

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİ (ÖRNEK BİR UYGULAMA)

Hafizullah BEK*

ÖZET

Çalışmanın amacı personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığı edinmelerini sağlamaktır. Bu amaç kapsamında; şirket içi-dışı eğitim olanakları yeterli midir? Şirket içi-dışı eğitim konularına katılımlar olumlu algılanmakta mıdır? Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemi çalışanlar açısından olumlu algılanıyor mu? Sorularına cevap aranmıştır. Uygulama, bir hizmet işletmesinde yürütülen sistemli eğitim ve geliştirme süreciyle ilgili gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket aracılığıyla bilgi toplanmıştır. Anket çalışmasına 122 denek katılmıştır. Araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı araştırmacı tarafından oluşturulan 33 sorudan oluşan tarama anketidir. Uygulama sonucu, tespit edilen eğitim açığını gidermek ve verimliliği arttırmak için personel ve yöneticilerin eğitilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim, Yönetim

ABSTRACT

The aim of study is to increase efficiency of the staff, to prepare planned and programmed studies for this and to provide the employees with the habit of learning systematically and orderly throughout life while preparing these programs. Considering this purpose, the following questions are tried to be answered. Are the opportunities in and out of the company sufficient? Are the participations in the subjects of education in and out of the company perceived as positively? In the practice, the data have been collected by means of observation, interview, examining documents and questionnaire which are related to the process of systematic education and development in a service management. 112 participants have taken part in the survey. The instrument of data collection used in the study is a survey composed of 33 questions prepared by the researcher. After the practice, it has been suggested that the staff and the managers be trained in order to increase efficiency and deficiency of education established.

Keywords: Human Resources, Education And Management

GİRİŞ

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmanın Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları "Personel Yönetimi" kavramı ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bilim adamları esas itibarıyla bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler. French ve Beach gibi, personel yönetimini bir süreç olarak kabul eden bilim adamlarının

* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramını günümüzdeki yönetim bilimi terminolojisi ile ifade etmekten başka bir farklılık bulunmadığını öne süren bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir (Aykaç, 1999). Kurumların en önemli benzerlikleri farklı kişiliklere ve kabiliyetlere sahip olan insan topluluklarından oluşmasıdır. Bu bireylerin organizasyon içerisindeki yönetimi ve yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. (Acuner, 2001)

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, insan boyutuna yöneleceğini söyleyebiliriz. Böyle bir yönelimin, geçmişteki “İnsan ilişkileri yaklaşımı” olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden yaklaşım özelliği taşımaktadır (Aykaç, 1999). İnsana verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilen, bu anlayış, kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın, ülke veya örgüt düzeyinde “insani hizmetlerin bütünleştirilmesi” (Human Service Integration) biçiminde ifade edilmektedir (Aykaç, 1999, s.19).

İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı, özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunun daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak insan kaynakları yönetiminin farklı tanımlarının yapıldığını görüyoruz. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İnsan kaynakları planlaması işletmede çalışacak iş görenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Şenatalar, 1999). Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir; Atayol; Budak; 2001). Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak dikkat edilecek olursa, bütün tanımların ortak özelliği insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu çerçevede örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgütte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir. Bu tanımların başka bir özelliği de, yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıdıkları şeklinde belirtilebilir.

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasında kaynaklanmaktadır(Akın, 2002).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

Türkiye'deki insan kaynakları çalışmalarını gözlemlediğimizde kamu ve özel kuruluşlardaki insan kaynakları ile ilgili çalışmaların daha da yaygınlaşarak oturaklı şekil aldığına göre biliyoruz. Örnek olarak ülkemizdeki büyük kuruluşlardan biri olan Sabancı holding çalışma stillerine bakacak olursak "insan kaynakları beş ana politika: Seçme, Değerlendirme, Geliştirme, Kariyer Planlama ve Emeklilik adı altında tanımlanmaktadır" (Sabancı, 2006) ve uygulama bu politika üzerinde yürütülmektedir.

Globalleşme süreci ile birlikte işletmeler faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşıma imkânı bulmuşlardır. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve sayıları her geçen gün artan çok uluslu işletmelerin yapısal farklılıkları, insan kaynaklarının yönetiminde uluslar arası yaklaşımı gerekli kılmıştır (Filizöz, 2003).

