

**Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Düzenlenen Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Covid-19 Pandemisindeki Dönüşümü\* \*\***

**Evaluation of Training Activities Organized for Private Sector Employees and Their Transformation in Covid-19 Pandemic**

Merve TUNCA<sup>1</sup>, Murat BÜLBÜL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bizim Hesap Bilgi Sistemleri A.Ş.:mervetunca110105@hotmail.com

<sup>2</sup>İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim bilimleri bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı. murat.bulbul@medeniyet.edu.tr

*Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article*

*Makalenin Geliş Tarihi: 11.06.2021*

*Yayına Kabul Tarihi: 07.10.2021*

**ÖZ**

Çağımızın rekabetçi koşullarında özel sektör kuruluşlarının, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerini sürekli olarak yenilemeleri ve güncel tutmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu çalışmada özel sektör kuruluşlarının, çalışanlarına yönelik olarak düzenledikleri eğitim faaliyetlerinin bütüncül ve kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji, araştırma yöntemi olarak da görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarına yönelik olarak eğitim faaliyetleri düzenleyen 11 eğitimden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular 5 ana ve 16 alt kategoride gruplandırılmıştır. Araştırmanın bulguları özel sektör kuruluşlarındaki

---

\***Alıntılama:** Tunca, M. ve Bülbül M. (2022). Özel sektör çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve covid-19 pandemisindeki dönüşümü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 201-238.

\*\*Bu makale Merve Tunca tarafından 2020'de tamamlanan ve Dr. Öğr. Üyesi Murat Bülbül'ün danışmanlığında yürütülmüş olan, "Özel Sektör Kuruluşlarının Çalışanlarına Yönelik Olarak Düzenledikleri Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tez çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

*eğitim faaliyetlerinde; ihtiyaç analizi, planlama ve uygulama, bütçeleme ve ölçme-değerlendirme süreçleri açısından önemli sorunlar yaşandığını göstermektedir. Ayrıca dikkat çekici bir sonuç olarak da genellikle eğitmenlerin yetişkin eğitime yönelik ilke ve yaklaşımların farkında olmadan eğitim faaliyetlerini ve süreçlerini yürütmeleridir. Son olarak da belirtilmelidir ki Covid-19 pandemisi sebebiyle eğitmenler gittikçe zorunlu hâle gelmeye başlayan uzaktan eğitim uygulamalarının avantajları olabileceğini belirtmekle birlikte belirsizlikten kaynaklı önemli kaygılar da taşımaktadırlar. Ayrıca uzaktan öğretimle ilgili önemli ölçüde devlet desteği beklentisi de bulunmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Özel sektör kuruluşları, Uzaktan eğitim, Yetişkin eğitimi.

### **ABSTRACT**

*In the competitive conditions of our age, it is an inevitable necessity for private sector organizations to constantly renew and keep up-to-date the knowledge and skills of their human resources. In this study, it is aimed to evaluate the training activities organized by private sector organizations for their employees. In the study, phenomenology, one of the qualitative research designs, and the interview method as the research method were used. The participants consisted of 11 trainers who organized training activities for private sector organizations operating in different fields. The data of the research were collected by semi-structured interview method. The data were analyzed by content analysis method. The findings, which were grouped into 5 main and 16 sub-categories, show that there are important problems in terms of needs analysis, planning and implementation, budgeting and measurement-evaluation processes. In addition, trainers often carry out educational activities and processes without being aware of principles and approaches of adult education. Finally, it should be noted that due to Covid-19 pandemic, instructors state that distance education applications, which are becoming increasingly mandatory, may have advantages, but they also have important concerns due to uncertainty. There is also a significant expectation of government support for distance education.*

**Keywords:** Private sector organizations, Distance education, Adult education.

## **GİRİŞ**

İnsan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin sürekli olarak güncel tutulması ekonomik rekabette üstünlük sağlayabilmek için bir zorunluluktur. Dünya ekonomisinde öne çıkan Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi ülkeler incelendiğinde ekonomik başarılarının altında en önemli ortak paydanın, kamu ve özel sektör çalışanlarının eğitime verdikleri önem ve yaşam boyu eğitim felsefesinin olduğu söylenebilir (Aydın, 2021, s.6). Çalışma hayatında yer alan kişilere yönelik verilecek eğitimlerin sayısız faydaları bulunmaktadır. Bu eğitimler sayesinde bireyler birer takım oyuncusuna dönüştürülebilir; sorun çözme, iletişim ve çatışma yönetimi gibi konularda beceriler

geliştirmeler sağlanabilir (Robbins & Judge, 2020, s.167). Yetişkinlere yönelik iş yerlerinde verilecek eğitim; tüm yetişkinlerin işlerini koruyabilmeleri, işlerindeki yenilikleri ve hatta yeni meslekler öğrenebilmeleri ve işlerinde terfi edebilmeleri için de bir gerekliliktir (Miser, 2020, s.22). Farklı tarihlerde birçok uluslararası örgüt tarafından gittikçe küreselleşen ekonomik koşullar altında çalışanlara yönelik mesleki ve teknik eğitimin hayati önemine yer verilmiş; özellikle de bu eğitimlerin kadınlar, gençler, düşük vasıflı işçiler, mülteci ve göçmenler gibi dezavantajlı gruplar açısından daha da önemli olduğunun altı çizilmiştir (Ünlühisarcıklı, 2020, s. 104).

Çalışanlara yönelik eğitimler Covid-19 pandemisinde kısmen duraksamaya uğrasa bile önemini kaybetmemiş, hatta bazı alanlarda daha da arttırmıştır. Örneğin, tüm sağlık çalışanlarına yeni duruma adapte olabilmeleri için internet tabanlı programlarla uzaktan eğitimlere devam edilmesinin ve artırılmasının gerektiği güçlü bir biçimde vurgulanmaktadır (World Health Organization, 2020; Bernardi, Germani, Del Zotto, Scotton & De Manzini, 2020). Üniversite öğretim elemanları üzerine yapılan bazı araştırmalar; Covid-19 döneminde zorunlu bir biçimde uzaktan öğretime geçilmesiyle birlikte öğretim elemanlarının bu konuyla ilgili önemli derecede eğitim alma ihtiyaçları olduğunu ortaya koymaktadır (Sayan, 2020; Öztürk, 2020; Kövccses, Lampert, Pongrácz & Lörincz, 2020).

Pandemi sonrasında bile kalıcı hâle gelebilecek uzaktan çalışma modelleri özellikle özel sektör işletmeleri için birçok şeyi farklılaştırmaktadır. Bu süreçte çalışanların kendi arasında veya üstleriyle yeni çatışma alanları oluşabileceği gibi daha olumlu bir iletişim için fırsatlar da doğabilir; çalışanların yeni bir iş yeri arayışına girme olasılığının yanında, iş yerine bağlılıklarını arttırmaları da mümkündür. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının bu değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve de verimliliğin, kârlılığın ve çalışan memnuniyetiyle müşteri memnuniyetinin artırılması için gerekli araştırmaları yaparak yeni koşullara uygun biçimde çalışanlarına eğitim vermelidir (Akbaş-Tuna ve Türkmendağ, 2020). Bu bağlamda Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2020) tarafından; özellikle liderlik becerileri, zaman yönetimi becerileri, iletişim

becerileri gibi pandemi döneminde öne çıkan güncel konularla ilgili eğitim türlerine öncelik verilmesi önerilmektedir.

Kriz dönemlerinde bile önemi azalmayan çalışanlara yönelik eğitim verilmesi konusunda yaşanacak sorunlar, sektörel bazı diğer sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eğitimlerin düzenli ve yeterli yapılmaması durumunda üretilen mal ve hizmet kalitesinde düşüş, gereksiz zaman maliyeti, gereğinden fazla kaynak israfı, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007). Yaşanan bu olaylar işletmeye ve çalışanlarına ciddi boyutta zarar verebileceği gibi dolaylı yünden kamusal kaynakların kullanımını da olumsuz etkilemektedir.

Kurum içerisinde düzenlenen eğitimlerde, eğitimin gerçekleştirme aşamaları ve içeriğinin niteliği de büyük önem taşımaktadır. Eğitimlerin ihtiyaca yönelik ve belirli bir amaca hizmet ediyor olması gerekmektedir. Bununla birlikte kurum personeline yönelik hizmetiçi eğitimlerin değerlendirildiği bazı çalışmalarda; eğitimde ihtiyaç analizinin yapılmadığı (Arıkboğa, 2020) ve bunun yanında eğitimin uygulandığı yerlerin fiziksel koşullarının tam anlamıyla yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bümen, 2005). Eğitimin katılımcıların ihtiyacına yönelik yapılmaması ve planlama aşamasında karar verilen eğitim yerinin fiziki koşulların yeterli olmaması durumunda eğitimden beklenen verimliliğe ulaşamayacağı söylenebilir. Bu durum katılımcıların motivasyon kaybı yaşayıp işlerinde daha verimsiz olmalarına bile yol açabilmektedir (Bümen, 2005; Ayvacı, Bakırcı ve Yıldız, 2014). Birçok araştırma sonucu, eğitimlerin doğru bir şekilde programlanmadığı durumlarda eğitimlerde istenilen kazanımlara ulaşamamasının yanında yapılan yatırımların da karşılığının alınmadığını göstermektedir (Boydak-Özan ve Dikici, 2001; Kop, 2003; Selimoğlu ve Biçen-Yılmaz, 2010). Bazı araştırmalarda da kurumlarda eğitimsel süreçlerin çoğunlukla yasak savmak kabilinden yalnızca kâğıt üzerinde görevi yerine getirmek için uygulandığı ve çalışanları üzerinde herhangi bir kazanım beklentisi olmadığı gözlemlenmiştir (Ayvacı, Bakırcı ve Yıldız, 2014). Yetişkinlere yönelik eğitim programlarında, eğitimcilerin yetişkin eğitime özgü yöntem ve teknikleri kullanmalarına ilişkin yeterli bilgi ve

beceriye sahip olmadıklarına yönelik araştırma sonuçları da mevcuttur (Dam, 2003; Ay ve Şahan, 2018).

