

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**İŞ ANALİZLERİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAKARYA İLİ GIDA İŞLETMELERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Öznur İĞNECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR

MAYIS - 2022

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ ANALİZLERİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAKARYA İLİ
GIDA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Öznur İĞNECİ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**“Bu tez 11/05/2022 tarihinde yüzyüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan
jüri üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Adem UĞUR	Başarılı
Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Cemile EVKAYA	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☐

Hayır ☒

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Öznur İĞNECİ

11/05/2022

ÖNSÖZ

Üniversite hayatım boyunca ilmi, ahlaki değerleri, yaşam felsefesi ile bana yol gösteren ve tezin oluşmasında ve gelişmesinde bana katkı sağlayan Prof. Dr. Adem UĞUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezi yazmamda yardımlarını esirgemeyen, desteklerini her zaman hissettiğim arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman varlıklarını hissettiğim hiçbir zaman maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

Öznur İĞNECİ

11/05/2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: İŞ ANALİZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	3
--	---

1.1. İş ve İş Analizi.....	3
----------------------------	---

1.1.1. İş Tanımı.....	4
-----------------------	---

1.1.2. İş Gerekleri	6
---------------------------	---

1.2. İş Analizinin Önemi	8
--------------------------------	---

1.3. İş Analizinin Amaçları.....	9
----------------------------------	---

1.4. İş Analizinin Tarihçesi.....	10
-----------------------------------	----

1.5. İş Analizinin Süreçleri	11
------------------------------------	----

1.5.1. Hazırlık Aşaması	11
-------------------------------	----

1.5.2. Analizcilerin Tespiti Aşaması	12
--	----

1.5.3. Bilgilerin Toplanması Aşaması	13
--	----

1.5.4. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	15
---	----

1.6. İş Analizi Yapılırken Karşılaşılan Sorunlar.....	21
---	----

BÖLÜM 2: EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI, GENEL ÇERÇEVESİ VE EĞİTİM SÜRECİ.....	22
--	----

2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları	22
--	----

2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi.....	22
---	----

2.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları.....	23
--	----

2.3.1. Ekonomik Amaçlar.....	23
------------------------------	----

2.3.2. Sosyal Amaçlar.....	24
----------------------------	----

2.4. Eğitim İlkeleri.....	24
---------------------------	----

2.5. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	25
---	----

2.6. Eğitim Süreci	26
--------------------------	----

2.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	26
--	----

2.6.1.1. İş Analizi.....	27
2.6.1.2. Örgütsel Analiz.....	27
2.6.1.3. Personel Analizi.....	28
2.6.2. Eğitim Programının Hazırlanması	28
2.6.3. Eğitim Programının Bütçelenmesi	30
2.6.4. Eğitim Programının Uygulanması	31
2.6.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Yöntemleri	31
2.7. Eğitim Yöntemleri	32
2.7.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	32
2.8. Yeni Eğitim Yöntemleri	39
2.8.1. E-öğrenme (E-learning) Eğitimi.....	40
2.8.2. Bilgisayar Destekli Eğitim.....	40
2.9. Geliştirme Yöntemleri	41
2.9.1. Koçluk	41
2.9.2. Mentorluk	41
BÖLÜM:3 İŞ ANALİZLERİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAKARYA İLİ GIDA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ.....	42
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	42
3.2. Araştırmanın Sorusu	42
3.3. Araştırmanın Yöntemi	43
3.4. Araştırmanın Örneklemi/Katılımcılar.....	43
3.5. Verilerin Toplama Yöntemi	44
3.6. Araştırma Bulguları	45
3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi	60
SONUÇ.....	64
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	73

KISALTMALAR

EİT	: Enformasyon ve İletişim Teknolojileri
E-öğrenme	: Elektronik Ortamda Öğrenme
İk	: İnsan Kaynakları
İky	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İsg	: İş Sağlığı ve Güvenliği
Hed	: Hedeflenen
Myo	: Meslek Yüksek Okulu
Pers	: Personel
Perf	: Performans

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İş Tanımı Formu Örneği.....	5
Tablo 2: İş Gerekleri Formu Örneği	7
Tablo 3: İş Analizi ile Toplanan Bilgiler	14
Tablo 4: Yapılandırılmış İş Analizi Görüşme Formu.....	16
Tablo 5: İş Analizi Formu	19
Tablo 6: Katılımcı İşletmeler.....	43
Tablo 7: Katılımcı İşletmeler/ Katılımcıların Özellikleri	43
Tablo 8: İş Analizlerinin Varlığı Hakkında Cevaplar.....	45
Tablo 9: İş Analizlerinin Çıkış Nedeni	46
Tablo 10: İş Analizlerinin Yapılış Yöntemi ve Analizci Seçimi.....	47
Tablo 11: İş Analizi Kullanım Amacı	48
Tablo 12: Eğitim Programlarında İş Analizlerinin Dikkate Alınma Durumu	49
Tablo 13: İş Analizlerinin Kullanım Alanları.....	51
Tablo 14: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Uygulanma Durumu	52
Tablo 15: Eğitim Faaliyeti Belirleme Durumu	52
Tablo 16: Eğitim Konusu Belirleme.....	53
Tablo 17: Eğitim Yöntemi ve Değerlendirme	54
Tablo 18: Eğitim İhtiyaç Nedeni	56
Tablo 19: Eğitim Başarısında İş Analizinin Etkinliği.....	57
Tablo 20: İş Analizi Dikkate Alınma/Alınmadan Fark Tespiti	58

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim İhtiyacı	27
Şekil 2: Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	28



ÖZET	
Başlık: İş Analizlerinin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri: Sakaya İli Gıda İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma	
Yazar: Öznur İĞNECİ	
Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR	
Kabul Tarihi: 11/05/2022	
Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+70 (tez)+2 (ek)	
Bu araştırmanın amacı Söğütlü gıda işletmelerinin iş analizinin eğitim ve geliştirme faaliyeti yapılırken işletmelerde ne kadar dikkate alındığının ve dikkate alınma durumunu, işletme başarısına etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde iş analizi kavramsal bir açıdan ele alınmıştır. İkinci bölümde eğitim ve geliştirme kavramı tezin konusu çerçevesinde değerlendirilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise araştırma bulguları ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış mülakat seçilmiştir. Mülakat soruları literatür taraması sonucunda 14 soruluk formatta hazırlanmıştır. Mülakatlar yüz yüze ve telefonla görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler Söğütlü’de faaliyette bulunan 7 gıda işletmesi üzerinden yapılmıştır. Mülakat sonucunda elde edilen veriler not alınarak üçüncü bölümde yazılmış ve son olarak bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, örneklem çerçevesinde değerlendirilen gıda işletmelerinde iş analizlerinin var olduğu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. İş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyet ve programlarında dikkate alınması durumunda işletme çalışanlarının performansının arttığı, işletme başarısının da buna bağlı olarak arttığı sonucu ortaya çıkarılmıştır.	
Anahtar Kelimeler: İş Analizi, Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Effects Of Business Analysis On Training And Development Activities: A Research On Food Businesses In Sakarya	
Author of Thesis: Öznur İGNECİ	
Supervisor: Prof. Dr. Adem UĞUR	
Accepted Date: 11/05/2022 Number of Pages: vii (pretext) + 70 (mainbody) + 2 (app.)	
This analysis aims to determine how much business investigation of Söğütlü food businesses is taken into consideration while training and development activities are carried out, and to determine the effect of this situation on business success. In the first part of the research, job analysis is discussed from a conceptual perspective. In the second part, the concept of education and development is evaluated within the framework of the subject of the thesis. In the third and last part, the research findings and results are emphasized. In this study, a structured interview was chosen as the data collection tool. The interview questions were prepared in a 14-question format as a result of the literature review. Interviews were conducted face-to-face and by telephone. Interviews were conducted over 7 food businesses operating in Söğütlü. The data obtained as a result of the interview were noted down and written in the third part, and finally, the findings were evaluated. The results of this study, it has been determined that there are business analyzes in the food businesses evaluated within the framework of the sample and they implement training and development activities. If job analyzes are taken into account in training and development activities and programs, it is figured that the performance of the employees of the enterprise increases and the success of the establishment increases consequently.	
Keywords: Business Analysis, Training and Development, Human Resources	

GİRİŞ

Günümüz koşullarında hızla değişen rekabet ortamında işletmeler, insan kaynaklarının önemini anlamışlar ve insan kaynağının etkili yönetimi için insan kaynakları departmanını kurmuşlardır. İnsan kaynakları çalışanları ise çalışanların huzur ve mutluluğunu sağlamada öncül ve önemli görevi üstlenmiştir. İnsan kaynaklarının varlığı beraberinde insan kaynakları yönetimini ve fonksiyonlarını getirmiştir. Bu fonksiyonlar; işe alım, iş analizi, eğitim ve geliştirme, ücret politikası, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirmedir. Bu fonksiyonların temelinde iş analizleri yer almaktadır. İş analizleri diğer fonksiyonların etkili yürütülmesi için adeta bir şablon görevi görmektedir. Bu nedenle iş analizlerinin bir işletmede yapılmış olması o işletmenin diğer fonksiyonlarının da başarı ile yürütebileceği anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından birisi eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan işletmeler bir bakıma kendine de yatırım yapmaktadır. Eğitilen çalışan hem kendisine hem de işletmesine fayda sağlamaktadır. İşletmeler, eğitime verdikleri değeri, kaliteli ve bilinçli insan kaynağına sahip olarak kazanmaktadırlar.

Çalışmanın Konusu

Bu tezde; İK fonksiyonlarından iş analizlerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin üzerindeki etkisi incelenecektir.

Çalışmanın Önemi

Yapılan bu araştırma ile birlikte işletme yöneticilerinin dikkatlerini bu konu üzerine çekmeleri hedeflenmiştir. Literatür taraması sonucunda iş analizlerinin işyeri bağlılığına, iş tatminine etkisi gibi konular araştırılmış fakat eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilişkisi araştırılmamıştır. Halbuki; iş analizleri sayesinde etkili eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapan işletmelerde çalışan performansının arttığı gözlemlenmektedir. Aynı zamanda hem işletme hem de ülke için kalifiye eleman yetiştirilmiş olmaktadır. Bu sebeple iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada işletme yöneticilerine ve diğer yetkililere konunun önemini aktarmak hedeflenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı; iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılırken işletmelerde ne kadar dikkate alındığının ve bu dikkate alınma durumunun işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısında etkili olup olmadığının tespit edilmesidir. Sakarya'daki gıda işletmelerinin bu ilişkiyi ne kadar dikkate aldıkları, iş analizleri ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin hangi alanlarda kullanıldığı ve nasıl kullanıldığı ayrıca araştırılacaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Söz konusu inceleme nitel yöntem aracılığıyla gerçekleştirilecektir. Araştırmanın evrenini Sakarya'daki gıda işletmeleri oluştururken örneklemini Sakarya/Söğütlü'deki gıda işletmeleri oluşturmaktadır.

BÖLÜM 1: İŞ ANALİZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

1.1. İş ve İş Analizi

Bedensel veya zihinsel çaba sarf edilerek gerçekleştirilen görevler bütününe iş adı verilmektedir. Bir işin hangi bölüme ait olduğunu bilmek önemlidir. İşin amacına, özelliğine göre bölümlendirmek, sıraya koymak ve bunların doğru olarak yapılabilmesi için iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir (Uğur,2015:44).

İş analizi, işin önemli yönlerini ortaya koyarak işi ayrıntılı olarak açıklamakta ve çözümlemektedir. İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içeriğini belirlemeye yönelik çabalardan meydana gelmektedir (Örücü ve Mortaş2005:26). İş analizi işlerin en kısa zaman içinde, en ekonomik biçimde yerine getirilmesi amacıyla işle alakalı bilgilerin düzenli olarak toplanıp analiz edilmesi sürecini ifade eder (Köklü,2018:122).

İş analizi, işletmedeki bütün işlerin ayrı ayrı olarak belirlenip özelliklerinin açıklanması ve bütün ile olan ilişkisinin belirlenme süreci olarak ifade edilmektedir. İş analizi işin yönlerini ortaya koyarak onu tanımlamaya yaramaktadır. İşler küçük parçalara bölünerek incelenmektedir (Tunçer,2011:55,56).

İş analizi, çalışanların yönetiminde, işlerin yürütülmesinde uygulanan önemli bir tekniktir. İşin oluşmasını sağlayan, ödev ve görevlerin tanımlanmasını amaçlayan iş ile ilgili olan bütün bilgilerin toplanmasında etkili olan süreç olarak ifade edilmektedir (Çelikten,2005:28).

İş analizi insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur. Diğer fonksiyonların etkili olabilmesi için iş analizlerinin kullanılması gerekmektedir. İş analizleri iş ile ilgili bütün bilgilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesine imkan vermekte ve işi oluşturan unsurları, ele alarak ayrıntılı olarak tanımlamakta ve çözümlenmesini sağlamaktadır (Çetinkaya,2019:4).

İş analizi işletme kurulurken, gerekli olduğu hallerde, üç yılda bir yapılabilir. İşletme kurulurken yapılan iş analizi işin başında iyi bir çalışana sahip olmaya imkan tanımaktadır. Gerekli olduğu hallerde genellikle yeni görev olduğu zamanlarda, işletme yapısındaki değişiklikler sonucunda yapılmaktadır. Kadrolarda ya da işletme yapısında değişiklik olmasa bile üç yılda bir analiz yapmak işletmeye yarar sağlayacaktır (Ertürk,2011:32,33).

İş analizi işi incelemektedir. İş analizi çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ya da toplu olarak yerine getirilen işlerin ayrıntılı olarak analizine imkan tanımaktadır (Erigüç ve Tekin,2005:217).

İş analizi iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.1.1. İş Tanımı

Bütün işlerin sistematik hale getirilebilmesi için her işin kapsamında olan görevler, koşullar yazılı olarak toplanmaktadır. Bu belgeye iş tanımı adı verilmektedir (Yüksel,2007:87).

İş tanımı iş üzerindeki eylemleri tanıtan ifadedir. İş için gerekli olan aletler, çalışma ortamı hakkında bilgiler içermektedir. Diğer tanıma göre de iş görevlerini, koşullarını ve diğer yönlerini tanımlayan yazılı bir beyandır. İş tanımlarında tüm işler için aynı format tercih edilmelidir. İş tanımlarının şekli ve içeriği işletmelere göre değişebilmektedir. Genel olarak iş tanımları işin görev ve sorumluluklarını açıkça ifade etmektedir. İşin gerektirdiği bir listedir (Yıldız,2016:44).

İş tanımlarından insan kaynakları fonksiyonları olan; işe alma, seçme, ücretlendirme gibi İky'nin tüm fonksiyonlarında yararlanılmaktadır. İş tanımlarının ortak amacı işin kimliğini ortaya çıkartmaktır. İş tanımlarının bünyesinde işin yapısı, koşulları, özellikleri yer almaktadır. İşlerin ayrıntılı özelliklerini ve işlerin birbiriyle olan ilişkilerini ortaya koyan tekniktir (Sabuncuoğlu,2013:71).

İş tanımları birçok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar;

- İşin özelliklerini belirler.
- İş ilanının hazırlanma sürecinde taslak oluşturur.
- Başvurularda ön elemeyi kolaylaştırır.
- İşe yeni giren çalışanlara görevini öğretir.
- Performans değerlendirme de yardımcı olur (Gürüz ve Yaylacı,2007:103).

İky'de ayrıntılı olarak iş tanımlarının hazırlanmasına önem verilmektedir. Bir iş tanımı formunu; işin kimliği, özeti, görevler, çalışma koşulları bölümleri meydana getirmektedir. Formda görevler sıralı olarak yazılmaktadır (Köksal,2005:61).

Tablo 1: İş Tanımı Formu Örneği

Tarih: 27.12.2013
Öğretim Kademesi: Lise
Okul Türü: Genel
Unvan: Öğretmen
Bağlı Olduğu Amir: Okul Müdürü
İşin Özeti
Lise öğretmeni ulusal müfredat programına uygun olarak 15-18 yaş grubundaki öğrencilere eğitim verir. Öğrencilerin gelişimini izler. Mesleği ile ilgili gelişmeleri izler ve sürekli olarak kendisini geliştirir.
Görevler
Farklı sınıf ve şube düzeyinde ders vermek
Öğrencilerin gelişimlerini izlemek
Dersin amacına yönelik öğretim materyali geliştirmek
Dersin amacına göre uygun ders araç ve gerecini sınıfa getirmek
Öğrencileri üniversite sınavına hazırlamak
Öğrencilere yönelik okul dışında eğitsel amaçlı geziler planlamak ve uygulamak
Mesleki gelişimi için hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak
Öğrenci velileri ile iş birliği yapmak
Okuldaki diğer öğretmenlerle iş birliği yapmak
Önemli gün ve haftalardaki etkinliklerde görev almak
Okulda nöbet görevi yapmak
Öğrenci kulüp faaliyetlerine danışmanlık yapmak

Sorumluluklar Mali: Yok İdari: Yok
Öğrenim, Bilgi ve Beceri Eğitim: Lise Yabancı Dil: Gerekmiyor Bilgisayar ve Teknoloji Yeterliği: Microsoft Office yazılımları, akıllı tahta kullanım becerisi
Çalışma Koşulları Çalışma Düzeni: Hafta içi en az 15 saat derse girer Çalışma Ortamı: Derslikler Kullanılan Eğitim Araçları: Akıllı tahta, projeksiyon cihazı Tehlikeler: İş herhangi bir tehlike içermemektedir.

Kaynak: Özdemir,2014:35

1.1.2. İş Gerekleri

İş gerekleri iş tanımlarından sonra iş analizlerini tamamlayan bir parça kabul edilmektedir. İş gerekleri işi yapacak kişide mutlaka bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. Genellikle iş tanımlarından sonra oluşturulmaktadırlar. İş tanımlarındaki görev ve sorumluluklar temel alınarak iş gerekleri belirlenmektedir. Kısaca işi yapacak kişinin taşıyacağı nitelikler olarak ifade edilebilir. İş gereklerindeki bilgi, deneyim, beceri gibi hususlar açık ve net bir şekilde belirlenir. İş tanımı ve gerekleri her işletmenin yapısına, büyüklüğüne, örgüt kültürüne göre değişiklik gösterir (Bayraktaroğlu,2011:18).

İş gerekleri belirlenirken dört başlıkla açıklanabilmektedir. Bunlar:

Fiziksel Özellikler: Çalışanın işini yapabilmesi için sahip olması gereken bedensel koşulları ifade eder.

Zihinsel Özellikler: Karar verme yeteneği, analiz edebilme, planlama tekniği gibi konular da yetkinlik istenmektedir.

Psiko-sosyal Özellikler: Sosyal yönden taşıması gereken gereklilikleri kapsayan konulardır.

Davranışsal Özellikler: Çalışanın sahip olduğu bilgilerini davranışlarına aktarabilmesi, hangi ölçüde aktarabildiğini içeren konulardır (Çetinkaya,2019:8).

