

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI'NIN
EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ
FONKSİYONU'NUN
GELECEK İÇİN YENİDEN TASARLANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SERAY NÂSIRLI

İSTANBUL, 2012

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI'NIN
EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ
FONKSİYONU'NUN
GELECEK İÇİN YENİDEN TASARLANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SERAY NÂSIRLI

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2012

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, MBA

Tezin Adı: Şirketlerde İnsan Kaynakları'nın Eğitimi ve Geliştirilmesi Fonksiyonu'nun
Gelecek İçin Yeniden Tasarlanması

Öğrencinin Adı Soyadı: Seray Nâsırlı
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

.....

Üye
Prof. Dr. Yonca GÜROL

.....

Üye
Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

.....

TEŞEKKÜR

İki yıl süresince derslerini eksiksiz takip ettiğim, yüksek lisans sürecinde deneyimiyle, derin bakışıyla ve varlığıyla desteğini hep hissettiğim, tanıma şansım olduğu için onur duyduğum Değerli Danışman Hocam **Prof. Dr. Esin CAN MUTLU**'ya,

Yüksek lisans sürecimin en önemli adımlarında desteğini hiç esirgemeyen Değerli Hocam **Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA**'ya,

Derslerini alma şansına erişemediğim ve fakat öğrencilerinin hayranlık sıfatlarıyla tanıdığım, 'Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü' kitabından tezimde de faydalandığım Değerli **Prof. Dr. Yonca GÜROL**'a,

Birlikte çalışabilmekten gurur duyduğum, iş hayatındaki idollerimden ve en büyük şanslarımdan olan RNA Değişim Yönetimi'nin Kurucusu Kıymetli **Rana ÖZŞEKER**'e ve desteğini hiç esirgemeyen Sevgili İş Arkadaşım **Nihal GELİRLİ**'ye,

Tezin yazım aşamasında desteğiyle varlığını hissettiren Sevgili Dönem Arkadaşım **Didem SEVER İŞÇİMEN**'e,

Tez görüşmelerimde zamanlarını ayırarak bu çalışmanın amacına ulaşmasında en büyük katkıyı gösteren **tüm mülâkat görüşmecilerine** (Semra **AKMAN**, Ahmet **AKSOY**, Dr. Ayhan **ARTAR**, Rana **ÖZŞEKER**, Ufuk **TARHAN**, İsmail Hakkı **POLAT**, Tuğsel **AKYOL**, Gülçin **AKÇAKAYA EŞMELİ**, A. Latif **LATİFOĞLU**, Faruk **ERDOĞAN**, Burak **KIRCALI**, Tülin **BALCIOĞLU**, Prof. Dr. Türker **BAŞ**, Prof. Dr. M. Kemal **SAYAR**, Binnur **ZAIMLER**, Oktay **ÖZDOĞAN**),

Ve yaşamdaki varlık nedenlerim, Değerli Ailem, Babam **Cahit NÂSIRLI**, Annem **Aynur NÂSIRLI**, Ağabeyim **Serhan NÂSIRLI**'ya bana verdikleri tüm emekler için sonsuz teşekkürlerimle...

Bu çalışmayı dikkate alarak inceleyen, tüm emeklerin boşa çıkmayacağı duygusunu şimdiden hissettiren siz **Değerli Okuyan**'a da teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI'NIN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ FONKSİYONU'NUN GELECEK İÇİN YENİDEN TASARLANMASI

Seray Nâsırlı

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Haziran 2012, 177 Sayfa

Bu tez çalışmasının amacı, gelişen yeni teknolojilerin de etkisiyle, şirket ve çalışanlar için kaçınılmaz hale gelen değişim süreçlerinin eğitim ve geliştirilme fonksiyonuna yansımalarını değerlendirmek ve bu fonksiyonu gelecek için yeniden yapılandırmak isteyen şirketler için yol gösterici olabilmektir.

Tezin ilk üç bölümünde literatür taramaları yapılmış; kavramlar, şirketlerde eğitim ve geliştirilmenin bugünkü ve gelecekteki olası konuları araştırılmıştır. Son bölümde, Türkiye'deki üst düzey yöneticiler, İnsan Kaynakları yetkilileri, akademisyenler, danışmanlar ve diğer ilgili meslek mensuplarının dahil olduğu onaltı kişi ile birebir gerçekleştirilen yapılandırılmış mülâkatlar çerçevesinde, konuyla ilgili uzman görüşlerine yer verilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni gelişmeler karşısında bu fonksiyonun yeniden yapılandırılmasının kaçınılmaz olduğu görülmüş, kurumun genel gelişiminin ötesinde içindeki çalışanın bireysel gelişimine de paralel olarak odaklanması gereği belirlenmiştir. Farklı sektörlerden ve uzmanlardan alınan görüşlerin, gelecek vizyonlu bakış açılarına hakim olmak adına diğer şirket, yönetici ve uzmanlara katkı sağlaması mümkün olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim, Geliştirme, Gelecek, Yeniden Tasarlama

ABSTRACT

REDESIGN FOR THE FUTURE OF THE FUNCTION OF TRAINING OF HUMAN RESOURCES AT COMPANIES AND PERFORMANCE OF IT

Seray Nâsırlı

Human Resources Management
Supervisor: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

June 2012, 177 Pages

The objective of this thesis study is to evaluate the reflections of amendment processes -becoming indispensable by the effect newly developed technologies- on the training and development function and to lead the companies that require restructuring this function for the future.

In the first three sections of thesis literature searches have been performed, and matters of today and future regarding concepts, training at companies and development have been researched. In the last section opinions of specialists of the subject have been presented which are composed within the frame of interviews made with fifteen individuals including top level managers in Turkey, Human Resources officials, academicians, consultants and members of other relevant professions.

In the direction of the information obtained as the result of research being performed, it has been observed that restructuring of this function is indispensable against the new developments, and it has been determined that -beyond the general development of the institution- it has to focus in parallel with the personal development of the employee. It will be possible for the opinions from different sectors and of specialists to contribute to other companies, managers and specialists in order to have a point of view with a future vision.

Key Words: Human Resources, Training, Development, Future, Re-designing

İÇİNDEKİLER

TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
1. GİRİŞ	.
2. ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ KAVRAMI	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR	3
2.1.1 İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Tanımı Ve Kapsamı	3
2.1.2 İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinin Tanımı Ve Kapsamı	3
2.1.3 İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Geliştirilmesi Kavramının Karşılaştırması	4
2.1.4 İnsan Kaynaklarında Yetiştirme Kavramının Tanımı	5
2.1.5 İşletmelerde İlk Eğitim (Oryantasyon)	6
2.1.6 Şirketlerin Gayri Maddi Varlıkları Açısından Eğitim Ve Geliştirilme	7
2.1.6.1 Sosyal sermaye	10
2.1.6.2 Entelektüel (fikri) sermaye	10
2.1.6.3 İnsan sermayesi	11
2.1.6.4 Müşteri sermayesi	11
2.1.7 Öğrenme Kavramı	12
2.1.7.1 İşletmelerde öğrenme kavramı	13
2.1.7.1.1 Öğrenen organizasyon (Organizasyonel öğrenme)	13
2.1.7.1.2 Yetişkin öğrenimi	15
2.1.7.1.3 Yetişkin öğrenme teorisi	16
2.2 ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMENİN ÖNEMİ	19
2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Eğitim Ve Geliştirilme	19
2.2.2 İnsan Kaynaklarının Plânlanması Açısından Eğitim Ve Geliştirilmenin Önemi	20
2.2.3 İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Geliştirilmesinin Nedenleri Ve Amaçları	21
2.2.3.1 İnsan kaynakları mükemmelliyet modeli (Investors In People-IIP)	22

2.3 ŞİRKETLERDE EĞİTİMİN ROLÜ VE İŞLEVİ.....	24
2.3.1 Eğitimin Rolü	24
2.3.2 Bilgi Ekonomisi Ve Bilgi Çağı.....	24
2.3.3 Sürekli Öğrenme	25
2.3.4 Öğrenme Stilleri.....	25
2.3.5 Eğitim Tasarımının Etkinliği.....	28
3. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ	30
3.1 EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMİYİ ETKİLEYEN ETKENLER.....	30
3.1.1 Yüksek Geri Dönüslü Eğitim	32
3.1.1.1 Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi.....	33
3.1.2 Bilgi Yönetimi İhtiyacı.....	35
3.1.3 Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı (Balance Scorecard) Ve EFQM Mükemmellik Modeli	38
3.1.4 Eğitim Uygulamalarının Ve Uygulayıcılarının Nitelikleri.....	39
3.2 STRATEJİK EĞİTİM VE GELİŞTİRİLME	40
3.3 ORGANİZASYONEL ÖZELLİKLERİN EĞİTİME ETKİSİ.....	43
3.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Rollerinin Eğitim Ve Geliştirilmeye Etkisi	44
3.4 EĞİTİMDE TEKNOLOJİNİN KULLANIMI	45
3.4.1 Uzaktan Öğrenme Ve E-Öğrenme	48
3.4.1.1 Web tabanlı eğitim	50
3.4.1.2 Günümüzde e-öğrenme tercihi	51
3.4.2 Simülasyonlar, Oyunlar, Mobil Eğitim Yöntemleri	53
4. ŞİRKETLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMENİN GELECEĞİ	54
4.1 GELECEKTE EĞİTİMİ ETKİLEMESİ BEKLENEN FAKTÖRLER... 54	
4.1.2 Yeni Teknolojilerin Eğitim Ve Geliştirilme Amacıyla Kullanımı	56
4.1.2.1 Uzaktan eğitim modellerinin daha etkin kullanılması.....	57
4.1.2.2 Mekân bağımsız çalışma ve sanal iş süreçleri	59
4.1.2.3 Çoklu içerik kurgulama ve hızlı tasarım ihtiyacının artması	59
4.2 ÖĞRENİM TASARIMI VE HIZLI ÖĞRETİM TASARIMI	60
4.3 ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ YAKALAMA VE PAYLAŞMA	61

4.4 İŞ GELİŞİMİ İÇİN PERFORMANS ANALİZİ.....	62
4.5 EĞİTİM ORTAKLIKLARI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	63
4.5.1 Sosyal Öğrenme Sistemleri	64
4.5.2 Kurumsal Fakülteler Ve Akademik Ortaklıklar	65
4.6 DEĞİŞİM PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM VE GELİŞTİRİLME	65
4.6.1 Değişimin gerekli olup olmadığını belirleme yöntemleri	66
4.6.1.1 Kıyas yöntemi (Benchmarking)	66
4.6.1.2 Sürecin yeniden yapılandırılması ve değişim mühendisliği	68
4.6.2 Değişim Yönetimi.....	71
4.6.3 Değişime Direncin Üstesinden Gelme	71
4.6.4 Geçiş Yönetme.....	72
4.6.5 Politik Dinamikleri Şekillendirme.....	72
4.6.6 Değişen Yeni Görevler Ve Eğitim.....	72
4.6.7 Değişim Müdahaleleri.....	73
4.6.7.1 Anket uygulama	73
4.6.7.2 Süreç yönetimi danışmanlığı	73
4.6.7.3 Grup yaklaşımları	74
4.7 YAKIN GELECEKTE EĞİTİME YÖN VEREBİLECEK KAVRAMLAR	74
4.7.1 Zenginleştirilmiş Gerçeklik (Augmented Reality)	74
4.7.2 Yapay Zeka Teknolojisi	76
4.7.3 Geleceğin İnsan Kaynakları Renkleri.....	76
5. ŞİRKETLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMENİN GELECEK İÇİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA	78
5.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU	78
5.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	78
5.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	78
5.3.1 Hipotezler	79
5.3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	79
5.3.3 Araştırmada Kullanılan Yöntemler	79
5.3.3.1 Plânlı mülâkatlar ve gözlemler	80

5.4 ARAŞTIRMA KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN YAPILANDIRILMIŞ MÜLÂKAT GÖRÜŐMELERİ.....	83
5.5 GÖZLEMLER.....	174
5.6 ARAŞTIRMA BULGULARI	176
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA	179
ÖZGEÇMİŞ.....	189

TABLULAR

Tablo 2.1: Eğitim ile gelişim arasında karşılaştırma.....	4
Tablo 2.2: Gayri maddi varlık örnekleri	7
Tablo 2.3: Stratejik beceri unsurları.....	8
Tablo 2.4: Öğrenme seviyeleri.....	14
Tablo 2.5: Eğitimde yetişkin öğrenme teorisinin özellikleri.....	16
Tablo 2.6: İşlevleri açısından beynin sol ve sağ yarıküreleri.....	17
Tablo 2.7: Beynin sağ ve sol yarıkürelerinin ve bu yarıküreleri baskın olarak kullanan kişilerin özellikleri.....	18
Tablo 2.8: İnsan kaynakları plânlamasının amaçları.....	20
Tablo 2.9: Organizasyonlarda eğitim yapılmasını gerektiren durumlar	21
Tablo 2.10: Birey ve kurum açısından eğitim ihtiyacı.....	22
Tablo 2.11: Davranışçı, bilişsel ve yapılandırmacı öğrenme anlayışlarının karşılaştırılması	28
Tablo 3.1: Çalışmayı ve öğrenmeyi etkileyen faktörler.....	30
Tablo 3.2: Kirkpatrick'in dört kademeli değerlendirme kriterleri çerçevesi	34
Tablo 3.3: Eski ve yeni yönetim modellerinin karşılaştırılması	35
Tablo 3.4: Dünyadaki farklı şirketlerdeki bilgi yönetimi uygulamaları	37
Tablo 3.5: Eğitim profesyonellerinin rolleri ve gerekli yetkinlikler	40
Tablo 3.6: İnsan kaynaklarının yönetilmesi süreçlerinde akımlar	41
Tablo 3.7: Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi için yeni roller ve yeni güçlükler.....	44
Tablo 3.8: E-öğrenme teknolojilerinin evrimi	46
Tablo 3.9: E-öğrenmede olumsuzluklar.....	51
Tablo 3.10: E-öğrenme kullanımını kısıtlayan etkenler.....	52
Tablo 3.11: E-öğrenme tercihini etkileyen faktörler.....	52
Tablo 4.1: Eğitimi etkileyecek gelecek eğilimleri	56
Tablo 4.2: Teknoloji trendlerinin insan kaynakları yönetimine etkileri	57
Tablo 4.3: Hızlı öğretim tasarımı stratejisine örnekler	61
Tablo 4.4: İnsan kaynaklarının diğer birimlerle etkileşimi.....	62
Tablo 4.5: Değişimden beklentiler	65

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İnsan kaynakları yönetimi işlevleri.....	19
Şekil 2.2: Eğitim rolünün gelişimi	24
Şekil 2.3: Kolb öğrenme döngüsü.....	26
Şekil 2.4: 4 MAT öğretim modelinde öğrenen ve öğretmenlerin aktiflik durumları...	27
Şekil 2.5: Etkin eğitim tasarımı.....	29
Şekil 3.1: Phillips modeli ve yatırım geri dönüşü	34
Şekil 3.2: Bilgi yönetimi stratejileri	36
Şekil 3.3: Bireysel bilgi ve organizasyonel bilgi arasındaki ilişki.....	36
Şekil 3.4: Balanced Scorecard'ın dört boyutu.....	38
Şekil 3.5: Stratejik eğitim ve geliştirilme süreci	42
Şekil 3.6: Yönetim uygulamalarının çalışanların tatmini, müşteri tatmini, uzun vadeli kârlılık ve gelişimle bağlantılandırıldığı ilişkilerin zinciri	43
Şekil 3.7: Öğrenme ortamı çeşitleri	47
Şekil 3.7: Senkron öğrenmenin kapsamı.....	49
Şekil 3.8: Asenkron öğrenmenin kapsamı	49
Şekil 3.10: Web tabanlı eğitimin gelişimi.....	50
Şekil 3.11: Web tabanlı eğitim tasarım süreci	51
Şekil 3.12: E-öğrenme stratejileri ve döngüsü	53
Şekil 4.1: Rekabetçi organizasyon yaratırken insan kaynakları biriminin rolleri	55
Şekil 4.1 : Gelecek öngörülerinden teleimersiyon	58
Şekil 4.2: Benchmarking merdiveni.....	67
Şekil 4.3: Değişim mühendisliğinde dört adım.....	69
Şekil 4.4: Değişim mühendisliği uygulama metodolojisi	70
Şekil 4.5: Yeniden yapılanma süreci.....	71
Şekil 4.6: Zenginleştirilmiş gerçeklik uygulaması.....	75
Şekil 4.7: Google 'Project Glass' uygulaması	75
Şekil 5.1: BSH İK Zirvesi Sunumu.....	98
Şekil 5.2: TEGEP Duyurusu	105
Şekil 5.3: Türk Telekom Akademi kurumsal aidiyet projesi	106
Şekil 5.4: Türk Telekom Akademi projeleri	106

Şekil 5.5: “Yeni Medya: Yeni Eğitim, Yeni Üniversite” sunumu	124
Şekil 5.6: Britannica-Wikipedia.....	127
Şekil 5.7: Citibank koçluk & mentörlük şeması	133
Şekil 5.8: İyibilir.com görsel referansları	146
Şekil 5.9: Escher örneği	159
Şekil 5.10: “Yeni Medya: Yeni Birey, Yeni Toplum” sunumu	169
Şekil 5.1: AFM sinemaları değişim projesi	174
Şekil 5.2: Eğitim & Youtholding değişim koçluğu projesi	174
Şekil 5.3: Halkbank değişimin ritmi projesi	175
Şekil 5.4: RNA değişim danışmanlığı projeleri	175

1. GİRİŞ

“Eğitim, 6đrenilen her Şeyi unuttuktan sonra geriye kalandır.”

B.F.Skinner

Şirket işletme sıfatıyla bir sistem olarak nitelendirilirken, insan kaynakları artık sayısal bir sahiplikten çok ‘değer atfedilen bir sermaye’ olarak g6r6lmektedir. Bu sermayeyi b6y6t6p g6çlendiren eğitim ve geliştirilme ise sistemin bir fonksiyonudur.

Eğitim ve geliştirilmenin insan kaynakları açısından Şirkete etkisi, adeta kataliz¹ olayına benzemektedir. Kimyasal bir değişimde ilk hareket enerjisini d6Ő6rerek değişim hızını artıran ve sonrasında kimyasal veya fiziksel yapısında bir deđiŐiklik meydana gelmeyen madde gibi *ayrıntılıdırırsak; aracın d6zg6n ilerle yiŐinde belirleyici olan, egzoz gazının çevreye temiz olarak salınımı, bunun aracın performansına da olumlu yansımaları ve fakat daha çok yakıt kullanma ihtiyacı doğması veya enzimlerin biyolojik kataliz6r olarak v6cuttaki tepkimeleri kat kat hızlandırması* eğitim ve geliştirilme fonksiyonu da, hızla değişen dış etkenler karşısında varlığını korumak ve hatta deđiŐimlere uyumlanıp g6çlenerek ilerlemek isteyen Şirketler için, kataliz6r² iŐlevindedir. Bu işlevini yerine getirilmesi için de, tıpkı daha çok yakıtı ihtiyaa duyan araç gibi, doğru uzg6r6l6 yatırımlar yapılması ve pl6nlamalarla ilerlenmesi gerekmektedir.

Şirketin başarısı ve rekabet edebilirliği, çalışanların yani insan kaynağının iş yapma ve kurumu etkin temsil etme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Başarının daha yukarılara taŐınabilmesi; çalışanlarda 6đrenme isteğini tetikleyebilmek ve tutum-davranış-beceri gelişimleri açısından pl6nlı eğitim faaliyetleriyle onları destekleyebilmekle m6mk6n olacaktır.

¹ kataliz: Kimyasal tepkimelerin hızını artırma, kataliz6r6n tepkime 6zerinde yarattığı deđiŐiklik (Solomons, T.W. Graham; Fryhle, Craig B., Organic Chemistry, 8th Edition, John Wiley & Sons, Inc., s. 310-311)

² kataliz6r: isim, kimya. Bir maddenin kimyasal bir tepkimede hiçbir deđiŐmeye uğramadan tepkimenin olmasını veya hızının deđiŐmesini sağlayan etkisi (T6rk Dil Kurumu, www.tdk.org.tr, 2012).

“Şirketlerde İnsan Kaynakları'nın Eğitimi Ve Geliştirilmesi Fonksiyonu'nun Gelecek İçin Yeniden Tasarlanması” konulu bu tez çalışmasında eğitim ve geliştirilmeyi günümüzde etkileyen ve gelecekte etkileyecek durumlar başta olmak üzere genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

İlk bölümde konuya ilişkin ana kavramlara ve öne çıkan tanımlara yer verilmiş, literatürdeki güncel ve farklı kaynaklar taranarak bir anlam çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde günümüzde konuyla ilgili olan ve gelecekle de bağlantısı olan alt kavramlara ve örneklere yer verilmiş, eğitim ve geliştirilmenin uygulanan adımları paylaşılmıştır.

Gelecekte eğitim ve geliştirilmeyi etkileyecek gelişmelere, bu fonksiyona yön verecek etkenlere üçüncü bölümde yer verilmiş, kavramsal olarak halen gelişmekte olan bazı yaklaşımlara da değinilmiştir.

Son bölümde, yapılandırılmış mülâkatlar çerçevesinde görüşülen, on altı farklı profildeki üst düzey yönetici, akademisyen, danışman ve diğer uzmandan, Türkiye'deki durumla ilgili fikirleri ve genel olarak bu fonksiyona dair uzgörüleri, en iyi uygulama bilgileri ve önerileri istenmiştir.

Her geçen gün gelişen yeni teknolojilerin de etkisiyle, eğitim ve geliştirilme fonksiyonu için kaçınılmaz hale gelen değişim gereğini kapsamlı olarak değerlendiren bu tez çalışmasının şirketler ve karar vericiler için yol gösterici olmasını diliyorum.

2. ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ KAVRAMI

Bu bölümde şirketlerde İnsan Kaynakları'nın Eğitimi ve Geliştirilmesi Fonksiyonu'nun kavramsal açıklamaları yapılmış, bu fonksiyonla ilişkili bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

2.1 İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

2.1.1 İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Tanımı Ve Kapsamı

Noe'nin (2009) en güncel tanımıyla eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından plânlanmış çabayı ifade ederken; eğitimin en bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır (Sabuncuoğlu 2000, s. 110) (Viargues 1999, s. 88).

Sabuncuoğlu (2000) kitabında ayrıca Caspar'ın (1970) tanımına yer vermiştir, "En kısa anlatımla ise eğitim bir değişim sürecidir."

Eğitim, sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini artıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak değerlendirilmelidir (Piscard 1958).

Başka bir yaklaşımla eğitim, kuramsal bilgi edinme, hareketlerin öğrenimi, davranışların iyileştirilmesi (Sabuncuoğlu 1994, s. 125) olarak tanımlanırken, aynı kaynaktaki diğer bir tanımla eğitim, işle ilgili becerilerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından plânlanmış çabadır (Öztürk ve Yalçın 2010).

2.1.2 İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinin Tanımı Ve Kapsamı

Eğitim kavramı, geniş anlamıyla düşünülürken yetiştirme ve geliştirme kavramlarını içermektedir (Koçel 2007, s. 29).

Yazıcı (2004, s. 24), geliştirme kavramını, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletme amaçları doğrultusunda artırılması ve çalışanlarda mevcut olan bilgi birikiminin işletme etkinliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılması olarak ifade etmiştir.

İnsan sermayesinin geliştirilmesi, hedeflenen sonuçlar anlamında maksimum verimliliğin elde edilmesini ifade eder (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004). Bu, kaynakların temel stratejik hedefler üzerine daha etkili bir şekilde yoğunlaştırılması, olanak olan her yerde korunması ve daha verimli birleştirilmesi, daha yüksek değer yaratılmasına yönelik olarak bir kaynak türünün diğer kaynak türleriyle tamamlanması sonucu ve ayrıca kaynakların hızla toplanması (harcama ile kazanç arasında geçecek sürenin olabildiğince kısaltılması) ile gerçekleştirilebilir (Dess and Picken 1999). İnsan sermayesi kavramına, bu bölüm içinde tanımı yapılarak, 3.Bölüm’de günümüzdeki etkisine değinilerek, 4.Bölüm’de ise gelecekte nasıl etkili olacağı açıklanarak ayrıntılı değinilecektir.

2.1.3 İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Geliştirilmesi Kavramının Karşılaştırması

Tablo 2.1: Eğitim ile gelişim arasında karşılaştırma

	EĞİTİM	GELİŞİM
ODAK	Mevcut	Gelecek
İŞ DENEYİMİNİN KULLANIMI	Düşük	Yüksek
AMAÇ	Mevcut İşe Hazırlama	Değişime Hazırlama
KATILIM	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 309.

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı ve toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi; hem bireysel ve örgütsel, hem de toplumsal yönüyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim ve bağlantılı gelişim faaliyetlerinin bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmakta ve büyük, küçük tüm organizasyonların eğitim faaliyetlerine eskisinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta; asıl amacı, çalışan bireyi çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği artırmak olan eğitim faaliyetlerinin, örgütün gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde plânlanması ve programlanmasıdır. Çünkü bir örgütte eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin odak noktasını, örgütsel iyileşme ve gelişmenin sağlanması oluşturur. Bu amaca ise, ancak örgütsel ve bireysel açıdan sistematik bir eğitim plânlaması ile ulaşmak mümkündür.

2.1.4 İnsan Kaynaklarında Yetiştirme Kavramının Tanımı

Yetiştirme, genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir (Ülgen ve Mirze 2004, s. 294).

Kurumlar içindeki bireylerin, yöneticileri tarafından, kendi kişilik özelliklerine, yeteneklerine ve bazı sınırlı yönlerine, güçlü ve üstün yanlarına göre, işletme içinde uygun bir görevde değerlendirileceğini belirten Taşkın'a (1997, s. 21) göre "insanın sıradan bir kaynak olmadığı" unutulmamalıdır. İnsan düşünen, yaratan, üreten, inanan, kendi kararlarıyla hareket eden bir varlık tanımıyla makineden, bilgisayardan ayrılmaktadır.

Geliştirme ile sıklıkla kıyaslanan yetiştirme kavramı yine Ülgen ve Mirze'nin (2004, s. 295) şu tanımsal ayrımıyla netlik kazanmaktadır: yetiştirme “işin doğru yapılması”, geliştirme ise “doğru işlerin yapılmasıdır.”

Hem işlerin doğru yapılması, hem de doğru işlerin yapılması için en yetkin olanların kuruma kazandırılması gerekmektedir; işe başlamadan önce ve iş başında eğitim ile bu bireylerin yetiştirilmeleri verimlilik açısından önemli görülmektedir.

Özet olarak, yetiştirme, daha çok iş akışlarının çalışanlar tarafından öğrenilmesi ve içselleştirilmesi, dolayısıyla kurumdaki iş yapmaya yansımaları açısından anlam ifade ederken; geliştirme, bireye ve bireyin işini yerine getirme sürecinin ileriye dönük ve düzenli iyileştirilmesine odaklanmaktadır.

2.1.5 İşletmelerde İlk Eğitim (Oryantasyon)

İşe yeni başlayan veya işletmede yeni bir göreve başlayan çalışanlara yönelik tasarlanan bir süreç olarak anılan işe alıştırma (oryantasyon), çalışanlara hem işletmeyi hem de yapacağı işi tanıtmaya amacı yanında tüm çalışanlar arasında bilgi standartlaşması ve uyumu da hedeflemektedir (Özçelik 2009, s. 195).

İşe alıştırma eğitimine dahil olan çalışan, örgüt değerleri, yönelimleri ve kurum kültürünü yavaş yavaş öğrenerek benimseme sürecine girmektedir (Moravec and Wheeler 1989, s. 74).

İşe alıştırma eğitiminde işletme, yönetim aracılığıyla kendini, işine yeni başlayan bir kişiye tanıtırken, onu tanıma olanağını bulmaktadır (Aldemir ve diğ. 1996, s. 146).

Sabuncuoğlu (1991, s. 152), yeni işgörenin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitimine tabi tutulmasının, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı bir rol oynayacağını belirtmiştir. Bireyin, dinamiklerini henüz bilmediği bir ortama uyumlanması, o yokken belirlenmiş kuralları ve çizilmiş sınırları tanıyabilmesi için ilk öğrenme adımı olan oryantasyon, sonrasında şekillenecek güçlü bir aidiyetin de ilk adımı olabilmektedir.

2.1.6 Şirketlerin Gayrı Maddi Varlıkları Açısından Eğitim Ve Geliştirilme

Bir şirketin maddi varlıklarının anlaşılması kolaydır. Bunlar gözle görülür ve kesin rakamlarla sayılabilir nitelikte varlıklarken, maddi olmayan varlıklar sayılması pek mümkün olmayan, görülemeyen, çoğaltılamayan ve satın alınamayan varlıklardır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004).

Şirket kültürü, iş süreçleriyle ilgili bilgi birikimi, müşteri sadakati, markaları gibi şirketlere özgü kopyalanamaz maddi olmayan varlıklar, rekabet ve şirketin başarısı açısından belirleyicidir.

Eğitim ve geliştirilme gayrı maddi varlıklara katkıda bulunma yoluyla şirketin değerini doğrudan artırarak şirketin rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır. Şirketin değeri kapsamındaki üç çeşit varlık: mali varlıklar (nakit ve nakit benzeri değerler), fiziki varlıklar (mal, tesis, ekipman) ve gayrı maddi varlıklardır. Tablo 2.2’de gayrı maddi varlık örnekleri gösterilmektedir (Noe 2009).

Tablo 2.2: Gayrı maddi varlık örnekleri

İnsan Sermayesi Örtük bilgi Eğitim İşle ilgili teknik bilgi İş yetkinliği	Sosyal Sermaye Şirket kültürü Yönetim felsefesi Yönetim uygulamaları Gayrı resmi ağ sistemleri Koçluk/danışmanlık ilişkileri
Müşteri Sermayesi Müşteri ilişkileri Markalar Müşteri sadakati Dağıtım Kanalları	Fikri Sermaye Patentler Telif hakları Ticari sırlar Fikri sermaye

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 13.

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2004), gayri maddi varlıkları etkin kullanarak başarıya ulaşmayı, stratejik beceri oluşturmak ve geliştirmekle ilişkilendirmiş; bunun da insan kaynakları ile doğrudan ilişkili üç unsur içerdiğini belirtmiştir: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi. Bu üç unsurun birbirleri ile etkileşimlerinin değer yaratacağı belirtilmiştir. Tablo 2.3'te bu unsurlara ilişkin ayrıntılı tanımlar, örnekler ve göstergeler paylaşılmıştır.

