



Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Tahir Türkçü

MEB Eğitim Yöneticisi

turkcut@gmail.com, ORCID:0009-0001-1927-8761

Özet

Eğitim organizasyona çok önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek eğitimin hedef değil, hedeflere ulaşmada bir araç olduğudur. Eğitim bir organizasyonun herhangi bir konudaki; kalite, müşteri memnuniyeti, üretim hataları, iş kazaları, vb. ihtiyacını karşılamada kullandığı araçlardan en önemlisidir. Eğitim programı gerçekleştirilirken genel kanı alanda mevcut eğitimlerin bir listesini yapıp bunların içinden çalışanların ya da yöneticilerin istekleri doğrultusunda bir seçim yapmaktır. Bu mevcut sorunun çözümü için yeterli olamayacaktır. Doğru olan organizasyonun, çalışanın ve işin analiz edilerek zayıf olan halkanın bulunması ve bunun giderilmesi yönünde eğitim programının planlanması ve gerçekleştirilmesidir. Eğitim işlevinin organizasyonu, eğitimin miktarı ve türü de kurumsal birimlerin entegrasyon derecesi, küresel varlığı, iş şartları, iş alma stratejisi, insan kaynakları planlaması, uzmanlaşma derecesi, eğitim ve geliştirmeye katılan yönetici, personel ve insan kaynakları personeli tarafından etkilenmektedir. Organizasyonun birimlerinin veya işlerinin entegre olma derecesi, eğitim derecesini etkilemektedir. Yüksek derecede entegre olmuş işte personelin organizasyondaki diğer birimleri, hizmetleri ve ürünleri anlamaları gerekir. Muhtemelen eğitim, personelin işin bütününe anlamaları için farklı işler arasındaki dönüşümünü kapsamaktadır. Global operasyonlara sahip organizasyonlarda eğitim, personeli geçici veya uzun vadeli deniz aşırı görevler için hazırlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Süreci, Kurumsal Strateji, Eğitim Uygulamaları

Stages of the Educational Process and Educational Practices According to Corporate Strategies

Abstract

Education provides very important benefits to the organization. However, one fact that should not be forgotten is that education is not a goal, but a tool for achieving goals. Training on any subject of an organization; quality, customer satisfaction, production errors, work accidents, etc. it is the most important of the tools he uses to meet his needs. During the implementation of the training program, the general opinion is to make a list of the available trainings in the field and make a choice among them in accordance with the wishes of employees or managers. This will not be enough to solve the current problem. The correct thing is to analyze the organization, the employee and the job to find the weak link and plan and implement a training program to eliminate it. The organization of the training function, the amount and type of training are also influenced by the degree of integration of corporate units, global presence, business conditions, recruitment strategy, human resource planning, degree of specialization, managers, staff and human resources personnel participating in training and development. The degree to which the units or jobs of the organization are integrated affects the degree of education. In a highly integrated job, staff need to understand other units, services and products in the organization. Probably, the training covers the transformation of the staff between different jobs so that they understand the totality of the job Decently. In organizations with global operations, training is used to prepare personnel for temporary or long-term overseas missions.

Key Words: Training Process, Corporate Strategy, Training Applications

Giriş

Eğitim organizasyona çok önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek eğitimin hedef değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğudur. Eğitim bir organizasyonun herhangi bir konudaki (kalite, müşteri memnuniyeti, üretim hataları, iş kazaları, vb.) ihtiyacını karşılamada kullandığı araçlardan sadece bir tanesidir (Aytaç, 1997).

Eğitim programı gerçekleştirilirken genel kanı piyasada mevcut eğitimlerin bir listesini yaparak bunların içinden çalışanların ya da yöneticilerin istekleri doğrultusunda bir seçim yapmaktır. Bu mevcut sorunun çözümü için yeterli olamayacaktır (Aytaç, 1997).

Doğru olan organizasyonun, çalışanın ve işin analiz edilerek zayıf olan halkanın bulunması ve

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

bunun giderilmesi yönünde eğitim programının planlanması ve gerçekleştirilmesidir (Aytaç, 1997).

