylan (2006) firmaların eğitim programlarını, yetkinlik temelli değerlendirmeler ile yapıp yapılmadığını ve eğitim ihtiyacının tespitinde uygun stratejilerin kullanılması ya da hangilerinin kullanıldığının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmış; araştırmada 21 soruluk bir anket 116 kişiye uygulanmıştır. Anket

sonuçları, çoğunluğun eğitim ihtiyacı analizi yaptığını ve bu uygulamayı da yetkinlikler bazında değerlendirdiği görüşünü ispatlar.

Sağır (2006: 153) yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerini incelediği yüksek lisans tezinde özel bir holdingi mercek altına almış, holdingin yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerini detaylı bir şekilde incelemiş; çalışmaya 156 çalışan katılmış ve 40 soruluk bir likert ölçekli anket formu kullanılmıştır. Araştırmada, yetkinlik değerlendirme sonucunda, çalışanlar ile yöneticiler, çalışanların kendi seviyeleri ve astları arasında görüşmelerin her yıl yapıldığı, holdingin stratejik hedefleri doğrultusunda kişilere özel eğitim ve geliştirme programının holdingin içinde bulunan eğitim akademisi içerisinde hazırlandığı belirtilir.

Uzunoğulları (2006: 95) ise yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulaması yapmış, bu uygulamada, yetkinlik modeli oluşturulması ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmesini Yetkinlik Koçluk (Competency Coaching) programı kullanarak yapılması amaçlanmıştır (Uzunoğulları, 2006: 93). Araştırmasında anket formları kullanmış ve bölüm yöneticileri ile görüşme yapmıştır; uygulama yapılan şirkette yetkinlik matrisleri çıkartılarak, çalışanların belirlenen standartlara gelmesi için yetkinlikler bazında, hangi eğitim ve geliştirme programına katılacağı tanımlanmıştır. Çalışanların geliştirilmesi gereken yetkinlikleri belirlenip buna göre gerekli gelişim planları hazırlanmıştır.

Paksoy (2007: 99) yüksek lisans tezinde, 600 çalışan kapasitesine sahip bir üretim firmasının yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimini ele almış; verileri, gözlem, anket ve davranışsal mülakat yöntemi ile toplamıştır. Elde ettiği verilere göre, araştırma konusu olan şirket eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenmekte ve eğitim ihtiyacının dış kaynaklardan temin edildiği sonucuna vararak, işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanlarının gelişimine önem verdiği sonucuna varır.

Kavgaoğlu (2017) doktora tezinde yetkinlik temelli eğitimi konu almıştır. Türkiye telekomünikasyon sektörünün önemli bir paydaşı ve saygın bir kurumun çağrı merkezleri özelinde gerçekleştirilen bu araştırmada, kurum bünyesinde, iç kaynakla tasarlanan ve uygulanan yetkinlik bazlı eğitim programlarının bilimsel kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır (Kavgaoğlu, 2017). Araştırma çağrı

merkezlerinde görevli 865 asistan ve bu asistanların eğitim programlarını düzenleyen 11 kişilik bir eğitimciden oluşur. Araştırma sonucunda uygulama yapılan işletme içerisinde insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını ilgilendiren açıklar tespit edilmiş ve gerekli önlemlerin alınması sağlanmıştır.

3.8. YETKİNLİK BAZLI EĞİTİM GELİŞTİRME UYGULAYAN BİR İŞLETMEDEN ÖRNEK DÖKÜMANLAR

Yetkinlik bazlı eğitim geliştirme faaliyetleri, işletmelerde çalışanların, işlerinde gösterdikleri performansları neticesinde tespit edilen eksikliklerini geliştirmeye, tamamlamaya yönelik çalışmaları ifade eder. Bu bölümde, yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme sistemi kullandığı tespit edilen; 2009 yılından beri İzmir Serbest Bölge’de, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, yaklaşık 500 çalışan kapasitesine sahip uluslararası bir firmadan “yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik” elde edilen örnek dökümanlar sunulmaktadır.

İşletmenin insan kaynakları yöneticisi tarafından paylaşılan bilgilere göre; işletmede her pozisyon için oluşturulan görev tanımları doğrultusunda pozisyonlar için istenilen yetkinlikler belirlenmiştir. İşletmede; insan kaynakları yönetimi sistemi kurulurken süreç analizi yöntemi kullanılmıştır. Ardından işletme içerisindeki her bir pozisyon için temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler belirlenmiştir. İşletmenin temel yetkinlikleri işletme içerisinde yer alan tüm çalışanlar için zorunlu olan yetkinliklerdir. Fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler ise her bir pozisyon için farklılık göstermektedir. İşletmenin temel yetkinlik matrisi Ek 1’de, fonksiyonel yetkinlik matrisi, Ek 2’de yönetsel yetkinlik matrisi ise Ek 3’de sunulmaktadır. Ayrıca yetkinliklerin tanımlanması aracılığıyla işletmede yetkinlik sözlüğü de oluşturulmuştur. Yetkinlik sözlüğü, belirlenen yetkinliklerin tanımlamalarını içermekte ve aynı zamanda performans görüşmelerinde ya da eğitim ve geliştirme ihtiyacının saptanmasında bireylere yol gösterici olmaktadır.

Örnek dökümanları sunulan işletme, uluslararası bir üretim firması olmasından dolayı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, merkezden gelmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin nasıl, ne zaman, kimler tarafından uygulanacağı “Eğitim ve Geliştirme

Prosedürü” adı altında açıklığa kavuşturulmuştur. Aşağıda işletmenin Eğitim ve Geliştirme Prosedürünün ilk sayfasına (Doküman 1) yer verilmektedir. Çalışan eğitim taleplerinin belirlenmesinde çalışan gelişim prosedürü (Doküman 2) de önem taşıdığından bir sonraki dokümanda çalışan gelişim prosedürüne de yer verilmektedir:

EĞİTİM ve GELİŞİM PROSEDURU			
Prosedur No :		Yayın Tarihi <i>Release Date</i> :	
Hazırlayan <i>Prepared by</i> :		Yayın No <i>Issue</i> :	
Onaylayan <i>Approved by</i> :		Sayfa <i>Page</i> :	
1. AMAÇ 1.1.Bu prosedürün amacı X İzmir’deki Eğitim ve Gelişim süreci kuralları içindir. Prosedürdeki değişikliklerin İzmir tesisi Fabrika Operasyon Direktörü tarafından onaylanması zorunludur.			
2. KAPSAM, UYGULAMA ALANI 2.1. Bu prosedür X İzmir’deki bütün çalışanların eğitim ve gelişim sürecinde uygulanmalıdır. 2.2. Bu prosedür Merkezi Eğitim Prosedürüne uymaktadır.			
3. SORUMLULUKLAR 3.2. Bütün Departman Müdürleri, departmanlarındaki kendilerine bağlı olan çalışanların eğitim ve gelişimleriyle alakalı olarak bu prosedüre uymaktan sorumludurlar.			
4. UYGULAMA a. Çalışan eğitim taleplerini, Çalışan Gelişim prosedürüne uygun şekilde belirler. Çalışan Gelişim Defteri doldurulurken teknik ve davranışsal yetkinlikler için oluşturulmuş olan eğitim listesinden kendisi için belirlediği yetkinliklere uygun eğitimleri defterine not eder. Talep ettiği eğitimleri departman yöneticisi ile yapacağı Çalışan Gelişim görüşmesinde kesinleştirir. Çalışan Gelişim defteri İnsan Kaynaklarına teslim edilir. b. İK Müdürü ve Fabrika Operasyon Direktörü Eğitim bütçesini de göz önünde bulundurarak talepleri onaylar. Yıllık Eğitim Planı İK Uzmanı tarafından hazırlanıp, ilan edilir.			

