



KARGEM ARAŞTIRMA YAZILARI



K A R G E M

**İŞLETMELERDE EĞİTİM**

**VE**

**EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ**

ZEHRA ÇINAR

# İŞLETMELERDE EĞİTİM VE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

## GİRİŞ

Günümüzde, büyük yada küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanlarının eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonların değişime ayak uydurabildikleri, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri görülmektedir. Çünkü eğitim, artık sadece bireylerin eğitimi olarak mikro düzeyde ele alınamamakta, örgütü bir bütün içinde ele alarak daha geniş bir öğrenme yaklaşımı olarak benimsenmelidir. Büyüklükleri yada pazardaki güçlü konumları nedeniyle gurura kapılan ve insana yatırıma gerek görmeyen organizasyonları değişim dalgalarına karşı tutunamadıkları ve zaman içinde pazarlarını, imajlarını, karlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybettikleri de görülmektedir. Ayakta kalmak için her organizasyonun artık öğrenen organizasyonlara dönüşmesi gerekmektedir. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'ın da belirttiği gibi, endüstri toplumlarında çalışanların kullandıkları bilgiler yaklaşık üç yıl içerisinde, hızla gelişen bilgi çağına gerisinde kalmaktadır. Bunu önleyebilmenin tek yolu ise, çalışanların bilgilerini hızlı ve etkili bir yöntemle güncelleyebilmesidir. Çünkü "Gelecek Toplum", bilgi toplumu olacak, bilginin yayılma kolaylığı, herkesin elde edebilirliği ile hem organizasyonlar, hem de bireyler son derece yarışmacı bir hale geleceklerdir.

## EĞİTİM

Bilginin elde edilmesi çabası ışığında organizasyonlarda eğitim; işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir.

Ayrıca eğitim; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür. Bir başka tanımda da, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.

Eğitim yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren ve esas olarak kişisel ve mesleki gelişime ilişkindir.

Bu kavramların da ne olduğuna bakarak eğitim konusunu daha iyi kavrayabiliriz.

Yetiştirme ; özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Bilginin yetiştirici (montör) aracılığı ile bireye kazandırılmasıdır. Bu anlamdaki eğitim, alışlagelmiş rutin süreçlerin tekrarı şeklindedir ve insanların yapabilir kılınmasıdır.

Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir.

Sonuçları da işe yönelik, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.

Geliştirme ise ; mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Bu etkinliklerin her zaman işletmeyle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı isteyebilirler.

Aynı zamanda bu; bireyi , üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlar, yani kişinin geleceğe hazırlanma amacını güder.

Bu uygulama gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek personele uygulanır.

Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir.

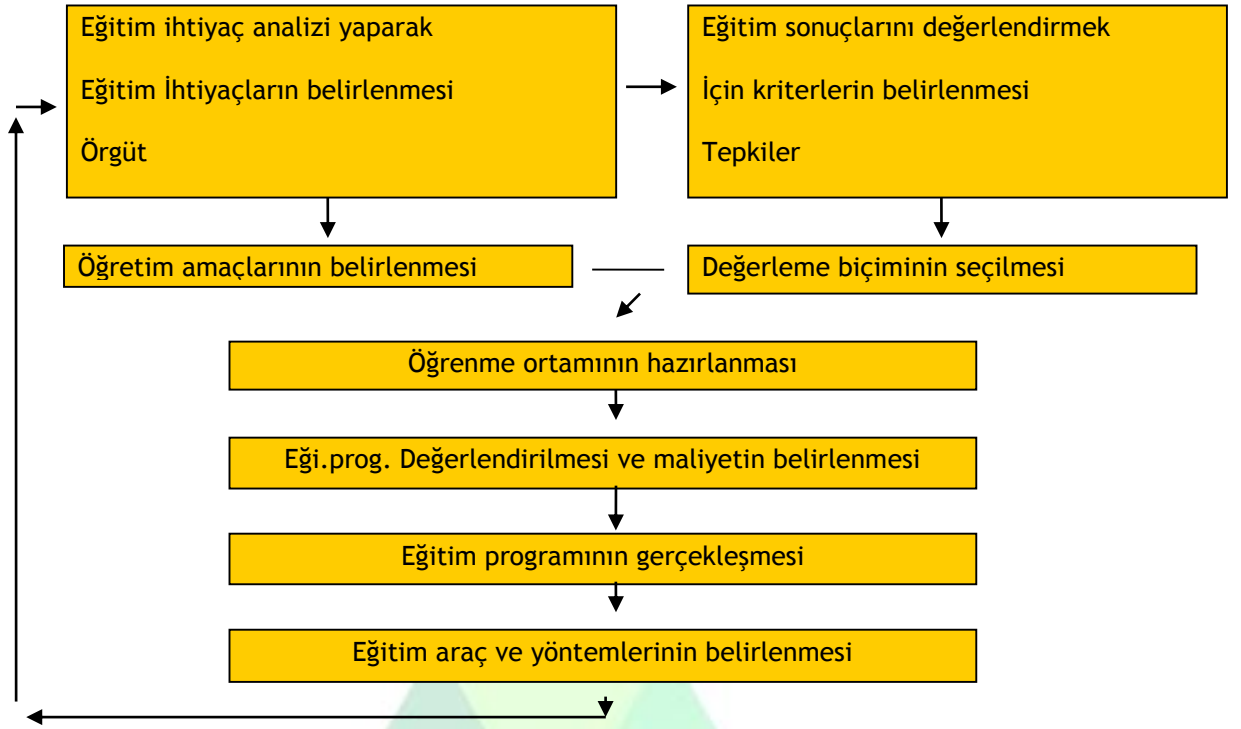
Eğitim konusuna geri döndüğümüzde görüyoruz ki bir örgütün insangücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin, iş görenlerin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri bir birine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmelidir. Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında aşağıdaki şekilde görüleceği gibi dört aşamadan oluşur.

Eğitim Faaliyetleri;

- 1- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- 2- Eğitim amaçlarının belirlenmesi
- 3- Eğitim programı hazırlanması ve uygulaması
- 4- Eğitim programı sonuçlarının değerlendirilmesi

İHTİYAÇ ANALİZİ GELİŞTİRME / DEĞERLEME



Şekil 1. Şencan, H., Erdoğan N., İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, Beta Yayın Dağıtım, 2001

## EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

İhtiyaç; mevcut durum ile olması gereken veya istenilen durum arasındaki farklılıktır. Bir bakıma, "Ne" ile "Ne olmalı?" arasındaki farktır.

İhtiyaç Analizi ise; mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla izlenecek bir süreçtir.

Bu süreç, önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların yerinde kullanılması için akılcı bir yaklaşım sağlar.