Organizasyonların eğitim planları, çalışanların gerek iş ile ilgili ve gerekse bireysel gelişimleri ile ilgili sürekli iletişim kurulmasını sağlar. Bu iletişimden elde edilen bilgiler çalışanları kritik ihtiyaçlara yönlendirirken, organizasyonel önceliklerin belirlenmesini ve çalışanların faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır (Yazıcı, 2004).

Eğitim planı doğrultusunda, eğitim programlarının kapsam ve içeriği belirlenecek ve eğitim yöntemi seçilecektir. Burada işe alıştırma eğitimi ve rotasyon gibi iş başında eğitim yöntemleri yanında, örnek olay (vaka) yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi gibi sınıf ortamında gerçekleştirilen iş dışında eğitimlerde bulunmaktadır (Yazıcı, 2004).

Eğitim süreci sonunda çalışanların öğrendiklerini işlerinde ne derece kullanabildiklerini ölçebilmek amacıyla eğitim faaliyetleri değerlendirilir. Buradan elde edilen bilgiler sürecin en başında yer alan eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasına geribildirim sağlayacaktır (Yazıcı, 2004).

Eğitim işlevinin organizasyonu, eğitimin miktarı ve türü de işletme birimlerinin entegrasyonderecesi, küresel varlığı, iş şartları, işe alma stratejisi, insan kaynakları planlaması, uzmanlaşma derecesi, eğitim ve geliştirmeye katılan yönetici, personel ve insan kaynakları personeli tarafından etkilenmektedir. Organizasyonun birimlerinin veya işlerinin entegre olma derecesi, eğitim derecesini etkilemektedir (Noe, 1999).

Yüksek derecede entegre olmuş işte personelin organizasyondaki diğer birimleri, hizmetleri ve ürünleri anlamaları gerekir. Muhtemelen eğitim, personelin işin bütününe anlamaları için farklı işler arasındaki dönüşümünü kapsamaktadır. Global operasyonlara sahip organizasyonlarda eğitim, personeli geçici veya uzun vadeli deniz aşırı görevler için hazırlamak amacıyla kullanılmaktadır (Noe, 1999).

Eğitim Yönetimi Süreci

Günümüzde pek çok organizasyon globalleşen dünyada rekabet avantajı sağlamanın yolunun eğitim ve sürekli öğrenmeden geçtiğini fark etmiştir. Pek çok organizasyonda çalışanların

yeteneklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirmeleri organizasyonun varlığını sürdürmesi için gerekli görülmektedir. Artık ihtiyaç duyulan niteliklere ve yetkinliklere sahip insan kaynağını bulmak ve işe almak her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar mevcut çalışanlarının eğitim ihtiyacını tespit ederek eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Aytaç, 1997).

Eğitim faaliyetleri ile çalışanların öğrenme yoluyla iş ile ilgili davranışlarında değişiklik yaratmak amaçlanmaktadır. Bir organizasyonda eğitime katılan çalışanların sorumlulukları ve çalışma alanları değiştikçe eğitim programının içeriği ve şeklide buna bağlı olarak değişecektir. Tüm bu süreç eğitim yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Aytaç, 1997).

Eğitim organizasyona çok önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek eğitimin hedef değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğudur. Eğitim bir organizasyonun herhangi bir konudaki (kalite, müşteri memnuniyeti, üretim hataları, iş kazaları, vb.) ihtiyacını karşılamada kullandığı araçlardan sadece bir tanesidir (Aytaç, 1997).

Eğitim programı gerçekleştirilirken genel kanı piyasada mevcut eğitimlerin bir listesini yaparak bunların içinden çalışanların ya da yöneticilerin istekleri doğrultusunda bir seçim yapmaktır. Bu mevcut sorunun çözümü için yeterli olamayacaktır. Doğru olan organizasyonun, çalışanın ve işin analiz edilerek zayıf olan halkanın bulunması ve bunun giderilmesi yönünde eğitim programının planlanması ve gerçekleştirilmesidir (Aytaç, 1997).