Döküman 1: Eğitim ve Gelişim Prosedürü

ÇALIŞAN GELİŞİM PLANLAMA PROSEDÜRÜ

Prosedur No Procedure No	:		Yayın Tarihi Release Date	:	
Hazırlayan Prepared by	:		Yayın No Issue	:	
Onaylayan Approved by	:		Sayfa Page	:	

1. AMAÇ

Bu prosedür; beyaz yaka için tasarlanan Çalışan Gelişimi Planlama sisteminin kurallarını tanımlar. Çalışan Gelişimi Planlama sistemi; çalışanların teknik beceri ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmek, kariyer hayatlarında yol haritası sunmak, Gelişimlerini bir plan dahilinde gerçekleştirmek, Kişiyeye özel gelişim planı yapmak, performansı artırmak amacıyla tasarlanmıştır.

2. KAPSAM, UYGULAMA ALANI

Bu prosedür X İzmir tesisi beyaz yaka personeli için geçerlidir.

3. TANIMLAR

Beyaz Yaka Çalışan: Aylık ücretli, Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi ile çalışanlar

4. SORUMLULUKLAR

4.1. İzmir İnsan Kaynakları Müdürü uygulamalar, iletişim ve İzmir tesisindeki ilkelerin uygulamaları takibinden sorumludur.

4.2. Bütün departman yöneticileri İK departmanı ile iş birliği halinde çalışmadan sorumludur.

5. UYGULAMA

5.1 Sistem tüm ofis çalışanları için tasarlanmıştır, ara değerlendirme ve yıllık görüşmelerle yürütülür. Gelişim Defteri aracılığıyla ile de kayıt altına alınır.

5.2. Gelişim defteri şu bölümlerden oluşur; Kariyer Geçmişi, Kısım 1, Kısım 2, Değerlendirme Formları, Görev Tanımları, Aksiyon Takip Notları, Gelişim Planı Değerlendirme Kendi Değerlendirmem: Kısım 1-2, Gelişim Planı Değerlendirme Yöneticimin Değerlendirmesi : Kısım 1-2 .

5.3 Görüşmeler, Performans Değerlendirme Sisteminin yıl ortası değerlendirme dönemi olan Temmuzda yapılır. Ara değerlendirmeler ise Performans Değerlendirme dönemi olan Şubat ayında yapılır.

5.4. Defterin Kariyer Gelişimi kısmı çalışan tarafından doldurulur. Çalışanların daha önce aldıkları eğitimleri gösterir bireysel listeler İnsan Kaynaklarından alınıp deftere eklenecektir.

Döküman 2: Çalışan Gelişim Prosedürü

Prosedürler doğrultusunda, yılda bir defa yapılan yönetici – ast görüşmeleri sonucunda ve buna ek olarak işletmenin dışardan almış olduğu danışmanlık hizmeti ile çalışanlara kişilik envanterleri uygulanmakta ve elde edilen sonuçlarla beraber pozisyonlardaki kişilerin geliştirilmesi gereken yetkinlikler tespit edilmektedir.

İşletmede teknik yetkinlikler genellikle dışarıdan alınan eğitim hizmetleriyle geliştirilmeye çalışılırken, davranışsal yetkinlikler insan kaynakları tarafından belirlenen iç eğitim programlarıyla geliştirilmeye çalışılmaktadır. Aşağıda işletmenin örnek bir iç eğitim programı (Doküman 3) yer almaktadır:

EĞİTİM PROGRAMI
“EKİP LİDERLİĞİ” YETKİNLİĞİ İÇİN EĞİTİM PROGRAMI Eğitimin amacı: Farklı projeler için bir araya gelen ekiplerin etkin yönetimini sağlayarak, istenilen performansı yakalamaları konusunda katılımcılara bilgi ve beceri kazandırmaktır. Kazanılacak yetkinlikler: • İletişim • Takım çalışması ve işbirliği • Liderlik • Takım Yönetimi • Planlama ve öncelik belirleme • Karar verme • Analitik düşünme ve problem çözme • Sorumluluk alma EĞİTİMİN FAYDALARI: • Proje ve süreç yönetimi hakkında bilgi ve beceri kazandırması • Yetkinliğe göre ekip kurmayı sağlaması • Görev, yetki ve sorumlulukların etkin bir şekilde dağıtılması • Planlama ve öncelik belirleme becerisini kazandırması • Proje çıktıları ve eylem planının belirlenmesi • Kurum içi iletişimi ve sorumluluk almayı güçlendirmesi MODÜL 1- Ekip nedir ve türleri • Ekip üyelerinin seçilmesi

- Ekip nedir?
- Ekip türleri nelerdir?
- Ekip olmak gerekli midir?

MODÜL 2- Ekip kurmanın adımları

- Ekibin amacı ve varış noktasını tanımlamak
- Ekibin türünü belirleme
- Ekip sponsoru ve tüzüğü
- Proje maliyeti
- Ödüllendirme sistemi
- Projenin kurum içi iletişimi

MODÜL 3-Ekip Yönetim süreci

- Başlangıç toplantısı
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- Karar verme yöntemleri
- Proje aşamaları

MODÜL 4-Ekip liderliği ve motivasyon

- Ekip liderinin nitelikleri ve görevleri
- Çatışmaları yönetmek
- Yüksek performanslı ekiplerin özellikleri
- Başarıyı birlikte kutlama ve lansman

METOD: Eğitim, ekip liderliğinin uygulama olarak verildiği bir yapıda olup, eğitim boyunca konular aktarılırken süreçler tek tek birlikte uygulanacaktır.