Tablo 2.3: Stratejik beceri unsurları

Stratejik Beceri Unsuru	Tanım	Örnekler	Göstergeler
İnsan Sermayesi	<ul style="list-style-type: none"> Bir şirketin çalışanlarının bir araya gelmiş bilgi, beceri ve deneyimleri; Şirket çalışanlarının kolektif yetkinlik ve becerileri «Akşam olduğunda çalışanlarla birlikte evlerine gidenler.» 	<ul style="list-style-type: none"> Know-how Eğitim Mesleki nitelikler İşe ilişkin bilgi Mesleki değerlendirmeler Psikometrik değerlendirmeler İşe ilişkin yetkinlikler Girişimcilik ruhu, yenilikçilik, proaktif ve tepkisel beceriler Değişebilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> Şirket çalışanlarının, beyin avcılar tarafından nasıl tanındıkları Meslekteki deneyim (yıl olarak) Acemi oranı (iş deneyimi iki yıldan az olan çalışanların yüzdesi) Çalışan tatmini Yeni fikirler öneren çalışanların oranı (uygulanan fikirlerin oranı) Çalışan başına yaratılan katma değer Bir birim ücret başına yaratılan katma değer
Kurumsal Sermaye	<ul style="list-style-type: none"> Bir şirketin pazarın gereksinimlerini karşılayabileceği organizasyonel becerileri; örneğin çalışanların optimum entelektüel performans arayışını, dolayısıyla genel iş performansını destekleyecek uygulama ve yapıları «Akşam olup çalışanlar evlerine gittiklerinde geriye kalanlar.» 	<p>Entelektüel Sermaye</p> <ul style="list-style-type: none"> Patentler Telif hakları Tasarım hakları Ticari sırlar Ticari markalar Hizmet markaları <p>Altyapı Varlıkları</p> <ul style="list-style-type: none"> Yönetim felsefesi Kurumsal kültür Yönetim süreçleri Bilişim sistemleri Ağ oluşturma sistemleri Finansal ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> *Gelirin ar-ge harcamasına oranı *Patent koruma maliyeti *Proje ömrü maliyetinin bir birim satış gelinine oranı *Bireysel bilgisayarların veritabanına bağlantı sayısı *Veritabanına başvurma sayısı *Veritabanına katkılar *Veritabanının yükseltilmesi *Bilişim sistemlerinin kullanıma ve bunlara bağlanma hacmi *Bilişim sistemlerinin bir birim satış gelinine oranı *Gelirin bir birim bilişim sistemleri harcamasına oranı *Bilişim sistemleri harcamasından duyulan tatmin düzeyi

			<ul style="list-style-type: none"> *Bilişim sistemleri hizmetinden duyulan tatmin düzeyi *Üretilen yeni fikirlerin uygulanan yeni fikirlere oranı *Yeni ürün tanıtımlarının sayısı *Ürün ömürlerinin beş yıllık trendi *Ürün tasarım ve geliştirme sürecinin ortalama süresi *Yeni fikirlerin değeri (tasarruf edilen para, kazanılan para)
--	--	--	---

Stratejik Beceri Unsuru	Tanım	Örnekler	Göstergeler
İlişki Sermayesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliğine yönelik davranışların ve işbirlikçi hareketlerin temelini oluşturan güçlü, karşılıklı kişisel ilişki ağları • Kuruluşun çalışanları ile ilişkileri ya da çalışan ağları ve çalışanlarının şirkete ilişkin tatmin ve sadakat düzeyleri; pazar kanalları bilgisi, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sektör içindeki kuruluşlarla ilişkiler, hükümetin devlet yönetimi politikasının etkilerinin doğru anlaşılması dahildir • Kuruluşun isim hakkının derinliği (yayılmı), genişliği (kapsamı) ve kârlılık düzeyi 	<p>Müşteri Sermayesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markalar • Müşteriler • Müşteri Sadakati • Şirket isimleri • Birikmiş siparişler • Dağıtım kanalları • İş ortaklıkları • Lisans anlaşmaları • Olumlu sözleşmeler • İsim hakkı anlaşmaları <p>Sosyal Sermaye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güçlü bağlantılar • İnsanlar ve birimler arasındaki bağlar • Hiyerarşi ve kademeler • Ağ bağlantıları • Etkileşim tarihçesi • Kişisel ve duygusal bağlar • Normlar ve yaptırımlar • Yükümlülükler ve beklentiler • Organizasyonel kimlik • Yorumlar • Ortak dil ve şifreler • Mitler ve ritüeller <p>Tedarikçi Sermayesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha düşük fiyat için pazarlıklar • Çözüm için işbirliği • Tam zamanında stok yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • İş hacminde büyüme • Tekrar gelen müşterilerin yarattığı satış oranı • Marka bağlılığı • Müşteri tatmini • Müşteri şikayetleri

Kaynak: Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2004, ss. 17-20); Jacobs (1965); Stewart (1997); ve Strategic Policy Branch, Industry Canada (6/2/01).

2.1.6.1 Sosyal sermaye

Putnam (1993), sosyal sermayeyi tanımlarken bireyler arasındaki ilişkiler ağı, sosyal bağlantılar, bunlardan doğan karşılıklılık ve güvenilir olma haline vurgu yapmıştır.

Coleman'a (1988, s. 98) göre sosyal sermaye; "insanların ortak amaçlarını başarmak için gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışabilme yeteneği"dir. Ona göre, sosyal sermaye bir kaynağı temsil eder ve karşılıklılık (reciprocity) beklentilerini içerir. İlişkilerin yüksek derecede güvenle ve ortak değerlerle yönetilmesiyle bireyin ötesine geçer.

Woolcock ve Narayan (2000, s. 226) sosyal sermaye kavramını; "insanların günlük yaşamlarını biçimlendiren ve insanların sosyal varlık olmalarını sağlayan gerçek bir servet" ve "insanların ortak hareket etmesini mümkün kılan normlar ve ağlar" olarak ifade etmişlerdir.

Fukuyama (2005) sosyal sermaye kavramında en çok güven duygusu üzerinde durmakta ve neredeyse sosyal sermaye ile güven kavramını eş anlamlı kullanmaktadır. Sosyal sermayenin güven duygusunun kazanılmasıyla anlam kazanan bir yönü olduğuna vurgu yapmaktadır.

Sosyal sermayeyi şirketteki ilişkiler olarak tanımlayan Noe'nin (2009) tanımından yola çıkılarak; insanlar ve birimler arasındaki bağlar, organizasyonun kimliği, ortak kurumsal dil, normlar, yükümlülükler ve diğer tüm ilişkiler bu kapsamda değerlendirilebilir.

2.1.6.2 Entelektüel (fikri) sermaye

Entelektüel sermaye temel becerileri (birinin işini yerine getirmesi için gereken becerileri), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir (Noe 2009. s. 4). Şirketteki sistemleştirilmiş bilgidir.

Stewart'ın (1997), entelektüel sermayenin, elde edilmiş kullanışlı bilgi olması tanısından yola çıkarak; örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerini, becerilerini ve müşterilerini, tedarikçilerini ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmek mümkündür.

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'un (2004) da kitapta yer verdiği, Coy'un (2000, s. 76-82) ilgili makalesinde en önemli entelektüel sermayenin çalışanların akıllarındaki bilgi birikimi olduğuna vurgu yapılmıştır.

2.1.6.3 İnsan sermayesi

İnsan sermayesi şirket çalışanlarının işlerine yatırdıkları özellikler, yaşam deneyimleri, bilgi, yaratıcılık, enerji ve heyecan anlamında değerlendirilirken (Noe 2009), lider şirketlerin değerinin giderek daha büyük bir bölümünü oluşturmakta ve bunun nedeni olarak bilgi görülmektedir. İnsan sermayesi, ikincil ve destekleyici konumundan çıkıp kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerinde birincil ve önemli bir rol oynamasıyla öne çıkmaktadır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004).

Yine Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'un (2004) yer verdiği "insan kaynakları emanetçisi rolü", şirket ile çalışanları arasında baskı yapılmadan yol gösterici olunan ve çalışanların işlerini kolaylaştıran bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu rol, çalışanlar ve şirket arasında sorumluluğa ve başarıya odaklanan bir ilişki yaratmada etkili olacaktır (Daft 1999).

2.1.6.4 Müşteri sermayesi

Şirketin dış çevreyle ilişkili tüm şirket içi ve dışı bağlantılarını; dağıtım kanallarını, markalarını, müşterilerini, müşterilerin sadık olma durumunu, sipariş yönetimlerini ve tüm sosyal paydaş ilişkilerini ve bunun yarattığı değeri ifade eden bir kavramdır.

Müşteri sermayesi şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için şirketin dışındaki tedarikçiler, müşteriler, diğer sosyal paydaşlar gibi kişilerle ve kuruluşlarla kurulan ilişkilerin değeri anlamına gelmektedir (Noe 2009).

İşletmeler yeni müşteriler aramak yerine var olan müşterileriyle güçlü ilişkiler oluşturmanın ve bunu korumanın daha kârlı olduğunun farkına varmışlardır (Stewart 1997).

Müşterinin sürekliliği, finansal işleyişin devamlılığı, müşteri tatmini gibi göstergeleri olan bu sermayeye konu olan ilişkiler diğer kurumsal ilişkilerden ayrılmaktadır.

2.1.7 Öğrenme Kavramı

Öğrenme anne karnında başlamaktadır (Madi 2011, s. 48). Bireylerin konuşarak iletişim kurmaları, çeşitli alışkanlar ve belli tutumlar edinmeleri, yani yaşamlarının her aşaması öğrenmeyle ilişkilidir.

Uyarıcı ve davranış arasında bir bağ kurmaktır; öğrenmede etkilenme vardır. Bir etkileşim sürecidir (Taşkın 1997). Bu nedenle öğrenmenin oluşması amacıyla aktarım yapan kişinin asıl görevi; öğretmek değil, öğrenmeyi kolaylaştırmaktır.

Madi'ye (2011) göre; öğrenen, soran, düşünen ve sonuç çıkaran, her şeye 'evet, doğru' dememeyi öğrenen beyin sağlıklı olmaya adaydır. Nörolojik görüşe göre, öğrenme; genetik potansiyel ve çevresel etkenlerle oluşmaktadır. Doğumdan sonra hazır olan bilgiyi alabilme, biriktirebilme ve kullanabilme potansiyelinin çevre katkısıyla etkin hale getirilmesi olarak özetlenmektedir (Madi ve Açıkgöz 1997).

Öğrenmeyi açıklayan değişik kuramlar vardır ve bu kuramları davranışçı ile bilişsel olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür (Selçuk 2000). Yaşanmışlıklar, tekrarlanan tecrübeler yoluyla bireyin davranışlarında meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanabilirken, bir uyarıcı ile bir tepkinin eşleştirilmesi, uyarıcıya karşı gösterilen tepkinin pekiştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Bacanlı 2000).

2.1.7.1 İşletmelerde öğrenme kavramı

Öğrenmeyi sağlayan mekanizmanın eğitim olduğunu ifade eden Tınaz (2000, s. 17), bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve isteyerek değişme meydana getiren sürece eğitim demek ve bu süreci sağlayan mekanizmayı da öğrenme olarak tanımlamaktadır.

İşletmeler açısından öğrenmenin önem kazanması pek çok etkenle ilişkilendirilirken; öğrenmeyi eğitim sürecinin en fonksiyonel ögesi olarak kabul eden, bireyin öğrenme sonucunda, bilgi, beceri ve davranışları ile kendi yaşamına ve iş yaşamına yeni bir anlam yükleyerek, hayattaki konumunu yeniden belirlediğini ifade eden Özden (2003, ss. 14-15) ile öğrenmenin gittikçe artan önemini, ekonomiye odaklı toplumsal yapıda aniden yoğunlaşan bilgi akışının, gittikçe karmaşıklaşan iş dünyası ve kurumsal işleyişlere yansımaları ve bu durumun yarattığı ihtiyaçla ilişkilendiren Mills'in (2003) görüşleri en öne çıkanlardır.

2.1.7.1.1 Öğrenen organizasyon (Organizasyonel öğrenme)

Wick–Leon'un (1995, s. 299); “sürekli gelişim, yaratıcılık, geleceğe yönelik başarılar için becerilerin tanımlanması” yaklaşımı ‘öğrenen organizasyon’ tanımının temelini oluşturmuştur (Öztürk 2009).

Bireylerin ve toplumların varlıklarını sürdürmeleri açısından hayati önem taşıyan öğrenmenin, günümüz şirketleri açısından önemi değişik nedenlere bağlı olarak daha da artmıştır. Değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini geliştirme gibi kavramları da kapsar hale gelmiştir (Yazıcı 2004) (Ulrich, Jick ve Glinow 1993).

Harrison (1997) organizasyonel öğrenmenin beş kuralını şöyle tanımlamıştır (Öztürk 2009):

1. Organizasyonun gerekleri, her kademeyi içeren stratejik düşünceyle uyum ve iletişim içinde olan güçlü bir vizyon belirlenmelidir.
2. Güçlü bir mesajın yanında açık ve tanımlanmış bir vizyona bağlı stratejilerinin geliştirilmesi vizyonu uygulanabilir kılar.

Sürecin açık ve anlaşılır olması uygulamada çalışanların öğrenme ve yaratıcılıklarında yol gösterici olacaktır.

3. Vizyon ve hedefler çerçevesinde, sık diyalog ve iyi iletişim en etkin eğitim ve organizasyonel öğrenmedir.
4. Organizasyonel öğrenme kapsamında, devamlılık ve değişim için çalışanların sürece katılımı esastır.
5. Öğrenme, gelişim ve süreklilik için ortam yaratılmalıdır.

Öğrenme, şirketlerde kişiler, gruplar ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren sezme-yorumlama-bütünleştirme-kurumsallaştırma olarak ifade edilen dört temel süreci, düzeylere göre bütünleşmeyi sağlamaktadır. Tablo 2.4'te bu düzeyler paylaşılmıştır.

Tablo 2.4: Öğrenme seviyeleri

ÖĞRENME SEVİYELERİ	SÜREÇLER	GİRDİLER&ÇIKTILAR
BİREY	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma ve Diyalog
GRUP (TAKIM)	Bütünleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler
ÖRGÜT	Kurumsallaştırma	Planlar Rutinler Normlar Teşhis Sistemleri Kurallar Prosedürler

Kaynak: Özgen,H., Kılıç, K. ve Karademir, B, 2004. Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, s. 12.

Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi birbirine paralel kavramlardır. Örgütsel öğrenme, bilgi durumundaki değişimi ifade eder. Bilgi; elde edilir, yayılır, üzerinde çalışılarak rafine edilir ve uygulanır. Bilgi yönetimi, farklı kaynaklardan bilgileri elde etme ve ortak anlayış geliştirerek bu süreci devam ettirebilmedir. Örgütsel bilgi, deneyim, beceri ve kişisel kapasite olarak bireylerde; belge, kayıt, kurallar ve düzenlemeler aracılığıyla da örgütte biriktirilir (Catherine 2003).

Günümüzde kurumsal öğrenme kültürünün yerleşmesi ve çalışanların gelişimi, son yirmi yıldaki küresel değişikliklerin de etkisiyle ‘bilgi’ odaklı hale gelmiş; organizasyonun öğrenme süreçlerinde “bilgi-yoğun” yönetim stratejilerine daha fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bilgi çağı ve insan kaynakları yönetimi açısından bu sürece özel geliştirilen stratejik yaklaşımlara 3.Bölüm’de değinilmiştir.

2.1.7.1.2 Yetişkin öğrenimi

Yetişkinler kendi iradeleriyle ve istekleriyle (Bentley 1990); ihtiyaç duyuyorsa, sorunlarıyla ilişkiliyse, önceki yaşamışlıkları ışığında, şekilcilik içermeyen yöntemlerle ve gelişimi ölçerek öğrenen (Thomas 1992) kişilerdir.

Yasaksız, yaratıcılığa uygun, hata yapma hoşgörüsü olan, yapıcı geri bildirimde bulunulan, gerçek yaşam örneklerinin paylaşıldığı, farklı aktarım yöntemlerinin kullanıldığı bir ortam, yetişkinin öğrenimi açısından kolaylaştırıcı olacaktır (Bingaman 1993).

Literatürde, şirketlerdeki yetişkin eğitimi “hizmet içi eğitim” olarak anılmakta, farklı yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmakta (Taymaz 1997, Can ve diğ. 1995, Başaran 2008) ve “hizmet öncesi eğitimden sonra işbaşında yapılan, işgörenlerin işleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi amaçlı eğitim” tanımında birleşilmektedir (Aydın ve Çınkır 2010).

2.1.7.1.3 Yetişkin öğrenme teorisi

Malcolm Knowles³ ile anılan “Yetişkin Öğrenme Teorisi”, formel eğitim teorilerini kabul eden eğitim psikologları tarafından geliştirilen yetişkin psikolojisi (androgoji) kavramının bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Bu model çeşitli varsayımlara dayanır (Noe 2009, s. 132):

1. Yetişkinler neden öğrendiklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
2. Yetişkinler, kendi kendilerini yönetme ihtiyacı duyarlar.
3. Yetişkinler öğrenme ortamına daha fazla işle ilgili tecrübe getirirler.
4. Yetişkinler öğrenme sürecine, sorun odaklı bir yaklaşımla girerler.
5. Yetişkinler öğrenmeye iç ve dış unsurlar yoluyla motive olurlar.

Knowles ve Boggs’un konuya ilişkin yaklaşımları tartışmalara ve bir takım görüş ayrılıklarına yol açmasına karşın (Merriam and Cafferella 1991)⁴, eğitici programların geliştirilmesinde bu teorinin dikkate alınması önemli görülmektedir. Tablo 2.5’te Yetişkin Öğrenme Teorisi’nin özellikleri paylaşılmıştır.

Tablo 2.5: Eğitimde yetişkin öğrenme teorisinin özellikleri

Plân Konusu	Özellikler
Benlik Kavramı	Öğretimde karşılıklı plânlama ve işbirliği
Tecrübe	Örnek ve uygulamalarda temel oluşturacak öğrenci tecrübelerini kullanma
Hazır Olma Durumu	Eğitimin, öğrencinin ilgi ve yetkinliklerine göre geliştirilmesi
Zaman Perspektifi	Kapsamın hemen uygulanması
Öğrenme Yönetimi	Konuya odaklanma yerine probleme odaklanma

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 132.

³ <http://www.nl.edu/academics/cas/ace/resources/malcolmknowles.cfm>

⁴ <http://www.lifecircles-inc.com/Learningtheories/knows.html>

Yetişkinlerin öğrenmesi, insan beyninin kullanılmayan potansiyel kısmının kullanılmasını da sağlamaktadır. Beynin bir yarısını diğer yarısından fazla kullanmakla eğitilmiş kişiler gerektiğinde bir işlemde diğerine geçmekte zorluk çekerler. Tablo 2.6’da görüleceği gibi, beynin sağ ve sol yarımkürelerinin işlevleri farklıdır. Beyin etkinliklerini artırmak için çalışanlara bu ve benzeri bilgiler de gözetilerek bir eğitim süreci tasarlanmalıdır (Towsend 1991).

Tablo 2.6: İşlevleri açısından beynin sol ve sağ yarımküreleri

SOL TARAF	SAĞ TARAF
Hesaplama	Yaratıcılık
Analiz	Sanat
Okuma	Müzik
Sıraya Koyma	Duygular
Ardışık Düzenleme	Soyut Algılamalar
Mantık	Sezgiler
Değerlendirme	Renkler
Eleştirme	Görüntüler

Kaynak: Towsend, J., 1991. The instructors pocketbook. 5.Baskı. Londra: Alresford Press, s.14.

Veznedaroğlu ve Özgür (2005) makalelerinde geçmişten bu yana tanımlanan ve temel alınan tüm öğrenme yaklaşımlarını paylaşmışlardır. Öğrenme stiline uygun öğretim ortamlarının yaratılması açısından dikkate alınması gereken tüm bu yaklaşımlar öğrenme hızının artırılması, öğrenilecek bilginin etkisinin artırılması, sadece başarının değil motivasyon, tutum ve katılımın daha yukarılara taşınması açısından da önemli çözümler çağrıştırmaktadırlar.

İnsan unsurunun öne çıkmasına neden olan bu bağlantılar; kişinin eğilimleri, genetik ve sonrasındaki deneyimsel birikimleri ve belki en çok da beyin işlevleri ve yarımküresel eğilimi önemli olmaktadır.

Aşağıda, Tablo 2.7’de beynin sol ve sağ yarıkürelerinin hangisinin baskın kullanıldığında nasıl yansımaları olacağı açıklanmıştır. Beynin sol yarıküresi daha analitik, ayrıntılara odaklanan, mantıksal kurgulara eğilimli ve sistematik iken; beynin sağ yarıküresi daha sezgisel, bütüncül yapıdaki görsel ve sürekli gelişen bir öğrenmeye yatkın, yenilikçi ve keşfetmeye olanak veren bir deneyimlemeye daha yatkındır.

Tablo 2.7: Beynin sağ ve sol yarıkürelerinin ve bu yarıküreleri baskın olarak kullanan kişilerin özellikleri

Sol Yarıküresi Baskın Kişinin Özellikleri	Sağ Yarıküresi Baskın Kişinin Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> · Analitik, ardışık · Ayrıntı sağlar · Mantığa dayalı fikir yürütür · Otomatik tekrarları sever · Sıraya koyar · Sözel öğretime tepki verir · Anlamaların oluşturulması için sözlere ve dile ihtiyaç duyar · Detay ve olguların mantıksal bir düzen içerisinde sıralandığı, adım adım gelişen dersleri tercih eder. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bütüncü, eş zamanlı · Bütünü görür · Sezgisel mantık yürütür · Yeniliği sever · Sezgisel olarak kavrar · Görsel, devinsel öğretime tepki verir. · Anlamaların oluşturulması için resimlere ve imajlara ihtiyaç duyar · Keşfetme yoluyla öğrenme sağlanacak bütünsel yaklaşımlı dersleri tercih eder.

Kaynak: Veznedaroğlu, R. L., Özgür, A. O., 2005. *Öğrenme stilleri: tanımlamalar, modeller ve işlevleri*. Ankara Özel Tevfik Fikret Okulları. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02m1.pdf>

Tapscott’ın (1996) ifade ettiği gibi, beyin, kaslarımıza göre daha fazla katma değer yaratmaktadır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004).

2.2.2 İnsan Kaynaklarının Plânlanması Açısından Eğitim Ve Geliştirilmenin Önemi

İnsan kaynaklarının plânlı olarak yönetilmesi, tüm idari ve uygulama süreçlerinin önceden tayin edilmiş olması, eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki, insan kaynakları plânlamasının en gerekli amacı olarak “eğitim ve gelişme ihtiyacını belirleme” sonucuna varan analizde (Tablo 2.8) açıkça görülmektedir.

Tablo 2.8: İnsan kaynakları plânlamasının amaçları

Amaçlar	(%)
1. Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek	% 79,9
2. Yeni insan kaynakları gereksinimini belirlemek	%67,5
3. İnsan kaynakları fazlalığını öngörümlemek ve önlemek	% 64,3

Kaynak: Bottomley, M. H., 1983. *Personnel management*. The m&e higher business education series. Estover, Plymouth, U.K.: Macdonald & Evans Ltd., p. 48.

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarını sağlamak iken (Noe 2009), eğitimin temel beceri geliştirmede de daha fazla öne çıkması ve bu durumun şirketler açısından bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi söz konusu olmuştur. Yani, eğitim rekabet avantajı olarak değerlendirildiğinde, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak ortaya çıkmaktadır.

Düz bir dünyada hayatta kalmanın ve rekabet edebilmenin yollarından biri de, ülkelerin, aynı zamanda örgütlerin, sahip oldukları yeterli sayı ve nitelikteki insan gücüdür (Friedman 2006).

2.2.3 İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Geliştirilmesinin Nedenleri Ve Amaçları

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte eğitim ve geliştirilmenin de kapsamı genişlemiş, duruma göre kurgulanan eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinden söz edilir olmuştur (Barutçugil 2004). Tablo 2.9’da, şirketlerdeki olası eğitim durumları hem çalışanlar, hem de organizasyonel süreçler açısından paylaşılmıştır.

Tablo 2.9: Organizasyonlarda eğitim yapılmasını gerektiren durumlar

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

Kaynak: Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları: 59, s.300.

Eğitim, çalışanların geliştirilmesi yoluyla verimliliği artırmakta ve bu gelişimin şirketteki yansımaları somut olarak fark edilmektedir. Kişilerin artan performansları doğrudan işletme kazancının artmasına yönelir. Böyle bir fayda, henüz tam olarak ölçülemez ve mali terimlerle sunulamazsa dahi, hızlı ve belirgindir (Bentley 1990).

Eğitimin amaçlarını; çalışanların bireysel etkinliğini yetkinliklerin geliştirilmesi yoluyla artırmak, yeni yöntemlerin ve araçların kullanılmasıyla yaratılacak katma değeri artırmak, çalışan potansiyellerini yukarı taşıyarak gelecek için değer yaratmak olarak değerlendirdiğimizde, yapılacak yatırımın kararının sadece rakamlara yani maliyetlere göre verilmemesi gerektiğini söyleyebiliriz (Mayo 2000).

Tablo 2.10’da hem birey, hem de kurumun eğitime olan ihtiyacı ayrıntılı olarak belirtilmiştir (Şencan ve Erdoğan 2001).

Tablo 2.10: Birey ve kurum açısından eğitim ihtiyacı

İşletme Açısından	Personel Açısından
İşe yeni başlayan personelin işe alıştırılması	Personelin yetersizliğinin giderilmesi
Yetersizliklerden arınarak işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesi	Daha iyi ve cazip bir işin hazırlanması
Becerikli ve nitelikli bir işgücünün geleceğe hazırlanması	Planlı bir kariyer yolunun takip edilmesi
Ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurmak	Personelin işletmeyle bütünleştirilmesi ilişkilerin iyileştirilmesi
İşletme personelinin potansiyelini kullanmak için motivasyon	
Kamuoyunun saygınlığının ve güveninin kazanılması	

Kaynak: Şencan, H., Erdoğan, N., 2001. *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, s. 21.

2.2.3.1 İnsan kaynakları mükemmeliyet modeli (Investors In People-IIP)

İnsan Kaynakları Mükemmeliyet Modeli (Investors In People) dünyadaki tek uluslararası insan kaynakları kalite standardıdır. Bir işletmenin performans ve rekabet gücünün “çalışanların yönetimi ve geliştirilmesi” vizyonu ile geliştirilmiş bir süreç ve iyileştirme aracıdır (Çam 2011, s. 39).

Investors In People (IIP), kuruluşlara iş performanslarını ölçülebilir sonuçlara dönüştürmelerinde yardımcı olan esnek bir yapıya sahip, şeffaf, sonuç odaklı, küçük büyük her tip organizasyona uyarlanabilecek etkili bir değişim aracı olarak kabul edilmektedir. Sonuç odaklı olarak tasarlanan sistem, neyi elde etmeniz gerektiğini ana hatlarıyla ortaya koyar, ama bunu nasıl yapmanız gerektiğini size formül olarak sunmaz. İşte bu yaklaşım, her sektörde ve boyutta binlerce farklı işverenin aynı sistemi kullanabilmesini sağlamaktadır.

Organizasyonların geleceğin gelişmeleri karşısında yenilikçi ve yaratıcı fikirlerle öne çıkacağı, bu katma değeri yaratanın da insan unsuru olacağı düşünülünce; çalışanların eğitimlerine ve geliştirilmelerine yönelik proje yatırımlarının arttığı görülmektedir (Şahin ve Keleş 2003). Bu anlamda en çok faydalanılan yaklaşım, Toplam Kalite Yönetim Sistemi'ni kurumlarda etkin kılmadır.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı'nda (2007), toplam kalite yönetimi; insan unsurunu en değerli kaynak olarak öne çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir. Bu yayında Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkeleri yedi başlık altında toplamıştır:

1. Müşteri Odaklılık
2. Sürekli Gelişme
3. Tam Katılım
4. Kurum Kültürü
5. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi
6. Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme
7. Liderlik

Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının en önemli faydalarından biri ölçme maliyetlerinin önemszenerek, başarısızlık maliyetlerinin en aza indirilmesi veya sıfırlanmasıdır (Şahin ve Keleş 2003, s. 3). Özellikle eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinin plânlanması sırasında bu uygulamaların çeşitli etkileri öne çıkmaktadır.

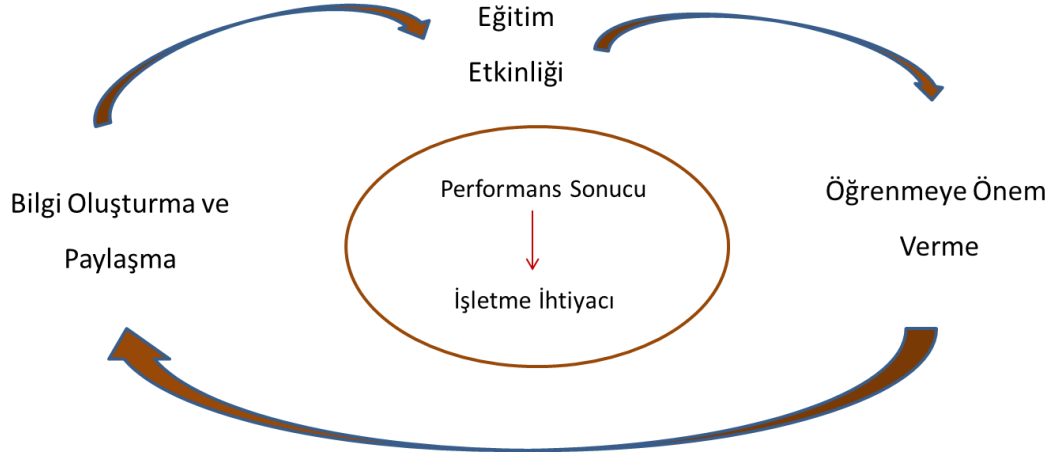
2.3 ŞİRKETLERDE EĞİTİMİN ROLÜ VE İŞLEVİ

Bu bölümde, gelişimi sağlayan en önemli araçlardan biri olan eğitimin insan kaynakları açısından güncel rolüne, tasarım süreçlerine, günümüzde önemli olan ve gelecekte de önemini koruyabilecek bazı kavramlara yer verilmiştir.

2.3.1 Eğitimin Rolü

Şirketlerde öğrenmenin önemi ve insan kaynağını geliştirmenin rekabet avantajı yaratan işlevi fark edildikçe, eğitim fonksiyonunun rolü de değişmektedir. Program odaklı olmaktan öteye geçerek öğrenme, yaratma ve bilgi odaklılığa doğru bir gelişim göstermektedir. Şekil 2.2’de bu gelişen rol görülmektedir (Noe 2009).

Şekil 2.2: Eğitim rolünün gelişimi



Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. C. Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 49.

2.3.2 Bilgi Ekonomisi Ve Bilgi Çağı

Bilgi ekonomisi; günümüzde ‘bilişim’ olarak anılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin ticari nitelik kazanmasıyla ortaya çıkmıştır (Burton-Jones 1999) (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004).

Her üretim sürecinde insan bilgisi çok önemlidir ve değerli ürün ile hizmetleri nasıl ortaya koyduğumuzun belirleyicisidir (Tapscott 1996).

Tapscott (1996) genel olarak insan kaynakları yönetiminin, özelde insan kaynakları profesyonellerinin, şirketin değişim süreçlerinde liderlik rolleri olacak şekilde konumlandırılmaları gerektiğini belirtir.

2.3.3 Sürekli Öğrenme

Bilgi çağı, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir (Öğüt 2003, s. 5).

Bireylerin sürekli öğrenme arzusu içinde olmaları, yüksek motivasyon ve yüksek performansla çalışmalarını takım halinde öğrenme ve başarının ön koşullarıdır (Numanoğlu 1999, s. 345).

Yöneticilik artık otorite ve güç kullanmaktan çok, disiplinli çalışmak ve sorumluluk üstlenme mesleğidir (Özden 2002, ss. 8-9).

Özden (2002), bilgi toplumunun eğitim programları için belirleyici olan yönünün öğrenmenin sürekliliği olduğuna vurgu yapmıştır.

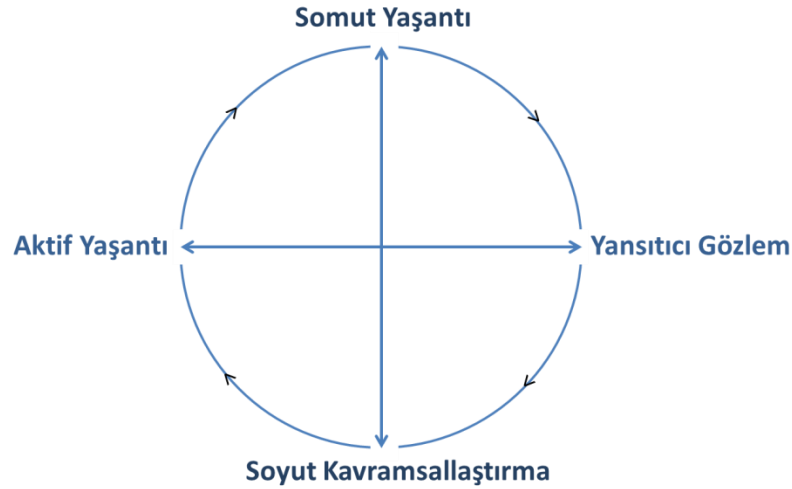
2.3.4 Öğrenme Stilleri

Bilgi çağında, çalışanların araştırmacılık, yaratıcılık, eleştirelilik gibi çeşitli niteliklere sahip olmaları ve bu nitelikleri etkin kullanabilmeleri her zamankinden daha çok beklenmektedir. Bu çerçevede, çalışanların geliştirilmesi sürecinde, hem eğitim-öğrenim tasarımı ve aktarım yöntemleri, hem de çoklu öğrenme stillerini gözetilen bir içerik önem kazanmaktadır.

