



Eğitim Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Bekir DOğAN

MEB Eğitim Yöneticisi

bekirdogan4242@gmail.com, ORCID:0009-0009-5859-7501

Murat BAğ

MEB Eğitim Yöneticisi

muratbag1985@hotmail.com, ORCID:0009-0007-5338-4553

Ziya DAğLI

MEB Eğitim Yöneticisi

ziyadagli@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-0432-3559

Abdullah YILMAZ

MEB Eğitim Yöneticisi

a_yilmaz_42@hotmail.com, ORCID:0009-0008-9756-7746

Özet

Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir. İnsanlar genellikle bir davranışkalıbını yaşayarak kazanabilirler, ancak planlanmış bir eğitim süreci ile kişide istenilen davranış oluşturulabilir. Eğitim verilen kişide oluşacak davranış, eğitim amaçlarına uygun olmalıdır. Eğitim çabasının özelliklerinin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi yerinde olur. Çünkü her eğitim her organizasyon için uygun olamadığı gibi, her organizasyonu belirleyen özelliklerde eğitim vermek için yeterli ve uygun olmayabilir. Eğitim çalışmalarının amacı, işletme içi etkinliği sağlamak ve çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmaktır. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen çalışanların bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmesidir.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çevreseldeğişimlere göre çalışanların uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Her kademedeki çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirerek organizasyon ve işle ilgili gelişmelere hazırlıklı hale getirilmesi için yapılacak eğitim çalışmalarında ilk adım, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduklarının karşılaştırılmasıdır. İşlerin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyinin yapılan görev ve iş tanımlarında belirtilmesi ve gelişmeye açık olan yönlerin vurgulanması planlama açısından önemlidir. Organizasyonlarda eğitim programları geliştirmedeki temel sorun, eğitim açığının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçları ne ölçüde iyi tespit edilirse, yapılacak eğitim çalışmalarında maksimum faydayı sağlamakta mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Eğitim İhtiyacı, İnsan Kaynakları

Determination of the Need for Training in Education Management and Implementation of Human Resources Planning

Abstract

Education is the job of creating the desired behavior in the person being trained. People can usually gain by experiencing a behavior pattern, but the desired behavior can be created in a person through a planned educational process. The behavior that will occur in the person who is being trained should be appropriate for the educational purposes. It would be appropriate to determine the characteristics of educational effort in terms of quality and quantity. Because not every training can be suitable for every organization, just as it may not be sufficient and appropriate to provide training in the characteristics that determine every organization. The purpose of the training activities is to ensure in-house efficiency and to increase the future success of the employees. The first expectation from the training activities carried out is to improve the knowledge and abilities of the employees. Employee training and development will help employees adapt to environmental changes. The first step in the training activities to be carried out in order to prepare employees at all levels for organizational and work-related developments by improving their knowledge and abilities is to compare the level of knowledge and abilities that an employee should have with what they have. It is important for planning to indicate the level of knowledge and ability required by the jobs in the tasks and job descriptions performed, and to emphasize the aspects that are open to development. The main problem in developing educational programs in organizations is the determination of educational deficit. To the extent that the educational needs are well identified, it will be possible to provide the maximum benefit in the educational activities to be carried out.

Key Words: Educational Management, Educational Needs, Human Resources

Giriş

İnsan kaynakları planlaması ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Mevcut insan kaynağının organizasyonel amaçlar, işler ve bu işler için gerek duyulan bilgi, beceri ve davranışlar açısından değerlendirilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Nemli, 2004).

Eğitim yönetimi başta olmak üzere birçok alanda çalışanlardaki bilgi ve beceri eksikliklerinin ortaya konmasıyla birlikte hangi konularda ne kadar eğitime ihtiyaç olduğu da daha net hale gelecektir (Nemli, 2004).

İnsan kaynakları eğitimi sürecinde eğitim ihtiyacı, organizasyonun stratejik planlama sürecinin içinde performans değerlendirme ile bağlantılı olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi organizasyonun iç ve dış çevresinden gelen bazı geri dönüşler sonucunda eğitim eksikliğinin fark edilmesiyle de gerçekleştirilebilir (Nemli, 2004).

Eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performanslarının beklenen düzeyde gerçekleşmemesi durumunda, değişen koşullardan dolayı işin gerekleri değiştirdiğinde, çalışanların iş değişikliğinde ortaya çıkmaktadır (Nemli, 2004).

Eğitim ihtiyacını doğru analiz edebilmek için iş hakkında doğru ve eksiksiz bilgiye sahip olmak gereklidir. Bu amaçla iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır. Bu formlarda yer alan bilgilere bağlı olarak hangi çalışanların hangi konularda ne kadar eğitime ihtiyaç duydukları konusunda ipucu elde edilebilir (Noe, 1999).

Eğitimin gerekliliğine işaret eden baskı noktaları, performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerinden yoksun olmalarıdır. Bu baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez (Noe, 1999).

Eğitim ile yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir. Diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, yüksek performansın sonuçları (ödeme sistemi) ya da iş ortamının tasarımı gibi konularla bağlantılıdır (Noe, 1999).

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş, eğitilecek olan grupları ve bu grupların ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduğunu tespit etmektir. Bu bilgi toplama ve

tespit işlemine “ihtiyaç analizi” adı verilmektedir (Şimşek, 2002).

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Kişisel gelişimin sağlanması için gerekli ihtiyaçların saptanması, iş yeri ve çalışan ilişkisinde önemlidir. Organizasyonda başarının yükselmesi ise çalışanların iyi bir eğitimden geçmiş olması ve iş yerlerindeki çeşitli kariyer gelişim olanaklarından faydalanması ile olmaktadır (Bingöl, 1997).

Eğitim; eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir. İnsanlar genellikle bir davranışkalıbını yaşayarak kazanabilirler, ancak planlanmış bir eğitim süreci ile kişide istenilen davranış oluşturulabilir (Acuner, 2002).

Eğitim verilen kişide oluşacak davranış, eğitim amaçlarına uygun olmalıdır. Eğitim çabasının özelliklerinin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi yerinde olur. Çünkü her eğitim her organizasyon için uygun olamadığı gibi, her organizasyonu belirleyen özelliklerde eğitim vermek için yeterli ve uygun olmayabilir (Bingöl, 1997).