Bu bağlamda özellikle çocukların eğitime ve öğrenmesine odaklanan pedagoji kavramı ile yetişkinlerin nasıl öğrendiğine odaklanan ve öğrenmelerini kolaylaştıracak yöntemler içeren androgoji kavramının da birbirine karıştırılmaması gerekir. Pedagojik yöntemler, yetişkinlerin etkin bir biçimde öğrenmesine yeterince hizmet etmemektedir (Kaygın, 2020, s. 163). Androgojiyi pedagojiden farklılaştıran temel varsayımları şunlardır: (Knowles, Holton ve Swanson, 2015)

1. Bilme Gereksinimi: Yetişkinler öğrenme eylemine başlamadan önce bu öğrenmenin neden gereklilik olduğunu güçlü bir biçimde bilmek isterler.
2. Öğrenenlerin Benlik Kavramı: Yetişkinler kendilerini işini yönetebilen ve sürece hâkim bağımsız bireyler olarak değerlendirilmesini talep eder. Eğitim sürecinde başkalarının isteklerinin kendilerine dayatılması eğitimin sağlıklı ilerlemesine engel olur. Eğitimcilerin mutlaka yetişkinlerin bilgi ve deneyimlerinin farkına varması gerekmektedir.
3. Öğrenenlerin Deneyimlerinin Rolü: Yetişkinler yaşam boyu kazandığı deneyimleri yeni öğrenimlerin kaynağı olarak kullanırlar. Bu nedenle ele alınan konu ve durumu göz önünde bulundurarak yetişkin eğitiminde aktarıma yönelik teknikler yerine grup tartışmaları, canlandırma alıştırmaları, problem çözme etkinlikleri, vaka yöntemleri ve laboratuvar yöntemleri gibi deneyimsel ağırlıklı öğretim teknikleri seçilmelidir.
4. Öğrenmeye Hazır Olma: Yetişkinlerin öğrenmeye hazır olma durumu ancak o bilginin ihtiyaç olarak karşısına çıktığı anda gerçekleşir.
5. Öğrenme Yönelimleri: Yetişkinler görev merkezli ve sorun odaklı öğrenmeye eğilimlidirler. Gündelik üzerine düşen görevlerini yerine getirmek ve karşılaştığı sorunları çözmek için gerekli olan bilgileri öğrenmek isterler.
6. Öğrenme Motivasyonları: Yetişkinler öğrenmede, dış motivasyonun sağladığı yüksek ücret, terfi ve daha iyi bir iş teklifinden daha çok ağırlıklı olarak iç motivasyonuyla

hareket ederler. Yetişkinler için saygı duyulması, öz güveninin ve yaşam kalitesinin artırılmasının yanında iş doyumunu daha ön plandadır.

İlgili literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, özel sektör kuruluşların çalışanlarına yönelik düzenlediği eğitim faaliyetleriyle ilgili bazı çalışmaların yapıldığı; bununla birlikte bu eğitim süreçlerinin bütüncül bir bakış açısıyla en başından sonuna kadar değerlendirildiği ve özel sektör kuruluşlarındaki personel eğitimlerinde yetişkin eğitimiyle ilgili kuram ve yaklaşımların tartışıldığı oldukça az sayıda araştırmanın olduğu görülmüştür. Ayrıca önemle belirtmek gerekir ki özel sektör kuruluşlarında düzenlenen eğitimsel faaliyetlerin bütüncül değerlendirilmesinde hem işletme ve yönetim biliminin hem de başta yetişkin eğitimi olmak üzere eğitim biliminin ilke ve teorilerinin dikkate alınmasına ihtiyaç vardır.

Bu araştırmanın amacı özel sektör kuruluşlarının, çalışanlarına verdiği eğitimleri ve eğitim süreçlerini yetişkin eğitimcilerinin görüşleri kapsamında değerlendirmektir. Bu amaç, birbiriyle bağlantılı üç alt amaçtan oluşmaktadır:

(1) Özel sektör kuruluşlarında görev yapan personele yönelik verilen eğitim süreçlerinin PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü açısından değerlendirilmesi,

(2) Bu kapsamda eğitim veren kişilerin verdikleri eğitimlerin, yetişkin eğitiminin ilke ve kuramları açısından değerlendirilmesi,

(3) Covid-19 pandemisiyle gittikçe zorunlu hâle gelen uzaktan öğretimin, özel sektör kuruluşlarının personelinin eğitilmesindeki dönüştürücü rolünün ve bu süreçte devletin sorumluluğunun belirlenmesi.

Bu amaçlara ulaşmak için katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Eğitim verilecek kurum ve grup hakkında, eğitim öncesinde hangi düzeyde tanıma veya onlar hakkında bilgi alma fırsatı bulabiliyorsunuz? Mümkün olduğu takdirde bu nasıl gerçekleşiyor? (Siz mi talep ediyorsunuz, yoksa bunu genellikle eğitim öncesi firmalar mı sağlıyor vb..?)

- 1.1. Vereceğiniz eğitim öncesi ihtiyaç analizleri yapılmış oluyor mu ya da eğitimin planlanmasından siz sorumlusanız bu ihtiyaç analizini yapıyor musunuz? Yanıt evet ise, ihtiyaç analizi nasıl yapılmış oluyor ya da siz bunu nasıl yapıyorsunuz?
- 1.2. İhtiyaçların önceden analiz edilmesinin vereceğiniz eğitime nasıl bir katkısı olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Tecrübelerinize göre özel sektörde verilen eğitimlerin planlaması nasıl yapılıyor?
  - 2.1. Bu durumu özellikle;
    - i) Eğiticinin,
    - ii) Eğitim yerinin,
    - iii) Eğitim süresinin,
    - iv) Eğitim bütçesinin ve
    - v) Katılımcıların belirlenmesi (gönüllü, zorunlu gibi) açılarından değerlendirebilir misiniz?
    - vi) Eğiticilerin seçiminde, eğiticilerin eğitimini almış olma ya da yetişkin eğitimiyle ilgili başka bir eğitim almış olma şartı arıyor musunuz?
  - 2.2. Planlama faaliyetlerinde firma içindeki varsa eğitim departmanında görev yapan kişilerin ya da öyle bir birim yoksa eğitim hizmeti alınan kişi ve kurumların fikirleri alınıyor mu? Açıklayınız.
3. Katılımcıların yetişkin olmalarından dolayı eğiticiyle katılımcılar arasında iletişim sorunları olabiliyor mu? Oluysa ne tür sorunlar oluyor ve bunun nedenleri sizce nedir?
4. Eğitimi verirken hangi öğretim yöntemlerini ve yaklaşımlarını kullanıyorsunuz?
5. Yetişkin olan ve olmayan kişilere yönelik olarak verilen eğitimler arasında ne gibi farklılıklar olduğunu düşünüyorsunuz? Bu farklılıkların eğitici tarafından kullanılan iletişim diline, öğretim yöntemlerine ve ölçme-değerlendirme çalışmalarına tam olarak yansıtılabildiğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız.
6. Verilen eğitimin çalışanlara ve kuruma olan katkıları nasıl değerlendiriliyor? Bu bağlamda;

- i) Verilen eğitimin içeriğine yönelik ölçme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yapılıyor?
  - ii) Eğitim sonrası katılımcılar tarafından verilen eğitimle ilgili bir değerlendirme yapmaları isteniyor mu? Evetse nasıl?
  - iii) Eğitim sonrası ilerleyen süreçlerde verilen eğitimlerin çalışanların davranış, tutum ve becerilerine olan katkıları da değerlendiriliyor mu? Evetse nasıl?
  - iv) Bu eğitimin alınmasının şirketin kârlılığına yönelik yaptığı katkılar (maliyet-fayda, maliyet-etkililik analizleri vb.) değerlendiriliyor mu? Yanıtınız evetse, nasıl?
7. Dünya genelinde yaşadığımız COVID-19 salgını sonrasında dünyada ve ülkemizde yetişkin eğitime yönelik olarak ne tür dönüşümlerin gerçekleşeceğini düşünüyorsunuz? Öngördüğünüz bu dönüşümlerle ilgili sizce ne tür hazırlıklar ve çalışmalar yapılmalı? Bu çalışmaların yapılmasında devletin ve özel sektörün hangi görev ve sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

## YÖNTEM

Bu araştırmada, araştırmanın amaçlarına uygun olarak, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji, bir olguyu bireylerin deneyimleri açısından tanımlamayı ve bu bağlamda deneyimlenen bu olgunun bireyler için anlamı, yapısı ve özünü belirlemeyi amaçlar (Christensen, Johnson & Turner, 2015, s. 408). Araştırmamızın amacı da özel sektör çalışanlarına yönelik eğitim veren kişilerin deneyimleri bağlamında; bu eğitim sürecinin tüm bileşenleri yönüyle doğasını ve işleyişini anlamaya çalışmaktır. Ayrıca Covid-19 pandemisiyle bir zorunluluk hâline gelmeye başlayan uzaktan öğretim süreçlerinin de kendileri için ne anlama geldiği de belirlenmeye çalışılmıştır.

Fenomenoloji araştırma yöntemine en uygun veri toplama yöntemi katılımcılarla derinlemesine yapılan mülakatlardır (Patton, 2014, s. 104). Araştırmamızda da özel sektör çalışanlarına yönelik eğitim verme olgusunu doğrudan tecrübe etmiş 11



eğitmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak derinlemesine yapılan görüşmelerle veriler toplanmıştır. Bu kişilerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemiyle amaçlanan, bilgi açısından zengin anahtar nitelikteki kişilere ulaşılmasıdır (Patton, 2014, s.237).

### **Çalışma Grubu**

Çalışma grubundaki katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yaklaşımlarından olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile karmaşık bir olgunun ortaya çıkarılabilmesi için bireylerin çoklu bakış açılarının sunulması amaçlanır. Bunun için de yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektörel tecrübe, vb. farklı kişisel özellik ve niteliklere sahip bireyler araştırmaya dâhil edilir (Creswell, 2017, s.268). Bu örnekleme yaklaşımında unutulmaması gereken en önemli husus, araştırmacının katılımcıların çeşitliliğini arttırmak yoluyla evrene genelleme yapılması gibi bir amacının olmaması; aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne gibi ortaklık, benzerlik ve tabii ki farklılıkların da olduğunun belirlenmeye çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.120).

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak, Tablo 1’de de görüleceği gibi araştırmamızda maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak farklı kişisel özellik ve niteliklere sahip kişilerin çeşitlilik arz eden deneyimlerinin araştırmaya yansıtılması amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcıların farklı sektörel deneyimlere (bilişim, finans ve bankacılık, muhasebe iş sağlığı ve güvenliği, ilaç sektörü ve medikal pazarlama vb.) sahip kişiler arasından da belirlenmesine çalışılmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kod	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Kıdem Yılı
K1	47	E	Lisans	23
K2	49	E	Yüksek Lisans	11
K3	29	K	Lisans	5,5
K4	41	E	Lisans	17
K5	45	E	Lisans	20
K6	38	K	Yüksek Lisans	15
K7	63	E	Lisans	42
K8	34	E	Lisans	8
K9	33	K	Yüksek Lisans	7
K10	40	K	Lisans	20
K11	30	K	Lisans	5

**Veri Toplama Aracı**

Çalışma kapsamında katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sorular yönlendirilmiştir. Veri toplamak amacıyla hazırlanan sorular, ilgili literatürün kapsamlı bir biçimde incelenmesiyle hazırlanmıştır. Soruların hazırlanırken iki alan uzmanından da görüş alınmıştır; böylece araştırmanın geçerliliğinin de artırılması amaçlanmıştır. Bunun yanında nitel araştırmalarda bir diğer geçerlilik sağlama yöntemi olan “doğrudan alıntılama” yöntemi de kullanılmıştır. Bu bağlamda kullanılan bir diğer geçerlilik sağlama yaklaşımı da “araştırmacı çeşitlemesi” yaklaşımıdır. Elde edilen veriler iki farklı araştırmacı tarafından bağımsız bir biçimde analiz edilmiş; daha sonra her iki araştırmacı tarafından da ortak olarak belirlenen temalara bulgularda yer verilmiştir. (Christensen, Johnson & Turner, 2015, s. 404-406). Araştırmacılarca geliştirilen görüşme formunda öncelikle katılımcıların; yaş, cinsiyet, mezun olunan yükseköğretim kurumları, mesleki kıdem yılı ve çalışılan sektör bilgileri gibi demografik bilgileri sorulmuş, sonrasında da makalenin giriş kısmında yer verilen sorulara yer verilmiştir.

**Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırma verileri, yaşanan küresel salgın nedeniyle çevrim içi olarak Zoom uygulaması üzerinden yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Katılımcıların izniyle görüşmeler kayıt altına alınmış ve sonrasında yazılı hâle getirilmiştir.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde fenomenolojik çalışmalar için geliştirilen içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Literatürde nitel veri analizinde genel sınıflandırma betimsel analiz ve içerik analizi biçimindedir. Betimsel analizde içerik önceden belirlenen kategoriler çerçevesinde özetlenerek yorumlanır. Betimsel analiz içerik analizine göre daha yüzeyseldir; içerik analizinde elde edilen veriler derinlemesine analiz edilerek önceden belli olmayan kategorilerin ve boyutların ortaya çıkmasına olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.239). İçerik analizi Creswell'e (2021) göre, görüşme verilerindeki önemli ifadelerin bir listesi geliştirilmesiyle (kodlama) başlanılır. Sonrasında bu ifadelerden birbiriyle örtüşmeyen ve önemli görülenleri daha büyük birimler altında toplanırlar ve böylece araştırmanın temaları elde edilir. Bu çalışmada içerik analizi yaklaşımı kullanılarak yukarıda belirtilen süreçlerin takip edilmesi sonucu 5 ana ve 16 alt kategori elde edilmiştir.

#### **Etik Kurallara Uygunluk**

Bu araştırmanın hazırlanmasındaki tüm süreçlerde, araştırmacılar tarafından bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulmuştur. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan, 5.6.2020 tarihinde 'Etik Onay Belgesi' alınmıştır; belge ekte sunulmuştur (EK 1). Araştırmaya katılan katılımcılar ile önceden görüşülmüş ve kendi rızalarıyla araştırmaya katılacakları teyit edilmiştir. Video kayıt yöntemiyle yapılan görüşmelerin gizli kalacağı ve kendileri dilerse kameralarını kapatarak sadece araştırmacının görüntüsü ve ses kaydıyla devam edilebileceği; istedikleri zaman görüşmeden ayrılacakları hususları paylaşılmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak adına araştırma içerisinde kod adı kullanılmıştır

## BULGULAR

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular 5 ana kategori ve 16 alt kategori altında aşağıda sunulmuştur:

### İhtiyaç Analizi

Katılımcılara, ihtiyaç analizine ilişkin sorulan soru kapsamında elde edilen veriler analiz edildiğinde aşağıdaki 4 alt kategori elde edilmiştir:

#### *İhtiyaç Analizinin Yapılmaması*

İhtiyaç analizinin bu alt kategorisinde katılımcıların bir kısmı bu basamağın atlanılarak doğrudan eğitimi planlanmasından bahsetmektedir. Bazı katılımcılar ihtiyaç analizi sürecine gereksinim duyulmamasını gerekçe gösterirken bir kısmı da bu olanağın sağlanmamasını gerekçe olarak ileri sürmektedirler. Eğitim sürecinin ilk basamağı olan ihtiyaç analizine ihtiyaç duymadıklarını belirten K3 durumu şu şekilde ifade etmiştir. “... Analiz yapmamıza gerek kalmıyor. ...çünkü zaten karşımızdaki insan en az birkaç farklı alanda birkaç farklı firmada ürün çalışmış olur. Aslında ihtiyaçlarını önceden kestirebiliyorsunuz.” Benzer şekilde K6 da kendi işleyişleri açısından bu süreci uygulayacak olanaklarının olmadığından aşağıdaki şekilde bahsetmektedir. “Bu imkânımız olmuyor çünkü biz kitle ile buluşma ortamımız sadece seminer veya konferansta anında veya gününde oluyor öncesinde böyle bir hazırlık yapma imkânımız olmuyor.”

#### *İhtiyacın Kurumsal Misyon, Vizyon ve Değerlere Dayalı Olarak Belirlenmesi*

Katılımcıların bir kısmı yapılan ihtiyaç analizinin kurumun misyon ve vizyonuyla örtüşmesini önemsediklerini dile getirmişlerdir. Örneğin, K1 misyon ve vizyonu temel alarak eğitimleri planladığını şu şekilde ifade etmiştir: “Burada şey önemli işte dediğim gibi şirketin misyon ve vizyonu ya da bizim satışa konu ürünü neyse onunla ilgi ciddi bir donanımına sahip olması gerekiyor satışımızın bu yönde temel ve geliştirici eğitimler alınır.” K2 de bu başlık altında değerlendirilebilecek görüşünü şu sözlerle ifade etmiştir: “Bunları bildiğinizde ya da kurum kültürü kurum hedefleri misyon vizyon

neler, bunlar belirlenmiş mi? Bunları bildiğinizde biraz daha kuruma dokunur bir eğitim verebiliyorsunuz.”

#### *İhtiyacın Belirlenmesinde Çalışanların Katılımı*

Araştırmaya katılan eğitimcilerin bazıları da eğitim ihtiyacının belirlenmesinde çalışanların katılımının dikkate alındığını ifade etmektedir. Örneğin, K8 bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “Örneğin iletişim eğitimi üzerinden gittik, çalışanın iletişiminde aksaklıklar varsa önce ne tür problemler var? Onu çözmek için tespit etmeye çalışıyoruz hem yöneticisinden hem kendisinden önce bir geri bildirim alıyoruz. Eğitimler de neler olsun istersiniz? diye sorular soruyoruz aldığımız cevaba ve yönlendirmelere göre bir eğitim planlıyoruz.”

#### *İhtiyacın Yapılan İşin Gereksinimlerine Dayalı Olması*

Katılımcıların önemli bir kısmı işin gereksinimlerinin dikkate alınarak ihtiyacın belirlendiğini belirtmiştir. K7, uyguladıkları yöntemi şu şekilde ifade etmiştir: “Şöyle eğitim alacak kişinin neden eğitim alsın, oradan başlıyor. Nedir ihtiyaç? Eğer kişinin kariyerinde bir pozisyon var diyelim, o pozisyonun birtakım ihtiyaçları var, finansman konusunda işte aklınıza ne gelirse finans konusunda çeşitli hukuk bilgisi şuydu buydu. Neyse ilişki yönetimi iletişim buralarda da ciddi sorunlar var. Bunları bir tanımlayın.”

#### **Planlama ve Uygulama**

Katılımcılara, eğitimlerin planlanması ve uygulamasına yönelik sorulan sorular kapsamında elde edilen veriler analiz edildiğinde, aşağıdaki 6 alt kategori ortaya çıkmıştır:

#### *Eğitimin Zamanlamasında Farklı Yaklaşımlar*

Katılımcılar, eğitimin zamanlaması ve süresinin farklı nedenlere bağlı olarak değişebildiğini ifade etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak; K1 görüşlerini “Eğitim süreci şirketin yapısına göre değişmekle birlikte, hani satış odaklı ya da satış merkezli iş yapan şirketlerde; bu hem dönem başlarında işte yılbaşlarında hem periyotlar böyle sonunda periyotların dışında ya da yıl sonunda ya da yarı yılda vs. performansı

ölçümleyecek hem de performansı arttıracak şekilde planlama yapılır.” sözleriyle ifade etmiştir. K7 ise; “Eğitimin içeriği katılacak kitle neyse, bir gün de olabilir iki gün de olabilir, üç gün de olabilir.” demektir. K8 de “Tüm eğitim konularının kaç günde biteceğini çıkarırken eğitimin içeriğindeki konuları baz alıyoruz.” sözleriyle zamanlamayı nasıl yaptıklarını anlatmıştır.

#### *Eğitimin Bütçeye Göre Esnetilmesi*

Katılımcılar planlama açısından bütçenin önemine de işaret etmişlerdir. Birçok katılımcı verilen eğitimin, bütçe olanaklarına göre mekânsal, zamansal ve olanaklar açısından esnetildiğini belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak; K2, “Bazı kurumlar gerçekten o bütçeyi ayırmışlar o bütçeye o eğitimler için belirli bir bütçe ayırmışlar bütçeyi de açık bir şekilde ifade edebiliyorlar... bütçeye göre biz bazı uyarlamalar yapıyoruz. Mesela bir eğitimi çok farklı şekilde, beden dili eğitimi söyledim ben bunu 2 saatte de anlatabilirim, 3 saatte de anlatabilirim, 1 günde de anlatabilirim. Yani bu tamamen firmanın hem zaman hem bütçe anlamında maliyetlerine bağlı. Biz orada bir optimizasyon sağlamak zorundayız.” demektir. K3 ise düşüncelerini, “...Çünkü pazarlamanın bütçelendirilmesi pazarlamanın mümessile nasıl bir muamele yapmak istediğine göre düzenler ve onları iyi mi ağırlamak ister geçiştirmek mi ister buna göre ne kadar maliyet ayırabilir, buna ne bütçe ayırabilir...” sözleriyle ifade etmektedir. K11 de “...Dışarıda yaparsak tahminen ne kadar vereceğiz, kendi eğitim salonumuzda yaparsak ne kadar vereceğiz gibi. İşte eğitmenler şunları alırsak ne kadara olur içerden olursa tabii sıfır gibi, içerden olunca da sıfır olmuyor tabii işte illaki bir şeyler geliyor. İkramlar vs. tabii ki de bir maliyeti oluyor ama daha az oluyor.” demektir.

#### *Eğitim Yerinin Belirlenmesinde Farklı Yaklaşımlar*

Katılımcılar, eğitimin verileceği yerin farklı faktörlere (eğitimin içeriği, katılımcı sayısı, bütçe, firmanın büyüklüğü vb.) bağlı olarak değişebildiğini ifade etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak K9, “Bizim kendi eğitim salonlarımız var. Eğer firman küçük bir firmaysa genelde eğitim salonu olmuyor. O yüzden onları kendi firmamıza davet ediyoruz, ama büyük firmaların 3-4 tane eğitim salonları oluyor.... ama onların eğitim

salonları eğitim için çok uygun olmuyor. Çünkü biz bazen eğitimin içeriğine göre, mesela ilk yardım eğitimleri de U düzeni dediğimiz sinema salonu şeklinde değil de herkesin birbirini görebileceği şekilde yapmamız gerekiyor... Eğitim salonunun havadar, ışığa uygun, projeksiyon uygun bir şekilde olduysa diğer tarafa gidiyoruz yoksa kendi eğitim salonumuzda veriyoruz.”

#### *Eğitmenin Seçilmesi ve Eğitmenin Yetkinliği*

Eğitmenlerin belirlenmesi de planlama sürecinin önemli bir alt kategorisi olarak görünmektedir. Katılımcılar bu seçme işleminde eğitmenin referanslarının ve mesleki deneyiminin önemli olduğunu dile getirmiştir. Örnek olarak K2, “Konusunda uzman kim varsa onu gönderiyoruz... Mesela hızlı okuma eğiticinin eğitimini aldım. Şimdi burada ben kendim için en iyisini nasıl seçiyorsam benim kursiyerlerime de en iyisini sunmak istiyorum.” demektedir. K7 ise, “Yani bir eğitim alacağız diye akademisyenlerden piyasadaki bu konudaki tecrübeli insanlardan eğitmen olarak yararlanıyoruz.” sözleriyle bu konudaki yaklaşımını ifade etmiştir.