SÜRE: 2 gün

Döküman 3: Ekip Liderliği için İç Eğitim Programı

Eğitimin etkinliğini değerlendirmeleri için bir eğitim etkinlik formu doldurmaları beklenmektedir (Bkn EK-4)

Davranışsal değerlendirme formu									
Eğitimin ismi:									
Tarih									
Eğitmen ismi ve soyadı									
Şirket ve Departman									
Katılımcı ismi ve soyadı:									
Bu çalışma eğitimin verimliliğini ölçümlemek amacıyla tasarlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar ne denli objektif olursa eğitimin verimliliği o denli iyi bir şekilde ölçümlenebilecektir. Tüm cevaplar eğitmen, siz ve insan kaynakları departmanınız arasında gizli kalacaktır.									
Eğitim öncesi yönetici değerlendirmesi	A								
Eğitim sonrası eğitmen değerlendirmesi		B							
Eğitimden 2 ay sonra yönetici ile birlikte değerlendirme puanı						C			
Eğitimin öncesi ve sonrası fark					B-A				
Eğitim öncesi ile 2 ay sonrası değerlendirme puanı									
Müşteriyi etkin bir şekilde dinler.	8	7	-12,5%	5					
Güçlü sorular sorarak ihtiyacı tespit eder.	8	7	-12,5%	4					
Sözlü ifade yeteneği gelişmiştir.	9	10	11,1%	3					
Konuşurken ses tonu ve vurgulamalara dikkat eder.	9	8	-11,1%	0					
Anlaşılır bir şekilde bilgi verir.	9	9	0,0%	0					
Müşteri itirazını anlar.	8	9	12,5%	0					
Satışta yaratıcı teknikler kullanır.	8	7	-12,5%						
Zor müşteriyle başa çıkabilir.	7	7	0,0%						
Satış öncesi gerekli hazırlıkları yapar.	7	7	0,0%						
Müşteriye uygun sunum yapar.	6	7	16,7%						
Müşterinin duygularını anlar.	8	6	-25,0%						
İlişki yönetimine önem verir.	9	7	-22,2%						
Davranışlarında düzeltmesi gereken yanları bilir.	7	6	-14,3%						
Satış sonrası takibi iyidir.	8	8	0,0%						
Başkalarının düşünce ve fikirlerine önem verir.	8	7	-12,5%						
Pozitif biridir.	8	7	-12,5%						
Gülümsemenin öneminin farkındadır.	9	7	-22,2%						

Döküman 4. Eğitim Etkinliği ve Davranışsal Değerlendirme Formu

Değerlendirme formunda; eğitimin etkinliği değerlendirilmekte ve çalışanın yetkinliklerindeki gelişim izlenmektedir, eğitim öncesi yöneticinin değerlendirmesi, eğitim sonrası eğitmenin değerlendirmesi ve eğitimin yapıldığı tarihten 2 ay sonra eğitime katılan çalışan ve yönetici değerlendirmesi beraber yapılmaktadır.

İşletme içerisinde çalışanların eğitim talepleri gerek yönetici değerlendirmeleri, gerekse işletme içerisinde uygulanan gelişim basamaklarıyla belirlenmektedir. İşletme içerisinde yetkinlikleri geliştirmeye yönelik farklı yöntem ve materyaller kullanılmaktadır. Özellikle temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri geliştirmek amaçlı film, belgesel, kitap, makale ve bunlar neticesinde alınması gereken eğitimler, yetkinlik bazlı gelişim programı adı altında toplanmıştır. Aşağıda “Yaratıcılık” yetkinliğinin geliştirilmesi için hazırlanan örnek bir gelişim programı (Doküman 5) yer almaktadır.

YETKİNLİK	FİLMLER	BELGESELLER/DİZİLER	KAYNAK	KİTAP	MAKALE	PROJE	EĞİTİM
Yaratıcılık	Matrix	What the bleep we know?	LORD OF THE WIND	Steve Jobs Hayatı	12 secrets of effective businee communication	Daha iyi nasıl yaparız?	Yenilikçilik ve yaratıcılık
	Brave Heart	Steve Jobs konuşma					NLP ile kişisel liderlik
	Troya	Dan Pink Motivasyon	Ted Talk				Yüksek performanslı takım olmak
	Ölü Ozanlar derneği	Simon Sinek/Mükemmel liderler bir hareket nasıl ilham verirler	Ted Talk				
	Esaretin bedeli	Black/Yo-yo Ustası yolculuğum	Ted Talk				
	The piano	Tom Vujec Bir kule Kurun bir takım kurun	Ted Talk				
	Dingin Savaşçı	Rory Sutherland Reklamcıdan hayat dersler	Ted Talk				
	Jury runaway	BBC Human planet	BBC				
	Speed						
	Dick ve Jane iş başında						
	Devrim arabaları						

Doküman 5: Yaratıcılık Yetkinliğine Geliştirme Programı

İşletme içerisinde uygulanan Gelişim Planlama Süreci ile her bir beyaz yakalı çalışan ile ilgili yöneticiler tarafından yüz yüze görüşme yapılmaktadır. Çalışanın da görüşlerine başvurulara, çalışanlarda bu sürece dahil edilmektedir. Tüm bu süreçte, işletme çalışanın yetkinliklerinin gelişimini takip edebileceği her bir beyaz yaka çalışanı için “gelişim defteri” oluşturulmuştur. Burada, çalışanın kariyer hedefinde ne olduğu sorulmakta ve çalışandan bir öz değerlendirme yapması istenmektedir. Sonrasında yönetici görüşlerini beyan etmektedir. Her iki tarafın görüşmeleri sonucunda, geliştirilmesi gereken yetkinlikler belirlenmekte ve bu doğrultuda, firmanın “yetkinlik geliştirme matrisinden” gelişmesi beklenen yetkinliklere atanan eğitim ve gelişim programları ve materyalleri çalışana atanmaktadır.



SONUÇ

Çalışanların eğitim ve geliştirme çalışmalarının kaçınılmaz olarak işletmeye ve işletmenin sahip olduğu işgücüne katkısı oldukça büyüktür. Özellikle; işletmelerde insan kaynaklarının önemli bir işlevi olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, diğer tüm süreçleri de etkilemektedir. Değişen dünya ve yeni yöntemler ışığında kullanılan yetkinlik temelli yaklaşımlar artık insan kaynakları alanının tüm alanlarında etkili olmaya başlamıştır.

Birinci bölümde, eğitim kavramıyla ilişkili kavramlar açıklanmış; eğitim kavramının, yetiştirme, öğrenme, geliştirme kavramlarına yer verilmiştir. Yetiştirme, öğrenme ve geliştirme kavramlarının eğitimin bir parçası olduğu ve birbirlerini tanımlayan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim; bireylerin yeni bilgi, yetenek, tutum ve hatta davranışları öğrenmesini sağlar. Eğitim süreciyle beraber öğrenilen yeni bilgiler ışığında, bireyler kendilerini yetiştirmiş ve geliştirmiş olurlar. Eğitim bir süreçtir ve bu süreç belli adımlara sahiptir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek, işletmenin bütçe programlarına uygun olarak çalışanların gelişim ve yetiştirme faaliyetlerine katkı sağlayacak eğitim planlanmasının yapılması ise süreç içerisinde en önemli adımdır. Bu adımların eksiksiz tamamlanması durumunda eğitimin başarısız olması için hiçbir neden olmayacaktır. Aynı zamanda eğitim ve geliştirme faaliyetleri insan kaynakları süreçleri içerisinde önemli bir yere sahip olup; yetenek yönetimi, işe alım süreçleri, kariyer yönetimi, performans yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminde bu ilişkilerin kurulması işletmenin kendi süreçlerine katkı sağlayacağı gibi, farklı süreçlere de katkı sağlayacaktır. Bu katkıları ise, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları, performansları açısından incelemek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının, yetkinlik kavramının ve yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetim sistemine geçiş sürecinin incelendiği ikinci bölümde ise, insan kaynaklarının planlama, personel seçimi ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme sistemi, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler, çalışan sağlığı ve güvenliği fonksiyonları incelenmiştir. Bu fonksiyonlar bir işletmede insan kaynağının doğru yönetilmesi için

