

İnsan Kaynakları Yönetimi

Bölüm 6: Eğitim ve Geliştirme

Gündem

- * Temel kavramlar
- * Neden eğitim ve geliştirme?
- * Eğitim geliştirme süreci
- * Eğitim ihtiyaç analizi
- * Eğitim yöntemleri
- * Eğitimin etkinliğinin ölçülmesi

Endüstri toplumlarında çalışanların kullandıkları bilgiler yaklaşık üç yıl içerisinde, hızla gelişen bilgi çağının gerisinde kalmaktadır.

Peter F. DRUCKER

Temel Kavramlar

- * **Eğitim,** biri işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci. Mevcut işe odaklıdır.
- * **Geliştirme,** bir işte çalışmakta olan işgörenleri, gelecekteki görevlere hazırlamak için mevcut bilgi ve becerilerinin yükseltilmesidir. Gelecek ihtiyaçlara odaklanır.
- * **Örgüt Geliştirme:** Örgüt geliştirme, örgütün iş görme biçimini değiştirerek bütünsel performansını arttırmayı amaçlayan çalışmalardır.

Neden Eğitim ve Geliştirme?

- BBYD' düzeyleri geliştirilerek performans ve verimlilik artırma.
- Motivasyon ve bağlılığı artırma, işgören devir oranını ve devamsızlığı azaltma.
- Örgüt stratejisini destekleme
- Örgüt kültürünü değiştirme
- İşgücü esnekliğini artırma
- Sorunları çözme
- Değişimlere uyum sağlama
- Yetenek yönetimi
- Yönetici geliştirme

Sosyalizasyon

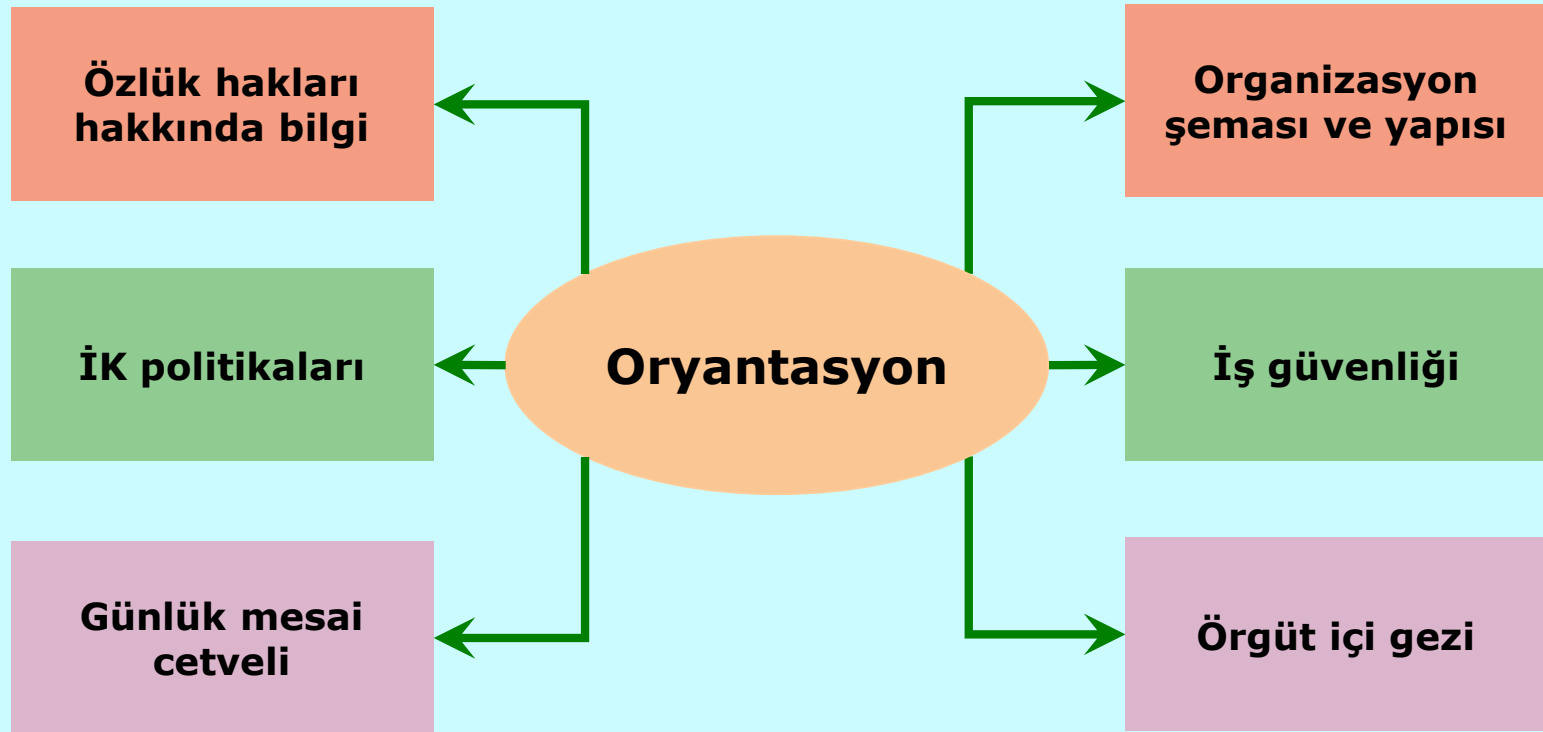
Sosyalizasyon; yeni işgörenlerin örgütün kültürüne uyum sürecidir.