Bu akılcı yaklaşımın, eğitim programlarındaki adı, eğitim çalışmalarında ilk ve en önemli aşamayı oluşturan eğitim ihtiyacı analizidir.

Eğitim ile hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması için en temel araçtır. Eğitim İhtiyaç Analizi, eğitimin gerçek adresinin, önemli iş ve verimlilik ihtiyaçlarının sağlanmasında yardımcı olarak işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirler.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletmenin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlendirmeyle ilişkili olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi, işletme içinden veya dışından gelen ve eğitim ihtiyacının habercisi olabilecek bazı sinyaller de dikkatleri eğitim eksikliği konusuna çekebilir.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı yukarıda belirtmiş olduğumuz gibi genellikle; çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği - gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya

çıkılmaktadır. Ya da örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tesbit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. Eğitim, mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir.

Organizasyonlarda eğitim yapılmasını gerektiren nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

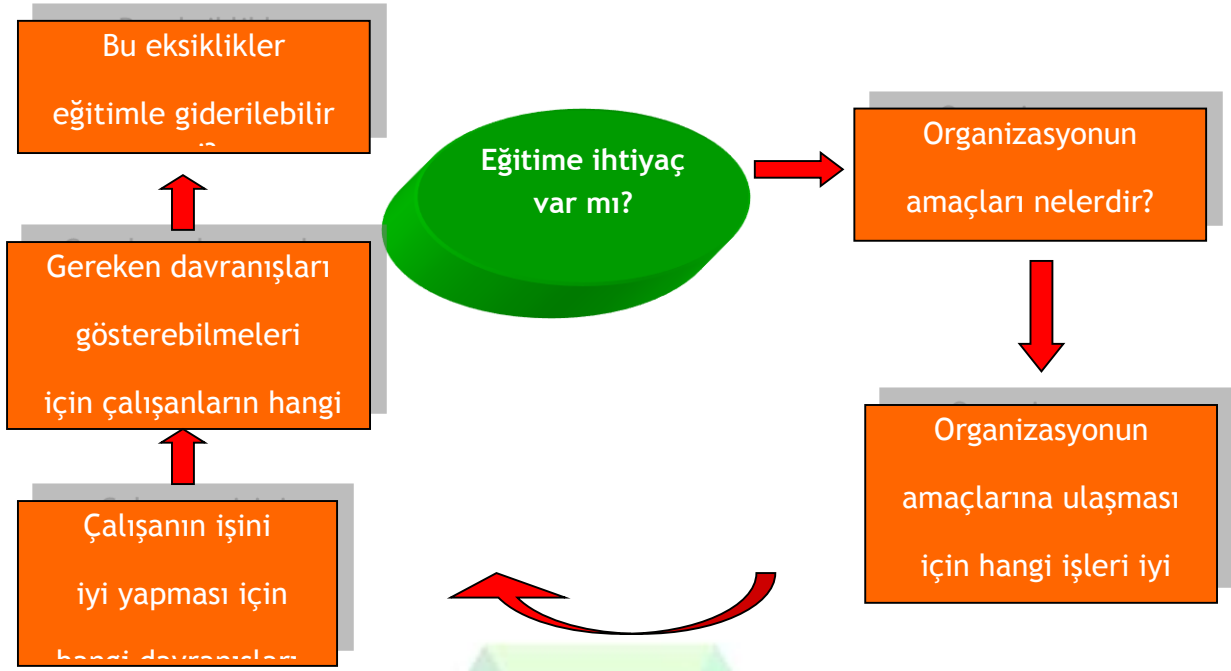
• Organizasyonun büyümesi	* Reorganizasyon
• Organizasyonun küçülmesi	* Yeni teknolojilere geçilmesi
• Dönemsel dalgalanmalar	* Yeni malzemelerin kullanılması
• Çalışanların yeni görevlere yükseltilmesi	* Yeni ürünlerin pazara sunulması
• İş ortamında değişiklik	* Yeni görevlerin oluşturulması
• Yeni yasaların çıkması	* İşten ayrılanın yerinin doldurulması
• Özel projelerin yürütülmesi	* Şirketlerin birleşmesi-el değiştirmesi
• Kadro değişiklikleri	* Şirketin yerinin-yerleşiminin değişmesi
• Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması	* Yeni pazarlara girilmesi
• Yönetim tarzının değişmesi	

Ancak organizasyonun amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmesini güçleştirecek bazı sorunlar vardır ki bunlarla ve benzeri sorunlarla karşılaşıldığında çalışanların bilgi, beceri düzeylerinin veya tutumlarının yetersiz yada uygun olmadığı ve dolayısıyla da bir eğitim ihtiyacının bulunduğu anlaşılabilir. Örnek olarak;

- Müşterinin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması
- Dış çevredeki değişime ve gelişmelere uyum sağlanamaması
- Fire, hurda ve atık miktarlarının artması
- Makine ve donanımın kötü kullanılması
- İade oranlarında ve stoklarda artış
- İnsan sorunlarının, gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması
- İşgücü devrinin yükselmesi
- Verim düşüklüğü ve moral bozukluğunun yaygınlaşmasını gösterebiliriz.

Eğitim ihtiyaç analizi, organizasyonlarda insan kaynakları ve/veya eğitim birimleri yönetici ve uzmanları tarafından yukarıdaki sorunların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya konulması ve proaktif bir yaklaşımla eğitim ihtiyaçları ile ilgili kararların alınması şeklinde gerçekleştirilebilir.

## **EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ DÖNGÜSÜ**



Şekil 2. Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları sf.302

## EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN SÜREÇLERİ

### Birinci Adım: Problemin teşhis ihtiyacı

- Organizasyonel çevreyi tanımlama
- Performans açığı analizi
- Hedeflerin belirlenmesi

### İkinci adım: İhtiyaç analizinin nasıl olması gerektiğine karar verme?

- Belirlenmiş kriterlere göre metod oluşturma
- Metod açısından avantaj ve dezavantajların değerlendirilmesi

### Üçüncü adım: Dataların toplanması

- Mülakat yapılması
- İş soru formları ve anketlerin uygulaması
- Dökümanların gözden geçirilmesi
- İş üstünde kişilerin gözlemlenmesi