Günümüzde verimliliği arttırmak için sistemli çalışmak şarttır. Ayrıca gerek üretim sektöründe ve gerek hizmet sektöründe olsun ve hatta hayatın her sahasında yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için eğitim kaçılmaz bir ihtiyaçtır. İşletmelerde verimliliği elde etmenin bir başka yolu personelde içsel doyum ve işle bütünleşmelerini sağlamaktır. İş doyumunu işe ilgidir. İşine ilgi duyanlar işlerini ciddi yaparlar, duyguları iş tecrübelerinden sıkça etkilenir (Izgar, 2003). Doyumu elde etmek için kişilere uygun iş ortamı ve koşulları sağlayarak mesleki bilgi yeterliliğini arttırmak lazımdır. Mesleki yeterlilik de eğitimle sağlanabilir. Dolayısıyla işletmenin tüm basamaklardaki personelleri belli bir program dâhilinde eğitim sürecine dâhil etmek gerekir. Chadwick (2005) yaptığı bir bilimsel çalışmada "insan kaynakları yönetimi stratejisini ayakta durabilmesi için eğitim hayatı öneme sahip" olduğunu belirtiyor. Cristina ve arkadaşları (2002) 1100 insan kaynakları yöneticisi üzerindeki tarama niteliğindeki bir araştırmada; bu yöneticilerin kendi kurumlarındaki yaptıkları çalışmalar ve personelleriyle ilgili görüşleri elde edilmeye çalışıldı. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan yöneticilerin tümü eğitimin önemi üzerinde durdukları ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde farklı düzeydeki personele yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından son derece öneme sahip sorunlardan biridir. Örgün eğitim toplumu bir bütün olarak ilerleyebilmesi için eğitim sistemleri genel olarak insanları geniş bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik çalışır. Örgün eğitim sistemleri temel bilgi, beceri, tutum ve davranışı kazandırmayı amaçlarken, çalışma hayatı ile ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir.

Her yıl binlerce genç iş gücü çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar, ama bu insanların büyük bir bölümü çalıştıkları veya çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar.

İşletmelerin amacı; işe devamını arttırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması vb. verimlilik artışının oluşmasında etkin faktörler olarak gösterilmektedir. Bütün bu faktörlerin ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebileceği ve bunun sonucu verimliliği arttıracığı düşüncesi

kurumlardaki eğitim ve geliştirme etkinlikleri ele alınmıştır.

Çalışmanın amacını personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığı edinmelerini umuyorum.

Kurumlarda, hazırlayacakları öğrenme ortamları ile çalışanların hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazandırmaları amaçlamaktadırlar. Kurumlardaki eğitimin amacı öğrenmeyi sürekli kılmak ve özetle öğrenmeyi öğretmek olmalıdır. Bu alışkanlığı ilke edinen kurumlar zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçerek rekabette üstünlük kazanırlar.

Günümüz şartlarında işletmecilik ve amansız rekabet ortamında hem rekabette olabilmek ve hem de işletmenin gelişerek büyümesi için iyi yetişmiş yaratıcı, üretici ve eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle personelin eğitilmesi zorunlu olmaktadır. Özellikle Türkiye'deki gelişmekte olan şirketlerin gelişimi globalleşme ortamında rekabet edebilme ve dünyaya açılabilmesi için eğitim ve geliştirmenin önemi artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Organizasyonda çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları fonksiyonunun görevidir (Palmer, 1993; Jakson, 1994).

İşletmelerin insan kaynakları birimi tarafından farklı önem ve nitelikte uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri nedeniyle değişiklikler göstermektedirler. Günümüzde, kurumlar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli miktarlarda payı ayırmaktadırlar. Fakat eğitim için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında doğru bir paralellik görülmemektedir. Kurumlar eğitim ve geliştirme sürecini daha etkin bir duruma gelebilmesi için bu süreci takip ediyorlar. Eğitim ve geliştirme bu nedenle çok önemli yer edinmektedir.

Bu çalışmanın uygulaması Türkiye'nin en büyük işletmesi konumundaki hizmet işletmesi alanında faaliyet gösteren bir şirkette uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme etkinliği farklı aşamalarında ortaya çıkan sorunların belirlenerek, bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirerek, diğer kurumların bu konudaki yapacakları çalışmalarına ışık tutması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu uygulamanın amacı hizmet sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'deki mağaza zincirlerinden en önemli mağazacılık işletmesi olan hizmet işletmesinde çalışanların eğitilmesi kapsamında eğitim ve geliştirme etkinliğinin tekrar yapılandırılması ve daha iyi yürütülmesi, şirketin eğitim düzeyinin yükseltilmesine yönelik model ve öneri geliştirmektir.