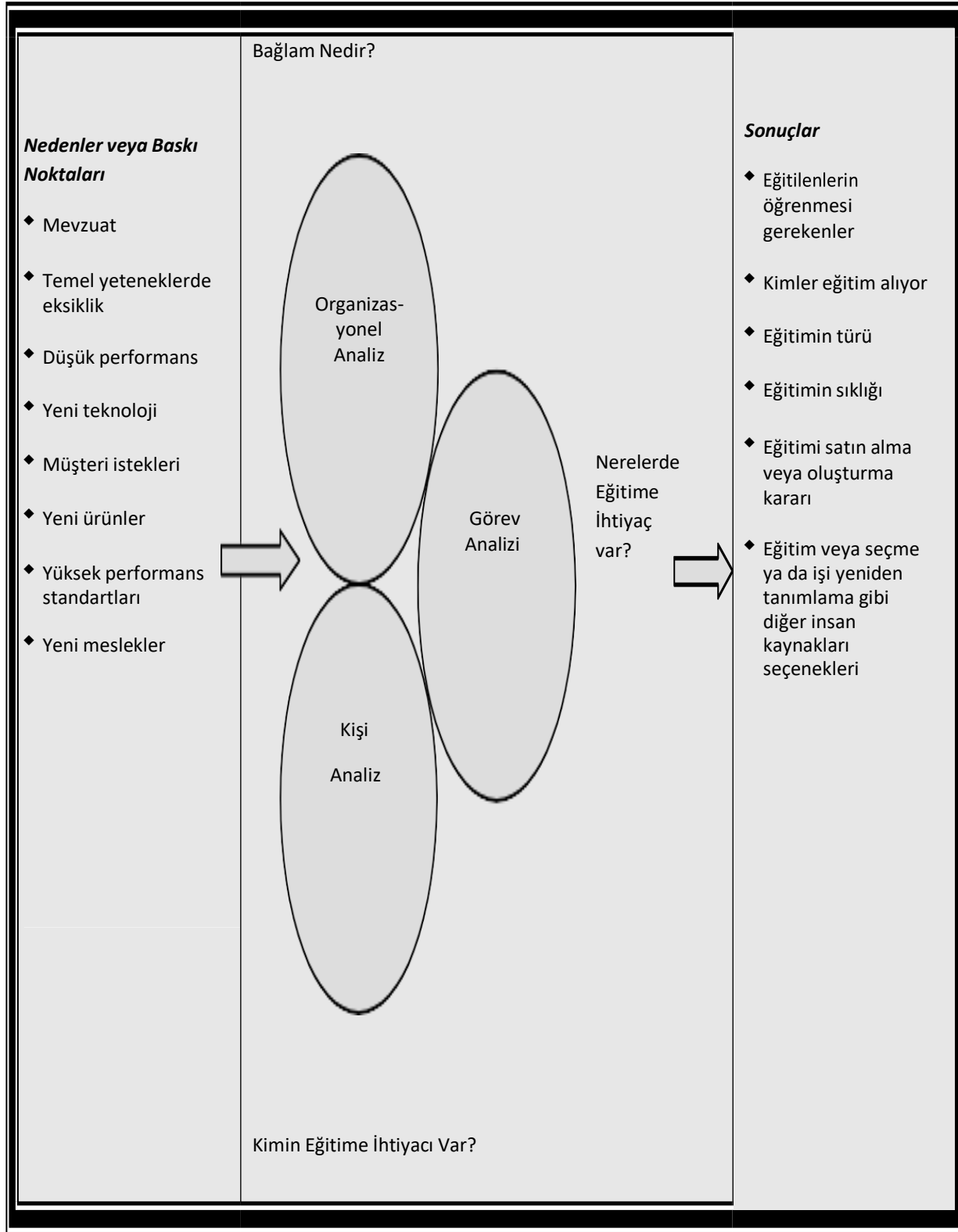
Eğitim çalışmalarının amacı, işletme içi etkinliği sağlamak ve çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmaktır. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen çalışanların bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmesidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çevresel değişimlere göre çalışanların uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Her kademedeki çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirerek organizasyon ve işle ilgili gelişmelere hazırlıklı hale getirilmesi için yapılacak eğitim çalışmalarında ilk adım, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduklarının karşılaştırılmasıdır (Bingöl, 1997).

İşlerin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyinin yapılan görev ve iş tanımlarında belirtilmesi ve gelişmeye açık olan yönlerin vurgulanması planlama açısından önemlidir. Organizasyonlarda eğitim programları geliştirmedeki temel sorun, eğitim açığının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçları ne ölçüde iyi tespit edilirse, yapılacak eğitim çalışmalarında maksimum faydayı sağlamakta mümkün olacaktır (Şimşek, 2002).

Eğitim Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Aşağıda Şekil 1’de görüldüğü gibi ihtiyaç belirleme süreci, kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir.



Şekil 1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

Kaynak: Noe, 1999.

Eğitim yönetimi çalışmalarında insan kaynakları yönetimi yaklaşımında yapılacak bütün eğitim çalışmalarının, eğitimi alacak kişilerden kaynaklanması esastır. Yani yapılacak eğitim için öncelikle ihtiyaç belirlenmelidir. Bu ihtiyacı da en iyi ihtiyaç sahipleri belirler (Bingöl, 1997).

Doğal olarak organizasyonlarında vermeyi planladığı eğitimler olacaktır. Ancak gerek organizasyonun gerekse kişilerin ihtiyaç duyduğu eğitim çalışmaları aynı paydada toplanabilmeli ve yapılacak programlarla kişilere ve kurumayaraan eğitimler yapılmalıdır (Fındıkçı, 1999).

Eğitimde İhtiyac Belirleme Yöntem ve Teknikleri

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacının belirlenmesinde pek çok yol vardır. Çalışanların işteki başarıları gözlemlenip değerlendirilerek belirlenebilir. İlk yöneticisi ile görüşülerek çalışanın eksik olan ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenebilir. Çok fazla objektif olmadığı için bu yöntemler eğitim ihtiyacının belirlenmesinde başlangıç oluşturabilirler (Bingöl, 1997).

Eğitim programlarında, işgücü planlarından, hata istatistiklerinden, iş gücü devir oranlarından ve kaza raporlarından yararlanılabilir (Şimşek, 2002). İhtiyac belirleme teknikleri geliştirme ve kullanım masrafları açısından tablo 1'deki gibi sıralanmaktadır.