### Dördüncü Adım: Dataların analizi

- Kalitatif analiz veya kantatif analiz yapma
- Çözümleri tanımlama / Tavsiyeler

### Beşinci Adım: Geribildirim Sağlama

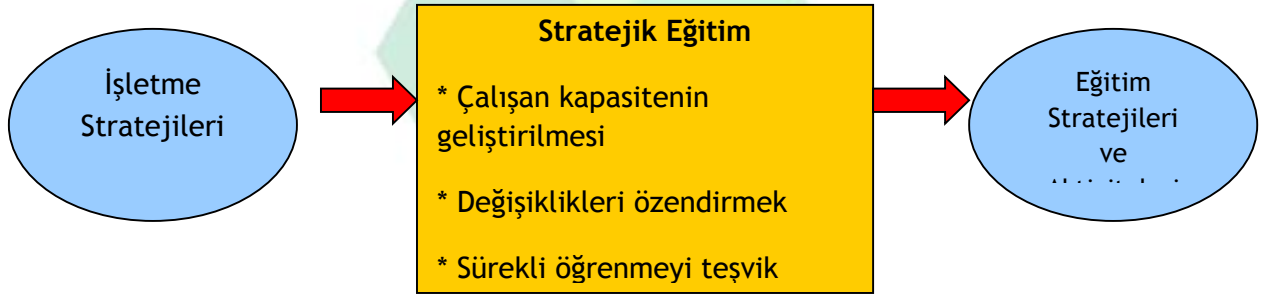
- Raporlama ve sözlü prezantasyon
- Bir sonraki adımı tanımlama – Eğitim gerekleri?

### Altıncı Adım: Hareket Planını Geliştirme

Bu süreç organizasyonel bazda, pozisyonlar bazında ve kişisel bazda ortaya koyacak süreçler yürütülerek;

- Firmanın kısa/uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmada etkin rol oynayabilecek eğitimler (Örgüt Analizi)
- Her bir pozisyon için mevcut görev tanımları ve bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan niteliklerin incelenmesi sonucunda pozisyon bazında ihtiyaç duyulan eğitimler (İş analizi)
- Her bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerin gereklilikleri ve kişisel yeterlilikleri incelenerek bireysel bazda eğitim ihtiyaçları tanımlanır. (Kişi analizi)

### İŞLETME ( ÖRGÜT/ORGANİZASYON ) DÜZEYİNDE ANALİZ



Şekil 3. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management TENTH EDITION 2003 Southwestern College Publishing.

Örgütsel analiz, örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlar. Örgütün hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin transfer edileceği ortamı ve eğitimi sınırlayabilecek iç ve dış koşulları kapsar.

Bu analiz genellikle, üst yönetimdeki kişilerin, eğitim doğrultusunda kendi beklentilerini değerlendirmelerini gerektirir.

Burada örgütün kaynak ve kabiliyetinin de analiz edilebileceğini eklemek gerekir. Bu analiz daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılır. Örgütün etkinliğini arttırmak için işgücü maliyeti, çıktının miktarı ve kalitesi gibi çeşitli etkinlik ölçütleri göz önüne alınarak, eğitim ihtiyacı duyulan alanlar saptanır. Örgüt ikliminin önemi burada vurgulamamız gerekir. Örgüt iklimi, örgütteki değerler sistemi veya örgüt üyelerinin duygu ve tutumlarıdır. Eğitim ve geliştirme programları örgütte mevcut davranış kalıplarının sürdürülmesi için kullanabileceği gibi davranışların değiştirilmesine yönelik de olabilir. Örgüt iklimi, yeni tutum ve davranışlara, örgütte uygulanma fırsatı tanıyıp tanınmamasıyla da eğitim programının başarısını etkileyebilmektedir.

Örgütsel analizin yapılmasında, öncelikle şu soruya cevap aranmalıdır.

Eğitim, iş görenlerin davranışlarında organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak değişimler yaratacak mıdır? Görülüyor ki, ihtiyaçlar saptanırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, eğitim faaliyetlerinin, organizasyonun amaçlarına ulaşmasıyla ilişkilendirilmesidir. Örgütsel analiz ayrıca, kurumun bir bütün olarak incelenmesi, ters giden yada yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. Bunun için de bazı hususlara dikkat etmek gerekir;

- Çevre faktörlerinin değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
- İşletmenin özellikle dikkate alınması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
- İşletmenin genel karlılık düzeyi nedir?
- İşletmenin kar ve gelir kaynakları nelerdir? Bunlar ne kadar istikrarlıdır?
- İşletmedeki maliyetler arasında özellikle kontrol edilmesi gereken faktör nedir?
- İşletmenin kaynakları, stratejileri, yapısı, kültürü arasında çatışma var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
- İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? Çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
- Bilgi ve beceri yönünden işletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu güçlü ve zayıf yönler işletmenin etkinlik ve karlılığını nasıl etkilemektedir?
- Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir?
- İşletmenin kariyer planını oluşturmak için fırsatlar ve kısıtlar nelerdir? Eğitimin kariyer planlarına katkısı ne olabilir?
- Eğitim sistemi, ihtiyaçları belirleme ve gidermede ne kadar etkindir?

Örgüt düzeyinde gerçekleştirilecek analizleri şu başlıklar altında toplayabiliriz;

- İşletme misyon, amaç ve stratejilerinin analizi,
- İşletmenin dış çevresinin analizi,
- İşletmenin etkinlik ve verimliliğinin analizi,
- İşletme iklim ve kültürünün analizi,
- İşletmedeki insan kaynaklarının analizi

Ancak bir noktayı gözden kaçırmamak gereklidir. O da her sorunun eğitim eksikliğinden kaynaklanmadığı ve her verimli olmayan çalışmanın eğitimle ilişkilendirilemeyeceğidir. Yanlış malzeme kullanımı, verimli olmayan çalışma yöntemleri, düşük ücret gibi eğitim dışı faktörler de bazı sorunların kaynağında yatan nedenler olabilir. Bu gibi durumlarda sorun eğitimle değil, yeni malzemeler edinerek, doğru yöntemler uygulayarak ve ücretleri yükselterek çözülebilir. Bunun için de eğitimden başka örgütü destekleyen sistemlerin tespit edilmesi ve eğitimle çözülmesi beklenen soruların bu sistemlerde yapılacak bir değişiklik ile halledilmesi gerekmektedir. Yani, örgütte bazı problemler olabilir ve bunları eğitim programı vererek değil de seçme işlemlerinde yada iş çevresinde yapılacak bir değişiklikle çözmek mümkün olabilir.

Örgüt analizi yürütülmediği takdirde yürütülen eğitim programları firmanın hedefleri ile birebir örtüşmeyeceğinden firmanın yararına olmayan eğitimler için gereksiz zaman ve para harcanmış olur. Ayrıca planlanan eğitimin de örgüte uygun olması ve ölçülebilir sonuçlarının ortaya konması gerekir.



