

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI IŞIĞINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ, İŞLEVLERİ VE BİR ÖRNEK OLAY

Ebru YILDIZ*

Özet

Küreselleşme ve yoğunlaşan rekabet ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin anlayış ve uygulamalarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişim, İnsan Kaynakları Yönetiminde de yaşanmaktadır. Geleneksel anlayış, hızla yerini Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak ifade edilen daha kapsamlı bir kavrama bırakmaktadır.

Bu anlayış, bilginin kazandığı önemle birlikte, tüm çalışanların sürekli olarak bilgiyi paylaşan, kullanan ve bu konuda proaktif davranışlar geliştiren insan kaynaklarının varlığını gerektirmektedir.

Bu gereksinimi karşılayan en önemli insan kaynakları stratejisi, eğitim ve geliştirmedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu stratejiye de yeni boyutlar eklemiştir. Yetişkin eğitimi, yaşam boyu öğrenme, interaktif öğrenme teknik ve materyalleri, eğitim ve geliştirme stratejisinde dikkate alınması gereken önemli konulardır. Makalede, bu çerçevede kavramsal bir değerlendirme amaçlandığı gibi, klasik öğrenme ve yaşayarak öğrenme yöntemlerinin bir işletmede uygulama sonuçlarına da yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme

THE ROLE AND FUNCTIONS OF THE TRAINING AND DEVELOPMENT UNDER THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A CASE STUDY

Abstract

Besides globalization and hidden competition, the improvements in the information and communication technologies cause important changes in the approaches and implementation of the strategies of the businesses. This development is also seen in the human resource management concept. Strategic Human Resource Management as a broader term takes place of traditi-

* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi

onal approach. This new and comprehensive concept needs human resources have the capacity and capabilities in sharing and using the knowledge and developing proactive behaviors as a consequence of the importance of the knowledge in business management.

The most important strategy supplied this need is training and development. The improvement in the information and communication technologies articulate new dimensions to the strategy. These are adult training, on the job training, lifelong learning, using interactive learning techniques and materials. The article, in this framework aims a conceptual evaluation in related with these two concepts and also presents the implementation and the results of the conducting of classical and experiential learning methods in a firm.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Training and Development

Giriş

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmede çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak, yararlı elemanları işletmede tutmak üzere tasarımılanan bir sistemdir [1]. İşletme performansını yükseltmeyi hedefleyen İnsan Kaynakları Yönetimi, insan sermayesine yönelik bir dizi faaliyeti etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeye çalışır. Boxal, Purcell ve Wright (2007), İnsan Kaynakları Yönetimini üç alt temel gruba ayırmaktadırlar: Mikro İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi [2]. Mikro İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarına ilişkin iki alt grup işlevi kapsamaktadır. Söz konusu gruplardan ilki; çalışanları işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme konularıyla ilgiliyken diğeri, çalışan örgütleriyle ilişkilerin yönetimi ile ilgilidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün tümünü kapsayan insan kaynakları stratejileriyle ilgili bir kavram olup, bu strateji ve uygulamaların örgütün performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışır. İnsan kaynakları stratejileri ve uygulamaları bu çerçevede tasarımılanır ve incelenir. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ise, ülke sınırları dışında faaliyet gösteren ve çeşitli uyruklardan çalışanların oluşturduğu örgütlerde insan kaynakları uygulamalarını ifade eden bir kavramdır [2]. Çalışma konumuzla ilgili olması nedeniyle stratejik insan kaynakları yönetimi aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Lepak ve Snell [3] yirmibirinci yüzyıla girerken insan kaynakları yönetiminde önceliklerin değiştiğini ve bu değişimde küreselleşmenin, bilgi teknolojisinin, çeşitlendirme stratejisinin ve entelektüel sermayenin öneminin artmasının büyük rolü olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bu gelişmelerin örgüt değişkenliğini arttırdığına, işbirliği, bütünleşme ve yenilikçi yaklaşımları yönlendirdiğine dikkat çekmektedirler.

Barutçugil [4], küreselleşme olgusu ile birlikte dünyanın hemen her yerinde faaliyet göstermeye başlayan, stratejik işbirlikleri vb. yapılanma süreçleri yaşayan, sürekli yenilikçi olgularla karşı karşıya kalan organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin büyük bir önem ve öncelik

kazandığını belirterek, İnsan Kaynakları Yönetimi konularının en üst düzeyde ele alınmasını ve stratejik kararlarla yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır” [4].

Lengnick-Hall ve diğ. [2], Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yazınında kronolojik olarak yedi konunun tanımlandığını belirtmişlerdir. İlk konu, insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkinin ve uyumun açıklanması, ikinci konu, insan kaynakları yönetiminden çıkıp stratejik katkılar yaratmaya odaklı değişim çalışmalarıdır. Üçüncü konu, ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin tüm elemanlarıyla birlikte tasarlanması olurken, dördüncü konu yazında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm örgütü kapsayacak şekilde kapsamının genişletilmesi olarak ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda gelişen bu çalışmaların ardından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulamaları ve üst yönetimin bu konudaki görev ve sorumlulukları yazında konu olarak ele alınırken, bu çalışmaları izleyen iki konu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çıktılarının ölçülmesi ve 2000'li yıllardan bu yana odaklanılan bu sisteme ilişkin metodolojik konuların değerlendirilmesidir.

Öte yandan Chen ve Huang [5], yenilikçilik, performans gibi işletme amaçlarına yönelik uzmanlıklarını geliştirmek üzere, iş motivasyonlarını yükseltmeye yönelik insan kaynakları uygulamalarını işletme yönetimlerinin hayata geçirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Scarbdough (2000)'a göre, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile örgütte yenilikçilik faaliyetlerine katkı verilebilir; bilgi ve uzmanlığın geliştirilmesine fırsat yaratılabilir [5].

İnsan Kaynakları uygulamalarına stratejik perspektifle yaklaşan McGoldrick J. ve diğ. (2002), bu çalışmalarla bireysel ve örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılması ve desteklenmesinin amaçlandığını belirtirken, Sally (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacının, iş sistemlerinde öğrenmek, insan potansiyelini ve örgüt performansını geliştirmek olduğunu vurgulamaktadır [6].

Buraya kadarki açıklamalarda belirtildiği üzere Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin odaklandığı konular şu başlıklar altında toplanabilir:

- Bütünsel Yaklaşım: İnsan Kaynakları Yönetimi strateji ve uygulamalarının tüm örgütün performansı üzerindeki sonuçları,
- Öğrenme Odaklılık: Çalışanların ve örgütün öğrenme yeteneğini geliştirme,
- Bilgi Yönetimi,
- Yenilikçi Anlayış ve Uygulamalar.

Bütünsel Yaklaşım

Teknolojideki gelişmelerin işletmelere sunduğu fırsatlar ve rekabetçi stratejiler, işletmelerin, dinamik iş dünyasında sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen, kendini geliştiren ve öğrendiği bilgiyi örgüte fayda yaratmaya sunan insan gücünü istihdam etmenin, yetiştirmenin ve elde tutmanın önemini ortaya koymaktadır. Doğal olarak söz konusu çevre koşulları, yöneticileri sürekli performans odaklı düşünmeye ve hareket etmeye yönlendirmektedir. Tüm bölümlerde çalışanların aynı perspektife sahip olmaları, aralarında uyum bulunması, bilgi üretme, yayma ve

kullanma ortam ve kanallarının teşvik edilmesi, açık tutulması, örgüte bir bütün olarak yaklaşan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına gereksinim göstermektedir.

Öğrenme Odaklılık

Globalleşme, rekabet ve çevresel faktörlerdeki hızlı değişimin sonucu olarak tüm çalışanlar sürekli öğrenme süreci içinde bulunarak bilgi edinme, bilgi paylaşma ve kullanma durumunda olmaktadır. Bu ise örgütsel öğrenme ortamının sağlanması demektir ki, eğitim ve geliştirmenin, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde üstlenmesi gereken rol de bu perspektifle tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme yaklaşımı ışığında Currie ve Kerrin (2003), işe alma ve yerleştirme, performans yönetimi, çalışan etkileşimi ve kariyer geliştirmeyi kapsayan stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde bilgi geliştirmedeki etkilerini incelemişler ve bu uygulamaların, örgütsel yapı ve kültüre bağlı olarak işletmede paylaşılan bilgiyi geliştirdiğini ortaya koymuşlardır [5].

Bilgi Yönetimi

Bilgi, firmanın değerli bir kaynağıdır. İnsan sermayesine katılan bilgi, firmanın farklı yetenekler kazanmasını ve yenilik fırsatlarını keşfetmesini sağlar [5].