Bu kapsamda kurumun eğitim ve geliştirme etkinliğinin tüm aşamaları ortaya konarak, personellerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin personel üzerindeki etkisini gözlemleyip beklentilerini araştırmaktır. Ayrıca karşılaşılan sorunların ve bu sorunlarla ilgili yapılan olası yanlışlar üzerinde fikir alışverişinde bulunarak problemlere çözüm önerileri getirilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde son zamanlarda önemi her kes tarafından fark edilen ve üzerinde durulan eğitim konusuna düzenli bir biçimde nasıl

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

olması ile ilgili bir ortaya konulamaya çalışılmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda, araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1-Şirket içi ve dışı eğitim olanakları yeterli midir?

2-Şirket içi ve dışı eğitim konularına katılımlar olumlu algılanmakta mıdır?

3-Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemi çalışanlar açısından olumlu algılanıyor mu?

Bu hipotezler SPSS Windows 9.0 yöntemiyle çapraz tabloları çıkartılarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

YÖNTEM

Bu uygulama hizmet işletmesinde yürütülen sistemli eğitim ve geliştirme sürecinin nasıl olması ile ilgili gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket yöntemleri ile bilgi toplanmıştır. Çalışmamızın teorik bölümlerinde insan kaynakları yönetimi üzerinde durulup, eğitim ve geliştirme alanının detaylarıyla incelenerek, teorik bölümündeki ele alınan konuların hizmet işletmesindeki örnek olay uygulamasına temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

Uygulamanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada Hizmet işletmesinde (mağazacılık sektöründe) eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Bu örnek olay çalışmalarıyla ilgili bilgiler, şirketin eğitim ve geliştirme uygulamaları takip edilerek şirketin insan kaynakları birimi ve şirketteki konuyla ilgili yetkililerle yüz yüze görüşmeler yapılarak, dokümanlar ve veriler incelenerek derlenmiştir.

Ayrıca, bu araştırmada yer alan anketin kapsamı mağazada çalışanlar ve bu kapsam içinde yer alan 122 denek örneklem olarak tespit edilmiştir. Deneklerden tümü anketi yanıtlamıştır. Bu oranın örneklem kapsamı temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistik analizler yapılmıştır. Deneklerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüş ve beklentilerini, konuyla ilgili sorun ve yanlışlıkların neler olduğu tespit edilerek, bunların yok edilmesi için getirilen çözüm önerileri tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Bu bakımdan çalışma sonucu elde edilen bilgiler incelenen kuruma has ve ait olmakla diğer kurumlara konuyla alakalı fikir vermekte ve farklı bir vizyon sunmaktadır. Özellikle sorunların belirlenmesi, model ve önerilerle işletmelerin eğitim etkinliklerine ışık tutacaktır.

Bilgi Toplama Aracı

Araştırmada bilgi toplama aracı anket olup, uygulama anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; 1-4 arasındaki kişisel bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Bunlar, anketi dolduranın cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve unvanı gb. sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, 5-16 arasındaki sorular çalışanların şimdiye kadar edindiği tecrübelerle dayanarak müşterilerle olan ilişkileri ve bu konuda ne düzeyde beklenen yakın davranışlar sergiledikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, 17–33 arasındaki sorular uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin düşünceleri, kişisel beklentileri ve önerilerinin tespitine yönelik sorular sorulmak suretiyle özel bilgiler alınmıştır.