Örgüt hakkında genel incelemenin yapılmasının ardından, çalışmanın kapsamına karar verilmelidir. Eğitim ihtiyaçları, belirli bir grup çalışan için belirlenebileceği gibi organizasyonda görev yapan tüm personel için de belirlenebilmektedir. Örgütler ayrıca, eğitim verildikten sonra eğitimi almış kişilerin eğitim sırasında öğrendiklerini uygulayabilecekleri (eğitim transferi) bir eğitim sonrası ortamı hazırlamaktan da sorumludurlar. Bu yüzden yöneticiler çalışanları desteklemeli ve öğrendiklerini uygulama fırsatlarını yaratmalıdırlar. Aksi halde öğrenilen materyal unutulacak ve eğitim amacına ulaşmamış olacak.

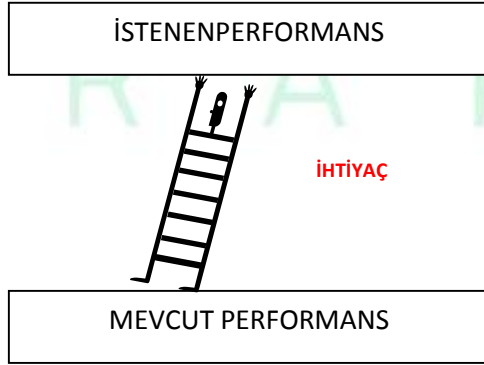
### ***İŞ (GÖREV) DÜZEYİNDE ANALİZ***

*İşletmenin analiz edilmesi ile toplam eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Bundan sonraki aşama, çalışanın yapacağı işin analiz edilmesidir.*

Bu analizde önemli olan örgütlerin öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin temel şartının değişikliklere uymak ve sürekli olarak etkili çalışmalar gerçekleştirmek olduğunu anlamaları daha sonra ise eğitimin başarısının sağlıklı ve tutarlı iş analizlerine bağlı olduğunu kavramalarıdır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işlerin, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ortaya konması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmiştir.

İş düzeyindeki analizde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapan personelin sahip olması gereken nitelikler incelenir.

İş analizi sonucu, bir işin nasıl yapılacağını gösteren iş tanımı (işin niteliği, yapıldığı şartlar) ve o işi yapacak kişide olması gereken özellikleri (beceri, sorumluluk, asgari başarı standartları) gösteren iş gerekleri belirlenir. İş analizi, işlerin nasıl yapılacağını gösterdiğinden, mevcut performansın - olması gereken performanstan ne kadar farklı olduğunu ortaya koymaya yarar.



Şekil 4 [http://www.itsinc-us.com/tpm/na\\_article1\\_10-18-04.htm](http://www.itsinc-us.com/tpm/na_article1_10-18-04.htm), Training Needs Analysis

Eğitim ihtiyacı analizi sürecinde iş analizi 2 şekilde gerçekleştirilebilir. Ya mevcut iş tanımı ve gereklerinden faydalanılır yada bunlar yoksa iş analizi yapılarak bir işin gerektirdiği görev, sorumluluk, yetenek ve beceriler belirlenir.

Ancak yeri gelmişken ifade edelim ki iş analizi ve buna bağlı olarak geliştirilen iş tanımı ve iş gerekleri insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının temelidir. İş analizi, eğitim, personel seçimi, terfi, başarı değerlendirme ve ücretlendirme gibi faaliyet ve fonksiyonların tümü için vazgeçilmezdir.

**İŞ ANALİZİ:** İş analizi, işgören yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biridir ve bir çok başka işgören işlevinin uygulanmasında altyapı oluşturur. İş analizi farklı kaynaklarda;

“işi oluşturan ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç”; “insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanılması için iş ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi” ya da “işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi süreci”;

“her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi” olarak tanımlanmaktadır.

İş analizinde kullanılan bilgi toplama yöntemleri ise; soru formu doldurma, gözlem ve görüşme, karma yöntem, video ve filme alma yöntemi...

Bir iş analizinden iki ürün elde edilebilir: İş tanımı ve iş gerekleri. İki ürün ile arasındaki ilişki ise; iş tanımlarını yazmak, gereklilikleri belirlemek ya da iş değerlendirme yapmak gibi bir ya da daha fazla önemli işlevlerde kullanılacak bilgileri bir araya getirmek şeklinde olmaktadır.

**İş Tanımı:** İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin tanımı yapılır ve işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Aynı zamanda, iş için aranan özellikler de iş tanımında tespit edilir. Kısaca iş analizini özetleyen ve iş hakkında kısa ve özlü bilgiler içeren bir belgedir.

İş tanımının amaçları:

- İşin yapılma amacını belirlemek
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek

Eğitim ihtiyaç analizi, çalışmalarında mevcut iş tanımlarından yararlanılabilir. İş tanımlarının özellikle “görev ve sorumluluklar” bölümü sahip olunması gereken beceriler hakkında bilgi verici niteliktedir. Analizcinin bu bölümleri okuması ve gerekli becerileri tespit etmesi işi yapan personelin performansını değerlendirmede işine yaracaktır.

### İş Tanımlarından Eğitim İhtiyacı'nın Belirlenmesi

İş analizlerinin eğitim ihtiyaç analizi ile ilgisi, iş tanımları aracılığı ile eğitim ihtiyaç analizi bilgi alt yapısını oluşturmasıdır. İşletmede iş analizi yapılmış ve buna bağlı olarak iş tanımları, iş gerekleri çıkarılmışsa ilgili pozisyonlardaki kişilerin temel eğitim gerekleri de bir ölçüde açığa çıkmış demektir.

- İş tanımlarının hazırlanmasıyla birlikte araştırmacı her bir görev için iş tanımını aşağıdaki faktörler açısından değerlendirmeye alarak bu pozisyonda çalışan kişinin yetenek ve beceri profilinin çıkarmaya çalışır.
- İş tanımında yer alan görevi gerçekleştirecek kişinin eğitimle gerçekleştirilebilecek temel iş öğeleri nelerdir?
- Bu iş öğeleriyle ilgili olarak işe başladığında temel oryantasyon eğitimi almış mıdır?
- Temel iş öğeleri ile ilgili olarak yetiştirme veya işbaşı eğitimi almış mıdır?
- İş ile ilgili almış olduğu eğitimler planlanan eğitim saati açısından yeterli midir?

İş analizci bu süreci izleyerek, işin temel öğeleri ve bunları işte tatmin edici düzeyde uygulayabilecek eğitimler ve bu eğitimlerin süresini gözden geçirir. İşin temel öğelerini eksiksiz yerine getirebilecek

düzyede eğitim alınmadığını belirlerse, bu eksikliği eğitim ihtiyacı olarak kaydeder. Analizci bu sırada eğitim ihtiyacının ne tür bir eğitim ile ve ne kadar sürede giderilebileceğinin belirler.