İş gereklerinin halihazırda bulunması işten ayrılma durumlarında boşalan pozisyon için işin ne kadar beceri ve yetkinlikteki çalışana ihtiyacı olduğu net olarak bilinmesini sağlamaktadır. İşin yapılabilmesi için işi yapacak olan çalışan da sahip olması gereken "eğitim seviyesi, iş tecrübesi becerileri nedir?" gibi soruların cevapları iş gereklerinde bulunmaktadır. İş gereklerindeki yetkinlikler, özellikler için standart ölçüler koymak zordur. İşe özgü yeni bir özelliğin eklenmesi durumunda çalışan da bu yeniliğe uyumunun sağlanacak şekilde bir özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bu da açıkça iş analizlerinin sonucunda işlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kapsadığını göstermektedir (Balçık,2018:26).

Tablo 2: İş Gerekleri Formu Örneği

İşin Adı:	İş Analisti:	İşin Kodu:
Tarih:		Formu Hazırlayan:
Bölümü: Personel		Düzeyi
İş Yapan Personelin Bağlı Olduğu Yönetici		
Yetenek Faktörleri (Gerekleri)		
Eğitim: Dört yıllık bir lisans eğitimi gerekir.		
Deneyim: En az bir yıl iş analizi konusunda eğitim almak ve personel yönetimi alanında çalışmış olmak gerekir.		
İletişim: İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, sözlü ve yazılı olarak sunabilme yeteneği gerekir.		

Çaba Faktörleri (Gerekleri)

Fiziksel Gerekler: Büro işleri için gerekli olan normal işlevler, oturma yürüme ve ayakta durma

Düşünsel Gerekler: İşleri gözlemleyebilmek için yoğun bir görme dikkatine gerek duyulur. İşin niteliği girişimcilik ve yaratıcılık özelliklerini zorunlu kılar. İşle ilgili bilgileri toplayabilmek için yöntemleri kullanabilme, işler üzerinde analiz ve sentez yapabilme ve işin iç yüzünü ortaya koyabilme becerisine sahip olmalıdır. İşin içeriği sık sık kararlar almayı gerektirdiğinden karar verme yeteneği gerekir.

Çalışma Koşulları

Çoğunlukla bir büroda oturarak çalışır.

İşlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla gittiği her işyeri çalışma alanıdır.

Bağlı diğer kuruluşlara iş bilgisi toplamak için her ayın ilk üç günü seyahat eder.

Kaynak: Köksal,2005:65

1.2. İş Analizinin Önemi

İş analizleri, insan kaynakları yöneticileri için oldukça önem arz eden bir faaliyettir. İş analizleri yapılmamış olan bir işletmede diğer insan kaynakları fonksiyonları sağlıklı sonuçlar vermemektedir. Örneğin iş analizi yapılmamış bir işletmede işe alım yapılacaksa işin tanımı tam olarak bilinmediğinden iş gerekleri belirlenemeyecektir. O işin gerektirdiği vasıf tespit edilemeyeceğinden doğru bir seçim yapılamayacaktır. Bunun gibi iş analizleri, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünün yerine getirilmesinde etkili olan çalışmanın adıdır (Şimşek ve Öge, 2009:86). Buna göre bir işletmede iş analizi yapılarak mevcut işlerin özelliklerinin belirlenmiş olmasının yanında işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken niteliklerde ortaya konulmuş olur. Böylece tüm işler hakkında sistematik bilgiler ortaya çıkmış olur. İş yapacak olan kişide bulunması gereken nitelikler ortaya konulmuş olur (Çelikten,2005:129).

İlk uygulamaları için iş analizleri hayati önem taşımaktadır. İşe alma, çıkarma, terfi kararlarında kılavuz olmaktadır. İş analizi yapmak rekabet ve eşit istihdam fırsatlarına yanıt vermektedir. İş analizi yapan işletmeler güçlü yönleri hakkında bilgilenmekte eksik yönleri içinde zamanında tedbir almaktadırlar (Yıldız,2016:50).

İş analizi, işin nasıl, ne zaman, nerede gerçekleşeceğini, o iş için ne derecede ve ne tür yetenek gerektiğini ortaya koymaktadır. İşletmedeki mevcut insan kaynağından en yüksek biçimde yararlanmak isteyen yöneticiler için başvuru kaynağı niteliğindedir. İşletmede yerine getirilen çok sayıda iş olduğu durumlarda, iş analizi çok karmaşık, çok boyutlu, zaman alan ve maliyetli bir çalışma olmaktadır (Güngör,2006:4).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş kazalarının gerçekleşme nedenlerine bakıldığında çalışanların işin yapılış gereklerine uymadığı için gerçekleştiği ortaya koyulmuştur. Tutarlı ve gerçekçi yapılan iş analizleri sayesinde çalışanlar işlerini doğru ve bilinçli yapmaktadırlar. İş analizleri zamanında korunma önlemlerinin alınmasında etkili olmaktadır (Saruhan ve Yıldız,2014:124). Sonuç olarak iş analizi, doğru yer ve insanla doğru amaçlara ulaşmada ilk ve önemli adımdır. Etkili yürütüldüğü takdirde sonuçlarından büyük oranda yararlanılmaktadır. İky'nin süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Eğitim, çalışanlara belirli yetkinlikler kazandırmak için yapılan çalışmalardır. İş analizinde işle ilgili bilgiler yer aldığından dolayı eğitim ihtiyacı tespit edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı,2007:101,102). İş analizi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespitinde önemli rol oynamaktadır. Eğitim programları eksik olan alanlarda etkili ve gerekli olan başarı düzeyi, becerileri sağlayacak düzeyde hazırlanmaktadır. İş analizi sonuçları sayesinde hangi çalışanın hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğu saptanmaktadır (Bingöl,2003:76).

1.3. İş Analizinin Amaçları

İş analizinin asıl amaçları şunlardır:

1. İşlerin bölümlerinin belirlenmesi
2. İşlerin sırasının belirlenmesi
3. İlk fonksiyonlarının sağlıklı işlemesi için alt yapı oluşturulması.

İş analizinin alt amaçları ise:

- İnsan kaynakları planlamasına temel oluşturmak,
- İşe alımda işin tanımı ve iş gerekleri belirlendiğinden açık ve net bir şablon görevi görmek,
- Çalışanın performans değerlemesi için gerekli bilgileri ortaya koymak,
- Mevcut veya ileride doğabilecek eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,

- İş güvenliği konusunda yardımcı olmak,
- İşin önem ve değerinin belirlenmesine yardımcı olmak,
- İş performansının düşmesine neden olan çalışma koşullarının tespiti ve iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Çalışanın performansı ile işin özellikleri arasındaki ilişkiyi görmeyi sağlamak,
- Kariyer planlamasında işin gerekliliklerine göre ilerlemelerinde yol gösterici olmak gibi konular iş analizlerinin İlk fonksiyonları ile ilgili amaçlarını oluşturmaktadır. İş analizinin doğru yapılması ile beraber bu amaçlar etkili sonuçlar verecektir. Doğru bir şekilde yapılamayan iş analizleri işletmeyi amaçlarına ulaştıramayacaktır (Pelit,2005:206).

1.4. İş Analizinin Tarihçesi

İş analizi çalışmalarının başlangıcı 1908'lerde Taylor tarafından yapılmıştır. Çalışmanın amacı ise hareket ve zaman etütlerine dayandırılmaktadır. Bu etütlerde Taylor işleri en küçük parçalara ayırarak, o iş için gereken hareketleri belirlemiş gereksiz olan hareketleri tespit etmiştir. Hareketlerin zamana bağlı olarak gerçekleşmesi için araştırmalar yapmıştır. Daha sonra Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nda iş analizi çalışmaları önemli hale gelmiştir (Budak, 2008:97).

Mikro hareket etütleri, Frank Gilbreth ve eşi tarafından geliştirilmiştir. İşin en iyi nasıl yapılacağına gözlem ve araştırma ile üzerinde durmuşlardır. Sherman Otel'i'nde 1948'de işgücü ve zaman tasarrufuna dayalı çalışmalarda bulunmuştur. Daha sonraki zamanlarda iş üzerine yapılan çalışmaların sayısı arttıkça verimliliğin de arttığı gözlenmiştir (Güngör,2006:5).

1950'lerden sonra insan davranışları mutlaka üzerinde durulması, incelenmesi gereken konu olduğu anlaşılmıştır. Çalışanda bulunması gereken fiziksel ve zihinsel özellikler ortaya çıkarılmıştır (Seleş, 2019:32).

Modern teori ile birlikte (1950-1970) organizasyonların birbiriyle bağlantılı ve bağımlı olduğu; bilgi üretiminde bilgi akış analizlerinin önemi artmaya başlamıştır. 1980 sonrasında bilgi, kalite, sürekli gelişme gibi kavramlar çıkmıştır. Organizasyonlar rekabet, müşteri memnuniyetini ön planda tutar olmuştur. Aynı zamanda işletmeyi amaçlarına ulaştıracak yol, iş yapma teknikleri, düşünce tarzları üzerine araştırmalar

yapılmıştır. İşlerin önem kazanması, tanımlanması süreç oluşturarak gruplandırılması iş analizinin gerekliliğini ortaya koymuştur (Kozak,2014:45).

1970 ve 1980'lerden sonra insan kaynağı işletmede en önemli unsur haline gelmiş ve insan kaynağından en verimli sonuçların alınabilmesi için işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler önemini arttırmıştır.

1.5. İş Analizinin Süreçleri

İş analizi yapılmadan önce iş analizinin amacının iyi kavranılmış olması gerekmektedir. Daha sonra da iş analizinin sonuçlarının hangi alanda yararlanılacağına belirlenmesi gerekmektedir (Ünsalan ve Şimşek,2014:72).

İş analizi işi ve işi yapacak kişinin niteliklerini ortaya koymaya yönelik çalışmalardır. İş analizine daha başlamadan önce işletme incelenmeli, amaçları, yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Analiz edilecek işlerin tespiti sağlanmalıdır. Küçük işletmelerde bunu tespit etmek daha kolaydır (Balçık,2018:20).

İş analizi, belirli adımlar dahilinde yapılan ve çok yönlü bir çalışmadır. Bundan dolayı zahmetli, vakit alıcı iştir. İş analizi sürecinin etkili yürütümü için planlama sürecine ihtiyaç vardır. İş analizi yapılması aşamasında dikkat edilecek ilk konu tüm çalışanların “iş analizi süreci ve amaçları” hakkında bilgilendirilmesidir. Etkili analiz sürecinin çalışanların destekleri sağlanmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olmaması aşikardır. Alınan kararlar ve planlar; analizle toplanacak bilgiler nelerdir, bu bilgilerin elde edilmesi aşamasında hangi yöntemler tercih edilecek, iş analizi kimler tarafından yapılacak gibi soruların yanıtlarını içermelidir (Altınel,2018:27).

İş analizleri ihtiyaç duyulan tüm işletmelerde mutlaka yapılmalıdır. Ancak iş analizi zaman alıcı ve maliyetli bir çalışmalardır. Bu unsurlar göz önüne alınarak iş analizlerinin dikkatli yapılması gerekmektedir (Şimşek ve Öge,2009:88).

1.5.1. Hazırlık Aşaması

İş analizi sürecindeki ilk basamak hazırlık aşamasıdır. İlk olarak işletmenin genel yapısı amacı tespit edilmelidir. Hazırlık aşamasında yapılan işler sonraki süreçteki işlere kaynak oluşturacaktır. Amaçlar belirlendikten sonra işletmenin bütün işleri

belirlenmelidir. İşletmelerin yapılarına göre iş sayıları da değişmektedir (Pelit,2015:209).

İşletmeleri yapılarına ve üretim sisteminin özelliklerine göre iş sayıları ve çeşitleri değişiklik gösterir. Bu nedenle amaçlar belirlendikten sonra işletmenin bütün işlerinin dökümü yapılmalıdır. İş analizi yapılmak isteniyorsa ilk yapılması gereken işletmeyi tanımdır. İşler, işletmenin yapısı ile doğrudan ilgilidir. Hazırlık aşamasında, iş analizinde yararlanılacak formun belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu formlarda işi genel hatları ile tanınmasına yardımcı olacak bölümler bulunmalıdır. Ayrıca işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler net olarak belirlenmelidir (Seleş,2019:36).

Analiz edilecek işlerin belirlenmesi aşamasında çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bazı işletmeler işletmedeki bütün işleri her yıl analiz ederken, bazı işletmeler işleri üç yılda bir analiz ederler. İşin pozisyonundaki değişim analizin ne kadar süreyle yapılacağını belirleyebilmektedir. İçsel ve dışsal faktörler de analizini sıklığını etkileyebilmektedir. Örneğin menüye yeni bir yiyecek eklendiğinde yemek pişirme sürecini yeniden analiz etme ihtiyaç duyulacaktır. Böylelikle içsel bir nedenden ötürü yapılan iş analizi ile aşçıya aşırı bir yük düşmemesi sağlanacaktır (Demir,2005:10).

1.5.2. Analizcilerin Tespiti Aşaması

İşletmedeki işler belirlendikten sonra işleri analiz edecek olan analizcilerin seçilmesi gerekmektedir. Analizciler işletme içinden oluşturulabileceği gibi işletme dışından da profesyonel ekiplere yaptırılabilir. İşletme içinden seçilen analizcilerde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Objektif,
- İletişimi iyi olan,
- Gözlem yeteneği olan,
- Analiz yapabilen

kişiler seçilmelidir. İşletme dışından gelen analizcilerin ise uzmanlıklarından yararlanmak gerekmektedir. Bu kişilere işletmenin yapısından bahsedilmeli, işletme tanıtılmalıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014:72).

İş analizini hazırlanma sorumluluğu genellikle İk bölümüne aittir. Büyük işletmelerin iş analizi yapan ayrı bir birimleri bulunmaktadır. İş analizinin genellikle İk'ya ait

olmasının nedeni temel fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için büyük ölçüde iş analizinden yararlanıyor olmasıdır. İş analizi uzman bir kuruluşa da yaptırılabilir. Uzman kuruluşlar nesnel/objektif bakışa sahip kuruluşlardır. Deneyim sahibi olduklarından dolayı sorunlara çözüm üretebilmektedirler. Çalışmaları kısa zamanda ve net sonuçlar vermektedir (Can ve diğerleri,2001:52).

İş analizcileri, iş bilgilerini ayrıntılı bir şekilde toplamak ve sistematik hale getirmekle görevli kişilere denilmektedir. İş analizcileri belirli yöntemler kullanarak (gözlem, mülakat, anket) sonuca ulaşırlar. İş analizcileri içerideki çalışanlardan seçilebilmektedir. Seçilen kişilere iç analist denmektedir. Dış analistler ise dışarıdan uzman kişinin yardımının alınmasıdır. Dışarıdan getirilen iş analistleri eğitilmiş, yetenekli kişilerdir. Bu analistlerin yararı yaptıkları analizini daha nesnel geçerli ve resmi veriler elde edilebilmesidir. Verilerin daha güvenli olması beklenebilir (Gatewood ve Feild,2001:291).

İş analizinden istenilen hedeflere ulaşması büyük ölçüde analiz sürecinin doğru şekilde uygulanması ile elde edilmektedir. Analizcinin objektif, anlayışlı, sabırlı olması gerekmektedir. İş analizinin başarısı büyük oranda analizi yapacak kişinin yetkinliğine bağlıdır (Sabuncuoğlu,2013:69).

Bir analizcide bulunması gereken en önemli özellik işletmeyi ve tüm işleri en iyi tanıyan kişi olmalıdır. İşletme içinden seçilen analizciler her şeyden önce işleri tanıyan tecrübeli kişilerden olması arzu edilir. Dışarıdan belirlenen analizcilerde ise bu konuda yetkin ve sektörü iyi tanıyan kişilerden olması istenir. Böyle olması iş analizi çalışmalarının sağlığını da doğrudan etkileyecektir. Ayrıca analizciler hem dışardan hem içeriden seçilerek görevlendirilebilmektedir. Böyle yapılan analizler karma analizi ortaya koymaktadır. Karma analizlerle yapılan analizler daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

1.5.3. Bilgilerin Toplanması Aşaması

Bilgiler iki şekilde toplanabilmektedir. İlk olarak göreve bağlı olarak yapılması gereken eylemleri içerirken diğeri çalışana bağlı olarak o işi yapabilmesi için karar verebilme, fiziki özellikler gibi becerileri kapsamaktadır. Çalışana bağlı olarak yapılan analizde

çalışanın bilgi, beceri, yetenekleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Göreve bağlı analizi ise doğrudan iş ile ilgili faaliyetlerin analizini içermektedir (Tunçer,2011:64).

İş analizinde toplanması gereken bilgiler Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3: İş Analizi ile Toplanan Bilgiler

İşi Oluşturan Faaliyetler	İşe Yönelik Faaliyetler İşin içerdiği süreçler Kullanılan süreçler Faaliyetlerin kayıtları Kişisel sorumluluk, hesap verme İşgörene Yönelik Faaliyetler İşin yapılışı sırasında sergilenen beşeri davranışları (karar alma, hissetme, haberleşme, fiziksel eylemler) Temel hareketler Kişisel iş gerekleri (enerji harcanması vb.)
Makine, Araç-Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzeme	Kullanılan malzeme Yaratılan ürün Kullanılan ya da uygulanan bilgi (hukuk vb.) Sunulan hizmet (tamir, temizlik vb.)
İş Performansı	İş standartları Hata analizleri Diğer
İşin İçeriği	Fiziksel çalışma koşulları İş programı

	Örgüt yapısı Sosyal yapı Teşvik edici unsurlar (maddi ve manevi)
İş Gerekleri	İşe ilişkin bilgi ve beceri (eğitim düzeyi, mesleki eğitim, deneyim vb.) Kişisel özellikler (eğitimler, fiziksel özellikler, kişilik, ilgi alanları)

Kaynak: Demir,2005:12

Bilgi toplama aşamasında işler ile bağlantılı olarak bilgiler toplanmaktadır Bilgilerin toplanması aşamasında kullanılan yöntemler ise görüşme anket gözlem yöntemleridir (Uğur,2015:50).

1.5.4. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

İş analizlerinin etkin olarak yapılması insan kaynakları yönetimi için önemlidir. Etkili bir iş analizi yapılabilmek için iş hakkında detaylı ve doğru bilgiler toplanması gerekmektedir. Bunun nedenle de iş analizi için yöntemin doğru belirlenmiş olması gerekmektedir (Seleş,2019:40).

Araştırma sonucunda bilgilerin elde edilebilmesi seçilen yöneme bağlıdır. Amaç tam olarak doğru bilgilerin elde edilmesidir. Etkin iş analizi işletmedeki faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlar için doğru ve güvenilir bilgilere ulaşmada kılavuzdur. İş analizi yalnız işleri incelemekle olmaz işletmenin yapısının organizasyonun içindeki stratejik işlevlerinin tespiti ile de olmalıdır. Tek başına bir anlam taşımamakla birlikte işletme hedeflerine katkıda bulunduğu takdirde anlam taşımaktadır (Balçık,2018:11).

Veri toplama yöntemleri ise görüşme (mülakat), anket, gözlem yöntemleri temel olurken gerekli durumlarda birkaçı da bir arada kullanılabilir.