Bireyin öğrenmeye yönelik eğilimlerini veya tercihlerini gösteren özellikler olarak tanımlanan öğrenme stilleri ile; bireylerin nasıl düşündükleri, nasıl öğrendikleri ve bunlara etki eden etmenlerin ne olduğunun bilinmesinin, öğrenme ve sağlıklı düşünme sürecini kolaylaştırması beklenmektedir (Güven ve Kürüm 2006).

Bireylerin baskın olan bir öğrenme stili yanında başka bir öğrenme stiline de olduğunu gösteren araştırmalar göstermiştir ki, bir bireyin bir ya da daha çok öğrenme stili olabilir. Bireyin birden çok öğrenme stili olduğunda, bunu kullanma dereceleri de değişebilmektedir (Temel 2002).

Şekil 2.3: Kolb öğrenme döngüsü



Kaynak: Peker, M., Mirasyedioğlu, Ş. ve Yalın, H.İ., 2003. Öğrenme stillerine dayalı öğretimde 4 mat öğretim modeli. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003 (1), Sayı:13, s. 3.

Şekil 2.3'te paylaşılan, somut yaşantı; bireylerin yeni yaşantılara açık olmaları, yansıtıcı gözlem; farklı açılardan yaşantılarını gözlemleyebilme ve bu yeni gözlemleri yaşama yansıtabilme, soyut kavramsallaştırma; gözlemlerin mantık çerçevesinde kavramsallaştırılması, aktif yaşantı; kavramsallaştırılan tanıların sorun yönetimi ve karar süreçlerinde kullanılabilmesi olarak ayrıntılandırılmıştır. Yatay eksen bilginin nasıl alındığını, nasıl algılandığını; dikey eksen ise algılanan bilginin nasıl işlendiğini belirtmektedir (Peker ve diğ. 2003, Kolb 1984).

Kolb'un Yaşantısal Öğrenme Modeli ile beyin yarıküre baskınlığı üzerine yapılan araştırmalara dayanan ve McCarthy (1982) tarafından oluşturulan 4MAT Öğretim Modeli Şekil 2.4'te paylaşılmıştır.

Şekil 2.4: 4 MAT öğretim modelinde öğrenen ve öğretmenlerin aktiflik durumları



Kaynak: Peker, M., Mirasyedioğlu, Ş. ve Yalın, H.İ., 2003. Öğrenme stillerine dayalı öğretimde 4 mat öğretim modeli. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003 (1), Sayı:13, s. 13.

Öğrenme stili bireylerin neden birbirlerinden farklı şekilde öğrendikleri konusunda bilgi verir. Verimlilik açısından, öğrenme stillerine uygun eğitim tasarımı öncelik olmalıdır. Bireyin kendi öğrenme sorumluluğunu üstlenebilmesi ve öğrenme etkinliği açısından, öğrenme stilinin biliniyor olması daha da önem kazanmaktadır. Böylece, birey başkalarından yardım beklemeden sürekli değişen ve artan bilgiye ulaşabilmektedir (Güven 2004).

Tablo 2.11: Davranışçı, bilişsel ve yapılandırmacı öğrenme anlayışlarının karşılaştırılması

Temel Öğeler	Davranışçı	Bilişsel	Yapılandırmacı
Bilginin Niteliği	Nesnel gerçekliğe dayalı, bilen kişiden bağımsız	Nesnel gerçekliğe dayalı, bilen kişinin önbilgilerine bağlı	Bireysel ve toplumsal olarak yapılandırılan öznel gerçekliğe dayalı
Öğretenin Rolü	Bilgi aktarma	Bilgi edinme sürecini yönetme	Öğrenene yardım etme işbirliği yapma
Öğrenenin Rolü	Edilgen	Yarı etkin	Etkin
Öğrenme	Koşullama sonucu açık davranıştaki değişim	Bilgiyi işleme	Bireysel olarak keşfetme ve bilgiyi yapılandırma
Öğretim Türü	Ayırma, genelleme, ilişkilendirme, zincirleme	Bilgileri kısa dönemli bellekte işleme, uzun dönemli belleğe depolama	Gerçek durumlara dayalı sorun çözme
Öğretim Türü	Tümevarımcı	Tümevarımcı	Tümdengelimci
Öğretim Stratejileri	Bilgiyi sunma, alıştırmaya, yaptırma, geribildirim verme	Öğrenenin bilişsel öğrenme stratejilerini harekete geçirme	Etkin, özdenetimli, içten güdülenmiş araştırmacı öğrenme
Eğitim Ortamları	Çeşitli geleneksel ortamlar, (programlı öğretim, bilgisayar destekli öğretim vb.)	Öğretene ve bilgisayara dayalı öğretim	Öğrenenin ilerlemek için fiziksel/zihinsel tepkiler göstermesini gerektiren etkileşimli ortamlar
Değerlendirme	Öğretim sürecinden ayrı ve ölçüte dayalı	Öğretim sürecinden ayrı ve ölçüte dayalı	Öğrenme süreci içinde ve ölçütten bağımsız

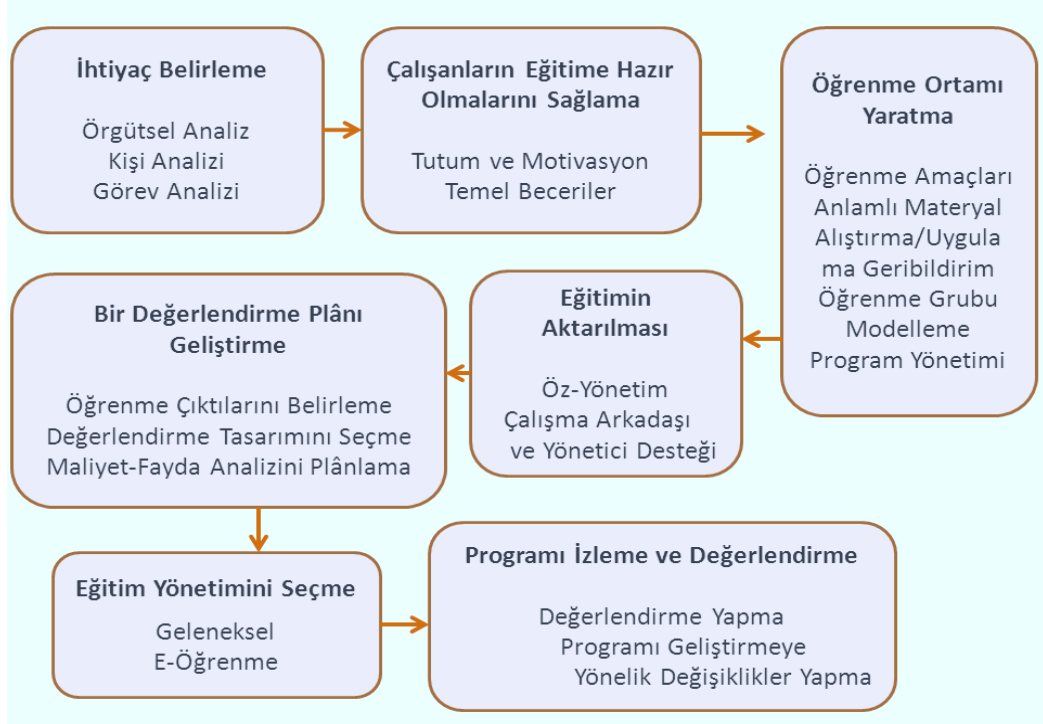
Kaynak: Deryakulu, D., 2000. Yapıcı öğrenme. Ali Şimşek (Ed.). *Sınıfta demokrasi içinde*. Ankara: Eğitim-Sen Yayınları, s. 53.

Tablo 2.11’de farklı öğrenme eğilimlerinin birbirlerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Davranışçı, bilişsel ve yapılandırmacı öğrenme anlayışları bireylerin öğrenme süreçlerini keşfederken en çok başvurulan sınıflandırmalardandır.

2.3.5 Eğitim Tasarımının Etkinliği

Eğitimin geniş kapsamlı bir kavram olduğu muhakkaktır ve bireylerin sahip oldukları bilgileri, kültürü, yetkinlikleri ve düşünme yetisini artıran yaklaşımları içermektedir. Rastgele bir süreç olmanın ötesine geçilerek, eğitim etkinliği, önceden belirlenmiş, birbirleriyle ilişkili ve belli bir düzende işleyen adımlar bütünü olarak tasarlanı.

Şekil 2.5: Etkin eğitim tasarımı



Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 6.

Etkin eğitim tasarım süreci Şekil 2.5'te yedi aşamada gösterilmiştir: (1) eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan ihtiyaç belirleme, (2) eğitim içeriğine dair motivasyon yaratma ve temel becerileri kazandırma, (3) uygun bir öğrenme ortamının oluşturulması, (4) eğitim içeriğinin iş süreçlerindeki uygulamalarının görülmesini sağlama, (5) değerlendirme plânının sonuçlar gözetilerek geliştirilmesi, (6) öğrenme amaçlarına bağlı olarak eğitim yöntemini seçme, (7) eğitim programı değerlendirme ve gerekli güncellemeleri yapma olarak özetlenebilir.

Eğitim tasarım süreci sistematik ancak iş gereksinimlerine uyarlanabilecek kadar da esnek olmalıdır. Farklı aşamalar eş zamanlı olarak tamamlanabilir.

3. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölümde eğitim ve geliştirilme fonksiyonunu günümüzde etkileyen faktörler ve bu fonksiyonun günümüzdeki geleceğe yönelik yapılanmaları paylaşılmıştır.

3.1 EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMİYİ ETKİLEYEN ETKENLER

İşin küreselleşmesi, demografik değişiklikler, yeni teknolojiler ve ekonomik değişiklikler yaşamlarımızın çeşitli yönlerini etkileyen etkenlerden bazılarıdır: ürün ve hizmetleri nasıl satın aldığımızı, nasıl öğrendiğimizi, birbirimizle nasıl iletişim kurduğumuzu, yaşamımızda ve işimizde nelere değer verdiğimizi etkilemektedirler. Bu etkenler bireyleri, toplulukları, işletmeleri ve toplumu etkilemektedir. Şirketler ayakta kalabilmek için bu etkenleri ele almak zorundadırlar, burada eğitim önemli bir role sahiptir (Noe 2009).

Tablo 3.1: Çalışmayı ve öğrenmeyi etkileyen faktörler

Küreselleşme
Liderlik İhtiyacı
Gayri Maddi Varlıklar & İnsan Sermayesine Daha Fazla Değer Verilmesi
İş Stratejisine Odaklanma
Yeteneği Çekme & Elde Tutma
Müşteri Hizmetleri & Kaliteye Önem Verme
Değişen Demografi & İşgücünün Çeşitliliği
Yeni Teknoloji
Yüksek Performanslı İş Sistemi Modelleri
Ekonomik Değişiklikler

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 9.

Şirketlerin küresel olarak büyümeleri, teknolojinin etkisi ile daha hızlanmışır. Sürekli değişimlerin yönlendirdiği eğitim endüstrisi küresel düzeyde gereksinimler nedeniyle insan kaynaklarının sürekli eğitimini gerektirir. Bilgilerin tüm dünyaya anında gönderilebilmesini mümkün kılan internet teknolojileri hem bireyler hem de şirketler arasındaki paylaşımları kolaylaştırmaktadır. Artık şirketler **küreselleşme** ve getirilerine uyumlanma ihtiyacı duymakta, yerel çalışanlarına ve yöneticilerine yönelik, eğitime ve geliştirilme faaliyetleri yanında yurtdışına gidecek çalışanları ve hatta aileleri için de kültürlerarası özel eğitim ve danışmanlık destekleri sağlamaktadırlar.

Şirketlerin işlerini başka ülkelere kaydırmalarına; **dışarıdan temin etmeye (offshoring)** de artık daha sık rastlanmaktadır. Noe'nin (2009, s.10) örneğinde verildiği gibi:

ABD'li çalışanlar ya işlerini kaybetmekte veya kendilerine düşük ücretli işler teklif edilmektedir. Bunun üç nedeni vardır. Birincisi, ABD vize programı şirketlerin yurtdışındaki ofislerindeki çalışanları yedi yıllığına ABD'ye transfer etmelerine izin vermektedir. Çalışanlar genellikle ABD'li çalışanların aldığından çok daha düşük bir miktar olan kendi ülkelerindeki ücreti almaya devam edebilirler (Örneğin; Hindistanlı programcılar saat başı 10\$ alırken, ABD'li çalışanlar 60\$ alıyorlar). İkincisi, ABD'deki üniversitelerden daha az sayıda ABD'li mühendis mezun oluyor, bu yüzden şirketlerin en iyi elemanları işe alabilmek için yurtdışına bakmaları gerekiyor. Çin'de 2004 yılında 325 bin mühendis mezun oldu, bu rakam ABD'dekinin beş katı. Üçüncüsü, daha yetenekli çalışanlar ABD'nin dışında olabilirler.

Şirketlerin yönetici olma potansiyelini taşıyan çalışanlarını keşfetmeleri, onlara özel eğitim ve geliştirilme süreçleri tasarlamaları bir zorunluluk olmuştur. Çünkü halihazırda bu pozisyonda olan üst düzey yönetici ve karar vericiler yaşlılık, emeklilik, vefat gibi nedenlerle yavaş yavaş şirketten uzaklaşmaktadırlar. Şirketin genel yönetsel yetkinliğinin yitirilmemesi için profili uygun potansiyel çalışanların bu pozisyonlara hazırlanması önemli hale gelmiş, **liderlik gereksinimi** ve **yeteneklerin çekilerek kurumda tutundurulmaları** ortaya çıkmıştır.

Fortune 500 şirketlerinin yüzde 85'i küresel liderlik becerilerine sahip yeterli çalışana sahip olmadıklarını düşünmektedir. Küresel liderlik potansiyeline sahip çalışanları olduğunu düşünen şirketlerden yüzde 60'ı, bu çalışanların becerilerinin henüz yeterli olmadığını düşünmektedir (Noe 2009) (Javidan and House, 2001).

Şirketin gayri maddi varlıklarını geliştirmesinin pek çok yolu vardır. Şirkete fiziksel kuvvetiyle değil bilgisiyle katkıda bulunacak **bilgi işçilerinin** kazandırılması ve şirkette tutundurulmaları, **personeli güçlendirme** (empowerment) yoluyla çalışanların inisiyatif almalarını kolaylaştırmak, gelişen koşullara uyum gösterebilmek için **öğrenen organizasyon** kültürüne sahip ve **değişime** ayak uydurabilen bir yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir.

Müşteriye yönelik hizmet ve **kaliteyi** artırma çabası, değişen demografik verilerin takip edilmesi ve çeşitlenen işgücünün takibi, kültürel farklılıkların yönetilebilmesi, hayatımıza giren yeni teknolojilerle bağlantılı internet ve e-ticaret odaklı **yeni iş modelleri**, **yedek işgücü** kavramının ortaya çıkışı, **çapraz eğitim** ve **çoklu kariyer** gelişimleri, **sanal ekiplerin** varlığının artışı ve daha pek çok gelişme günümüzde ve gelecekte, eğitim ve geliştirilme yöntemleri açısından belirleyici olacaklardır.

3.1.1 Yüksek Geri Dönüslü Eğitim

Yüksek geri dönüşlü eğitim, stratejik iş amaçlarına bağlıdır ve etkin olan eğitimi sağlamak için eğitim tasarım süreci kullanılarak diğer şirketlerdeki eğitim programları ile karşılaştırma yapılır (Noe 2009).

Firma performansı açısından eğitimin etkisini belirlemek için yapılan çalışmada, biçimsel eğitim programları ile üretkenliğin artışı arasında anlamlı derecede büyük bir bağlantı olduğu görülmüştür (Bartel 1994).

Ayrıca, insan kaynakları dahilindeki farklı uygulamalar arasında eğitim uygulamalarının, firma algı performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Harel and Tzafirir 1999).

Firmalarda eğitim ve geliştirilmeye yapılan harcama yanında, eğitim için harcanan sürenin de firma başarısında önemli bir faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle kişi başına ayrılan eğitim saati, hesaplamalarda bir ölçü olarak kullanılabilir.

Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafı, eğitim geri dönüşünü belirlemek adına önemsenir. Bir yıl içerisindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine harcanan toplam bedelin toplam çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanır. Bu çerçevede yapılan bir araştırma sonucunda; beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı, insan kaynakları faaliyet indeksi ve firmanın hiyerarşik seviye sayısının, kârlılık oranı ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışma kapsamındaki firmalarda beyaz yakalı personelin eğitimine ayrılan zamanın ve insan kaynakları uygulamalarına katılımlarının artması firmanın kârlılığına olumlu etki yaparken, hiyerarşik kademe sayısının fazla olmasının kârlılığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Ağdelen ve Erkut 2003).

3.1.1.1 Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi

Değerlendirme, ölçme sürecini de kapsayan bir kavramdır. Ölçerken ulaştığımız bilgi miktara ilişkin iken, değerlendirme süreci bilginin nasıl bir bilgi olduğu, sayısal varlığı ve yeterliliği gibi sonuçları içerir.

Eğitimin etkinliğini değerlendirebilmek için yöntemi, bunun için de eğitim sonucunda ulaşılmak istenenleri ve olmazsa olmazları belirlemek gerekir.

Eğitim sonuçlarını gruplandırma yöntemlerinden biri olan D. L. Kirkpatrick'in dört aşamalı modeli Tablo 3.2'de görülmektedir. Reaksiyonlar ve Öğrenme işgören işbaşına dönmeden toplanırken, Davranış ve Sonuçlar eğitim transferini analizlemek için kullanılır (Noe 2009).

Kirkpatrick ve Phillips modelleri günümüzde en çok faydalanılan değerlendirme yöntemleridir. Eğitimin yatırım geri dönüşünün sayısal olarak bütünsel ve kesin bir ifadesi olmasa da, çalışanların geliştirilmesi hedefi açısından eğitimin her koşulda olumlu bir katkı olduğu görüşü hakimdir.

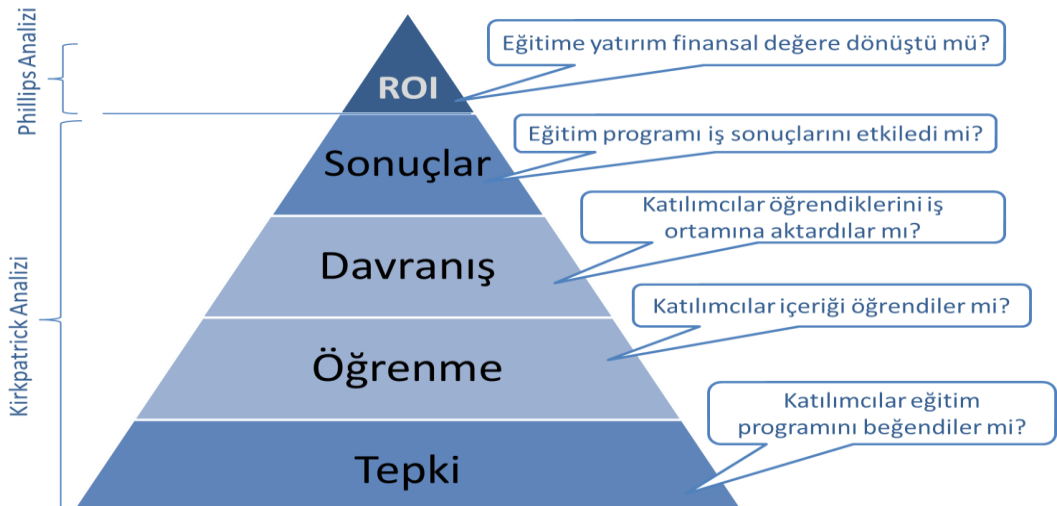
Tablo 3.2: Kirkpatrick'in dört kademeli değerlendirme kriterleri çerçevesi

Düzyey	Kriterler	Odak
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
1	Reaksiyonlar (tepki)	Eğitilenin memnuniyeti

Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi.. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 199.

Şekil 3.1'de paylaşılan Phillips Modeli olarak da anılan beş aşamalı değerlendirme Kirkpatrick'in adımlarına ek olarak ROI (Return Of Investment_Yatırım Geri Dönüşü) yaklaşımını ortaya koymuştur. Yatırım Geri Dönüşü maliyetler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi tanımlamakta, metodolojisi geliştirilmiş bir değerlendirme ve ölçme aracı olarak literatürde yerini almaktadır.

Şekil 3.1: Phillips modeli ve yatırım geri dönüşü



Kaynak: Öğretim tasarımı [web], <http://ogretimtasarimi.weebly.com/e287itim-de287erlendirme-modelleri.html>

Phillips bu yaklaşımla, eğitim sürecinin ve yarattığı etkinin olası finansal kazanımları ile bu sürecin maliyetinin karşılaştırılması gerektiğini savunur ve Kirkpatrick'in "Sonuçlar" kademesinde elde edilen verileri finansal bir değere dönüştürür.

Çalışanlarının duygu ve düşüncelerinin, beklentilerinin, şirket açısından önceliklerinin de farkında olmak, insan kaynağını rekabet avantajı olarak gören şirketler için fazlasıyla önem kazanmıştır. Buna ilişkin ölçümlerin dışarıdan bağımsız bir kurumca yapılması analizlerin güvenilirliğini artırmada, objektif gözlem yapmada yardımcı olmaktadır.⁵

3.1.2 Bilgi Yönetimi İhtiyacı

Bilgi yönetimine neden ihtiyaç duyulduğunu anlamak için yönetim modellerinin gelişimine, değişim süreçlerindeki kavramsal ihtiyaçlara bakmak gerekmektedir. Tablo 3.3'te yer verilen karşılaştırma bu süreçteki kavramsal farklılaşmayı kısaca özetlemiştir (Gürol 2011, s. 118).

Tablo 3.3: Eski ve yeni yönetim modellerinin karşılaştırılması

Değişim Konusu	Eski Yönetim Modeli	Günümüz Yönetim Modeli
Organizasyon	Dikey	Yatay
Liderlik	Otokratik emir verici	Demokratik, işbirlikçi
Amaç	Kararlılık	Müşteri tatminine bağlı kârlılık
Yapı	Kendine Yeterli	Birbirine bağımlı, taşeronla çalışma
Pazar	İç	Global
Kaynaklar	Sermaye	Bilgi
Üstünlük	Maliyet	Zaman
İşgücü	Aynı nitelikte	Değişen nitelikte
Çalışanların beklentileri	İş güvenliği, ücret garantisi	Kişisel gelişme
İş	Kişiyeye bağlı	Grup ve gruplarca
Kalite	Zorlama ile	Kişisel

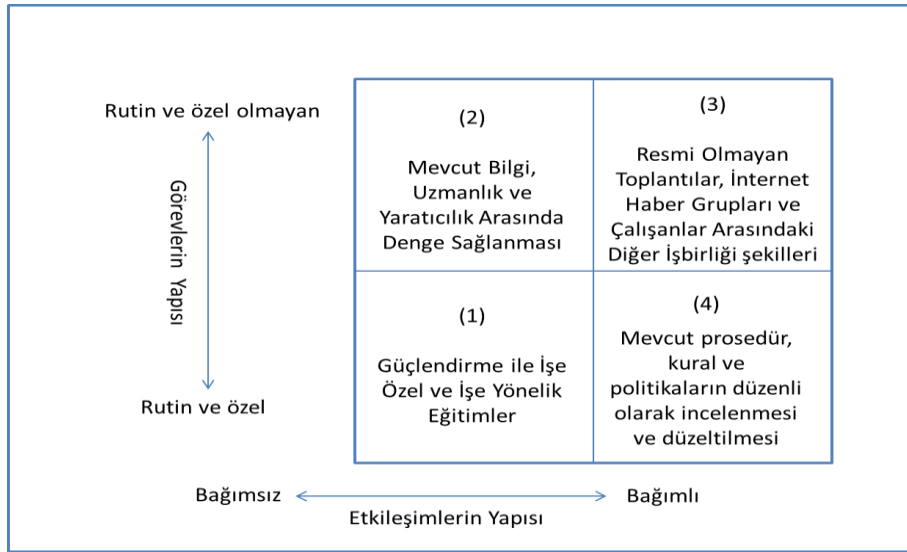
Kaynak: Gürol, Y., 2011. *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 118.

[Alınan kaynak <http://ismaildalay.blogspot.com>].

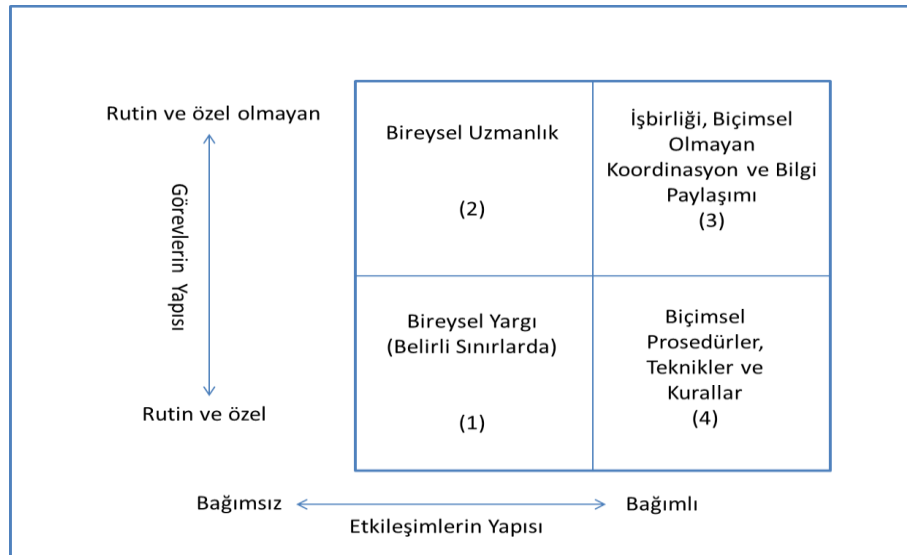
⁵ PWC, İK Etkinlik Değerlendirmesi, <http://www.pwc.com/tr/tr/tax/human-resources-consultancy/etkinlik-degerlendirmesi.jhtml> [erişim tarihi 25 Nisan 2012].

Bilgi yönetimini; bilginin elde edilmesi, tanımlanması, evriltilmesi ve kullanılması gibi bilgiyle ilgili aşamaları düzenleyen bir süreç olarak düşünebiliriz. Kurumlarda bu aşamaları stratejik olarak izlemek önemlidir. Şekil 3.2’de bu stratejiler, Şekil 3.3’te bireysel bilgi ile organizasyonel bilgi arasındaki ilişki, görev ve etkileşim düzlemlerinde ele alınmış olarak paylaşılmıştır (Bhatt 2002).

Şekil 3.2: Bilgi yönetimi stratejileri



Şekil 3.3: Bireysel bilgi ve organizasyonel bilgi arasındaki ilişki



Kaynak: Bhatt, Ganesh D., 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp. 36-37.

Tablo 3.4: Dünyadaki farklı şirketlerdeki bilgi yönetimi uygulamaları

Şirket Adı	Ülke	Bilgi Yönetimi Hedefleri	Bilgi Yönetimi Uygulamaları
3M	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak.	Yöneticiler, devamlı öğrenme ve geliri birbirine paralel götürür.
McKinsey & Bainco	USA	Bilgiyi yakalamak, saklamak ve bireylerin dolaylı bilgisini ortaya çıkarmak.	Bu iki danışmanlık firması, her işten oluşan tecrübeleri, takım çalışanlarının isimleri ve müşteri tepkilerini içeren "bilgi veritabanı" geliştirmiştir. Her takımın, işi düzenleyecek bir kişi belirlemesi gerekir.
Ford Motor	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak.	Şirket kendini, enformasyon, teknoloji ve bilgiyi kullanan satıcı ağları ile dönüştürmüştür.
Hewlett-Packard	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak. Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Şirketin tüm basamaklarında bilgi paylaşımı ve risk almayı cesaretlendiren bir işbirlikçi kültür vardır. HP aynı zamanda, hiçbir işe yaramayan bilgi bulanları bile destekler.
Honda	Japonya	Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Emek bolluğu ve aşırılık rutin olarak kullanılmakta, insanlara işle ilgili gerekli konularda enformasyon verilmekte. Bu da beklenmeyen kaynaklardan gelen sorumluk ve yaratıcı çözümlere yol açar ve bir kişisel kontrol mekanizması oluşturur.
Benetton	İtalya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Renkler ve modellerde en son trendleri yakalamak için karmaşık müşteri kesimlerini takip eder.
General Electric	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	1982'den beri, firma tüm müşteri şikayetlerini bir veritabanında toplamıştır. 1,5 milyon şikayet toplamıştır ve onlara faal çözüm üretmiştir.
Netscape	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	İnternet aracılığıyla, rapor verebilecek ve yeni üretimde destek olabilecek müşteri liderleri ile bağlantı.
National Bicycle	Japonya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Müşterinin ağırlık, uzunluk ve renk tercihine göre bir günde bisiklet üretmekte.
Outokumpu	Finlandiya	Mevcut bilgiden, yeni gelirler elde etmek.	Madeni artım için fabrika kurmak bilgisi, tüm dünyada personel, yönetim ve müşterinin kullanacağı şekilde olmuştur.
IBM	USA	Bilgi yönetimine dayalı kariyer oluşturmak.	Çalışanlar, şirket hakkında daha çok holistik bilgi elde etmek için, profesyonel ve yönetim arasında yer değiştirmek için yöreklendirilir.
Telia	İsviçre	Bilgi üretim sürecini ve görülmez becerileri ölçmek.	İsviçre Telekom şirketi, 1990'dan beri kâr ve zarar tablosunu, insan kaynakları profilini ve insan kaynaklarına yatırımını gösteren bir rapor yayımlar ve bu rapor herkes tarafından okunabilir.

Kaynak: Bell, H., 2001. Measuring and managing knowledge. Singapore: McGraw-Hill Pub.

3.1.3 Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı (Balance Scorecard) Ve EFQM Mükemmellik Modeli

1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, “measuring performance in the organization of future (geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü)” isimli pek çok şirketin katıldığı araştırmada ortaya çıkan bir kavramdır (Güner 2008, s. 250).

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirket yöneticileri yeni bir performans ölçmesistemi tasarlamak için bir araya gelmişlerdir (Kaplan and Norton 1996).

Dengeli kurumsal karne yaklaşımı; şirketin bütüncül değerlendirildiği, öğrenmenin daha da iyileştirileceği, stratejik amaçlarla paralel ilerleyen ve her konuda geri dönüş sağlamayı hedefleyen bir araç olarak değerlendirilmiştir (Gautreau and Kleiner 2001).

Şekil 3.4’te bu kavram dört boyutu ile ele alınmıştır.

Şekil 3.4: Balanced Scorecard’ın dört boyutu



Kaynak: Dr.Yılmaz Argüden, Arge Danışmanlık, Strateji Uygulama (Balanced Scorecard) [web]

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/>

[StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx](http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx) [erişim tarihi 23.05.2012].

Kaplan ve Norton'a (2003) göre, şirketlerde eğitim ve geliştirilme konusu Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı'na göre üç başlıkta değerlendirilir:

- 1) Çalışanların Yetenekleri
- 2) Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği
- 3) Motivasyon, Yetki Verme Ve Uyum Sağlama (Kaplan ve Norton 2003).

Dengeli Kurumsal Karne hedeflenen noktaya ulaşmada takip edilecek genel bir kılavuz gibi, Mükemmellik Modeli ise orta-uzun vadede yapılması gereken bir bütüncül kontrol gibi düşünülebilir. Noe'nin (2009) açıkladığı gibi:

*Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı yada gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan **Mükemmellik Modeli**, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır. Toplam Kalite Yönetimi'ni (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır.*

3.1.4 Eğitim Uygulamalarının Ve Uygulayıcılarının Nitelikleri

Eğitim, öğrenmede çok önemli bir rol üstlenmekte, çalışanların yeni beceriler kazanmalarını, farklı bilgilere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Rosenberg (2001, s.