#### *Planlamada Çalışanların ve Bağlı Buldukları Yöneticisinin Fikrinin Alınması*

Katılımcılar, eğitimin planlama sürecinde eğitime katılacak olan çalışanların ve bağlı bulunduğu yöneticisinin fikrinin alındığını belirtmişlerdir. Bu hususta K1, “Tabii ki şeye ateşe en yakın olan kimse bir kere onun düşünceleri çok kıymetli. Oradaki sahadan gelen veriler paylaşımlar çok kıymetli. Siz bir taslak çizersiniz, oluşturursunuz. O sahada varsanız zaten hep o taslağın içindedesinizdir ama birebir o gelişimi yaşayan o olayları ya da o satış hikâyesini yaşayan personelin onların işte takımlar hâlinde ki ya da ekipler hâlindeki liderlerinin de hatta bizzat kendilerinin de geri beslemeleri ile biz bir eğitim süreci oluşturabiliriz. K11 de “Tabi tabi, o departman yöneticileriyle karar veriyoruz ona... Bir de mesela şey çok önemli, bir kişinin terfi alacağını biliyorsanız o yıl içinde mesela onu eğitimsiz bırakmak zaten çok doğru bir karar olmuyor. Tabi çok zorlanıyor bir de hani yönetmeye başlıyor, eğitim almış olması lazım bununla ilgili. Onlara öncelik veriyoruz. Bir de tamamen hem ekip liderleriyle hem de yönetimle paylaşarak aslında.” demektedir.

### Öğretim Yöntemlerinde Çeşitlilik

Yapılan görüşmelerde katılımcılar yalnızca düz anlatım yöntemiyle eğitimlerin verilmediğini/verilmemesi gerektiğini; öğretim yöntemlerinde çeşitlilik olması gerektiğini özellikle belirtmişlerdir. Örneğin K6 bu durumu, “Göster anlat yöntemi çok fazla oluyor uygulamalı eğitimler veriyoruz daha çok role-playler (rol yapma yöntemi) oldukça fazla veriyoruz canlandırmalar oluyor.” şeklinde ifade ederken K3 ise, “Biz interaktif bir eğitim yapıyoruz. Soru cevap şeklinde karşınızdakini konuşturarak, söz hakkını sık sık vererek, dikkat toplayarak, kullandığımız görsellerde tamamen yazı değil ara ara ve ilgi çekici alana yönelik bebeklerle ilgili anlatıyorsak bebek videoları veya ilgi çekici videolar görüntüler görseller koyuyoruz...” sözleriyle yöntem çeşitliliğine değinmiştir. K3 de “Yani biz çok aktif yaptığımız için eğitimleri geçip sadece anlatılmıyor sürekli yani dinleyeni de bu eğitimin içerisine katıyoruz. Mümkün olduğunca katmaya çalışıyoruz, yani bazı oyunlar falan oynatıyoruz eğitim içerisinde.” demektedir.

### Ölçme ve Değerlendirme

#### *Verilen Eğitimlerin Kârlılığa ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi*

Özel sektör kuruluşlarının ilk amaçlarının kâr etmek olduğu dikkate alındığında, personele yönelik verilen eğitimin kârlılığa önemli ölçüde katkı sağlayıp sağlamadığının ölçülüp değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Görüşmeciler bu alt kategoride, çalışanların aldıkları eğitimin kurumun kârlılığına etkisinin olup olmadığı hakkında geri bildirim vermişlerdir. Bununla birlikte görüşlerden elde edilen veriler verilen eğitimin; kurum kârlılığı, çalışan ve müşteri memnuniyetindeki artış ve maliyetlerin azaltılması gibi değişkenlere etkisinin sistematik ve bilimsel bir biçimde ölçülmediğini de göstermektedir. Verilen eğitimlerin bu değişkenlere olumlu bir etkisinin olduğu ağırlıklı olarak sistematik olmayan gözlemlere dayanmaktadır. Bu duruma örnek olarak K3, “Mesela eğitimlerin çok olduğu, bölge sunumlarına çok katıldığımız 2020'nin ilk çeyreğinde mesela en yüksek satışları gerçekleştirdik. Beş yılın ardından buna eğitimin katkısı çok yüksek. Çünkü ekipler de yenilendi ve ilişkiler de yok ortada. Hekimler bilgi



*dağarcığına bakıyorlar. Kendini ifade etme şekline ürün özelliklerine bunlara dikkat ediyorlar. Bu yüzden eğitimlerin faydasının satışlara yansıdığını düşünüyoruz biz.”* demektedir. K4 ise, görüşlerini “*Çalışan ne kadar bu eğitimi almak istemezse de böyle çalışanlarımız da var yine de o eğitimden bir şeyler kapıyor, alıyor yani. Bu da şirket içerisindeki insanların davranışlarına bir şekilde yansıyor. Mutlu müşteri mutlu çalışan tabii ki şey getiriyor pozitif bir dönüş oluyor.*” sözleriyle ifade etmiştir.

#### *Katılımcıların ve Eğitimcilerin Değerlendirilmesi*

Eğitimlerin sonunda eğitime katılanların bilgi ve beceri düzeyinin ölçülmesine ilişkin yöntemler kapsamında, görüşmeciler ağırlıklı olarak geleneksel yöntemler kullandıklarını belirtmiş; bununla birlikte bazı katılımcılar niteliği arttırmak için ölçme-değerlendirme yaklaşımlarını geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Örneğin bu hususta K9, “*Eğitimden önce bir ön test yapıyoruz tamamen eğitim içindeki konulardan, sonra son test yapıyoruz. ...sorular şöyle. Bütün Türkiye’de böyle online vardı sorular herkes oradan seçiyordu çoktan seçmeli... Biz bunları işçilere soruyorduk ön testi 10 oluyor, son testi 50 ve adama kattığı hiçbir şey de yoktu... Sonrasında bu videolu eğitim tarzına geçtiğimizde bütün eğitim sorularını değiştirdim. Şöyle yaptım iki sık mesela şunu soruyoruz; makinayı tamir edeceğiniz zaman elektrik sistemini kapatırsın, doğru mu yanlış mı? İşte aşağıdaki işaretlerden hangisi yasak işaretidir gibi görseli basit okuma yok, en basit şekilde cevap verecek ve onun sektörde yaptığı işle alakalı. Mesela diyoruz ki birisi yüksekte düştü zaman ona müdahale edilecek kişi, ilk yardım müdahale yapacak kişi kimdir? Herkes yapabilir ya da ilk yardımcı, yani neyi bildiğini ölçüyoruz kişide. Diğer türlü sadece işaretliyor 50 olsa bile bizde geçme kalma diye bir şey yok mevzuata göre. Biz kendi firmamızda geçme kalma yapıyoruz. 70’i geçmiyorsa bir daha eğitim yapıyoruz. Onların daha çok ihtiyacı olan şekilde değiştirdik soruları ve sonra da 70 barajını koyduk. Biz de mevzuat şey demiyor 40 olsa bile geçme kalma yok eğitim verdiysen sertifika vereceksin diyor. Ama biz 70’i geçmeyen kişiyi tekrar eğitime çağırıyoruz.” K5 de eğitmenin ve eğitimin niteliğinin değerlendirildiğini, “*Eğitimle ilgili sıcaklığına bir değerlendirme alınır. Bu da son aşaması kısacası eğitimin. O anki değerlendirilmesi alınır eğitimin değerlendirilmesi içinde neler sorgulanır. Bir**

anket verilir hem eğitimci sorgulanır hem de eğitim ortamı sorgulanır. Bunlarla ilgili bir 5'li likert ölçeği ile puanlama yaparız bunun datasını tutarız.” sözleriyle ifade etmiştir.

### **Yetişkin Eğitimi**

Çalışma grubundaki katılımcılar, yetişkinlere verdikleri eğitimlerde genel anlamda yaşadıkları deneyimleri paylaşmışlardır. Eğitim esnasında karşılaştıkları zorluklara karşı tecrübeye dayalı olarak ürettikleri çözümleri de iletilmişlerdir. Ayrıca pedagoji ve androgoji karşılaştırmaları hakkında fikirlerini paylaştıkları bu kategori, “yetişkin eğitiminde yaşanan sorunlar ve farkındalık gelişimi” ve “pedagoji-andragoji farklılığının bilinmemesi” olarak iki alt kategoride ele alınmıştır.

#### *Yetişkin Eğitiminde Yaşanan Sorunlar ve Farkındalık Gelişimi*

Katılımcılar yetişkinlere yönelik verdikleri eğitimlerle ilgili olarak yaşadıkları bazı sorunlardan bahsetmişlerdir. Bu bağlamda bazı katılımcılar tecrübe kazandıkça yetişkinlere yönelik eğitimlerin kendine özgü yönleri olduğuna dair geliştirdikleri farkındalıklarını da görüş olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların hiçbirisi yetişkin eğitime yönelik olarak bir eğitim aldığını da belirtmemiştir. Yaşadıkları sorunlara örnek olarak K2 bu konudaki düşüncesini, “*Yetişkinler kesinlikle çocuklar gibi değiller zor grup oluyor. Yani direnç gösterenler oluyor, eğitime gelmek istemediği hâlde eğitime geliyor.*” sözleriyle açıklamıştır. K6 ise, “*Yetişkinler adaptasyon sorunu yaşıyorlar. Yeni bir sisteme, yeni bir akıma adapte olabilmek onlar için biraz zorlu olabiliyor.*” ifadesiyle eğitim esnasında yaşadığı zorlukları anlatmıştır.

Katılımcılar eğitim tecrübeleri arttıkça, yetişkin eğitime yönelik farkındalık geliştirdiklerini de belirtmektedirler. K2 bu farkındalık gelişimini, “*Yetişkin eğitimi aslında hem kolay tarafı da var gerçekten o bilgiyi açlığı varsa kişinin gelişime ihtiyacı varsa çok ciddi katkılar da sağlıyor. Bizim açımızdan ondan da öğrendiklerimiz oluyor tecrübelerinden, hayat tecrübelerinden, paylaşımlarından birçok şey ortaya çıkıyor.*” sözleriyle açıklamıştır. K3 ise bu konudaki düşüncesini, “*O yüzden yetişkin eğitimi çok zor bir şey ona farklı bir muamele yapmak gerekiyor. Aslında karşısında konuya*

kesinlikle tam hâkim olmak gerekiyor ve açık olmaması gerekiyor hiç geçmediği yoldan o kişiye gençsen eğer genç ve toy görünüyorsan hiç geçmediği yoldan o kişiye o yolu tarif etmeye çalışıyorsun bu çok zor bir şey. Bunu yaparken de o yolu iyi bilmen gerekiyor. Geçmesen bile iyi bilmen gerekiyor. O yolda onun takılacağı taşları söylersen karşındaki zaten seni daha çok severek dinliyor. Can havliyle dinliyor.” sözleriyle ifade etmiştir. K4 ise, “...işte 20 yıldır plaza içinde çalışan bir insana eğitim vermek tabii ki biraz daha sıkıntı. O birçok şeyi görmüş olduğu için zaten anlattığınız birçok şeyi yaşamış oluyor. O yüzden onu eğitim içine sokmak biraz daha zor. Onun da biz yolunu buluyoruz bir şekilde.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Son olarak yetişkinlere eğitim verecek kişilerin bu konudaki bilgi eksikliklerine değinen K9, “... ben de mühendislik kökenliyim ama en azından ben de bir şeyler anlatmayı ve öğretmeyi severim, diyorum ben hiç böyle bir şey düşünmedim. Neden, çünkü ben yetişkin eğitimi görmedim gibi bizim de sektörün böyle bir sıkıntısı var. Kötü bir yanı var iş güvenliği uzmanı oluyorsunuz ama eğitim anlatma, sunum hazırlama öğretmeye dair hiçbir şey öğrenmeden bilmeden bu sektöre giriyorsunuz yani.” demiştir.