Anketin Uygulanması

Anket çalışmasına 122 denek seçilirken şirketin insan kaynakları yetkilisi ile görüşülerek ankete kasiyer, satış görevlisi, satış destek görevlisi, güvenlik görevlisi, ilk düzey yönetici, orta düzey yönetici, depo görevlisi, servis görevlisi, alınmıştır. Böylelikle anketin mağazada müşteriye hizmet veren tüm personele ulaşmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin bilgisayar ortamında SPSS Windows 9.0 programıyla değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablo analizleri yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Sorular merkezi dağılım ölçülerine göre istatistiki açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır. SPSS Windows 9.0 yöntemiyle çapraz tabloları çıkartılarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

1. Personelin Unvanları İle Şirket İçi ve Dışı Eğitim Olanaklarının (İş ve Kişisel Gelişme Katkıda Bulunan Şirketin Sağladığı Eğitimler) Karşılaştırması İlişkin Bulgular

Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı eğitim olanaklarının (iş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler) karşılaştırması elde edilen veriler, Tablo 1’de sunulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

Tablo-1. Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı eğitim olanaklarının (iş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler) karşılaştırması

Sayı Satır% Sütun% Toplam	Cevapsız	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne/ Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil	Toplam
Sayı Cevapsız	1 %50.0 %33.3 %0.8			1 %50.0 %33.3 %0.8			2 %100.0 %1.6 %1.6
1 Kasiyer		10 %62.5 %13.9 %8.2	5 %31.3 %13.9 %4.1			1 %6.3 %25.0 %0.8	16 %100.0 %13.1 %13.3
2 Satış Görevlisi	2 %2.8 %66.7 %1.6	43 %59.7 %59.7 %35.2	22 %30.6 %61.1 %18.0	1 %1.4 %33.3 %0.8	2 %2.8 %50.0 %1.6	2 %2.8 %50.0 %1.6	72 %100.0 %59.0 %59.0
3 Satış Destek Görevlisi		14 %60.9 %19.4 %11.5	7 %30.4 %19.4 %5.7		1 %4.3 %25.0 %0.8	1 %4.3 %25.0 %0.8	23 %100.0 %18.9 %18.9
5 İlk Düzey Yönetici		2 %50.0 %2.8 %1.6	1 %25.0 %2.8 %0.8	1 %25.0 %33.3 %0.8			4 %100.0 %3.3 %3.3
6 Orta Düzey Yönetici		1 %100. %1.4 %0.8	1 %25.0 %2.8 %0.8	1 %25.0 %33.3 %0.8			1 %100.0 %0.8 %0.8
8 Servis Görevlisi		2 %50.0 %2.8 %1.6			1 %25.0. %25.0 %0.8		4 %100.0 %3.3 %3.3
TOPLAM YÜZDE	3 %2.5 %100.0 %2.5	72 %59.0 %100.0 %59.0	36 %29.5 %100.0 %29.5	3 %2.5 %100.0 %2.5	4 %3.3 %100.0 %3.3	4 %3.3 %100.0 %3.3	122 %100.0 %100.0 %100.0

X² = 57,84

significance (anlamlılık) s = 002

C = 495

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile şirketin sağladığı eğitim olanaklarının bir karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:002)Tablonun ki kare değeri 57,85tir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:495) anlaşılmaktadır.

Hafizullah BEK

Tabloda açıkça görülmektedir ki şirket personelinin her kademesinde şirketin sağladığı şirket içi ve dışı eğitim olanaklarını çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da şirket personelinin iş ve kişisel gelişimine katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimleri önemli olduğunu belirterek, bu konunun bilincinde olup önemini kavrayarak ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

2. Personelin Unvanları İle Katıldıkları Şirket İçi ve Dışı Katıldığınız Eğitim Konularının Karşılaştırılmasında İlişkin Bulgular

Personelin unvanları ile katıldıkları şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konularının karşılaştırılmasında; elde edilen veriler, Tablo 2'de sunulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

Tablo-2. Personelin unvanları ile katıldıkları şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konularının karşılaştırılması