4) her türlü eğitimin dört temel bileşeni olduğundan bahseder:

1. Performansı belirli bir yönde geliştirmek için istek
2. Eğitim stratejisini yansıtan bir tasarım
3. Eğitimin aktarılacağı ortam
4. Değerlendirme

Tablo 3.5: Eğitim profesyonellerinin rolleri ve gerekli yetkinlikler

Eğitim Profesyonellerinin Roller	Yetkinlikler
Analizleyen/Değerlendiren Rolü	Veri analizi ve araştırma becerilerine sahip olmalı, sektörü iyi tanımalı, teknoloji kullanım becerilerine sahip olmalı
Geliştiren Rolü	Öğrenme süreçlerinin yetişkinlere özel kullanılması konusunda yetkin olmalı, geribildirim ve aktarılanların kalıcılığı açısından bilinçli uygulamalar geliştirmeli, etkili sözlü ve yazılı becerilere sahip olmalı
Stratejik Rolü	Yetki devri, kariyer gelişimi, iş süreçleri konularına hakim olmak; şirketin eğitim ve geliştirilme hedeflerini bilmeli, teknolojiyi iyi kullanıyor olmalı
Kolaylaştırıcı Rolü	Yetişkin öğrenme süreçlerinin ehkim olmalı, koçluk vd. uygulamalarla bilgiyi ve temsili geliştirmeli, teknoloji kullanımı ve grup dinamikleri konusunda yetkin olmalı
Yönetici Rolü	Maliyetleri ve bağlantılı olarak faydayı analizledebilmeli, proje yönetimi konusunda bilgili olmalı, denetleyici rolünü üstlenebilmeli, karar alma süreçlerine ve teknolojiye hakim olmalı

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), ss. 36-37. & Prof. Dr. Esin Can Mutlu_Bahçeşehir Üniversitesi_İnsan Kaynakları Yönetimi_Eğitim ve Geliştirme Ders Notları'ndan yararlanılmıştır.

3.2 STRATEJİK EĞİTİM VE GELİŞTİRİLME

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirilmenin stratejik önemine değinmeden önce insan kaynaklarının yönetilmesi süreçlerinin tarihsel gelişimine değinmek ve bu çerçevedeki yönetim akımlarına bakmak faydalı olacaktır.

Tablo 3.6'da paylaşılan bu akımlar, tarihsel süreçleri yanında kurum içindeki insana bakış açısının nasıl evrildiği, bunun eğitim yönelimlerini nasıl etkilediği ve çalışanların geliştirilmesi sürecine nasıl bakıldığı açılarından değerlendirilmelidir.

Tablo 3.6: İnsan kaynaklarının yönetilmesi süreçlerinde akımlar

AKIMLAR	ÖZELLİKLERİ
Bilimsel Yönetim Akımı	20.yüzyılın başlarında hammadde ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi ile örgütlerde verimlilik arayışı ön plana çıkmıştır. <i>Frederick Winslow Taylor</i> , iş iyi organize edildiğinde, işgören eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli sonuçlar alınacağını ileri sürmüştür.
Yönetim Süreci Akımı	Personel yönetimine geçişin başlangıcı varsayılabilecek bu süreçte <i>Henry Fayol</i> örgütsel yönetimi incelemiş ve kavramsal yönetim ilkelerini ortaya koymuştur.
Bürokratik Akım	Sanayileşmenin gelişmesiyle örgütlerin belirli kurallara dayanması gerekliliği, yazılı kural ve prosedürlerin yönetime düzen getireceği savunulmuştur.
İnsan İlişkileri Akımı	İşyerindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesinin yetersizliği anlaşılmalı, işgörenin davranışları üzerinde durulmaya başlanmıştır. <i>Hawtorn</i> deneyleriyle başlayan süreç örgütlerin sosyal yanlarını ortaya koymuştur.
Sistem Yaklaşımı	Örgütün çevresiyle etkileşiminin önemi ortaya konmuş ve örgütlerdeki sistemlerin birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği öne sürülmüştür.
İnsan Kaynakları Algısı	Çalışanlar geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak algılanmaktadır. Geleneksel personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiştir.

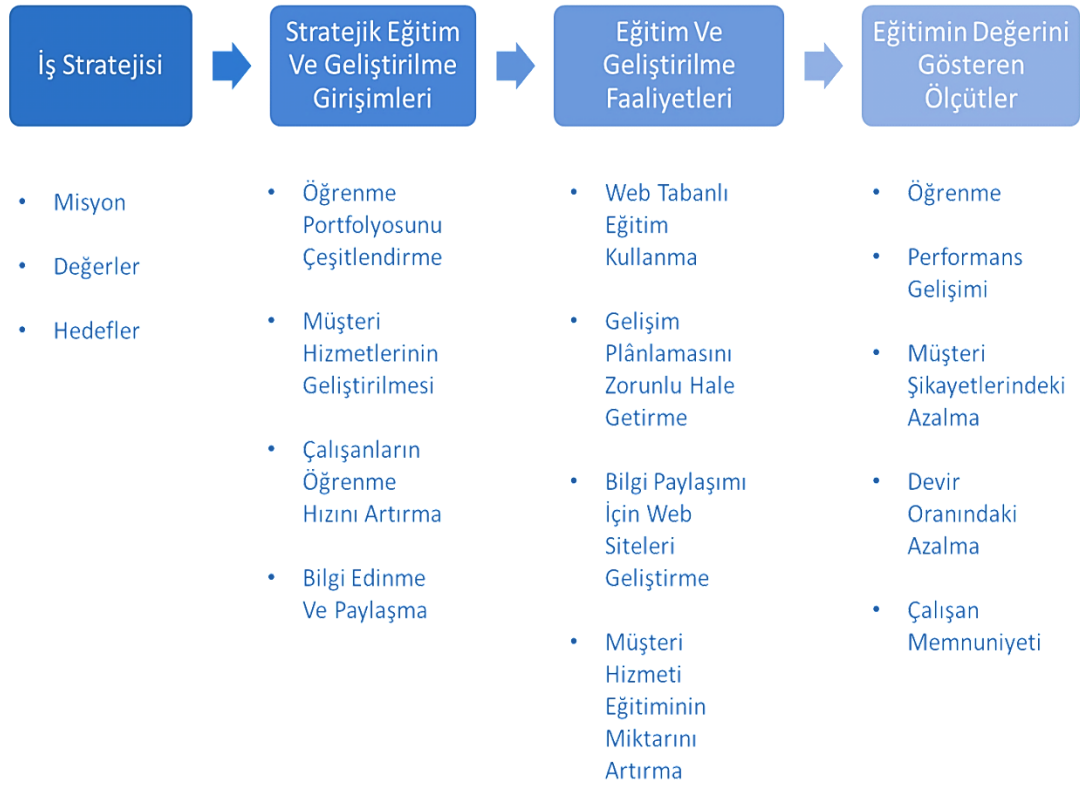
[Kaynaktaki metinden faydalanılarak hazırlanmıştır].

Kaynak: Yelboğa, A., 2010. Yönetimde insan kaynaklarının yeri ve stratejik önemi. Atilla Yelboğa (Ed.). *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi, ss. 2-3.

Becker ve Huselid (2006), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişte dikkat çeken farklılıklardan birinin bireysel performans yerine şirket performansına odaklanılması olduğundan bahsetmişlerdir. İkincisinin ise, şirket problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılması olduğunu belirtmişlerdir. Bir şirketin insan kaynakları yapısı ile şirket performansı arasında ilişki kuran bir yaklaşımdır (Ayyıldız-Ünnü ve Keçecioğlu 2009).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gündemi oldukça dinamiktir. Yaparak öğrenmeyi temel alan öğrenen organizasyonel yapı, Toplam Kalite Yönetimi ve yansımalarının getirdikleri, kurumsal temsilin ve müşteri deneyimini yönetmenin gerektirdikleri, uzaktan eğitim tasarım aktörleri, sosyal ortam farklılıkları şirketin çok taraflı iletişimi açısından önem taşırlar.

Şekil 3.5: Stratejik eğitim ve geliştirilme süreci

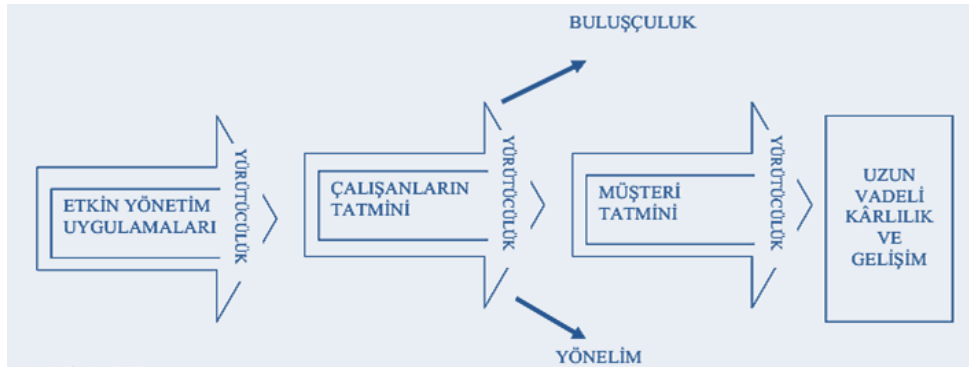


Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi..* Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 52.

3.3 ORGANİZASYONEL ÖZELLİKLERİN EĞİTİME ETKİSİ

Çalışanların işlerini yapma güdülerine etki eden her organizasyonel konu dolaylı olarak eğitim fonksiyonunun da gündeminde olmaktadır. Çalışanların eğitimleri ve geliştirilmeleri ile yakından ilgili olan müşteri tatmini, uzun vadeli kârlılık ve gelişim ve çalışanların kendi tatminleri arasındaki bağlantılar Şekil 3.6’da paylaşılmıştır.

Şekil 3.6: Yönetim uygulamalarının çalışanların tatmini, müşteri tatmini, uzun vadeli kârlılık ve gelişimle bağlantılandırıldığı ilişkilerin zinciri



Kaynak: Keçecioglu, T., 2007. İnsan kaynakları profesyonellerinin gelecekteki rollerine farklı bakış açıları. Ege Akademik Bakış. 7(2)2007, s. 508. [web] http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M7.pdf [erişim tarihi 23 Mayıs 2012].

Alınan Kaynak: Carrig, K.A., 2002. Revised Value-Profit Chain Model, Unpublished Manuscript.

Eğitimin aşağıdaki başlıklarda hangisi dahilinde gerçekleştirildiği önemlidir.

İşbaşında Eğitim Yöntemleri	İş Dışında Eğitim
<ul style="list-style-type: none">İşi Öğretmeİş Başında GözlemleneÇıraklık Eğitimiİşe Alıştırma (Oryantasyon)StajYöneticiyle BirlikteYetki Devri Aracılığıylaİş Rotasyonu	<ul style="list-style-type: none">Örnek OlayRol OynamaYönetim OyunlarıDuyarlılıkBeklenen Problemler YaklaşımıGrup Paylaşımları (Panel, Seminer, Sempozyum, Kurs vd.)Grup Olma (Takım Olma, Macera Öğrenimi vd.)Simülasyon (Tasarlanmış İş Deneyimi)Teknoloji Destekli (Multimedya, web tabanlı, sanal gerçeklik, yapay iş zekası yazılımları vd.)

(Başlıklar kaynakçada paylaşılan çeşitli kaynaklardan derlenmiştir).

3.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Rollerinin Eğitim Ve Geliştirilmeye Etkisi

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bilgi ekonomisinde üstlendiği roller, çalışanların organizasyonel becerilerinin yaratılmasında ve geliştirilmesinde doğrudan etkisi daha fazla olacak bir işlevi ifade etmektedir. Tablo 3.7'de bu roller ve yeni süreçteki güçlükler açıklanmıştır.

Tablo 3.7: Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi için yeni roller ve yeni güçlükler

İKY İçin Yeni Roller	İKY İçin Yeni Güçlükler
İnsan Sermayesi Emanetçisi	<ul style="list-style-type: none">• Entelektüel sermaye işverene ait olmayıp, insan sermayesi pazarlarında alınıp satılan bir unsurdur.• Çalışanlar gönüllüdür ya da serbest çalışırlar.• İş sözleşmelerinin yerini Pazar anlaşmaları alır (çoğunlukla).• İKY, kuruluşun insan sermayesinin hazır, gerekli becerilere sahip, etkili olmasını ve değerinin artmasını sağlamak zorundadır.• İKY, yeteneklerin elde edilmesi, öğrenme gibi İK hizmetlerinin aracılığını yapmalıdır.• İKY, insan sermayesini geliştirmelidir (doğru işlerin yapılmasına ve belirli miktarda girdi karşılığında maksimum çıktı alınmasına odaklanmalıdır).• Bilgi işçilerinin ve bunların şirkete kazandırılıp elde tutulmasının önemi artmıştır.• Giriş düzeyindeki işlere duyulan gereksinim artacaktır.• Görevlerin yerini kariyerler alacaktır.
Bilgi Yönlendiricisi	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenmek ve çalışanları sürekli öğrenmeye yönlendirmek daha büyük bir önem kazanmıştır.• Bilginin yönetilmesi gerekmektedir (bilginin elde edilmesi, yayılması gibi).• Kuruluş, yenilik kaynakları olarak tüm çalışanlarının bilgisinden yararlanmak zorundadır.• İKY, çalışanların elde ettikleri bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmalıdır.• İKY, bilginin elde edilmesinin ve paylaşılmasının nasıl ödüllendirileceğini belirlemelidir.• Bilgi hazır tutulmalı ve çalışanların bilgiye erişebilmeleri sağlanmalıdır.• Şirketler geçerliliğini yitirmiş davranışlardan vazgeçmeli, yeni bilgi ve anlayışlardan yararlanmalıdır.

İlişki Kurucusu	<ul style="list-style-type: none"> Farklı departmanların çalışanlarından oluşan ekiplerin önemi artmıştır. Teknoloji, bilgiyi daha erişilebilir kılacak ve insanları farklı yollarla bir araya getirecektir. İKY, kuruluşun rekabet gücünü koruyabilmesi için stratejik hedefler çevresinde ağlar ve ortak insan toplulukları oluşturmalıdır. İK departmanı hem şirket içine, hem şirket dışına odaklanacak ve satıcılarla ilişkileri, tedarik zincirini yönetmesi açısından daha çok operasyon yönetimine benzecektir.
Hızlı Yayılım Uzmanı	<ul style="list-style-type: none"> İKY'nin yeni hedefi bazıları hızla değişmekte olan spesifik dış pazarlara bireylerin yaptığı katkıları yönetmek olacaktır. İKY, hızla değişen ürün pazarlarının ve iş stratejilerinin hangi insan becerilerini gerekli kılacağını tahmin edecek ve bunları kuruluşa kazandırmanın yollarını bulacaktır. İşler belli görevlerin yerine getirilmesinden çok, sonuçlardan sorumlu olmayı gerektirecek şekilde esnek olacaktır. Gelecek, değişimin giderek hızlanan temposunu destekleyecek çok yönlü, gelişen, esnek bir İKY yapısı hazırlama becerisi üstüne kurulacaktır. Organizasyonel altyapının da yeniden ayarlanabilir nitelikte olması; yani bilgi, iş süreçleri ve organizasyonel yapı unsurlarının durumun gereklerine göre farklı biçimlerde bir araya getirilebilmeleri gerekir. Ortak amaç ve temel değerler sıkı yönetsel kontrol sistemlerini ve görev tanımlarını gölgede bırakacaktır. Organizasyonel bilginin geniş ölçüde paylaşılması gereklidir.

Kaynak: Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C.A.,2004. Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları (orijinal basım tarihi 2003), ss. 45-46.

3.4 EĞİTİMDE TEKNOLOJİNİN KULLANIMI

Eğitim ve geliştirilmenin maliyeti zaman zaman oldukça yüksek olabilmektedir. Ağ tabanlı öğretim ortamları, geliştirilmiş uzaktan eğitim araçları bu soruna yönelik çözümler içermektedir. Düşük maliyet, zaman-mekân bağımsız bilgi paylaşımı, kişiye özelleştirilebilirlik gibi esneklik getiren yanlarıyla şirketler için tercih edilir bir araç olmaktadır.

Öğrenen kendini sürecin bir parçası olarak hissettiğinde öğrenim konusunda heyecan duyabilmektedir. Önceden belirlenmiş ve sınırlanmış saatlerde değil kendi belirlediği anda ve kendi hızında öğrenimle çalışanlar, kişisel deneyimlerine dayanan bilginin bilişsel haritasını yaratma fırsatı yakalarlar. Böylece anlayış ve öğrenilen bilginin kullanılma olasılığı da artmaktadır (Fallow 1999).

Teknoloji odaklı yöntemler; işbirlikli öğrenim, probleme dayalı öğrenim, senaryo ve simülasyon teknikleri ve yanı sıra radyo, televizyon, CDler, video kayıtları şirket içi eğitimlerde ve iş ortaklarının bilgilendirilmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Günümüzde yenilenen eğitim teknolojileri ve ağ modelleri içinde öne çıkan karma eğitim modeli, şirketlerde insan kaynaklarının gelişimi ve yaşam boyu öğrenim ilkesiyle iş-yaşam kalitesinin artışı sağlayabilir (Özkalp ve Kirel 2001).

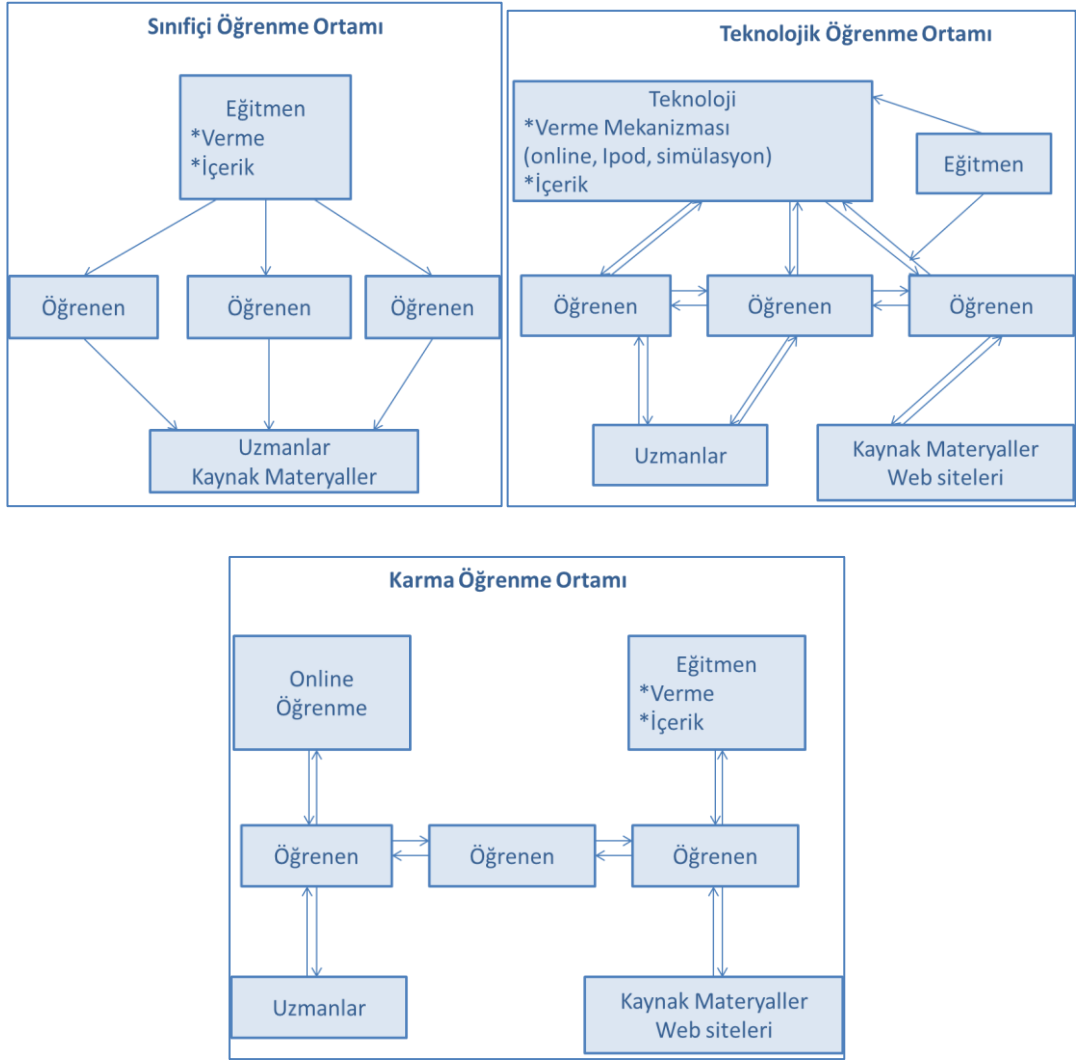
Tablo 3.8: E-öğrenme teknolojilerinin evrimi

1989-1993	Network Altyapısının Oluşturulması
1991-1994	Network Applications (E-mail)
1990-2002	CD Tabanlı ve Canlı Sınıf Eğitimleri
1997-2002	İnternet ve İtranet Devrimi Gerçek Zamanlı Eğitim Teknolojileri
1999-2003	Karma Eğitim (Blended Learning)
	Sanal Sınıf
	Eğitim Yönetimi Sistemi

Kaynak: Bonk, C. J., 2002. *Online training in an online world*. Jones Knowledge, Inc. [web] http://publicationshare.com/docs/corp_survey.pdf [erişim tarihi 23 Mayıs 2012].

E-dönüşüm mimarisi, dünyayla entegrasyonu sağlayan önemli bir öğedir. E-dönüşümün ana felsefesi, temel bir kültürel değişimi içerir. Yeni iş modellerinin temelinde verimlilik ve tasarruf bulunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin olanakları etken kullanmak kurumsal pazar payı ve rekabet avantajı sağlar. Ayrıca her aşamada daha net ölçüm ve değerlendirme şansı sunduğu için, sonuca göre yeni hedefler ve hareket plânları belirlenebilir. E-dönüşüm, gelecek için, zenginleştirilmiş bir ortamda geleceği arayan insan sermayesine yapılan bir öz yatırım olarak kabul edilebilir (Marşap vd.).

Şekil 3.7: Öğrenme ortamı çeşitleri



Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 268.

Karma öğrenme yoluyla şirketler; web tabanlı farklı eğitim teknolojilerini (sanal sınıflar, CD-ROM, kendi başına eğitim, beraber öğrenme, video, ses veya metin) yüz yüze, eğitmen yönetimindeki uygulamalarla birleştirmektedirler. Burada, eğitim profesyonellerinin, e-öğrenme becerilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Karma öğrenme kullanarak e-öğrenmeye geçmek için testlere ve sınavlara internet üzerinden erişim mümkün olmalı, çevrimiçi fikir paylaşım alanları yaratılmalı, güncellenen kaynaklara hızlı ulaşım sağlanmalıdır.

3.4.1 Uzaktan Öğrenme Ve E-Öğrenme

Uzaktan Eğitim; belirli bir içeriğin farklı uygulamalarla, bazen bir plân dahilinde, özel öğretim teknikleri ile, elektronik olan veya elektronik olmayan sistemlerle, farklı ortamlarda paylaşılmasıyla oluşan bir öğrenmedir (İşman 2005).

E-öğrenme (e-learning), internet üzerinden yayımlanan, sesli, görüntülü ve etkileşimli, senkron ya da asenkron eğitim ve öğretim aktivitelerine verilen genel bir ad olarak tanımlanmaktadır (Demirci 2008).

Holmberg (1989), uzaktan eğitimin yedi esasını şöyle tanımlamıştır:

1. Öğretene ve öğrenenler arasında kişisel bir iletişim ortamı olmalı.
2. İyi geliştirilmiş kendi kendine öğretebilme materyalleri sağlanmalı.
3. Deneyle ilgili olumlu zihinsel uyarılara yer verilmeli.
4. Atmosfer, dil ve anlaşmalar arkadaşça görüşmelerle sağlanmalı.
5. Öğretene tarafından alınan/gönderilen mesajlar, etkileşimli, kolay anlaşılır ve hatırlanabilir olmalı.
6. Uzaktan eğitimde daima etkileşimli bir yaklaşım olmalı.
7. Organize bir çalışma plânlanmalı ve rehberlik sağlanmalıdır.

Bilgileri ardışık ve doğrusal olmayan biçimde organize etmeye ve görüntülemeye olanak sağlayan hiperortam (aynı zamanda çokluortam) öğretimde iki farklı yaklaşımla kullanılmaktadır: Öğrenenlerin hiperortam kullanıcısı olması (hiperortamdan öğrenme) ve öğrenenlerin hiperortam tasarımcısı olması (hiperortam ile öğrenme).

Çokluortam ansiklopedileri, bilgisayar destekli ders yazılımları veya World Wide Web öğretim amaçlı kullanılan hiperortam ürünleridir (İşman et. al., 2003).

Hiperortam ürünlerinin pek çoğu oldukça etkileşimlidir. Yüksek seviyede öğrenen kontrolü gerektirir. Ancak içerik ve tasarımla ilgili kararlar yazılımı tasarlayanlar (sınıf öğretmenleri veya profesyonel bir öğretim tasarımcısı) tarafından alınmıştır (Handler 1997) (Turner 1992).

Şekil 3.8 ve Şekil 3.9’da senkron ve a-senkron öğrenmenin, e-öğrenme ve uzaktan öğrenme açısından kapsamı görülmektedir.

Senkron e-öğrenme, öğrenme ve öğretme aktivitelerinin; öğrenci ve öğretmenler fiziksel olarak farklı mekanlardayken, eş zamanlı olarak gerçekleşmesini ifade eder (Demirci 2008).

Şekil 3.7: Senkron öğrenmenin kapsamı

e-Öğrenme’den Örnekler	Uzaktan Eğitimden Örnekler
-Sesli görüntülü konferanslar,	e-Öğrenmedekilere ek olarak;
-Online-sanal- sınıflar,	-Canlı radyo yayını,
-İnternet üzerinden telefon bağlantısı	-Canlı televizyon yayını,

Kaynak: Demirci, M., (2008). Uzaktan eğitimde etkili eğitim araçları ve teknikleri. *Bitirme Projesi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, Elektronik Bilgisayar Anabilimdalı Bilgisayar ve Kontrol Öğretmenliği Programı, s. v.

Asenkron e-öğrenme, öğrenme ve öğretme aktivitelerinin; öğrenci ve öğretmenler fiziksel olarak farklı mekanlardayken, farklı zamanlarda gerçekleşmesini ifade eder (Demirci 2008).

Şekil 3.8: Asenkron öğrenmenin kapsamı

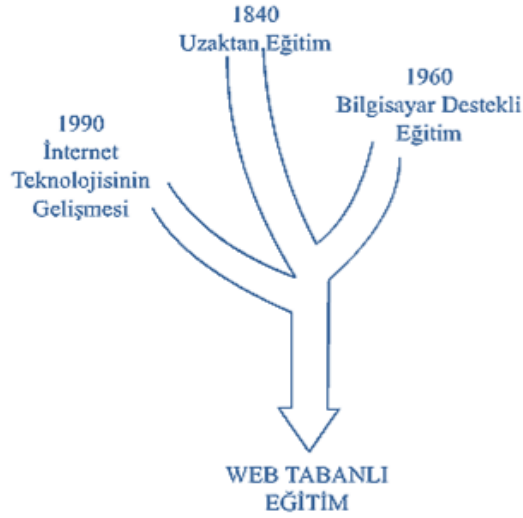
e-Öğrenme’den Örnekler	Uzaktan Eğitimden Örnekler
-İnternet ya da CD-rom üzerinden kendi başına öğrenme,	e-Öğrenmedekilere ek olarak;
-Stoklanmış sesli görüntülü web sunumları ve seminerleri,	-CD-rom üzerinden kendi başına öğrenme
-E-mail ile öğrenme,	-Mektupla öğrenme
-Forumlar,	

Kaynak: Demirci, M., (2008). Uzaktan eğitimde etkili eğitim araçları ve teknikleri. *Bitirme Projesi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, Elektronik Bilgisayar Anabilimdalı Bilgisayar ve Kontrol Öğretmenliği Programı, s. v.

3.4.1.1 Web tabanlı eğitim

Web Tabanlı Eğitim; uzaktan eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve birlikte kullanıldığı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Web Tabanlı Eğitim'in gelişimi Şekil 3.10'da grafiksel olarak açıklanmıştır.

Şekil 3.10: Web tabanlı eğitimin gelişimi

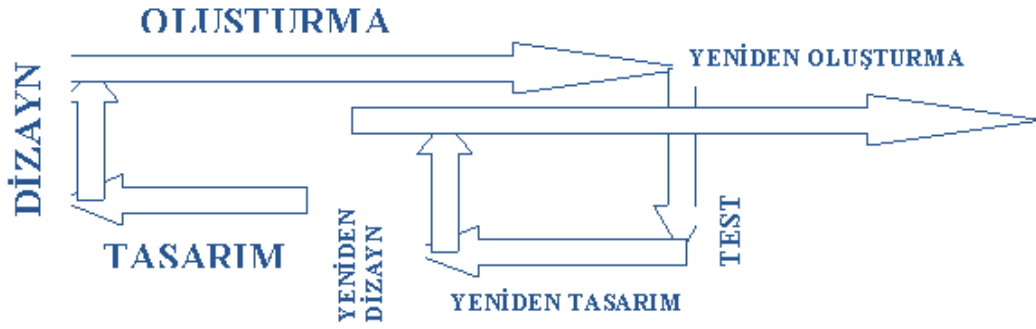


Kaynak: Uzaktan Eğitim Modeli Olarak Web Tabanlı Eğitime Genel Bir Bakış
[web] <http://mimoza.marmara.edu.tr/~hkaptan/wte.htm> [erişim tarihi
5 Mayıs 2012].

Web, üzerinde uzaktan eğitimi desteklemek amacıyla hazırlanmış kişisel sayfalar ve bu sayfaların oluşturduğu bir yapıyken, internetin bu derece yaygın kullanılmaya başlamasıyla uzaktan eğitim için yeni fırsatlar da yaratmaktadır.

Şekil 3.11 web tabanlı eğitim tasarımının sürekli güncel tutulması gereken yapısallığını göstermekte, bu sürecin de hızlı bir şekilde gelişmesi gerekmektedir.

Şekil 3.11: Web tabanlı eğitim tasarım süreci



Kaynak: Uzaktan Eğitim Modeli Olarak Web Tabanlı Eğitime Genel Bir Bakış [web] <http://mimoza.marmara.edu.tr/~hkaptan/wte.htm> [erişim tarihi 5 Mayıs 2012].

3.4.1.2 Günümüzde e-öğrenme tercihi

Şirketlerin e-öğrenmeyi tercih etmesini sağlayan veya bu konuya yatırım yapmasını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Tablo 3.9’da e-öğrenmenin olumsuz yanlarına, Tablo 3.10’da kısıtlarına, Tablo 3.11’de ise en çok öne çıkan dört faktörüne yer verilmiştir.

Tablo 3.9: E-öğrenmede olumsuzluklar

Faktörler	Yüzde
Maliyetlerin yüksekliği	44
Yönetim desteğinin eksikliği	43
Çalışanlarda motivasyon eksikliği	19
İnternet erişiminin olmayışı	15
Sistemin yetersizliği	14

Kaynak: (Nemli 2004, s.186). Kiser, K. 2001. The road ahead: Our first annual state of the industry report. *Online Learning Magazine*, s. 18.

Tablo 3.10: E-öğrenme kullanımını kısıtlayan etkenler

Maliyet
Çalışanların online öğrenmeye istekli olmaması
Yönetime geri dönüşü olmaması
Yatırımın geri dönüşünü gösteren kanıt olmaması
Yüksek kaliteli içerik olmaması

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 279.