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesiyle başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin yapılması ve elemanların seçiminden sonra, bu personelin eğitimi ve geliştirilmesi çabalarına gelir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri de; bu şekilde artan bilgilenme ve kalite ihtiyacına bağlı olarak organizasyonların ve çalışanların sürekli gelişim ihtiyaçlarına çözümler bulmak ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak ortamları ve fırsatları yaratmaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

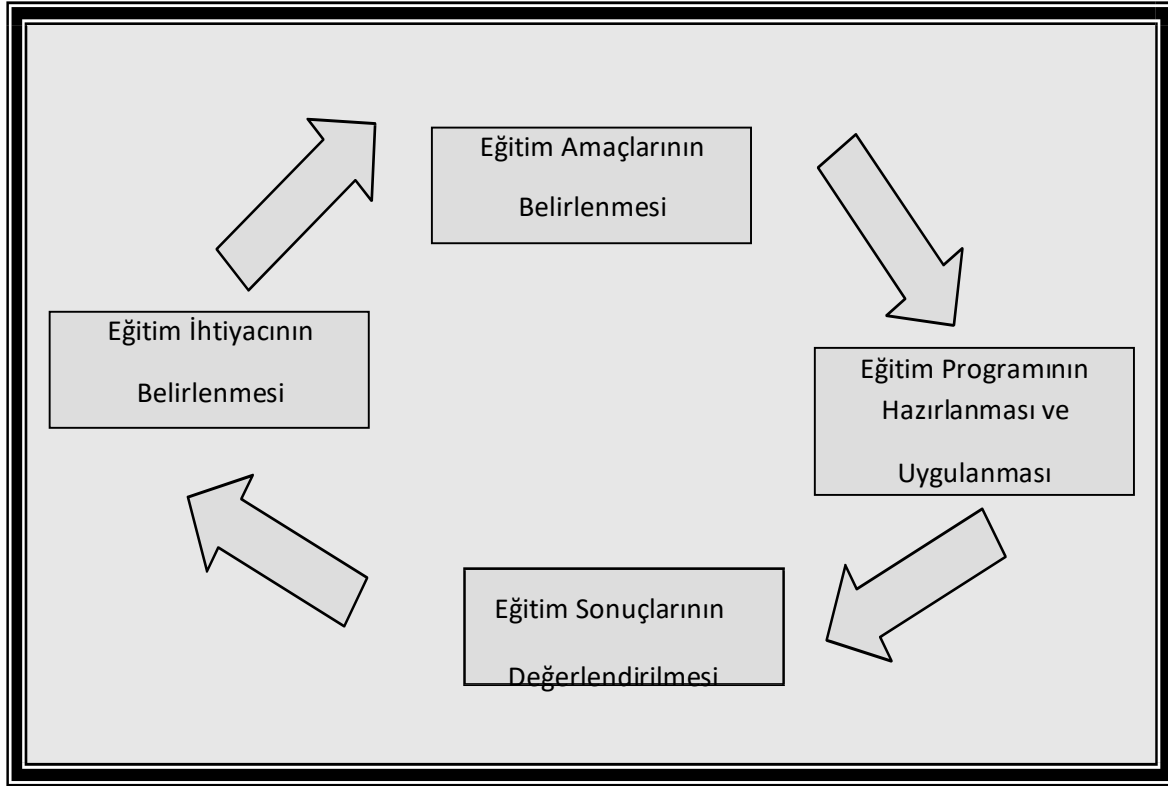
Kaliteli ürün ve hizmetler üretmenin ve pazar içinde başarılı olmanın yolu insan kaynağının sürekli gelişiminden geçmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, eğitimi lüks bir harcama, gider olarak görmeyip, uzun dönemde olumlu sonuçlar elde edebilecekleri (daha çok performans,

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

verimlilik gibi) bir yatırım olarak görmelidir. Eğitimden yapılacak bir kısıtlama ise, ileride meslek kazalarının ve işhatalarının artması, iş kalitesinin düşmesi, çalışan performansının azalması, motivasyon düşüklüğü olarak kuruma geri dönecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Eğitim Sürecinin Aşamaları

İnsan kaynakları eğitimini bir süreç olarak ele aldığımızda şekil 1'deki gibi dört aşamada incelemek mümkündür (Yazıcı, 2004).