1.5.4.1. Görüşme (Mülakat) Yöntemi

İş analizlerinde çoğunlukla görüşme yöntemi tercih edilmektedir. İş analizi görüşmesinde iş analisti işin sorumlulukları ve görevleri hakkında soru sormaktadır. Mülakatlar çalışan, amir veya ustabaşı ile gerçekleştirilmektedir. Mülakat yöntemi

yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış mülakat şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yapılandırılmış mülakat yönteminde sorular belirlenip ve bu soruların cevaplarının kayıt edildiği bir yöntemdir. Yapılandırılmamış görüşme ise analizcinin önceden soru hazırlamadan görüşme içerisinde soru geliştirilen iş hakkında, bilgi toplamayı sağlayan yöntemdir (Gatewood ve Field,2001:308).

Tablo 4: Yapılandırılmış İş Analizi Görüşme Formu

Tarih:
Süre:
Mülakat No:
İşin Adı:
Bu meslekteki çalışma süreniz:
Bu işteki çalışma süreniz:
1. Rutin bir iş gününüzü anlatır mısınız?
2. Bunların dışında, sıklıkla yapılmayan ancak işiniz için önemli olan görev ve sorumluluklarınız var mı? Göreviniz olmadığı halde yaptığınız işler nelerdir?
3. İşinizin zor yanı nedir? Niçin?
4. İş yerinizde kime bağlı olarak çalışıyorsunuz? Size bağlı çalışanlar var mı? Örgüt şemasındaki yeriniz nedir?
5. Yaptığınız işten hangi bölümler etkileniyor?
6. Hangi noktaya kadar inisiyatif kullanabiliyorsunuz? Hangi kararlar için bir üstünüze danışıyorsunuz?
7. Bunların dışında başka kişiler tarafından verilen kararlar hangileridir?
8. İşinizi yaparken düzenli ve ara sıra kullandığınız araç ve ekipmanlar nelerdir?
9. Çalışma saatleriniz nedir? Fazla mesai yapıyor musunuz? Gerekliyse haftalık-aylık ne kadar fazla mesai yapıyorsunuz?

10. Acil durumlarda işinize çağrılıyor musunuz? Cevabınız evet ise ne sıklıkta olmaktadır?
11. Yaptığınız iş seyahat gerektiriyor mu? Gerektiriyorsa ne sıklıkta ne kadar süreyle seyahat ediyorsunuz?
12. İş yerinizde değişmesini ve aynı kalmasını istediğiniz şeyler nelerdir?

Kaynak: Ergeneli,2016:77

Analizi yapan kişi çalışanla birebir görüşme yaparak yapılan iş hakkında bilgi toplar. Çalışan, yaptığı iş hakkında bilgiler verir. Görüşme sırasında analizi yapacak kişi çalışan ile iyi bir iletişim kurmalıdır. Çalışana mutlaka görüşme nedenini, iş analizi süreci hakkında bilgi vermelidir (Bingöl,2003:84). Böylelikle çalışanın işini daha rahat aktarması sağlanmış olup işler hakkında istenen bilgiler elde edilmiş olur.

Görüşme yöntemi yüz yüze yapılmaktadır. Görüşme, işi aksatmayacak şekilde çalışanla samimi bir ortam yaratılarak yapılmalıdır. Görüşme yönteminde, profesyonel işleri analiz etmek daha karmaşıktır ve uzun bir görüşme yapmayı gerektirmektedir (Can ve diğerleri,2001:59).

İş analizi için görüşme yöntemi etkilidir. İş analizinin hazırlık sürecinde ön bilgilerin toplanması sonucunda analizin güvenilirliği artmaktadır. Görüşme yöntemi ayrıca gözlenemeyecek olan bilgileri de toplanmaya imkan vermektedir. Görüşme yönteminde soru formunu analizci dahilinde doldurulması ifadede karmaşıklık ya da anlaşmazlık olasılığını ortadan kaldırmaktadır (Altınel,2018:36).

1.5.4.2. Anket Yöntemi

Anket hazırlanırken işin gerektirdiği özellikler ile çalışanda bulunması gereken özelliklerin tespitine yönelik sorular ankette soruya dönüştürülür, çalışanlara verilir. Anketi dolduran çalışanlar yaptığı iş hakkında en iyi bilgiye sahip kişiler oldukları için anket sonuçları güvenilir olacaktır. Anket yöntemi hızlı olmakla beraber maliyeti düşüktür. Çalışanlarda iş analizi sürecine katıldıkları için kendilerini değerli hissederek. Anket yönteminde soruların dikkatli hazırlanmış olması gerekir. İşletmede önceden yapılan iş analizleri varsa incelenmelidir. İncelemeler doğrultusunda anketin etkililiği de artacaktır (Saruhan ve Yıldız,2014:127).

Anketle birlikte iş bilgileri hızlı, kolay ve ucuz şekilde elde edilmiş olmaktadır. Çok sayıda çalışanın katılımı sağlanabilmektedir. Çalışan işini ayrıntılı olarak görür, iş koşullarını daha iyi tanımasına yardımcı olması sağlanmaktadır. Anketteki bazı sorular cevaplanmamış olabilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en iyi yolu anketi dolduran gözetmenin anketi kontrol etmesi, doldurmada yardımcı olması ve anlaşılmayan alanlarda bilgi vermesidir (Ertürk,2011:39).

Anket, işletmenin ve işlerin özellikleri göz önüne alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanması gerekmektedir. Çalışan yanıtlarını gözetmenine kontrol ettirdiği takdirde sağlıklı sonuçlar elde edileceğinden daha bu yöntem daha yararlı olabilmektedir. Yöntemin başarılı olması için hazırlanan soru formunun düzenli, anlaşılır ve net ifadelerin yer alması gerekmektedir. Ayrıca, toplanacak bilgilerin konuların belirli grup başlıkları içerisinde toplanması anketin kolay yanıtlanmasını sağlamaktadır (Balçık,2018:16).

Anket yönteminin faydalı özellikleri olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın işini çok iyi tanımasına rağmen işinin sadece önemli yönlerini belirtmesi, çalışanın işini net şekilde ifade edememesidir. Yönteminin önemli noktaları şunlardır: Anketin elde edilmesi istenen bilgileri noksansız sağlayacak biçimde düzenlenmesi gereklidir. Soruların anlamlarının tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılır olmalıdır. Anketin dilinin sade ve anlaşılır şekilde hazırlanması gerekmektedir (Köklü,2018:127).

1.5.4.3. Gözlem Yöntemi

Gözlem yapan kişi çalışana müdahalede bulunmadan onu izlemektedir. Elde edilen veriler işlerin türüne göre kayda geçirilmektedir. Gözlenemeyen işler için uygun yöntem değildir. Gözlemi yapacak olan kişinin gözlem yeteneğinin bulunması gerekmektedir. Yapılan iş hakkında da yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Yöntemin başarısı, gözlem sayısı ve zamanının iyi planlanmış olmasından geçmektedir. Gözlem bazı durumlarda çalışanı rahatsız etmemek için onu gizli kamerayla izlenerek gerçekleştirilmektedir (Kozak,2014:39,40).

İşin gerçekleşmesi için gerekli olan beceri, bilgi gibi koşullar gözlem yöntemi ile tespit edilebilip not edilmektedir. Çalışanlar gözlendiğini fark ederlerse heyecana

kapılabilirler, yaptığı işi aynı sürede aynı biçimde yapamayabilirler. Bazı işler zihni çaba gerektirmektedir. Zihni çaba gerektiren işlerde gözlem yöntemi doğru sonuçlar vermeyebilir. Gözlem zaman alıcıdır. Ekonomik değildir (Bayraktaroğlu,2011:25).

Çalışanların hangi koşullar da (gürültü, sıcak) altında faaliyetlerini yerine getirdiklerini anlamada etkili ve mükemmel bir yöntemdir. Fakat neden bu davranışları sergilediği/yaptığı konusunda fazla bilgi sağlanamamaktadır. Çalışanlar izlenirken işlerini doğru şekilde yerine getirememe olasılığı bu yöntemin dezavantajdır (Örücü ve Mortaş,2005:29).

Tablo 5: İş Analizi Formu

Doküman No:	
Genel Bilgiler	
İşin Adı	:
İşi Yapanın Unvanı	:
Bağlı Olduğu Pozisyon (Mevki):	
Bulunduğu Bölüm	
İşin Amacı	
Bu pozisyon organizasyonun amaçlarından hangilerini gerçekleştirmektedir?	
Bu pozisyonun organizasyona faydası nedir?	
Bu pozisyon olmazsa neler yapılamazdı?	
Bu pozisyona neden ihtiyaç var?	
İşin Temel Sorumlulukları	
Bu pozisyonun amacına ulaşması için hangi alanlarda sonuç alınması gerekiyor? Pozisyonun temel sorumlulukları/sonuçları/performans göstergeleri nelerdir?	
Temel Sorumluluk Alanı	Performans Göstergesi
.....	
.....	

Hangi amaca ulaşmak için ne yapılması gerekmektedir? Örnek: Bölüm Müdürünün satış hedeflerini gerçekleştirebilmesi için personelin performansını geliştirmesi, Müşteri memnuniyetinin sürekliliği için müşteri ziyaretlerini gerçekleştirmesi vb.
İş Gerekleri ve Yetkinlikler
A. Teknik Bilgi ve Beceri: İşin gerektirdiği eğitim ve deneyim süresini belirtiniz. i. Toplam iş tecrübesi ii. Fonksiyonel tecrübe yıl iii. Sektörel tecrübeyıl iv. Şirket tecrübesi v. Eğitim düzeyiMYOLisans Yüksek LisansDoktora Pozisyon için önemli olduğu düşünülen diğer teknik bilgi ve beceri alanları nelerdir? B. Yönetim Alanın Genişliği: pozisyona bağlı çalışanlarla ilişkisini ve kişi sayısını belirtiniz. ☐Pozisyona doğrudan bağlı çalışan yok. Onlarla beraber çalışır, sürecin büyük kısmını kendi yapar çalışanlara destek olur. ☐Pozisyona doğrudan bağlı çalışan var: Sürecin büyük kısmını çalışanlar yapar, süreci idare eder. ☐Pozisyona doğrudan bağlı çalışan var. Çalışanlar birbirinden farklı süreçleri yerine getirir. Çalışanlara hedef verir ve onları yönlendirir, sürecin tamamını altında çalışanlar gerçekleştirir.
İşin Karmaşıklığı
Pozisyonun alması gereken kararlar nelerdir? Şirket karar alma sürecindeki rolü ve içeriği nedir? Bu kararları alırken ve sorumluluklarını yerine getirirken belirleyici ve yönlendirici unsurlar nelerdir? Nasıl bir iş çevresinde çalışılmaktadır? Görevin en zor ve karmaşık alanları nelerdir?
Sorumluluk Alanı

Pozisyonun şirketin ana faaliyet alanlarına, gelirlerine, karlılığına katkı derecesi nedir?
Pozisyonun kapsamını ve mali büyüklüğünü en iyi temsil ve ifade edecek sayısal veriler nelerdir?
Pozisyonun iş sonuçlarına etkisini nasıl tanımlarsınız?
Ek Bilgiler
Pozisyon ile ilgili belirtmek istediğiniz başka konular varsa lütfen belirtiniz.

Kaynak : Saruhan ve Yıldız, 2014:130,131

1.6. İş Analizi Yapılırken Karşılaşılan Sorunlar

İş analizi yapılırken çok sık karşılaşılan sorunlardan birisi iş analizi yapılırken çalışanın tedirgin olması, korkmasıdır. Çalışanlar için iş analizleri işlerini ve ücretlerini etkileyen kötü bir şey olarak düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak daha önce yapılmış o işyerinde iş analizi sonucunda işçi çıkartma politikası uygulanmış olabilmektedir. Çalışana iş analizi yapılırken yapılaş amacı mutlaka söylenmelidir. Bu sürece çalışanlar da dahil edilmelidir. Diğer bir karşılaşılan sorun ise bilginin güncelleştirilme sorunudur. Zamanla yapılan işler, değişimlerle birlikte şekil değiştirebilmektedir. Değişen işlerin iş analizlerinin nasıl güncellenebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. İş analizi her sene incelenerek işler kontrol edilebilir ya da tekrar sınıflandırma yaparak bir inceleme başlatılabilir (Bayraktaroğlu, 2011:28,29).

İş analizleri sonucunda yeni işler ortaya çıkabilir. Yönetim bu yeni işleri çalışanlara verebilir. Veriliş gerekçesi açıklanmayan bu yeni işlere çalışanlar, ek bir yük olarak düşünebilmektedirler. Yeni işlerin çalışanların iş tanımlarına yansıtmadan "iş ile ilgili olan diğer görevleri de yerine getirir" ibaresi çalışanların iş tanımına eklenerek sorun ortadan kaldırılabilir (Tunçer, 2011:69).

İş analizi yapılırken mümkünse ücretlerde azalış meydana gelmeyeceği, işten çıkarılmayacağı gibi güvenceler çalışana verilmelidir. Böyle yapıldığı takdirde analizci-çalışan iletişimin temeli sağlamlaşmakta ve doğru bilgiler elde edilebilmektedir. Diğer sorun ise toplanan bilgilerin güncelleştirilmesidir. Değişim hep vardır. Çalışanlar geliştikçe iş tanımları da güncel hale getirmek gerekmektedir. İlk yöneticileri değişimleri takip ederek gerekli iş tanımlarını güncellemelidir. Her yıl düzenli güncelleme sonucunda değişime uyum sağlanabilmektedir (Ertürk, 2011:45).

BÖLÜM 2: EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI, GENEL ÇERÇEVESİ VE EĞİTİM SÜRECİ

2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları

Eğitim, tutum ile davranışları bilgilendirme yoluyla şekillendirme sürecine denir. Bilgilendirme öğretime karşılık gelmektedir. Eğitim içerisinde öğretim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Eğitim sürecinin sistemli ve kapsamlı kısmını öğretim oluşturmaktadır. Tutum ve davranışların şekillendirilmesi terbiye ile gerçekleştirilmektedir. Terbiye, insan davranışlarını olumlu yönde ve evrensel kabul görmüş prensipler doğrultusunda şekillendirmeyi ifade eder. (Uğur,2016:105).

Geliştirme, işletmedeki çalışanların bilgilerini, becerilerini, davranışlarını olumlu etkiler yaratarak mevcut ve gelecekteki işinde başarılı olmasını sağlamayı ifade etmektedir. Geliştirmenin amacı çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerini sağlayarak işteki verimini artırmasını ifade etmektedir. Eğitimin amacı çalışana bilgi, beceri kazandırmayı hedeflemektedir. Geliştirme, çalışana mesleki kazanç sağlarken, eğitim çalışanı hayata hazırlamaktadır (Tunçer,2011:172).

Yetiştirme, çalışanın mevcut işinde yapabildikleri ve yapması gereken işlerin arasındaki boşluğu tamamlayan eylemlerden oluşmaktadır. Çalışanın işinde ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriyi kazandırmaya yönelik eylemlerdir. Yetiştirme, yeni işe giren çalışanın işinde yetiştirilmesini sağlamaya yönelik faaliyetleri içermektedir. Yetiştirmenin temel özellikleri şunlardır:

- Çalışanın mevcut işini yapılabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.
- Uygulamaya dönüktür ve yönetici olmayan çalışanlara uygulanmaktadır.
- İşletmenin başarısında kısa sürede etkili olmaktadır.
- Birkaç beceri üzerinde veya belli başlı bilgiler üzerinde durulmaktadır (Ertürk,2011:118).

2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Eğitim ve geliştirme, çalışanlara belirli bir amaç doğrultusunda bilgi ve beceri kazandırmaktadır. Mevcut bilgi birikiminin artmasını sağlarken yeni teknolojilerin uygulamadaki kullanımının öğretilmesini sağlamaktadır. Ast ve üstün iletişimini olumlu

etkilemektedir. Çalışanın motivasyonun artmasını sağlamaktadır. İşletmenin verimliliğini arttırır ve kaliteyi yükseltmektedir (Şimşek ve Öge,2009:232,233). İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyabileceği pozisyon için işletme içerisinde eğitilmiş kişiler terfi imkanı yakalanmaktadır. Eğitime gerekli önemi göstermeyen işletmelerde çalışanın başarısı arttırılamamakta performans düşüklüğü yaşanmakta ve işletme rekabet edemez hale gelmektedir. Performansın arttırılmasındaki en önemli etkenlerin başında eğitim faaliyetleri gelmektedir (Özyurt,2013:17).

Çalışanların kariyerleri için sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Bunu sağlamak işletmeye düşmektedir. Çalışanların kişisel gelişimlerini ve değişimleri takip etmek işletmeye yeni sorunlarla uğraşmayı gerekli kılmaktadır. Bu sorun, değişen teknolojiye ayak uydurarak ve bunun için sürekli çalışanları eğiterek ortadan kaldırılabilmektedir. (Gürüz ve Yaylacı,2007:162).

Dünyada bilgi, sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. İşletmelerde de bu değişim, eğitim fonksiyonunu etkilemektedir. İşletmedeki eğitime yapılan yatırım aslında işletmenin insan kaynağına yaptığı yatırımı ifade etmektedir. Eğitimli çalışan, işletmenin zengin bir kaynağıdır (Köksal,2005:115).

2.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Eğitimin en önemli amacı; işletmeyi hedeflediği amacına ulaştırabilmektir. İşletmelerin kar elde etmek, devamlılıklarını sağlamak ve topluma hizmette bulunma gibi amaçları bulunmaktadır. Tüm bunlar içinde en uygun araç eğitimidir (Ertürk,2011:120).

Eğitim ve geliştirmenin iki amacı bulunmaktadır. Bunlar ekonomik ve sosyal amaçlardır.

2.3.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amaçlarında ilk olarak işletmenin karının arttırılması bulunmaktadır. Artan rekabet ortamı ve değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması için çalışanlarına eğitmesi şarttır (Ergün,2019:50).

Bir işletmede eğitim faaliyetleri üretim kapasitesini arttıran etkili bir unsur olarak görülüyorsa ve bu amaç doğrultusunda çalışanlar eğitime tabi tutuluyorlarsa bu eğitim ekonomik amaçlıdır (Köksal,2005:116).

İşletmelerin ekonomik amacı üretimi artırmak, verimliliği yükseltmektir. Aynı zamanda işletmeler kaliteyi artırmayı da hedeflemektedirler. Zamandan tasarruf sağlamak, fire oranının azaltılması, makine ve teçhizatın etkili kullanımını sağlamak, işgücü devir oranını azaltmak gibi amaçları da bulunmaktadır. İş kazalarının gerçekleşmesini önlemek, maliyetleri azaltmak gibi işletmenin ekonomik amaçları bulunmaktadır (Şimşek ve Öge,2009:234).

2.3.2. Sosyal Amaçlar

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sadece ekonomik amaç taşımamaktadır. İçerisinde sosyal amaçlar da bulundurmaktadır. İşletmede yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışana yatırımdır. Eğitimin hem ekonomik hem sosyal amaçları vardır. Ekonomik amaçlar işletmeye dönük iken sosyal amaçlar çalışana dönüktür (Doğan,2002:34).

Eğitimin sosyal amaçları şunlardır:

- Çalışanın özgüveni artar, kendine güven duygusu gelir.
 - İletişimi artar.
 - Kişisel gelişimi sağlanır.
 - İşe bağlılığı artar ve sorumluluk sahibi olur.
 - Çalışan devamsızlık yapmaktan kaçınır.
 - Yaratıcı olma ve becerilerini artırma gibi yetkinliklere sahip olur
- (Tunçer,2011:180).