Tablo 3.11: E-öğrenme tercihini etkileyen faktörler

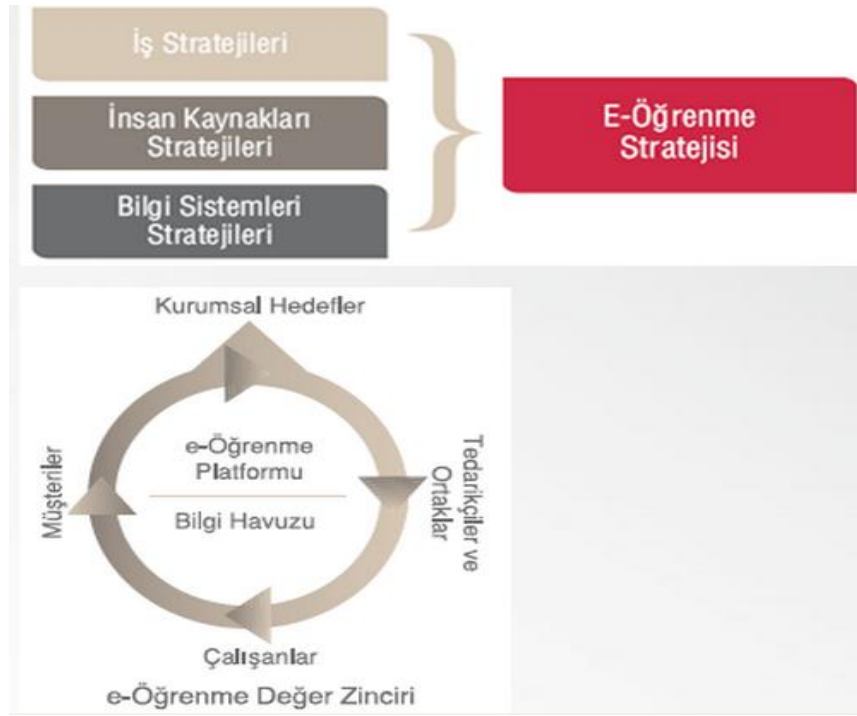
EĞİTİLECEK PERSONEL SAYISI	E-Öğrenme geniş kitlelerin etkin bir biçimde eğitilmesini sağlar. Çok fazla sayıda çalışanını, değişik konularda eğitime ihtiyacı duyan şirketler, e-öğrenme yatırımlarından fayda sağlamaktadırlar.
COĞRAFİ DAĞILIM	E-öğrenme şirketlerin çok farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan çalışanlarını eğitmesini kolaylaştırır.
MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLERİN EĞİTİM İHTİYAÇLARI	İşletmeler, e-öğrenme uygulamalarını değer zincirinin her aşamasında kullanarak maliyetlerini düşürebilir ve müşteri ve tedarikçilerinin katılımını sağlayabilirler.
DEĞİŞİMİN HIZI	Hızla değişen çevre şartlarında faaliyet göstermek durumunda olan işletmelerin öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır.

Kaynak: Nemli, E., 2004. Kurumsal eğitimlerde e-öğrenme. *E-öğrenme (insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm)*. Selim Yazıcı (Ed.), İstanbul: Alfa Yayınları, s. 175.

Bazı araştırmalar göstermektedir ki; şirket büyüklüğü ile e-öğrenme kullanımı arasında doğrudan bir ilişki vardır. LearnFrameRaprou'nun 2000 yılında yayınlanan raporunda 1.000 kişiden az çalışanı olan şirketlerin %24'ünün e-öğrenme yöntemi kullandığı aktarılmıştır. Bu rakam şirket büyüklüğü arttıkça yükselmiş, 10.000 kişiden fazla çalışanı olan şirketlerin %38'inin e-öğrenmeyi kullandığı paylaşılmıştır (Nemli 2004, s. 176).

Şekil 3.12’de E-öğrenme stratejisindeki belirleyici dengeler ve değer zinciri döngüsü paylaşılmıştır.

Şekil 3.12: E-öğrenme stratejileri ve döngüsü



Kaynak: Enocta [web] <http://www.enocta.com> [erişim tarihi 2 Haziran 2012].

3.4.2 Simülasyonlar, Oyunlar, Mobil Eğitim Yöntemleri

Geleneksel eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi, evriltilmesi ve tamamen yeni araçların kullanımıyla her geçen gün yeni gelişim yolları bulunmaktadır. 20 Mart 2012 tarihinde sektörün önde gelen yayınlarından HR Dergi ve enocta tarafından düzenlenen 4.E-Öğrenme Zirvesi’nde, uygulanmakta olan pek çok güncel örnek (simülasyon, mobil öğrenme ve oyunla öğrenme aracı) paylaşılmıştır (HR Dergi, 4.E-Öğrenme Zirvesi, 2012).⁶

⁶ <http://www.hrdergi.com/ContentDetails.aspx?ID=2138>

4. ŞİRKETLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMENİN GELECEĞİ

Bu bölümde gelecek trendlerinin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi üzerindeki etkilerine, yeni teknolojilerin eğitim hizmetlerindeki yansımalarına, sürecin değişim perspektifinden incelemelerine ve değişim araçlarına değinilmiştir. Bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak paylaşılacak araştırmanın yapılandırılmış mülâkat sürecinde faydalanılan sorularına da kaynaklık eden; yöneticiler ve çalışanlar açısından değişime gösterilen direnç ve direnci yönetebilme yolları, eğitim ve geliştirilme çerçevesinde ele alınmıştır.

4.1 GELECEKTE EĞİTİMİ ETKİLEMESİ BEKLENEN FAKTÖRLER

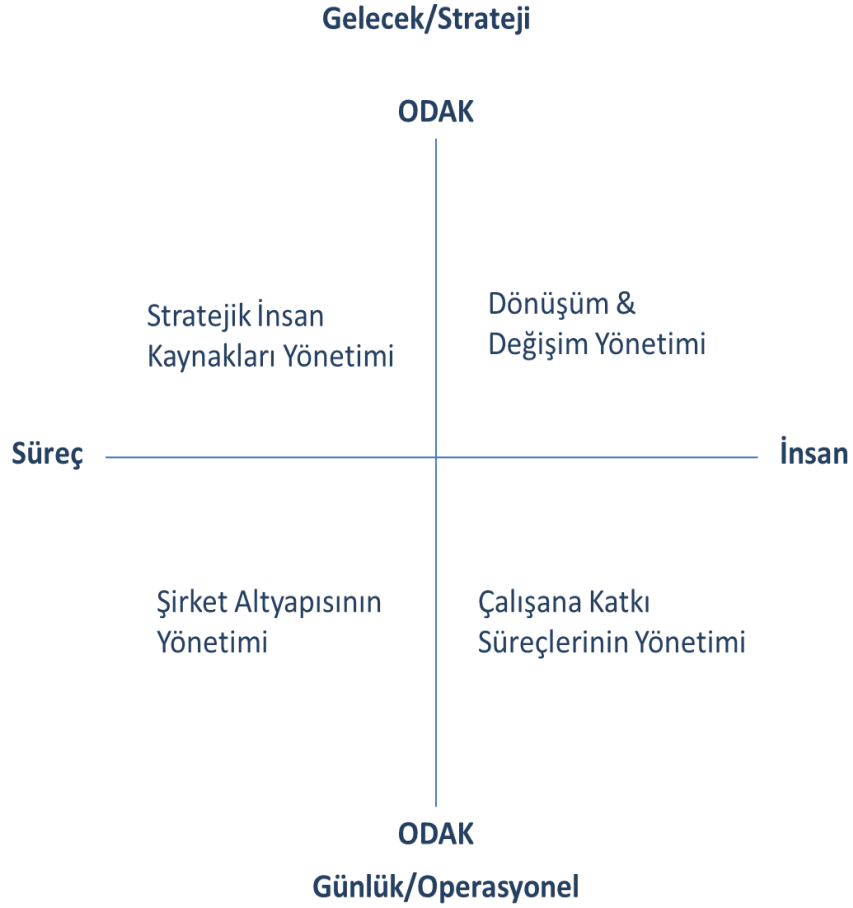
Hammer ve Champy'nin (1998) altını çizdiği gibi, çağımızın kalite, hizmet, esneklik ve direncin düşük maliyeti gibi gereksinimlerini karşılayabilmek için süreçlerini basitleştirmemiz gerekmektedir. Çalışanların daha çok inisiyatif aldıkları, ayrılmış iş tanımlarının birleştiği, kontrol ve denetimlerin azaldığı, mekân ve zamandan bağımsız çalışma modellerinin kurgulandığı, onama süreçlerine ihtiyacın en aza indirildiği yeni şirket koşulları sözkonusudur.

Şirketlerdeki iş tanımlarının dar ve görev odaklı olmanın ötesine geçerek çok boyutlu hale gelmesi, iş birimlerinin süreç yönetimi yapan ekiplere dönüşmesi, kontrol edilenden yetki verilen çalışana dönen roller, odak noktası sonuçlar olan performans ve ücret yönetimi sistemleri, yeteneğe göre kaydedilen kariyer ilerlemesi ve daha farklı değişimler geçiş döneminde önümüzdeki süreçle ilgili fikir vermektedir.

Değerlerin koruyucudan üretkene, yöneticilerin amirden antrenöre, organizasyon yapılarının hiyerarşiden sadeliğe, üst düzey yöneticilerin skor tutucudan lidere doğru değiştiği bir ortam oluşmuştur (Hammer and Champy 1998).

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi insan kaynakları profesyonelleri hem stratejik ve hem de operasyonel olabilmeli, hem uzun ve hem de kısa vadeye odaklanmalıdırlar (Yelboğa 2010, s.6) (Keçecioglu 2007, s. 506).

Şekil 4.1: Rekabetçi organizasyon yaratırken insan kaynakları biriminin rolleri



Kaynak: Ulrich D., Losey, M. R. & Lake, G. (Eds.), 1997. *Tomorrow's HR management*. John Wiley & Sons, Inc. [web] www.hrfolks.com [erişim tarihi 19 Mayıs 2012].

Tablo 4.1: Eğitimi etkileyecek gelecek eğilimleri

- Eğitim vermek için yeni teknolojilerin daha fazla kullanılması.
- Sanal iş düzenlemelerine yönelik eğitim taleplerinin artması.
- Tasarım hızı, içerik odaklılık ve çoklu eğitim verme yöntemlerinin kullanımı üzerine daha fazla durma.
- Fikri sermayeyi ele geçirme ve paylaşmaya daha fazla ağırlık verilmesi.
- Gerçek performans desteğinin daha çok kullanılması.
- Performans analizi ve iş geliştirmeyi öğrenmeye daha çok ağırlık verilmesi.
- Eğitim ortakları ve dış kaynaklardan yararlanarak eğitim vermenin daha fazla kullanılması.
- Eğitim ve gelişim bakış açısına yönelik bir değişim modeli.

Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 458.

Şirketler rekabet piyasasında müşterilerin kendi ürün ve hizmetlerine olan taleplerini artırmak için eğitimi bir araç olarak kullanmaktadırlar.

4.1.2 Yeni Teknolojilerin Eğitim Ve Geliştirilme Amacıyla Kullanımı

Teknoloji, idari verimliliği artırarak İnsan Kaynakları'nın daha az çalışan ile daha fazla katma değer yaratabilmesini sağlar. Bu şekilde genel olarak aracısızlaşan İnsan Kaynakları için teknoloji, sadece yazılım desteğiyle iş yükünü azaltan bir araç olmaktan öteye geçecektir.

Boyett vd. (2001) tarafından paylaşılan, yirmi bir İK profesyonelinin İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki tüm fonksiyonları ve dolayısıyla eğitim ve geliştirilmeyi de etkilediklerini belirttikleri teknoloji trendleri aşağıda Tablo 4.2'de paylaşılmıştır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 42).

Tablo 4.2: Teknoloji trendlerinin insan kaynakları yönetimine etkileri

Teknoloji Trendleri	İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkileri
Doğru Ve Gerçek Zamanlı İK Bilgisine Hızlı Ve Ucuz Erişim	Güçlü analitik araçlar ile iç ve dış bilgiyi birleştirme becerisine sahip veri ambarlarının kullanılması, veri madenciliğinin ön plana çıkması.
Çalışanların Etkililiğini ve Verimliliklerini Artırmak Amacıyla Bilgiye Her An Her Yerden Erişime Olanığı	Herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerden çalışabilmektir. Merkezileştirilmiş işlem ve veri depolama olanaklarına gerçek zamanlı erişimi sağlayan avuç içi, cebe sığar, bütünleşik aygıtlara ve kablosuz bağlantılara geçiş.
Çeşitli Analitik Sistemler Ve Karar Ağaçları	Yöneticilere karar alma süreçlerinde yardımcı olacak uzman sistemler. Karar sürecinin her aşamasında elde edilen bilginin daha önceki sorulara verilen yanıtlarla bağlantılı olarak ve her bir alternatifin getireceği risklerle birlikte görüntülenebilmesi. Öngörücü algoritmalar.
Akıllı Self Servis	Akıllı telefonlar ve avuç içi PDA'lar (personal data assistants) aracılığıyla, web tabanlı işleyecek kişiye özel hizmetler, doğal konuşmanın tanınmasıyla işleyecek sezgisel uygulamalar.
Kişiyeye Özel İçerik	Çalışanların şirket içindeki rollerine göre süzülerek sunulan bilgi ve optimal performans geliştiriciler.

Kaynak: Boyett, J.H., et al., 2001. HR in the new economy: Trend and leading practices in human resource management. PeopleSoft White Paper Series, March.

Boyett'nin (2001) bu araştırmasından günümüze yaklaşık 11 yıl geçmiş, bu trendlerin bazıları insan kaynakları fonksiyonlarına tamamen nüfuz etmiş, bazıları önemli aşamaları tamamlamış ve bir kısmı da halen gelişim sürecindedir.

4.1.2.1 Uzaktan eğitim modellerinin daha etkin kullanılması

Web tabanlı öğrenme, mobil öğrenme (ipod, ipad, androidler, tabletler vb.) ve diğer yeni teknolojilerin kullanılması; (1) düşük fiyat avantajları, (2) şirketlerin çalışanlarını daha donanımlı hale getirmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek ve teknoloji odaklı yeni işler kurmak istemeleri, (3) çeşitli ve bazen uzak lokasyonlardaki çalışanları eğitim için tek bir yerde toplamak ile ilgili masrafları (seyahat, yemek, konaklama vb.) azaltma, (4) gerekli olan pek çok eğitim ortamı gereğinin yansıtılabilmesi (alıştırma, geribildirim, pekiştirme gibi), (5) eğitimin istenen yerde ve istenen zamanda verilmesini artıracak gelişmeler (yarı zamanlı çalışanlar, danışmanların şirket yönetim süreçlerine dahil olmaları gibi) nedenleriyle artacaktır (Noe 2009).

Amerikalı bir Kuramsal Fizikçi, Yazar ve Fütürist olan Prof. Michio Kaku⁷, nun ilginç gelecek uzgörülerinden⁸ biri de *teleimersiyon* denilen teknolojiyle sanal ortamda sanal fiziksellikte iş toplantıları yapılabileceği, çoklu kamera sistemiyle görsel olarak üç boyutlu yansımaların bir sanal ortamda buluşacağı yönünde.

Şekil 4.1 : Gelecek öngörülerinden teleimersiyon



Kaynak: Dr. Michio Kaku's Speech. *Visions of the Future -Tele-Immersion*. [web] www.youtube.com/watch?v=Jydf3w-GAI [erişim tarihi 28 Mayıs 2012].

Noe'nin (2009, s. 459) değindiği gibi:

Yeni teknoloji "akıllı" ürünler yaratılmasını da sağlamaktadır. Örneğin; UPS'in gönderdiği paketler gönderim ve teslim süreçlerinin geliştirilmesi için kullanılacak elektronik bir iz bırakmaktadır. İleride, eğitim ürünleri de öğretmenlerin ve yöneticilerin bu ürünlerin nasıl kullanıldıklarını daha iyi anlamalarını sağlayacak elektronik bir iz bırakabilirler.

*Çalışanlar yakın bir gelecekte **uykularında** dahi **öğrenebilirler**. Bir cihaz bir insanın ne zaman rüya gördüğünü – rüya yeni beceriler edinmek için iyi bir zamandır – tespit etmektedir.*

*Çalışanların iş arkadaşlarını fiziksel olarak ofisteymiş gibi duyup, görmelerini sağlayan gerçekçi holografik bir projeksiyon olan **teleimersiyon**, ofisten başka yerlerden sanal eğitim katılımcılarının eğitim alabileceği holografik bir eğitim odası oluşturmak için kullanılabilir.*

***Sanal retina görüntüsü**, görüntüleri doğrudan göz retinasına yansıtan bir teknolojidir. Sanal retina görüntüsü gerçek zamanlı, yerinde performans desteği sağlamaktadır. Bu teknoloji bir bilgisayar monitöründe gösterilene alır ve özel camlardan geçirek retinaya renkli olarak yansıtır. Görüntü sanki iki adım ötede havada duruyormuş gibi görünür. **Dijital Simge** sanal bir öğretmendir. Bu teknoloji ile şirket öğretmenleri online öğretim için kendilerinin canlandırılmış versiyonlarını oluşturabilirler. Anında mesajlaşma, PDAlar, ağ kurma web siteleri, bloglar ve Meetup ve Myspace gibi sosyal yazılımlar işbirliğini çok kolay hale getirmektedir. Bu gibi yollarla paylaşılan bilgiler başka yöntemlerle aktarılması zor olabilecek örtük bilgi olabilir.*

⁷ Big Think. Michio Kaku - Professor of Theoretical Physics <http://bigthink.com/michiokaku>

⁸ Michio Kaku'nun gelecekteki uzgörülerine ilişkin Gazeteci Melis Alphan'ın Hürriyet Gazetesi'ndeki 14 Ocak 2012 tarihli yazısı : www.hurriyet.com.tr/magazin/yazarlar/19679759.asp

4.1.2.2 Mekân bağımsız çalışma ve sanal iş süreçleri

Çalışanların merkez ofisle ve diğer çalışanlarla elektronik ortamda kurduğu iletişimi ve merkezden uzakta yapılan işleri içermektedir. Mekânın, şirket yapısının, iş süreçlerinin sınırlayıcı etkenler olmaması, sanal iş düzenlemelerinin en önemli özellikleridir. Sanal takımlar da, bu süreçlerden doğan çalışma yapılarıdır. Farklı zaman dilimlerinde çalışan, çeşitli ülkelerde yaşayan şirket çalışanları sanal takım üyeleri olabilmektedir. Bu takımların süreklilik zorunlulukları yoktur. Sanal takımdaşlar projenin farklı dönemlerinde takıma dahil olabilir veya takımdan ayrılabilirler.

Noe'nin (2009, s.459) paylaştığı gibi:

Başarılı sanal bilgi takımlarının; yapı (raporlama ilişkileri, üyelik vb.), liderlik (yetkili, paylaşılan liderlik, diğer takımlarla bütünleşme), ortak değerler (takım olarak nelere önem veriyoruz, toplantıları nasıl düzenleyeceğiz, nasıl karar vereceğiz, sorunları nasıl çözeceğiz) ve önemsenen hedeflere (başlıca hedeflerimiz nelerdir, müşteriler bizden ne istiyorlar ve hedef gerçekleştirilmesini nasıl ödüllendireceğiz) ihtiyaçları vardır. Takım üyeleri farklı kültürlerden ise, uzaktan çalışmak dil ve kültürel farklılıklarla baş etmeyi daha da zor hale getirebilir.

Sanal iş düzenlemeleri konusunda ilgili şirketlerin dijital işbirliğini destekleyen eğitim verme yöntemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Ayrıca süreç iyileştirme, hizmet sunma, ürün geliştirme gibi konularda çalışanların bilgiye hızlı ve kolay erişmeleri için gerekli araçlar sağlanmalıdır.

4.1.2.3 Çoklu içerik kurgulama ve hızlı tasarım ihtiyacının artması

Değişim sonucunda öğrenmeyi yönlendirenin eğitmenden çok çalışan olacağı, mekân bağımsız mobil ve uzaktan öğrenmenin artacağı öngörülmektedir.

Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımı temel soruları sormayı unutturmamalıdır: Eğitim neden gerçekleşmektedir? Hedef kitle kimdir? Çalışanların bilmeleri gerekenleri öğrenmek için hangi kaynaklar gereklidir? (Noe 2009).

Geleneksel Eğitim Tasarımı Modeli'nin Eleştirilme Nedenleri:

1. Bu model konu uzmanlarının yönlendirdiği doğrusal bir yaklaşımdır.
2. Öğretim Sistemi Tasarımı modelinde eğitim içeriğinin sabit olduğunu varsayan rasyonel, adım adım bir yaklaşım kullanılmaktadır.
3. Eğitimin zamanında verilmesine yönelik artan talep göz önünde bulundurulduğunda, geleneksel eğitim çok uzun sürmektedir.

4.2 ÖĞRENİM TASARIMI VE HIZLI ÖĞRETİM TASARIMI

Öğrenim tasarımı modeli, insanlara nasıl öğrenmeleri gerektiğiyle ilgili ve aynı zamanda öğretimi tasarlayanın süreci nasıl şekillendireceği hakkında kolaylaştırıcı olan bir sistemdir. Modellemeler yoluyla sistemlerin veya süreçlerin görsel açıdan canlandırılmasında yardımcı olur (Gustafson and Branch 2002).

Hızlı öğretim tasarım modeli ise, eğitimin daha hızlı kurgulanmasını sağlayan bir dizi tekniktir. Geleneksel eğitim tasarım modelini (ihtiyaç analizi, tasarım, gelişim, uygulama ve değerlendirme) değiştirmektedir. Birinci önemli ilkesi, öğretim içeriğinin ve sürecinin birbirinden bağımsız olarak geliştirilebilmesidir. İkinci önemli ilkesi ise, öğretim tasarımına ve öğretime ayrılan kaynakların uygun bir biçimde tekrar düzenlenebilmesidir. *Tasarım* eğitim deneyiminden önce gerçekleşen her şeyi; *eğitim verme* ise eğitim deneyimi esnasında gerçekleşenleri içermektedir (Noe 2009).

Yöneticiler daha kısa ve gerekli içerik üzerinde duran eğitimleri tercih etmektedirler. Aktarımı günlerce süren içeriklerin sadeleştirilmesi, kişiselleştirilmesi ve erişilebilir kılınması gerekecektir (Noe 2009).

Şekil 4.3'te Hızlı Öğretim Tasarımı Stratejisi'ne ilişkin örnekler paylaşılmıştır.

Tablo 4.3: Hızlı öğretim tasarımı stratejisine örnekler

<ul style="list-style-type: none">• Başarı ve performansa odaklanma• Bir öğretim sisteminin geliştirilmesi yerine öğrenme sisteminin geliştirilmesi• Kısa yolları kullanma (ihtiyaç analizi için mevcut kaynakları ve odak grupları kullanma gibi)• Öğretim tasarım sürecinin farklı aşamalarını birleştirme• Eğitimin uygulanması ve devamlı geliştirilmesi• Öğretim tasarımı sürecinde aşama atlama• Örnekler, araştırmalar ve ödevlerle kişiselleştirilebilecek mevcut kurs materyallerini kullanma• İş yardımcıları etrafında öğretimin geliştirilmesi• Veri toplamak ve konu uzmanlarıyla bilgi alışverişinde bulunmak için kayıt cihazı, internet ve e-posta kullanma.
--

Kaynak: Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 461.

4.3 ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ YAKALAMA VE PAYLAŞMA

Öğrenen bir organizasyon olmanın stratejik önemini anlayan ve 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan çalışanları emekliye ayrıldığı için önemli bilgileri kaybetme konusunda daha fazla endişelenen şirketler çalışanların bilgisini (insan sermayesi) ortak şirket varlıklarına geri döndürmenin yollarını arayacaklardır (Noe 2009).

Dünyadaki en büyük şirket ağlarından biri olan PriceWaterhouseCoopers (PWC), çalışma ortamını “aile” olarak tanımlamış, ayrılan kişileri hiçbir zaman ayrılmış olarak görmediklerini belirtmiş ve tüm bu yaklaşımını 2004 yılında uygulanmaya başlanan Bumerang Projesi ile somutlaştırmıştır.⁹

⁹ <http://comtalks.com/2011/06/09/bumerang-calisanlar>

Bu proje ve benzer gelişmeler göstermektedir ki; teknoloji ve bilginin rekabet üstünlüğü yarattığını gören şirketler, işe yeniden dönmek isteyen başarılı çalışanlarını ihtiyaca göre yeniden görevlendirmeyi tercih etmektedirler.¹⁰

Eğitmenler ve eğitim departmanları da bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi koordine etmekten sorumlu olacaklardır. Eğitim vermek, bilgiyi saklamak ve aktarmak için yeni teknolojilerin daha çok kullanılması eğitmenlerin teknoloji okur yazarı olması anlamına gelmektedir. Kullanıcıların yeni teknolojilerin artı ve eksilerini görmeleri sağlanarak değişime direncin ortadan kaldırılması gibi uygulamalar söz konusu olacaktır. Birçok şirket, bilgi yönetimi veya baş haber alma görevlisi gibi, işleri güvenilir bilgi belirlemek ve bu bilgilerin çalışanlarca erişilebilir olmasını sağlamak olan insanların çalıştırıldığı yeni pozisyonlar yaratmıştır (Noe 2009).

4.4 İŞ GELİŞİMİ İÇİN PERFORMANS ANALİZİ

İnsan Kaynakları birimleri ve özelinde eğitim bölümleri, rekabet üstünlüğüne katkıda bulunabilmek açısından, şirketin stratejik ortağı gibi hareket edebilmelidirler. Şirketin içindeki diğer birimlere (pazarlama, finans, üretim gibi) yardımcı olduklarının anlaşılmasını sağlamaları gerekmektedir (Noe 2009).

Tablo 4.4: İnsan kaynaklarının diğer birimlerle etkileşimi

Birimler	Verimlilik	Kalite	Hizmet	Çalışma Hayatı Kalitesi
Operasyonlar				
Üretim	Kurulan Birimler	Ürün Atık Oranı	Zamanında Sevkiyat	Stres
Tasarım	Yeni Ürünler	Yeniden Üretim Sayısı	Kabul	
Bakım	Onarımlar	Arızalar	Kazalar	
Satın Alma	Alınan Yeni Siparişler	Sipariş Hataları	Zamanında Varışlar	Moral

¹⁰ <http://ekonomi.milliyet.com.tr/bumerang-etkisi--sirkete-geri-donenler---/binnur-zaimler/ekonomi/ekonomiyazardetay/24.06.2011/1406547/default.htm>

Birimler	Verimlilik	Kalite	Hizmet	Çalışma Hayatı Kalitesi
Satış/Pazarlama				
Satış	Satılan Birimler	Kalite Marjinleri	Müşteri Desteği	İstihdam Değişikliği
Hizmet	Yanıtlanan Aramalar	İade Oranı	Sorun Çözme	
Pazar Araştırması	Yanıt Verme Yeteneği	Veri Kullanımı	Müşteri Kazanma	
Reklam/Halkla İlişkiler	Reklam Sayısı	Kopya Hataları	Cevap Verme	
İdari				
Bilgi Sistemleri	İş Maliyeti	Tekrarlar	Daha Hızlı Hizmet	Güvenlik
Finans	Faturalar	Fatura Hataları	Anlaşılır Belgeler	
Planlama	Zamanlı Planlama	Yanlış Planlamalar	Anlaşılır Plan	Tatmin
İnsan Kaynakları	İstihdam Maliyeti	Kayıt Hataları	Danışmanlık Oturumları	Çalışan Destek Programları

Kaynak: Yelboğa, A., 2010. Yönetimde insan kaynaklarının yeri ve stratejik önemi. Atilla Yelboğa (Ed.). *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi, s. 12.

Performans analizi yaklaşımı açısından, daha fazla sayıda şirket yüksek performanslı işyerleri oluşturmaya çalışmaktadır. Yüksek performanslı iş, çalışanların takım olarak çalışmak için gereken kişilerarası becerilere sahip olmalarını ve yüksek seviyelerde teknik beceriye sahip olmasını da gerektirmektedir (Noe 2009).

4.5 EĞİTİM ORTAKLIKLARI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Şirketlerin eğitimi dış kaynaklar aracılığıyla sağlamalarının başlıca iki nedeni çalışanların yeni uzmanlık alanı bilgilerini öğrenmeleri gereği ve şirketlerin en iyi uygulamalara ulaşmak ve maliyet düşürmek istemeleriydi.

Eğlence ve kitle iletişim endüstrilerinde dış tedarikçiler danışmanlar; akademisyenler, mezun öğrenciler veya şirketler olabilir. Dış tedarikçiler ortaklar veya eğitim hizmetlerinin tek sağlayıcıları olabilir. Şirketlerin almaları gereken en önemli karar eğitimin dış kaynaklardan alınıp alınmayacağı değil, eğitimin ne kadarının dış kaynaklardan alınacağıdır (Noe 2009).

Şirketler rekabette üstünlük yaratacak temel iş modellerine odaklanırken, kaliteli eğitim uygulamalarının uygun bedellerle hizmetlendirilmesi eğitim veren kurumlar arasında rekabeti daha da artırmakta ve uzmanlaşma daha da önem kazanmaktadır (Nemli 2004).

4.5.1 Sosyal Öğrenme Sistemleri

Sosyal öğrenme; başkalarıyla ve başkalarından informel olarak ve sosyal medya araçları yoluyla bilgi kazanımı ve dolaylı eğitimidir (Allen and Naughton 2011). Sosyal öğrenme, temelde; kişilerin bilgilerinin artması, geniş bir bakış açısı kazanmaları ve başkaları ile iletişim kurarak daha doğru kararlar almaları yönünde destek olur. Buna örnek olarak bir çalışanın, bir bloga mesaj atarak, bir süreç hakkında tavsiye istemesi veya bir eğitimcinin, eğitimler arasındaki sürede çalışanlar arasında iletişimi sağlayan çeşitli ağ araçlarından faydalanması verilebilir.

Alphan (2012) ve Michio Kaku'nun konuyla ilgili genel görüşlerinde paylaşıldığı gibi:

Sosyal medyanın özünü anlamak istiyor ve gelecekte iletişimin neye benzeyeceğini merak ediyorsanız, etrafımızı saracak muhteşem cihazları unutun. Kamp ateşini düşünün. Çünkü insanın var oluşunun yüzde 99.9'unda beyin 'kamp ateşine göre' düzenlenmiştir.

Hollywood filmleri neden bu kadar harika? Çünkü hikâye anlatıyorlar. Eğer bir film hikâye anlatmıyorsa ilginizi çekmez. Bizim kamp ateşinin önünde yaptığımızı da buydu; hikâyeler anlattık, vakit öldürdük ve şakalaştık. Bunu bir milyarla çarparsanız geleceğin dünyasını elde edersiniz. Tek fark, kamp ateşinin etrafındakilerin etkileşebildiğiniz film yıldızları, e-posta yollayabildiğiniz siyasetçiler olması.

İş yerinde sosyal medya kullanımı, eğitim ve gelişim uygulamalarını etkileyerek bu konudaki mesleki alanı temelden değiştirme gücüne sahiptir. Sosyal medyanın iş yerinde artan kullanımını destekleyen önemli nedenlerden biri de kurumsal öğrenmenin büyük oranda formel değil, informel kanallardan gerçekleşmesidir.¹¹ Sosyal medya araçları iki öğrenme tipi için de kullanılmaktadır. Sosyal öğrenmenin iş akışına dahil edilmesi, informel öğrenme deneyiminin güçlendirilmesi açısından öne çıkan bir yöntemdir (Allen and Naughton 2011).

¹¹ www.enocta.com

4.5.2 Kurumsal Fakülteler Ve Akademik Ortaklıklar

Özellikle büyük şirketlerin kendi akademik ortamlarını yaratma girişimleri sözkonusudur. ‘Şirket Üniversitesi’ veya ‘Kurumsal Fakülte’ olarak da ifade edilebilen bu yapıların şirkete özel öğrenme kaynakları oluşturmaları ve bu kaynakları çalışanlarının ve iş ortaklarının kolayca ve hızlıca erişebileceği şekilde düzenlemeleri sözkonusudur (Demirci 2008). İnternet üzerinden hizmet verecek böyle bir yapı tüm sosyal paydaşların ulaşabileceği en büyük kaynak olacaktır.

Bu açılım nedeniyle şirketlerin eğitim bölümlerinin akademik kurumlarla ortaklıklarını artırmaları beklenmektedir. Okuldan işe geçiş programlarında şirketler eğitim programlarının geliştirilmesine katılmakta ve öğrencilerin işgücüne girmeye yeterli olmalarını sağlamaya yardımcı olmak için öğrencilere tecrübe kazanma olanağı sağlanmaktadır. Akademik iş ortaklarında görev yapan alan uzmanları da diğer bir kaynaktır. Eğitim birimleri ile akademik ortaklar şirketin tüm seviyelerindeki çalışanlara yönelik özel programlar geliştirebilirler (Noe 2009).

4.6 DEĞİŞİM PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM VE GELİŞTİRİLME

Yeni eğitim ve geliştirilme süreçlerinin başarıyla uygulanabilmesi için, değişimin, kurum içi müşteriler (üst düzey yönetici, yönetici ve çalışanlar) tarafından kabul görmesi beklenmektedir.