İhtiyaç Belirleme Teknikleri	Geliştirme Masrafı	Kullanım Masrafı
Problem Analizi	Yüksek	Yüksek
Kıyaslama	Orta	Yüksek
Uzman Görüşü	Düşük	Yüksek
İş Analizi	Yüksek	Yüksek
İş Tanımlama	Yüksek	Yüksek
Testler	Yüksek	Yüksek
Ölçekler	Yüksek	Orta
Görüşmeler	Yüksek	Yüksek

Eğitim Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Gözlemler	Yüksek	Yüksek
Günlük Tutma Yöntemi	Düşük	Orta
Hedeflere Göre Yönetim	Orta	Yüksek
Edimsel Öğrenme	Yüksek	Yüksek
Performans Değerlendirme	Yüksek	Yüksek
Kendini Değerlendirme	Orta	Düşük
Kariyer Planlama	Yüksek	Yüksek
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek
Yönetici Grupların Görüşmesi	Düşük	Düşük
Grup Toplantıları Ve Tartışma	Düşük	Düşük
Nominal Grup Teknikleri	Yüksek	Orta

Grup Yaratıcılığı Teknikleri	Yüksek	Yüksek
Simülasyon Eğitim Teknikleri	Yüksek	Yüksek
Davranış Modeli	Orta	Orta
Kaydetme ve Rapor Analizleri	Orta	Orta
Şirket İçi Kıyaslama	Orta	Orta
Yönetici Belirleme Analizleri	Düşük	Düşük
Tutum Ölçekleri	Yüksek	Yüksek
Örgütsel Gelişim	Yüksek	Yüksek

Tablo 1. İhtiyaç Belirleme Teknikleri

Kaynak: Bingöl, 1997.

Eğitim açığının incelenmesinde bir başka yolda iş spesifikasyonlarının bazı kıstaslarına bakmak ve çalışanları buna göre değerlendirmektir. Belirli bir düzeyde eğitime sahip olmak, belirli bir iş tecrübesi gibi özellikler spesifikasyonlar da yer alırsa o işte çalışan kişinin bu özelliklere sahip

olup olmadığı karşılaştırılabilir (Eren, 1989).

İnsan Kaynakları Planlaması ile Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları planlaması ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Mevcut insan kaynağının organizasyonel amaçlar, işler ve bu işler için gerek duyulan bilgi, beceri ve davranışlar açısından değerlendirilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Nemli, 2004).

Eğitim yönetimi başta olmak üzere birçok alanda çalışanlardaki bilgi ve beceri eksikliklerinin ortaya konmasıyla birlikte hangi konularda ne kadar eğitime ihtiyaç olduğu da daha net hale gelecektir (Nemli, 2004).

İnsan kaynakları eğitimi sürecinde eğitim ihtiyacı, organizasyonun stratejik planlama sürecinin içinde performans değerlendirme ile bağlantılı olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi organizasyonun iç ve dış çevresinden gelen bazı geri dönüşler sonucunda eğitim eksikliğinin fark edilmesiyle de gerçekleştirilebilir (Nemli, 2004).

Eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performanslarının beklenen düzeyde gerçekleşmemesi durumunda, değişen koşullardan dolayı işin gerekleri değiştğinde, çalışanların iş değişikliğinde ortaya çıkmaktadır (Nemli, 2004).

Eğitim ihtiyacının habercisi olan konuları şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002);

- a. Müşterinin ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili şikâyetlerinin yoğunlaşması.
- b. Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması.
- c. Dış çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlanamaması.
- d. Fire, hurda ve atık miktarlarının artması.
- e. Makine ve donanımın kötü kullanılması.
- f. İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması.
- g. Kayıtların yetersizliği, bilgi ve belgelerin tutarsızlığı.

- h. Üretim darboğazlarının çıkması, bekleme ve birikmelerin artması.
- i. Tedarik, üretim, dağıtım ve satış uyumunun sağlanamaması.
- j. İade oranlarında ve stoklarda artışlar.
- k. İnsan sorunlarının, stres ve çatışma ortamlarının yoğunlaşması.
- l. İş gücü devrinin yükselmesi.