Oryantasyon Eğitimi

- Başlangıçta olumlu izlenim yaratma
- Kişilerarası kabulü artırma
- İşe alıştırma, beklentileri paylaşma
- Örgütü ve örgüt kültürünü tanıtmak
- Bireysel ve örgütsel performansı artırma

Oryantasyon Eğitimi



Eğitim-Geliştirme Süreci

Eğitim
ihtiyaç
analizi

Eğitimin tasarımı

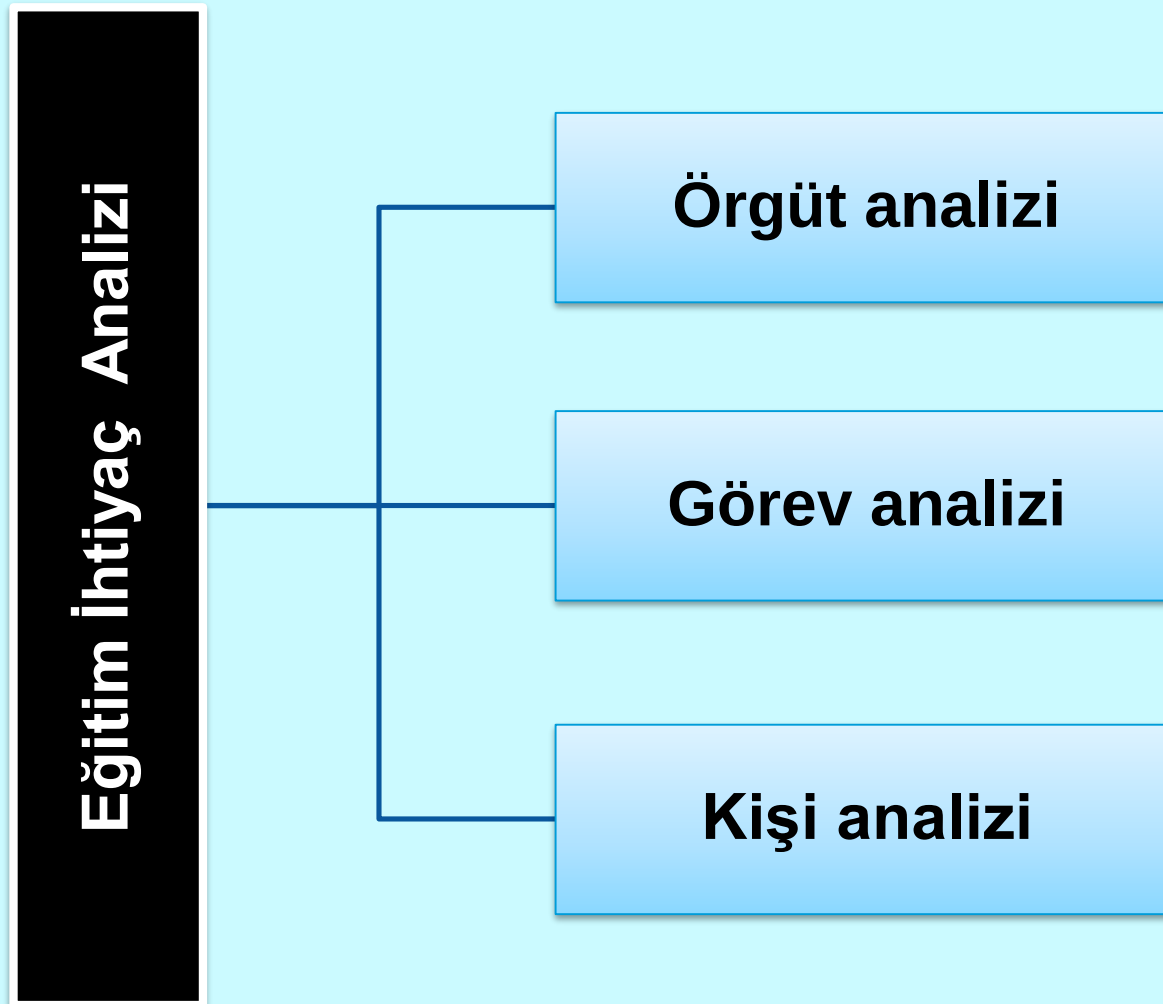
- Amaç ve hedefler
- Eğitici ve eğitilenler
- Ortam
- Yöntemin seçimi