olmazsa olmaz fonksiyonlardandır. Bu fonksiyonlar farklı süreçleri ifade eder ama bir araya geldiklerinde ise bir bütünü ifade eder. Bu bir araya geliş ise, kurum kültürü yaratma ve işletmenin marka değerini arttırmaya yönelik amaçlara hizmet etmektedir. Kurum kültürü ve işletmenin marka değerinin arttırılması ile işletmeler rekabet avantajını korur ve piyasada üst sıralara yükselme fırsatı yakalar. İnsan kaynakları alanında, bilgi, beceri ve tutumun davranışa dönüştürülerek, çalışanların yüksek performans sağlaması için sahip olması gereken özellikler olarak tanımlanan yetkinlikler ise 1970’li yıllardan beri literatürde yer almaktadır. Yetkinlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda ise, insan kaynakları yönetiminde yetkinlik modelleri, insan kaynaklarının fonksiyonları olan personel seçimi ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme sistemi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama içerisinde yer almaya başlamıştır. Yetkinlik bazlı sistemlerin insan kaynağının yönetilmesinde kullanılması, işletmelerin çalışanlarından etkin performans almaları açısından önemlidir. Bunun yanında ise işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, çalışan davranışlarının doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve işletmenin kalkınması, başarılı bir yetkinlik sistemi ile sağlanabilir. İlk başta doğru ve başarılı bir şekilde işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarına entegre edilen yetkinlik modelleri sayesinde, çalışanların başarılarının yanında, işletme içerisinde insan kaynağının doğru yönetimi de söz konusu olacaktır.

Üçüncü bölümde, yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme incelenmektedir. Bir eğitim ve gelişim faaliyetinin yetkinlik temelli olması demek aslında; çalışanın işin yapılması için ihtiyaç duyduğu tüm yönleri ile geliştirilmesini tanımlamaktadır. Yetkinlik bazlı sistemlerin gelişmeye başlamasından önceki dönemlerde insan kaynakları; eğitim ihtiyaçlarını daha çok kişisel gelişim ve fonksiyon gelişim olarak incelerken bugün birçok farklı alanda yapılan çalışmalarda artık bunlar yerlerini yetkinlik temelli ve yetkinlik geliştiren faaliyetlere bırakmıştır.

Birçok farklı sektörde farklı alanlarda başlayan yetkinlik temelli yaklaşım özünde çalışanın işletmeye fayda getirmesi amacına hizmet etmektedir. Bu çalışmada da açıklanmaya çalışıldığı üzere aslında işletmeler yetkinlik temelli yaklaşıma geçmekle birlikte çalışanın işe alımından, performansına, kariyer ve yetenek yönetimine kadar giden tüm süreçleri dikkate almaktadırlar. İşletmeler kendi asıl

performanslarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için yüksek performanslı, eğitimli işgücüne sahip olmak zorundadırlar. Bu bakış açısı ile işletmeler; işe aldıkları her çalışanını yetiştirmek, eğitim ve gelişimlerini sağlamak durumunda ve bunları da işletmenin ihtiyacı olan yetkinliklere göre belirlemesi ve düzenlemesi gerekmektedir.

Bu nedenlerle, işletmelerde çalışanların kişisel gelişim, fonksiyonellik ve liderlik gibi farklı alanlardaki eğitim gereksinimleri yine işletmenin ihtiyacı olan yetkinlik temelinde belirlenmektedir. Her bir eğitim alanı aslında işletmenin ihtiyaç duyduğu farklı birçok gelişim alanına sahip olmakla birlikte, yetkinlik temelli yapılan bir performans değerlendirme ile gelişim alanları daha net bir şekilde belirlenmekte ve bu alanların geliştirilmesine hizmet eden eğitimler belirlenebilmektedir. Bu eğitimler, etkinliklerin gelişimine hizmet eden ve bu çalışma ile anlatılmaya çalışılan Yetkinlik Modellerinin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır.

Özellikle uluslararası yazından 1970’li yılların başından beri yetkinlik temelli eğitim ve geliştirme sisteminin kullanıldığı görülmüştür. İlk başlarda genel olarak mesleki lise veya ön lisans düzeyindeki eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin eğitimi için yetkinlik bazlı eğitim modelleri geliştirilmiştir. Bunun sonucunda farklı uygulamalar, farklı modeller, farklı yorumlar ortaya çıkmıştır.

Yetkinlik modellerinin işletmeler ve insan kaynakları alanında 1990’lı yıllarda yükselişe geçmesiyle beraber, yine uluslararası yazında, sağlık sektöründe, üretim sektöründe, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde yetkinlik temelli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulandığını görmek mümkündür. Uluslararası yazında yetkinlik temelli eğitim ve geliştirme sisteminin daha çok sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından ya da tıp fakültesi öğrencilerinin stajyer doktorluk dönemlerinde kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Ulusal literatür taraması yapıldığında hala klasik insan kaynakları yöntemlerinin kullanıldığı, yetkinlik modellerinin yeni yeni günümüzde insan kaynakları alanında parladığı söylenebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda ulusal yazında spesifik olarak yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme üzerine yapılmış çok fazla çalışmanın olmadığı görülmüştür. Daha çok ulusal yazında insan kaynaklarının diğer işlevleri arasında yer alan işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi

alanlarda yetkinlik modelleri incelenmiş olup; yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirmeyi özellikle mercek altına alan çalışmaların eksik olduğu tespit edilmiştir. Ulusal yazınımızı geliştirmek adına, eğitim ve geliştirmeye yetkinlik bazlı yaklaşım sağlamak önem arz etmektedir. Akademik çalışmalar ile, kendisini geliştirme yolunda olan, vizyon ve misyonunda kendisini bir adım ileriye taşımak isteyen işletmeler ile iş birliği yapılarak, işletmelerde yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulaması yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda hem akademik olarak hem de endüstriyel olarak farklı sonuçların elde edileceği göz önüne alınmalıdır.

Örnek dokümanların elde edildiği işletme uluslararası bir işletme olup, yetkinlik bazlı modelleri merkezden gelmektedir. Bu işletme insan kaynakları departmanında, eğitim ve geliştirme uzmanına sahip olup, yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme süreçlerine zaman ayırabilmektedir.

İnsan kaynakları alanında da yetkinlik bazlı modellerin kullanılması, işletmelerin hem dış çevre hem de iç çevresi ile olan ilişkilerinde avantajına bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle de uluslararası yazında özellikle eğitimcilerin ve sağlık personellerinin eğitimlerine yönelik yapılan yetkinlik temelli çalışmalar, ulusal yazında da geliştirilebilir ve uygulanabilir. Hem teorik hem de uygulama alanındaki eksiklikler, yapılacak çalışmalar neticesinde giderilebilir, yazın zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akın, A. ve Ulukök, E. (2017). Koçluk Yaklaşımı İle İşgören Geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 279-300.