*EĞİTİM İHTİYACI= OLMASI GEREKEN DÜZEY- VAR OLAN DÜZEY*

**İş Gereklere:** İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gereklereidir. İş gereklere iş tanımlarından farklıdır. Onlar, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gereklere, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken, iş gereklere işin istediği çalışan profilidir. İş gereklere iş tanımı ile birlikte aynı formda düzenlenebileceği gibi ayrı bir form halinde de düzenlenebilir.

Eğitim ihtiyacı analizinde İş gereklereine başvurmanın yararı, belli bir mevkideki personelin aşağıdaki saptanan özelliklere ne ölçüde uygun olduğunu karşılaştırma imkanı sağlamasıdır.

İş gereklere çalışmasında çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilir:

- Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar.
- Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vs.
- Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs.
- Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığı.

Böylece sürekli tekrarladığımız gibi personelin yaptığı işle ilgili olarak gerekli özellikler ve personelin aranan özelliklere sahip olma düzeyi arasında fark varsa bu eğitim ihtiyacı olarak belirlenir.

Ayrıca analiz sürecinde iş tanımı ve iş gereklereinde yer alan bilgilerin doğru olarak belirlenmesi önemlidir. Çünkü burada belirlenen düzey ölçü alınır. Bu düzey ile personelin bilgi ve beceri düzeyi arasındaki fark eğitim ihtiyacı olarak ortaya konur.

### **İş Gereklereinden Eğitim İhtiyacı'nın Belirlenmesi**

Analizcinin izleyeceği süreç aşağıdadır.

- İş gereklere yeni yapılıyorsa iş ile ilgili eğitim düzeyi, tecrübe, beceri, yetenek ve kabiliyetler doğru bir biçimde belirlenmiş midir?
- İş gereklere önceden yapılmış ise, iş gereklere bilgileri ne kadar günceldir?
- İncelenen görevdeki iş gereklereinde belirlenen eğitim düzeyi ile görevi yerine getirecek personelin eğitim düzeyi uyumlu mudur? Personelin eğitim düzeyi iş gereklereinin altında ya da üzerinde midir?
- Personelin iş tecrübesi iş gereklereinde belirlenen düzeyde midir? Personelin tecrübesi gerçekten işin gerektirdiği birimlerde ve yeterli sürede olmuş mudur?
- Personelin beceri, yetenek ve kabiliyetleri ile iş gereklereindeki bu özellikler uyumlu mudur?
- Görevi yerine getirirken iş gereklereinde yer alan yabancı dil ve bilgisayar kullanımı gibi bazı bilgi ve becerilere gerçekten ihtiyaç var mıdır? Yoksa bu beceriler olsa iyi olur türünde özellikler midir?

Sonuç olarak iş analizi;

- Her iş için yapılması istenen görevler hakkındaki bilginin belirlenmesi (iş tanımlaması) ve bu görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bilgi/beceri ve yeteneklerin

tanımlanması (iş yeterliliği) ve kabul edilebilir minimum standartların (performans değerlendirme) belirlendiği

- İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplandığı
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performanslar belirlendiği
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlendiği
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edildiği
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan performans problemlerinin yaşandığı işlerin ortaya çıkartıldığı bir süreçtir.

### **KİŞİ DÜZEYİNDE ANALİZ**

Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik kişi düzeyindeki analizde, ilgili kişinin performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansı yanında, personelin değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır.

Yani çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır. Böylelikle iş gerekleri ile çalışanın bilgi ve becerileri arasındaki fark belirlenir. Eğer bu fark motivasyon eksikliği ise, işe uyumsuzluk v.b. sebeplerden değil de eğitim eksikliğinden kaynaklanıyorsa eğitime ihtiyaç var denilebilir. Aksi durumda sıkıntıların diğer sebepleri bulunup, çözüme kavuşturulmalıdır.

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle personelin mevcut performansı üzerinde durulmaktadır. Bu önemli olmakla birlikte eğitim ihtiyaç analizi yapmadan önce bireylerin sahip oldukları değerler ve ihtiyaçların da incelenmesi gerekir. İnsanlar bazen belli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olsalar da iyi performans göstermeyebilirler. Bunun sebebi yaptıkları işin değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olmamasıdır. Bir diğer ifade ile iş görenin kariyer beklenti ve planları ile mevcut kariyer imkanlarının uyumsuz olmasıdır.

**1-Değerler;** Değerler, diğer şeyler arasından önem verilen önceliklerdir. İnsanlar ömürlerinin yaklaşık üçte birini kapsayan meslek faaliyetlerinden doyum beklerler. Mesleki faaliyetler sonucu beklenen doyum meslek değer olarak adlandırılır. Kişinin niçin çalıştığı, yeteneklerini geliştirme, sevdiği işleri yapıp mutlu olması, çok para kazanma isteği gibi faktörler kişinin mesleğinden neler beklediğini gösterir. Ben ne için çalışıyorum, mesleğimden ve hayattan ne bekliyorum gibi sorulara verdiği cevaplar o kişinin mesleki değerlerini yansıtır.

Değerler iş hayatında başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Değerlerinin farkında olan kişi, kendine uygun meslek ve işlere yönelerek kendini yetiştirmeye çalışır.

Bazı değer alanları şöyledir;

\* Yaratıcılık, yarışma, işbirliği, değişiklik, liderlik, kazanç v.b.

Personel, eğitim programına dahil edilmeden önce işi ile değerleri arasında uyum problemi olup olmadığına bakılmalıdır. Ayrıca personelin verilecek eğitim programını değerlerine uygun görmesi de dikkate alınması gereken bir diğer husustur. Çünkü eğitim ihtiyaç analizi sonunda bireylerin değer yapılarına uygun eğitim programlarını tercih etikleri görülmüştür.

**2-İhtiyaçlar;** İhtiyaç, bireyin veya sosyal sistemin beklenen doğrultuda fonksiyon göstermesi durumunun gerçekleşmesidir. Hoş ve güzel bulunan şeyin istenmesi değil, ancak bireyin veya sistemin

fonksiyon göstermesi veya gelişmesine engel oluşturan eksikliklerdir. İhtiyaçla ihtiyaç duyulan şeye karşı mantıklı, akla uygun bir beklenti vardır.

Burada ihtiyacın organizasyon içinde iki türlü olduğunun da altının çizilmesi gereklidir, işletme ihtiyaçları ve kişinin ihtiyaçları. Bu iki ihtiyaç birlikte düşünülmeli ve uyumlu hale getirilmelidir. Kişinin istekleri ile ihtiyaçlarını birbirinde ayırmak oldukça önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizinde isteklerden çok ihtiyaçlar önemlidir.