Sayı Satur% Sütün% Toplam%	Cevapsız	Oryan tasyon (intibak)	İşbaşı Eğitim (Hizmet İç)	Mesleki Bilgi Beceri	Müşteri İlişkileri	Kişisel Gelişim	İletişim	Diğer	Toplam
Sayı					1			1	2
Cevapsız					%50.0			%50.0	%100.0
					%2.4			%50.0	%1.6
					%0.8			%0.8	%1.6
1	2	2		2	8	1	1		16
	%12.5	%12.5		%12.5	%50.0	%6.3	%6.3		%100.0
	%11.1	%25.0		%15.4	%19.0	%5.3	%8.3		%13.1
Kasiyer	%1.6	%1.6		%1.6	%6.6	%0.8	%0.8		%13.1
2	10	2	8	11	19	15	6	1	72
	%13.9	%2.8	%11.1	%15.3	%26.4	%20.8	%8.3	%1.4	%100.0
Satış	%55.6	%25.0	%100.0	%84.6	%45.2	%78.9	%50.0	%50.0	%59.0
Görevlisi	%8.2	%1.6	%6.6	%9.0	%15.6	%12.3	%4.9	%0.8	%59.0
3	5	4			8	3	3		23
	%21.7	%17.4			%34.8	%13.0	%13.0		%100.0
Satış	%27.8	%50.0			%19.0	%15.8	%25.0		%18.9
Destek	%4.1	%3.3			%6.6	%2.5	%2.5		%18.9
Görevlisi									
5					3		1		4
					%75.0		%25.0		%100.0
İlk Düzey					%7.1		%8.3		%3.3
Yönetici					%2.5		%0.8		%3.3
6					1				1
					%100.0				%100.0
Orta					%2.4				%0.8
Düzey					%0.8				%0.8
Yönetici									
8	1				2		1		4
	%25.0				%50.0		%25.0		%100.0
Servis	%5.6				%4.8		%8.3		%3.3
Görevlisi	%0.8				%1.6		%0.8		%3.3
TOPLAM YÜZDE	18 %14.8 %100.0 %14.8	8 %6.6 %100.0 %6.6	8 %6.6 %100.0 %6.6	13 %10.7 %100.0 %10.7	42 %34.4 %100.0 %34.4	19 %15.6 %100.0 %15.6	12 %9.8 %100.0 %9.8	2 %1.6 %100.0 %1.6	122 %100.0 %100.0 %100.0

X2 = 62,28

significance (anlamlılık) s =023

C = 581

Hafizullah BEK

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile şirketin sağladığı eğitim olanaklarının bir karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:023) Tablonun ki kare değeri 62,28'tir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu (C:581) anlaşılmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer gibi çalışanların ağırlıklı olarak müşteri ilişkileri konusunda eğitimlere katıldıkları daha sonra kişisel gelişim ve uyum gibi konularda eğitim aldıkları görülmektedir. Fakat kasiyer, satış görevlisi, ve satış destek görevlisi gibi çalışanların iş başı eğitim konusunda katılımları çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda da bu konunun eğitimine yönelik gerekli önemin gösterilmesi gerekir.

İlk düzey yönetici, orta düzey yönetici ve servis görevlisi bölümlerde yer alan personelin ise, çoğunluğu düşük düzeyde de olsa müşteri ilişkileri ve iletişim konularında eğitime katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

3. Personelin Unvanlarıyla Eğitim ve Geliştirme İhtiyacını Belirleme Yönteminin Karşılaştırılmasında İlişkin Bulgular

Personelin unvanlarıyla eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırılmasında, elde edilen veriler, Tablo 3'de sunulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

Tablo-3. Personelin unvanlarıyla eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırılması

Sayı Satır% Sütün% Toplam	Cevapsız	Uygun	Uygun Değil	Daha İyi Olmalı	Bir Fikrim Yok	Toplam
Sayı	1	1				2
	%50.0	%50.0				%100.0
Cevapsız	%14.3	%4.8				%1.6
	%0.8	%0.8				%1.6
1	1	1	2	8	4	16
	%6.3	%6.3	%12.5	%50.0	%25.0	%100.0
	%14.3	%4.8	%11.8	%12.5	%30.8	%13.1
Kasiyer	%0.8	%0.8	%1.6	%6.6	%3.3	%13.3
2	4	15	8	39	6	72
	%5.6	%20.8	%11.1	%54.2	%8.3	%100.0
Satış	%57.1	%71.4	%47.1	%60.9	%46.2	%59.0
Görevlisi	%3.3	%12.3	%6.6	%32.0	%4.9	%59.0
3		1	4	15	3	23
		%4.3	%17.4	%65.2	%13.0	%100.0
		%4.8	%23.5	%23.4	%23.1	%18.9
Satış Destek Görevlisi		%0.8	%3.3	%12.3	%2.5	%18.9
5		3	1			4
		%75.0	%25.0			%100.0
		%14.3	%5.9			%3.3
İlk Düzey Yönetici		%2.5	%0.8			%3.3
6				1		1
				%100.0		%100.0
				%1.6		%0.8
Orta Düzey Yönetici				%0.8		%0.8
8	1		2	1		4
	%25.0		%50.0	%25.0		%100.0
Servis	%14.3		%11.8	%1.6		%3.3
Görevlisi	%0.8		%1.6	%0.8		%3.3
TOPLAM	7	21	17	64	13	122
-4	%5.7	%17.2	%13.9	%52.5	%10.7	%100.0
-33	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0
Top-Yüzde	%5.7	%17.2	%13.9	%52.5	%10.7	%100.0