Aktan, C.C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: *İnsan Mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.(2): 386-416.

Akyol, E.M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Akyol, E.M. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 15(2): 155-174.

Al-Asoufi, B.B. and Akhorshaideh, A.H.O. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*. 7(1): 87-101.

Aldoobie, N. (2015). Addie Model. *American International Journal of Contemporary Research*. 5(6): 68-72.

Altun, Y.P. (2006). *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anane, C.A. (2013). Competency Based Training: Quality Delivery For Technical and Vocational Education and Training (Tvet) Institutions. *Educational Research International*. 2(2): 117-127.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.

Arslan, M. (2018). *İşletmelerde Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Athey, T.R. and Orth, M.S. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*. 38(3): 215-226.

Bahlis J. J. and Tourville, S.J. (2005). Where Training Resources Should Be Allocated. *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference*. 1 (1): 1-11.

Ballard, S.M. & Carroll E. (2005). Internship Practices in Family Studies Programs. *Journal of Family and Consumer Sciences*. 97(4): 11-17.

Bas, D. (1989). On-the-Job Training in Afrika. *International Labor Review*. 128(4): 485-496.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3): 67-91.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktar, O. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması Ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktar, O. (2018). Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(33): 301-314.

Bayraktar, O. ve Şencan, H. (2017). Çalışanların İnsan Kaynakları Uygulamalarına Kıymet-Kaynak Temelli Yaklaşım Biçimleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(37): 169-195.

Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(7): 107-120.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. 27(1): 5-12.

Blan, W. E. (1982). *Handbook For Developing Competency-Based Training Programs*. Jenson Books Inc.

Brightwell, A. and Grant, J. (2013). Competency-based Training: Who Benefits?. *Postgrad Med J*. 89(1048): 107-110.

Brock, T.R. (2007). *Training Nasa Astronauts For Deep Space Exploration Mission A Research Study To Develop And Validate A Competency-Based Training Framework*. (Doctor of Philosophy). Capella University.

Brown, M. (1991). Competency-Based Training: Skill Formation For The Workplace Or Classroom Taylorism. *National Centre For Vocational Education Research*.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Budak, G. ve Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Burke, A. (2000). How to Accomplish Organization-Wide Competency and Education. *Nursing Management*. 31(2): 20-26.

Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg B.J., Carr, L. Philips G.M. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology*. 64: 225-262.

Cate, O. (2005). Entrustability of Professional Activities and Competency-Based Training. *Medical Education*. 39: 1176-1177.

Ceylan, H. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chan, A. P. C., E. H. K. Yung, P. T. I. Lam, C. M. Tam, and S. O. Cheung (2001). Application of Delphi Method in Selection of Procurement Systems for Construction Projects, *Construction Management and Economics*. 19: 699–718.

Cicutto, L. (2017). Competency-Based Framework and Continuing Education For Preparing a Skilled School Health Workforce For Asthma Care: The Colorado Experience. *The Journal of School Nursing*. 33(4): 277-284.

Colburn, D. W. (1982). *A Competency-Based Education Program For the Preparation Of Entry-Level Drafting Employees*. (Doctora Tesis). Graduate School of Wayne State University.

Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4): 304-313.

Compton, R., Morrissey, W., Nankervis, A. (2010). *Effective Recruitment and Selection Practices*. Australia: CCH Australia Limited.

Curtis, R. F., Hamilton, J.B., Andreyka, R.E. (1974). Performance-Based Curricula For Vocational Teachers. *Teacher Education Conference, Tampa, Florida, 2 May 1974*.

Curwood, M.R. (2004). *Competency-Based Training and Assessment In The Workplace*. (Doctora Thesis). Faculty of Education University of Melbourne.

Çapan, B. (2018). *Yetkinliklerin Ödül Kapsamında Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(1): 79-93.

Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 10 (20): 33-38.

Çelikmasat, A. G. (2018). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DeCenzo, A.D., Robbins, S.P., Verhulst, S.L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Çev. Canan Çetin, M. Lütfi Arslan. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Dessler, G. (2013). *Personal Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3): 145-166.

Dubois, D., Rothwell, W., Stern, D.J.K., Kemp, L.K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.

Dumansız, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitiminde Mizah ve Karikatürün Kullanılması Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elam, E.L.R. and Spotts, H.E. (2004). Achieving Marketing Curriculum Integration: A Live Case Study Approach. *Journal of Marketing Education*. 26(1): 50-65.

Estes, K. (1971). *Competency-Based Education Development Project*. (Master Thesis). Western Kentucky University.

Frank, J.R., Mungroo, R., Ahmad, Y., Wang, M., Rossi, S. and Horsley, T. (2010). Toward A Definition Of Competency-Based Education In Medicine: A systematic Review Of Published Definitions. *Medical Teacher*. 32: 631-637.

French, R. and Rumbles, S. (2016). Recruitment and Selection. *Leading, Managing and Developing People* (pp.169-190). London: Kogan Page Publishers.

Garavan, T. & McGuire, D. (2001). Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality. *Journal of Workplace Learning*. 13(4): 144-164.

Gibbs, L. and Washburn, I. (2017). Competency-Based Training In Aviation: The Impact On Flight Attendant Performance And Passenger Satisfaction. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*. 26(2): 55-80.

Goldman, J., Kitto, S., Reeves, S. (2018). Examining The Implementation Of Collaborative Competencies In A Critical Care Setting: Key Challenges For Enacting Competency-Based Education. *Journal Of Interprofessional Care*. 32 (4): 407-415.

Göktaş, Ö. (2018). *Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gregg, J.E. (2001). *Competency-Based Education: An Effective Approach To Nursing Orientation*. (Master Thesis). Saint Francis Xavier University.

Gupta, K. (2014). Comparative Study Of The Impact Of Competency-Based Training On 5 “S” And TQM: A Case Study. *International Journal Of Quality and Reliability Management*. 31 (3): 238-260.

Gustafson, K. L. & Branch, R. M. (2002). *Survey Of Instructional Development Models*, Syracuse Univ., Syracuse. NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Harris, R., Guthrie, H., Hobart, B., Lundberg, D. (1995). *Competency-based Education and Training Between a Rock and a Whirlpool*. Australia: Macmillan Publishers.

Hartenian, L. (2003). Team Member Acquisition Of Team Knowledge, Skills, And Abilities. *Journal of Team Performance Management*. 9(1/2): 23-30.

Heffernan-Cabrerera, P. (1971). *Curriculum Building; Affective Development – Competency-Based Teacher Education. (Master Thesis)*. University of Southern California.

Highhouse, S. (2002). A History of the T-Group and Its Early Applications in Management Development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.6(4): 277-290.

Howard, M.M. (1985). *Modeling A Training And Development System And Employee Motivation To Learn. (Master Thesis)*. University Microfilms International.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competeney Manager: A Model for Effective Performance*. NY: Wiley.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 200(14): 319-339.