Uygulama

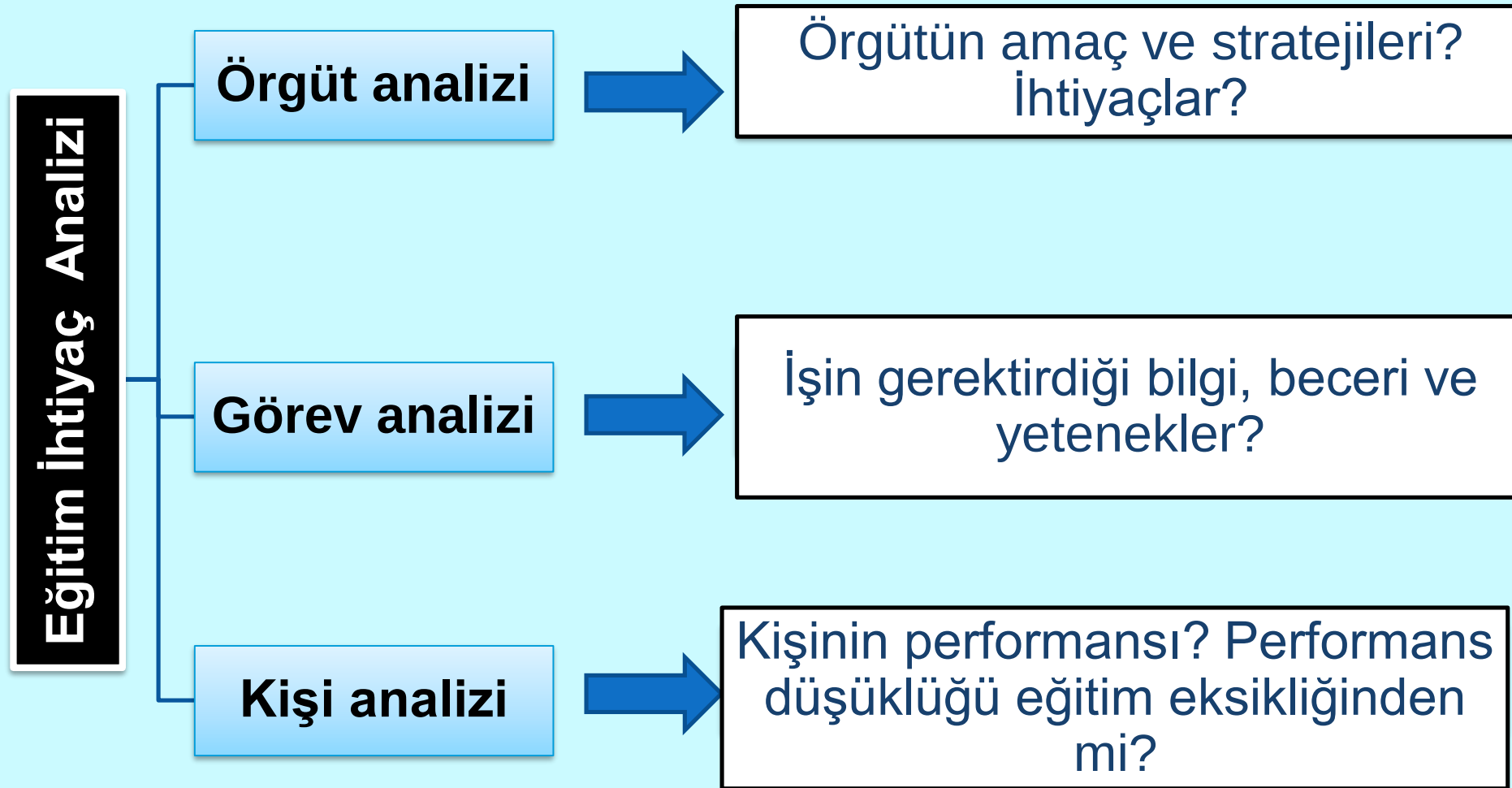
Eğitim etkinliğinin
ölçümü

Eğitim İhtiyaç Analizi

*** Hangi konularda, kimlerin eğitime ihtiyacı var?**



Eğitim İhtiyaç Analizi



Eğitim Transferi

- ✓ Eğitim Amaç/Hedeflerinin Tespiti ve Önceliklendirme
- ✓ Eğitimcilerin Seçimi ve Eğitileceklerin Özellikleri
- ✓ Ortamsal özellikler
- ✓ Eğitim transferi

Eğitim Yöntemleri

- ✓ İşbaşında eğitim
- ✓ Oryantasyon
- ✓ Rotasyon ve çapraz eğitim
- ✓ Çıraklık
- ✓ Staj
- ✓ Koçluk ve mentorlük
- ✓ Biçimsel olmayan eğitim
- ✓ Bilgisayar destekli eğitim
- ✓ Görsel-işitsel eğitim
- ✓ İnternet tabanlı eğitim ve uzaktan eğitim

- ✓ Konferans
- ✓ Sınıf eğitimi
- ✓ Rol-oynama
- ✓ Davranış rol modelleme
- ✓ Değerlendirme merkezi
- ✓ Örnek olay (Vaka çalışması)
- ✓ Simülasyon (benzetim)
- ✓ İşletme oyunları
- ✓ Şirket akademileri
- ✓ Akademik programlar
- ✓ Açık hava eğitimler
- ✓ Kültürel eğitim

Eğitim Yöntemleri

Tablo- 2: Bazı Eğitimlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Eğitim Yöntemleri	Eğitim amaçları			Maliyet		Eğitim transferi
	Bilgi	Beceri	Tutum	Geliştirme	Ekonomik	
Sunum	Evet	Hayır	Hayır	Düşük	Düşük	Düşük
Tartışma	Orta	Evet	Evet	Düşük	Düşük	Düşük
Örnek olay	Orta	Evet	Orta	Orta	Düşük	Orta
Rol oynama	Hayır	Evet	Evet	Orta	Orta	Orta