2.4. Eğitim İlkeleri

Eğitim programının istenen sonuçlara ulaştırabilmesi için bazı kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kurallar, eğitim ilkeleri olarak nitelendirilmektedir. Eğitim ilkeleri;

- *Motivasyon:* Eğitim programının başarısını, katılan kişilerin eğitimi istemesi ile doğrudan ilişkilidir. En iyi programlanmış eğitimin katılımcıları gönülsüz olduğu takdirde katkısı olmayacaktır. Bu nedenle eğitim verilmek istenen çalışanın ilk önce eğitime hazırlanması gerekir. Eğitim programının çalışanlara kazandıracakları, eğitimin amacının, konusu, katkısı net bir şekilde açıklanmalıdır. Çalışanlar bilgilendirilmiş olacak hem de motive olmaları sağlanacaktır (Uğur,2016:110).

- *Süreklilik:* Günümüz işletmelerinde eğitimlerin en temel özelliği sürekliliğinin sağlanmış olmasıdır. Çalışanlar aldıkları eğitimlerle yetinmeyip sürekli bilgilerini yenilenmektedirler. Her gün yeni bir bilgi, uygulama vb. gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlayanlar ayakta kalmakta, değişimi yakalayamayanlar devamlılığını sağlamakta güçlük çekmektedirler. Bu yüzden işletmeler çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeli, yenilenmelidir. İşletmeler değişim karşısında eğitim programlarına yoğunlaşmalı, sürekliliğini sağlamalıdır (Ertürk,2011:122).
- *Katılım:* Eğitim verilecek bireylerin eğitime katılımı sağlandığı sürece öğrenmesi hem hızlı hem kalıcı olacaktır. Katılımlar bireyin motivasyonunu arttırmaktadır. Bireyler öğrenmeye açık olduklarında öğrenme süreci daha etkin şekilde tamamlanmaktadır. Etkili katılım hızlı öğrenmeye ve öğrenilen bilgilerin uzun süre akılda kalmasını sağlamaktadır (Köksal,2005:130).
- *Fırsat Eşitliği:* Eğitim faaliyetlerinden tüm çalışanların yararlanmasını ifade etmektedir. İşletme içerisinde herhangi bir ayrımcılık yaratılmadan işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkes eşit koşullar altında eğitim imkanı yakalamasını ifade etmektedir. Fırsat eşitliği işletmedeki hakkaniyet duygusunu ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Tunçer,2011:185).
- *Eğitimcilerin Niteliği:* Etkili eğitimi verecek olan eğitimcinin niteliği oldukça önemlidir. Eğitimcilerin alanında uzman kişilerden olması temel şarttır. Buna ilave olarak değişimleri takip eden, etkili anlatım tarzı olan, katılımcılarla iletişim kurabilen ve katılımlarını sağlayan, süreyi iyi kullanan vb. özelliklerdeki eğitimciler tercih edilmelidir (Uğur,2015:106).

2.5. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

İşletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkileyen faktörler şunlardır:

- *Üst Yönetimin Desteği:* Üst yönetimin desteği eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde çok etkilidir. Bu destek sağlanmadan yapılan eğitim ve geliştirme programı nehirde küreksiz giden sandala benzemektedir. Destek gerçekçi olmalıdır. Üst yönetimin desteğinin alındığının tüm işletmeye bildirilmesi gerekmektedir. Bunu göstermenin en önemli yolu yöneticilerin eğitimlerde aktif yer alması, gerekli kaynakları sağlamasıdır (Bingöl,2006:242).

- Teknolojik İlerlemeler: Teknolojik ilerlemeler eğitim ve geliştirmeyi en fazla etkileyen faktörler içerisinde yer almaktadır. Değişen teknolojiler tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme şeklini değiştirmektedir (Bingöl,2006:242).
- Örgütsel Karmaşıklık: İşletmede görevleri az olan çalışanların yönetsel örgüt yapıları basit bir tablo ile ortaya koyulabilmektedir. Bireylerin görevlerindeki artış ile birlikte örgüt yapısı da karmaşık bir hal almaktadır. Değişen teknoloji iş gereklerini arttırmıştır. Bu nedenle çalışanlar yeni teknolojiye uyum sağlamak için yetkinliklerini arttırmak durumunda kalmışlardır. İşletmeler az sayıda kişi ile birçok işi yapabilen yetkinlikleri artmış bireylere sahip olmuşlardır (Bayraç,2008:142).
- Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri: İnsan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilebilmesinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri etkili bir rol oynamaktadır. Örneğin tedarik ve seçim faaliyetlerinde sadece nitelikli kişilerin istihdamı söz konusuysa işletmeye katılacak kişilerin yoğun bir şekilde eğitim ve geliştirme programına tabi tutulması gerekecektir (Çelik,2009:20).

2.6. Eğitim Süreci

İşletmelerde eğitim süreçleri genellikle bir yılı kapsamaktadır. Fakat bu süreç üç yıla kadar uzatılabilmektedir. Çünkü bazı eğitimler çalışanlar üzerindeki etkisini uzun vadede göstermektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri küçük, orta ve büyük işletmelerde bir gerekliliktir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmeler ve çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri baştan sona kadar belirli süreçler dahilinde gerçekleştirilmelidir (Ergün,2019:54).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılabilmesi belirli süreçlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programının hazırlanması, eğitim hedeflerinin belirlenmesi, program kapsamının belirlenmesi, bütçeleme, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçleridir.

2.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Sağlıklı bir eğitim planlamasında ilk yapılması gereken eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasıdır. Bu ihtiyaç, işletmede ihtiyaç analizi yapılarak bulunur. Eğitim ihtiyaç

analizi ile gelecekte yapılacak olan eğitim ve çalışanların hangi konularda eksik olduğunun tespiti sağlanmaktadır (Kozak,2014:95).

	<u>Olması Gereken</u>	<u>Mevcut Durum</u>
Eğitim	İşletme Hedeflenen Standartlar	İşletme Perf.
İhtiyacı=	İşin Standartları	İşin Gerçek Durumu
	Pers. Başarı Standartları	Personel Perf.

Şekil 1: Eğitim İhtiyacı

Kaynak: Uğur,2015:108

Eğitim ihtiyaç analizi, işletmelerde istenilen durum ile şu anki durum arasındaki farkı ortaya koymak ve farkın eğitimle giderilip giderilemeyeceğinin tespitini hedefleyen süreçtir. İşletmede çalışanların bilgi, becerileri, sonuç elde edebilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri karşılamıyorsa burada eğitim ve geliştirme ihtiyacından söz edilir. İhtiyaç analizine dar çerçeveden bakıldığında çalışanda performans eksikliği olarak görülmektedir. Analiz mevcut duruma odaklanan tutum sergilememeli aksine ileriye dönük, proaktif bir adım ile yönetilmelidir (Man,2019,162).

Eğitim ihtiyacının niteliği bazı analizler yardımı ile belirlenmektedir. Bunlar iş analizi, örgütsel analiz, personel analizidir.

2.6.1.1. İş Analizi

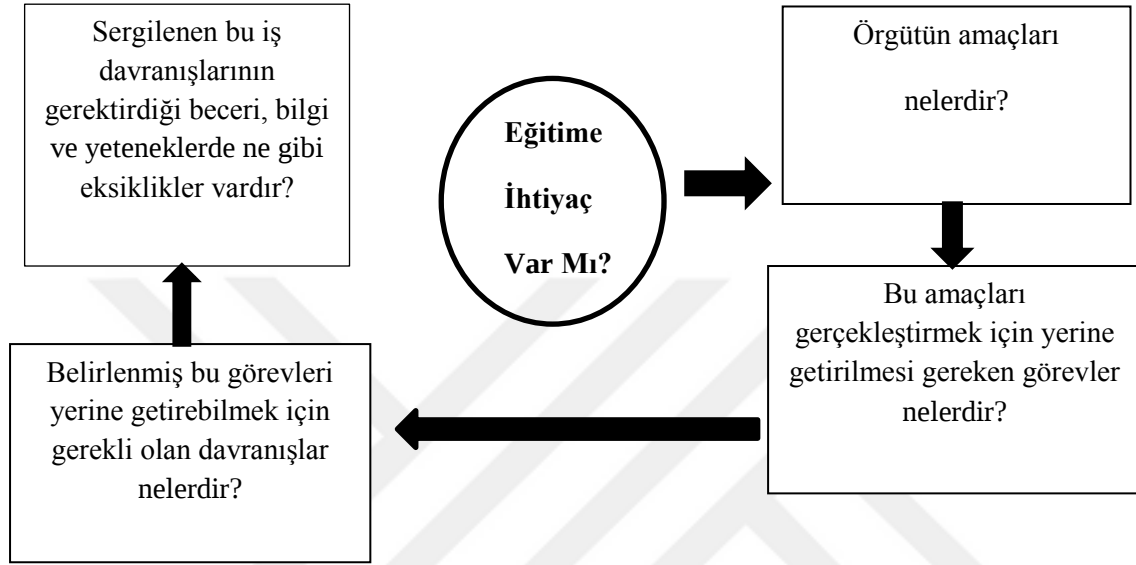
İş analizi yapılarak iş için gereken bilgi, yetenek, tecrübe gibi nitelikler ortaya konulmuş olur. Bu niteliklerin çalışanda bulunup bulunmadığı veya çalışanın mevcut düzeyinin tespiti sağlanmış olmaktadır. İşin gerektirdiği nitelik ile çalışanın niteliği arasında fark olduğu takdirde eğitim faaliyetleri tercih edilmelidir (Kozak,2014:96).

2.6.1.2. Örgütsel Analiz

Örgütsel analizde "eğitim, çalışanın davranışlarında işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmedeki değişimi meydana getirecek mi" sorusu sorulmalı ve cevap aranmalıdır. İhtiyacın tespitinde eğitim faaliyetlerinin işletme amacına ulaştırabilmesi

göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel analiz ile işletme bütün olarak incelenmektedir (Man,2019,171).

Eğitim ihtiyacının tespitinde bazı soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu sorular Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2: Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Kaynak: Çetin ve Özcan,2013:82

2.6.1.3. Personel Analizi

Personel analizi kişi odaklıdır. Çalışanın bilgisiyle, tecrübesiyle ortaya koyduğu performans ile istenen performans karşılaştırılır. Bu analizde kullanılan veri toplama kaynakları, anket, beceri testi, kritik olaydır (Tuna,2019:38).

2.6.2. Eğitim Programının Hazırlanması

İşletmenin eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programı hazırlanır. Eğitimin amacı, kapsamı belirlenerek program hazırlanmaktadır. İşletmelerin eğitimden beklentileri, çalışanların maksimum fayda sağlamalarına yardımcı olmak ve verimli insan kaynaklarının oluşmasını sağlamaktır (Özyurt,2013:28).

2.6.2.1. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi

Eğitimin amacının net olarak ortaya koyulması gerekmektedir. İşletmedeki çalışanların farklı işler yaptığı için alacakları eğitimde farklılık göstermektedir. İşlerin farklı olması eğitim ihtiyaçlarını şekillendirmektedir. Dolayısıyla eğitimin amacı da farklılık gösterecektir (Ünsalan ve Şimşeker,2014:103).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri için açık ve net olarak hedefler tanımlanmalıdır. Hedef olmadan sağlıklı programlarının oluşturulması mümkün değildir. Bunun için de eğitim ihtiyaçlarını tespitinden sonra ihtiyaçlar için genel ve spesifik hedefler ortaya konulmalıdır. Bu hedeflerin birincisi tüm çalışanları kapsayan öğrenmeye yönelik olan eğitim, ikincisi eksik alanlar için özel sorunu çözmeye dönük eğitim, üçüncüsü yenilik ya da değişiklik yapmaya ağırlık veren eğitimdir (Bayraç,2008:157,158).

2.6.2.2. Programın Kapsamının Belirlenmesi

Eğitim programları hangi organlar tarafından yürütüleceği, eğitime katılacakların tespiti, eğitimci tespiti, eğitim konusu, yeri ve zamanı gibi kapsamlardan oluşmaktadır.

- Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organların Belirlenmesi: Burada birden çok seçenek bulunmaktadır. İşletme bünyesindeki bir eğitimci ile eğitimi gerçekleştirebilmekte ya da işletme dışından uzman bir eğitimciden yararlanılabilmektedir (Sabuncuoğlu,2013:142).
- Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi: Bölümlerden gelen eğitim talepleri ve eğitim ihtiyaç çalışmaları dahilinde eğitime katılacak personel belirlenir. Hangi çalışanların eğitime öncelikli olarak katılımın sağlanması konusunda; çalışanın eğitim düzeyi, meslek bilgisi, bilgi seviyesi gibi faktörler değerlendirme yapılarak tespiti sağlanmaktadır (Doğan,2002:75).
- Eğitimcilerin Belirlenmesi: Eğitimin gerektirdiği bilgi, beceri, davranışı kazanmış kişiler tarafından eğitim gerçekleştirilmelidir. Eğitimin başarısını birçok faktör etkilenmektedir. Bu faktörlerin en başta geleni eğitimcinin niteliğidir. Eğitimci konuya hakim ve yeterli bir düzeye sahip kişiler olmalıdır (Özyurt,2013:29). Eğitimin istenen hedeflere ulaştırabilmesi için eğitimcinin seçimi önemlidir. Çalışanlara yönelik eğitimler anlaşılır, açık ve net olmalıdır.

Eğitimin konusu dahilinde kendini geliştirmiş İlk uzmanları eğitimci olarak tercih edilebilmektedir (Fındıkçı,2012:260).

- Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitimin konusu ihtiyaç, analizler, örgütsel hedefler bağlamında belirlenir. Eğitimin konusu tespit edildikten sonra içerik oluşturulmaktadır. İçerik, eğitimin gerçekleşeceği ortamı (fiziksel, duygusal) ifade eder (Tuna,2019:40).
- Eğitimin Yeri: Eğitime katılacak kişi sayısı ve katıların düzeylerine göre eğitimin yeri değişiklik gösterebilmektedir. Eğitimin bireysel mi grup odaklı mı olacağına ilk olarak karar verilmesi gerekmektedir. Bu karar eğitimin işbaşında veya iş dışında mı yapılması gerektiği ya da her ikisinin de karması olan bir uygulamanın mı tercih edilmesine katkı sağlar. Aynı zamanda işletmenin yapısına, bütçesine, verilecek eğitim yöntemine göre değişiklik göstermektedir (Bayraktaroğlu,2011:83).
- Eğitimin Zamanı ve Süresi: Eğitimin uygulama alanı ve katılacak çalışanların durumları eğitim süresini belirlemektedir. Sınırlı amaçlara en kısa zamanda ulaşmak hedeflenmektedir (Ayan,2012:161).

2.6.3. Eğitim Programının Bütçelenmesi

Eğitimin bütçesi, belirli bir dönemde çalışanın eğitilmesi amacıyla yapılacak harcamaları belirlemek ve harcamalara ilişkin kaynakları sağlamak için oluşturulan çalışmaları ifade etmektedir. Eğitimin bütçesinde genel olarak bir yıllık dönem baz alınır. Çalışanın eğitimi, işletmeye maliyet yüklemektedir. Bu nedenle işletme yönetimi tarafından bütçe hazırlanması zorunlu hale gelmektedir. Oluşturulan bütçe, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için çalışan eğitimi sırasında oluşacak giderleri karşılamalıdır (Bayraktaroğlu,2011:84).

Bütçe, gelir ve giderlerin ayrıntılı biçimde planlanmasıdır. Eğitim faaliyetleri için bütçe hazırlanmasının şu şekilde faydaları bulunmaktadır; planlanan bütçe sayesinde işletmeler parayı kontrol edebilmektedirler. Bütçe önceden hesaplanarak ne kadar harcama yapılacağını tespiti sağlanmaktadır. Harcamalar ile ilgili kararlar alabilmeyi de sağlamaktadır (Man,2019:324).

2.6.4. Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim programı hazırlandıktan sonra eğitimin uygulanması sürecine geçilir. Eğitim işbaşında uygulanabileceği gibi işdışında da uygulanabilmektedir. İşbaşında verilen eğitimde çalışan işini yaparken eğitime tabi tutulmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemlerinden biri tercih edilmektedir. İş dışında eğitimde işletme bünyesinde verilmeyip işletmeden uzak bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Eğitim uygulamasında hangi yöntem seçilirse seçilsin katılımcıların eğitimlere gönüllü ve seyerek katılımı sağlanmalıdır (Seleş,2019:17).

2.6.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim programlarının gelişimini sağlamak, işlerliği hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Değerlendirme eğitimde sonuçlarının bir ölçüt vasıtasıyla karşılaştırma ve karara varma yöntemini ifade etmektedir. Değerlendirme ile eğitimden istenen hedeflere ne kadar ulaştırabildiği kontrol edilir. Değerlendirme sürekliliği olan bir süreçtir. Belirli bir hedefe yöneliktir. Uygun araçların kullanılması gerekmektedir (Kozak,2014:99).

Eğitim faaliyetleri ileriye dönük olarak İk'ya etki etmektedir. Eğitim faaliyetleri sonucuna dönük olarak değerlendirme aşamasında; katılımcılar ve eğitim programının yeterliliği göz önüne alınmalıdır. Eğitim faaliyetlerinin sonuçları genellikle uzun vadede ortaya konulmaktadır. Eğitim değerlendirilmesi işletmeler tarafından yapılması çok önemlidir. Mutlak surette yapılması gerekmektedir. Değerlendirme yapabilmek için yönteminin seçimi, tespiti gerekmektedir (Ergün,2019:56).

Eğitim programının değerlendirilmesinde üç yöntem kullanılabilmektedir. Bunlar; test tekrar yöntemi, önceki sonraki performans yöntemi, deney kontrol grubu yöntemidir.

2.6.5.1. Test Tekrar Yöntemi

Eğitim öncesinde çalışana bir test yaptırılır ve eğitim sonrasında yine aynı testin yapılmasını ifade eder. Bu yöntem ile test sonuçları arasındaki farkın ne derecede olduğu ölçülmektedir. Eğitim sonrası değişimin, eğitim dışı nedenlerden kaynaklanma olasılığı vardır. Test tekrar yöntemi yalnızca işe dönük davranışlardaki değişimi ölçmesi olumsuz özellikleri arasındadır (Saruhan ve Yıldız,2014:304).

2.6.5.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde eğitime katılan bütün çalışanların eğitim öncesinde performansı performans değerlendirme yöntemi ile ölçülmektedir. Bundan sonra çalışan eğitime katılır ve eğitim bittikten sonra tekrar performansı ölçülür. Bu yöntemin test tekrar yönteminden ayrılan yönü mevcuttur. Önceki sonraki performans yönteminde, beceri kazandırma odaklı olup sonra da bunun çalışanın performansına etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Test tekrar yönteminde kazanılan bilgi teorik açıdan gösterilecek davranışa yansımış olması beklenmemektedir (Bayraktaroğlu,2011:86).