Bilgi yönetimi, bireylerin belleğinde know-how ve uzmanlığı yerleştiren değer yaratma ve geliştirme amaçlı bir kavramdır. Bu kavramın temsil ettiği uygulamalar, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile yenilikçi performans arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir [5].

Snell ve diğ. (1995), bilgi teknolojisinin insan kaynakları yönetimine üç noktada katkı sağladığını belirtmektedirler: Birincisi, bilgi teknolojileri, insan kaynakları faaliyetlerinin işlevsel yükünü hafifletmekte ve daha verimli kalmaktadır. İkincisi, çalışanlar ve yöneticilerle iletişim sayesinde zaman ve hizmet düzeyi üstünlüğü ile ilişkisel yönden insan kaynakları yönetimine avantaj sağlamaktadır. Son olarak, bilgi teknolojisi, coğrafik sınırların ötesinde iletişim kurulmasını sağlayarak zaman ve yer engelini ortadan kaldırmaktadır [3].

Yenilikçi Anlayış ve Uygulamalar

Firmalar yenilikçilik stratejisini hayata geçirmek istediklerinde, bu sürecin belirsizlik ve değişkenlik içermesi dolayısıyla, bu gibi durumlara yatkın, esnek, risk alabilen çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu niteliklerdeki insan kaynaklarını işe alırken, firmalar, yaratıcı, yenilikçi beceri ve yeteneklere sahip kişileri tercih ettiklerinde, iş süreçleri daha verimli ve etkin yürüyecektir [5].

Eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılım, çalışanları yeni fikirler geliştirmeye cesaretlendirir ve yenilikçilik sürecinde bilgiyi paylaşmalarına ve yenilikçi sonuçlar elde edilmesine olanak sağlar. Performans değerlendirme, bu süreçte çalışanları motive edebilir. Dahası, ödüllendirme ile bireysel ve takım katılımları da yenilikçiliği teşvik eder. Böylece başarılı yeni fikirlerin, yeni ürünlerin, yeni hizmetlerin, yeni yöntemlerin geliştirilmesi mümkün olabilir [5].

Yenilikçilik kavramı, aynı zamanda Stratejik İnsan Kaynakları yazınında da bir bakış açısını ifade etmek üzere kullanılmıştır. Tannenbaum ve Dupree-Bruno (1994), örgütsel ve çevresel faktörlerle yenilikçi insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Yazarlar, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını, seçme ve işe alma, eğitim, çalışan taahhüdü olarak tanımlamışlardır [5].

MacDuffie (1995), yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını temsil etmek üzere işe alma, ücretlendirme, kariyer geliştirme ve eğitim olmak üzere dört ölçü kullanmıştır. Araştırması, söz konusu insan kaynakları uygulamalarının entegrasyonunun, verimlilik üzerinde gelişmelere pozitif yönde katkı sağladığını göstermiştir [5]. Ichniowski ve diğ. (1997), yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları olarak teşvik ödülleri, seçme ve işe alma, ekip çalışması, iş güvenliği, iletişim, eğitim ve geliştirme sayılmakta olup bu uygulamaların, geleneksel insan kaynakları uygulamalarına göre daha yüksek düzeyde verimlilik sağladığını ortaya koymuşlardır [5].

Lepak ve Snell [3], bu kavramlara vurgu yapan sanal (virtual) insan kaynakları yönetimi terimini kullanmaktadırlar. Yazarlar, Sanal İnsan Kaynakları Yönetimini, örgütün entelektüel sermayesini oluşturma, geliştirme ve yaymaya yardımcı olan bilgi teknolojileri aracılığıyla oluşturulan ilişki (network) temelli bir yapı olarak tanımlamışlardır. İşletmelerde sanal insan kaynakları yapısını anlamak için, outsourcing, ortaklıklar ve network temelli diğer yapısal düzenleme şekillerinde güveni arttırmaya katkıda bulunan faktörleri anlamak önemlidir. Genel olarak, örgütün rekabetçi üstünlüğünü sürdürülebilir kılmak üzere böyle bir yapıya gereksinim olduğu belirtilmektedir [3].

Lepak ve diğ. (2004: 645), değişen çevre koşullarına uyumda büyük rol oynayan örgütsel esnekliği şekillendiren Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin üç temel ögesi olduğunu belirtmektedirler [7]:

- Arzulanan çalışan katkıları,
- İnsan kaynakları ilkeleri,
- İnsan kaynakları politikaları.

Yazarlar, arzulanan çalışan katkıları ile insan kaynakları ilkelerinin, politikaları şekillendirdiğini öne sürmektedirler. Arzulanan çalışan katkıları, "stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmalara katkı sağlayacak çalışanların performanslarına ilişkin tutum ve davranışlarının çeşitliliği" olarak tanımlanmakta olup, Lepak ve diğ. (2004: 645), bu katkıyı sembolize eden şöyle bir mesaj örneği vermektedirler: "Örgüt içinde bilgiyi olabildiğince çok paylaşın" [7].

İnsan kaynakları ilkeleri, politika ve stratejilerde dikkate alınması gereken hususlardır. Örneğin, örgüt içinde sosyal etkileşim yaratılması, örgütsel vatandaşlığı güçlendirme, açık iletişim iklimi yaratma, insan sermayesine yatırım, çok sayıda sayılabilecek ilkelerden bazılarıdır.

İnsan kaynakları politikaları ise, örgütün insan kaynakları stratejilerini yönlendirir. İş güvenliği, ekip çalışması, doğru iş tanımları, yetkilendirme, sonuç odaklı ödüllendirme, bu politikalara verilecek örneklerden birkaçıdır.

Görüldüğü gibi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüte bir bütün olarak bakan, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik insan kaynakları uygulamalarını ön plana çıkaran bir kavramdır. Çünkü günümüzde örgütlere rekabetçi üstünlük sağlayacak en önemli kaynak insan kaynağıdır. Dinamik çevre faktörlerini algılama, tehditleri ve fırsatları görme, değerlendirme becerilerine sahip, örgüt performansına katkı sağlayan, hızlı hareket edebilen, bilgiyi paylaşabilen çalışanları olan örgütler, bu üstünlüklerini örgüt performansına yansıyan olumlu çıktılarla alabilmektedirler. Bir bakıma, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, değişimin yönetimi anlamına gelmektedir" [3].

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu yeni misyonuna bağlı olarak çalışanların yenilikçi, öğrenmeye ve öğrendiklerini uygulama ve paylaşmaya açık nitelikleriyle işe alınmaları ne kadar önemliyse, mevcut personelin de sürekli değişen çevre koşulları karşısında değişime ayak uydurabilme yeteneklerini geliştirebilmeleri için eğitim ve geliştirme işlevi ayrı bir önem taşımaktadır.

2. Eğitim ve Geliştirme

Pazarda güçlü durabilmek ve değişime uyum sağlamak üzere gerçekleştirilen çalışmalardan birisi de insan kaynaklarına yatırımdır. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme faaliyetleri söz konusu çalışmalar içinde ayrı bir önem kazanmaktadır. İzleyen kısımlarda kavramın bu açıdan önemi ve dayandığı ilkeler kısaca açıklanmıştır.

2.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı ve Önemi

Eğitimi bireysel ve örgütsel açıdan şu şekilde tanımlamak mümkündür: “Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün, etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür” [8].

“Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirmek için kişilerin ve grupların performansını arttırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı, performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı, bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı kapsar” [9].

Dinamik çevre koşullarında yaşanan değişime uyum sağlamak isteyen işletmelerin bir kısmı pazarlarda stratejik ortaklıklar kurarak, bir kısmı teknolojik yenilikleri uygulayarak rekabet üstünlüğü elde ederken, bir kısmı da insan kaynaklarına yatırım yaparak bu performansa ulaşmaya çalışmaktadır [10].

Bilgiyi etkin şekilde yöneten, örgüt içinde yayan ve çalışanların bilgiyi özümsemelerini sağlayan işletmeler daha çok değer yaratabilmektedirler [5]. Biçimsel bir eğitim ve geliştirme programı, çalışanların, işle ilgili çevresel sorumluluklar için ihtiyaç duydukları bilgiyi ve yeteneği kazanmalarına yardımcı olur [10].

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler bir yandan bilginin hızla yayılmasına olanak sağlarken, diğer yandan bir kısmının da eskimesine neden olmaktadır. 1900-1950 arasında sahip olduğumuz bilgi miktarı ikiye katlanırken, bu tarihten sonra aynı bilgi artışı 5-8 yıla sığmıştır. Bugün ise bu süre 2-3 yıla düşmüştür [11].