Jehanzeb, K. Ve Bashir, N.A. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*. 5(2).

John, A., Leonard, L., Wiersma, W., Yarger, S. (1971). Training Competency Based Instructional Personnel. *Center for Educational Resarch and Services College of Education The University of Toledo*.

Kahraman, H. B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalkavan, G. (2003). *Competency-Based Human Resource Management Systems: A Multinational Company In FMCG Industry And A Native Human Resources Company In Service Industry*. (Master Thesis). Istanbul: Isık University, Social Sciences Institute.

Kamarubian, N. (2013). Competency-Based Training As A Program For Human Resource Development: A Case Study At Nalendra Hotel, Bandung. *International Journal Of Education & Management*. 3(2): 182-187.

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(7): 1-14.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(11): 79-105.

Kavgaoğlu, D. (2017). *Çağrı Merkezi Mesleki Yetkinlik Geliştirme Eğitim Programının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. ve Kurtuluş, E. (2014). *İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kerka, S. (1998). *Competency-Based Education and Training, Myths and Realities*. Eric Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training For Employment College of Education. The Ohio State University.

Kızıldağ, D. (2006). *İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: Bursa'da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kocher, E. (1975). *A Competency Based Program For Preparing Vocational Education Teachers*. Nebraska State Department Of Education Division Of Vocational Education and Nebraska Resarch Coordinating Unit.

Kordon, E. (2006). *Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kunche, A., R. K. Puli, S. Guniganti ve D.Puli (2011). Analysis and Evaluation of Training Effectiveness. *Human Resource Management Research*. 1(1): 1-7.

Küçükyıldız, İ. (2004). *Zincir Mağazacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve İşe Adam Alma ve Yerleştirme Süreçleri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management, The Academy of Management Review*. 19(4): 699-727.

Lawler, E.E. (1993). From Job-Based To Competency-Based Organizations. *Center for Effective Organizations*. School of Business Administration University of Southern California.

Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People For Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.

Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Martin, B.O., Kolomitro, K. And Lam, T.C.M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*. 13 (1): 11-35.

McCanne, R. (1971). *Teacher Competencies at the B.A. Level*. Emporia Kansas State College Teacher Chefs Resource Center. Department of Health Education and Welfare National Institute of Education.

McClelland, D.C. (1973). Testing For Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*.

McClelland, D.C. (1998). Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*. 331-339.

Milhem, W., Abushamsieh K., Perez A. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*. 21(1): 12-26.

Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management*. New York: Pearson Education.

Morris, M.H., Webb, J.W., Fu, J. And Singhal, S. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*. 51 (3): 352-369.

Mulcahy, D. (2000). Turning The Contradictions of Competence: Competency-Based Training And Beyond. *Journal of Vocational Education And Training*. 52(2): 259-280.

Nda, M.M. and Fard, R.Y. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, G.J.C.M.P. 2(6): 91-93.

Niazi, A.S. (2011). Training and Development Strategy And Its Role In Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*. 1 (2): 42-57.

Nikendei, C., Zeuch, A., Dieckmann, P., Roth, C., Schafer, S., Völkl, M., Schellberg, D., Herzog, W. And Jünger, J. (2005). Role-Playing For More Realistic Technical Skills Traning. *Medical Teacher*. 27 (2): 122-126.

Norton, R., Harrington, L., Gill, J. (1976). Performance-Based Teacher Education: *The State Of The Art. Professional Development In Vocational Education The Center For Vocational Education The Ohio State University*.

Obisi, C. (2011). Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some Observations and Agenda for Research. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(9): 82-91.

Ostrowski, M.B., Kolomitro, K. and Lam, T.C.M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*. 3(1): 11-35.

Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(2): 235-246.

Özçelik, A. O. (2018). Eğitim ve Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss.167-216). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özerbaş, M.A. ve Kaya, A.B. (2017). Öğretim Tasarımı Çalışmalarının İçerik Analizi: ADDIE Modeli Örnekleme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 15(1): 26-42.

Özyurt, N. (2013). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*: 1-15.

Roberts, G.E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. *Public Personnel Management*. 32(1): 89- 98.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel.

Sağır, H. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Salas, E., Wildman, J.L., Piccolo, R.F. (2009). Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education. *Academy of Management Learning & Education*. 8(4): 559-573.

Sewdass, N. (2003). *The Need For Continuos (Competency-Based) Training And Development Of Library Staff In A Public Library*. (Master Thesis). University of South Afrika.

Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, E.P., and Sanchez, J.I. (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personel Psychology*. 53 (3): 703-740.

Sienkiewicz, L. and Konador, K.T. (2014). The Concept of Competency Based Human Resources Management.(pp.7-20). *Competency-Based Human Resources Management The Lifelong Learning Perspective*. Instytut Badon Edukacyjnych Poland.

Erica, S. (1999). A Review of Twenty Years Of Competency-Based Training In The Australian Vocational Education And Training System. *International Journal Of Training And Development*. 14 (1): 54-64.

Smith, I. (1992). Reward Management and HRM. *Reassessing Human Resource Management*. (pp. 169-184). London: Sage Publications.

Steg, D.R. (1973). *Some Thoughts On Thinking In Competency-Based Education*. (Master Tesis). Cortland University of the State of New York.

Stevens, M.J., Campion, M.A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management* 20(2): 503-530.

Sullivan, R. and McIntosh, N. (1996). The Competency-Based Approach To Training. *Med J Indones*. 5 (2): 95- 98.

Şimşek, M. Ş. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynakların Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tanışman, İ. (2018). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Terzi, C. (2018). *Öğretim Tasarımı Modeli Olarak Etkinlik Teorisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Thiagarajan, S. (2005). *Thiagi's Interactive Lectures American Society for Training & Development*. USA: Victor Graphics, Inc.

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2010). *İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama)*. 19. Eğitim Bilimleri Kurultayı.

Tuxworth, E. (1989). *Competence Based Education And Training: Background And Origins* (ss. 10-25). Competency Based Education And Training. Oxon: Falmer Press.

Uyargil, C. (2016). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzunoğulları, S. (2006). *İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Verma, A. and Singh, A. (2010). Webinar – Education Through Digital Collaboration. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*. 2(2): 131-136.

Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, D.S. (2001). Human Resources And The Resource Based View Of The Firm. *Journal of Management*. 2001: 701-721.

Yahanda, N. (1986). *Evaluating Managerial Performance: A Pilot Study For The Evaluating Of A Competency-Based Management Education Program*. (Master Thesis). Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.

Yaldız, M. (2019). *Bilgi Yönetimi Süreci ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki: Mersin’de Faaliyet Gösteren Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşil, Y. (2015). *Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

York, K. M., Strubler, D.S. and Smith, E.M. (2005). A Comparison of Two Methods for Scoring an In-Basket Exercise. *Public Personnel Management*. 34(3): 271-281.