2.6.5.3. Deney Kontrol Grubu Yöntemi

En gelişmiş değerlendirme yöntemidir. Aynı iş yapmakta olan çalışanlardan deney ve kontrol grubu oluşturulmakta, performansları değerlendirilmektedir. Kontrol grubundaki çalışanlar işlerini yaparlarken deney grubundaki çalışanlar eğitime tabi tutulmaktadırlar. Eğitim bitiminde iki gruptaki çalışanların performansı tekrar değerlendirilmektedir. Eğitimin etkili olması halinde deney grubundaki çalışanların performansı kontrol grubundaki çalışanlardan daha iyi ve önemli ölçüde artmış olduğu görülecektir (Tanışman,2018:16).

2.7. Eğitim Yöntemleri

Eğitim, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır. Özgüvenlerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan inisiyatif kullanarak karar alabilme, iletişimini iyileştirme imkanı yakalamaktadır. Böylelikle eğitim yöntem ve tekniklerinin seçimi eğitime katılacak çalışanların sayısına, eğitimin zamanı, yeri birer maliyet kalemi oluşturulmaktadır. Eğitimin etkinliğini sağlamak için öğrenme ortamına önem verilmelidir (Demir,2005:114).

İşletmelerde eğitim için çeşitli yöntemler tercih edilmektedir. Bu yöntemler işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleridir.

2.7.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemi; çalışan, çalışma ortamından uzaklaştırılmadan işinin başında eğitimin verilmesini sağlar. Bu yöntemin maliyeti azdır ve işlerin aksamasını önlemektedir. Çalışanlar eğitim yolu ile öğrendiklerini uygulamalı olarak

yapabilmektedir. Bu yöntemin dezavantajı ise eğitimi veren kişinin işinin aksaması ve zaman kaybı oluşturmaktadır. Eğitimci işinde başarılı fakat eğitmenlik konusunda yetkinliğinin olmaması halinde iş kazası olasılığı ortaya çıkmaktadır. Deneme sırasında fire oranları artabilir. Grup eğitimine olanak sağlamamaktadır (Saruhan ve Yıldız,2014:305).

İşbaşı eğitim yöntemleri en çok başvurulan geleneksel yöntemlerdendir. Yöneticiler ya da alanında uzman çalışanların eğitimlere rehberlik ettiği eğitim yöntemidir. İşbaşı eğitim yöntemlerinin avantajı eğitim için gerekli olan araç ve gereçlerin halihazırda olması, zaman kaybı ve adaptasyon sorunu yaşanmamıştır. En önemli avantajı işdışı eğitim yöntemlerine göre daha az maliyetlidir (Tanışman,2018:17).

İş başında yapılacak olan eğitimlerin başarılı olabilmesi için yöneticilere bazı öneriler sunulmuştur. Bunlar:

- Yeni işe başlayacak olan çalışanların eğitimi için düzenli ve dikkatli bir hazırlık yapın.
- İşini başarılı bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir edin.
- Bir görevi anlatmak ya da tanımlamak için standart format hazırlayın.
- Çalışanların istenen performansa ulaşabilmeleri için rehberlik yapın.
- Çalışanların etkili öğrenmelerini ve işbaşında kendilerine güvenlerini geliştirecek eğitim toplantıları ayarlayın (Gürüz ve Yaylacı,2007:169).

2.7.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Yeni işe başlayacak olan çalışanlara yönelik pozisyona ve kuruma uyumunu sağlamak için verilen eğitimidir. Kurumsal alt yapıları güçlü olan işletmelerin oryantasyon eğitimleri daha başarılı olmaktadır. Oryantasyon eğitimi ile çalışana işi tanıtılır ve kaynaştırması sağlanmaktadır. İşletmenin kültürü, normları hakkında çalışan bilgi sahibi olmaktadır. Çalışanın iş çevresiyle olan beklentisi ve mevcut durum arasında köprü kurulmaktadır (Ergeneli,2016:225).

İşe alıştırma eğitimiyle ise ait bilgilerin verilmesi, beceri kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu eğitimle birlikte çalışanlar yetersizlik duygusundan kurtulmakta, işe yabancılaşması önlenmekte ve sosyal kaynaşması sağlanmaktadır (Atalay,2010:72).

2.7.1.2. Gözetimci Yanında Eğitim

Bu eğitimin uygulanması kolaydır ve maliyeti de düşüktür. Günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Eğitimin amacı, işletmeye yeni gelmiş veya iş değiştirmiş çalışanın alanında uzman bir çalışan veya ustabaşı yanında işin öğretilmesidir (Tortop ve diğerleri,2013:187).

Gözetimci yanında eğitim basit işlerin ve genel işleyiş hakkında bilgilendirme yapılmasında etkili olmaktadır. İş kısa zamanda öğretilmesi sağlanmaktadır. Hem kolay bir şekilde hem de işbaşında öğrenimi sağlanmaktadır. Pratik yönde yapıldığı için çok etkilidir (Özyurt,2013:35).

2.7.1.3. Yönlendirme Yoluyla Eğitim

İşbaşında birebir olarak yapılan eğitimidir. Çalışanı koç, motive ederek yetkinliğini geliştirmektedir. Ödüllendirme ve geri bildirim yapan, yönetici ya da çalışma arkadaşıdır. İlk olarak çalışanın eksik yönleri belirlenmektedir. Daha sonra iş hakkında bilgiler verilmektedir. Çalışan o işi yaparken koçta o işi nasıl yaptığını gözlemlemektedir. Çalışanın sorularına cevap vermektedir. Süreç, çalışan işini tam olarak yapana kadar sürer (Bingöl,2006:242).

Bu eğitimle çalışanın başarı düzeyleri denetlenmektedir. Tavsiye verme, yorum yapma, ikazda bulunma gibi geri bildirim verilmektedir. İşin ağırlığı yöneticinin üstündedir. Eğitimin başarısı yöneticiye bağlıdır. Uygulanması açısından kolay ve ucuzdur (Ertürk,2011:138).

2.7.1.4. Rotasyon

Rotasyon, farklı pozisyonlarda belirlenmiş süreler içerisinde bazı görevlere atanmayı ifade eder. Yöneticiler çalışanın eğitim ve değerlendirmesinden sorumludur. Rotasyon ile birlikte çalışan, işletme içerisindeki rolünü, prosedürleri öğrenmektedir. Rotasyonun başarısı çalışanın farklı bölümlerde çalıştırılması yerine kendi bölümündeki farklı işlerde çalıştırılmasıyla sağlanmaktadır (Çetin ve Özcan,2013:89).

Çalışan program kapsamında belli görevlerde çalıştırılmasıdır. Çalışanlar, işletmenin işleri, izlediği yöntemler hakkında bilgi sahibi olurlar. Onlara özel görev ve sorumluluk verilerek bilgi ve tecrübeleri arttırılmaktadır. Rotasyonun dezavantajı şudur; çalışan

belirli bir zaman sonra hizmet biriminden ayrılacağını bildiği için işe ilgisiz kalabilmektedir (Canman,2000:111).

Rotasyonun yararları şunlardır:

- Takım çalışması etkililiğini artırır.
- Yöneticilerin yetişmesi sağlanır.
- Sosyal bütünlük sağlanır.
- Aynı işi yapmaktan dolayı standartlaşma, monotonluk duygusu ortadan kalkar.
- Çalışan, başarılı olduğu işi bulabilir (Demir,2005:119).

2.7.1.5. Yetki Devri

Yetki devri ile birlikte üst asta sorumluluğunu devretmektedir. Üst sahip olduğu işlerinden bazılarını asta yetki olarak devretmektedir. Astın karşılaştığı sorunlar ortaya çıkmakta ve uygulamalı olarak çözümü sağlanmaktadır. Astın yetkinlikleri geliştirmektedir. Bakış açısı genişletilmektedir. Astın vermiş olduğu bazı yanlış kararlar işletmeyi zora sokabilmektedir. Bu nedenle astın yetkinlikleri iyi tanınmalı ve bu doğrultuda yetki sınırları belirlenmelidir (Saruhan ve Yıldız,2014:306).

Yetki devri ile birlikte astın sorumluluk sahibi olabilmeleri, yetkiyi doğru kullanabilmeleri, yöneticiliğe hazırlanmaları sağlanmaktadır. Yöntemin yararlı olabilmesi için üst ile yetkiyi devralan arasında karşılıklı güven duygusu ve iş birliğe açık diyalog ortamının oluşturulması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı,2007:171).

2.7.1.6. Stajyer ve Çıraklık Yöntemi

Stajyerler ilgili alanlarda işleri öğrenmektedirler ve mesleki sorumluluk sahibi olabilmeleri sağlanmaktadır. Staj eğitimi birçok okulda yapılan anlaşma doğrultusunda ya da yöneticilerin eğitimde yararlandıkları yöntemlerden seçilebilmektedir. Staj yönteminin başarılı olabilmesinde yöneticinin tecrübesi, liderliği önemli olmaktadır (Çetin ve Özcan,2003:88).

Staj eğitimi ile aday kişilere işler hakkında bilgi verilmektedir. Aday kişiye işletme, iş tanıtılmaktadır. İşe alınacak olan kişiye istenen yeterlilik kazandırılmaktadır. Staj yöntemi ile kişiler ileride çalışacak olan benzer işlerde geçici süreliğine görevde

bulunmaktadırlar. Staj süresi sonunda stajyerlerle ilgili olan görüşler eksiklikleri mutlaka bildirilmelidir (Pelit,2015:314).

Çıraklık eğitimi endüstriye yeni katılacak ya da katılan kişilere deneyimli kişiler aracılığı ile verilen eğitimidir. Teorik eğitimlerin yanında uygulamalı eğitimlerde kişilere verilmektedir. Aday iş hakkında bilgi sahibi olur, işle ilgili becerileri ve yetkinliklere sahip olmaya başlar. Uygulaması kolaydır ve düşük maliyetlidir (Şimşek ve Öge,2009:244).

2.7.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri

Çalışan belirli bir zaman içinde işinden ayrılarak işletme içinde ya da işletme dışında eğitime tutulmasında yararlanılan yönetime işdışı eğitim yöntemleri adı verilmektedir. Genellikle sınıf ortamında yapılmaktadır. Kısa süreli bir kurs şeklinde olabileceği gibi birkaç hafta ya da birkaç ay süren öğretim şekli uygulanabilmektedir. Bu yöntemde ki eğitimleri verecek kişiler işletme içerisinden seçileceği gibi işletme dışarısında da seçilebilmektedir. Bu yöntemde ki eğitimlerin tipik özelliği teorik eğitimin veriliyor olmasıdır. Çalışan işinden uzaklaştırılarak eğitim alması sağlanmaktadır (Bayraç,2008:171).

İşdışı eğitimin yararları şunlardır:

- Eğitimi uzman kişiler verdiği için daha etkilidir.
- Çok sayıda çalışanın eğitimi aynı anda sağlanmaktadır.
- Eğitim maliyeti daha kolay hesaplanmaktadır.
- Planlı eğitim söz konusudur (Özyurt,2023:39).

2.7.2.1. Konferans ve Seminerler

Konferanslar en eski, kolay, ucuz yöntemdir. Yetkili bir kişi aracılığıyla dinleyiciler bilgilendirilmektedir. Tek yönlü iletişim söz konusudur. Dinleyicilerin çok aktif olmamaları yöntemin başarısını azaltmaktadır. Eğitim sonunda dinleyicilerin ne anladıkları test edilememektedir. Son zamanlarda konferans yönteminde dinleyicilerin katılımının önemsendiği tartışmalı konferans ya da forumlar tercih edilmeye başlanmıştır. Forumda dinleyiciler bilgilendirilmektedir. Daha sonra dinleyicilerin düşünce, görüş ve soruları alınmaktadır (Özdemir,2014:96.97). Konferans yönteminde

konuyu uzman kişi anlatırken, dinleyiciler de not tutmaktadırlar. Dinleyiciler pasif kalmakta ve bazı durumlarda yeterli katılım sağlanamamaktadır. Kalabalık gruplara bilgi aktarımı yapmak için çok uygun bir yöntemdir (Yüksel,2000:206).

İşletmeler orta ve yüksek kademedeki yöneticileri, çeşitli kurum ya da kuruluşlar tarafından düzenlenen seminer çalışmasına katmaktadır. Üniversite ya da mesleki kuruluşlar aracılığıyla verilen seminerlere katılanlar mesleki, teknik bilgilerini tazelemektedir. Kendilerini geliştirmektedirler. Seminerlerde genellikle güncel konular anlatılmaktadır. Konferanslar göre daha uzun sürelidir (Sabuncuoğlu,2013:155).

2.7.2.2. Kurslar

Eğitim, eğitimci tarafından bir grup kişiye sözlü talimatla verilmektedir. Çoğunlukla mesai saatleri dışında olan eğitimidir. İşletmeler çeşitli kuruluşlarla ya da danışmanlık şirketleri ile anlaşarak çalışanlarına eğitim verdirilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemle geniş kitleye ulaşılabilmektedir (Görer,2019:54).

Kurslar seminerlere göre daha uzun sürelidir. Süresi bir yıla kadar uzayabilmektedir. Kurslar bir grup etrafında düzenlenebilmektedir. Bunlar ıraklık kursları, kat hizmetleri gibi orta ve yüksek kademedeki yöneticiler için düzenlenebilmektedir (Kozak,2014:110).

2.7.2.3. Vaka (Örnek Olay) Yöntemi

Bu yöntemde yönetici olmak isteyen kişiler yöneticilik görevini üstlenmektedirler. Yönetimle ilgili olan yeteneklerini geliştirmek temel hedeftir. Yöneticilik görevini üstlenen kişiler görevi sırasında karşılaşılabilecek sorunları senaryo olarak kendilerine verilmektedir. Senaryoya göre sorun karşıısındaki tutumu, nasıl karar vereceği, sorulmaktadır. Örnek olay yönteminde değişik çözüm yolları bulunmaktadır. Değişik çözüm yolları içerisinde duruma en uygun olanına karar vermek, sorunu noksansız olarak tespit etmek bu yöntemle kazandırılmak istenen yönetici özelliklerindendir (Budak,2008:235,236). Örnek olay metni geniş bilgi yığını içerebilmektedir. Sorunun çözümü için tek bir yanıt yoktur. Yanıtı grup ortaya koyar. Gruptakiler sorunu tartışarak çözüme kavuşturmaya çalışırlar. Önemli olan doğru çözümlerler çerçevesinde gerçekçi sonuçlar ortaya koyabilmektir (Canman,2000:116).

Yöntemin amacı tartışma ortamında sorunu ayrıntılarıyla tespit etmek ve katılanları bilinçli düşünmeye davet etmek, çözümler üretmeye yöneltmektir. Bu yöntemde sorunlar örnek olay metninde sunulmaktadır. Çalışmalarda kullanılacak vakalar birçok basımevlerinden elde edilebilmektedir (Gürüz ve Yaylacı,2007:177).

2.7.2.4. Yönetim (İşletme) Oyunları

Bu yöntemle eğitime katılanların bilgi toplama, analiz yapma, kararı almaları sağlanmaktadır. İşletme oyunları yönetim becerilerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Oyunlar öğrenmeyi teşvik etmektedir. Katılımcılar aktif olarak iş dünyasının rekabetçi doğasını taklit etmektedirler. Eğitimin başarılı olabilmesi için eğitime katılanların kısa sürede oynayabilecekleri basit bir oyun seçilmelidir. Oyunlar heyecan yaratmalı ve ilgi uyandırmalıdır. Kişiler oyuna dahil olarak daha iyi öğrenmektedirler (Çetin ve Özcan,2013:91).

Yönetim oyunları yetenekleri geliştirmektedir. Oyunlar karar verme sürecinde sebep-sonuca odaklanırlar. Öğrenmeyi etkili kılan neden; oyunların gerçek dünyaya benzer olmasıdır. Oyunlar liderlik geliştirme sürecini de hızlandırmaktadır. Örgütsel ortamda uygulandıklarında bilgi toplumunun karmaşık yapısı ile başa çıkabilecek liderlerin gelişimi sağlanmış olmaktadır (Tuna,2019:54).

2.7.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Eğitime katılanlara gerçek hayattan örnekler verilerek ya da bizzat canlandırarak öğretme imkanı tanımaktadır. Uygulamalı olarak öğrenmeyi sağlamaktadır. Dinleyiciler de rol oynama uygulamasında yer alabilmektedirler. Örneğin katılımcılar yönetici karakterini canlandırabilmektedirler. Rol oynama bittikten sonra oyunun analizi ve değerlendirmesi yapılmaktadır (Can ve diğerleri,2001:203). Rol oynama yöntemi katılanların eğitiminde çok yararlı olmaktadır. Katılımcıların becerilerinin iyileştirilmesinde, sorunlarını tespit etmesinde yardımcı olmaktadır. Bu eğitim katılımcıların başka sorunlar hakkında nasıl öğütler verebileceklerini başkaları ile olan işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenecekleri şekilde yürütülmelidir (Bingöl,2006:264).

2.7.2.6. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi ile birlikte katılımcılar kendi davranışlarını tanımaktadırlar ve aynı zamanda çevresindekilerin de davranışlarını kavrayabilmektedirler. Son dönemlerde oldukça önemli olan eğitim yöntemidir. Bu yöntemle birlikte katılımcılar başkalarıyla verimli çalışmakta ve işbirliği yapmaktadırlar. Duyarlılık eğitimi sonucunda katılımcı kendi tutumları hakkında fikir sahibi olmakta ve diğer kişileri ne derecede etkilediği konusunda bilgili ve duyarlı olmaktadır (Tortop ve diğerleri,2013:188).

Eğitimin amacı çalışanların davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Duyarlılık eğitimi daha çok üst yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Yöneticilerin kendilerini anlamada ve başkaları üzerindeki etkisini analiz etmesine katkı sağlamaktadır. Kişiler arası ve grup içi iletişimini ve becerilerin arttırılmasına olanak sağlamaktadır (Bayraç,2008:178,179).

2.7.2.7. In Basket (Gelen Sepeti) Yöntemi

In basket yönteminde katılımcılar işletmede yönetici oldukları varsayılmaktadır. Katılımcılar eğitimin işleyişi hakkında bilgilendirilmektedir. Sonrasında hayali işletmenin tüm faaliyetleri ve verileri katılımcılara sunulmaktadır. Katılımcılar masada bulunan sepetten sorunların yazılı olduğu herhangi bir zarfı çekerler ve bu sorun hakkında fikir üretmeleri beklenmektedir. Adaylara benzer sorunlar verildiği takdirde karşılaştırma olanağı daha kolay olacaktır. Eğitim bittikten sonra kararlar üzerinde eğitimciler görüşlerini belirtilir. Katılımcıların yetenekleri arttırılır. Eğitim zaman alıcıdır ve uğraştırıcı hazırlık gerektirmektedir (Atalay,2010:72).

In basket iş ile alakalı olan sorunlara karşılık çözüm üretme, yeteneklerin gelişimi için tercih edilmektedir. Yönetici pozisyonuna gelen katılımcı işlerle ilgili karar alır ve sorunlar üzerine çözüm bulmaya çalışmaktadır (Çelik,2009:34).