şekil 1. Eğitim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Yazıcı, 2004.

Bazı işverenler çalışanlarını daha üst eğitim çalışmalarını için teşvik ederler. Zira bazı üniversitelerde yüksek lisans ve doktora eğitimi iş saatleri dışında uygulanmaktadır.

Organizasyonlar çalışanlarını kısa süreli kurslar veya seminerlere de gönderebilir. Bazı büyük organizasyonlar ise kendi çalışanları için eğitim merkezleri kurarlar. Daha fazla eğitimin daha bilgili işler için kalifiye insanlara fazla ödemede bulundurduğu ve statü kazandırdığı bir gerçektir (Aytaç, 1997).

Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Eğitim işlevinin organizasyonu, eğitimin miktarı ve türü de işletme birimlerinin entegrasyon derecesi, küresel varlığı, iş şartları, işe alma stratejisi, insan kaynakları planlaması, uzmanlaşma derecesi, eğitim ve geliştirmeye katılan yönetici, personel ve insan kaynakları personeli tarafından etkilenmektedir (Noe, 1999).

Tablo 1’de aşağıda dört değişik kurum stratejisine göre (yoğunlaşma, iç büyüme, dış büyüme ve geri yatırım) eğitim uygulamaları anlatılmaktadır. Her strateji organizasyonun hedeflerine dayanmaktadır (Noe, 1999).

Organizasyonların eğitim planları, çalışanların gerek iş ile ilgili ve gerekse bireysel gelişimleri ile ilgili sürekli iletişim kurulmasını sağlar. Bu iletişimden elde edilen bilgiler çalışanları kritik ihtiyaçlara yönlendirirken, organizasyonel önceliklerin belirlenmesini ve çalışanların faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır (Yazıcı, 2004).

Eğitim planı doğrultusunda, eğitim programlarının kapsamve içeriği belirlenecek ve eğitim yöntemi seçilecektir. Burada işe alıştırma eğitimi ve rotasyon gibi iş başında eğitim yöntemleri yanında, örnek olay (vaka) yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi gibi sınıf ortamında gerçekleştirilen iş dışında eğitimlerde bulunmaktadır (Yazıcı, 2004).

Eğitim süreci sonunda çalışanların öğrendiklerini işlerinde ne derece kullanabildiklerini ölçebilmek amacıyla eğitim faaliyetleri değerlendirilir. Buradan elde edilen bilgiler sürecin en başında yer alan eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasına geribildirim sağlayacaktır (Yazıcı, 2004).

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Strateji	Önem	Nasıl Başarılır	Kilit	Eğitim Uygulamaları
Yoğunlaşma	<ul style="list-style-type: none">◆ Pazar payını arttırma◆ Operasyon maliyetini düşürme◆ Niş Pazar bulma veya yaratma	<ul style="list-style-type: none">◆ Ürün kalitesi yükseltilir◆ Verim ve teknolojik proseslerde değişiklik yapılır◆ Ürün ve servisleri gelenekleştirilir	<ul style="list-style-type: none">◆ Beceri◆ Mevcut iş gücünün geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">◆ Takım çalışması◆ Çarpa eğitim◆ Özelleştirilmiş programlar◆ Kişisel beceri eğitimleri◆ İş başında eğitim
İç Büyüme	<ul style="list-style-type: none">◆ Pazar gelişimi◆ Ürün gelişimi◆ Yenilik◆ Ortak yatırımlar	<ul style="list-style-type: none">◆ Dağıtım kanalları ve ürün ekleyerek◆ Global pazarı genişleterek◆ Mevcut ürünleri yenilemek◆ Yeni ve	<ul style="list-style-type: none">◆ Yeni iş ve görevler yaratmak◆ Yenilik	<ul style="list-style-type: none">◆ Yüksek kalite ve ürün değerinin iletişimini savunmak◆ Kültürel eğitim◆ Organizasyonel kültürün gelişimini sağlamak◆ Teknik yeterlilik◆ Geribildirim ve iletişim içinyönetim eğitimi◆ Müzakere becerileri