Tablo 4.5: Değişimden beklentiler

Stratejik Kazançlar	<ul style="list-style-type: none">• Daha çok müşteri kazanmak• Daha yüksek pazar payı• Stratejileri uygulama kabiliyeti• Yeni pazarlara girebilme kabiliyeti
Pazardaki Kazançlar	<ul style="list-style-type: none">• Daha düşük fiyatlar• Daha fazla müşteri tatmini• Farklılaştırılmış ürünler• Daha güçlü müşteri ilişkileri• Daha fazla çeviklik
Üretim Kazançları	<ul style="list-style-type: none">• Daha düşük direkt maliyetler• Varlıkların etkin kullanımı• Daha hızlı çevrim zamanı• Hedeften sapmaların azalması• İş sahiplenme ve duyarlılık oranının azalması• Daha fazla katma değer yaratılması• Basitleştirilmiş süreçler

Kaynak: Hammer, M., 2004. How operational innovation can transform your company?. *Harvard Business Review*. Nisan 2004, s. 87.

Noe'nin (2009) değindiği gibi:

Değişikliği belirlemek ve uygulamak için kullanılması gereken süreç şirketten şirkete ve karşılaşılan sorun ve fırsat çeşitlerine göre değişmektedir. Değişimin meydana gelebilmesi için şu dört koşul sağlanmalıdır: (1) Çalışanların değişimin nedenlerini anlamaları ve bu nedenlere katılmaları gerekmektedir, (2) çalışanların değişimi uygulamak için gerekli becerilere sahip olmaları gerekmektedir, (3) çalışanlar yetki konumlarındaki yöneticilerin ve çalışanların değişimi desteklediklerini görmelidirler ve (4) ücretlendirme ile performans yönetimi sistemleri gibi örgütsel yapılar değişimi desteklemelidir.

“Bir şey ne kadar değişirse, o denli aynı kalır.” Fransız deyiş, değişimin tutarlılığı konusundaki farkındalığımızı sınamakta ve bazen yüzeyde değişimler olurken temeldeki tutarlılığın nasıl aynı kaldığına dikkat çekmektedir (Thomas 1992, s. 167).

4.6.1 Değişimin gerekli olup olmadığını belirleme yöntemleri

Eğitim süreçlerine sistematik yaklaşmak, diğer sektörlerdeki ve şirketlerdeki durumdan haberdar olma imkânlarını etkinleştirmek ve değişimin gerekliliğini netleştirmek gerekmektedir.Şirketin eğitim süreçlerinin verimi ve etkileri hakkında analiz yapmak, süreci yeniden yapılandırma kararında etkili olacaktır.

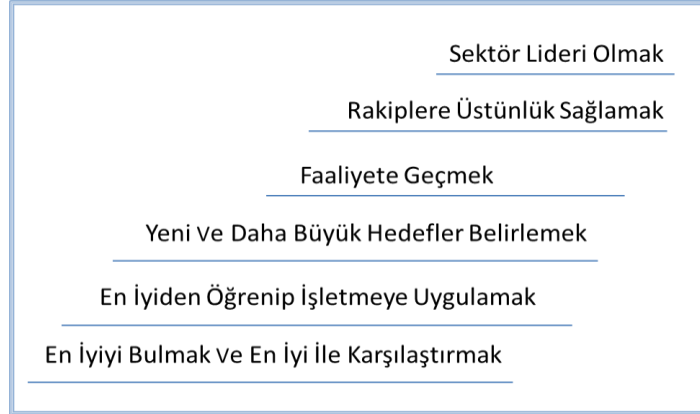
4.6.1.1 Kıyas yöntemi (Benchmarking)

Kıyas yöntemi, her şirketin diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla verimliliğin artırılabilereği fikrine dayanmaktadır (Akat ve diğ. 2002, s. 132).

Kıyas (karşılaştırma) yöntemi ürün, servis veya sistem uygulamalarını bulmanın çok etkili bir örneğidir. Stratejik olması yanında farklı nedenlerden dolayı çok kullanışlıdır ve tercih sebebidir.

Şekil 4.2'de Benchmarking (Kıyaslama) adımları aktarılmıştır.

Şekil 4.2: Benchmarking merdiveni



Kaynak: Akat, İ., Budak, G. ve Budak G., 2002. İşletme yönetimi. 4.Baskı. İzmir: Barış Yayınları, s. 133.

Bir şirket kendi kıyaslama yöntemleriyle bilgi toplamanın yanında bazı aracı şirketlerin uygulamaları üzerinden de ihtiyacı olan verilere ulaşabilir. Diğer şirketlerin eğitim programlarının içerikleri, eğitim giderleri, eğitim uygulamaları ve tasarım adımlarıyla ilgili bu şekilde fikir edinmek mümkün olabilir. Bazen konsolide sonuçları özetleyen bir rapor ilgilenen şirketlere bedelli olarak sağlanmaktadır. Fortune 500 şirketlerinin yüzde 70'inin düzenli olarak kıyaslama yöntemini kullandıkları tahmin edilmektedir (Noe 2009).

Rekabet avantajı yaratması açısından değerlendirildiğinde bu yöntem, değişime uyum sağlamayı desteklemekte, gelişen ülkelerin şirketlerine sektörde buldukları yeri net bir şekilde yansıtabilmektedir. Yerli şirketlerin karşısına farklı ülkelerden alternatif, rakip şirketler çıkabilmektedir. Böyle bir durumda, kendi ürününün üretim süreci ile fiyat ve kalitesini, tüm ülkelerdeki işletmelerin ürünleri ile karşılaştırmayanlar, ihracat imkânları hakkında bilgi sahibi olamamakta ve bir süre sonra da rekabet gücü daha yüksek işletmeler iç pazarda yerli işletmelerin karşısına çıkabilmektedirler (Doğan ve Demirel 2008, s. 7) (Türkoğlu 2007, s. 1).

Kıyas sürecinin deneyimli yöneticilerce yürütülmesi ve veri oluşturabilecek tüm bilgilerin toplanmış olması gerekmektedir. Kıyaslama yöntemi sonrasında ortaya çıkan bilginin şirketin şartlarına göre yeniden değerlendirilmesi ve gelişim kararlarının buna göre alınması gerekir.

4.6.1.2 Sürecin yeniden yapılandırılması ve değişim mühendisliği

1970’lerde *strateji*, 1980’lerde *kalite* olan anahtar kavram, 1990’larda *değişim* olarak ortaya çıkmıştır (Hammer and Champy 1998).

Bilgi teknolojileri, şirketlerin değişim mühendisliğini iş süreçlerine uygulayabilmelerini sağlayan temel ve modern bir katalizör olarak görülmektedir. Raymond N. Mangenelli ve Mark M. Klein’in tanımlarına göre: “Değişim mühendisliği, stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, organizasyondaki yapı, sistem ve politikaların performansı artıracak şekilde radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarımı demektir.”

MICHAEL HAMMER



- 1990 yılında *Harvard Business Review* adlı dergide yayınladığı "Reengineering Don't Automate Obliterate" ile DM konuşulmaya başlandı.
- Michael Hammer ve James Champy (1993) *Reengineering the Corporation* (Şirketlerde Değişim Mühendisliği)
- Michael Hammer ve Steven A. Stanton (1995) *Reengineering Revolution - A Handbook* - (Değişim Mühendisliği Devrimi)

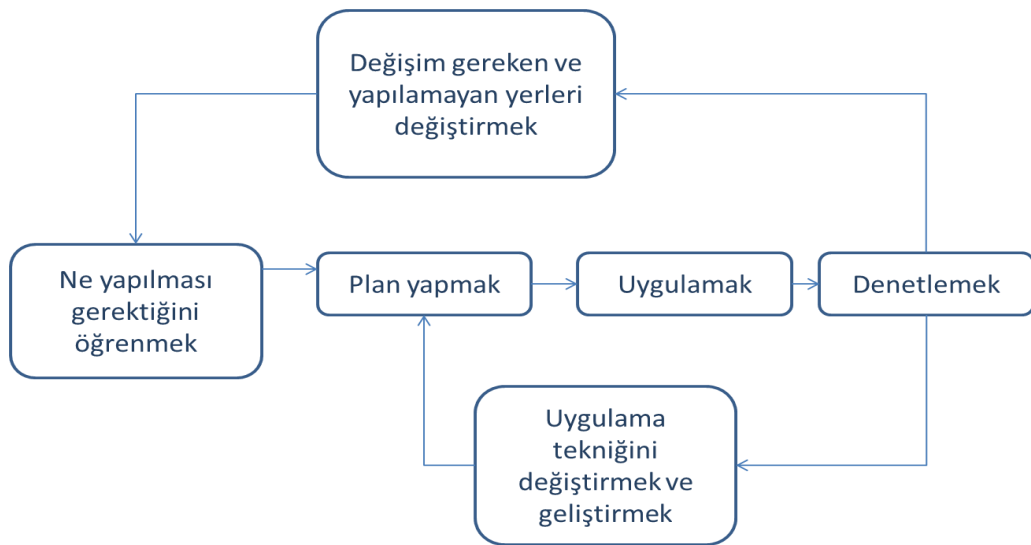
"Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır."

Kaynak: Doç Dr. Vahap Tecim, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ders Notları, Değişim Mühendisliği (Organizasyonel Değişim). [web]
http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Degisim_Muhendisligi.pdf [erişim tarihi 25 Mayıs 2012].

Bilgi teknolojisinin değişim mühendisliğinde uygulanması tümevarım yöntemiyle düşünmeyi gerektiriyor: Önce iyi bir çözüm bulmak ve sonra bu çözümün çözebileceği ve şirketin varlığından belki de henüz haberdar olmadığı sorunları araştırmak. Sorulması gereken soru: 'teknolojiyi şu anda yapmadığımız şeyler için nasıl kullanabiliriz?' olmalıdır. Örneğin, modelleme programları sayesinde, karar verme işlemi sadece yöneticilere aitken, tüm elemanların görevi olur.

Tüm süreci onaylayan, yöneten, motive eden üst düzey yönetici olan lider, belirli adımların sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi veya sahipleri, uygulamaları yöneten değişim mühendisliği ekibi, şirketin genel değişim stratejisini geliştiren idare komitesi, şirket içinde teknik ve araçların yönetiminden sorumlu ‘değişim mühendisliği çarı’ sürecin gerçekleşmesinde önerilen görevlerdir (Hammer and Champy 1998).

Şekil 4.3: Değişim mühendisliğinde dört adım



Kaynak: Obolensky N., 1994. Practical business re-Engineering; tools and techniques for achieving effective change. Great Britain: Guildford and King's Lynn, Biddles Ltd., p. 19.

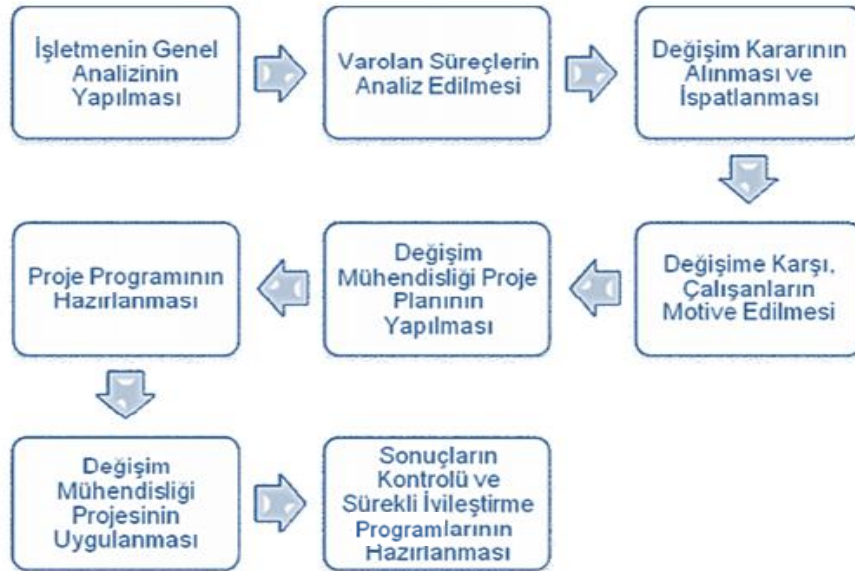
Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Obolensky 1994).

Değişim mühendisliği, titizlikle plânlanan ve küçük ve dikkatli adımlarla tamamlanan bir uygulama değildir; tam aksine sonuçları belirli olmayan ya hep ya hiç durumudur (Hammer 1990, s.105). Hammer ve Champy (1994) eserlerinde değişim mühendisliğinin resmi tanımını şu şekilde yapmışlardır:

“Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.”

İşletmelerin değişim mühendisliğine ihtiyaç duymaları ve değişim sonucunda bekledikleri Hammer (2004) tarafından Şekil 4.4’te açıklanmıştır. Buna göre değişimin sonucunda işletmeler üç boyutlu bir kazanç sağlamak istemektedirler.

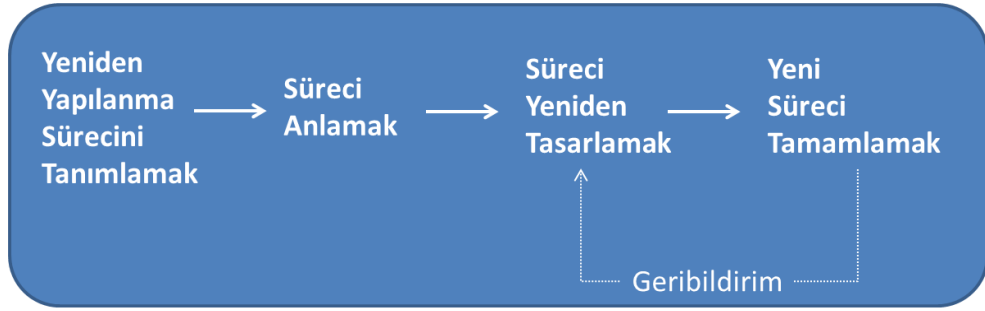
Şekil 4.4: Değişim mühendisliği uygulama metodolojisi



Kaynak: Güler, M. E., 2010. Değişim mühendisliği uygulamalarına öngörü sağlamada simülasyon tekniğinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2010 , 8 (1), s. 153.

Yeniden yapılanma; bir eğitim departmanının fonksiyonları ile süreçlerinin gözden geçirilmesi ya da belirli bir eğitim ile geliştirilme programı uygulamalarının (kariyer yönetim sistemi gibi) gözden geçirilmesi amacıyla kullanılabilir. Yeniden yapılanma sistemi Şekil 4.5’teki gibi dört aşamadan oluşur: Süreci Tanımlama – Süreci Anlama – Süreci Yeniden Tasarlama – Yeni Süreci Tamamlama.

Şekil 4.5: Yeniden yapılanma süreci



Kaynak: Noe, R.A., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. Canan Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008), s. 472.

4.6.2 Değişim Yönetimi

Yeni eğitim ve geliştirilme uygulamalarının şirketin yöneticileri ve çalışanlarınca kabul edilerek uygulanması sürecidir (Noe 2009).

Değişim yönetiminin odağında bilgi ve yetenek bulunmaktadır. Bir süreci değiştirmek yerine düzenlemeye çalışmak veya yeniden tasarlamaya odaklanıp ayrıntıları atlamak değişim yönetiminin amaçlarından uzaklaşmayı getirmektedir.

Değişimi, sadece en alttan en üste yönelik değil üst yönetimin desteğini de alarak, bu süreçte gereken kaynakları iyi yöneterek ve kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak esastır (Hammer Champy 1998).

4.6.3 Değişime Direncin Üstesinden Gelme

Yönetim ve şirketin tüm insan kaynakları açısından değişim kolay bir süreç değildir. Yeni bir yaklaşımın daha iyi olabileceğinin farkında olmak da bir çözüm olmamaktadır çünkü çalışanların değişen uygulamalarda yetersizliklere odaklandıkları ve bu duruma uyum sağladıkları görülebilmektedir. Bu da direnci ortaya çıkarabilmektedir. Dirençle baş etmeden önce bu dirence neyin neden olduğunu keşfetmek ve değişime dair uygulamaların nasıl kabul edilebileceği üzerinde durmak gerekmektedir.

Çalışanların, yeni eğitim yaklaşımlarının, kurumu da ilgilendiren kişisel ihtiyaçlarını karşılamakta nasıl etkili olacağını fark etmeye ve somut olarak görmeye gereksinimleri vardır. Çalışana hem iş, hem de sosyal yaşamında faydası olacak, kaliteli, kişiselleştirilebilir ve anlamlı içeriklerin benimsenmesi daha kolay olacaktır (Noe 2009).

4.6.4 Geçiş Yönetme

Gelecek gelişmeleriyle ilgili çalışanları ayrıntılı olarak bilgilendirmek ve geçiş süreci için bazı yapısal düzenlemeler yapmaktır. Eş zamanlı bir eski ve bir de yeni uygulamanın ortaya çıkmasına izin vermek ve böylece personelin yeni uygulamaların yarar ve avantajlarını görebilmesini sağlamak etkili olabilir. Bu durum, genelde şirketlerde yeni bir teknolojinin kullanılmaya başladığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Noe 2009).

4.6.5 Politik Dinamikleri Şekillendirme

Başarıya ulaşan değişim hareketleri üst kademe yöneticilerin süreci sahiplenmeleri ile bu sonuca ulaşabilmektedir. Farklılıkları yönetmenin ötesinde yöneticilerin, idari ve şirkette ortaya çıkan doğal liderlerle birlikte güçlü bir etki alanı oluşturabilmeleri gerekir (Noe 2009).

4.6.6 Değişen Yeni Görevler Ve Eğitim

Çalışanlar değişen iş sistemleriyle ilgili farklı bir eğitim sürecine ihtiyaç duyabilirler. Farklı takım çalışmalarının oluşması, çok yönlü performans değerlendirme süreçleri, yeni çalışan seçme yöntemleri ve gelişmiş teknolojik yapıların dahil edilmesi bu anlamdaki eğitim konuları olabilir.

Eğitim, alışanların yatırımın geri dönüşü ve hissedar değeri gibi iş kavramlarını anlamalarına yardımcı olmak için de kullanılabilir. Bu yaklaşımla, çalışanların performanslarının, genel maliyeti nasıl etkilediğini görmeleri ve rekabet avantajı yaratmada rollerini keşfetmeleri sağlanabilir (Noe 2009).

4.6.7 Değişim Müdahaleleri

şirketlerin eğitim desteği yanında yararlandıkları ve değişimi destekleyen çeşitli yöntemler vardır. Bunlar anket uygulamaları, süreç yönetimi danışmanlığı ve grup yaklaşımlarıdır.

4.6.7.1 Anket uygulama

İnsan kaynağının birebir tutumları ve durumlara yaklaşımları hakkında bilgi edinebilmek, analizlenen sonuçlara göre üzerinde durulacak veya çalışılacak konuları belirlemek ve tüm bu süreçlerle ilgili çalışanlara mutlaka bilgilendirmede bulunmak için kullanılabilir bir araçtır. Günümüzde anketler web aracılığıyla uygulanabilmekte, hem zaman dan kazanç hem de ayrıntılı analizleme mümkün olabilmektedir.

4.6.7.2 Süreç yönetimi danışmanlığı

Değişen iş süreçlerinde çalışanların ihtiyacı olan desteğin danışan-danışman ilişkisi çerçevesinde sağlanmasıdır. Yöneticiler veya diğer çalışanlarla iş ilişkileri, karar mekanizmaları, iş ortamındaki iletişim gibi konularda çalışılabilir. Uzman danışman gelişim gerektiren konularda danışanlara katkı sağlamayı amaç edinmektedir.

4.6.7.3 Grup yaklaşımları

Şirketin farklı departmanlarından birbirleriyle bağlantılı veya birbirlerinden bağımsız çalışanların, zaman zaman müşterilerin ve farklı sosyal paydaşların iş yeri dışında başka bir yerde bir araya gelerek, ortak paydadaki fırsatları, geneli ilgilendiren değişim ve sorunları değerlendirdikleri çalışmalardır.

General Electric (GE) örneğinde Noe'nin (2009, s. 478) paylaştığı gibi:

General Electric (GE) şirketindeki Work Out programı ile altı aşamadan ibaret bir çalışma yapılmıştır:

1. Tartışmak için bir süreç veya sorun seçilir.
 2. Müşterilerden ve GE dışındakilerden (tedarikçiler gibi) oluşan bir işlevler-arası takım seçilir.
 3. Takımın tavsiyelerini takip etmek için bir "şampiyon" belirlenir.
 4. Takım toplantılarında süreçleri iyileştirmek veya sorunları çözmek için öneriler geliştirilir.
 5. Tepe yöneticiler önerileri incelemek ve değerlendirmek için takımlarla görüşürler.
 6. Tavsiyelerin yerine getirilmesine yardımcı olmak için ek toplantılar yapılır.
- Bu program, eski CEO Jack Welch'in GE'deki 300.000'den fazla çalışmanı motive etme isteği neticesinde ortaya çıkmıştır. Welch, değişim yaratmak için çalışanların değişim yaratma sürecine dahil edilmeleri gerektiğini düşünüyordu.*

Bir araya gelen farklı gruplar, benzer ve farklı yanlarını, değişken algıların nasıl oluştuğunu da değerlendirebilmekte, çatışma ve yanlış anlamalara yol açabilecek durumları önceden tartışabilmektedirler.

4.7 YAKIN GELECEKTE EĞİTİME YÖN VEREBİLECEK KAVRAMLAR

4.7.1 Zenginleştirilmiş Gerçeklik (Augmented Reality)

Tam anlamıyla Türkçe karşılığı olmamakla birlikte 'Augmented Reality' kavramı kelime manasıyla 'Zenginleştirilmiş Gerçeklik' anlamına gelmektedir. Gerçek dünya ile sanal gerçekliğin (VR – Virtual Reality) bilgisayarlar ve gittikçe yaygınlaşan akıllı telefonlar gibi cihazlar sayesinde, aynı zamanlı ve 3 boyutlu olarak birleştirilmesine olanak tanımaktadır.¹²

¹² www.gelecex.com

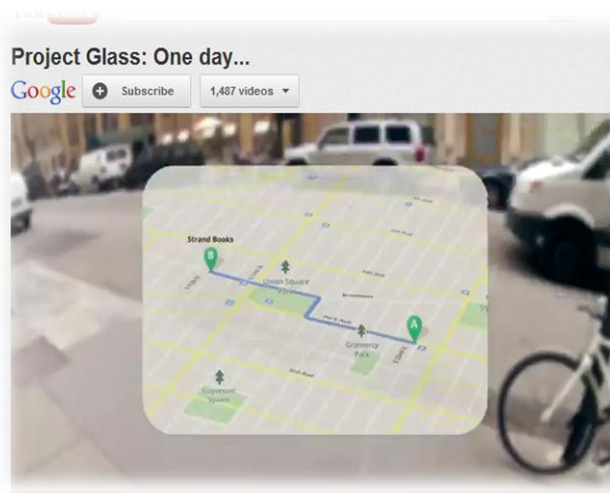
Mobil cihazlar yardımıyla üç boyutlu olarak etrafımızdaki yapılar hakkında bilgi edinme imkânı bulabiliyoruz. Uygulama, konumu ve cihazın nereye yöneltildiğini algılayarak ve online veri kaynaklarını tarayarak bilgileri sağlıyor.

Şekil 4.6 : Zenginleştirilmiş gerçeklik uygulaması



Kaynak: Youtube [web], Mixare Augmented Reality Demo, 2 Nov 2010, http://www.youtube.com/watch?v=AA2LLqb4TSM&feature=player_embedded [erişim tarihi 2 Haziran 2012].

Şekil 4.7 : Google 'Project Glass' uygulaması



Kaynak: Youtube [web], Project glass: One day, 2 Nov 2010, http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=9c6W4CCU9M4 [erişim tarihi 1 Haziran 2012].

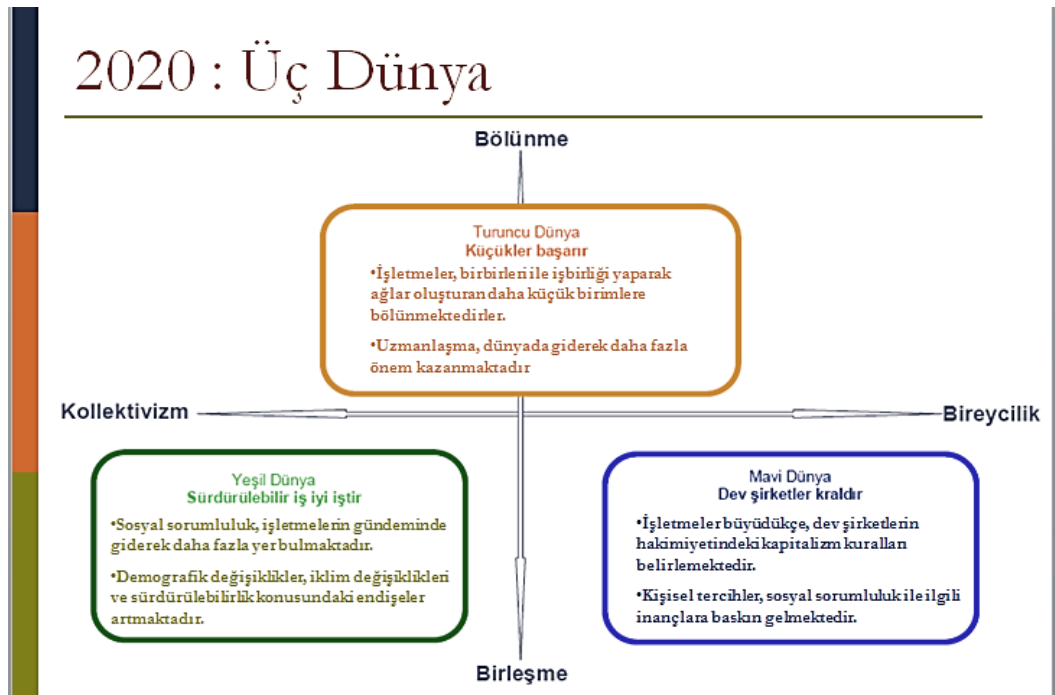
4.7.2 Yapay Zeka Teknolojisi

Önceleri sadece elektronik veri transferi yapma, karmaşık hesaplamaları gerçekleştirme amacıyla tasarlanan bilgisayarlar zaman içerisinde çok büyük verileri filtreleyebilir duruma gelmişlerdir. Artık bilgisayarlar hem durumlar hakkında karar verebilmekte, hem de olaylar arasındaki ilişkileri yorumlayabilmektedirler.

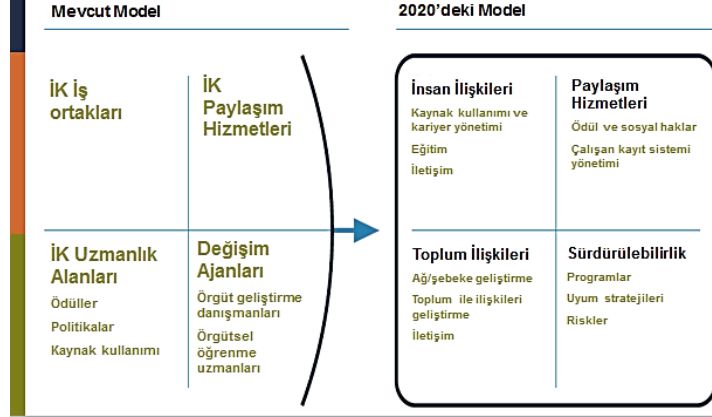
Matematiksel olarak formülasyonu kurulamayan ve çözülmesi mümkün olmayan sezgisel yöntemler artık bilgisayarlar tarafından çözülmektedir. Bilgisayarları bu özelliklerde donatan ve bu yeteneklerinin gelişmesini sağlayan çalışmalar 'yapay zeka' çalışmaları olarak bilinmektedir (Başaran 2012).

Başaran'ın (2012) Gelecek'te yazdığı yazıda belirttiği gibi, 50'li yıllarda ortaya çıkan bu kavram, sonrasında hızla geliştirilmiş ve 'zeki sistemler' olarak anılan yapıların gelişmesini sağlamıştır. Bu sistemler, çeşitli durumlara ilişkin ürettikleri çözümleri, olası bağlantıları kaydedip ve hatta öğrenerek, sonraki olaylar hakkında kararlar verebilmektedirler.

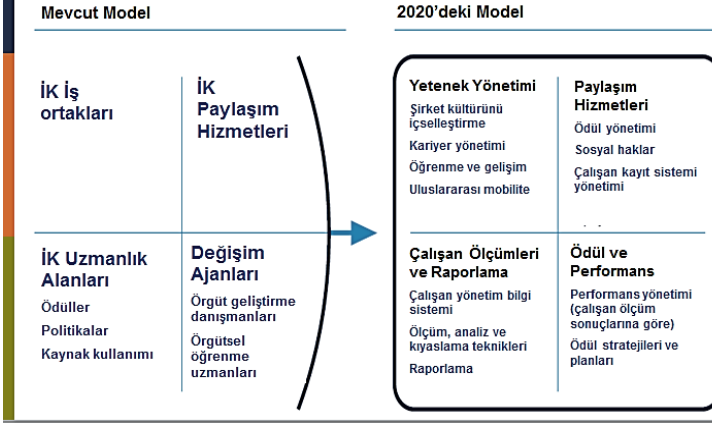
4.7.3 Geleceğin İnsan Kaynakları Renkleri



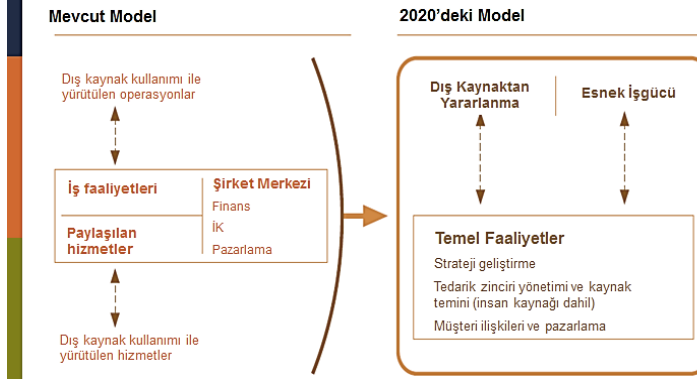
Yeşil Dünya'da İnsanları Yönetmek



Mavi Dünya'da İnsanları Yönetmek



Turuncu Dünya'da İnsanları Yönetmek



Kaynak: PriceWaterhouseCoopers [PWC], 'Gelecekte İnsan Kaynakları' sunumu, 2010.

5. ŞİRKETLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMENİN GELECEK İÇİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma; günümüzde eğitim ve geliştirilme fonksiyonlarını geleceğe uyumlandırabilmiş ve aynı vizyonla geleceğe dönük adımlar atan İnsan Kaynakları yöneticileri, bu süreçleri şirketler açısından gözlemleyen ve belirli adımlarda sürece katılan danışmanlar, ‘insan’ ve ‘iş hayatı’ kavramlarına hakim farklı disiplinlerden uzmanlar ve gelecek vizyonu olan kanaat önderleriyle yapılan plânlı mülâkatlardan oluşmuştur. Değişim yönetiminin deneyimlendiği ilgili eğitim-danışmanlık-koçluk uygulamalarından bazıları da gözlem olarak paylaşılmıştır.

5.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, sadece günümüz ve yakın geleceğe yönelik bir literatür taraması ve kavram yönelimi tesbitinden çok, uzun vadeli dönemde şirketlere ve özellikle İnsan Kaynakları yöneticilerine eğitim ve geliştirilme süreçleri açısından fikir verme amacı taşımaktadır.

Gerek Türkiye’de gerekse dünya literatüründe aynı veya benzer konuda yapılmış akademik bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

5.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma kapsamı Türkiye ve Türkiye’deki eğitim ve geliştirilme yönelimleri olmakla beraber, görüşleri alınan kişiler ve çalıştıkları kurumlar çoğunlukla uluslararası vizyona da sahiptir.

5.3.1 Hipotezler

Araştırma sürecinde özellikle odaklanılan, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarına uyum sürecinde değişime direnç, yeni eğitim ve geliştirilme yöntemlerine yatırım yapma kararı, yeni araçları tabana benimsetme konularında şirketlere ve/veya durumlara özgü hangi yönelimlerin ortaya çıktığı analizlenmeye çalışılmıştır.

Bu kararların ve yönelimlerin çoğunlukla şirkete özgü olduğu durumlar dışında daha genel yönelimler de olup olmadığı araştırılmıştır.