Yığın üretim dönemi, müşteriye özgü üretimin karşılığı olarak kullanılan yığın kişiselleştirmeye yerini bırakmıştır. Müşteri ihtiyaçları yeni bilgi ve çözümler gerektirmekte, bu gereksinim, mamul ve hizmet karmalarının sürekli geliştirilmesini, verimliliği arttıracak yeni yöntemlerin uygulamaya alınmasını, bütün bu gelişmeler ise bilgiye daha çok sahip olunmasını gerektirmektedir [11].

Bilginin sahiplerinin çalışanlar olduğu dikkate alındığında, bu rekabetçi güç kaynağının, yani insan kaynaklarının örgüt performansında anahtar faktör olduğu dikkate alınmalıdır. Bu nedenle çalışan eğitim ve öğretimi önemli bir araçtır. Eğitim ve geliştirme, sürekli yenilenen bilgiyi, bilginin ve deneyimin paylaşımını, çalışanın proaktif davranışını kazandıran, bu yolla da çalışanların

tatminini ve rekabetçi üstünlüğünü sağlayan bir süreçtir [11]. Doğan ve Demiral [12], eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve işletmede tutmak açısından taşıdığı önemi vurgulayarak, yetenek yönetimi kavramı kapsamında yönetimin sorumluluklarına dikkat çekmektedirler.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin taşıdığı bu önemle birlikte, söz konusu faaliyetlerin işletmelerde sahip olduğu konumu etkileyen işletme ölçeği faktörünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yazında ölçek, çok sayıda araştırmacının incelediği bir konu olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, büyük ölçekli işletmeler, eğitim ve geliştirme programlarını daha biçimsel boyutlarda planlamakta ve uygulamaktadır [13]. Storey [13], araştırmasında bu değişkenin etkisinin, gerçekte farklı ölçeklerdeki işletmelerde yöneticilerin farklı konulara odaklanmalarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, müşteri, tedarikçi, finans kurumları gibi çok daha fazla yüz yüze kaldıkları konu ve kurumlar nedeniyle eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yeterince önem verememektedirler.

Eğitim ve geliştirme çabalarının insan kaynağına yatırım olduğu düşünüldüğünde, bu yatırımın doğru bir şekilde gerçekleşmesi ve sonuçlarının alınması rasyonel hareket etmeyi gerektirmektedir.

Eğitim ve geliştirme programından ne beklendiği açık olarak ortaya konmalı; bu çalışmaları sonuçlarına kısa sürede ulaşılamayacağını da dikkate alınması gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme çalışmalarında çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Bireysel ve/veya grupsal ayırım yapılmamalıdır. Örgütte her çalışanın aynı bilgi, beceri düzeyinde olmadığı, kavrama yeteneğinin farklı olduğu bilinciyle hareket edilirken, bu farklılıklardan doğan ayrımcılıktan uzak durulmalıdır.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları, yıllık plan çerçevesinde yapılmalıdır. Hangi amaçla hangi programın uygulanacağı, programa kimlerin katılacağı, eğitimcilerin kimler olacağı önceden belirlenmeli ve program gerçekleştirilmelidir [9].

Aynı şekilde katılımın da sağlanması ve katılımcıların istekli olmaları, programın başarısında önemli bir unsurdur. Programın katacağı değere inanan çalışanlara verilen eğitim programı fayda sağlamaz. Bu nedenle programa katılım konusunun dikkatli değerlendirilmesi gerekir [9].

Eğitim ve geliştirme çalışmalarından beklenen, çalışanların kişisel ve mesleki yönden gelişmeleri ve böylece örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlamalarıdır. Hazırlanacak programın, çalışanların sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyabilme, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerini geliştirmek olduğu dikkate alınmalıdır [9].

Şimşek ve Öge [14], eğitim ve geliştirme çalışmalarının amaçlarını ekonomik amaçlar ile beşeri ve sosyal amaçlar olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Ekonomik amaçlar arasında kar, kalite artışı, maliyet tasarrufu, zamanın daha verimli kullanımı gibi gelişmeler yer almaktadır. Çalışanlar arasında paylaşım duygusu, katılımcılık, yaratıcılık, moral, özgüven artışı vb. ise beşeri ve sosyal amaçlar arasında bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin amaçları incelendiğinde, hem çalışanlar hem de örgüt açısından hedefler dizininin sıralandığı görülmektedir. Çünkü örgütün bütünsel performansı, sonuçta her bir çalışanın bu performansa katkısı ile şekillenmektedir. Bu nedenle çalışanlara yatırım olarak de-

ğerlendirilen eğitim ve geliştirme çalışmaları, amaçlara uygun ve bireylerin performansını yükseltebildiği ölçüde örgüt performansına da olumlu yansıyacaktır.

Çalışanın eğitim ve geliştirme fenomenini anlamak, öğrenme sonucu ortaya çıkan tüm değişiklikleri anlamayı gerektirir. Eğitim ve geliştirme, yeni bilgi geliştirmeyi ve kullanmayı hedefleyen, insan kaynakları yönetiminin stratejik içeriğinde yer alan bir konudur. Bu nedenle söz konusu çabaların örgütsel performansta önemli bir rolü vardır. Eğitim ve geliştirme, yaratıcılığı cesaretlendirir; böylece örgütün diğerlerinden farklı kılacak özelliklere sahip olmasını sağlar [11].

Park [15], eğitim ve geliştirme çalışmalarını, öğrenen örgütün bir parçası haline getiren işletmelerin elde ettikleri üstünlüğe dikkati çekmektedir. Güney Kore işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada, yapısal eşitlik modelini kullanarak işyerinde öğrenmeye yapılan yatırım ile işyerinde öğrenmenin örgütsel çıktıları arasında; söz konusu öğrenme çıktıları ile örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Bu sonuçlarla beraber, eğitim ve geliştirme çalışmalarına yapılan yatırım ile örgütsel performans arasındaki dolaylı ilişkiyi de kanıtlamıştır.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çabaları, sadece yeni bilgi, yetenek ve becerileri kazandırmak üzere uygulanmaz; aynı zamanda girişimciliği teşvik eder, çalışanları değişime ve tutumlarını değiştirmeye cesaretlendirir; önemli işletme kararlarına katılımlarını ve karar alma süreçlerinde yer almalarını sağlar [11].

Eğitim programının beklenen faydaları, mevcut yönetsel becerilerde gelişme, işle ilgili farklı düşünme cesareti elde etme, örgütte uygulanabilecek yeni veya daha iyi fikirler üretmedir [10].

Lengnich-Hall ve diğ.'ne göre [7], stratejik insan kaynakları yönetiminin bir ögesi olarak arzulan çalışan katkıları, örgütte izlenecek eğitim ve geliştirme stratejisinin çıktısı olarak görülmelidir. Bu anlamda, stratejik insan kaynaklarının önemli ilgi alanlarından birisi olarak eğitim ve geliştirme, çalışanların örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli yapı taşı olarak kabul edilmelidir. Yazarlar, çalışanların arzulan katkılarının, bilişsel, davranışsal ve içerik boyutu üzere üç boyutta beklendiğini belirtmektedirler [7]. Bilişsel boyut, uzmanlık, yaratıcılık, yeni ve uygun çözümler geliştirme gibi katkıları kapsarken, davranışsal boyut, yenilikçi ve güçlü çabalara girme, proaktif hareket etme gibi katkıları ifade etmektedir. İçerik boyutunda ise bilgiyi, gücü, hesap verebilirliği paylaşma gibi katkılar bulunmaktadır.

Söz konusu katkıların yanı sıra, eğitim ve geliştirme, örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Pool ve Pool (2007: 353), örgütlerin artık eğitim ve geliştirmenin önemini kavradıklarını ve bu konuda istekli olduklarını belirtmektedirler. Cheng ve Ho (2001), araştırmalarında yeterli bir eğitimin, çalışanın istihdam süresini uzattığı kadar, çalışan iletişiminde ve performans düzeyinde de çarpıcı gelişmeler yarattığını ortaya koymuşlardır. Eğitim ve geliştirme, aynı zamanda işe bağlılıkta, iş tatmininde önemli düzeyde pozitif bir etki yaratmaktadır [16].

2.2. Eğitim ve Geliştirmede Motivasyon

Eğitim ve geliştirme programının başarısı, çalışanların tutum ve davranışlarındaki olumlu değişim kadar, unutulmamalıdır ki, bilginin paylaşımına da bağlıdır. Örgüt ikliminde bu paylaşım duygu ve davranışlarının bulunması, örgüt performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Yazında bazı araştırmalar, çalışanların kişisel çıkarları ve güven eksikliği nedeniyle bu ko-

nuda isteksiz olabileceklerini göstermektedir [5]. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi, süreci iyi yönetmelidir.