2.8. Yeni Eğitim Yöntemleri

İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte yeni eğitim uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bunlar; daha çok katılımcı ile katılabilme, görsel ve işitsel duygulara hitap etme gibidir. Bu uygulamalar akılda kalıcı, eğitim etkinliğini arttırmaktadır (Gürüz ve Yaylacı,2007:179). Gelişen teknoloji ile eğitimler sınıf ortamından çıkarak internet

ortamında gerçekleştirilir olmuştur. Yeni eğitim yöntemi ile maliyetler azaltılmış, eğitim yerinin etkinliği arttırılmıştır. Çalışanlar için eğitimin yeri, zamanı, konusu takip edilebilir hale gelmiştir. Simülasyon yöntemi ile çalışma ortamı aynen gösterilip uygulamalı gibi gösterilebilmektedir. Çalışanların başarıları izlenebilmektedir ve başarı oranlarına kolayca ulaşılabilir. Eğiticiye istedikleri zaman ulaşılabilir, soru sorulabilmektedir (Tunçer,2011:213).

2.8.1. E-öğrenme (E-learning) Eğitimi

Kişi enformasyon ve iletişim teknolojileri (EİT) aracılığıyla öğreniyorsa kişi e-öğrenme kullanıyor demektir. Diğer tanıma göre öğretme internet aracılığı ile yapılıyorsa e-öğrenmedir. EİT bir transfer aracı olarak kullanılmaktadır (Man,2019:335).

E-öğrenmede üç tane ana ölçütün ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunlar;

1. E-öğrenmede bir ağa (internet/intranet-iç ağ) ihtiyaç vardır. Farklı coğrafyadakilere aktarılma imkanı sağlamaktadır.
2. Standart internet teknolojisi kanalıyla yararlanmak isteyenlere ulaştırabilmektedir.
3. Bireylere ihtiyaç duydukları anda her yerde öğrenme imkanı sağlamaktadır (Ertürk,2011:150).

2.8.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bu eğitimde bilgisayar uyarıcı etki sağlamaktadır. Katılımcılar cevaplamalar yapmaktadır. Bilgisayarda bunları analiz ederek katılımcılara gelip bildirimlerde bulunmaktadır. Etkileşimli eğitimidir. Bu eğitimde genellikle şu araçlar kullanılmaktadır:

- CD-ROM, DVD
- İnteraktif Video
- İnternet
- Online öğrenme
- Öğrenme portalları (Özdemir,2014:99).

2.9. Geliştirme Yöntemleri

Koçluk ve mentorluk bazı kaynaklarda işbaşında eğitim yönteminin içerisinde yer almaktadır. Bazı kaynaklarda kariyer geliştirmenin içerisinde yer almaktadır. Mentorluk ve koçluk geliştirme faaliyetleri açısından önemli olduğundan dolayı bu başlık altında açıklanacaktır (Tuna,2019:62).

2.9.1. Koçluk

Çalışana ya da bir gruba yönelik özel dersler aracılığıyla eğitim verme yetiştirme tekniğidir. Bu işi yapan kişiye koç adı verilmektedir. Çoğunlukla işletme dışından uzman bir kişi seçilmektedir. Koçlar belli göreve yönelik çalışana ya da yönetici adaylarına uygulamalı eğitimlerle çalışanın eksik yönleri güçlendirerek, yeteneklerini geliştirmektedirler. Koçluk eğitimi almış bireylerde inisiyatif alma, kendini güçlü hissetme gibi yetkinliklere sahip olmaktadır (Uğur,2016:170).

Koçluk, rehberlik etme yetiştirme anlamlarında kullanılmaktadır. İstenilen performansa ulaşılabilme için koç ile çalışan arasında kurulan ilişkiyi ifade etmektedir. Koçlar, belirli yetkinliğe sahip olan çalışanların sorumluluğunu üstlenmektedirler. Onların başarılarını teşvik etmektedirler. Koçluk, yüz yüze yapılan liderlik uygulamasıdır (Özdemir,2014:95).

2.9.2. Mentorluk

Mentor, tecrübesiz olan çalışanın geliştirilmesine yardım eden tecrübeli işgörendir. Mentorluk süreci tamamen güven ve çalışanın öğrenmesine bağlıdır. Koçlukta amaç; kişinin yeteneklerini gelişmesini sağlamak, performansının artmasına yardımcı olmaktır. Mentorun amacı uzun vadede kariyer gelişimidir. Koç kişilere özgür bir bakış açısı aşılarken, mentor kariyerlerinin gelişime üzerine çalışmaktadır (Tuna,2019:63).

Kurumsal gelişme sağlamak amacıyla resmi mentorluk ilişkisi kurulabilmektedir. Bireysel gelişme için mentorluk şirketten yardım alınabilmektedir. Her iki şekilde de hizmet alınabilmektedir. Mentorluk yoğun ve uzun dönemli bir ilişkidir. Etkili mentorluk ilişkisinin kurulabilmesi için mentorun etkili bir öğretmen, yol gösterici, sabırlı gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Alaç,2014:142).

BÖLÜM:3 İŞ ANALİZLERİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAKARYA İLİ GIDA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

İnsan kaynakları yönetimini en temel fonksiyonu iş analizleridir. İş analizi yapmanın diğer fonksiyonlar üzerine etkisi olduğu bilinmektedir. Bu tez çalışmasının araştırma konusu ise; iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyeti üzerine olan etkisini araştırmaktır. Örnek olarak seçilen işletmelerdeki uygulamalar üzerinden bulgular elde edilmeye çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş analizleri bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarının etkili yürütümü için adeta bir yapı taşı niteliğindedir. Bu nedenle iş analizlerinin bir işletmede yapılması günümüz koşullarında işletmeler için neredeyse zorunlu bir hal almıştır. İş analizleri sayesinde insan kaynakları fonksiyonlarının etkili olarak yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ise işletmenin ilerlemesi, gelişimi için kilit bir fonksiyonu oluşturmaktadır. Bu fonksiyon belirli bir zaman kullanımını ve maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmek istiyorlarsa mutlaka iş analizlerinden yararlanarak bir program ortaya koymalıdır. İş analizleri sayesinde bir çalışanın ne tür programa nerede hangi sürede hangi konu üzerinde eğitime ihtiyacı olduğu ortaya çıkacaktır. Tüm bunlar göz önüne alınarak örnek işletmelerde iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılırken ne kadar dikkate alındığı ve verilen eğitimlerin başarısında iş analizlerinden yararlanmanın etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Bu dikkate alınma durumunun işletme başarısında ne şekilde etkili olduğu araştırılacaktır.

3.2. Araştırmanın Sorusu

Araştırmanın sorusu; iş analizleri işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde etkili midir? Bu sorunun cevabı örnek işletmeler üzerinde yapılacak olan araştırma ile ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yapılandırılmış mülakat soruları doğrultusunda veri analizi için bir çerçeve belirlenmiş ve bu çerçeve baz alınarak veriler düzenlenmiştir. Veriler firma bazlı olarak verilen cevaplar tek tek analiz edilerek kodlar verilmiştir. Katılımcı cevaplarından elde edilen benzer kodlar bir araya gelerek kategorileri oluşturmuştur. Kategorilere bağlı olarak da temalar belirlenmiştir. Temalar oluşturulurken, katılımcılara yönlendirilen sorular baz alınmıştır. Veriler, sorularla ilişkili temalar dikkate alınarak özetlenmiş tablo haline getirilmiş ve araştırmanın değerlendirilmesi kısmında yorumlanmıştır. Betimsel analizde kullanılan doğrudan alıntılama da araştırmaya katılanların görüşlerini doğrudan aktarabilmek amacıyla kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Örnekleme/Katılımcılar

Araştırmanın evrenini Sakarya Söğütlü 3. Organize Bölgesi'nde faaliyet gösteren 14 gıda firması oluşturmaktadır. Örnekleme ise bu bölgedeki 7 gıda işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın coğrafi kapsamı, Sakarya ili belirlenmiştir. Çalışmanın örnekleme belirleme aşamasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden; amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Zaman kısıtı nedeniyle kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tez çalışmasının yürütüldüğü dönemde Covid-19 pandemisi devam etmekteydi ve bu nedenle yaşanan kısıtlamalar ve düzenlemeler araştırma örnekleminin şekillenmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda tez çalışmasında örneklem belirlenirken araştırmacının kolaylıkla ulaşabileceği katılımcılar tercih edilmiştir. Araştırmada mülakata katılanların 2 tanesi firma sahibi, 2 tanesi insan kaynakları uzmanı, 1 tanesi insan kaynakları yöneticisi, 1 tanesi mühendis ve 1 tanesi de muhasebe sorumlusu unvanlarına sahiptir.

Tablo 6: Katılımcı İşletmeler

İşletme Faaliyet Alanı	İşletme
Süt ve Süt Ürünleri	S1, S2, S3, S4
Kanatlı Yetiştiricilik	K1
Gıda Toptan ve Perakende	G1
Helva ve Şekerleme	H1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7: Katılımcı İşletmeler/ Katılımcıların Özellikleri

Firma	İşletmenin Yaşı	Faaliyet Alanı	Çalışan Sayısı	Mülakat Yapılan Kişinin Görevi
S1	49	Süt ve Süt Ürünleri	49	Mühendis
S2	57	Süt ve Süt Ürünleri	400	İnsan Kaynakları Uzmanı
S3	18	Süt ve Süt Ürünleri	450	İnsan Kaynakları Uzmanı
S4	4	Süt ve Süt Ürünleri	50	Muhasebe Sorumlusu
K1	43	Kanatlı Yetiştiricilik	3500	İnsan Kaynakları Yöneticisi
G1	8	Gıda Toptan ve Perakende	3	İşyeri Sahibi
H1	98	Helva ve Şekerleme	14	İşyeri Sahibi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.5. Verilerin Toplama Yöntemi

Araştırmada yapılandırılmış mülakat veri toplama tekniği tercih edilmiştir. Yapılandırılmış mülakatlarda önceden soru standartları oluşturulmuştur. Yapılandırılmış mülakat ile mülakatı yapan kişi soruları katılımcıya sorar. Zaman kaybını engeller. Mülakat sorularını ne kadar standardize ederseniz analiz de o kadar kolaylaşmaktadır (Altunışık ve diğerleri,2002:84) .

Yapılandırılmış mülakat sonucunda görüşmenin amacı dışına çıkılmadan, belirli bir amaç doğrultusunda sorular belirlenmiştir. Konu hakkında detaylı bilgi alabilmek amaçlanmıştır.

İş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerindeki etkisini görebilmek adına 14 soruluk mülakat soruları hazırlanmıştır. İş analizlerinin yapılıp yapılmadığı/kimler

tarafından yapıldığı hangi amaçlar doğrultusunda kullanıldığı gibi konular üzerinde durulmuş sonra işletmede eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı eğitim konusunun neye göre belirlendiği ve son olarak aralarındaki ilişkinin yönü anlaşılmasına çalışılmıştır.

Görüşmeler not alma tekniği kullanılarak yapılmıştır. Mülakatlar Aralık 2021- Şubat 2022 tarihleri aralığında yapılmıştır.

3.6. Araştırma Bulguları

Araştırmaya 4 süt ve süt ürünleri işletmeleri, 1 kanatlı yetiştiricilik, 1 gıda ve toptan 1 helva/şekerleme işletmeleri olmak üzere toplam 7 işletme katılmıştır.

Mülakatın ilk sorusu olan “İşletmenizde iş analizi çalışmaları yapılmış/yapılmakta mıdır?” sorusuna S1,S2,S3,S4,K1,G1 işletmeleri “evet” derken H1 işletmesi “hayır” cevabını vermiştir.

Tablo 8: İş Analizlerinin Varlığı Hakkında Cevaplar

	f	Katılımcı İşletmeler
Evet	6	S1, S2, S3, S4, K1, G1
Hayır	1	H1
Toplam	7	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“İşletmelerde iş analizi yapılmasına neden ihtiyaç duyulduğu” sorusuna sorulmuştur.

Tablo 9: İş Analizlerinin Çıkış Nedeni

	f	Katılımcı işletmeler
İşe alım	3	S1, S2, K1
Eğitim ve geliştirme	2	S1, S2,
Performans değerlendirme	2	S1, S2
Görev ve sorumlulukların tespiti	2	S1, S4
Toplam	9	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesinin cevabı şöyledir;

“Performansların değerlendirilmesi, gerekli eğitimlerin belirlenmesi uygun personelin işe alınması, görev ve sorumlulukların daha verimli şekilde yapılabilmesi için gerekli hangi bilgi ve yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek, görevleri, riskleri organizasyon şemalarını belirlemek için ihtiyaç duyulmuştur.”

S2 işletmesinin cevabı;

“İşgücü planlamasının yapılması, uygun personelin işe alınması, gerekli eğitimlerin belirlenmesi ve verilmesi, performans değerlendirilmesi, personelin alacağı ücretin adil biçimde belirlenmesi için ihtiyaç duyulmuştur.”

S3 işletmesinin cevabı;

“Kalite yönetim sistemi ve 6331 sayılı İSG Kanunu yönetmeliği gereği ihtiyaç duyulmuştur.”

S4 işletmesinin cevabı;

“Güncel piyasa verilerini daha güzel takip edebilmek için ihtiyaç duyulmaktadır. (Piyasadaki işlerin takibi gibi) İş ve işleri yapacak olan kişilerin tespitinde etkisi olduğu için yapılmaktadır.

K1 işletmenin cevabı;

“İşe uygun insan kaynağının temin edilmesini sağlamak için ihtiyaç duyuldu. Ücret skalasının da oluşturulmasında ayrıca önemlidir.”

G1 İşletmesinin cevabı;

“İhracat yapıyoruz. Almış olduğumuz bir sertifika var. Bu sertifika için iş analizine ihtiyaç duyduk. Standartları sağlayabilmek için iş analizlerine ihtiyaç duyduk.”

İş analizlerinin hangi yöntemle ve kimler tarafından yapılmıştır sorusuna;

Tablo 10: İş Analizlerinin Yapılış Yöntemi ve Analizci Seçimi

	f	Katılımcı işletmeler
Mülakat	2	S1, K1
Gözlem	6	S1, S2, S3, S4, K1, G1
İnsan kaynakları ekibi	2	S1, K1
Kalite personeli	2	S3, G1
Toplam	10	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesinin cevabı;

“İş yapmakta olan personelden, bölüm sorumlularından gözlem, mülakat, anket gibi yollarla bilgi edinilerek yapılıyor. İnsan kaynakları ve genel fabrika müdürü tarafından yapılmaktadır. “

S2 işletmesinin cevabı;

“Gözlem yapılarak aynı zamanda araştırmalar da yapılarak iş başında bizzat gözleme dayanarak oluşturulmuştur. İnsan kaynakları ekibi tarafından oluşturulmuştur.”

S3 işletmesinin cevabı;

“Kalite yönetim sistemine de uygun olabilmesi için kalite birimi, isg uzmanı ve işyeri hekimi tarafından oluşturulmuştur. Gözlem yöntemi kullanılmıştır. “

S4 işletmesinin cevabı;

“Firma dışından danışmanlık şirketinden yardım alıyoruz. Gözlem yöntemi kullanılmaktadır. İş yapan gözlemleniyor veriler bu şekilde elde ediliyor.

K1 işletmesinin cevabı;

“Mülakat ve gözlem yöntemleri tercih edilmiştir. Teknik ve grup halinde inceleme yöntemleri kullanılmıştır. İnsan kaynakları ekibi ve planlama-birim yöneticileri tarafından oluşturulmuştur.”

G1 işletmesinin cevabı;

“İş analizlerinin oluşturulmasında kalite ile ilgilenen sorumlumuz rol almıştır. Yerinde gözlem yapılmıştır. Gözlem yöntemi aracılığıyla yapılmıştır.”

İş analizlerinin hangi amaçlar için kullanıldığına ilişkin cevaplar;

Tablo 11: İş Analizi Kullanım Amacı

	f	Katılımcı işletmeler
İşe alım	4	S1, S2, K1,G1
Eğitim ve geliştirme	3	S1, S2, S4
Görev ve sorumluluklar	3	S1, S4, K1
Toplam	10	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesinin cevabı;

“Organizasyon şemasını oluşturulmasında, personel seçiminde, görev ve sorumlulukların değerlendirilmesinde, personel eğitiminde, ortam ve çevrenin ayarlanmasında, sorunların azaltılmasında, risk değerlendirmesinde yararlanılmaktadır.”

S2 işletmesinin cevabı; *“Ağırlıklı olarak işin gerektirdiği niteliklerden yola çıkarak gerekli eğitimlerin planlanması ve işe alım noktasında kullanılmaktadır.”*

S3 işletmesinin cevabı;

“İş verimini arttırmak, çalışan personelimizin refahını arttırmak için iş analizlerini kullanmaktayız.”

S4 işletmesinin cevabı;

“Görev paylaşımlarını yaparken kullanmaktayız. Çalışanların performans ölçümlerini yapabilmek için, verilecek eğitimin içeriğinin ortaya çıkarılmasında kullanıyoruz”

K1 işletmesinin cevabı;

“Seçme ve yerleştirme, görev ve sorumlulukların belirlenmesinde, isg uygulamalarını sağlamak için kullanıyoruz.”

G1 işletmesinin cevabı;

“Maliyet hesaplanması, kapasite belirleme, makine parkurunun tespiti – iş ve işi yapacak kişinin özellikleri belirlendiğinden iş ve yapılışı hakkında bilgi sahibi oluyoruz, bu nedenle çalışma alanı bu şekilde ayarlanmaktadır. Aynı zamanda işe alım noktasında da iş analizlerinden yararlanmaktayız. İhtiyacımız olan işi yapacak olan kişilerin tespitinde çok etkili olmaktadır.”

“İş analizlerini eğitim programlarını yaparken dikkate alıyor musunuz? İş ile personel analizi karşılaştırarak eğitim programlarını belirliyor musunuz?” sorusuna;

Tablo 12: Eğitim Programlarında İş Analizlerinin Dikkate Alınma Durumu

	f	Katılımcı İşletmeler
Evet	5	S1, S2, S3, S4, G1
Kısmen	1	K1
Toplam	6	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1, S2, S3, S4 ve G1 işletmeleri bu soruya “evet” cevabını vermişlerdir. K1 işletmesi “kısmen” cevabı vermiştir.

S1 işletmesi;

“Evet, eğitim programı düzenlenirken ihtiyaç duyulan işin türüne göre hangi bilgi gerektirdiği, konularının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Eğitim belirlenirken çalışanın iş analizindeki işin tanımı/niteliği doğrultusunda eğitim programları ortaya çıkmaktadır”

S2 işletmesi;

“Evet, işin gerektirdiği nitelikler bizim için önemlidir. Bu niteliklerden yola çıkarak gerekli eğitimlerin programlanmasını yapmaktayız. Çalışanın geliştirilmesi, eğitilmesi konusunda programlar yürütmekteyiz. Bu konuda iş analizleri bize destek sağlamaktadır. İş tanımı ve çalışanın taşıması gereken özellikler dikkate alındığında istenen hedefe eğitim ile ulaşıyoruz”

S3 işletmesi;

“Kalite yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu doğrultusunda eğitim konuları ortaya çıkmaktadır. Bu eğitimlere kimlerin katılacağı konusunda iş analizleri etkili olmaktadır. Firmanın diğer eğitim programları hazırlanırken de gelişen çağa ayak uydurmak için personellerimizin niteliklerine uygun ihtiyaç duyduğumuz alanlar tespit edilmektedir. Bu tespit gerek iş tanımları ve gerek iş gerekleri ile olmaktadır.”