		değişik ürünler yaratmak ♦ Birleşmeler yoluyla büyümek		
Dış Büyüme	♦ Dikey birleşme ♦ Yatay birleşme ♦ Ortak merkezli farklılaşma	♦ Aynı ürün zincirindeki firmalarla birleşme ♦ Ürün arz edebilen ve satabilen işletmelerle birleşme ♦ Hiçbir ortak noktası olmayan firmalarla birleşme	♦ Bütünleşme ♦ Fazlalık ♦ Yeniden yapılanma	♦ Birleşilen şirketlerdeki kişilerin yeteneklerinin belirlenmesi ♦ Eğitim sistemlerinin bütünleştirilmesi ♦ Birleşilen şirketlerdeki metot ve prosedürler ♦ Takım çalışması

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Yatırımın Bozulması	<ul style="list-style-type: none">◆ Masrafları kısma◆ Yön değiştirme◆ İflas◆ Tasfiye	<ul style="list-style-type: none">◆ Maliyetleri düşürme◆ Hasılatı çoğaltma◆ Hedeflerin tekrar belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none">◆ Etkinlik	<ul style="list-style-type: none">◆ Motivasyon, hedef belirleme, zaman yönetimi, stres yönetimi, çapraz eğitim◆ Liderlik eğitimi◆ Kişisel iletişim◆ İş bulmada yardım◆ İş araştırma becerileri eğitimi
----------------------------	---	--	--	--

Tablo 1. Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Kaynak: Noe, 1999.

Organizasyonun birimlerinin veya işlerinin entegre olma derecesi, eğitim derecesini etkilemektedir. Yüksek derecede entegre olmuş işte personelin organizasyondaki diğer birimleri, hizmetleri ve ürünleri anlamaları gerekir (Noe, 1999).

Muhtemelen eğitim, personelin işin bütününe anlamaları için farklı işler arasındaki dönüşümünü kapsamaktadır. Global operasyonlara sahip organizasyonlarda eğitim, personeli geçici veya uzun vadeli deniz aşırı görevler için hazırlamak amacıyla kullanılmaktadır (Noe, 1999).

Eğitim yönetiminde özellikle personelin, coğrafi olarak dışarı dağılmış olmalarından dolayı merkez tesisinden yönetilip yönetilmeyeceğini ve koordine edilip edilemeyeceğini veya deniz aşırıyakin olarak yerleşmiş uydu tesislerinden sorumlu olup olmayacağını belirlemeleri gerekir. İş şartları spesifik insan kaynakları gereksinimlerini yaratmaktadır (Noe, 1999).

İstikrarsız iş ortamlarındaki organizasyonlar için birleşmeler, ele geçirmeler veya iş yatırımlarının kısılması nedeniyle eğitim terk edilebilir, yöneticilerin sağduyusuna bırakılabilir veya dahakısa vadeli olabilir. Eğitim planlanmış bir çabanın sonucunda ortaya çıkmayabilir.

Çoğu durumlarda organizasyonlar maliyeti kesmenin yolu olarak kendi iş güçlerini daraltmaktadır. Bu şartlar altında eğitim, emeklilik veya personel devir hızıyla boşalan pozisyonları doldurabilen personeli sağlamaya odaklanmaktadır (Noe, 1999).

Eğitim yönetiminde organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak en önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını ve çabasını gerektirir. Eğitim yönetimine ilişkin ana faaliyetler, eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitim organizasyonu ve eğitim bütçesinin belirlenmesi olarak sıralanabilir (Barutçugil, 2002).