Motivasyonun, çalışanın eğitim programına katılma arzusunu, tüm enerjisini programa vermesini ve programda öğrendiklerini işine uygulamasını etkilediği dikkate alınmalıdır [6]. Tabassi ve Bakar [6], çalışanların motivasyonunda önemli noktanın, onların ihtiyaçlarını tatmin yollarını bulmak olduğunu vurgulamaktadırlar. Her birey farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlar birkaç gruba ayrılabilir: Katılım, tanınma ve bir ekibe ait olma. Dolayısıyla çalışanlar yetkilendirildiklerinde, katılımcılığın sağlanması durumunda motive olabilmekte, eğitim ve geliştirme çalışmalarına aktif olarak katılarak elde ettikleri yeni bilgi ve becerileri hayata geçirmekte daha istekli olmaktadır. Yazarların İranda yapı işçileri arasında yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre %21,40 ile motivasyon eksikliği, eğitimin önündeki engeller arasında düşük öğrenim düzeyi ve düşük gelirden sonra üçüncü sırada yer almaktadır [6].

Çalışanlar, eğitimi, potansiyellerini yükselten bir araçtan çok, zaman zaman kendilerine empoze edilen bir yükümlülük olarak görebilmektedirler. Bilgi düzeylerini yükselterek, üyesi oldukları örgütün daha iyi sonuçlar elde etmesine katkı sağlayabileceklerini dikkate almayabilmektedirler. Bazı örgütlerde yöneticilerin de bu konudaki olumsuz tutum ve davranışları, çalışmanın hedefine ulaşmasını engellemektedir. Şöyle ki, yöneticiler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini çalışana yapılan bir yatırım olarak değil, bir harcama olarak görebilmektedirler. Bu yaklaşım hem örgütte yenilikçi ortamın gelişmesini engellemekte hem de çalışanların motivasyonlarını düşürebilmektedir [11].

Vemie [11], birçok örgütte eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin süreçlerin ciddi bir şekilde geliştirilmediğini belirtmektedir. Bu çalışmalar, genellikle anlık ihtiyaçlarla karşılaştığında yönetimin gündemine gelmekte; örgütün stratejisiyle ilişkilendirilmeden, stratejik gereklilikler dikkate alınmadan gerçekleştirilmektedir.

Billet [17], yönetimin, modelleme, koçluk, soru sorma, karşılaştırma gibi rehberli öğrenim stratejilerini uygulamalarının, çalışanların günlük faaliyetlerine önemli katkı sağladığını belirtmektedir. Bu konuda işletmeler arasında ortaya çıkan farkın, ölçek, örgüt amacı gibi değişkenlerle tam olarak açıklanamadığını, temel faktörün, işletmenin, bu konuda gönüllü stratejiyi benimsemesi ve uygulaması olduğunu vurgulamaktadır.

2.3. Eğitim Yöntemleri

İnsan Kaynakları yazınında çok sayıda eğitim yöntemi bulunmaktadır. Yöntemler iş başında veya iş dışında yapılmasına göre, kullanılan materyallere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

İş başında eğitim ve iş dışında eğitim, uygulamada yararları ve sonuçları itibarıyla tartışılan bir konudur. Tabassi ve Bakar [6], Tablo 1'de gösterilen karşılaştırmayı yapmaktadırlar. Görüldüğü üzere, iş başında eğitim, uygulama odaklı bir yöntemdir. İş dışında eğitim yöntemlerinden biri olan klasik eğitim, bir eğiticinin önceden tanımlanmış bir program çerçevesinde tek yönlü bilgi aktarımına dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemin etkinliği, eğiticinin konu hakimiyetine, deneyimine, etkili sunum ve iletişim becerisine bağlıdır.

Bilgiyi aktarmada daha kalıcı olması, çalışanları sıkılmadan öğrenmeye yöneltmesi bakımından son yıllarda yaşayarak öğrenme yöntemleri ve araçları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde

yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yaşayarak öğrenme yöntemi, aslında görerek, duyarak ve hissederek deneyimlemek demektir. Yaşayarak öğrenme yönteminde katılımcıların, bireysel durumlarıyla bağ oluşturmaları, böylece kendi sonuçlarını çıkarmaları ve çözüm stratejileri oluşturmaları amaçlanır.

Bu yaygın kullanımlarına bağlı olarak öncelikli olarak kullanılacak yöntemler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Tablo 1: Eğitim Yöntemleri Karşılaştırması

	İş Dışında Eğitim	İş Başında Eğitim
Vurgu	Temel nitelikleri ve becerileri öğrenme	İşin yapılmasını sağlama
Nihai Amaç	“Bilme”	“En iyi uygulamalar”ı geliştirme
Bilgi	Durağan, genel	Dinamik, uygulama odaklı
Konular/Sorunlar	Müfredat verilir	İş durumunda geliştirme ve belleğe yerleştirme
Öğrenme Kapsamı	Birincil olarak bireysel	Bireysel, grupsal, örgütsel

Kaynak: Tabassi, A. A. & Bakar, A [6].

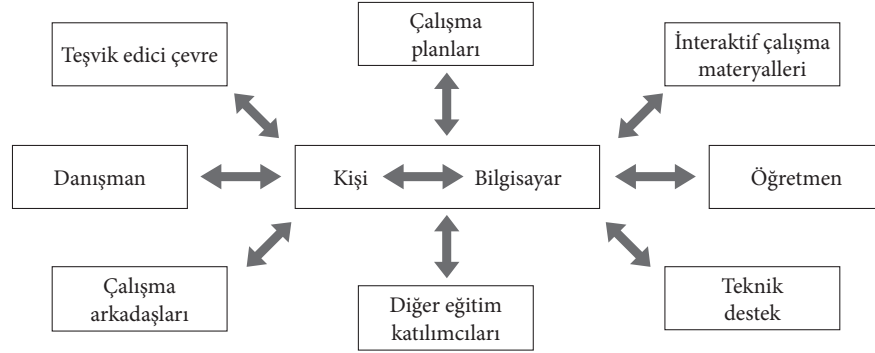
2.3.1. Bilgisayar Temelli Eğitim ve E-Öğrenme

Bilgi teknolojisinin eğitim alanında yaygın olarak kullanılması, materyallerin daha etkin olması, interaktif bir araç olması, bu eğitimin örgütsel eğitim ve geliştirme çalışmalarında da kullanılmasını sağlamıştır. Svensson ve diğ., [18], bilgisayar temelli eğitim ve e-öğrenmenin işyerinde eğitim için yeni olanaklar sunduğunu belirtmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojisi kesinlikle öğrenme koşullarını olumlu yönde değiştirmekte; fakat sorunları da beraberinde getirmektedir.

Kraiger’in (2003) araştırmasına göre, bilgisayar ve web temelli eğitim gibi yöntemler ile içeriği doğru tanımlanmış bir eğitim programı, öğrenme süreçlerinde ve sonuçlarında güçlü olumlu etkiler yaratmaktadır [19].

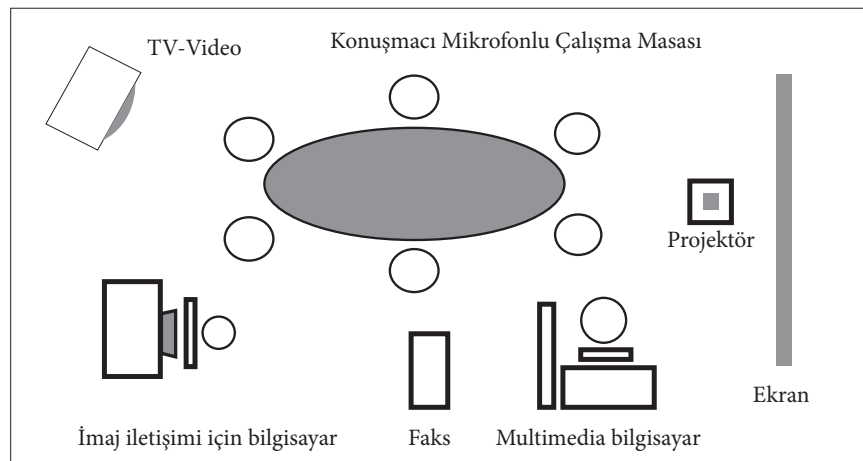
Eğitim, öğrenmenin başlama noktasıdır. Ancak, bu noktada kişinin, çevresiyle iletişimi, etkileşimi dikkate alınmak zorundadır. Kişiler, gerçekte çevreleriyle iletişimde olduklarından sürekli öğrenmektedirler. Ancak bu biçimsel olmayan öğrenmenin yanında biçimsel eğitimin de destek olarak programlanması gerekir [18]. Çünkü günümüzde üretim sistemlerindeki modernleşme ve entelektüel gelişme bu tür desteği gerektirmektedir. Çalışan, bu yeni sistemleri tanımalı ve kavramalıdır. Dolayısıyla, uzun dönemde özel iş bilgisi, genel bilgi ve kişisel gelişim temelli yetenek kazanmaya yönelik eğitim önem kazanmaktadır [18].