İhtiyaçlar 3 grupta değerlendirilir;

a- İfade edilmiş ihtiyaçlar (bir işi yapmak için nelere ihtiyaç olduğu, eleman ihtiyacı, sunum malzemeleri ihtiyacı gibi)

b- Gizli ihtiyaçlar (Duruma göre değişkenlik gösterirler. İş ortamında meydana gelen bir değişiklik, ihtiyacı açığa çıkarır. Süreçlerde, teknolojiye meydana gelecek değişiklikler açıkça ifade edilmeyen yeni ihtiyaçları gündeme getirir.)

c-Hissedilen ihtiyaçlar ( Belirtilen 3 ihtiyaç türünden en önemlisi budur. İhtiyacın var olması veya derecesinden çok, kişinin o ihtiyacı algılayıp algılamadığını belirler. Kişinin hedef performans düzeyi ile gerçekleşen performans düzeyi arasındaki farkı kavraması algılanan ihtiyaçtır.)

**3-Mevcut Performansın Değerlenmesi;** Başarı değerlendirme ; “İşgörenlerin iş yerindeki başarılarının, tutum davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir.” Başarı değerlendirme ile personelin performans düzeyi gibi önemli bir bilgi sağlanmış olur.

Örgütler belirli sürelerde (6 aylık veya 1 yıllık aralıklarla); terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten ayırma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi gibi konularda bir dizi kararlar alırlar. Alınan bu kararlar, başarı değerlendirmenin amacına katkıda bulunabilir ve aynı zamanda örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutarlar.

Performans ve kariyerin bütünleşik olarak ele alındığı işletmelerde, performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaç analizi için en önemli veri olarak kullanılmaktadır ve işletmelerde performansla ilgili problemlerin olduğu bölümler ve bu bölümlerdeki yetersiz kişilerin belirlenmesi, sorunların eğitimle iyileştirilip giderilme durumunun araştırılması eğitim ihtiyaç analizinin temelini oluşturur.

Değerleme sonucunda değerlemeyi yapan yönetici/değerleyici ile personel bir araya gelerek performans değerlendirme sonuçlarını karşılıklı olarak görüşmelerinde yarar vardır. Böylece, performansı değerlendirilen personele geri besleme yapılarak nelere ihtiyacı olduğu bildirilecektir. Değerleme görüşmesi personelin kendisi için belirlenen eğitim ihtiyacını kabul etmesini de kolaylaştıracaktır.

Eğitim ihtiyacı=Şimdi olması gereken performans + Gelecekte olması gereken performans + Gelecekte yeni yatırımlarla ilgili ihtiyaçlar -Mevcut performans

**4-Potansiyel Performansın Ölçülmesi;** Eğitim İhtiyaç Analizi’nde, potansiyeli olan ve umut vaat eden personelin tanınması önemlidir. Eğitim, personele yapılan bir yatırım olduğuna göre, gelecekte kendisini geliştirerek işletmeye daha fazla yararlı olacağı umulan kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir. Potansiyel performansın ölçülmesi ; a-Testler b- İlk amirin aracılığı ile gerçekleşir. İlk amirin Performans Değerleme formuna düşeceği 2 satırlık değerlendirme ilgili kişinin gelecekteki

başarılarına ilişkin çok daha fazla bilgi verebilir. Potansiyel başarısı yüksek olan elemanlar eğitim programlarında her zaman öncelikli bir konumda bulunurlar.

Potansiyeli yüksek elemanların belirlenmesi ve gelişme ihtiyaçlarının ortaya konması bir kaç yönden ele alınmalı;

- Adaylar için gelecekteki muhtemel pozisyonlar ve bu pozisyonlara ulaşmak için gerekli zamanın belirlenmesi
- Adayın güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Adayın öncelikle geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi

**5- Kişisel Kariyer Geliştirme Planı;** Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler.

Kariyer gelişimi ele alındığı zaman, kişinin sadece iş hayatı değil, aynı zamanda kişisel ihtiyaç ve beklentileri ile bu ihtiyaç ve beklentilerin bulunulan yaşa ve göreve göre değişmesi de dikkate alınır. İş yerinde çalışan herkes, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumludur. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin öncelikle kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaların bilincinde olan birey, kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atar.

Kariyer geliştirme çalışmalarında amaç; kişinin sahip olduğu yeteneklerini kullanarak hak ettiği pozisyona gelmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu yardım, örgütler bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve kariyer planlamasında bireysel yeteneğini kullanması ile de mümkün olmaktadır. Örgütler, yalnızca çalışanların seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlernlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği taşırlar. Örgütlerde çalışan kişiler kariyerin olanaklarından ve ödülllerinden yararlanırlar. Bu yararlanma elbette tek yönlü değildir; örgütte çalışanların kalitesinin yükselmesine paralel olarak daha karlı ve/veya etkin bir hizmet ortaya koyulabilecektir.

Bireyin kariyerini geliştirmeye yönelik en belirgin çabayı kendisinin göstermesi gerekir; ancak örgütten de, bireyin gösterdiği çabayı yönlendirmesi ve destek olması beklenmektedir. Çünkü kariyerin, bugünü ve geleceği ile ilgili amaçların planlı bir biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren örgüt, kendi amaçlarının gerçekleştirilebilmesine de katkıda bulunur. Bu nedenle örgüt ve birey arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır.

Görüyoruz ki kariyer geliştirme, örgüt, birey ve kültürel özelliklerin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Literatür daha çok örgüt ve bireyin kariyer geliştirme konusunda yapması gerekenlere yer vermektedir. Örgütün yapması gerekenler: çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak ve eşit yükselme olanakları sağlamak gibi faaliyetlerdir. Bireyin yapması gerekenler ise kendini değerlendirmesi, olanakları araştırması, karar vermesi ve amaç oluşturması, hareket planı hazırlaması ve bunları takip etmesidir. Destekleyici fonksiyon olarak kültürel özellikler boyutu ise bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları geliştirmesini ve buna uygun davranması zorunluluğunu yüklemektedir.

Eğitim ihtiyaını belirlemek amacıyla iş görenlerin kişisel kariyer gelişim planlarının bu çerçevede ele alınmasında fayda vardır. Burada esas olan bireyin güçlü olduğu yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve belli bir süre sonunda personelin gelmek istediği yerin yönetim kademesince saptanmasıdır. Eğitim İhtiyaç Analizi sürecinde personelin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulup konulmadığı ve işletme kariyer planları ile bireylerin kariyer planlarının uyumlu olup olmadığı da incelenmelidir.

**6-Beceri Ve Yetenek Analizi;** İşletme yöneticileri, günümüzün karmaşık iş çevresi içinde yüzlerce iş becerisine sahip elemanlarla çalışma durumundadırlar. Her bir iş becerisi için özđün eğitim programları düzenlemek hem pratik, hem de ekonomik olmayacağı için söz konusu becerileri gruplandırmak eğitim ihtiyaç analizi yapacak eğitimcinin işini kolaylaştıracaktır.