Eğitim ihtiyacını doğru analiz edebilmek için iş hakkında doğru ve eksiksiz bilgiye sahip olmak gereklidir. Bu amaçla iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır. Bu formlarda yer alan bilgilere bağlı olarak hangi çalışanların hangikonularda ne kadar eğitime ihtiyaç duydukları konusunda ipucu elde edilebilir (Noe, 1999).

Eğitimin gerekliliğine işaret eden baskı noktaları, performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerinden yoksun olmalarıdır. Bu baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez (Noe, 1999).

Eğitim ile yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir. Diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, yüksek performansın sonuçları (ödeme sistemi) ya da iş ortamının tasarımı gibi konularla bağlantılıdır (Noe, 1999).

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş, eğitilecek olan grupları ve bu grupların ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduğunu tespit etmektir. Bu bilgi toplama ve tespit işlemine “ihtiyaç analizi” adı verilmektedir (Şimşek, 2002).

Sonuç

Eğitim kavramı eğitim yönetimi konseptinin eğitsel sürecini oluşturmaktadır. Eğitim yönetimi eğitsel süreçlerle birlikte yönetsel süreçleri de bir bütün olarak kapsadığından geniş bir alana yayılmaktadır.

Eğitim eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir. İnsanlar genellikle bir davranışkalıbını yaşayarak kazanabilirler, ancak planlanmış bir eğitim süreci ile kişide istenilen davranış

oluşturulabilir.

Eğitim verilen kişide oluşacak davranış, eğitim amaçlarına uygun olmalıdır. Eğitim çabasının özelliklerinin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi yerinde olur. Çünkü her eğitim her organizasyon için uygun olamadığı gibi, her organizasyonu belirleyen özelliklerde eğitim vermek için yeterli ve uygun olmayabilir.

Eğitim çalışmalarının amacı, işletme içi etkinliği sağlamak ve çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmaktır. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen çalışanların bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmesidir.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çevresel değişimlere göre çalışanların uyum sağlmasına yardımcı olacaktır. Her kademedeki çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirerek organizasyon ve işle ilgili gelişmelere hazırlıklı hale getirilmesi için yapılacak eğitim çalışmalarında ilk adım, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduklarının karşılaştırılmasıdır.

Eğitimin amaçları ihtiyaçlara göre daha spesifik niteliktedir. Hangi bölüm ya da bölümlerde, hangi grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrası nasıl bir performans beklendiğinin saptanması gereklidir.

Eğitim ile çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında bir değişim hedeflenmektedir. Bu değişimin somut ve ölçülebilir amaçlar dâhilinde ortaya konması, çalışanların amaçlar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Eğitim amaçları üç tür bilgiyi içermelidir. Bunlardan birincisi, başarılması istenen davranışın tanımıdır. İkincisi, istenen davranışa ilişkin performans kriteri konusunda bilgi verilmesidir. Bu kriterler somut ve ölçülebilir olmalıdır. Üçüncü tip bilgi performans koşullarına ilişkindir.

Eğitim için ölçülebilir amaçlar belirlenmesi, eğitimin ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek için degereklidir. Başka bir değişle, eğitim amaçları, eğitimin değerlendirilmesi için de önemli bir başlangıç noktası teşkil eder. Eğitimde, eğitim sürecinin bütün kademeleri ölçülebilen gerçek verilere dayandırılmalıdır.

Kaynakça

- Acuner, Taner. (2002), Lider Doğulur mu, Olunur mu? Standart, Yıl 41, Sayı 485, Ankara.
- Ahıskalı, Zeki. (10–11 Mayıs 2020), “Eğitim Yönetiminde Süreç Değerlendirme”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit.
- Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.
- Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.
- 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.
- Fındıkçı, İ. (1999), Eğitim Yönetimi, 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.
- Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Eğitim Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

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

Townley, Barbara. (1994), Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and The Subject at Work, Sage Publications, London.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glinow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

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

Yozgatlı, Ahmet. (2003), Performansa Dayalı Eğitim Yönetimi Düşüncesinin Gelişimi, Beta A.Ş., İstanbul.

Zafer, B. (2012), “Eğitim Yönetiminde Değişimin ve Beşeri İlişkilerin Rolü”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 13.