Svensson ve diğ.’ne göre [18], bilinen bilgisayar destekli e-öğrenme yönteminde kişi, bilgisayar materyalleriyle öğrenmektedir. İnteraktif olması, çalışanın konuya yönelmesini teşvik ve motive eder. Bu yöntem, çalışanın alanıyla ilgili kuramsal bilgiyi almasını sağlaması bakımından yararlı olabilir; ancak yeterli değildir. Öğrenmenin, diyalog ve gerçek hayatta bizzat eyleme geçerek gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır. Konuyla ilgili olarak Svensson ve diğ., [18], işyerinde öğrenmeye ilişkin bir model önerisinde bulunmaktadırlar. E-öğrenmeyi destekleyen unsurların yer aldığı model Şekil 1’de gösterilmiştir. Model, çalışmanı sadece bilgisayar ve eğitim materyalleriyle baş başa bırakmamakta, aynı zamanda çevresiyle de etkileşime girmesine olanak tanımaktadır.

Şekil 1: E-Öğrenmenin Destekleyici Unsurları

Kaynak: Svensson, L., Ellström, P. & Aberg, C. [18].

Söz konusu model, çok sayıda destekleyici unsuru kapsamaktadır. Çalışan, bu şekilde eğitim ve geliştirme çalışmaları içinde bulunduğu, sadece interaktif eğitim materyalleriyle değil, yakın arkadaşlarıyla, kendisine yol gösteren danışmanlarıyla sürekli iletişim halinde olabilmektedir. Daha etkin ve verimli eğitim ve gelişme olanağı sağlayan bu şekilde e-öğrenme modelinin başarılı şekilde işletmeler tarafından kullanılmasını sağlamak üzere Svensson ve diğ. [18], çalışmalarında “Mini Öğrenme Merkezi” kurulmasını önermektedir. Mini Öğrenme Merkezi, her türlü eğitim materyalinin bulunduğu, çalışanın doğrudan veya eğitimci aracılığıyla etkileşim içinde öğrenmeyi gerçekleştirebildiği bir modeldir. Şekil 2’de örneği gösterilen mini öğrenme merkezinde yapılacak eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışanın işten uzaklaşmasını, dolayısıyla üretimde aksama olmasını engellemektedir. Aynı zamanda öğrendiklerini hemen uygulama olanağı bulan çalışan, gerektiğinde bir sorunla karşılaştığında anında danışmanına ulaşabilmekte, sorunu çözmekte ve işine devam edebilmektedir. Bu merkezde de bilgisayar temelli eğitim materyalleri bulunmakta ve çalışana öğrenmeye teşvik edici araçlar sunulmaktadır.

Şekil 2: Mini Öğrenme Merkezi Modeli

Kaynak: Svensson, L., Ellström, P. & Aberg, C. [18].

2.3.2. Simülasyon Yöntemi

Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla simülasyon yöntemleri ve araçları tıp, teknik ve yönetim disiplinlerinde geniş bir şekilde kullanım alanı bulmuştur [20]. Yönetim biliminde simülasyon yöntemi, güvenilir bir şekilde ve en düşük maliyetle yöneticiye deneyimleme fırsatı vermektedir. Genellikle yönetim biliminde yeni vizyon ve politikalar kağıt üzerinde planlanır; uygulamaya geçirilir; sonuçlar alınır ve zaman içinde düzeltme amaçlı değişiklikler yapılır. Oysa örgütsel simülasyon, yöneticilere yeni politikayı görmek, analiz etmek ve interaktif simülasyon yoluyla mevcut organizasyonu anlamaya çalışmak üzere bir araç takımı (toolkit) sağlar [20]. Böylece gerçek dinamik çevre koşulları yaratılan ortamda değerlendirmeler yapılmış olur. Gerçek hayatta uygulamadan farklı stratejiler sınanabilir; uygun bir optimizasyon yapılarak başarı şansı yükseltilir.

Karar destek sistemlerinde simülasyon, kısa ve uzun dönemli kararların alınmasında yöneticilerin eğitiminde çok kullanılmaktadır. Sadece en uygun çözümü bulmaya yardımcı olmakla kalmaz, simülasyon ayrıca stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeyde de kullanılabilir [20].

Bu yöntemin interaktif olma, görsellik, maliyet tasarrufu gibi avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Simülasyon, pahalı bir yatırımdır; önemli bir eğitmen bulma sorunu vardır ve simülasyonun çalıştırılması uzun zaman gerektirebilir [20].

2.3.3. Diğer Yaşayarak Öğrenme Araçları

Yaşayarak öğrenme yönteminin uygulamalarında kullanılan eğitim araçları, etkileşimli (interactive) aktivitelerdir. Eğitim araçları, katılımcıları, içerik ve kuramı tüm duyularıyla deneyimleyebilecekleri bir düzeye getirir. İçeriğin deneyimlenebilir olması, katılımcıların, kazanımlarını iş yaşamlarına taşıma olanağı sağlar. Bu konuda çeşitli araçlar geliştirilmiş olup, yaratılan metaforlarla işletmeye özgü sorunların belirlenmesi ve çözümlerin geliştirilmesi ile eğitim ve geliştirmenin amacına ulaşması sağlanmaktadır.

Yaşam Boyu Öğrenme

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi üretimindeki artış, uluslararasılaşma ve küreselleşmenin hızı, iş yapma biçimlerinde değişim ve yeni iş organizasyonlarının ortaya çıkışı, sadece eğitim kurumlarını değil, işletmeleri de insangücünün, bu gelişmelere uyum sağlayacak yeteneklere ulaşmaları için yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Böylece sürekli öğrenme, hem öğrenen toplumdaki hem de örgütte rekabet edebilmek için bireyler açısından önemli hale gelmiştir [21].

Eraut (2004), eğitim kurumlarının beş tip bilgiyi sağlamaları gerektiğini belirtmektedir: Kuramsal bilgi, metodolojik bilgi, uygulama becerileri ve teknikleri, genel bilgi ve mesleki bilgi. Bu bilgi türleri aktarılabilir olmasına rağmen, öğrencilerin, başta metodolojik bilgi, genel bilgi ve mesleki bilgi olmak üzere uygulama becerileri ve ardından kuramsal bilgi ile uygulama becerileri ve tekniklerini işyerine aktarabildikleri konusunda çok az kanıt olduğunu belirtmektedir [21]. Bu nedenle işyerinde çalışanların eğitimi büyük önem taşımakta; ancak yukarıda belirtilen gelişmeler, bu öğrenmenin çalışanlar için yaşam boyu sürmesini gerektirmektedir.

Mesleki öğrenim, yükseköğrenim gibi eğitim programlarında alınan bilgi, öğrenilen yöntemler, hızla eskieyebilmektedir. Öte yandan, rekabet ve müşteri ihtiyaçlarındaki hızlı değişim, sürekli bilgi yenilemeyi gerektirmektedir. İşletmeler, bu anlayış içinde hareket ederek pazarda

konumlanmalıdır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları, pazarda güçlü kalmayı farklılık yaratarak rekabet etmeyi sağlayan insan kaynaklarının bu değerlerle çalışmalarını sağlayacak önemli bir konudur. Aynı zamanda işletme örgütünün bütününe ilgilendirmekte, örgüt performansını doğrudan etkilemekte olduğundan, stratejik niteliğiyle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin de önemli bir kavramı ve konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marton ve diğ. (1993) ve Saljo (1979), işyerinde öğrenmenin gençler ve yetişkinler açısından şu deneyimleri kazandırdığını belirtmektedirler [22]:

- Kişinin bilgisini arttırması,
- Sınavlarda ne öğrendiğini hatırlaması ve tekrar kullanması,
- Uygulamada elinin altında bulundurabileceği veya kullanabileceği konular ve süreçleri alması,
- Öğrendiklerini, karşıt yönleriyle bütünleştirerek anlamlandırması,
- Bir kişinin kendi yaşam dünyasında farklı perspektiflerle ne öğrendiğini görmesi,
- Birey olarak değişmesi.