5.3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yöntemi olarak seçilen yapılandırılmış (plânlı) mülakat, yöntem olarak en doğru ve ayrıntılı bilgiyi sağlamakla beraber zaman ve maliyet açısından sayıca sınırlı kalmıştır.

Görüşülen şirket yöneticilerinin kendi alanlarındaki öncü ve genellikle büyük ölçekteki kurum temsilcileri oluşu büyük bir bütünü görmek adına avantajken daha küçük ölçekli şirketlere bir reçete sunulamaması adına kısıtlayıcıdır.

Yine farklı disiplinlerden görüşülen uzmanların kendi alanlarında görüşülen tek uzman olmaları da çok yönlülük açısından bir eksik olarak ifade edilebilir.

5.3.3 Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Bu araştırmada plânlı mülakat ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma öncesi ve araştırma içi olmak üzere doğrudan gözlem yöntemi tercih edilmiş, hem birincil kaynaktan bilgi alma hem de ikincil gözlem yollarına gidilmiştir.

5.3.3.1 Plânlı mülâkatlar ve gözlemler

Araştırmada yapılandırılmış mülâkat yöntemi tercih edilmiş, yüz yüze görüşmeler ve önceden plânlanmış açık uçlu sorularla ilerlenilmiştir. Mülâkat yapılan kişilerin verdiği cevaplara bağlı olarak, konuyu aydınlatması adına farklı sorular sorulmuş, buna ilişkin cevaplar ayrıca her görüşülen kişi ve kurum için özel notlar kısmında paylaşılmıştır.

Üç farklı ve birbiriyle bağlantılı soru üzerinden kurumların eğitim ve geliştirilmeden doğan değişim ihtiyaçlarını nasıl değerlendirdikleri ve bu çerçevedeki karar alma süreçleri öğrenilmek istenmiştir.

Görüşülen kişiler ve görüşmelerde sorulan sorular aşağıda belirtilmiştir.

Görüşülen Kişiler:

Semra Akman

Borusan Holding

İnsan Kaynakları ve 6 Sigma Genel Müdür Yardımcısı

Ahmet Aksoy

BSH Ev Aletleri (Bosch/Siemens)

İnsan Kaynakları Müdürü

Dr. Ayhan Artar

Türk Telekom Akademi Direktörü

Rana Özşeker

RNA Değişim Yönetimi Kurucusu – Yönetici & Takım Koçu

Ufuk Tarhan

M-GEN Gelecek Merkezi Kurucu Ortağı
Fütüristler Derneği İstişare Kurulu Başkanı
Fütürist – Ekonomist – İş Tasarımcısı & Avatarı

İsmail Hakkı Polat

Kadir Has Üniversitesi - Yeni Medya Bölümü
Öğretim Görevlisi

Tuğsel Akyol

Citibank
Eğitim ve Geliştirme Müdürü

Gülçin Akçakaya Eşmeli

Enocta Pazarlama Yöneticisi

A. Latif Latifoğlu

Enocta İnsan Kaynakları Müdürü

Faruk Erdoğan

İnterCA ve İyibilir.com Kurucusu

Burak Kırcalı

IBM Global
Küresel Konular Uzmanı
Sertifikalı Proje Yöneticisi

Tülin Balcıoğlu

Sistem Geliştirme Uzmanı
İş-İlişki Danışmanı

Prof. Dr. Türker Baş

YENİ İK Danışmanlık Şirketi Kurucusu

Prof. Dr. M. Kemal Sayar

Psikiyatr – Yazar

Binnur Zaimler

Doğan Yayın Holding

İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Oktay Özdoğan

TAMEK

İnsan Kaynakları Müdürü

Sorular:

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başetme yöntemleri nelerdir?]

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

5.4 ARAŞTIRMA KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN YAPILANDIRILMIŞ MÜLÂKAT GÖRÜŐMELERİ



Semra Akman

Borusan Holding

İnsan Kaynakları ve 6 Sigma Genel Müdür Yardımcısı

ODTÜ Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden lisans diplomasını aldı.

Profesyonel iş hayatına 1984 yılında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Hema DiŐli Sanayii'nde başladı. Stok ve Üretim Plânlama Birim Yöneticisi olarak görev yaptı. Daha sonra Ciba-Geigy Türkiye'de sırasıyla Sistem Analisti, Uygulama Geliştirme Birim Yöneticisi ve Bilgi Sistemleri Müdürü olarak çalıştı.

1996 yılında göreve başladığı Borusan Makina'da, 6 yıl Bilgi Sistemleri Müdürü olarak görev yapan Akman, 2002 yılında Borusan Makina'nın İnsan Kaynakları Müdürü ve 6 Sigma Yayılım Sorumlusu oldu.

Semra Akman 2004 yılı Mayıs ayından bu yana Borusan Holding İnsan Kaynakları ve 6 Sigma Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Öncelikle Altı Sigma ve devamındaki süreç tepe yönetimin bir kararıydı. Holding'in en üst yöneticisi Sn. Ahmet Kocabıyık'ın Borusan için öngördüğü hedefler ve gelecek vizyonu nedeniyle kurum tarihinde ilk kez yukarıdan gelen bir değişim kararıyla yola çıktık. Kendisi önce üst yönetimle bir araya gelerek, ardından gruptaki tüm yöneticileri dahil ederek ve üç günlük bir program kapsamında fikirlerini paylaştı. Programın ilk aşaması 'konfor alanından çıkma' temalı bir atölye çalışmasıydı. Sonraki aşamada ise Altı Sigma'nın içeriğini paylaştı. Mart 2002'de gerçekleşen bu toplantıda verdiği mesajda; Borusan'ın o anki konumunu, bunun kendisi açısından yeterli olmadığını ve gelecek vizyonunu (o dönem 800 bin dolarlık bir şirketken 2007 yılında 2 milyar dolarlık bir şirket olmayı hedeflediğini), bunu Altı Sigma aracılığıyla gerçekleştirmek istediğini ve tüm yöneticilerin katılımını beklediğini belirtti. Borusan'da normalde bu kadar keskin ve üstten mesajlar verilmez, bu o döneme kadar da görülmemiş bir istisnaydı. Ve bu değişim yönetimi açısından baktığımızda çok etkili oldu. Yöneticilerden ilk başta çekimser duranlar olsa da destek veren çoğunluk olarak hiç vazgeçmedik. Başlarda proje çıkar mı kaygısı taşıırken sonradan proje yaratım işleyişini kavradıktan sonra bunun hiç de zor olmadığını gördük.

Daha önceden de iyileştirme projeleri yapıyor, Kaizen Sistemi'ni uygulamaya çalışıyorduk ancak bu daha temel bir yaklaşımdı. İş geliştikçe proje alanları da artıyor. Belli bir alanda veya departmanda çalışırken çok bağlantılı olmayan alanlarda proje geliştirip yaratıcı yaklaşımlar sergileyebiliyor. Zaman plânlamasıyla ve aslında zorlanarak gelişim üst seviyeye taşıyor.

Çalışanların bu süreçleri sahiplenmesi sürecinde zorlandığımız bir kaç konu oldu. Black Belt (Siyah Kuşak) yani sadece proje yönetecek kişileri ve projenin emanet edileceği yöneticiyi atarken ve iş süreçlerinde o çalışandan bir nevi vazgeçerken zorlandık.

Öte yandan farklı alanda çalışan kişinin proje nedeniyle diğer alanda proje liderliği rolüyle asıl işi yapan/yapacak kişileri rahatsız etmesi riski doğabilir ve burada da o kişinin süreç yönetim becerileri ortaya çıkıyor.

Başka bir konu da, proje liderinin keşfettiği hatalı/sorunlu tarafları daha proje tasarım aşamasında ve keşfettiği anda çözerek ilerleme refleksi göstermesi. Oysa proje sürecinde ve konuyla ilişkili tüm paydaşlarla bu sorun çözme sürecinin işletilmesi gerekiyor.

Biz tüm bu zor aşamaları geçtik ve şu an artık kişiler kendi süreçleriyle ilgili bir Siyah Kuşak gelse ve bu süreci iyileştirme için proje yapsa beklentisi içinde destek vermeye hazır bir bakış açısına sahip.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Borusan Akademi'nin yıllık maliyeti yaklaşık 3 milyon dolar. Bunun ölçülebilir ve yaklaşık 400 bin dolar olan küçük bir kısmı aslında Altı Sigma'dan geliyor.

Eğitimler sonucunda yapılan somut projeler ve sonuçları ile bunu ölçmek daha mümkün. Liderlik Fakültesi ve Satış Fakültesi tarafındaki maddi getiriye şu an ölçemiyoruz, memnuniyeti ölçebiliyoruz. Bir de, Liderlik Gelişim Merkezi ve Satış Gelişim Merkezi adıyla, programa dahil olmuş kişilerin yürüttüğü ve ilgili süreçlerin değerlendirmelerinin alındığı yapılar oluşturduk, öncesi ve sonrası değerlendirmeleri yapıyoruz.

Kriz dönemi nedeniyle bu taraftaki süreçleri biraz dönemlere yaymak durumunda kaldık ve verimli bir ölçüm açısından tam istediğimiz periyotları gerçekleştiremedik. Yine kişinin kendisiyle ilgili bazı geri dönüşler alması ve bunlar ışığında gelişmeye devam etmesi hedefimiz sürüyor. Özellikle satış tarafında bu hedefleri, grup içindeki her şirketin satış birimindeki takibine ve sonuçların yorumlanmasına yansıtma da istiyoruz.

Borusan Akademi’de fakülte programları dışında oryantasyon süreci de var. E-oryantasyon kapsamında firmayla ilgili genel ve işle ilgili bilgilerin, e-öğrenme altyapısıyla verildiği bir içerik. Her şirketin kendi içinde kendi oryantasyon programı da bulunuyor. 2 yıl içinde Borusan’a giren herkese verilmesi hedeflenen ve 14 günlük, bir ‘Borusanlılık Temel Programı’ var. Borusan kapsamında herkese İletişim, Sunum Becerileri, Çok Boyutlu Liderlik, Durumsal Liderlik vb. içerikleri barındırıyor. Şirketlerin kendi ihtiyaçlarına yönelik ve sektörel özelliklerine göre ayrıca aldıkları eğitimler var. Aynı veritabanı üzerinden tüm çalışanların ne eğitimler aldığını görmek mümkün.

Altı Sigma tarafında da zaman içinde eğitimleri çeşitlendiriyoruz. İçerik geliştirmesi ve bu içeriklerin nasıl aktarılacağı da güncelleniyor. Bunu dünyayı izleyerek, danışmanlık olarak, bazen kendimizi geliştirerek ve değiştirerek yapıyoruz.

Altı Sigma’da harmanlanmış öğrenme (blended learning) tercih ediliyor. Bir kısmını e-öğrenme, bir kısmını sınıf eğitimi olarak gerçekleştiriyoruz. Uygulama içerikli olması çok önemli. Eğitim ve proje iç içe bir paralellikte ilerler, somut sonuca ulaşmak ve bunu gözlemlemek mümkün olur.

Sadece Altı Sigma projelerinden vergi sonrası kâr olarak 10-15 milyon dolar aralığında bir getiri sağlıyoruz.

* (Black Belt) - Proje yapan sadece o dönemkiler değil geçmişten de gelenler.
- Talent’lar (2-3 yıl sadece proje yapıyorlar. İleriye dönük üst yönetim adayları)

(Green Belt) -Black Belt’ler koçluklarını yaparlar ve kendi kurumsal görevleri de bu süreçte devam eder.

** Farklı iş pozisyonlarındaki kişilerin bir projede liderlik tecrübesi yaşayabilmesi avantajı.

Ayrıca gelir getirme dışında giderlerin kısılması veya yenilikçi bir projeyle zaman, gider vb. tasarrufu sağlanması.

•Üretim süreçlerinde çok net bir ölçülebilirlik söz konusu. Üretimde fire azaltılması veya üretim bandındaki zamanın azalması, bunların stoğa yansıyan sonuçları gibi ‘görünür etki’ çok net gözlemlenebiliyor.

Altı Sigma projeleri hep bir süreç üzerinde işler. Biz beş fazda yapıyoruz projeleri:

Define (Tanımlama)

Measure (Ölçme)

Analyse (Analiz)

Improve (İyileştirme)

Control (Kontrol)

[Define], projeyi tanımladığımız aşamadır. Durumu tespit etmiş yani sürecin resmini çekmiş oluyoruz. İşle ilgili kaynaklar, bu kaynakların nasıl kullanıldıkları, işin süreçleri ve yöntemleri, geçmişe dönük değer analizleri, proje konusuyla ilgili her şey ve aslında süreç sadece tanımlanıyor. Measure fazında bu tanımlanan sürecin nasıl, hangi araçlarla ölçülebileceği değerlendirilir. Bu işi şu kadara mâl ediyorum, şu kadar kaynakla yapıyorum, sonucunda bu kadar kâr ediyorum gibi çıkarımlarda bulunduğumuz ve daha sonra projeye dayanak noktası (baseline) oluşturacak bir süreçtir.

[Analyze], her proje için geçerli olan finansal denetim sürecidir (financial wrap) ve denetçiler bu sürecin ne şekilde ölçülmesi gerektiğini, bütün maliyetlerin gözetilip gözetilmediğini, ölçüm araçlarının geçerliliğini inceler ve takip ederler. [Improve] fazında kök nedenlere bakarsınız, örneğin süreçlerin neden bu kadar uzun sürdüğüne ve bu belirlenen kök nedenlerin başka nelerle ilişkili olduğuna bakılır. Problem cümlelerinizi seçer, kök nedenlerini bulur, bunu iyileştirir ve sonra da bunu tekrar baştaki dayanak noktasına göre ilk durumla karşılaştırırsınız.

Her aşamada finansal denetçiden de süreçle ve maliyet akışıyla ilgili onay alırsınız. [Control] fazında iyileştirme sürecinde alınan kararların uygulanması ve gerçekten uygulanabilir olup olmadığı da değerlendirilir. Sayısal olarak oldukça güvenilir ve kontrollü bir süreçtir.

Proejeler hayata geçtikten sonraki on iki ay boyunca takip ediyoruz. Sürecin çözümü için önerilenlerin gerçekten çözüm olup olmadığı değerlendirilir. 6. ve 12. aylarda değerlendirme toplantıları da yapılır.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Değişim uzun bir süreç ve ihtiyaç olduğunda gerçekleştirmek için çok geç olabiliyor. Hedefinizin ne olduğu, nasıl bir hedef koyduğunuz önemli. İki kat büyüme hedefiniz varsa ihtiyaçlar ve araçlar da farklı olmalıdır. Sadece siz de büyümeyeceksiniz, rakipleriniz de bu arada büyüyecek. Bu nedenle farklı stratejiler uygulamak gerekiyor.

İnsan Kaynakları birimleri çalışanlarına geliştirmeye odaklanırlar. Bunu yaparken şirketin hedefleri doğrultusunda bu gelişimi plânlamak önemli. Şirketin hedefi yoksa da çok sistemsiz ve boşa bir gelişim çabası ortaya çıkıyor.

Borusan Akademisi, Borusan Grubu bünyesinde ve 2005 yılında bir Altı Sigma Projesi olarak başladı. 2005 yılına kadar da her yıl güncellenen pek çok eğitim ve geliştirme faaliyetinde bulunulmuştu ancak bu faaliyetler bütünsel bir plân çerçevesinde gelişmiyorlardı.

Yönetimin bir sonraki adımı, eğitimin sonuçlarını ve çalışan üzerindeki etkilerini görme isteğinin öne çıkmasıyla, eğitim ihtiyaçlarını plânlı olarak karşılama ihtiyacı doğdu. “Borusan Grubu’nda Eğitim Ve Gelişim Faaliyetleri Nasıl Yapılmalıdır?” sorusundan yola çıkarak bu süreçleri yeniden yapılandırarak bir proje kurguladık ve sürecin destekleyen yöneticisi oldum.

Tüm gruptan kalabalık bir ekip oluşturarak bu projeye başladık ve sonucunda bir akademi yapısının kurulmasına, bu akademi yapısı içerisinde önceden tanımlanmış uzun dönemli programların seçilmiş kişileri dahil edebileceğimiz şekilde yürütülmesi ve uygulanmasına yönelik bir çıktıya ulaştık. Bu sonucu aldıktan sonra projeye başlanması ve aşamalarının hayata geçirilmesi uzun bir zaman aldı.

2005'te proje içeriği oluşturuldu, 2006'da uygulanmasına başlandı. Kurum olarak tek başına gerçekleştirilebilecek bir süreç olmadığından iş ortakları belirlemek gerekti ki bu bile 4-5 ay sürdü. Dersler Eylül 2007'de başladı. O dönemde nasıl programlar istediğimize, yöneleceğimiz alanlara karar verdik. Lider yetiştirmek amacıyla bir Liderlik Fakültesi ve standart bir içerikle yetişecek ekipler için Satış Fakültesi kurulmasını istedik. Biz bu tercihleri sadece soft skill (kişisel gelişim) amaçlı da yapmadık.

Liderin çok boyutlu düşünüp vizyoner olabilmesi, kendi alanındaki konularda da fikir sahibi olabilmesi gerektiğine inanıyoruz ve bu nedenle uzmanlaştırma amacı olmasa da bilgi veren eğitimler (Finans Yönetimi, Tedarik Zinciri Süreçleri, Stratejik Plânlama, Veriye Dayalı Karar Verme Teknikleri vb.) de dahil ettik. Ve tüm bu süreçleri liderliğe hazırladığımız kişilere, halihazırdaki yöneticilere ve üst yönetime yönelik kademelendirdik. Programın ilk aşaması 3 yıl olmakla beraber toplamda 6 yıllık bir eğitim sürecini kapsıyor. Hem Liderlik Fakültesi, hem de Satış Fakültesi için Sabancı Üniversitesi ile çalışıyoruz ve 3 yılda altı dönem olarak plânlanan bir süreçle ilerleniyor. Paylaşılan kitaplar ve yayınlar, arada ödevler ve projeler, nihayetinde sınavlar ile ciddi bir eğitim süreci işliyor. 70 geçer not, bütünleme ve ders tekrarı da var. Yetişkin eğitiminde pek görülmeyen bir akışı var. Bir yetişkin için zor bir durum olsa da bir kaç tam günlük, odaklanılabilen bu akışların kendilerine de faydalarını görmelerini sağlamaya çalışıyoruz.

Dersler Sabancı Üniversitesi Kampüsü'nde gerçekleşiyor ve katılımcıların bu süreçte kampüste olmaları isteniyor. Henüz gerçekleşmeyen 'iç eğitmen' oluşturma plânımız da var.

•Altı Sigma'yı tamamen iç kaynaklarımızla ve dalga dalga yapıyoruz. Her dalga bir nevi askerlik devresi gibi. Birlikte sosyal paylaşım alanlarını ve zamanlarını da artırmayı, organizasyondaki alışverişi de geliştiriyor. Çalışanların insani açıdan birbirlerini tanımaları faydasından öte birbirlerinin yaptıkları işleri öğrenmelerini, zorluklarını anlamalarını, iş arkadaşlarını tanımayı sağlıyor. Örneğin alanında bilgi sahibi olmamakla eleştirilen bir Muhasebe Uzmanı eleştiren Bilgi İşlem Uzmanı'na kendi işini nasıl anlatacağını bilmediğinden belki de bu yorumla karşılaşırken paylaşım zamanlarında geliştirilen ortak dille bu aktarım sorunu ortadan kalkabiliyor. Veya tepki alan bir çalışanın günlük hayatında yaşadığı sorunların farkına varıldığında tepkiye neden olan olumsuz davranışının muhatabının siz olmadığını keşfedebiliyorsunuz.

•Akademi'nin bir yönetim yapısı var. En tepede Konsey var, Başkanı Grup Başkanımız Agah Uğur. Konseyin üyeleri ise şirketlerin genel müdürleri, ben ve akademi ofisinden arkadaşlarımız.

Konseyin görevi; şirketin stratejisiyle bağlantılı olarak şirketin gelişim ve eğitim alanlarına karar vermek. Yılda dört kez toplanıyoruz. Yıllık maliyetler yani bütçe açısından karar verirken analiz çalışmalarıyla başlıyoruz. Kaç yeni sınıf açılacak, kaç sınıf olacak, geçmiş yıllarda nasıl bir eğitim vermişiz ve dönüşler nasıl olmuş (?) gibi sorulara cevaplar arıyoruz. Ders sonu değerlendirmeleri, Akademi öğrencileri yani çalışanlarla yüz yüze görüşmeler ve odak grup çalışmaları, Sabancı Üniversitesi akademisyenleri yani Akademi Hocalarımız ile değerlendirmeler yaparak geribildirimlerini alıyoruz. Her dersin içeriğini ilgili Hocası'ndan demo olarak alıyoruz. Sonrasındaki değerlendirmeleri takip edip katılımcı görüşlerini de dikkate alıp sürekli bir güncelleme yapıyoruz. Konsey üyesi 5 genel müdürümüzün şirketlerindeki eğitim ve gelişim süreçleriyle ilgili mutlaka fikirlerini alıyor, yönlendirmelerimizi buna göre şekillendiriyoruz.

Mümkün olduğunca tüm şirketlerdeki aynı departmanlardaki çalışanların standart içeriklerle ve araçlarla geliştirilmesi için de çalışmalar oluyor (İK, Muhasebe vd. çalışanların uzmanlaşmaları ve ortak içeriklerden faydalanabilmeleri için özel programlar oluşturulabiliyor).

Konsey'in bir seviye altında tüm grup şirketlerinin İK yöneticilerinin bulunduğu danışma komitesi, onun da altında şirketlerin fonksiyonel yöneticilerinin oluşturduğu başka bir komite yapısı var. Öncelikli olan eğitim ve gelişim ihtiyacını öne çıkarmanın en etkili yolu şu an için bu.

E-öğrenmeyi, Altı Sigma ve e-oryantasyon aracı olarak kullanıyoruz. Bazen İnsan Kaynakları'yla temel ve bütünsel bilgi paylaşırken de faydalanıyoruz. Öte yandan bir iletişim eğitiminde pek verimli bulmuyoruz.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

-Kendi kişisel kariyeriniz sıradışı; Endüstri Mühendisliği_ Üretim Plânlama-Stok Kontrol_ Bilgi Sistemleri Yöneticiliği ve İnsan Kaynakları. Bireyin kendi içindeki kariyer yönelimi de, kurumun içindeki eğitim ve geliştirme dinamiklerini nasıl kabullendiğini belirliyor aslında. Sizden kendi kariyer gelişim sürecinizi dinleyebilir miyiz biraz?

•Üniversite'yi bitirdiğim zaman Üretim Plânlama-Stok Kontrol alanında çalışmayı kendim tercih etmiştim ve severek çalıştım. Yaptığım her işi seviyorum çünkü kendi tarzımda yapıyorum. Bütün bu değişik alanlardaki çalışmaların da aslında çok ayrıldığı düşünmüyorum. Hema'da iki yıl çalıştıktan sonra 1985'te İstanbul'a gelme durumu oluştu, Ciba-Geigy'de o dönem ERP sistemi kurulmaya başlanacaktı ve Türkiye'de bu sistemi kullanan yoktu. Ciba-Geigy o dönem dünya üzerindeki bir kaç şirketi bu anlamda pilot olarak seçmişti, organizasyonun içinde sistemle ve kavramlarla ilgili kimse olmadığı için Bilgi İşlem Bölümü'ne bu kavramları bilen birini analist olarak alma ihtiyacı doğmuştu. Bu nedenle beni tercih etmişlerdi.

Öte yandan bilgi sistemlerinin kendi içindeki döngüleri, kullanılan programlama dillerini bilmiyordum. Hiç bilmediğim şeylerden korkmak yerine onları öğrenirim diye düşündüğüm için Sistem Analisti olarak işe başlamayı kabul ettim. Sonrasında program da yazdım, veri analistliği de yaptım ve beş yıl bu göreve devam ettim.

Çok yoğun bir dönemdi. Tek bir şirket altında her biri kendi içinde ayrıca yönetilen farklı bölümler vardı ve projeler yanında bu farklı yapılar için de ayrıca sistemler kurguladık. Ciba Geigy'nin Novartis olduğu dönemde Bilgi Sistemleri Müdürü sıfatıyla çalışırken ayrıldım. Borusan Makine'de Bilgi İşlem Müdürü olarak çalışmaya başladım ve çalışmamın altıncı yılında Borusan Makine Caterpillar bayileri içinde Altı Sigma için pilot bayi olarak aday oldu ve seçildi. Şirketim Altı Sigma'nın yayım sorumluluğunu teklif edince bir Endüstri Mühendisi olduğum için de çok uygun bir pozisyon olacağını düşünüp kabul ettim. Çok severek bu görevi yürütürken İnsan Kaynakları Müdürü'nün işten ayrılışıyla ve Genel Müdürümüz'ün yönlendirmesiyle bu görevi de yürütmeye başladım.

-Çok farklı görev içerikleri olduğunu düşünmediniz mi? Tereddüt etmediniz mi?

•Aslında çok farklı değildir. Bilgi İşlem bölümü teknolojik olduğu kadar insanla da ilgili bir bölümdür. Özellikle bizim gibi farklı sektörlerde aktif olan bir yapıda Bilgi İşlem'de çalışıyorsanız şirkette çok farklı birimlerin yani diğer kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan durumundasınızdır. Dolayısıyla teknoloji ile iş iletişimini birleştiren bir noktada o iletişimi sağlayan, karşıdakinin ihtiyacını anlayan ve o ihtiyacı aynı şekilde anlatabilen biri olma işlevini de görüyorsunuzdur. Bu yönde yetkinliğinizin olması gerekir. Karşısındaki insanı tanımayan, o insanın yaptığı işi bilmeyen Bilgi İşlem yöneticilerinin başarılı olma ihtimalleri düşüktür. Bu yüzden hiçbir zaman sadece teknolojiden anlayan bir Bilgi İşlem insanı olmamaya çalıştım. Bilgi İşlemci entegre olmuşsa şirketi ve çalışanları çok iyi tanır. En baştan tüm çalışanlarla iletişimi ve bağlantısı vardır, herkesin kapasitesini bilir, neyi nerede nasıl yapabileceklerine hakimdir. Sinir sisteminin içindedir, bir şekilde çalışanlara eşit mesafededir ve bu da tarafsız bakabilmeyi beraberinde getirir. İnsanlarla iletişim kurmaya da yatkınsanız, karar vericiler sizin bu görevi almanızda teşvik edici olabiliyorlar.

Ben de, sistemi analiz etmenin ve olumlu yönde değiştirebilmenin bu yönünü deneyimlemenin avantaj olacağını düşünüp bu göreve devam ettim ve iki yıl sonra da holdinge geldim. 8 yıldır hem Altı Sigma hem de İnsan Kaynakları süreçlerini yürütüyorum.

Eğer yönetim tarafında yer alıyorsanız bir konunun en derininde uzmanı olmanız gerekmeyebiliyor. O konuya aşınasınız ve ilgili konuda derinleşme isteğiniz de varsa çok net sınırlar koymamak gerektiğini düşünüyorum.

Birini görevlendirirken de kendimi bu anlamda sınırlamadan farklı roldeki birini değişik bir göreve atayabiliyorum. Birbirine hiç benzemeyen iki insanı aynı işte görevlendirebilirim, işin yürümesi açısından insanların birbirlerine çok benzemeleri de gerekmiyor. Yetkinlikleri yanında işlerini nasıl algıladıkları ve nasıl ifade ettikleri önemli. Kendi içinde farklı düşünebilir, bunu asıl ifade ettiği ve karşıdakinin de bu durumuna anlama konusundaki durumu önemlidir. Bazen zor olabiliyor; farklı çalışma şekillerini tercih eden kişinin karşıdakinin benzer durumda olabileceğini fark etmesi kolay değil. Herkes her şeyi size sizin anlayacağınız biçimde sunmak durumunda da değil. Kendimizi de duruma adapte edebilmeliyiz. Eğitim sistemimiz bu durumu desteklemiyor Örneğin analitik tarafa çok önem veriyoruz da sanata yönelim çok hayati olmuyor. Bu sosyal yaşama da yansıyor.

Kariyerimde şanslı olduğum bir nokta da çok harika, iyi, işini çok iyi yapan, bu farklılıkların farkında olan ve durumlara adapte olabilen kişilerle çalışmamdı.

-Kurum içinde sizden sonra gelen ve deneyimlerinizi aktardığınız çalışanlara ve özellikle yöneticilere gelişim açısından neyi öğütlersiniz?

•Çalışan seçerken kendinizden iyi adamları seçin. Sizden talepkâr olunması gelişimi getirir. Siz sizlerden daha iyilerden beslenirsiniz. Herkesin sınırları var ve bunları başkalarıyla çalışarak aşıyoruz aslında.



Ahmet Aksoy

BSH Ev Aletleri (Bosch/Siemens)
İnsan Kaynakları Müdürü

İTÜ Endüstri Mühendisliği mezunudur. BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki görevine 2004 yılında başlamıştır. Şirketin kurumsal beyaz ve mavi yaka İnsan Kaynakları süreçlerinin yönetiminden sorumludur.

Kariyerine Beko Elektronik A.Ş. İnsan Kaynakları'nda Uzman Yardımcısı olarak başlamış, sırasıyla Arçelik Organizasyon Metod Departmanı'nda Uzman ve Akbank A.Ş. İK Plânlama Grup Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Eğitim ve geliştirme kendi içinde başlı başına bir değişim sürecinden geçiyor ve artık eğitim-geliştirme konseptini tek başına kullanamıyorsunuz, içeriği de değişmeye başladı.

Benim şu ana kadar çalıştığım kurumlarda insan kaynakları çok önemli bir noktada konumlanıyor. şu an sektörel anlamda gençler tarafından yeteri kadar tercih edilmese de, yapılan işler ve sahip olunan sorumluluklar açısından insan kaynakları üst yönetim tarafından önemseniyor. Burada ihtiyaçları doğru belirlemek ve aktarmak gerekiyor, ki bu noktada da insan kaynakları yöneticisinin üst yönetim nezdinde işini iyi bildiğine ve yaptığına dair bir güven oluşturmuş olması bekleniyor.

İnsan kaynaklarında değişim gerektiren durumları, üretimde ar-ge yapar gibi belirlemek ve bir laboratuvar ortamındaki gibi analizlemek mümkün olmadığından standart bir yatırım araştırması söz konusu olamıyor. Kararlarda öngörüler yardımcı oluyor ve bunun için de organizasyon ihtiyaçlarını doğru zamanda belirleyebilmek gerekiyor. Belirlenen ihtiyaçların kaynağını iyi tanımlamak da önemli.

şu an çalıştığım BSH açısından, bu ihtiyaç analizi için yılda iki kez ve toplamda üç gün bir araya geliniyor. İcra kurulu iki gün sene başında, bir gün yıl ortasında olmak üzere sadece insan kaynakları ihtiyaçlarını konuşmak için toplanıyor.

İnsan kaynaklarının önce kendisinin işini iyi yapması gerekiyor ki, kurum içinde bir güven ortamı oluşturabilsin. Herkesle iletişimde olması ve tüm kişilerle bağlantılı çalışıyor olması; tüm ihtiyaçları görmesini, bu ihtiyaçları bir arada değerlendirerek organizasyon açısından en doğru kararları ve yatırımları daha programlı bir şekilde gerçekleştirmeye aracı olmasını sağlıyor.

Buna karşın eğer dirençle karşılaşıyorsa sistemin ihtiyacın olan adımı veya değişikliği doğru analiz edememiş olabilir. Bu ihtiyaçları doğru belirlemiş ancak doğru ifade edemiyor olabilir. Veya önceki deneyimlerden ve güvensizlikten ötürü yönetim ile çalışanlar nezdinden olumlu kredisi yoktur.

Biz eğitim ve geliştirme olarak da adlandırmıyoruz artık; Yetenek Yönetimi ve BSH Akademi olarak ayırdık. Geliştirme yaptığımız işin sonucu zaten. Bu yüzden sürece ve girdiye odaklanmak gerekiyor.

Pazarda liderliği hedeflediğinizde bu fonksiyonun yönelimi de değişiyor. Satışa ağırlık vermeniz gerektiği ortaya çıkıyorsa Satış Akademisi'ni kurup bu yönünüzü güçlendirmek, buna yatırım yapmak ve insanların da sahiplenmesini sağlamak mümkün oluyor. Ya da satış yapılması gerekiyorsa eğitimle o dönemde zaman kaybetmeyip sahada satışla iş ve öğrenme süreci devam edebiliyor. Kurum içi değil kurum dışı iletişimde de İnsan Kaynakları bir rol üstleniyor ve hedef kitle artık müşteriden çok sosyal paydaş olarak görülüyor.