Önceden tanımlanan, planlanan, yeterli bir şekilde gerçekleştirilen ve kontrol edilebilen eğitim sürecinin istenilen sonuçları vermesi beklenmektedir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dokümente edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

Şimşek'e göre eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır (Şimşek, 2002);

- 1.Müşteri ihtiyacının tanımlanması.
- 2.Üretim sürecinin sorumluluklarının tanımlanması.
- 3.Eğitim hedeflerinin belirlenmesi, eğitim organizasyonunun oluşturulması.
- 4.Program ve materyalin hazırlanması.
- 5.Eğitim verilmesi ve izlenmesi.
- 6.Sonuçların değerlendirilmesi.
- 7.Eğitim verimliliğinin ölçülmesi.

Eğitim yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan, eğitim sonrası etkinlik değerlendirmesi ile sonuçlanan bir süreç olarak algılanmalıdır (Barutçugil, 2002).

Bu sürecin aşamaları şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2002);

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

- 1.Eğitim politika ve hedeflerinin belirlenmesi.
- 2.Eğitimin planlanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi.
- 3.Eğitimde ihtiyaç analizi yapılması.
- 4.Eğitim politikalarının oluşturulması.
- 5.Eğitim yöntemlerinin seçimi.
- 6.Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi.

Sürekli olarak değişen çevre koşulları içerisinde organizasyonların yaşamlarına devam edebilmeleri için çalışanların ve yöneticilerin bu değişime paralel olarak kendilerini yenilemeleri ve değişime ayak uydurmaları gerekmektedir (Schuler, 1980).

Bu da sürekli olarak gerçekleştirilecek eğitim programları ile mümkündür. Ancak gerçekleştirilecek eğitim programlarının beklenen faydayı sağlaması için sistemli bir biçimde ve önceden belirlenmiş programlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi gereklidir (Barutçugil, 2002).

Organizasyonel Öğrenmenin Tematik Çerçevesi

Organizasyonel öğrenme, organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004).

Organizasyonel öğrenme, kurum içi eğitim programları, danışman desteği, akıl hocalığı, rehberlik, okumaya gözlem yapmaya özendirme yoluyla gerçekleşebilmektedir (Argun, 1998).

Organizasyonel öğrenmeyi sağlayacak bu etkinliklerin organizasyonun amaçları ile uyumlu ve işle bağlantılı olması gereklidir. Sorunların çözüme yönelik olmalı, yenilenme ve gelişme için belirlenmiş amaçlara odaklanmalı, gelecekteki fırsatlara uygulanabilmelidir (Bingöl, 1997).

Organizasyonel öğrenme böylece, organizasyondaki bireylerin problemleri bir durumu soruşturmaya başlamalarıyla gerçekleşir (Çelik, 1995).

Yapılan işler beklenen sonuçlara yol açmayınca bireyler organizasyon hakkındaki ya da organizasyonda olan olaylar hakkındaki görüşlerini değiştirip sonuca ulaşabilmek için yeni iş yapış şekilleri geliştirirler (Aktive, 2001).

Eğer bir girişim enformasyonu işleyerek ve bilgiyi yaratarak (veya elde ederek) ve kullanarak potansiyel davranış alanının sınırlarını değiştiriyorsa ancak o zaman organizasyonel öğrenmenin gerçekleştiğinden söz edilebilir (Barutçugil, 2004).

Organizasyonel Öğrenmenin İlke ve Prensipleri

Organizasyonel öğrenme olmak, çalışanların bireysel öğrenme süreçlerinin kurum kültürü içerisinde organizasyonel öğrenme sürecine dönüşmesidir. Yaşanan kişisel deneyimler ve sonucunda oluşan düşünce ve davranış değişiklikleri uygun ortam sağladığında ortak deneyim, düşünce ve davranışlara dönüşebilmektedir (Argun, 1998).