Yazarlara göre ilk üç madde temel olarak kişinin öğrendikleriyle ilgiliyken, diğer üç madde, öğrendiklerinin taşıdığı önemi kavramasını sağlamaktadır. Gerber [22], bu saptamalar ışığında, öğrenmeyi; örgütün kültürüne bir eleman olarak eklememenin önem taşıdığını, böylece çalışanların öğrenmeye, öğrendiklerini uygulamaya ve takım çalışmasına daha kolay uyum sağlayacaklarını belirtmektedir.

Bu gelişmeler, hem örgüt çalışanlarının hem de yöneticilerin eğitim ve geliştirme çabalarına yaşam boyu öğrenme anlayışının bir gereği olarak bakmalarını gerektirmektedir. Çünkü bilgi sürekli yenilenmekte, iş yapma biçimleri, karar mekanizmaları değişmekte, bilgi ve iletişim teknolojileri her geçen gün yeni araçları kullanıma sunmaktadır. Bu değişimin daha kısa sürelerde ortaya çıktığı dikkate alındığında, "öğrenen örgüt" kavramı gibi, bireysel olarak da yaşam boyu öğrenme, artık bir yaşam biçimine dönüşmektedir.

Örgütler, bu olanağı sağlayarak çalışanlarının örgüte bağlılıklarını arttıracaklarını unutmamalıdır. Kendisine sürekli yatırım yapıldığını gören çalışanın motivasyonu yükselecek; bağlılığı artacaktır. Katılımcı anlayış ve uygulamalara girerek örgütün performansını da yükseltecektir. Bu anlayış ve yeteneklerde insan kaynaklarına sahip olan işletmeler, böylece, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürekli kılarak, başka bir anlatımla yaşam boyu öğrenme fırsat ve ortamı yaratarak, rekabet üstünlüğü de sağlayabilmektedirler. Kaldı ki, bu üstünlüğün taklit edilememesi özelliği de önemli bir gerçektir.

3. Örnek Olay

Çalışmamızın kuramsal bölümünde yapılan değerlendirmeler ışığında klasik ve interaktif eğitim yöntemlerinin etkinliğini saptamak amacıyla bir şirkette 6 aylık bir çalışma yürütülmüştür. Şirket, alkollü ve alkolsüz içecekler sektöründe distribütör olarak faaliyet göstermekte olup, söz konusu ürünlerin satışı için 25 satış temsilcisi istihdam etmektedir.

Şirket üst yönetimiyle yapılan görüşmelerde satış temsilcilerinin pazarlama ve satış bilgi ve becerilerinde eksiklikler olduğu, müşteri ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşadıkları, farklı ürünlerden sorumlu satış temsilcilerinin aynı noktalara ulaştıkları halde işbirliği yapamadıkları saptanmıştır.

Bu problemlerin çözümüne yönelik olarak klasik ve interaktif eğitim yöntemlerinin uygulanması ve sonuçlarının izleyen 1 aylık performansla değerlendirilmesi konusunda satış yöneticileri ve üst yönetimle fikir birliğine varılmıştır.

3.1. Klasik Eğitim Yöntemi – Uygulama ve Sonuçlar

Satış temsilcilerine Ocak 2012’de Etkili İletişim, Problem Çözme ve Karar Verme, Takım Çalışması, Liderlik ve Çalışan Bağlılığı konularında 3 gün süren seminerler verilmiştir. Seminer materyalleri içinde powerpoint sunumları yanında görsel malzemeler ile birlikte örnek videolar yer almıştır.

Satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarında değişikliğin şu dört konuda şekillenmesine karar verilmiştir:

- Müşteriyi ikna ve kampanya sunum performansı
- Müşteriye karşı olumlu, güler yüzlü ve iletişime açık tutum ve davranış sergileme
- Diğer ekip üyeleriyle işbirliği yapma
- Motivasyon ve özgüven artışı

Belirtilen konularda altı yöneticinin eğitim sonrası izleyen 1 ay sonunda satış temsilcilerinin yukarıda belirtilen tutum ve davranışlarında gözlemledikleri değişiklik düzeyini “değişmedi”, “az değişti” ve “çok değişti” şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Tablo 2’de yer alan sonuçlara göre, klasik eğitim yöntemi ile satış temsilcilerinin eğitiminde müşteriyi ikna ve kampanya sunum performansında dört yönetici seminer öncesi duruma göre bir değişiklik gözlemlenirken, iki yönetici az değişiklik olduğunu belirtmiştir.

Müşteriye karşı olumlu, güler yüzlü ve iletişime açık tutum ve davranış sergileme konusunda beş yönetici az değişiklik gözlemlendiğini belirtirken, bir yönetici hiçbir değişiklik saptamadığını ifade etmiştir.

Diğer ekip üyeleriyle işbirliği konusunda bir değişiklik olmadığı ve az değişiklik olduğu şıkları arasında yöneticiler ikiye bölünmüşlerdir. Motivasyon ve özgüven artışı konusunda dört yönetici hiçbir değişiklik olmadığını, iki yönetici az değişiklik olduğunu belirtmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, az da olsa müşteriye karşı olumlu, güler yüzlü ve iletişime açık tutum ve davranış sergileme konusunda eğitim öncesine göre bir değişim bulunduğu, diğer konularda ağırlıklı olarak bir değişiklik olmadığı anlaşılmıştır.

3.2. İnteraktif Eğitim Yöntemleri – Uygulama ve Sonuçlar

Satış temsilcilerine aynı amaçla Mart 2012’de yapılan eğitimde ise örnek olay çözümleri kullanılmıştır. İlk örnek olay çözümlerinde objektif yaklaşımı ortaya çıkarmayı hedefleyen bir metin ve altında metne bağlı kalınarak “Doğru”, “Yanlış”, “Belirsiz” şeklinde değerlendirme yapılması gereken 20 ifade verilmiştir. Satış temsilcileri önce bireysel değerlendirme yapmış ve değerlendirmeler tüm grup üyeleriyle paylaşılmıştır. Daha sonra satış temsilcileri 4 gruba ayrılmış ve grup olarak değerlendirme yapmaları istenmiştir. Değerlendirme sonuçları aynı şekilde tüm grup üyeleriyle paylaşılmıştır. İzleyen aşamada bireysel değerlendirme sonuçları ile grup değerlendirme sonuçları karşılaştırılmıştır. Geribildirim sonuçları ışığında grup üyelerinden iki değerlendirme arasındaki farkın kaynakları hakkında görüşleri istenmiştir.

Alınan değerlendirmeler sonucunda grup değerlendirmelerinin bireysel değerlendirmelerden farklı olduğu, farklı bakış açılarının mutlaka dikkate alınması gerektiği, bu gerekliliğin uzlaşa ve işbirliği kavramlarının önemini ortaya koyduğu görülmüştür.

Satış temsilcileri bireysel değerlendirmelerde “kesin” şeklinde yaptıkları değerlendirmelerin gerçekte öyle olmayabileceğini, karşılıklı fikir alışverişinin katkısının önemini kavramışlardır.

Ayrıca, çalışma, grup üyeleri arasında paylaşma duygusunu yaratması bakımından dikkate değer bulunmuştur.

İkinci örnek olay çözümlemesi grup dinamiğini hayata geçirmeye yönelik bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, bir problemin varlığı karşısında grup üyelerinin nasıl hareket etmeleri gerektiğini, grup rollerini, birbirleriyle ilişki kurma biçimlerini ve birlikte karar vermeyi öğrenmelerini sağlamaktır.

Örnek olay, belli sayıda kişiler ve bu kişilere ait özelliklerin ipucu ve yargılar şeklinde yer aldığı 6 adet föyden oluşmaktadır. Satış temsilcileri 5 gruba ayrılmış ve her gruba 6 adet föyün yer aldığı birer zarf verilmiştir. Grup üyelerinden istenen, föylerde yer alan ipucu ve yargıları kullanarak verilen sorulara karşılık bulmalarıdır.

Satış temsilcileri ile yapılan geribildirim toplantısında takım çalışması, uzlaşma, işbirliği ve motivasyon kavramlarının problemlerin çözümündeki yeri ve önemi üzerine görüş alışverişlerine yer verilmiştir. Örnek olay ile iş yaşamında karşılaştıkları problemlerin benzerlikleri tartışılmış ve çözüm yolları geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın bitimini izleyen 1 ayın sonunda altı yöneticiye aynı sorular sorulmuştur. Müşteriyi ikna ve kampanya sunum performansı konusunda altı yönetici az değişiklik gözlemlediğini belirtmiştir. Müşteriye karşı olumlu, güler yüzlü ve iletişime açık tutum ve davranış sergileme konusunda dört yönetici az değişiklik, iki yönetici çok değişiklik gözlemlediğini ifade etmiştir.