#### *Pedagoji ve Androgoji Farklılığının Bilinmemesi*

Katılımcılar yetişkin olan ve olmayan kişilere yönelik verilecek eğitim-öğretim çalışmalarında farklılıklar olduğuna/olması gerektiğine yönelik kısmen de olsa görüş bildirseler de bu farklılığı kavramsallaştırabilecek nitelikte hem pedagoji hem de androgoji alanında, kuramsal bilgiye sahip olmadıkları da görülmektedir. Bu konuda K2, “Tekniğimiz hemen hemen aynı ancak kullandığımız materyaller değişiyor. Şimdi örnek veriyorum bir yetişkine okutacağınız metinler veya bazı etkinlikler yetişkinlerle alakalı olması gerekiyor. Çocuklarla alakalı olması gerekenler çocuğun anlayabileceği çocuğun kelime dağarcığına uygun olması lazım.” demektedir. K5 ise, “Yani şöyle ben yetişkin olmayan grupla herhangi bir eğitim planlaması yapmadım. Tamamen çalışanlarımız nezdinde bir eğitim süreci yönettik ama bana soracak olursanız, tabii ki yetişkin olmayan genç ve altı kategoriye değerlendirdiğimizde onların eğitimi bana göre yetişkinlere göre daha verimli olabilir. Onlara konunun amacını eğitimin içeriğini ve eğitimi sonrasında neler kazanacaklarını iyi anlattıktan sonra öncesinde bilgilendirme

yaptıktan sonra o eğitimin yetişkin olmayan grubun eğitiminin verimli geçebileceğini düşünüyorum.” ifadeleriyle görüş bildirmektedir. K10 ise, “...iş hayatındaki insanların ayağındaki en büyük pranga o bilgi ve deneyim biliyor musun? Bir taraftan çok iyi bir taraftan da öğrenmesine engel yani çok güçlü bir pranga. O yüzden yetişkinler bence o ön yargıları çok daha yüksek olduğu için zaman zaman onlar bence daha zor çocuklara göre çocuklar çok temiz bir kafa sen ne verirsen şey yapıyor.” demektedir.

### **Covid-19 Pandemisiyle Gelen Dönüşüm ve Gelecek Beklentisi**

Görüşmeciler bu temada yaşanan pandemi sürecinden dolayı gelecekte eğitim koşullarının nasıl dönüşebileceğini ve de bu süreçte özel sektörün artan sorumluluğu ve devletin özel sektöre destek olması yönünde fikirlerini paylaşmışlardır. Birçok katılımcı bu bağlamda dijitalleşmenin önemini vurgulamış ve teknolojiyi güncel olarak takip etmenin gerekliliğine değinmişlerdir. Katılımcıların görüşleri, “dijitalleşme yönündeki beklentiler ve endişeler” ve “dönüşüm sürecinde devletin sorumluluğuna ilişkin beklentiler” olarak iki alt kategoride incelenmiştir.

#### *Dijitalleşme Yönündeki Beklentiler ve Endişeler*

Birçok katılımcı, Covid-19 pandemisinin getirdiği zorunluluklar nedeniyle eğitimlerin dijital ortamlara taşındığını; bu süreçte yaşanan deneyimlerin özellikle zaman ve maliyet anlamında fırsata dönüştürülebileceğini, bununla birlikte aynı fiziki ortamdaki yüz yüze eğitimden, dijital ortamlardaki eğitime geçilmesiyle ilgili endişeli olduklarını da belirtmişlerdir. Bu konuda, örneğin, K8 düşüncelerini, “*Bu zamana kadar hep yüz yüze eğitimleri odaklanmıştık. Tüm eğitim sistemi buna göre hazırlanıyordu. Bundan sonrasında uzaktan eğitimin ne kadar önemli olduğu fark edildi. Buna hazırlıklı olmak gerekiyor, bundan sonrası için... Dijital ortama bir katkının yapılması önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum... Bu salgınla uzun bir süre daha uzaktan eğitimlerle devam edeceğimiz için bu eğitim ortamlarının biraz daha geliştirilebilir olması için çalışmalar yapılabilir diye düşünüyorum. Daha fonksiyonel olması belki katılımcı eğitim sırasında daha aktif hâle getirebilir.*” sözleriyle ifade etmiştir. K2 ise düşüncelerini, “*...Her ne kadar yeni nesil buna alışık olsa da online şeylere ama eskiler benim yaşlar ve benim*

*biraz öncesi ve sonrasındakiler, bunlar çok yatkın değiller online sürece. Ama şunu görmek lazım 5-10 sene sonrasını, ben teknolojik gelişmelerle ilgili tahminde bulunamıyorum. Teknolojinin kölesi olacağız gibi görünüyor... İnsan artık buna nasıl tepki gösterir bilmiyorum ama bizim eğitim olarak bu kişiselleştirme sürecinde bazı yatırımları yapıyor olmamız lazım. Tabii sadece dijital platform değil bu yeterli olmayacak insanlara yine dokunuyor olmamız lazım o duyguyu vermeniz lazım.”* sözleriyle belirtmiştir. K6, “...ve biz de online eğitime geçme kararı aldık. Tamamıyla mevcut eğitimleri online eğitim olarak tamamladılar katılımcılar. Bu anlamda daha yeterli düzeye gelmesi lazım online eğitimlerin. Çünkü bu süreç oldukça uzun bir süreç olacak. Zaten dünyanın görüp görebileceği son salgın da değil hayatımızda bunlar var olabilecek olduğunu da görmüş olduk. Bu devirde dolayısıyla bütün eğitim kurumlarının teknolojiye yapmış oldukları yatırımların bence daha değerli olduğunu anlamış oldu.” demektedir. Son olarak da K9, “...Fakat eğitimlerin azalıyor olması çalışanların kendini denetlenmiyor hissi veriyor. Öyle olunca da kaza oluyor, yani eğitim ona şunu yaptırıyor: Hatırla her an kaza olabilir hatırla, hatırla, hatırla, diye her ay çalışanları dürtüyorduk. Ama şu an bunu yapamıyoruz. Online olmuyor, eğitime girse bile çocuğuna veriyor çocuğuna bitirtiyor.” ifadesiyle konuyla ilgili endişelerini dile getirmektedir.

#### *Dönüşüm Sürecinde Devletin Sorumluluğuna İlişkin Beklentiler*

Katılımcılar, personel eğitimlerindeki dijital dönüşümle ilgili olarak devlete önemli sorumluluklar düştüğünü belirtmiş; devletin sorumluluğun özellikle fırsat eşitliği bağlamında eğitim hakkının sağlanabilmesi açısından önemli olduğu; bu bağlamda da devletin özel sektöre bu konularda hem teşvik vermesi hem de gerekli teknolojik altyapıların oluşturulmasında yardımcı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak K6, “Devletin mesela öğretmenlere online eğitimler konusunda çok fazla derecede destek olması gerektiğini düşünüyorum. Bir sonraki sene de olacak olan eğitim öğretmen seminerlerinin teknoloji destekli eğitim semineri olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlerin teknolojiyi doğru kullanmaları, öğretmenlerin ekran karşısında çocukların daha nasıl etkileyebilirler, dersin içerisine nasıl çekebilirler,

*dikkatini nasıl çekebilirler, sınıfta yaptıkları etkinliklerin benzerlerini ekran karşısında nasıl yapabilirler, daha nasıl yaratıcı olabilirler? Bu konuda aslında yaratıcı seminerlere ihtiyaç var, oldukça fazla yani. EBA ile olacak iş değil bu.”* sözleriyle düşüncesini ifade etmiştir. K8 ise, *“Devletin alması gereken sorumluluk, eğitimi herkese ulaştırabilir olması konusunda çalışmaları arttırılabilir. Yani biz şimdi dijital dünyadan bahsediyoruz, uzaktan eğitim diyoruz. Ama herkesin uzaktan eğitim alma şansı yok. Eşit seviyeye getirilebilirse eğer, devletin asıl sorumluluğu bu diye düşünüyorum. Bu bir hak, çünkü eğitim bu seviyeye getirmek için bence çalışma yapılması ilk başta gelmesi gereken çalışmalardan.”* K5 de *“Maliyetlerin düşürülmesinin devlet tarafından da desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. Bu nasıl olabilir belki bununla ilgili devletin bir teşvik çıkarması olabilir. Yani eğitim firmalarının ayrıca maliyeti aşağı çekebilecek bir prim desteği olabilir, SSK teşvikine ek bir puan getirilebilir, istihdam teşviki olabilir. Bunlar gibi yöntemlerle eğitim firmalarının da desteklenmesi gerektiğine inanıyorum.”* sözleriyle devletin sorumluluğuna ilişkin düşüncesini açıklamıştır.

## **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Özel sektör personeline yönelik düzenlenen eğitim faaliyetlerinin; PUKÖ döngüsü, yetişkin eğitimi kuramları ve Covid-19 pandemisi sürecindeki dönüşüm kapsamındaki katılımcı görüşlerinin derinlemesine değerlendirildiği bu çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıda tartışılacaktır.

İlk olarak belirtmelidir ki eğitimlerin planlanması için ilk adım olarak kabul edilebilecek eğitim ihtiyaç analizi, bazı durumlarda gerekli görülmediğinden dolayı katılımcılar tarafından verdikleri eğitimlerin öncesinde yapılmayabilmektedir. Bu sonucu destekler nitelikte farklı araştırmalar da eğitim programlarının hazırlanmasında ihtiyaç analizinin yeterince yapılmadığını göstermektedir (Altaş ve Çevik, 2014; Essossomo, 2013). Eğitim ihtiyacı analizinin yapılması, eğitimlerin verimliliğinin ve etkililiğinin artmasından çalışanların performansının artmasına kadar birçok açıdan pozitif katkılar sağlamaktadır (Owens, 2006; Mahmud, Wahid & Arif, 2019;

Ludwikowska, 2018; Sunyoto, Situmorang, & Solihatin, 2020). İhtiyaç analizinin yapılmaması durumunda ise çalışanlar bundan olumsuz etkilenecek, performanslarının nasıl değerlendirildiği ve eğitime nasıl seçtikleri gibi konularda kafa karışıklığı yaşayabilmekte (Ejakait, 2016); eğitimlere katılım oranı düşebilmekte ve asıl ihtiyaç duyulan konularda eğitimler verilmeyebilmekte (Kiracı ve diğerleri, 2018) ve de ihtiyaca göre tasarlanmayan eğitim programları ve materyalleri için kaynaklar israf edilebilmektedir (Karadağ ve Baş, 2019). Bu nedenle, eğitim veren kişi ne kadar deneyimli olsa da eğitim ihtiyaç analizi uygun yöntemlerle mutlaka yapılmalı ve eğitimciler de eğer yapılmamışsa eğitimi talep eden firmadan, eğitim öncesinde bu analizin yapılmasının önemini ve gerekliliğini hatırlatmalıdır.