X² = 39,59

significance (anlamlılık) S = 024

C = 567

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:024)Tablonun ki kare değeri 39,59'tır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:567) anlaşılmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere, şirketin eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer daha iyi olması gerektiğinin belirtmişler. Bu da çalışanların önemli bir bölümünün eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirleme yönteminin doğru biçimde tespit edilmediğini, dolayısıyla yöneticiler bu konuda uyguladıkları yöntemlerinde çalışanların fikirlerinden yararlanmaları ve daha sistematik bir yöntem geliştirmeleri gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı eğitim olanaklarının (iş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler) karşılaştırması sonucu elde edilen bulgularda, değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şirket personelinin her kademesinde şirketin sağladığı şirket içi ve dışı eğitim olanaklarını çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da şirket personelinin iş ve kişisel gelişimine katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimleri önemli olduğunu belirterek, bu konunun bilincinde olup önemini kavrayarak ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

2. Personelin unvanları ile katıldıkları şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konularının karşılaştırılmasında; Değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer gibi çalışanların ağırlıklı olarak müşteri ilişkileri konusunda eğitimlere katıldıkları daha sonra kişisel gelişim ve uyum gibi konularda eğitim aldıkları görülmektedir. Fakat kasiyer, satış görevlisi ve satış destek görevlisi gibi çalışanların iş başı eğitim konusunda katılımları çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda da bu konunun eğitimine yönelik gerekli önemin gösterilmesi gerekir.

İlk düzey yönetici, orta düzey yönetici ve servis görevlisi bölümlerde yer alan personelin ise, çoğunluğu düşük düzeyde de olsa müşteri ilişkileri ve iletişim konularında eğitime katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

3. Personelin unvanlarıyla eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırılmasında, değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şirketin eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer daha iyi olması gerektiğinin belirtmişler. Bu da çalışanların önemli bir bölümünün eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirleme yönteminin doğru biçimde tespit edilmediğini, dolayısıyla yöneticiler bu konuda uyguladıkları yöntemlerinde çalışanların fikirlerinden yararlanmaları ve daha sistematik bir yöntem geliştirmeleri gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Mağaza personelinin görevlerini yerine getirmesinde gerekli olan yetenek, bilgi ve beceri gibi faktörler birimden birime farklılık göstermektedir. Güvenlik ve depo çalışanları işleri için bilgi ve bedensel faktörler önemli olurken, satış görevlisi, kasiyer ve birim yöneticileri için bilgi ve zihinsel becerilerin önemi artmaktadır. Bu faktörler personelin eğitimi ve kişisel gelişmelerinin oluşmasında önemli esas faktörlerdir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)

Yaşadığımız çağda bilgi çok önemli ve temel yatırım aracı konumuna gelmiştir, dolayısıyla çağa ayak uydurmak, başarılı olmak ve verimi arttırmak için gerekli olan bilgiyi her zaman ön planda tutmak gerekir.

Bu hususu önemli gören kurumlar eğitimi bir yatırım olarak görmekte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenli bir biçimde yürütmektedirler. Bunlar gerçekleştirilmediğinde çalışanlar kendilerinin bireysel çabalarıyla ilerletmeleri yetersiz kalır. Çalışanların çağın bilgi ve yenilik düzeyine uyum sağlamaları amacıyla şirket yöneticileri personelin eğitim ve geliştirilmesi için bugünkü şartlar ve geleceğe yönelik görevlere hazır olmaları amacıyla ortam oluşturmalıdırlar.

Eğitim ve geliştirme etkinliğinin esas amacı, çalışanların yetişmesi, gelişmesi, motivasyon ve verimliliğini arttırarak şu an ve gelecekte üstlenmesi gereken görevlere hazırlamaktır.