Diğer ekip üyeleriyle işbirliği konusunda bir yönetici değişiklik görmediğini, beş yönetici ise az düzeyde değişiklik gözlemlediğini belirtmiştir.

Motivasyon ve özgüven artışı konusunda üç yönetici değişiklik görmediğini, diğer üç yönetici de az düzeyde değişiklik saptadığını ifade etmiştir.

Ayrıca satış temsilcilerininin sorumlu oldukları satış bölgelerinden ikişer müşteriye satış temsilcilerininin tutum ve davranışlarını gösteren “müşteriyi ikna ve kampanya sunumu” konusunda önceki aylara göre satış temsilcilerininin davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı sorulmuş ve 20 müşterininin 14’ü, satış temsilcilerininin eskiye göre daha çok bilgi vermeye başladıklarını belirtmiştir. Söz konusu müşteriler, satış temsilcilerininin ayrı ürünlerin satışını yaptıkları aynı perakende noktalarıdır.

3.3. Yaşayarak Öğrenmeye Dayalı Eğitim Yöntemleri – Uygulama ve Sonuçlar

Satış temsilcilerine aynı amaçla Mayıs 2012’de yapılan eğitimlerde bu kez yaşayarak öğrenme araçları kullanılmıştır.

İlk çalışmanın amacı, takım içi etkileşim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, grup halinde problem çözme, başarı veya başarısızlığa yol açan faktörlerin belirlenmesi, işbirliği, grup içi rollerin kavranmasını sağlamaktır.

Bu çalışmada “Pisa Kulesi” adı verilen, bir vince bağlı 17 çift ip ile 8 tahta bloktan oluşan bir araçtan yararlanılmıştır. Burada amaç, vinç ve vince bağlı ipler yardımıyla tahta bloklardan en yüksek ve en sağlam kuleyi oluşturmaktır. Her satış temsilcisi iplerin ucundaki tahta yuvarlaklardan bir veya iki tanesini tutar. Hiç kimse iplerin boyunu kısaltarak tutamaz; tahta bloklara sadece verilen vinç ile dokunulabilir, elle veya ayakla dokunulamaz.

Burada vinç ve ipler satış temsilcilerinin donanımını, tahta bloklar ise “Pazarlama ve Satışın Adımları”nı ifade etmektedir. Her bir tahta blok üzerine pazarlama ve satışın birer adımı yazılmıştır. Gruptan istenen, aralarında tartışarak belirledikleri öncelik ve önem sırasına göre en yüksek ve en sağlam “Pazarlama ve Satış Kulesi”ni oluşturmaktır (Resim 1).

Tablo 2: Satış Yöneticilerinin Gözlem Sonuçları

Tutum ve Davranış Değişikliği	Müşteriyi ikna, kampanya sunumu			Olumlu, güler yüzlü, iletişime açıklık		
	Klasik Eğitim	İnteraktif Eğitimler	Yaşayarak Öğrenme Eğitimleri	Klasik Eğitim	İnteraktif Eğitimler	Yaşayarak Öğrenme Eğitimleri
Değişmedi	4	0	0	1	0	0
Az değişti	2	6	6	5	4	1
Çok değişti	0	0	0	0	2	5

Tutum ve Davranış Değişikliği	Birbirleriyle işbirliği			Motivasyon ve özgüven artışı		
	Klasik Eğitim	İnteraktif Eğitimler	Yaşayarak Öğrenme Eğitimleri	Klasik Eğitim	İnteraktif Eğitimler	Yaşayarak Öğrenme Eğitimleri
Değişmedi	3	1	0	4	3	0
Az değişti	3	5	1	2	3	3
Çok değişti	0	0	5	0	0	3



Resim 1. Pisa Kulesi

Çalışmanın sonunda yapılan geribildirimde aşağıda yer alan sorular yardımıyla yaşanan deneyimden yola çıkarak sorunlar ve çözümler tartışılmıştır.

- Aktivite sırasında kimler hangi rolleri yerine getirdi?
- Size verilen görevin karmaşıklığıyla nasıl baş ettiniz?
- Liderler aktivitede neler tecrübe ettiler?
- Çalışmanın hangi kısımlarını gerçekleştirmek zordu? Bu zorlukları nasıl aştınız?
- İletişim ne derecede önemliydi? Örneğin, yöneticiler nasıl komutlar verdi?
- Takımın ne tür ihtiyaçları ortaya çıktı?
- Mevcut durumunuzla/kaygılarınızla ne tür paralellikler kurabilirsiniz?
- Bugün burada öğrendiklerinizi nasıl ve ne zaman hayata geçireceksiniz?

İkinci çalışmanın da amacı, diğer yöntemde olduğu gibi takım içi etkileşim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, grup halinde problem çözme, başarı veya başarısızlığa yol açan faktörlerin belirlenmesi, işbirliği, grup içi rollerin kavranmasını sağlamaktır.

Bu çalışmada “Boru Hattı” adı verilen, her biri 50 cm.lik 6 oluk ve 2 tahta toptan oluşan bir araçtan yararlanılmıştır. Burada amaç, belli kurallara uyarak topu verilen olukların üzerinde başlangıç noktasından bitiş noktasına taşımaktır. Uyulması gereken kurallar şunlardır (Resim 2):

- Her grubun sadece 2 oluğu olacak.
- Top oluğun üzerindeyken yürünmemeli.
- Topa elle dokunulmamalı.
- Top oluğun üzerinde durma noktasına gelmemeli; olukların üzerinden aynı yönde sürekli olarak akmalıdır.
- Top geriye doğru gitmemeli.
- Top yere düşmemeli.
- Top yere düştüğünde tüm grup 5 adım geriye gider.
- Herkes olukları tutarken, belli bir sıraya göre dizilmeli.



Resim 2. Boru Hattı

Burada oluklar ürünlerin zorunlu olarak bulunması gereken satış noktalarını, top ise ürünleri ifade etmektedir. Gruptan istenen, ürünleri tüm satış noktalarında bulundurarak tüketicilere zamanında ulaşmasını sağlamaları ve işletmenin satış hedefini gerçekleştirmeleridir.

Satış temsilcileri 2 gruba ayrılmıştır. Her gruba planlama yapmak için 3 dakika (topsuz), deneme yapmak için 5 dakika süre verilmiştir. Değerlendirmelerini almak üzere 3 yönetici koordinatör, gözlemci ve zaman yöneticisi olarak görevlendirilmiştir. Bu kişilerin görev ve sorumlulukları yazılı olarak kendilerine bildirilmiştir.

Gruplar deneme aşamasının ortasına geldiklerinde kendilerine asıl hedefin “Her grubun kurallara uygun bir biçimde hedefe ulaşmasının yeterli olmadığı; ancak bir grup hedefe ulaştıktan 20 saniye sonra diğer grubun hedefe ulaşmasıyla asıl görevin tamamlanacağı” bildirilmiştir.

Çalışmanın sonunda yapılan geribildirimde aşağıda yer alan sorular yardımıyla yaşanan deneyimden yola çıkarak sorunlar ve çözümler tartışılmıştır.

- Bu çalışmada başarılı olmanızı ne sağladı? Görevi tamamlamanıza yardımcı olan hangi adımları attınız?
- Problem çözme stratejinizi açıklar mısınız?
- Her birey nasıl katkıda bulundu?
- Kendisini gereksiz olarak gören oldu mu?
- Kim kimi, nasıl destekledi?
- Çalışma sırasında ne tür roller ortaya çıktı?
- Görevin karmaşıklığıyla nasıl baş ettiniz?
- İletişimin nasıl bir rolü vardı?
- Başarılı takım oyununun belirgin özellikleri nelerdir?
- Mevcut durumunuzla/kaygılarınızla ne tür paralellikler kurabilirsiniz?
- Bugün burada öğrendiklerinizi nasıl ve ne zaman hayata geçireceksiniz?

Bu çalışmanın bitimini izleyen 1 ayın sonunda altı yöneticinin tümü müşteriye ikna ve kampanya sunumunda satış temsilcilerinde az düzeyde değişiklik gördüğünü belirtirken, beş yönetici müşteriye karşı olumlu, güler yüzlü ve iletişime açıklık ile diğer ekip üyeleriyle işbirliği konusunda çok değişiklik gözlemlediğini ifade etmiştir.

Motivasyon ve özgüven artışı konusunda üç yönetici az düzeyde, üç yönetici de çok düzeyde değişiklik gözlemlediğini belirtmiştir.