Araştırmanın sonuçları ayrıca, ihtiyaç analizinin yapıldığı durumlarda bu analizin hem kurumsal amaçlar hem de bireysel beklentiler dikkate alınarak yapıldığını göstermektedir. Bunların yanı sıra yapılan işteki gereksinimler de eğitim ihtiyacının belirlenmesinde dikkate alınmaktadır. Bu sonuçlar ihtiyaç analizinin; organizasyon, kişi ve iş düzeyindeki analizlere bağlı olarak yapılması gerektiğini ileri süren ilgili literatürle örtüşmektedir (Şimşek, 2007; Mazhisham et al., 2019). Bununla birlikte katılımcıların çoğunluğu tarafından bu üç boyutlu bakış açısının bütüncül bir hâlde dile getirilmemesi de dikkat çekicidir. Bu sonuç, personel yönelik verilen ve ağırlıklı olarak yalnızca kurumun ihtiyaçlarına göre belirlenen eğitimlerin, genellikle işin gereksinimleri ve çalışanların beklentileriyle örtüşmediğini gösteren literatürdeki birçok araştırma sonucunu (Ünlü ve Gözütok, 2018; Karasu, Aykut ve Yılmaz, 2014; Arslan, Mirici ve Öz, 2019) destekler niteliktedir. Bununla birlikte, eğitim ihtiyaç analizine yönelik olarak yürütülen bilimsel çalışmalarda da eleştiriye açık biçimde, bu çok boyutlu bakış açısına araştırmacılar tarafından da yeterince yer verilmediği görülmektedir (Ferreira & Abbad, 2013). Bu sonuçlara dayalı olarak özel sektör personeline verilecek eğitimlerde, eğitim ihtiyaç analizlerinin kurumsal, bireysel ve iş analizi boyutlarıyla bütüncül olarak dikkate alınarak yapılması önerilebilir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından birisi de bütçe olanaklarının yetersizliğinin hem eğitimin planlanan süresinin kısaltılmasında hem de eğitim alanlara sunulan olanaklarda

kısıntıya gidilmesine neden olabilmektedir. Literatürdeki bazı araştırmalar, yeterli olmayan bütçe tahsisinin, personel eğitimlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilmemesinin en önemli nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir (Oghenero, et al., 2021; Smith, 2012).

Özellikle kriz dönemlerinde veya mali sıkıntılarda ilk tasarrufların eğitim faaliyetlerinden yapılması işletmelerde sıkça rastlanan bir durumdur (Şimşek, 2007). Araştırmanın yapıldığı dönem, özel sektör kuruluşlarının Covid-19 pandemisini ekonomik açıdan olumsuz bir biçimde tecrübe ettikleri bir dönemdir. Bu bağlamda, görüşmeciler pandemi sürecinde, özel sektörün gelecek belirsizliğinden kaynaklı olarak, emin adımlarla yatırımlara yön verilmesinin kolay olmadığını; bu nedenle devletin mutlaka özel sektöre maddi destek olmasını; hatta devletin bununla da yetinmeyip öğrenme platformlarında öğrenenlerin de işin içinde olduğu bir düzen sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Görüşmecilerin bu beklentisinin haklı bir beklenti olduğu söylenebilir; Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2021) tarafından hazırlanan bir raporda, pandemi dolayısıyla mesleki ve teknik eğitim veren kurumların maddi açıdan oldukça güçlükler yaşadığı; internet erişimi ve uzaktan eğitimlere katılabilmek için teknolojik cihazlara sahip olunmasında güçlükler yaşandığı; özellikle gençlerin finansal sorunları daha çok hissetmelerinden dolayı bu tür eğitimleri almakta daha çok zorlandıkları; dijital eğitim platformlarının genellikle kullanıcı dostu olarak tanımlanabilecek nitelikten oldukça uzak olmalarından dolayı, yetişkinlere yönelik mesleki ve teknik eğitimlerin verimli ve etkili olarak gerçekleştirilemediği belirtilmektedir.

Ayrıca pandemi döneminde küçük şirketler olumsuz anlamda daha çok etkilenmişlerdir ve özellikle bu tür şirket çalışanlarının becerilerini güncelleyebilmeleri için eğitimlerine devam edebilmelerinde kamusal desteğin verilmesi önemli görülmektedir (Boeren, Roumell ve Roessger, 2020). Covid-19 pandemisinde dünya genelinde ekonomik faaliyetlerin durdurulmasından dolayı birçok farklı iş kolunda informal öğrenmeye katılımın %25 oranında; yaygın öğrenmeye katılımın ise %18 oranında azaldığı tahmin edilmektedir. Bu öğrenme kaybının önemli bir kayıp olduğu ve kolayca telafi edilemeyeceği değerlendirilmektedir. Bu hususlar genç işçiler için daha da ön



plana çıkmaktadır, çünkü Covid-19 pandemisinde onların öğrenme kayıpları diğerlerine göre çok daha fazladır (OECD, 2021).

Unutulmaması gereken bir diğer konu; Türkiye'nin taraf olduğu Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi'nin "Mesleki Eğitim Hakkı" başlıklı 10. Maddesi gereğince de Sözleşmeye taraf devletler gerektiği durumlarda, çalışan yetişkinler için yeterli ve kolayca ulaşılabilir eğitim olanakları sağlamalı ve de teknolojik gelişmelerin ve yeni çalışma eğilimlerinin getirdiği zorunluluklar sonucunda bu yetişkinlerin gereksinim duyduğu yeni eğitim olanaklarını sağlayabilmelidirler. Ayrıca yukarıda bahsedilen hükümlerin benzerleri, yine Devletimizin taraf olduğu 142 No'lu İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Sözleşmesi'nde de yer alarak, mesleki eğitim konusunda Sözleşme'ye taraf devletlere önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı, devlet tarafından gerekli maddi teşvikler verilmeli ve devlet ayrıca dijital öğrenme platformlarının güçlendirilmesi konusunda da gerekli desteği vermelidir. Bununla birlikte önemle belirtilmelidir ki verilecek devlet desteği firmalar arasında adil bir biçimde dağıtılmalı ve uzaktan öğretime yönelik devlet müdahalesi ve düzenlemeleri sosyal devlet anlayışı içerisinde olmalı, ama çalışma ve teşebbüs hak ve hürriyetleriyle eğitim hakkını zedeler nitelikte olmamalıdır; firmaların serbest piyasa koşullarında ve de liberal demokratik düzen içerisindeki işleyişinin engellenmesinden kaçınılmalıdır.

Görüşmecilerin çoğu verilen eğitimin sonucunda, eğitim alan kişilerin istenilen kazanımlara ulaşılması durumunda, başta kurumun kârı olmak üzere kurumsal performansın birçok alanda artabileceğini belirtmiştir. Ancak kârlılık gibi göstergelerin, diğer olası değişkenlerin etkilerinden arındırılarak, verilen eğitimle bir nedensellik ilişkisi olduğuna dair bilimsel ölçümlerin yapıldığına ilişkin herhangi bir açıklama yapmamışlardır. Görüşmelerden çıkarılan sonuç, firmalardaki ilgili birimlerin verilen eğitimin kurum kârlılığına, maliyetlere ve müşteri memnuniyetine olan etkisini ölçebilecek yöntemleri uygulamadığı ve belki de bu tür bilimsel yöntemlerden haberdar olmayabilecekleri yönündedir. Bu sonuç ayrıca, verilen eğitimin somut ve ölçülebilir katkıları anlaşılmadığından, araştırmanın diğer bir sonucu olan ve yukarıda da

bahsedilen, eğitime ayrılan bütçe payının neden kesintiye uğratıldığının açıklanmasına da yardımcı olabilir. Personele yönelik eğitimlerin; kârlılık artışı, şikâyetlerin azalması müşteri ve çalışan memnuniyeti ve bağlılığının artması gibi değişkenlere etkisinin uygun yöntemlerle ölçülebildiği durumlarda, kurum yönetimlerinin eğitime yönelik bütçe kesintilerini azaltacağı ve bu eğitimlere daha çok önem verecekleri düşünülmektedir. İlgili literatürde personel eğitimlerinin doğrudan maliyetlerin düşürülmesine ve kârlılıkla müşteri memnuniyetinin artışına pozitif etkisine ilişkin araştırmalar sonuçları yer almaktadır (Maglen, et al., 2001; Noe, 2008; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009; Uslu, Kutukız ve Çeken, 2013). Bu açıdan özel sektör kuruluşlarına yönelik olarak personel eğitimine ilişkin maliyet-fayda ve maliyet-etkililik analizlerinin hangi yöntemlerle ve nasıl yapılacağına dair eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilebilir.

Personele yönelik eğitimlerin; kârlılık, memnuniyet ve maliyet üzerindeki etkilerini ölçüp değerlendirmeden önce şüphesiz verilen eğitimlerin niteliği ve eğitim alanların bilgi ve beceri düzeylerine ne ölçüde katkı sağladığı da değerlendirilmelidir. Araştırmamızda, eğitim öncesinde ve/veya sonrasında bazı ölçme ve değerlendirme etkinliklerine yer verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ölçme ve değerlendirme yöntemleri arasında ağırlıklı olarak; ön test-son test yöntemi, yalnızca son test yönteminden bahsedilmiş ve de bu ölçme-değerlendirme etkinliklerinin çoktan seçmeli veya klasik sorularıyla yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca, üstleri tarafından da eğitim sonrasında çalışanların iş başında öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıkları da kontrol edilebilmektedir. Bunun yanı sıra, eğitmen ile eğitim süreci de eğitime katılan personel tarafından değerlendirilmektedir. Bu sonuçların, literatürde yetişkin eğitiminde kullanılan ölçme ve değerlendirme çalışmalarıyla örtüşecek nitelikte olduğu söylenebilir (Arslan-Dişli, 2009; Bayraktaroğlu 2011; Sabuncuoğlu, 2000).

Özellikle kurum dışından seçilecek eğiticilerin seçilmesinde alanında uzman ve referanslı eğitmenlerin tercih edildiği sonucuna da ulaşılmıştır. Literatürde personel eğitimlerinin alanında uzman kişiler tarafından yapılmaması ve eğitmenin öğretme yeterliliğinin olmamasına dayalı olarak eğitimlerde sorunlar yaşanabildiğine yönelik

araştırma sonuçları mevcuttur (Pelit ve Şen, 2016; Weidner ve Henning, 2004). Ayrıca önemle belirtilmelidir ki eğitimcilerin yalnızca eğitim verecekleri konunun uzmanı olması da yeterli değildir; aynı zamanda bu kişilerin yetişkin eğitime yönelik kuramlar konusunda da bilgi ve beceri sahibi olması gerekir.

Yetişkin eğitimi hakkında görüşmecilerin geri bildirimleri; yetişkinlerin ihtiyacı olmayan konulara karşı eğitimde direnç gösterdikleri, yaşamsal deneyimlerine dayalı olarak eğitim konusuna hâkim olduklarını düşünerek bir ön yargı geliştirdikleri ve eğitimcinin eğitim esnasında karşısındakinin mutlaka yetişkin olduğunun farkında olması gerektiği yönündedir. Ayrıca katılımcılar, yetişkin eğitime yönelik bir eğitim aldıklarını da belirtmemişlerdir; genel olarak bu konudaki bilgilerinin kendi tecrübelerine dayalı olarak geliştiği görülmektedir. Dile getirdikleri sorunlar değerlendirildiğinde ise bazı konularda farkındalık geliştireler de ağırlıklı olarak eğitimlerini, yetişkin eğitiminin ilke ve kuramlarını dikkate alarak uygulamadıkları sonucuna ulaşılabilir. Son olarak çalışmada yer alan eğitimcilerin, özel sektör çalışanlarına yönelik eğitimlerde yalnızca düz anlatım yöntemiyle kullanılmaması, öğretim yöntemlerinde çeşitlilik olması gerektiğine yönelik düşünceleri de dikkat çekicidir.