Zinal, B.M. (2016). *The Effect of Training on Employee's Performance*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zulkifli, H., Razak, K.A., Mahmood, M.R. (2018). The Usage of ADDIE Model in the Development of a Philosophical Inquiry Approach in Moral Education Module for Secondary School Students. *Creative Education*. 9: 2111-2124.

https://books.google.com.tr/books?id=KmFR7BnLdCoC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false (Erişim tarihi: 18 Mayıs 2019).

<https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/05/25/competency-based-training/>
<https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/40%20-%20Learning%20and%20Development%20Strategy.pdf>
(Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2019).

<https://www.ecs.org/wp-content/uploads/CBE-Toolkit-2017.pdf> (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2019).

<https://www.imd.org/imd-reflections/corporate-reflections/learning-and-development-strategy/> (Erişim Tarihi: 28 Mayıs 2019).

<https://www.managementstudyguide.com/employee-development.html> (Erişim tarihi 5 Mart 2019).



EKLER

EK 1 TEMEL YETKİNLİK MATRİSİ

POZİSYON	TEMEL			
	İletişim	Değişime açıklık ve etik çalışma	Takım çalışması ve işbirliği	Kalite odaklılık
Genel Muhasebe Uzmanı	x	x	x	x
Bütçe Uzmanı	x	x	x	x
CI Asistanı/CE Mühendisi	x	x	x	x
Direkt Satınalma	x	x	x	x
Maliyet Muhasebecisi	x	x	x	x
Müşteri İlişkileri	x	x	x	x
Tasarım& FEA Mühendisi	x	x	x	x
Tasarım Mühendisliği Şefi	x	x	x	x
Tasarım Mühendisliği Müdürü	x	x	x	x
Fabrika Operasyonlar Direktörü	x	x	x	x
Teknik Ressam	x	x	x	x
Elektrik Elektronik Mühendisi	x	x	x	x
Tesis Mühendisi	x	x	x	x
Finansal Kontroler	x	x	x	x
Finans Direktörü	x	x	x	x
Sabit Varlık Muhasebecisi	x	x	x	x
Fikstür Tasarımcısı	x	x	x	x
CI Koordinatörü	x	x	x	x
Sağlık Güvenlik Çevre Koordinatörü	x	x	x	x
İK Generalist	x	x	x	x
İK Uzmanı	x	x	x	x
İK Müdürü	x	x	x	x
IMES Sistem Mühendisi	x	x	x	x
Import/Export Clerk	x	x	x	x
Bilgi İşlem Asistanı	x	x	x	x
Bilgi İşlem Şefi	x	x	x	x
Labratuar Sorumlusu	x	x	x	x
Lojistik Müdürü	x	x	x	x
Lojistik Uzmanı	x	x	x	x
Bakım Şefi	x	x	x	x
Bakım Mühendisi	x	x	x	x

Malzeme Kontrolcu	x	x	x	x
Malzeme Planlayıcı	x	x	x	x
MRO Satınalmacısı	x	x	x	x
Operasyon Müdürü	x	x	x	x
Paketleme Mühendisi	x	x	x	x
Personel ve İdari İşler Sorumlusu	x	x	x	x
Planlama Asistanı	x	x	x	x
Planlama Müdürü	x	x	x	x
Proses Mühendisi	x	x	x	x
Proses Süpervizörü	x	x	x	x
Ürün Mühendisi	x	x	x	x
Ürün Müdürü	x	x	x	x
Üretim Mühendisi	x	x	x	x
Program Müdürü	x	x	x	x
Satınalma Mühendisi	x	x	x	x
Proje Satınalmacısı	x	x	x	x
Projeler Yatırım Müdürü	x	x	x	x
Protatip Mühendisi	x	x	x	x
Satınalma Asistanı	x	x	x	x
Satınalma Müdürü	x	x	x	x
Satınalma Süpervizörü	x	x	x	x
Kalite Mühendisi	x	x	x	x
Kalite Müdürü	x	x	x	x
Kalite Sistem Mühendisi	x	x	x	x
Kıdemli Muhasebeci	x	x	x	x
Tedarikçi Kalite Temsilcisi	x	x	x	x
Tedarikçi Kalite Mühendisi (Yağ Pompası)		x	x	x
Tedarikçi Kalite Mühendisi	x	x	x	x
Test Mühendisi	x	x	x	x
Depo Şefi	x	x	x	x
Depo Uzmanı	x	x	x	x
İK Asistanı	x	x	x	x
Fabrika Müdürü	x	x	x	x
Hemşire	x	x	x	x
İşletme Doktoru	x	x	x	x
Prototip Şefi	x	x	x	x
Proje Müdürü	x	x	x	x

EK 2 FONKSİYONEL YETKİNLİK MATRİSİ

POZİSYON	FONKSİYONEL													
	Sonuç odaklılık	Doğruluk ve güvenilirlik	Müşteri odaklılık	Sürekli öğrenme ve gelişim	Analitik düşünme ve problem çözme	Azimli olma	Değişime uyum	Karar verme	Yaratıcılık	Sorumluluk alma	Planlama ve öncelikleri belirleme	Strese Dayanıklılık	Enerji ve şevk	Müzakere etme
Muhasebe Uzmanı		x			x					x	x			x
Bütçe Uzmanı		x			x					x	x			x
CI Asistan Mühendis	x			x	x					-	x		x	-
Satınalma Uzmanı (Teknik)	x	x			x			x						x
Maliyet Muhasebecisi		x			x						x	x		x
Müşteri İlişkileri	x		x		x					x		x		
Tasarım Mühendisi				x	x				x			x		x
Tasarım Şefi			x	x	x				x		x			
Tasarım Müdürü			x	x	x				x		x			
Fabrika Operasyon Direktörü	x	x	x		x			x		-			x	x
Teknik Ressam	x		x		x					x	x			
Elektrik - Elektronik Mühendisi	x			x	x					x		x		
Tesis Mühendisi	x		x		x					x	x			
Finansal Kontroller		x			x			x		x		x		
Finans Direktörü	x	x			x			x		x				
Sabit Varlık Muhasebecisi		x		x	x					x	x			

Fikstür Tasarımcısı			x	x		x			x	x				
CI Koordinatörü	x		-		x					x	x		x	-
Sağlık Güvenlik Çevre Koordinatörü			-	x	-	x		x		x			x	
İK Generalist	x	x		x						x			x	
İK Uzmanı	x	x		x						x			x	
İK Müdürü		x	x					x			x			x
IMES Sistem Mühendisi		x	x	x					x			x		
Bilgi İşlem Asistanı		x	x	x	x						x			
Bilgi İşlem Süpervizörü			x	x	x					x	x			
Labratuar Şefi	x	x		x	x						x			
Lojistik Müdürü	x	x	x					x		-	x			
Lojistik Uzmanı	-	x	-	x	x					x	x			
Bakım Şefi	x			x	x						x	x		
Bakım Müdürü	x			x	x						x	x		
Malzeme Kontrol Şefi	x	x		x						x	x			
Malzeme Planlamacı	x					x		x		x	x			
MRO Satınalması	x	x			x			x						x
Operasyon Müdürü	x				x			x			x		x	
Paketleme Mühendisi	x	x			x				x					x
Personel ve İdari İşler Uzmanı	x		x		x	x					x			
Planlamacı			x		x	x					x	x		
Planlama Müdürü			x		x						x	x		x
Proses Mühendisi	x		x	x	x				x					
Proses Şefi			x		x			x		x	x			
Üretim Mühendisi	x		x		x					x	x			
Ürün Müdürü	x		x		x			x						x
Üretim Mühendisi	x		x		x		x	x			x			