Simülasyon	Evet	Evet	Orta	Yüksek	Orta	Yüksek

Eğitim ve Öğrenme

- Motive etme ve etkin katılım
- Bireysel farklılıklar/Öğrenme stilleri
- Öğrenme materyalinin düzenlenmesi
- Uygulama ve tekrar
- Geribildirim
- Transfer

Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

Düzey 1: Tepkiler
Eğitime tepkiler nasıldı?

Düzey 2: Öğrenme
Ne öğrenildi?

Düzey 3: Davranış
Değişikliği
Davranış değişikliğine yol
açtı mı?

Düzey 4: Katma değer
Örgüte yarar sağladı mı?

Anketle tepkileri ve
memnuniyeti ölç.

Eğitim sonrası bilgi
düzeylerini ölç.

Eğitim sonrasındaki iş
davranışlarını gözlemle.

Gelir, satış rakamlarını
ve şikâyetlerin sayısını
kontrol et.

Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

$$\text{YGDO} = \frac{\text{Eğitimden kazanılan değer}}{\text{Eğitimin maliyeti}} \times 100$$

Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

- * Eğitimin etkinliğinin ölçümünde performans bazlı metriklerin kullanılması daha uygundur.
- **Eğitim sonrası ölçüm yöntemi:** Eğitimden sonra işgörenin performansını ölçmek.
- **Öntest- sontest ölçüm yöntemi:** Eğitimden önce ve sonra işgörenin performansını ölçmek. Değişimi saptamak.
- **Deney ve kontrol grubu ile öntest- sontest ölçüm yöntemi:** Kontrol ve deney grupları kullanmak.