Aynı şekilde 20 müşteriye satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarında son bir ay içinde olumlu yönde değişiklik görüp görmedikleri sorulmuştur. Özellikle aynı perakende satış noktalarına ulaşarak, önceki ölçmeye göre karşılaştırma yapma olanağı elde edilmesi hedeflenmiştir. Perakende satış noktalarının 16’sı önceki döneme göre satış temsilcilerini daha olumlu gördüklerini belirtmiştir.

Satış temsilcileri pazarlama ve satış hedeflerine ulaşmada işbirliğinin somut sonuçlarını almışlardır. Farklı ürünleri aynı satış noktalarına ulaştıran satış temsilcileri birbirlerini tamamladılar.

yıcı önerilerde bulunmaya, müşterilerin isteklerini diğer arkadaşlarına zamanında ulaştırmaya başlamışlardır.

Aynı şekilde her ortamda daha sağlıklı iletişim kurdukları gözlemlenmiştir. Hedefe doğru ve zamanında ulaşmak üzere çalışmanın, her satış temsilcisinin varlığı ile takım ruhu içinde gerçekleşebileceğini görmüşlerdir.

Sonuç

Yirmibirinci yüzyıla girerken yaşanan değişim, birçok işletmenin alışageldiği yönetim anlayış ve uygulamalarını ciddi bir şekilde değiştirmiştir. 90'lı yıllarda küreselleşmenin artan baskısı ve rekabet koşullarına bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin eklenmesiyle işletmeler, yenilikçi ve proaktif olmak, sürdürülebilir büyüme, gelir ve kar hedeflerine de ulaşmak durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yeni ürünler, hizmetler, yeni yöntemler geliştirmek durumunda olan işletmeler için bu performansın koşulları, yetkin insan kaynaklarına sahip olmaktır. Aynı zamanda örgütü bir bütün olarak ele alan, bireylerin ve departmanların etkileşimini göz önünde bulunduran bir yaklaşıma duyulan ihtiyaç, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına, bu gelişmeler ışığında "stratejik" olma misyonunu da yüklemiş olup, yazında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ile çalışmalar yapılmaktadır.

Bu bağlamda örgüt içinde ve örgüt dışında sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen insan kaynaklarının temini, örgütte yetiştirilmesi, bu amaçla eğitim ve geliştirme çalışmalarına özel bir önem verilmesi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli konuları arasına girmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, yukarıda belirtildiği üzere, örgütte yenilikçi ve bilgi odaklı, sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir anlayışı ifade etmektedir. Eğitim ve geliştirme stratejisi de bu anlayış içinde örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracak iyileştirme ve örgüt geliştirme bilgi altyapısını oluşturmayı hedeflemektedir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme stratejisini, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi içinde önemli bir noktada konumlandırmak gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme stratejisi, insan kaynaklarına örgütün yaptığı yatırımla örgütte etkililiği ve verimliliği yükseltmeyi, bir bütün olarak örgüt performansını yükseltecek süreçler kurmayı, birey ve örgüt kapasitesini arttırmayı öngören bir stratejidir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme stratejisini, söz konusu çerçevesiyle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir parçası olarak görmek gerekir. Başka bir anlatımla, eğitim ve geliştirme stratejisinin, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının örgütte benimsenmesi ve uygulanmasında bütünün en önemli parçası olduğu söylenebilir.

Yazında eski bir kavram olmakla birlikte, bugün daha da büyük önem kazanan öğrenen örgüt kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu alanda politika ve stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlulukla beraber, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, söz konusu uygulamaları da kolaylaştırmaktadır.

Söz konusu anlayış ve uygulamalara katkıda bulunacak İnsan Kaynakları Yönetimi konularının başında eğitim ve geliştirme gelmektedir. Bilgi yönetiminin, yenilikçilik anlayış ve uygulamalarının önem kazandığı günümüzde, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bu konulara odaklı programlarla uygulanmalıdır.

Söz konusu uygulamaları gerçekleştirmeye yönelik eğitim yöntemlerinde de önemli gelişmeler olduğu görülmektedir. Klasik eğitim yöntemlerinden daha etkili sonuçların alındığı yaşayarak öğrenme yöntemlerinin hızla yaygınlaştığı gözlemlenmektedir. Bilgisayar uygulamalarının yarattığı kolaylıklar ile bilgisayar destekli eğitim, interaktif iletişim ile etkin sonuçlar verirken, bilgisayar dışında geliştirilen çeşitli araçlarla çalışanların önemli kavramları deneyimlemelerine ve bu deneyimleri iş hayatına aktarmalarına olanak sağlanmaktadır.

Nitekim, örnek olay çalışmamızda da uygulanan yöntemlerin sonuçları, bu görüşü doğrulamaktadır. Yapılan ölçmelerde örneklem büyüklüğü, ölçüm süresinin kısalığı gibi kısıtlamalarla birlikte çalışanların davranışlarında beklenen gelişmelerin yaşandığı görülmüştür. Gerek müşterilerin gerekse yöneticilerin satış temsilcileri ile ilgili yaptıkları olumlu değerlendirmeler, yaşayarak öğrenme yöntemlerinin etkinliğinin yüksek olduğunu göstermesi bakımından önemli bir bulgudur.

Tüm bu gelişmeler ışığında, çalışanların sürekli eğitimini hedefleyen yetişkin eğitimi, yaşam boyu öğrenme, daha etkin öğrenmeyi mümkün kılan interaktif eğitim, hem kuramsal bilgi hem de uygulama becerisi kazandıran iş başında eğitim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde geliştirilecek Eğitim ve Geliştirme Stratejisi'nin temel unsurlarını ortaya koymaktadır. Bu şekilde planlanan ve uygulanan Eğitim ve Geliştirme Stratejisi, örgütsel performansı doğrudan yükseltecek ve işletmenin rekabet ortamında var olmasını, güçlenmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda insan sermayesine yaptığı yatırımla, insan kaynaklarının motivasyonunu, iş tatminini ve dolayısıyla örgüte bağlılığını da sağlamış olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Acquah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviours and human resource management practices: An integration of theoretical construct and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies*, Special Edition, 10(1), pp.118-151.
- [2] Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C. A., Leticia S. Andrade & Drake B. (2009). Strategic human resource management: The evaluation of the field. *Human Resource Management Review*, 19, pp.64-85.
- [3] Lepak, D. & Snell S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, Vol: 8, No: 3, pp.215-234.
- [4] Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [5] Chen, C. & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, pp.104-114.
- [6] Tabassi, A. A. & Bakar, A. (2009). Training, motivation and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 27, pp.471-480.
- [7] Lengnick-Hall, C.A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, pp.243-255.
- [8] Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [9] Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [10] Supic, Z. T., Bjegovic, V., Marinkovic, J., Milicevic, M. S. & Vasic, V. (2010). Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*, 96, pp.80-89.
- [11] Vemie, J. (2007). Employee Training and Development and The Learning Organization. *Economics and Organization*, Vol:4, No:2, pp.209-216..
- [12] Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, s.145-166.
- [13] Storey, D.J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?. *The International Journal of Management Science*, 30, pp.249-264.
- [14] Şimşek, M. Ş. & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- [15] Park, Y. (2009). *The Relationship Among Investment in Workplace Learning, Organizational Perspective on Human Resource Development, Organizational Outcomes of Workplace Learning and Organizational Performance Using the Korea 2005 and 2007 Human Capital Corporate Panel Surveys*. School of The Ohio State University.
- [16] Truitt, D. L. (2011). *The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency*. Salisbury University, Salisbury, Maryland.
- [17] Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, Vol:13, No:5, pp.209-214.
- [18] Svensson, L., Ellström, P. & Aberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *The Journal Workplace Learning*, Vol:16, No:8, pp.479-491.
- [19] Chen, G. & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17, pp.180-190.
- [20] Ertemsir, E. & Bal, Y. (2012). An interactive method for hr training: managers as simulation players. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 31, pp.870-874.
- [21] Tynjala, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, pp.130-154.
- [22] Gerber, R. (1998). How do workers learn in their work?. *The Learning Organization*, Vol: 5, No:4, pp.168-175



Ebru YILDIZ / ebruyolsal@gmail.com

She was born in 1984 in İstanbul. She graduated from the Department of Sociology of the Faculty of Science of Sakarya University in 2005. She got her master degree in Department of Human Resource Management and Industrial Relations and additionally completed training program of pedagogical formation in Sakarya University in 2011. She has been attending PhD program at Department of Business Administration in Sakarya University since 2011. She is interested in Organizational Behavior and Human Resources Management.