S4 işletmesi;

“Evet, iş gerekleri doğrultusunda çalışanları geliştirmek için eğitim programlarını hazırlıyoruz. Bu doğrultuda etkili bir şekilde program oluşturulmuş olmaktadır. Hem çalışanları doğru eğitim programı ile eğitmiş hem de geliştirmiş oluyoruz”

K1 işletmesi;

“Kısmen etkili olmaktadır. İşin niteliğinden dolayı kaynaklanan eğitim programları hazırlayabiliyoruz. Birim yöneticileri ve çalışanlardan gelen talepler doğrultusunda iş analizlerine bakarak eğitim programları da hazırlanabilmektedir. Bazı eğitimler genel olarak (beyaz yaka/mavi yaka için) hazırlanmaktadır. İş analizleri genel eğitimlerde dikkate alınmamaktadır.

G1 işletmesi;

“Avrupa’yı takip etmek açısından uyguladığımız eğitim programları olmaktadır. Bu eğitimleri kimin alacağı konusunda elbette ki iş tanımları ve gerekleri göz önüne alınmaktadır.

“İşletmenizde iş analizi başka hangi faaliyetler için kullanılmaktadır?” sorusuna

Tablo 13: İş Analizlerinin Kullanım Alanları

	f	Katılımcı işletmeler
Kalitenin sağlanması	3	S1, S2, S3
Kalite faaliyetlerinin yürütümü	2	S1, S3,
İsg faaliyeti	2	S3, K1
Toplam	7	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, işe alımdaki kriterleri oluşturmada, eğitim ihtiyacını belirleyip planlamada, insan kaynakları planlamasında, üretilen ürün ve hizmet kalitesinde kullanılmaktadır.”

S2 işletmesi;

“Ücretlendirme politikasında kullanıyoruz, Kalitenin sağlanması aşamasında da etkili olmaktadır.”

S3 işletmesi;

“Kalite yönetim birimi ve isg ortak faaliyetleri doğrultusunda kullanıyoruz. Bunların getirmiş olduğu bazı zorunluluklar var. Bunlar için de iş analizleri yapılmış olması gerekiyor. İş analizlerinden bu konuda yardım alıyoruz.”

S4 işletmesinin cevabı;

“Çalışanların görev bilincine sahip olmasında, bu bilince ulaşmasında, işin yürütümü ve yönetiminde, görev paylaşımlarında, organizasyon şemasında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılmaktadır.”

K1 işletmesi;

“İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde, ücret skalasını belirlerken ve performans değerlendirilmesi yapılırken kullanılmaktadır.”

“İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmakta mıdır?” sorusuna;

Tablo 14: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Uygulanma Durumu

	f	Katılımcı İşletmeler
Evet	7	S1, S2, S3, S4, K1,G1, H1
Toplam	7	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1, S2, S3, S4, K1, G1 ve H1 işletmeleri “evet” cevabını vermiştir. Örneklemdaki tüm firmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır.

“İşletmenizde iş analizleri yapılmıyorsa/yapılmamış ise eğitim faaliyetlerini neye göre belirliyorsunuz?” İş analizleri yapmayıp eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerin cevaplayacağı bu soruya;

Tablo 15: Eğitim Faaliyeti Belirleme Durumu

	f	Katılımcı işletme
Eksiklik durumunda	1	H1
Toplam	1	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H1 işletmesi;

“İşin yürütümü sırasında bir çalışan yetersiz kalıyorsa bu kişinin eğitime ihtiyacı var demektir. İş analizleri olmadığı için kişinin hangi eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilemiyor. Çalışandan gelen talep olursa program hazırlanabilmektedir.”

“İşletmenizde eğitimin konusu nasıl belirlenmektedir?” sorusuna;

Tablo 16: Eğitim Konusu Belirleme

	f	Katılımcı işletmeler
Bölüm ya da çalışanlardan gelen talep	3	S4, K1, H1
İş analizleri ile	2	S1, S2,
Toplam	5	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“İş analizleri bilgilerini kullanarak genellikle konuyu belirliyoruz. İşletmenin hedefleri doğrultusunda da eğitim konuları ortaya çıkmaktadır. İş faaliyetinde kullanılan alet, ekipman, kimyasalların işlevlerine belirleyerek iş kapsamı doğrultusunda da olabilmektedir. Swot analizi de konuları belirleyebilmektedir. “

S2 işletmesi;

“Bölüm müdürlerine her yıl başında gönderdiğimiz eğitim talep formları var. İş gereklerine göre ekiplerin neye ihtiyacı olduğunu belirleyip istedikleri eğitimleri insan kaynakları birimimize talep ediyorlar. Bunun dışında yenilenen ekipman ve prosedürlere göre kalite ekibi ve insan kaynakları ekibi olarak belirliyoruz.”

S3 işletmesi;

“Kalite yönetim sistemi ve 6331 sayılı isg kanunları eğitimlerin konusunda etkili olmaktadır. “

S4 işletmesi;

“Bizde gündelik ya da belirli zamanlarda toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılarda çalışanlardan bize gelen talepleri değerlendiriyoruz. Ortak eksiklikleri belirliyoruz. Eğitimi bu şekilde belirliyoruz. Daha sonra karar veriliyor. Eğitim veriliyor.”

K1 işletmesi;

“İşin niteliğinden kaynaklanan eğitim konuları ortaya çıkabilmekte, birim yöneticileri ve çalışanların talepleri, çalışanların yetkinliklerinin artırma ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkmaktadır.”

G1 işletmesi;

“Avrupa standardına uygun bir kalite sertifikamız var. Avrupa’nın uygulamış olduğu bazı eğitim standartları var. Biz yıllık olarak denetlenmekteyiz. Bu nedenle biz Avrupa’nın belirlemiş olduğu eğitim standartlarını uygulamaktayız.”

H1 işletmesi

“Üretimde işin yapılmasıyla ilgili bazı durumlarda eksiklikler ortaya çıkabilmektedir. Bu eksiklikler tespit edilerek eğitim konuları çıkmaktadır. İhtiyaca yönelik eğitim konuları da ortaya çıkmaktadır.

“Eğitim faaliyetleri hangi yöntemle yapılmakta ve başarısı nasıl ölçülmektedir?”
sorusuna;

Tablo 17: Eğitim Yöntemi ve Değerlendirme

	f	Katılımcı İşletmeler
İşbaşı eğitim yöntemleri	7	S1, S2, S3, S4, K1, G1, H1
Sözlü ve yazılı sınav	2	S1, S2,
Toplam	9	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“Eğitime katılan katılımcılara eğitim sonrasında sözlü ve yazılı sınav yapılmaktadır. Başarı ortaya koyulmaktadır. Daha çok işbaşı eğitim yöntemi tercih edilmektedir. Bunlar; oryantasyon gibi, gözetimci yanında eğitim gibi...”

S2 işletmesi;

“İşbaşı eğitimlerimiz (oryantasyon, staj, gözetimci yanında eğitim, rotasyon gibi) ve seminer(işdışı eğitim yöntemi) şeklinde verilen eğitimlerimiz var. Daha çok işbaşı eğitim yöntemlerini tercih ediyoruz. Eğitim sonrasında da yazılı ve sözlü sınavlar yapmaktayız.”

S3 işletmesi;

“İşbaşı eğitimleri tercih edilmektedir. Örneğin oryantasyon eğitimleri, kalite yönetim sistemi eğitimleri gibi. Eğitim sonunda eğitim değerlendirme testlerimiz vardır. Bu testler sonucunda başarı ölçülmektedir.

S4 işletmesi;

“Eğitimlerimiz işyerinde yapılmaktadır. Uygulamalı olarak verilmektedir. Başarısını ise eğitim verildikten sonra çalışanları gözlemliyoruz. Performansına etki etmiş mi etmemiş mi? Bu zaten açıkça performanslarında görülmektedir. Bu şekilde eğitimin başarısını ölçüyoruz.”

K1 işletmesi;

“Eğitimler çoğunlukla işbaşı yöntemiyle verilirken bunların yanında interaktif, online ve yüz yüze olarak da yapılmaktadır. Eğitimin başarısı; anket formları ve yöneticileri tarafından yapılan değerlendirme formu çıktıları ile ölçülmektedir.

G1 işletmesi;

“Eğitimlerimiz firma içerisinde yapılmaktadır. Eğitim bittikten sonra doğrulama testi yapılmaktadır. Doğrulama testi; eğitime katılan her kişiye aldığı eğitimle ilgili sorular ve düzeltici faaliyetler hakkında sorular sorulmaktadır.”

H1 işletmesi;

“Eğitimlerimiz yüz yüze yapılmaktadır. İşletme içerisinde gerçekleştirilmektedir. Başarısını şu şekilde yapıyoruz; eğer bir sorun, aksaklık ortadan kalkmışsa o eğitim başarılı olmuştur. Eğitim sonunda herhangi bir sınava tabi olmuyorlar.”

İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine neden ihtiyaç duyuyorsunuz sorusuna;

Tablo 18: Eğitim İhtiyaç Nedeni

	f	Katılımcı işletmeler
Çalışanın gelişimini sağlamak	3	S1, S2, S4,
Kaza ve riskleri azaltmak	2	S1, S3,
İş verimi arttırmak, işletme gelişimini sağlamak	2	S2, S3,
Toplam	7	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“Sorunların çözümlerinin belirlenmesinde, çalışanlarımızın mevcut teknolojik gelişmeleri daha yakından tanımalarını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanabilecek kaza ve riskleri bulup önlemlerini almalarını sağlamak, üretimin aşamalarını bilip kontrol sistemlerini almaları amacıyla ihtiyaç duyulur.”

S2 işletmesi;

“İşletmemizin sürekli olarak gelişmesini sağlamak ve çalışanlarımızı geliştirmek için kullanılmaktadır.”

S3 işletmesi;

“İş verimlerini arttırmak ve iş kazalarını ve meslek hastalıklarının azaltılmak istenmesinden dolayı eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.”

S4 işletmesi,

“Yeni eleman alımı yapıyoruz. Bu kişilerde tecrübesiz olabilmektedir. Mecburen işin gerisinde kalmamaları için eğitmemiz gerekmektedir. Aynı zamanda işlerin düzene girmesini istiyoruz. Bu da eğitimle oluyor. Firmamız kurumsallaşmak için de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır.”

K1 işletmesi;

“Proses ihtiyacı, çalışanların yetkinliklerinin artırılması, personel memnuniyeti, personel talebi doğrultusunda eğitim ihtiyaç olarak çıkmaktadır..”

G1 işletmesi;

“Avrupa standardına ulaşabilmek için eğitime ihtiyaç duymaktayız. Aldığımız sertifikasyonlar nedeniyle eğitim zorunlu hale gelmektedir.”

H1 işletmesi;

“İşletmemizde ihtiyacımız olan alanlar olabiliyor. Aksaklıklar ortaya çıkabiliyor. Bu durumlarda eğitime ihtiyaç duyuyoruz. İhtiyaca yönelik eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

“Eğitimden beklenen başarının gerçekleşmesinde iş analizlerinin yapılmış olması etkili midir? Cevabınız evet ise nasıl etkili olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna;

S1, S2, S3, S4, G1, H1 işletmeleri “evet” cevabı vermişlerdir. K1 işletmesi “kısmen” cevabını vermiştir.

Tablo 19: Eğitim Başarısında İş Analizinin Etkinliği

	f	Katılımcı İşletmeler
Evet	6	S1, S2, S3, S4, H1, G1
Kısmen	1	K1
Toplam	7	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“Evet, eğitim programları işin niteliğine ve gereklerine göre yapılmakta bu da eğitimin seçimini ve eğitime katılacak kişilerin tespitini kolaylaştırmaktır. Doğru eğitim ve doğru kişi ikilisi oluşturulduğundan beklenen başarı gerçekleştirilmektedir. Bu da iş analizleri ile mümkün olmaktadır. İş analizleri doğrultusunda hazırlanan programlar daha etkili olmaktadır.”

S2 işletmesi;

“Elbette, iş analizlerimiz eğitimlerimizin oluşmasına şekil veriyor. Bu doğrultuda doğru kişilere eğitim veriliyor. Aynı şekilde doğru eğitimlerin verilmesi sağlanıyor iş analizleri eğitim sonucundaki istenen sonucu doğrudan etkiliyor.”

S3 işletmesi;

“Evet, eğitimden beklenen sonuca ulaşabilmek için eğitimin, kişilerin, ortamın seçiminin yapılması gerekmektedir. İş analizleri; eğitimin seçiminde aynı zamanda kişilerinde seçiminde bize yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla eğitimin başarılı olmasında katkı sağlamaktadır.”

K1 işletmesi;

“Kısmen, iş analizinden eğitim programlarında yararlanıyoruz. Etkili de olmaktadır. Fakat eğitimin başarılı olmasında sadece iş analizi etkili olmamakta ek olarak eğiticinin rolü, işbaşı yöntem seçimi, eğitim yeri gibi faktörler de etkili kılmaktadır. İş analizleri eğitim başarısında etkilidir. Bu eğitimi etkileyen başka faktörler de vardır. İş analizlerinin eğitim başarısında etkisi kısmen olmaktadır diyebiliriz.”

G1 işletmesi;

“Evet, iş analizi ile işin hangi sürede kim tarafından nerede yapılacağı ortaya çıktığı için verilen eğitimde tüm bu koşullar göz önüne alınarak verilmeye çalışılmaktadır. Eğitim başarılı olduysa bu iş analizleri sayesinde.”

“İş analizi yapılmadan önceki eğitim faaliyetlerinin etkinliği ile iş analizi yapıldıktan sonraki eğitim faaliyetlerinin etkinliği arasındaki farkları tespit ettiniz mi? Etkilerin ne yönde değiştiğini söyleyebilirsiniz?” sorusuna

Tablo 20: İş Analizi Dikkate Alınma/Alınmadan Fark Tespiti

	f	Katılımcı işletmeler
Evet	6	S1, S2, S3, S4, K1, , G1,
Toplam	6	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

S1 işletmesi;

“İş analizleri olmadan yapılan eğitim programlarımızda eğitim konusu seçimi bölümden gelen talepler doğrultusunda gerçekleştiriliyordu ve bu bölümdeki kişiler, eğitimi alıyordu. Personellerin eğitim ihtiyacı tam olarak belirlenemediğinden beklenen

hedeflere ulaşamıyorduk İş analizleri dikkate alınarak eğitim faaliyetleri yapıldığında eğitimden istenen sonuçlara ulaştık. Eğitim sonrasında öğrenmenin ne derece gerçekleştiği davranışlara nasıl yansıdığını değerlendirme testleriyle ölçüyoruz. Aradaki farkı bu testlerden de görebiliyoruz.”

S2 işletmesi;

“Eğitim faaliyeti gerçekleştirildikten sonra sözlü ve yazılı sınav yapmaktayız. İş analizleri yapılmadan ki eğitim faaliyetlerinin puanı ile iş analizleri sonraki eğitim faaliyetlerinin karşılaştırılması yapıldığında farkı görebiliriz. İş analizleri ile birlikte doğru kişilerin eğitimi sağlanıyor. Doğru kişinin eğitimi de eğitimin başarısını artırıyor.

S3 işletmesi,

“Eğitimin etkinliğini iş verimliliği ve iş kazalarının azalması ile ölçüyoruz. İş analizi yapılmadan verdiğimiz eğitimlerden verimliliğimizin düşük olduğu, beklediğimiz hedeflere ulaşamadığımızı görüyoruz. Çünkü eğitimin konusu ihtiyaca yönelik olup olmadığını tespit edemedik. İş analizlerinden sonraki eğitim etkinliğimize baktığımızda iş veriminin arttığını iş kazalarında düşüş yaşandığını söyleyebiliriz.”

S4 işletmesi;

“Eğitimi veren ve alan kişinin ortak noktada buluşması sonucunda eğitim başarılı olmaktadır. Bunu eğitici, dinleyicileri de göz önüne alarak onları eğitime dahil ederek eğitimin etkin olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş analizinden önce eğitimi alacak kişiler doğru seçilemiyordu. Bu da doğrudan eğitimin etkinliğini etkiliyordu. İş analizlerinden sonra eğitimi alacak kişiler belirlendi ve eğitim başarısı artırılmış oldu. Dolayısıyla aradaki farkı eğitimi alan kişinin iş yapış performansından anlamış olduk.”

K1 işletmesine göre;

“Eğitmen, eğitim yeri ve eğitim materyalleri, katılan kişiler eğitimin başarılı olmasında etkili olmaktadır. İş analizlerinden önce eğitim belirli alanlarda belirli kişilere verilirken iş analizlerinden sonra ilgili kişiye gerekli eğitimler verilmeye başlanmıştır. Bunların yanında bazı faktörler de eğitimin başarılı olmasını sağlamıştır. Örneğin eğitici, eğitim yeri gibi. İş analizi ve sonrasında tabi ki farklar olmuştur. İş analizleri

bizi hedeflerimize yaklaştırmıştır. İlgili kişilerin eğitimi performanslarına da yansımıştır. Aradaki farkı sızlő ya da yazılı değerlendirmelerden tespit edebiliriz. “

G1 işletmesi;

“Eğitimin etkinliğini eğitime katılanların istekli olmasına bağlıyoruz. Tamamen istekle alakalı bir konu. İş analizi ve sonrasında etkinliğini karşılaştırırsak katılımcının seçimi ile doğrudan alakalı olduğu için iş analizlerinden sonra eğitimin daha etkin olduğunu gızrőyoruz. unkő katılımcılar daha doğru seğilmiş ve doğru kişiler de eğitime daha istek duymuşlar ve eğitimin etkin olmasını sağlamışlardır. ”

Son soru olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin neden uygulanmadığı konusundaki soruya hiçbir işletme cevap vermemiştir. Bu soruya eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamayan firmalar cevaplayacaktı. Mőlakat yapılan tőm firmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır.

3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamında ele alınan 7 işletmeden 6 işletmenin (S1, S2, S3, S4, K1, G1) iş analizi çalışmalarını yaptıkları gızrőlmőřtőr. “İş analizi çalışmalar yaptınız mı ya da yapıyor musunuz?” sorusuna yanıt olarak bir işletme hariç diğer işletmelerinin tőmő “evet” cevabı vermiş olması Sakarya’daki gıda işletmelerinin bu konuda bilinçli olduğunu gızstermektedir.

Araştırılan işletmelerde iş analizi ihtiyaı; verilen cevaplara gızre en çok işe uygun olan en iyi adayı seçebilmek amacıyla ihtiyaı duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra eğitim ihtiyaının tespit edilmesinde, performans değerlendirmenin yapılabilmesinde, őcret adaletinin sağlanması için kullanılmak için yapıldığı gızrőlmőřtőr. Ayrıca gızrev ve sorumlulukların ortaya konulmasında, organizasyon şemasının oluşturulmasında, gelecekteki işler hakkında bilgi sahibi olmak, ilgili kanun ve alınan sertifika alımında duyulan ihtiyaçlar nedeni ile de yapıldığı ifadeler arasında yer almıştır.