Eğitim geliştirme sistemi ile ilgili etkinliklerde, öncelikle eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması, daha sonra eğitimin gerçekleştirilebilmesi için eğitimin nasıl sağlanması ile ilgili olarak mali, teknik yönler, eğitimin gerçekleştirileceği mekân, güvenlik, insanlar arası ilişkiler ve benzeri konularda kararlar alınarak planlanması gerekir. Ayrıca eğitim programıyla içeriği, eğitime katılanların sayısı, öğreticiler, zaman, ekipman gibi faktörler strateji yapılmadan önce iyi gözden geçirilmelidir. Eğitim ve geliştirme içeriği iş ve görevlere uygun hazırlanarak eğitime katılacak olanlara önceden bildirilmelidir. Eğitimin içeriği ihtiyaca yönelik olmalıdır.

Eğitim gerekli araç-gereçlerle desteklenerek belirlenen alanda uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Öğreticiler, kursiyerlere ve sistemin diğer bölümleriyle doğrudan muhatap olacak şekilde ayarlanmalıdır. İşin en önemlisi eğitimcilerin uzman olması gerekli bilgi ve beceriye sahip olup kursiyerleri iyi motive ederek bildiklerini iyi aktarabilmesidir.

Eğitime katılan bireylerin eğitime uygun niteliklerde olmaları da önemlidir. Temel olarak gerekli nitelikler yetenekler, bilgi, beceri ve iş deneyimleri katılacakları kursu başarılı olarak bitirmelerine uygun olup olmadığını yansıtır.

Eğitim ve geliştirme sisteminin etkili olması için objektif değerlendirme araçları (değerleme ölçekleri ve anketler) geliştirilmelidir. Sistemin değerlendirilmesi için test dışında değerlendirme araçları (mülakat ve yüz yüze görüşmeler) kullanılmalıdır. Bunlar eğitim sisteminin değerlemesini geçerli ve güvenilir kılar.

Bu aşamaları tamamladıktan sonra değerlendirme aşaması gelir. Değerlendirmenin tek taraflı olarak eğitimi veren kişiler tarafından yapılması sağlıklı değildir. Hem eğitimci hem de eğitime katılan kişilerin yapılan eğitimle ilgili görüş ve fikirleri geribildirim niteliğinde alınarak yapılan eğitim çift taraflı değerlendirilmelidir.

Özetle personel ve yöneticilere yönelik ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi kurumun amacına ulaşması ve personelin yetiştirilmesi açısından önemli görülmektedir. Fakat şuan kurumda uygulanan eğitim yeterli değildir. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan hususlarda gerek çalışanlara ve gerek yöneticilere gerekli eğitim ve geliştirme programı uygulanarak tespit edilen eğitim açığı

giderilmelidir. Ayrıca çalışanlar arası iletişim ve haberleşme sorunu da bu konuda verilecek eğitim, personel arasındaki sorunları da asgariye indirecektir.

KAYNAKLAR

ACUNER, Taner. **“İnsan kaynaklarının yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve hizmet sektöründe bir saha araştırması”** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt-15, sayı 3-4 yıl-2001

AKIN Adnan, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)** Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002

ALDEMİR, Ceyhan, ATAYOL, Alpay, BUDDAK, Gönül. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**. (4.Basım) Barış Yayını İzmir-2001.

AYKAÇ, Burhan **“İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması”** Nobel Yay. Ankara -1999

FİLİZÖZ Berrin, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliği**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003

GÜRSEL Musa, IZGAR Hüseyin ve Arkadaşları, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi, 2003/ Konya

JAKSON, Terence **“Managing Human Resource in Europe: Cross-Cultural Issues and Problems”** ANDCP Personel No, 354, October- 1994.

PALMER, M. WINTERS. K.T. **“Fundamentals of Human Resources”** American Management Association Çev: ŞAHİNER, Doğan, Rota Yayın. Yapım Tanıtım İstanbul - 1993,

ŞENATALAR, Ferhat **“Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”** İstanbul Matbaası Yayını İstanbul-1975.

İnternet

Chadwick Clint, **The Vital Role Of Strategy İn Strategic Human Resource Management Education**, 2005

www.socscinet.com/bam/humres

Cristina M. Giannantonio, Amy E. Hurley, **Executive(İdareci) Insights Into HR Practices And Education**,2002

www.HRmanagementreview.com

Sabancı Holding, **İnsan Kaynakları Birimi**, 10,08,2006

http://www.sabanci.com/insan_kaynaklari.asp