5 Çeşit Beceri Vardır:

- *Zihinsel beceriler:* Soyut düşünemeyi, olaylar ve nesnelere arasındaki ilişkileri kavrayabilme ve neden sonuç ilişkilerini görebilme, işletmeyi bir bütün olarak görebilme. Üst yönetimde aranır.
- *Kişiler arası ilişki ve davranış becerileri:* Başkalarıyla anlaşabilme, ilişki kurabilme, sağlıklı bir iletişim.
- *Teknik ve mesleki beceriler:* İşin nasıl yapılacağı, hangi ilke ve kurallara göre yapılacağı, hangi standartlarda olacağı, ilgili araç-gereç ve malzemenin tanınması.
- *Uyum becerileri:* Personelin işe ve işletmeye, çalışma arkadaşlarına alışması
- *Yönetim becerileri:* Stratejik plan geliştirme, örgütleme ve işbölümü dağılımı, astlarını yetiştirme, liderlik, kararlılık gösterme, denetleme, etkin karar verme...

## BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Eğitim ihtiyaı analizi sırasında bilgi toplamak amacıyla çok sayıda yöntem kullanılır. Bunlardan yaygın olan olarak kullanılan başlıca yöntemler arasında şunlar sayılabilir: Anket, gözlem, mülakat, personel kayıtları, testler, grup problem analizi.

Analiz sırasında bilgi toplamak için yararlanılan yöntemin doğru sečilmesi (Eđitim ihtiyaç analizinde hangi yöntem ya da yöntemlerin kullanılacağı ayrılan insan kaynağına, zamana ve bütçeye bağlıdır. ) ve yöntemin avantajları ve dezavantajları dikkate alınarak uygulanması gerekir. Mümkünse analiz sırasında birden çok yöntem kullanarak bilgi toplanmaya çalışılmalıdır. Böylece bir yöntemin eksikliği bir başka yöntem tarafından kapatılacaktır. Bu ise eğitim ihtiyaını belirlemede doğru bilgiye ulaşma imkanı verecektir.

### Anket Yöntemi

Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken en sık başvurulan yöntemlerden birincisi anket yöntemidir. İşletmenin büyüklüğü ve çalışanların sayısına bağlı olarak eğitim ihtiyaını saptamak için anket verilecek sayı değişebilir. (Personel sayısı çok ise personelin bir kısmı anket yapılır.)

Anketler hem personelin hem de ilk kademe amirlerinin görüşleri toplanacak şekilde düzenlenmelidir. Böylece farklı 2 düzeyden gelen gelecek eğitim ihtiyaıları değerlemesi sonuçların daha gerçeği bir şekilde değerlendirilmesi imkanını sağlar. Aynı anket formunda ihtiyaıları belirlerken eğitim

programının uzunluğu, zamanı, yeri, yöntemi gibi hususlarda bilgi toplama amacıyla da kullanılır. Aynı anket formunda ihtiyaçlar belirlenirken eğitim programlarının içeriği ve yapılışı ile ilgili çalışan ve yöneticilerin istek ve beklentileri de öğrenilmiş olur.

Anketlerin hazırlanma sürecinde dikkat edilmesi gerekenler ;

- Ankette yer alan ifadelerin anketin amacına uygun olması,
- Seçilen kelimeler ve kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması,
- Anketin biçimi ve soruların sırası,
- Ankette sorulan kişisel bilgiler,
- Ankette olumlu yada olumsuz ifadelerin dengeli dağılımı
- Bir ifadede birden fazla soru sorulmaması
- Anketteki ifadelerin yönlendirici olmaması
- Anketteki ifadeler sosyal kabul etkisinde kalmadan kişinin anketi cevaplmasına imkan vermesi.

Anketler; çoktan seçmeli, zorunlu seçmeli, açık uçlu ve önem derecesine göre sıralama gibi değişik biçimlerde hazırlanabilmektedir.

Anketin Uygulanması;

- Personel yazısı az ise yüzyüze, çok ise işgörenler kendileri doldurur.
- Anket uygulanmadan bölüm yöneticileri ile bir toplantı yapılarak anketleri önce kendilerine tanıtmakta yarar vardır
- Anketler bölüm elemanlarına müdürler aracılığı ile da dağıtılabilir.
- Anketlerin doldurulması için 3 gün ile 1 hafta arasında süre verilir.
- Süre sonunda tüm formlar ilgili müdürlüklerde toplanır
- Bölüm yöneticileri anketleri gözden geçirerek kendi düşüncelerinin ve önerilerini anket formlarına ilave eder
- Son değerlendirme için analize hazır hale gelir.

Anket Uygulamasının Olumlu Ve Olumsuz Yönleri;

Olumlu yönleri;

- Kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşabilir,
- Başka yöntemlere göre nispeten ucuzdur,
- Cevaplayıcıya endişesiz ve baskı altında olmadan cevap verme imkanı sağlar
- Toplanan verileri değerlendirmek daha kolaydır.

Olumsuz yönleri;

- Yalnızca ankette hazırlanan sorular cevaplanmak zorunda kalınır. Konuyla ilgili beklenmeyen cevapları ankete dahil etmek zordur.
- Anketlerde cevaplayıcıların gerçek düşüncelerini almak zor ve büyük beceri isteyen bir uğraştır. Anket hazırlanması uzun zaman isteyen zahmetli bir iştir.

**Gözlem Yöntemi**



Kişiler doğal iş ortamında soru sorulmadan gözlemlenir. Personelin iş başında çalışırken davranışlarını, başkalarıyla ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksikliklerin tespit edilmesidir. Gözlem yöntemi, kişileri değerlendirmede planlı bir şekilde veya rastgele inceleme yöntemiyle uygulanabilir.

Gözlem iki türdür:

*Dışarıdan gözlem;* kişinin görünen davranışlarına bakılarak sonuca ulaşılır. Bu davranışların temelinde yatan nedenler tahmin edilmeye çalışılır.

*Katılarak gözlem de ise;* gözlemci insanların arasına katılarak daha ileri düzeyde bilgiye sahip olur.

Gözlem yöntemi en iyi şekilde ilk amirler tarafından gerçekleştirilir. Bunun dışında işletme danışmanları, dış uzmanlar da gözlem yöntemiyle belli kanaatlere ulaşırlar.

#### Olumlu Yönleri

- Personeli ve iş akışını fazla etkilemeden gerçekleştirilir
- Davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlemlendiği için sağlıklı bilgi elde etme imkanı yüksektir.