Araştırma sonucunda iş analizleri en çok insan kaynakları ekibi ve kalite birimi çalışanları tarafından hazırlandığı ortaya koyulmuştur. 5 işletme (S1, S2, S3, K1, G1) işletme içerisinden iş analizi çalışmasını yaptırırken 1 işletme (S4) dışarıdan danışmanlık hizmeti olarak oluşumunu sağlamıştır. Tercih edilen yıznteme bakıldığında en çok gızzlem yızntemi kullanıldığı ortaya koyulmuştur. Gızzlem yızntemi çalışanla

birebir görüşmeden; işi yapan izlenerek, yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olmayı ifade etmektedir. Diğer tercih edilen yöntem ise anket, görüşme ve gözlemin birlikte kullanılmasıyla ortaya koyulan yöntemdir. Sonuçları daha etkili olmakla birlikte işler ve işi yapanlar hakkında daha sağlıklı sonuçlar ortaya konulmaktadır.

İş analizi verileri, insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilebilmesinde kilit konum oluşturmaktadır. Gıda işletmelerinde iş analizi verileri sonuçlarını en çok işe alım noktasında kullandığı ortaya çıkmıştır. İşe alınacak olan personelde olması gereken nitelikler ile iş tanımı karşılaştırılarak doğru eleman alımı yapılmaktadır. Daha sonra işletmenin eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, eğitim içeriğinin ortaya koyulmasında yararlanıldığı ve etkili bir çalışma ortamı sağlamak, görev ve sorumlulukları tespit etmek için sonuçlarından yararlandığı tespit edilmiştir.

“İş analizlerini eğitim programlarını yaparken dikkate alıyor musunuz? İş ile personel analizi karşılaştırarak eğitim belirliyor musunuz?” sorusuna 5 işletme (S1, S2, S3, S4, G1) evet demiştir. İş analizleri sayesinde eğitim programları tespit edilmekte eğitimi kimlerin alacağı seçilebilmektedir. Bir işletme (K1) eğitim konularını tespit etmede kısmen etkili olduğunu belirtmiştir. Bir önceki sorunun cevabında da eğitim faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yararlanıldığı tespit edilmişti. Bu soru ile iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerindeki etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

İş analizi sonuçlarından başka hangi faaliyetlerde kullanıldığına ilişkin araştırma işletmeleri genel olarak kalitenin sağlanması, kalite faaliyetlerinin yürütümünde, işg faaliyetlerinde, görev bilincini sağlamak gibi nedenler sıralanmıştır. Kısaca iş analizi hem İky fonksiyonlarının yürütümünde hem de kalite, işg, verimlilik gibi konularda da vazgeçilmez ve aranan fonksiyon olmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda 7 işletmede de (S1,S2, S3, S4, K1, G1, H1) eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulandığı tespit edilmiştir. Gıda işletmelerinin tümü eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uyguluyor ve bu da eğitimin işletmeler için ne kadar gerekli bir fonksiyon olduğu ortaya konulmuştur.

İş analizlerinin olmadığı işletmelerde işletmelerin eğitim programlarını nasıl belirlendiği konusunda yapılan araştırma sonucunda çalışanın, işi yürütümü sırasında yetersiz kalması halinde bildirimde bulunarak eğitim ve geliştirme programı

oluşturulmasını sağlamaktadır. İş analizleri olmadığı için önceden çalışanların hangi eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilememekte, bir sorun ya da aksaklık karşısında eğitim planlaması yapıldığı tespit edilmiştir.

Eğitim konusu gıda işletmelerinde en çok bölümlerden gelen ya da çalışanlardan gelen talepler doğrultusunda belirlendiği tespit edilmiştir. Daha sonra işin konusu gereği eğitim ihtiyacı doğabilmekte böylelikle eğitim konusu ortaya çıktığı görülmüştür. Diğer faktörler ise iş analizi verileri sonucu eğitim konuları belirlenebilmekte ve kalite yönetim standartları sonucunda da konular tespit edilebilmekte olduğu mülakat sonuçlarından elde edilmiştir.

Eğitim konusu belirlendikten sonra eğitim nerede yapılacağı durumu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda 7 işletmede (S1, S2, S3, S4, K1, G1, H1) işbaşı eğitim yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedir. 1 işletme (K1) işbaşı eğitim yönteminin yanında yeni eğitim yöntemlerinden olan e-öğrenme yöntemini de kullandığı tespit edilmiştir. İşbaşı eğitim yöntemlerinden en çok oryantasyon eğitimi tercih edilirken gözetimci yanında eğitim, rotasyon ve staj gibi yöntemleri de işletmeler tercih ettiği görülmüştür. Eğitim verildikten sonra başarısını ölçmede gıda işletmeleri en çok eğitim sonrasında sözlü ve yazılı sınav uygulayarak başarıyı ortaya koyduğu ve değerlendirme testleri ile konunun ne kadar anlaşıldığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Ayrıca eğitim sonrası çalışan gözlemlenerek performansındaki değişiklik ölçülmeye çalışılmakta, anket dağıtılarak eğitim sonucu tespit edilmeye çalışıldığı belirlenmiştir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine işletmeler birçok nedenlerden dolayı ihtiyaç duyabilmektedirler. Yapılan araştırma sonucunda gıda işletmeleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerine başvurmadaki amaçları çalışanın gelişimini sağlamak, yetkinlik kazandırmak olduğu tespit edilmiştir. Diğer nedenler içerisinde ortaya çıkan sorunlara karşılık çözüm bulabilmek için, oluşabilecek kaza ve riskleri ortadan kaldırmak, iş verimini arttırmak, işletmenin gelişimini sağlamak ve hedefine ulaşmada eğitimi araç olarak kullanmak gibi nedenler sıralanmıştır.

“Eğitimden beklenen başarının gerçekleşmesinde iş analizlerinin yapılmış olması etkili mi? Cevabınız evet ise nasıl etkili olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna 6 gıda işletmesi (S1, S2, S3, S4, G1, H1) evet etkili derken 1 işletme (K1) kısmen cevabını

vermiştir. Eğitim ve eğitim verilecek kişinin tespitinde özellikle iş analizinden yararlandıklarını işletmeler belirtmişlerdir. Bu durum başarıyı doğrudan etkilemektedir.

“İş analizi yapılmadan önceki eğitim faaliyetlerinin etkinliği ile iş analizi yapıldıktan sonraki eğitim faaliyetlerinin etkinliği arasındaki farkları tespit ettiniz mi? Etkilerin ne yönde değiştiğini söyleyebilirsiniz? sorusuna genel olarak işletmeler iş analizlerinden önce işletmenin istenen sonuçlara ulaşmada eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeyde yararlı olmadıkları tespit edilmiştir. İş analizlerinden sonra eğitim ve geliştirme faaliyetleri istenen sonuçlara ulaşmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aradaki fark değerlendirme testleri, sözlü veya yazılı sınavlarla, performans ölçümü ile tespit etmişlerdir.



SONUÇ

İş analizleri işletmelerde işlerin sistematik olarak sıralanmasının yanında; insan kaynakları fonksiyonlarının başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde iş analizi çalışmalarına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. İş analizleri ihtiyacı, işletmelerde birçok nedenden doğabilmektedir. İşe alım, gelecekteki ihtiyaçlarının analizi, eğitim faaliyetleri, kariyer planlaması, ücret politikasının oluşumu, etkili çalışma ortamının oluşturulması gibi nedenler iş analizini zorunlu kılmaktadır. İş analizi çalışmaları işletme içerisindeki tecrübeli çalışanlar tarafından yapılabileceği gibi işletme dışından da ilgili kişiler tarafından yapılabilmektedir. İşletme dışından hem de işletme içinden seçilen kişiler tarafından da yapılabilmektedir. İş analizi yapılırken belli başlı yöntemler; anket, gözlem, görüşme, mülakat yöntemlerinin biri veya birkaçı tercih edilerek yapılmaktadır.

İnsan kaynaklarının diğer önemli fonksiyonu eğitim ve geliştirmedir. Bir işletme çalışanlarına gerekli olan eğitimleri sağlayamıyorsa işletme için başarı ve verimden bahsetmek zorlaşmaktadır. İşletmeler rekabet ortamında yerini koruma ve sürdürmede yetersiz olabilmektedir. Bu nedenle bu faaliyete önem vererek işletmeler rekabette öne geçmekte ve peşinde birçok faydayı da beraberinde getirmektedir. Örneğin iş kazalarını azaltmak, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak gibi faydalarından söz etmek mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmeler için bu kadar önemli konumdayken bunların etkili olarak yürütümü işletmeler tarafından nasıl gerçekleştirileceği gündemini getirmektedir. Bu doğrultuda eğitim ve geliştirme programları iş analizleri göz önüne alınarak oluşturulması sonucunda istenen sonuçlar elde edilmektedir. İş analizleri dikkate alınarak planlanan eğitimler, eğitim yöntemlerinin seçimi ile de desteklenerek işletmelerdeki başarının artmasını sağlamaktadır.

Bu araştırma gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyeti yaparken iş analizlerini ne ölçüde dikkate aldığını tespit edebilmek için amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini olarak Sakarya'nın Söğüt ilçesinde yer alan 3. Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Örneklemin seçiminde Türkiye'nin önde gelen gıda firmalarının bu bölgede yer alması olmuştur. "İş analizleri işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde etkili midir?" araştırma sorusunun nasıl sonuçlanacağı üzerine mülakat soruları hazırlanmıştır. Gıda işletmelerinde iş analizlerinin varlığından

söz edilmektedir. İş analizi ihtiyacı bu işletmelerde işe alım noktasında etkili karara ulaşabilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Gıda işletmelerinde iş analizleri insan kaynakları departmanı ya da kalite çalışanları tarafından gözlem yöntemiyle hazırlanmaktadır. İş analizleri en çok işe alım noktasında tercih edilmektedir. Eğitim programları hazırlanırken gıda işletmeleri mutlaka iş analizlerinden yararlanmaktadırlar. Eğitim programı iş analizleri dikkate alınarak oluşturulmakta, eğitim süreçleri boyunca iş analizlerinden yararlanmaktadırlar. İş analizleri işletme de olmayıp eğitim ve geliştirme faaliyetleri nasıl yapıldığı konusuna gelindiğinde iş ile ilgili aksaklık ortaya çıktığında ya da çalışan eğitim talep ettiğinde eğitim faaliyetleri gündeme gelmektedir. İş analizleri ile eğitim faaliyetleri ilişkilendirildiği takdirde sağlıklı ve istenen sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı üzerinde iş analizlerinin doğrudan etkisi vardır.

Gıda işletmelerinde, iş analizlerinin var olduğu gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de var olduğu ortaya koyulmuştur. Gıda işletmeleri çalışanların talepleri doğrultusunda en çok işbaşı yöntemi tercih edilerek eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. İşletmeler eğitim faaliyetlerini daha çok çalışanlarını geliştirmek, yetkinlik kazandırmak için tercih etmektedir. İş analizleri yapılmadan önce işletmelerin eğitim faaliyetlerinde yetersiz olması, başarı sağlayamadıkları, iş analizi dikkate alındığında eğitim programının hazırlanmasında ve istenen hedeflere ulaşmasında adeta iş analizlerinin yol gösterici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş analizlerinin yapılmış olmasıyla ve eğitim programlarında dikkate alınmasıyla birlikte çalışanların gelişimi sağlanmaktadır.

Yapılan araştırmada iş analizi yapmayanların verdiği sonuçlara bakıldığında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin istenen hedeflere yaklaşmadığı ya da hedeften farklı sonuçlar çıktığı, pek memnun kalınmadığı ifade edilirken iş analizi yapanlardan da dikkate alanlardan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde daha yüksek etkinliğe ulaştığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sorusu doğrultusunda iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde etkisi olduğu ve başarıyı etkilediği verilen cevaplar doğrultusunda tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda diğer işletmeler de eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirirken iş analizlerini dikkate aldığı takdirde başarıyı yakalayabilir ve istenen sonuca ulaşabilirler. İş analizleri, işletme başarısını ve eğitim başarısını arttırmada doğrudan etkilidir. Araştırma sonucunda aldığımız neticelere göre iş analizlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dikkate alınması durumunda

işletmedeki eğitimin sonucunu istenen yönde arttığı dolayısıyla işletme başarısı da buna bağlı olarak arttırdığı sonucu ortaya çıkarılmıştır. Diğer işletmelerde eğitim programlarını gerçekleştirirken iş analizlerini göz önüne alarak programı hazırlarsa örnek işletmelerdeki gibi başarılı olacaklarını söylemek mümkündür. İş analizleri, eğitim faaliyetlerinde kılavuz niteliğindedir. Doğru sonuca ulaşmak için doğru yollar belirlenmeli bu doğrultuda faaliyete başlanmalıdır.

İleride yapılacak olan çalışmalarda eğitim yöntemleri olan işbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak tercih edilme durumlarını ve çalışanın başarısını sağlamada en çok hangi yöntemin etkili olduğu üzerine detaylı araştırma yapılabilir. Ayrıca yeni eğitim yöntemlerinin pandemi nedeniyle önem kazanmış olması ve işletmeler bu duruma ne kadar uyum sağlayabildikleri, uygulamadaki yeri, çalışan ve işletmeler üzerindeki başarıya etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ALAÇ, A.E. (2014), *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramlar, Modeller, Uygulamalar"*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- ALTINEL, Ç. (2018), *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi Ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi Ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama"*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- ALTUNIŞIK R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu S., (2002), *"Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı"*, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- ATALAY, C. (2010), *"Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- AYAN, F. (2012), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 2. Baskı, İhya Yayıncılık, İzmir
- BALÇIK, G. (2018), *"İş Analizini Kullanarak İş Değerleme Prosedürünün Dizaynı: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama"*, Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli
- BAYRAÇ, A.(2008), *"İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme"*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2011), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 4.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- BİNGÖL, D. (2003), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- BİNGÖL, D.(2006), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 6. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul
- BUDAK, G. (2008), *"Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- CAN, H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (2001), *"Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CANMAN, D., (2000), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 1. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara
- ÇELİK, N.(2009), *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi:Teori ve Konya'da Bankalarda Bir Uygulama Örneği"*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- ÇELİKTEN, M. (2005) *"Neden İş Analizi Yapılmalı?"* Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1: 127-135.

- ÇETİN, C. ve E.D. Özcan (2013), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 1.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- ÇETİNKAYA, R. (2019), "*Genel Cerrahi Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi*", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR, C. (2005), "*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*", 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- DOĞAN, U. (2002), "*İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme: Bir Holdinge Bağlı Sanayi İşletmelerindeki Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma*", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- ERGENELİ, A. (2016), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 2.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- ERGÜN, G. (2019), "*KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- ERİGÜÇ, G., Tekin, Ş.P. (2005) "Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklilerinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 8 , Sayı 2 , ss: 215 - 244
- ERTÜRK, M. (2011), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 1.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- FINDIKÇI, İ. (2012), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 8. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- GATEWOOD, R.D. ve H.S.,Field (2001), "*Human Resource Selection*", 5.Baskı, Harcourt College Publishers, Amerika.
- GÜNGÖR, E. (2006), "Örgütlerde İş Analizi Ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- GÜRÜZ, D. ve Yaylacı, G.Ö (2007), "*İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*", 4. Baskı, MediCat Yayınları, İstanbul
- KOZAK, M.A.,(2014), "*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*", 5.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- KÖKLÜ, K. (2018), "İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası", *Lectio Socialis*, Cilt 2, Sayı 2, ss: 121-142
- KÖKSAL, M.(2005), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 1.Baskı, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli

- MAN, F.,(2019), "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*", 3.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- ÖRÜCÜ E., Mortaş, M. (2005), "Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, ss: 25-37
- ÖZDEMİR, M.(2014), "Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik", 1.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara
- ÖZYURT, N. (2013), "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- PELİT, E. (2015), "*Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*",Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU,Z. (2013),"*Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*", 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- SARUHAN,Y. ve M.L.Yıldız (2014),"*İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*", 2.Baskı,Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- SELEŞ, Ö.,(2019),"*İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri: Örnek Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ŞİMŞEK, M.Ş. ve Öge, H.S. (2009), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TANIŞMAN, İ.(2018), "*İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması*", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TORTOP N., Aykaç B., Yayman H., Özer M.A., (2013), " *İnsan Kaynakları Yönetimi*", 5. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara
- TUNA, I., (2019), "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: Örnek Bir Firma İncelemesi*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- TUNÇER, P. (2011), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 1.Baskı,Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- UĞUR, A., (2015), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 3.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- UĞUR, A., (2016), "*Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi*", 1.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- ÜNSALAN, E. ve Şimşeker, B.(2014),"*Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi*", 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara

YILDIZ, R.Ö. (2016), “The Importance Of Job Analysis In Recruitment Process: An Implication For Selected Container Ports In Turkey”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

YÜKSEL, Ö,(2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

YÜKSEL, Ö (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 6.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara



EKLER

Ek-1 Araştırma Sürecinde Kullanılan Mülakat Soruları

İşletmenin Yaşı:

Faaliyet Alanı:

Çalışan Sayısı:

Mülakat Yapılan Kişinin Görevi:

1)İşletmenizde iş analizi çalışmaları yapılmış veya yapılmakta mıdır? (Cevabınız hayır ise 7. soruya geçebilirsiniz)

2)İşletmenizde iş analizi yapılmasına neden ihtiyaç duydunuz?

3)İş analizi hangi yöntemle ve kimler tarafından yapılmıştır/yapılmaktadır?

4)İş analizi verileri hangi amaçlar için kullanılmaktadır?

5)İş analizlerini eğitim programlarını yaparken dikkate alıyor musunuz? İş ile personel analizi karşılaştırarak eğitim programlarını belirliyor musunuz?

6)İşletmenizde iş analizi sonuçları başka hangi faaliyetler için kullanılmaktadır?

7)İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmakta mıdır? (Cevabınız hayır ise 13.soruya geçebilirsiniz)

8)İşletmenizde iş analizleri yapılmıyorsa/yapılmamış ise eğitim faaliyetlerini neye göre belirlemektesiniz? (İş analizi yapmayan işletmeler cevaplayacaktır.)

9)İşletmenizde hangi konuda eğitim verileceği nasıl belirlenmektedir?

10)Eğitim faaliyetleri hangi yöntemler kullanılarak yapılmaktadır ve eğitimin başarısını nasıl ölçmektesiniz?

11)İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine neden ihtiyaç duymaktasınız?

12)Eğitimden beklenen başarının gerçekleşmesinde iş analizlerinin yapılmış olması etkili midir? Cevabınız evet ise nasıl etkili olduğunu açıklayabilir misiniz?

13)İş analizi yapılmadan önceki eğitim faaliyetlerinin etkinliği ile iş analizi yapıldıktan sonraki eğitim faaliyetlerinin etkinliği arasındaki farkları tespit ettiniz mi? Etkisinin ne yönde değiştiğini söyleyebilirsiniz?

14) İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanmamasının birkaç nedenini söyleyebilir misiniz? (Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamayan işletmeler dolduracaktır.)



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Öznur İĞNECİ	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Fakülte	Siyasal Bilgiler Fakültesi
Bölümü	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Makale ve Bildiriler	
1. Sakarya'nın Sosyo-Ekonomik Analizi IV 2017-2018, Mayıs 2020, Sakarya Yayıncılık, ISBN 978-605-7688-16-3.	