Program Müdürü	x		x		x			x			x			
Satınalma Mühendisi	x	x			x						x			x
Proje Satınalması	x		x		x						x	x		
Projeler Yatırım Müdürü	x		x							x	x		x	
Prototip Mühendisi		x	x		x			x		x				
Satınalma Asistanı	x	x		x								x	x	
Satınalma Müdürü	x	x						x			x			x
Satınalma Şefi	x	x						x				x		x
Kalite Mühendisi	x		x		x			x			x			
Kalite Müdürü		x	x		x			x						x
Kalite Sistem Mühendisi			x	x						x	x			x
Kıdemli Muhasebeci		x		x	x					x	x			
Tedarikçi Kalite Temsilcisi	x		x		x			x						x
Tedarikçi Kalite Mühendisi (yağ pompası)		x	x	x	x			x						
Tedarikçi Kalite Mühendisi		x	x					x		x				x
Test Mühendisi	x		x		x						x	x		
Depo Şefi	x	x			x			x			x			
Depo Uzmanı		x	x			x				x		x		
İK Asistanı			x		x						x	x	x	
Fabrika Müdürü		x	x					x			x			x
Hemşire		x	x	x		x							x	
İşletme Doktoru		x	x	x						x			x	
Prototip Şefi			x					x		x	x			x
Proje Müdürü	x		x		x		x			x	x			

EK 3 YÖNETSEL YETKİNLİK MATRİSİ

POZİSYON	YÖNETSEL				
	Liderlik	Başkalarını geliştirme	Hedef Odaklılık	Takım yönetimi	Yönetsel cesaret
Genel Muhasebe Uzmanı					
Bütçe Uzmanı					
CI Asistanı/CE Mühendisi					
Direkt Satınalma					
Maliyet Muhasebecisi					
Müşteri İlişkileri					
Tasarım& FEA Mühendisi					
Tasarım Mühendisliği Şefi		x	x	x	
Tasarım Mühendisliği Müdürü	x	x	x	x	x
Fabrika Operasyonlar Direktörü	x	x	x	x	x
Teknik Ressam					
Elektrik Elektronik Mühendisi					
Tesis Mühendisi					
Finansal Kontroller	x	x	x	x	x
Finans Direktörü	x	x	x	x	x
Sabit Varlık Muhasebecisi					
Fikstür Tasarımcısı					
CI Koordinatörü					
Sağlık Güvenlik Çevre Koordinatörü					
İK Generalist					
İK Uzmanı					
İK Müdürü	x	x	x	x	x
IMES Sistem Mühendisi					
Import/Export Clerk					
Bilgi İşlem Asistanı					
Bilgi İşlem Şefi		x	x	x	
Labratuar Sorumlusu		x	x	x	

Lojistik Müdürü	x	x	x	x	x
Lojistik Uzmanı					
Bakım Şefi		x	x	x	
Bakım Mühendisi	x	x	x		
Malzeme Kontrolcu					
Malzeme Planlayıcı					
MRO Satınalmacı					
Operasyon Müdürü	x	x	x	x	x
Paketleme Mühendisi					
Personel ve İdari İşler Sorumlusu					
Planlama Asistanı					
Planlama Müdürü	x	x	x	x	x
Proses Mühendisi					
Proses Süpervizörü		x	x	x	
Ürün Mühendisi					
Ürün Müdürü					
Üretim Mühendisi					
Program Müdürü					
Satınalma Mühendisi					
Proje Satınalmacı					
Projeler Yatırım Müdürü					
Protatip Mühendisi					
Satınalma Asistanı					
Satınalma Müdürü	x	x	x	x	x
Satınalma Süpervizörü		x	x	x	
Kalite Mühendisi					
Kalite Müdürü	x	x	x	x	x
Kalite Sistem Mühendisi					
Kıdemli Muhasebeci					
Tedarikçi Kalite Temsilcisi					
Tedarikçi Kalite Mühendisi (Yağ Pompası)					
Tedarikçi Kalite Mühendisi					
Test Mühendisi					
Depo Şefi		x	x	x	
Depo Uzmanı					
İK Asistanı					

Fabrika Müdürü	x	x	x	x	x
Hemşire					
İşletme Doktoru					
Prototip Şefi		x	x	x	
Proje Müdürü					



EK 4 EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

	Eğitim DeğerlendirmeFormu	Doküman No:
		Yayın Tarihi:
		RevizyonNo:
		Revizyon Tarihi:

EĞİTİMİ ALAN KİŞİ BİLGİLERİ	EĞİTİM İLE İLGİLİ BİLGİLER			
ADI SOYADI	EĞİTİMİN ADI:			
DEPARTMANI:	EĞİTİM TARİHİ / YERİ:			
GÖREVİ:	EĞİTİM VEREN KURUM/ KİŞİ:			
	EĞİTİM SÜRESİ:			
5 ile 1 arası değerlendirmelerin karşılığı aşağıdaki gibidir. Değerlendirmelerinizi size en uygun rakamı yazarak yapmanızı rica ederiz.				
5 - ÇOK İYİ	4 - İYİ	3 - ORTA	2 - İYİ DEĞİL	1 - HİÇ İYİ DEĞİL
				TOPLAM PUAN
A.Eğitimin Planlanması ve Uygulanması				X
1.Eğitimin süresi yeterli miydi?				
2.Eğitimin düzenlendiği tarih (zamanlaması) uygun muydu?				
3.Eğitimin içeriği eğitime uygun ve yeterli miydi?				
4.Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygun muydu?				
5.Eğitim materyalleri (araç/gereç/dokümanlar) yeterli miydi?				
6.Eğitim mekânı eğitime uygun muydu?				
B. Eğitmeni				X
1.Eğitmeni konusuna hâkim ve yeterli bilgi birikimine sahip miydi?				
2.Zamanı etkin ve verimli şekilde kullandı mı?				
3.Konuları açık, anlaşılır ve seviyenize uygun işledi mi?				
4.Tüm katılımcıların eğitimine aktif katılımını sağlayabildi mi?				
5.Sizlerle iletişimi yeterli mi?				
6.Sunum becerisi yeterli mi?				
7.Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullanıyor mu?				
8.Eğitimin içeriğini örnek olaylarla ilişkilendiriyor mu?				
9.Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verebiliyor mu?				
C.Eğitim Sonu Kazanımlar				X
1.Eğitim mesleki gelişiminize olumlu katkılar sağladı mı?				
2.Eğitim kişisel gelişiminize olumlu katkı sağladı mı?				
3.Eğitim, motivasyonunuzu artırdı mı?				
4.Eğitim kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı mı?				
5.Eğitim, konuya olan ilginizi artırdı mı?				
GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİZ:				