Yapılan birçok çalışmada, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşecek nitelikte; toplum tarafından yetişkin eğitiminin gerekliliklerinin farkında olunmadığı ve bu durumun birçok açıdan eğitim faaliyetlerine olumsuz olarak yansdığı (Yayla, 2009), yetişkinlere yönelik eğitimlerde eğitimcilerin yaşa bağlı olarak yetişkinlerin öğrenemediği gibi bir düşünceye sahip olduğu, oysaki bu durumun nedeninin eğitim içeriğinin yetişkinlere ilgilerine göre hazırlanmamasına dayandığı (Karabacak ve Kaygın, 2018), eğitimcilerin pedagoji ve andragoji konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmamasından dolayı okuma-yazma eğitimlerinde sorunlar yaşandığı (Gökçe ve Yıldız, 2018); yetişkinlere verilen eğitimlerde andragojiyle uyumlu olarak; seminer verdirilmesi, aktif katılımlı uygulama, beyin fırtınası, iş simülasyonu, ders-görselleştirme ve ders içi diyalog gibi öğretim tekniklerinin kullanılmasının verilen eğitimlerin niteliğini arttırdığı (Sanger & Pavlova, 2016) sonuçlarına ulaşılmıştır. Yukarıdaki tartışma dikkate alındığında,

yetişkinlere yönelik eğitim verecek kişiler açısından temel bir pedagoji eğitimiyle androgoji, dönüştürücü öğrenme ve biyografik öğrenme gibi yetişkin eğitimine özgü kuramların yer aldığı nitelikli bir eğitim programını tamamlamalarının, yasal düzenlemelerle zorunlu hâle getirilmesi önerilebilir.

Araştırmamızda elde edilen son sonuç, Covid-19 pandemisi sürecinde özel sektör kuruluşlarının, personellerine verecekleri eğitimlerdeki dönüşüme yöneliktir. Görüşmecilerin bir kısmı eğitimde dijitalleşmenin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ve bu süreci eğitim ekiplerinin yazılımcılarla birlikte ekip çalışması hâlinde yürütmesi gerekliliğinden bahsetmiş; bir kısmı da dijital platformlardaki eğitimler devam ederken, özellikle uygulamalı eğitimlerin yüz yüze yapılmasının gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca görüşmeciler dijital eğitimlerin zamanın verimli kullanımı ve ekonomik maliyetlerinin düşük olmasına dayalı olarak kurumlar için avantaj olabileceğini de paylaşmışlardır. Dijital öğrenmenin teknolojiye aşırı bağımlılık yaratacağı endişesiyle uzaktan öğretimde yetişkinlerin yüz yüze öğrenmede olduğu kadar motive olmadıkları ve uzaktan eğitime katılımda istekli olmadıkları endişesi de dile getirilmiştir.

Elde edilen sonuçları destekler nitelikte; Acarbay (2016) tarafından yapılan bir araştırmada uzaktan öğretimin, zaman ve maliyet anlamında tasarrufa neden olacağı ve de iş verimliliğini arttıracığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bununla birlikte uygulamalı olarak verilmesi gereken eğitimlerin uzaktan verilmesinin yol açabileceği riskler konusunda da endişeler dile getirilmiştir. Sarıtaş ve Barutçu (2020), pandemi sürecinde üniversite öğrencilerinin her ne kadar öğrenciler çevrim içi öğrenimde yüksek düzeyde hazırbulunuşluğa sahip olsalar da çevrim içi öğrenmenin kontrolü açısından kendilerini yetersiz bulduğunu belirtmektedirler. Keskin ve Özer-Kaya da (2020) bir araştırmalarında, yetişkinlerin oldukça yüksek bir oranda pandemi döneminde web tabanlı olarak verilen eğitimleri, yüz yüze eğitimler kadar verimli bulmadıkları bulgusunu elde etmişlerdir. Can (2020) yetişkinlere sunulan ders içeriklerinin yeterli düzeyde olmadığı, bu bağlamda erişime açılan materyallerin yalnızca basılı materyallerden oluşmasından dolayı, etkileşimli veya alternatif öğrenme kaynaklarına ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca uzaktan yapılan sınavlarda objektif

değerlendirmelerin tam anlamıyla yapılamamasından dolayı yasal ve pedagojik düzenlemelerin gerekliliğine de dikkat çekmektedir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak özel sektör çalışanlarını uzaktan öğretime katılımında daha aktif kılabilecek öğretim ve öğrenme yöntemleriyle ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının uygulanması önerilebilir. Ayrıca, yalnızca eğitim fakültesi öğrencilerine değil, meslek hayatlarında yetişkinlere yönelik eğitim verebilecek diğer fakülte öğrencilerine de uzaktan öğretim ve yetişkin eğitime ilişkin seçmeli derslerin konulması da önerilebilir. Eğitici kadar katılımcıların da aktif olduğu eğitim anlayışı, uzaktan öğretimde çok daha verimli sonuçlara yol açabilecektir.

Araştırma nitel araştırma yöntemler kapsamında yürütülen fenomenolojik bir çalışma olup birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum örnekleme çeşitlemesi kullanılmıştır; araştırma farklı katılımcıları içeren çalışma gruplarıyla da yürütülebilir. Ayrıca Covid-19 pandemisinin yol açtığı güçlükler nedeniyle katılımcılar tarafından verilen eğitimlere yönelik bir gözlem gerçekleştirilememiştir; normalleşme dönemlerinde görüşme yoluyla veri toplamanın dışında gözlem ve doküman incelemesi teknikleriyle de verilerin toplanabildiği durum çalışmaları yürütülebilir.

**KAYNAKLAR**

- Acarbay, C. (2016). Havacılık hizmetiçi eğitiminde uzaktan eğitim. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 148-161. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/auad/issue/34011/376536>
- Akbaş-Tuna, A., Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Altaş, B. ve Çevik, M. (2014). Amasya'daki sektörlerin ihtiyaç analizleri doğrultusunda büro yönetimi ve yönetici asistanlığı öğrencileri için kariyer planlaması önerileri. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, Ağustos, 83-100. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5386/73034>
- Arıkboğa, Ü. (2020). Belediyelerde hizmet içi eğitim ve belediye birliklerinin rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 55-68. Retrieved from <http://aksarayıibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/53774/640641>
- Arslan-Dişli, G. (2019). *Beyaz et sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yetişkin eğitimleri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Arslan, S, Mirici, İ, Öz, H. (2019). In-service training needs of efl teachers in non-formal education settings. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (42), 223-244. DOI: 10.21497/sefad.675203
- Ay, F. ve Şahan, G. (2018). Aile eğitimi kurslarının yetişkin eğitimi bağlamında etkililiğinin değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 66-86. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/36870/420932>
- Aydın, İ. (2021). *Hizmet içi eğitim el kitabı* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ayvacı, H., Bakırcı, H. ve Yıldız, M. (2014). Fen bilimleri öğretmenlerinin hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri ve beklentileri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 357-383. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/issue/1731/21228>
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Bernardi, L., Germani, P., Del Zotto, G., Scotton, G., & de Manzini, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on general surgery training program: An Italian experience. *American Journal Of Surgery*, 220(5), 1361–1363. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2020.06.010>

- Boeren, E., Roumell, E. A., & Roessger, K. M. (2020). Covid-19 and the future of adult education: An editorial. *Adult education quarterly*, 70(3), 201–204.  
<https://doi.org/10.1177/0741713620925029>
- Boydak-Özan, M. ve Dikici, A. (2001). Hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 225-240.  
Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/19629>
- Bümen, N. T. (2005). Öğretmenlerin yeni ilköğretim 1-5. sınıf programlarıyla ilgili görüşleri ve programı uygulamaya hazırlayıcı bir hizmet içi eğitim çalışması örneği. *Ege eğitim dergisi*, 6(2), 21-57.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları Ve Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 11-53. Retrieved from  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/auad/issue/55662/761354>
- Christensen, L.B., Johnson, R. B., Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çeviren: Özgan ve M. Kalman). Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi, 2014).
- Creswell, J.W. (2017). *Eğitim araştırmaları* (Çev. Avcu, A.). Edam Yayınları. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi, 2012).
- Creswell, J.W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. Bacanak, A.). Siyasal Kitabevi. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi, 2013).
- Dam, H. (2003). Yetişkinlere göre yetişkin din eğitimi. *Değerler eğitimi dergisi*, 1 (4), 31-54. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ded/issue/29196/312579>
- Ejakait, J.E. (2016). Effects of training needs assessment on employee performance in the postal corporation of kenya, bungoma county. *Research on humanities and social sciences*, 6, 140-145.
- Essossomo, S.M. (2013). The English language teaching enterprise in the Postcolonial Cameroon: A focus on the framework of needs analysis. *Basic Research Journal Of Education Research And Review*, 2(9), 124-133.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assesment: Where we are and where we should go. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 77–99.
- Gökçe, N., & Yıldız, A. (2018). Türkiye’de okuma-yazma bilmeyen kadınlar ve okuma-yazma kurslarına katılmama nedenleri: “Ne edeyim okumayı, hayatım mı değişecek?”. *Kastamonu Education Journal*, 26(6), 2151-2161
- ILO (2020). Covid-19 ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma uygulama kılavuzu. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf) adresinden 25.4.2021 tarihinde erişilmiştir.