Organizasyonel öğrenmeyi oluşturmak ve organizasyonel öğrenme sürecini desteklemek için bazı temel ilke ve prensipleri şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2004):

- 1.Çalışanlar arasında organizasyonel öğrenme olma konusunda bir baskı ve aciliyet duygusu yaratılmalıdır.
- 2.Müşteri beklentileri ve rekabet baskısı vurgulanmalıdır.
- 3.Öğrenme, değişim ve gelişme, kurumsal kültürün, yani inanç ve değerler sisteminin temel unsurları arasında mutlaka yer almalıdır.
- 3.Vizyon ve stratejiler öğrenmeyi desteklemelidir.
- 4.Yenilik ve değişiklikleri özendirerek esneklikte öğrenmeler olmalıdır.
- 5.Organizasyon içinde yaratıcılığa ve farklılığa değer verilmelidir.
- 6.Çevresel faktörlerin izlenmesine ve değerlendirilmesine önem verilmelidir.
- 7.Etkili öğrenme kaynakları bulunmalı, işe yarayan yöntemler geliştirilmelidir.
- 8.Öğrenmeyi destekleyecek bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.
- 9.Öğrenmenin her türü ve özellikle deneyimlerin paylaşılması desteklenmelidir.

10.Çalışanların öğrendiklerini işe uygulamalarına, yorumlamalarına ve genelleştirmelerine yardım edilmelidir.

11.Öğrenilenlerin kurumsallaştırılmasına, organizasyon içinde tartışılmasına, yapılan işlerle bağlantısının kurulmasına yardımcı olunmalıdır.

12.Öğrenilen bilgilerin özümlemesine ve organizasyonel amaçlara katkı sağlamasına özen gösterilmelidir.

13.Kurumsal hafızanın oluşturulmasına ve geliştirilmesine çaba harcanmalıdır.

Bu şekilde gerçekleşen organizasyonel öğrenme, organizasyonel dönüşüm ve yenilenme projelerinde yararlı bilgi ve deneyimin değerlendirilmesini kolaylaştırır, doğru ve yanlış kararların ve uygulamaların daha kolay belirlenmesini sağlar (Özgüven, 1994). Sonuçta organizasyonun istenilen bir noktadaki değişikliği çok daha kolay başarmasına katkıda bulunur.

Sonuç

Eğitim yönetiminde organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak en önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını ve çabasını gerektirir.

Eğitim yönetimine ilişkin ana faaliyetler, eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitim organizasyonu ve eğitim bütçesinin belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Eğitim yönetiminde önceden tanımlanan, planlanan, yeterli bir şekilde gerçekleştirilen ve kontrol edilebilen eğitim sürecinin istenilen sonuçları vermesi beklenmektedir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dokümanite edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

Eğitim yönetimin bir sacayağı olarak insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesiyle başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin yapılması ve elemanların seçiminden sonra, bu personelin eğitimi ve geliştirilmesi çabalarna gelir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri de, bu şekilde artan bilgilenme ve kalite ihtiyacına bağlı olarak organizasyonların ve çalışanların sürekli gelişim ihtiyaçlarına çözümler bulmak ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak ortamları ve fırsatları yaratmaktır.

Eğitim yönetimi sürecinde bir bütünsellik arz eden ve önemli bir yerde konumlandırılan kaliteli ürün ve hizmetler üretmenin ve pazar içinde başarılı olmanın yolu insan kaynağının sürekli gelişiminden geçmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, eğitimi lüks bir harcama, gider olarak görmeyip, uzun dönemde olumlu sonuçlar elde edebilecekleri, daha çok performans, verimlilik gibi, bir yatırım olarak görmelidir.

Eğitimden yapılacak bir kısıtlama ise, ileride meslek kazalarının ve iş hatalarının artması, iş kalitesinin düşmesi, çalışan performansının azalması, motivasyon düşüklüğü olarak kuruma geri dönecektir.

Kaynakça

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özguven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Eğitim Sürecinin Aşamaları ve Kurumsal Stratejilere Göre Eğitim Uygulamaları

Schuler, Randall. (1980), "You and Effective Training", Training and Development Journal, No 32.

şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.