#### Olumsuz Yönleri

- Gözlem yapan kişinin iş ve davranışları ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekir.
- Gözlemci olarak da gözlemi yapan kişinin beceri düzeyinin yüksekse olması gerekir.
- İş ortamında gözlem yapmak bir avantaj iken, aynı zamanda dezavantaja da dönüşebilir.
- Personelin bilgi, beceri ve davranışlarını yalnızca gözlenen kısmıyla veya iş ortamıyla değerlendirmek gerçek ihtiyaçların belirlenmesini engeller.

### **Görüşme / Mülakat Yöntemi**

İşletme yöneticisi veya dışarıdan bir danışman personelle görüşerek işteki performans düşüklüğünü belirlemeye çalışır. Personelle yapılan görüşmelerde performans düşüklüğü ve eğitim ihtiyaçları saptanmaya çalışılırken gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir. Bu görüşmeler yıllık olarak yapılan başarı değerlendirme çalışmalarının bir parçası olarak gerçekleştirilir.

Mülakatlar yapılandırılmış (sorular önceden hazırlanır) veya yapılandırılmamış (serbest bir şekilde dostça bir hava) serbest bir şekilde olabilir. Mülakatlar tek tek yapılabildiği gibi grup olarak da görüşülebilir. Mülakatçı sayısı da birden fazla da tek bir kişi de olabilir.

Mülakatların en büyük avantajı ise problemle yüz yüze olan personelle sorunların çözümü konusunda doğrudan görüşme imkanı sağlamasıdır.

Mülakata katılan personelin sadece bilgileri değil, tutum ve davranışlarıyla duyguları da öğrenilmiş olur.

Mülakat sonuçlarının değerlendirmesi anket yöntemine göre daha zordur. Bu yöntem mülakatçının becerisine bağlı olarak verimlilik gösterir. Yönetimin iyi bir mülakatçıya bağımlı olması, mülakatçının yetersizliği gibi hususlar mülakatın dezavantajları arasındadır.

## Personel Kayıtlarının Analizi

İşletmenin yönetim ve organizasyon şemaları, planlama dökümanları, politika el kitapları, bütçe raporları gibi kayıtlar eğitim ihtiyacını belirlemede yardımcı olabilir. Personel şikayetleri, devamsızlık oraları, işten ayrılmalar gibi somut kayıtlar ihtiyaç analizinde önemli bilgiler sağlar.

**Olumsuz Yönler:** Personel kayıtları genelde mevcut durumdan ziyade geçmiş durumu gösterir.

Eğitim ihtiyaç analizi sırasında analizci personel kayıtlarında yer alan bilgileri inceleyerek, bu bilgilerden eğitim ihtiyacını belirlemeye çalışır.

Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda eğitim planının hazırlanmasına geçilir.

## EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN FAYDALARI

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Alınan eğitimlerinin firmanın hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dahil etmek onlarda sahiyiyet duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlerle yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını artırır.
- Eğitimin işe transfer edilebilme oranını artırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar.

## RAPORLAR

Eğitim İhtiyaç Analizi sonrasında elde edilecek raporlar;

### Eğitim Kitapçığı

Yapılan analizler sonucunda proje kapsamında yer alan pozisyonlara ilişkin yetkinlik, eğitim kaynakları ve eğitim sürelerini içeren Eğitim Kitapçığı oluşturulur.

### Eğitim İhtiyaç Analizi

Anketler, birebir görüşmeler ve eğitim kitapçığı temelinde kişilerin eğitim ihtiyaçları saptanır.

## Yıllık Eğitim Planı

Yapılan analizler sonucunda kurum misyon, vizyon, hedef ve strateji ve süreçlerine uygun olarak, Yıllık Eğitim Planı hazırlanır.



K A R G E M

## KAYNAKÇA

- 1- Barutçugil, İ., Eğiticinin Eğitimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, Ekim 2002
- 2- Ergin, C., İnsan kaynakları Yönetimi Psikolojik Yaklaşım, Elma Yayınları, Haziran 2005
- 3- Yazıcı, S., E-Öğrenme, Alfa Yayınları, İstanbul, Temmuz 2004
- 4- Drucker, P., Geleceğin Toplumunda Yönetim, Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yay., 2003
- 5- Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dünder, G., Uluhan, R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Bas.ve Yay. Hizm., İstanbul, 1998
- 6- Şencan, H., Erdoğan N., İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, Beta Yayım Dağıtım, 2001
- 7- Web Sitesi: <http://www.acilveilkoyardim.com/egitim/egitimmodeli.htm>
- 8- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
- 9- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 1998
- 10- ARIDURU, A., Eğitim İhtiyaç Analizi, Web Sitesi: <http://www.fortune.com.tr/www.kobifinans.com.tr>,
- 11- Training Needs Analysis, Web Sitesi: [http://www.itsinc-us.com/tpm/na\\_article1\\_10-18-04.htm](http://www.itsinc-us.com/tpm/na_article1_10-18-04.htm),
- 12- Özdemir, N., Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi, web sitesi; <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>
- 13- Training Needs Analysis: Web Sitesi: <http://www.arrowscape.co.uk/products/trainingneedsanalysis.htm>
- 14- Çelikten, M., Web sitesi: [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf)
- 15- ERİGÜÇ, G., Tekeş, K., Yönetimsel Düzeylerde İş Analizi ve İş Değerleme: Hastane Yönetimi Açısından Bir Uygulama, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:6
- 16- Aktan, C.C., İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, Web Sitesi: <http://canaktan.org>
- 17- Uğurlu, O., İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklileri, web sitesi: [www.isguc.org](http://www.isguc.org)
- 18- Yozgat Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Meslek Seçimi Hakkında Bilinmesi Gerekenler, web sitesi: [http://www.yozgatram.gov.tr/YOZGAT\\_REHBERLIK\\_VE\\_ARASTIRMA\\_MERKEZI/](http://www.yozgatram.gov.tr/YOZGAT_REHBERLIK_VE_ARASTIRMA_MERKEZI/)
- 19- Bulut, I., Sosyal Hizmet Mesleği, Kullanılan Yaklaşımlar Ve Mesleki Etik, web sitesi: [www.sosyalhizmetuzmani.org/sosyalhizmetetigi.doc](http://www.sosyalhizmetuzmani.org/sosyalhizmetetigi.doc)
- 20- Uzun, T., İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması, web sitesi: [www.isguc.org](http://www.isguc.org)
- 21- Web sitesi: <http://www.ntvmsnbc.com/news/316080.asp>
- 22- Altay, H., Kariyer Ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel Ve Destekleyici Fonksiyonlar, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:1 , Ocak 2006, ISSN: 1303-2860
- 23- Web Sitesi: <http://www.stratejika.com/hizmetlerimiz/IhtiyacAnalizi.asp>,