- Karadağ, Ö. ve Baş, B. (2019). Türkçe ve türk kültürü dersine dair ihtiyaç analizi. *Sakarya University Journal of Education*, 9 (3), 434-454, DOI: 10.19126/suje.644826
- Karasu, N., Aykut, Ç. Ve Yılmaz, B. (2014). Zihin engelliler öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 15 (01), 41-56 . DOI: 10.1501/Ozlegt\_0000000191
- Karabacak, S. & Kaygın, H. (2018). Uluslararası yetişkin becerileri araştırmasına (piaac) yönelik halk eğitimi merkezlerinde görev yapan eğitimcilerin görüşleri. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 745-762.
- Kaygın, H. (2020). *Androgoji*. Miser, R. (Ed.), *Yaşamboyu öğrenme ve yetişkin eğitimi* (s.163-177) içinde. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keskin, M, & Özer, Kaya, D. (2020). Covid-19 sürecinde öğrencilerin web tabanlı uzaktan eğitime yönelik geri bildirimlerinin değerlendirilmesi. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 5(2), 59-67.
- Kiracı, M., Şenol, M., Kıran, T. ve Candar, S. (2018). Çanakkale bağlılığının mevcut durumu, gelişimi ve üreticilerin eğitim ihtiyaç analizi. *ÇOMÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 77-84. DOI: 10.33202/comuagri.503823
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A (2015). *Yetişkin eğitimi*. (O. Gündüz, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.
- Kop, S. (2003). *Fen bilgisi öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bazı ihtiyaçların giderilmesine yönelik rehber materyallerin geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTÜ, Trabzon.
- Kövccses, V. G., Lampert, B., Pongrácz, A. & Lörincz, I. (2020). "University lecturers' distance learning experiences gained during the covid-19 pandemic period". *11th IEEE International Conference On Cognitive Infocommunications (CogInfoCom)*, 2020, pp. 000325-000330, doi: 10.1109/CogInfoCom50765.2020.9237890.
- Ludwikowska, K. (2018). The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency, in: *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, Vol. 77, pp. 179–193.
- Maglen, L., Hopkins, S. & Burke, G. (2001). Training for Productivity: an exploration of a method for demonstrating the relationship between training expenditure by firms and their levels of productivity, NCVER, Adelaide. [https://ncver.edu.au/\\_\\_data/assets/file/0017/7280/training-for-productivity-542.pdf](https://ncver.edu.au/__data/assets/file/0017/7280/training-for-productivity-542.pdf) adresinden 11.6.2021 tarihinde alınmıştır.
- Mahmud, K.T., Wahid, I.S. & Arif I. (2019). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*. 5:





- 1705627.https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311886.2019.1705627?needAccess=true adresinden 10.2.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Mazhisham, P. H., Khalid, M. Y., Nazli, N. N. N. N., Manap, R., & Hussain, N. H. M. (2019). Identification of training needs assessment in organizational context. *International Journal Of Modern Trends In Social Science*, 1(5), 20-30.
- Miser, R. (Ed.). (2020). *Yaşamboyu öğrenme ve yetişkin eğitimi*. Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Noe, R. A. (2020). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- OECD, (2021). *Adult learning and covid-19: How much informal and non-formal learning are workers missing?* https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1069\_1069729-q3oh9e4dsm&title=Adult-Learning-and-COVID-19-How-much-informal-and-non-formal-learning-are-workers-missing&\_ga=2.102219073.1752861817.1623401762-369001854.1622304755 adresinden 28.4.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Oghenero, O, Uhumwangho, E, Yarhere, E, Okpara, O. (2021). Poultry farmers' training needs analysis in edo state, nigeria. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi*, 31 (1), 216-227. DOI: 10.29133/yyutbd.718609
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: the relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163–172. https://doi.org/10.1177/009102600603500205
- Öztürk, H. (2021). Meslek yüksekokulu öğretim elemanlarının uzaktan eğitim sürecinde uyumlarının incelenmesi: nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (57), 74-97. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/60050/808846
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yasar University*, 2(7), 761-794.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Güzel, E. ve Demircioğlu, H.). Pegem Yayınları. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi, 2001).
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2020). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. Özgen, A. E.). Nobel Yayınları. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi, 2017).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayıncılık
- Sanger, P., & Pavlova, I. (2016). Applying andragogy to promote active learning in adult education in russia. *Int. J. Eng. Pedagog.*, 6, 41-44. https://pdfs.semanticscholar.org/652d/e9580c86d6bbb55acc8d9365e9a7b9899a35.pdf?\_ga=2.136624944.1498032228.1623413625-721414865.1622196779 adresinden 11.6.2021 tarihinde alınmıştır.
- Sarıtaş, E. & Barutçu, S. (2020). Öğretimde dijital dönüşüm ve öğrencilerin çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuşluğu: Pandemi döneminde Pamukkale Üniversitesi

- öğrencileri üzerinde bir araştırma. *İnternet Uygulamaları Ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 5-22
- Sayan, H. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde öğretim elemanlarının uzaktan eğitime ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online dergisi*, 11 (42), 100-122. DOI: 10.5824/ajite.2020.03.004.x
- Selimoğlu, E. ve Biçen-Yılmaz, H. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 5(1). Retrieved from <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf>.
- Smith, M. (2013, Ocak 23). How are the cuts affecting training? The Guardian gazetesi. <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2012/jan/23/how-cuts-affecting-training> adresinden erişilmiştir.
- Sunyoto, S., Situmorang, R., & Solihatin, E. (2020). The importance of training need assessment on competency-based training of technical guidance of energy auditor in cement industry. *JETL (Journal Of Education, Teaching And Learning)*, 5(1), 127-136. doi:<http://dx.doi.org/10.26737/jetl.v5i1.1097>.
- Pelit, E. ve Şen, H. (2016). Turizm işletmelerinde hizmetçi eğitim sorunları ve çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin rolü kavramsal bir değerlendirme. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (43), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abmyoder/issue/46655/584932>
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, A., Kutukız, D., & Çeken, H. (2013). Otel işletmelerinde çalışan personelin aldığı hizmet içi eğitimin verimliliğe etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116
- Ünlü, Ş. ve Gözütok, F.D. (2018). Eleştirel düşünmeyi destekleyen öğretmen eğitimi programı ihtiyaç analizi. *Ankara University Journal Of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 51 (3) , 169-192 . DOI: 10.30964/auebfd.389603
- Ünlühisarcıklı, Ö. (2020). *Yetişkinlerin gelişim özellikleri ve öğrenmeye etkisi*. Miser, R. (Ed.), *Yaşamboyu öğrenme ve yetişkin eğitimi* (s.27-40) içinde. Ankara. Nobel akademik yayıncılık.
- Weidner, T. G. & Henning, J. M. (2004). Development of standards and criteria for the selection, training, and evaluation of athletic training approved clinical instructors. *Journal of athletic training*, 39(4), 335-343
- World Health Organization. *WHO statement on cases of COVID-19 surpassing 100,000*. [Accessed March 8 2020]. Available at: <https://www.who.int/news-room/detail/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>.

- Yayla, D. (2020). *Trk yetişkin eğitimi sisteminin değerlendirilmesi*. T.C. Mill Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliřtirme Dairesi Başkanlığı Yayınları. [https://www.meb.gov.tr/earged/earged/Yetiskin\\_Egitimi.pdf](https://www.meb.gov.tr/earged/earged/Yetiskin_Egitimi.pdf) adresinden 11.4.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yntemleri* (10. baskıdan tpk 11. baskı). Ankara: Seękin yayınları.

**ORCID**

Merve TUNCA  <https://orcid.org/0000-0002-4030-9999>  
Murat BLBK  <https://orcid.org/0000-0002-1415-0881>

## SUMMARY

*In the competitive conditions of our age, it is very important for private sector employees to renew their knowledge and skills (Aydın, 2021, p.6; Robbins & Judge, 2020, p.167; Miser, 2020, p.22). Training for employees increases the profitability of companies and customer satisfaction and plays an important role in reducing costs. The relevant literature states that there are important problems related to the training of adult workers, especially in the Covid-19 pandemic (ILO, 2021; Boeren, Roumell ve Roessger, 2020; OECD, 2021).*

### **The Aim of the Study**

*The purpose of this research is to evaluate comprehensively and holistically the trainings and training processes given by private sector organizations to their employees, based on the views of adult educators. This purpose consists of three interrelated sub-objectives:*

*(1) Evaluation of the training processes given to the personnel working in private sector organizations in terms of the PDCA (Plan, Do, Check, Take Action) cycle,*

*(2) In this context, evaluation of the training given by the educators in terms of the principles and theories of adult education,*

*(3) Determining the transformative role of distance education, which has become increasingly compulsory with the Covid-19 pandemic, in training the personnel of private sector organizations and the responsibility of the state in this process.*

### **Methodology**

*In this study, phenomenology, one of the qualitative research methods, was used in accordance with the aims of the research. Phenomenology aims to define a phenomenon in terms of individuals' experiences and to determine the meaning, structure and essence of this phenomenon experienced in this context (Christensen, Johnson & Turner, 2015, p. 408). The study group consists of 11 adult educators; maximum variation sampling technique was used while determining the study group. The opinions of the participants were collected with a semi-structured interview form prepared by the researchers.*

### **Findings**

*As a result of the analysis of the research data, 5 main categories and 16 subcategories were obtained. These categories:*

#### *1. Needs Analysis*

*1.1. Lack of needs analysis*

*1.2. Identifying Needs Based on Institutional Mission, Vision and Values*

*1.3. Employee Participation in Identifying Needs*

*1.4. The Need Is Based On The Requirements Of The Job Done*

## 2. Planning and Implementation

2.1. Different Approaches to Timing of Education

2.2. Stretching Education to Budget

2.3. Different Approaches in Determining the Training Place

2.4. Selection of the Trainer and Competence of the Trainer

2.5. Getting the Opinion of the Employees and their Managers in Planning

2.6. Diversity in Teaching Methods

## 3. Measurement and Evaluation

3.1. The Effect of Provided Trainings on Profitability and Customer Satisfaction

3.2. Evaluation of Participants and Trainers

## 4. Adult Education

4.1. Problems in Adult Education and Awareness Development

4.2. Not Knowing the Difference Between Pedagogy and Andragogy

## 5. Transformation and Future Expectation with the Covid-19 Pandemic

5.1. Prospects and Concerns for Digitization

5.2. Expectations Regarding the Responsibility of the State in the Transformation Process


## **Results and Discussion**

The first result is that, according to the opinions of some participants, there is no need for a needs analysis, and in cases where a needs analysis is made, it is not done from a holistic perspective. However, making a qualified needs analysis has important contributions to private sector organizations (Owens, 2006; Mahmud, Wahid & Arif, 2019; Ludwikowska, 2018; Sunyoto, Situmorang, & Solihatin, 2020).

Another conclusion is that the relevant units in the companies do not apply the methods that can measure the effect of the training on the corporate profitability, finances and customer satisfaction, and perhaps they may not be aware of these methods. In the relevant literature, there are research results on the positive effect of personnel training on reducing direct costs and increasing profitability and customer satisfaction (Maglen, et al., 2001; Noe, 2008).

Finally, the participants think that with the Covid-19 pandemic, there will be important transformations in the trainings for private sector employees and the state has important responsibilities in this regard.

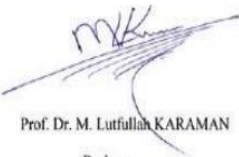
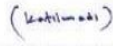
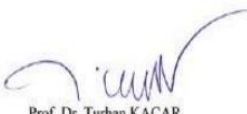

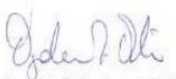
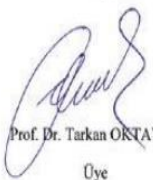
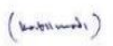
EK-1. Etik Onay Belgesi

**T.C.**  
**İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

**ETİK ONAY BELGESİ**

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Eğitim Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı öğrencisi **Merve Tunca**'nın Dr. Murat Bülbül ile birlikte sunduğu "**Özel Sektör Kuruluşlarındaki Eğitim Departmanlarının Eğitimsel Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**" başlıklı Yüksek Lisans ders projesi dosyası incelenmiş ve projenin içeriğinde etik olarak bir sorun olmadığına, ön koşulsuz olarak **onay** / oyçokluğu ile karar verilmiştir.

05.06.2020

 Prof. Dr. M. Lutfullah KARAMAN Başkan	 Prof. Dr. İbrahim SUBAŞI Üye
 Prof. Dr. Turhan KAÇAR Üye	 Prof. Dr. Ali TAN Üye
 Prof. Dr. Özden Zeynep OKTAV Üye	 Prof. Dr. Tarkan OKTAY Üye
 Prof. Dr. Ahmet AKIN	