Eğitim ve geliştirme departmanı bir markanın vitrini gibidir. İnsan Kaynakları açısından bu vitrine iyi beslemek gerekir çünkü insanları çekecek kısım budur.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Ölçümlemenin, yatırım geri dönüşü (ROI) projeleri üzerinden net bir şekilde yapılamayacağını düşünüyorum. Biz farklı yaklaşıyor ve yatırımı meşru kılmak adına mali göstergeleri zorlama yoluna gitmiyoruz. Bizim bir eğitim bütçemiz var ve ihtiyaç analiz sonuçlarıyla bağlantılı olarak yapılması gerekenleri bu bütçeye göre önceliklendiriyoruz.

Yaptığımız şey organizasyon dönemlerini çok iyi yakalamak. Örneğin; organizasyonda bir büyüme varsa ve 'uluslararasılık' bilinci oluşturmak gerekiyorsa bütçe talep ediyorum. Bu eğitim bana lazımsa maddi yatırımı sayısal olarak sorgulamak yerine bu adımın bizi nereye götüreceğine dikkat çekmeyi tercih ediyorum.

İş konularına dair gelişim eğitimlerinin en büyük özelliği farkındalık yaratması ve çalışanın yaklaşımını verimli kılmasıdır. Bunun ölçülebilir tarafına yönelmek yatırımı açısından belirleyici olmamalı.

Sonuca katkısının ne olacağı baştan sorgulanarak bazı kararların alınması, en azından bizim şirketimizde, yatırım açısından geri dönüşü sayısal görme ihtiyacı olmadan kabul görür. Burada insan kaynaklarının ihtiyacı doğru analiz etmesi, açıkça ifade edebilmesi ve güvenilir referanslarının olması da belirleyicidir. Ayrıca iş süreçleri, raporlama sistemleri, iş takip araçları da bu yatırımın faydasını yansıtmak açısından zaten baştan etkin kurgulanmıştır.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Bilgilendirme, farkındalık ve geliştirme eğitimleri zaten standart olarak mevcut. Öte yandan, teknisyen-mühendis-satış yapan farklı kişiler ve hepsine farklı bir eğitim yaklaşımıyla yaklaşmak gerekiyor. Segmente bir eğitsel bakış açısı geliştirmeli.

Bireylerdeki etkisini, durumunu ölçmek adına da performans yönetim sistemi kullanılıyor. Yetkinlikler kapsamında her yıl analizler yapılıyor ve faydalanması gereken kişilere yönelik sınıf eğitimleri tasarlanıyor.

E-öğrenme projeleri 2015 vizyonumuzda yer alıyor. Bu yatırımı yapmadan gerçekten amaca hizmet edip etmediğini, insan kaynakları içinde hangi farklı görevlendirme ihtiyaçları doğuracağını, olası iş ortaklarını analiz ediyoruz. Karmaşıklaşan her yapı bir süre sonra basitleşmeye gider, bu yüzden bu çerçeveden bakarak bu karmaşık yapıya geçip geçmeme kararını vermeye çalışıyoruz. Teknik açıdan bilgi aktarma

amacıyla online sistemleri kullanıyoruz. İşimize entegre etmek açısından ise değerlendirme sürecindeyiz.

Uluslararasılığımız arttıkça teknolojik altyapı ve e-öğrenme açısından yatırım yapmak daha gerekli olabilir.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

•Gelecekte teknolojik gelişmeler ve imkânlar arttıkça hem bireyler olarak, hem de insan kaynakları özelinde bir sadeleşme söz konusu olacağını düşünüyorum. İnsan kaynakları işlevleri daha faydalı ve önemli hale gelecektir.

Her şirket kendi kültüründe çalışan (satışçı, uzman vb.) yetiştirdikçe fark yaratma ve başarı artacaktır. Bosch Satış Akademisi ve Yıldız Gelişim Yolculuğu Projesi de bu bakış açısını yansıtıyor (Aşağıda ayrıntıları ve adımları paylaşılmıştır).

Şekil 5.1: BSH İK Zirvesi Sunumu



B/S/H/

BSH TR , BSH ülkeleri arasında 3. büyük satış bölgesi

İlk 5 BSH ülkesi

1.  Almanya
 2.  Çin
 3.  **Türkiye**
 4.  İspanya
 5.  Fransa
- ...

BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

B/S/H/

SATIŞ AKADEMİSİ

"İşe alımdan satış ekiplerinin liderliğine uzanan bir gelişim yolculuğu"



BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

B/S/H/

Yıldızın Gelişim Yolculuğu



BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



YILDIZIN İŞE ALIMI

B/S/H/



Seçim: Yıldız Satıcı kişilik ve davranış profiline göre...

"Yıldız profiline göre işe alım"



2 senelik
"Satış Stajyerleri
Programı"

İşe Alım



BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



YILDIZIN ORYANTASYONU PROGRAMI

B/S/H/

"Satışla ilgili departman ve bölgelere yönelik 3 haftalık oryantasyon programı"



Ürünler, Kampanyalar, Fiyatlar,
Hedefler, Bilgilendirme



Teknik Konularda Uygulamalı
Bilgilendirme



İlgili Departmanlarla Tanışma



Sahayı Tanıma

BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



YILDIZIN GELİŞİM PROGRAMI

B/S/H/

"Satış temsilcilerinin bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan 1,5 senelik gelişim programı"



1. Seviye: Temel Satış Eğitimleri
• Satış Zihinsel Hazırlık
• Finans Yönetimi
• Satışta Önemli İşlere Öncelik
• Atak Satış Becerileri



2. Seviye: İleri Satış Eğitimleri
• Dağıtım Kanalları ve
Bayi Yönetimi
• Bayi Zafere Götürme
Simülasyonu



Bosch Satış Okulu
Mezuniyet Projesi

BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Kaynak:

www.insankaynaklarizirvesi.com/sunumlar/Ahmet_Aksoy_Sat%FDs_Akademisi.pdf



Dr. Ayhan Artar

Türk Telekom Akademi Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Ekonomi Bölümü mezunudur. 1996 yılında İşletme yüksek lisans çalışmasını, 2000 yılında ise doktora çalışmasını tamamlamıştır.

Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölüm Başkanlığında Uzman Yardımcısı; Uzman ve Bölge Müdürü olarak çalışmıştır. Daha sonra, Toprak Grubu'nda Koordinatör, T. Halk Bankası Organizasyon Daire Başkanı ve son olarak da Duyar Vana Makine Sanayi A.Ş.'de Organizasyon, İnsan Kaynakları ve Kontrol Direktörü görevlerini yürütmüştür.

Çalışma yaşamı boyunca stratejik plânlama ve kontrol, iş geliştirme ve basitleştirme, performans denetimi ve verimlilik ölçümü, organizasyonel gelişim, eğitim ve yönetim geliştirme, maliyetlendirme ve fiyatlandırma uygulamaları konularında hizmet vermiştir. Çalışma konularında çok sayıda basılmış uygulamalı eserleri ve makaleleri bulunmaktadır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Burada asıl sorunun yetişkin eğitimini bilmemekten ve özgün içerikler geliştirememekten kaynaklandığını düşünüyorum. Değişiklikler gerekliyken direnç ortaya çıkıyorsa, bu ihtiyaç çalışanlara doğru yöntemlerle ve içeriklerle anlatılamamış demektir.

Örgütsel öğrenim sürecinde stratejik yaklaşımlar kadar açık iletişim ve diyalog da önemlidir. Öğrenim tasarımcısı ve eğitimci farklı kavramlardır. Eğer her ikisini bir arada yapabilen bir uzman sözkonusu ise bu tercih nedenidir. Verimlilik açısından kuruma, duruma özel içerik geliştiriyor olmak gerekir.

Teknolojik gelişimler sonucu bilgi işçilerine duyulan ihtiyaç da kaçınılmaz olarak artmaktadır ve organizasyonların dirençlere, kişisel çıkarlara karşın değişimi kaçınılmazdır.

Öğrenim ve gelişim uzmanları, stratejik ve organizasyonel değişimin etken yönetilmesine katkı sağlamalıdır. Öncelikle bu uzmanların belli beceri ve yetkinliklere sahip olmaları talep edilmelidir. Değişimin kimliğini belirleyecek olan, bu uzmanlar desteğiyle ortaya koyulacak eğitim ve geliştirilme faaliyetleridir.

Karma Eğitim (Blended Learning), Eğitim Yönetim Sistemleri (LMS), Liderlik Gelişim Programları (LDP) gibi yöntemlerle değişim süreci desteklenmelidir. Şirketler kendi “Öğrenme Mimari”lerini belirlemelidirler. Öğrenmenin transferinde katılımcının eğitim öncesindeki, sırasındaki ve sonrasındaki performansı ve katılımı kadar yöneticilerin eğitim öncesinde, sırasında ve sonrasındaki rolleri de çok önemlidir. Özellikle kurum içindeki bilgiyi yönetme konusunda aktif bir rol benimsenmelidir.

Türk Telekom çok büyük bir yapı, burada uyguladığımız reçetenin diğer şirketler açısından birebir yol gösterici olacağını söylemek doğru olmaz. Öte yandan bizim değişimi ve teknolojiyi benimsetmeye yönelik kurguladığımız okulların olumlu etkilerini gözlemlediğimizi söyleyebilirim. Teknik Operasyonlar Okulu, Teknoloji Yönetimi Okulu, Satış & Ürün Yönetimi Okulu, Kişisel Gelişim & Yönetici Geliştirme Okulları* ile hedeflediğimiz kurum içindeki sahiplenmeyi ve standartlaşmayı üst noktaya taşımaktı ve başarılı da olduk.

* Okullara ilişkin ayrıntılı bilgi için;

www.turktelekomakademi.com.tr/kurumsal50/ContentDetails.aspx?ID=25

www.turktelekomakademi.com.tr/kurumsal50/ContentDetails.aspx?ID=26

www.turktelekomakademi.com.tr/kurumsal50/ContentDetails.aspx?ID=24

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Yüz yüze eğitim olmazsa olmaz ve bir zemin. Bunun yanında e-öğrenme, mobil öğrenme, video tabanlı öğrenme, sosyal tabanlı öğrenme, e-kütüphane diğer öğrenme araçlarıdır. Bunların hepsi yüz yüze öğrenmeyi güçlendirme amacıyla vardır. İşletmeler sadece birini kullanarak bu dönemde bir yere varamazlar. İhtiyaca göre karma içerikler ve farklı araçların kullanıldığı paketler yaratabilmelidirler. Bazen 6 dk.lık bir video bile öğretici etkisi nedeniyle bir değer taşır. Sadece bu araçları kullanmak da yetmez, takip sürecini devreye sokmanız gerekir.

Tüm bunlar için şirketin yatırım yapması ve çoklu servisi mümkün kılması gerekiyor. Çoklu servis edemiyorsa yatırım yapmaması, yatırım yapmış kurumlarla stratejik işbirliğine gitmesi bir çözümdür. Hazır değilse bu maliyete girmeyip, iş ortaklığıyla ihtiyacı giderebilir, en azından hazır olana kadar.

Yatırımın bir seferlik değil, sürekli işe yarar bir yere, hizmete, projeye yapılıyor olması da önemli. Yatırımın karşılığını veremeyecekseniz yöneticileri ikna etmek de mümkün olmayacaktır. Sırf yapmış olmak için, eksik kalmamak için, kavramların da içi boşaltılarak hareket etmemeye özen gösterilmeli.

Örneğin eğitim teknolojileri ayrı bir yapı olmalı, bütçesi kararları kendi içinde belirlenmeli.

Dışarıya çok bağımlı olduğunda da eğitim birimlerinin iyi bir koordinasyonda bu işi yürütmesi gerekir. Bu noktada da profesyonelleri bulmak gerçekten önemlidir.

Kurumlarda konuyla ilgili en üst yöneticilerin desteği ve sermaye katkısı sağlanması çok belirleyici oluyor. Türk Telekom'da bu şekilde bu kadar hızlı karar alınıp ilerlenebiliyor. Bir şekilde yatırım faydasını ortaya koyabilmek de önemli. Örneğin; biz şu an dört önemli eğitimimizin eğitim geri dönüşünü ölçümlüyoruz. İki farklı modelle (Kirkpatrick'in 4 Basamaklı Değerlendirme Yaklaşımı ve Phillips Modeli) ve akademik ortakla ilerliyoruz. Eğitimci yönetim sürecinde de akademik bir bakış açısı ve ölçümleme ile, buna özel görevlendirilmiş bir değerlendirme ekibiyle hareket ediyoruz. Sadece eğitimci yönetim sürecini yazmak dahi 1,5 yılda tamamlandı.

Genel Müdürümüz Sayın K. Gökhan Bozkurt ve başkanımız Sayın Şükrü Kutlu'nun deneyimleri ve yönlendirmesi, benim geçmiş sistem analistliği deneyimlerim gereği, süreç yapılandırmaya önem verilmesi ve Türk Telekom'un deneyimlerinin diğer kurumlardan farklı oluşu doğal bir sonuç. Üst yönetim desteği, 22 yılı aşkın kişisel deneyimlerim, 6 yıllık yatırım, Türk Telekom'un 171 yıllık geçmişi ve büyük kurumsal ölçek bir araya gelince ciddi bir deneyim sözkonusu oluyor.

Üstelik yaptıklarımızı veya başarı örneklerimizi bir halkla ilişkiler aracı gibi de kullanmıyoruz, zamanla yayılıyor.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

Bunun standart bir cevabı ve reçetesi yoktur. Her kurumun şartları, yöneticilerin tarz ve tutumları bu yöntemleri belirleyecektir. Ancak her kurumdaki deneyimlerin paylaşılacağı sosyal platformlar bu ihtiyaçlara cevap verecek ve fikir-deneyim paylaşım imkânı yaratacaktır.

Son 1,5 yıldır yapılanmakta olan TEGEP (Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği _ www.tegep.org) bu ihtiyacı karşılayacaktır diye düşünüyorum.

Şekil 5.2: TEGEP Duyurusu



Değişimi yönetmek için farklı bakış açılarına da ihtiyaç duyulur. Biz farklı öğretmenlerle, kurumlarla çalışarak ve onları eğitim süreçlerimize bir proje ortağı gibi dahil ederek bu farklı yaklaşımlardan yararlanmaya çalışıyoruz. Geçen sene (2011 yılı), 623 farklı eğitim-danışmanlık firmasıyla çalıştık. Yetkinlik düzeyi çok yüksek iç ve dış öğretmen havuzumuz var; her yıl yeni öğretmenlerin katılımı da değerlendiriliyor ve bir öğretmen seçim ve değerlendirme süreci işliyor. Ayrıca çalışanlara yönelik birtakım sosyal uygulamalarla değişimi sahiplenmeyi sağlıyoruz. Reading Club adıyla İngilizce okuma grubumuz, Kurumsal Aidiyet Geliştirme Projesi ve İş'te Mutluluk Eğitimi için belirleyip kuruma özel bastırduğumuz kitaplar, kendi iç yayınlarımızı geliştiriyoruz. Kurum içinde hem gelişimsel hem de maddi kazanç getiren farklı projeler yapıyoruz.

Şekil 5.3: Türk Telekom Akademi kurumsal aidiyet projesi



Kişisel olarak, 30'a yakın kurumun değişim süreçlerinde bulundum. Yeniler yönlendirmeyi yapar ancak değişim eskilerle olur, eskileri yok varsayarak değişimi gerçekleştiremezsiniz çünkü kurumsal hafıza onlardır.

Gelecekte içeriği yönetebilen, karma eğitimi sistemleştirebilmiş şirketler ayakta kalacaklardır. Ve bunu her zaman tamamen tüm süreçleri sahiplenerek yapmak da koşul değil. Maliyetler açısından da şartlar farklı iş geliştiricilerle çalışmayı gerektiriyorsa, yeterli olana kadar bu seçenek değerlendirilmeli.

Şekil 5.4: Türk Telekom Akademi projeleri





Kaynak: Türk Telekom Akademi [web] www.turktelekomakademi.com.tr



Rana Özşeker

RNA Değişim Yönetimi Kurucusu – Yönetici & Takım Koçu

Eğitimi Saint Benoit Fransız Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır.

Kariyerine Pricewaterhouse' da denetim asistanı olarak başlamış, Procter & Gamble Türkiye'de Genel Muhasebe Müdürü ve Procter & Gamble C&CA Inc.'de Muhasebe Müdürlüğü yaptıktan sonra Perfetti Türkiye'de Mali ve İdari İşler Müdürlüğü görevini yürütmüştür. SDV Horoz, Ingersoll Rand Türkiye ve Allied Domecq Türkiye'de üst düzey yöneticilik yapmıştır.

Özşeker, dünyanın en saygın koçluk eğitim firmalarından The Coaches Training Institute (CTI)'dan 'Koçluk' ve Team Coaching International (TCI)'dan 'Takım Koçluğu' eğitim ve sertifikaları almıştır.

Conselle Institute of Image Management'dan İmaj Yönetimi ve İngiltere First Impressions'dan renk analizi ile ilgili eğitimler de alarak iş dünyasındaki profesyonellere koçluk/danışmanlık ve eğitimi entegre bir şekilde kullanarak destek olmaktadır. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve Profesyonel Danışmanlar Derneği (Proder), Uluslararası İmaj Danışmanları Derneği (AICI) üyesi olan Rana Özşeker, Kapadokya Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmıştır. Planet Young ve Kariyer Dergi'de aylık makaleleri yayınlanmıştır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

• Genel ve kişisel yöntemlerden ayrı ayrı bahsedebiliriz aslında. Her toplulukta görünen veya görünmeyen liderler vardır, insanların izlediği, sözlerini dinledikleri.

Bazen tepeden baktığımızda o insanların kim olduğunu görmemiz mümkün olmaz. Şirketteki gizli yönderleri ‘grapevine’ dediğimiz ‘dedikodu’ yöntemiyle bulup bu kişiler aracılığıyla direnci desteğe dönüştürmek gerekir. Karşı çıkmanın altında aslında bu etkili kişilerin reddetmesi vardır ve diğer kişileri de etkilerler. Onları bulduğumuzda ve birebir iletişim kurduğumuzda kişinin direnç gösterme nedenini keşfetmek de kolaylaşacaktır. İşini kaybetmekten mi korkuyor, değişimin negatif etkilerinden mi korkuyor, güç alanının sarsılmasından mı çekiniyor (!) vd.

Herkese aynı anda, aynı etkiyi yaratacak bir yöntem yok. Binlerce kişi içindeki bu bir avuç yönderi buluyorsanız ve onların karşı çıkma nedenlerini ortadan kaldırebiliyorsanız, fısıltı etkisiyle zaten diğer kişileri bu yönderler ikna edeceklerdir. Grapevine tabana yöneliktir. Yönetim kademelerindeki kişilerde direnç sözkonusuysa o zaman benchmark (kıyaslama) yöntemiyle bazı referansları paylaşarak değişimin gereğini anlatmak daha etkili olacaktır. Yöneticiler buldukları noktaya gelebilmek için daha stratejik ve analitik bakmayı başarmış kişilerdir, harcayacakları emek ve bedelin karşılığını alacaklarını hissettiklerinde değişime uyumlanmaları daha kolaydır. Söz konusu değişim uygulamalarının pazar payına, sektöre, şirketlere, kâr-zarar süreçlerine etkisini mümkün olduğunca açıklayabilmek yine değişime desteği getirecektir.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•İnsan kaynakları birimi açısından ölçmek öncelik olmasa dahi, bütçe kararlarını onaylayacak olanlar üst düzey ve hatta çoğunlukla pazarlama veya finans kökenli CEO'lar oldukları için ROI (yatırım geri dönüşü) ve ölçümlene her koşulda önemlidir. Çünkü bu kişiler rakamlar üzerinden konuşmaya alışmışlardır, bu yöneticiler kendi maaş artışlarını kâr veya çıkan ciro rakamına göre alırlar. Şirketin genel giderleri, eğitim harcamaları ne kadar düşükse kâr rakamı o kadar yüksek çıkacaktır. Harcayacağınız bedelin kâr rakamına etkisi olmadığını veya artış şeklinde yansıdığını gösteremiyorsanız, bu harcamayı meşru kılan göstergeleriniz yoksa onay almak zorlaşacaktır. “Kârımı düşüren bir harcamayı niye kabul edeyim?” sorusuyla karşılaşılacaktır. Nasıl kabul görür?... Şirketin pazar payı artacaksa kabul edilebilir örneğin.

Kendi ölçü göstergelerini belirlemek de bir yöntem olabilir. Orta-uzun vadeli bir izleme süreci tasarlanabilir. Belli bir seviyedeki çalışanlara örneğin inovasyon eğitimi verebilirsiniz. Şirketiniz için inovasyonun çok önemli olduğunu vurgulayabilir, bununla ilgili verimliliğin artırılmasına yönelik kurumiçi yarışmalar ve organizasyonlar düzenleyebilir, eğitim yanında danışmanlık ve koçlukla süreci destekleyebilir, nihayetinde bir yılın sonunda çalışanların bu noktada geldikleri bilinç düzeyini görebilirsiniz. Eğer bu konudaki eğitim ve geliştirilme süreci işe yaradıysa çalışanların o kadar inovatif yöntemler bulmuş olmaları gerekiyor ki, yansımalarını görebilelim, ya genel giderlerde bir azalma olmalı, ya satışlar artmalı veya pazar payı ve pazardaki rolü olumlu anlamda değişmeli. Bir yılın sonunda hangi nitelikteki çalışanlara, hangi seviyede eğitimi verdiğiniz, bu eğitimin çıktılarının ne olduğu izlendiğinde sonuçlara yansımaları yeni eğitim yatırım kararlarında belirleyici olabilir.

Zaman zaman subjektif dahi olsa her şeyin bir şekilde ölçülebileceğine inanıyorum.

İş süreçlerinde aksama oluyorsa bazen bu, yetkinlikten değil insan ilişkileri, iletişim sorunları, önyargılar, motivasyonsuzluktan vb. olabilir ve iş sağlıklı ilerlemeyeceği için bu yine bir maliyettir.

Bir şeyin ihtiyaç olup olmadığına nasıl bakarsınız(?)... Çözülmesi gereken bir sorun olabilir. Eğer bir sorun yoksa o zaman talep edilen ihtiyaç değil bir istektir. Örneğin çalışanların zaman yönetimi ile ilgili sorunları var. Aynı sorunu yaşayan 10 kişi için bir eğitim veya geliştirme yatırımı yapma konusuna karar verirken çalışanların işlerini zamanında yapamamalarından doğan maliyeti ortalama olarak hesaplayıp bu yatırımla karşılaştırmak yoluna gidilebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin finansçı nosyonları olması bu noktada önemli çünkü rakamlandırabildiğiniz her şeyi satabilirsiniz.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

- İkna önemli ancak insanlara söz konusu değişikliğin katkısının bireye de yönelik ve kalıcı olacağını aktarabilmek gerekiyor. Grapevine (dedikoduyla yayılım) bu yüzden yine öne çıkan bir yaklaşım, güvendiği kişilerden kendisine katkıyı duymak daha rahat kabul getiriyor. Koçluk da bu yüzden önemli bir araç ve aracıdır. Hem şirketin ihtiyacını anlar, hem de çalışan için gerekeni keşfeder.

-Standart yüz yüze ve genele açık eğitimlerin de ortadan kalkacağına inanıyorum. İçeriklerin daha kişiye özel hale gelmesi sözkonusu, hem de her türlü konuda. Böyle bir durumda da, tamamen çalışanın menfaatine olacak bu durumun en doğru şekilde aktarılması gerekiyor.

**Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların
Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:**

-Rana Özşeker'in Kariyer Dergi'de yayınlanan ilgili makalesi

Kurum İmajı ve Çalışana Yatırım

Geçenlerde okuduğum bir yazıda, DNA moleküllerinin aynı kombinasyona iki kez sahip olmasının neredeyse imkânsız olduğunu ve tüm evrende birbirinin aynısı olan iki insan olamayacağını, bilimsel olarak kanıtlanmış rakamları kullanarak, anlatıyordu. Tabii ki bu farklılık, sadece fiziksel özellikler değil, kişilik özellikler için de geçerli. Bazı insanlar için kullandığımız tanımlamaları bir başkası için de kullanabiliriz ama tüm kişiliğini göz önünde bulundurduğumuz zaman bu iki insan birbirinden kesinlikle farklı olacaktır. Başka bir deyişle her insanın bir kimliği vardır, onu bütün diğer insanlardan ayıran...

Aynı yaklaşım iş dünyasının tüzel kişileri yani şirketler için de geçerlidir. Her kurumun, onu diğerlerinden ayıran bir takım özellikleri vardır. Bu özelliklerin bilinçli olarak belli araçlar kullanılarak yansıtılması ise o kurumun kimliğinin oluşmasını sağlar. Kurum kimliğinin ne kadar ve ne şekilde algılandığı ise o kurumun imajıdır. Başka bir deyişle, kimlik kurumun gerçekte ne olduğudur, imaj ise bu gerçekliğin insanlar tarafından nasıl ve ne kadar algılandığı... Şirketler için dinamik, yaratıcı, güvenilir, bürokratik gibi pek çok tanımlamalar yapabiliriz. İşte bu şekilde firmalara kişilik özellikleri yükleriz. Eğer şirketin düşünmemizi istediği şekilde düşünüyorsak o takdirde o firma kurumsal imaj yönetimide başarılı demektir çünkü gerçek ile algılananın birbiriyle aynı hale gelmesi ise iyi bir imaj yönetimi ile mümkündür.

İmaj, Mesaj ve Değişim...

Kurum imajı söz konusu olduğunda mutlaka yapılması gereken bir analiz vardır. Öncelikle mevcut durum ortaya çıkarılmalıdır yani kurumsal imaj gözden geçirilmelidir. Daha sonra ulaşılmak istenen durum tanımlanmalı ve aradaki farkın kapatılması için yapılması gerekenler belirlenmelidir.

Bu, şirket içinde bir değişim demektir. Çalışanlar içinde mutlaka bu değişime karşı koyanlar olacaktır. Kim korkmaz ki değişimden? Öyle zorlu bir süreçtir ki bu, işler kaybedilir, pozisyonlar değişir ya da sadece iş yapış şekilleri. Ama sonuç ne olursa olsun hep bir tediginlik vardır değişim kelimesine eşlik eden... Değişimin çalışanlar yani iç müşteriler tarafından kabul edilmesini ve hayata geçirilmesini sağlamak yöneticilerin ve İnsan Kaynakları Departmanı'nın görevlerindedir.

Öncelikle çalışan imajının, kurum imajı ile örtüşüp örtüşmediğinin tesbiti ve özellikle dış müşteriler ile direkt temas halinde olan satış ekibi ve şirketi temsil eden yöneticiler başta olmak üzere bu değişimin yaşanmasını sağlamaları gerekir. Unutmamak gerekir ki bir şirketin dışa açılan yüzü çalışanlarıdır. Sıcak satış yapan bir firmanın temsilcisi ile karşılaştığınızda bazen etkilenip hiç almayacağınız halde birşeyler aldığınız hiç olmaz mı? Ya da bazen böyle birini çalıştıran şirkete güvenilmez diyerek alacağınız hizmeti başka bir şirketten alma yoluna gitmediniz mi? Kabul edelim ki en etkili ve en az maliyetli halkla ilişkiler yöntemi şirket imajı ile bütünlük sağlayan bir imaj sunan çalışanlardır. Sadece sözleriyle değil kıyafetleri, tavırları ve iş hayatındaki nezaket kurallarını uygulayışlarıyla kurumlarının saygınlığına da büyük bir katkıda bulunabilirler. Önemli olan kurum tarafından belirlenen mesajın çalışan tarafından doğru bir şekilde müşteriler ve diğer paydaşlara iletilebilmesidir. Tabii bu esnada kurumun bir kıyafet yönetmeliğinin olması, çalışanlara yol gösterecek bir el kitapçığının düzenlenmesi İnsan Kaynakları tarafından, gerekirse dış destek alarak, hayata geçirilmesi gereken önemli bir adımdır.

Nasıl Bir Eğitim...

Şirketi temsil eden yöneticilerin de mutlaka şirket imajı ile paralel bir imaja sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin, kendilerini iyi sunabilmesi, iş etiketi, beden dili, kılık kıyafetleri ve gerek birebir, gerekse toplum önünde konuşmaları ile şirketinin imajına katkıda bulunabilmeleri için, geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkarmak ve eğitimlerle bu konuyu çözüme ulaştırmak kurumun hedefleri arasında olmalıdır.

Son dönemlerde yapılmış olan araştırmalar bireylerin şirketler hakkında karar verirken, şirketin yüzü olan yönetici hakkındaki izlenimlerinin başka bir deyişle o kişinin imajının son derece etkin rol oynadığını kanıtlıyor. Bu sonucu kullanarak elde edilebilecek gücün farkında mı acaba firmalarımız?

Çalışanlar, her ne kadar şirketi temsil ettiklerinin bilincinde olsalar da, 3. kişilerin onlara bakarak 30 saniye kadar bir sürede hem onlar, hem de şirketleri hakkında ilk izlenimlerini yarattıklarının farkında olmayabilirler. İki önemli gerçek çalışanlara anlatılmalıdır: Birincisi, müşteriler çalışanlara bakarak şirket hakkında yargılara varırlar, ikincisi de ilk izlenimler 30 saniyeden daha az bir sürede ve % 93'ü sözsüz mesajlardan oluşur. Bu ilk izlenimlerin değiştirilmesi çok zordur.

İnsana Yatırımdan Kaçmamak Gerek!...

Kurumsal imaj, bireylerin o şirket ile ilgili izlenim ve çağrışımlarının bir bütünüdür. İç ve dış müşterilerin şirket ile ilgili izlenimlerini, yine pek çoğu şirketin kontrolü altında olan araçlar yönlendirir. Kurumun çalışanlarının tavırları (çalışan imajı), sattığı ürün ya da hizmetlerinin kalitesi (marka/ürün imajı) bu araçların en önemlilerindedir. Bir ürün satın almak için mağazaya girdiğimiz zaman, markanın kalitesi kadar, başta satış elemanı olmak üzere direk temasta bulunduğumuz çalışanların da üzerimizde etkisi var... Hatta belki daha da fazla. Ancak ne yazık ki günümüzde özellikle yerli firmalarda bu konu üzerinde yeterince durulmuyor. Oysa ki satış, donanmanın amiral gemisidir. Satış, firmanın yaşam kaynağıdır. Hatta ana amacıdır, varoluş sebebidir. "Peki o zaman bu kadar hayati bir iş yapan insanlara yatırım yapmaktan kaçmak neden?" sorusu ile başbaşa bırakıyorum sizleri... Eminim herkesin bir cevabı vardır... Önemli olan ne kadar ve neye göre doğru olduğu...

Rana ÖZŞEKER

Mayıs 2006



Ufuk Tarhan

M-GEN Gelecek Merkezi Kurucu Ortağı

Fütüristler Derneği İstişare Kurulu Başkanı

Fütürist – Ekonomist – İş Tasarımcısı & Avatarı

ODTÜ Ekonomi mezunudur. 1982-2005 arasında çoğunlukla teknoloji olmak üzere çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik yapmış, 2002 yılında Dünya Gazetesi'nin Bilişim Sektörü'nün En Başarılı İş Kadını Ödülü'nü almıştır.

2006 yılında M-GEN Gelecek Plânlama Merkezi'ni kurup solo-girişimci (solopreneur) olmuş, 2009'da Fütüristler Derneği Başkanlığı'na seçilmiş, Türkiye'nin ilk ve tek Fütürist kadın konuşmacısı olarak tanınmıştır.

Dünya Fütüristler Zirvesi'nde konuşma yapan ilk Türk kadınıdır. World Future Society ve Association of Professional Futurists Üyesidir. Tablet Seminerlerin mucididir. Sıkı bir blogger ve internet yazarıdır. TÜSİAD Fütürizm Düşünce Grubu Başkan Yardımcılığı ve moderatörlüğünü yapan, Tarhan'ın iki kitabı bulunmaktadır (Gençlerin başucu kitabı olarak tanınan, “**Düşlediğin Gelecek**”- 2006 & Verne Wheelwright ile yazdığı “**Kişisel Gelecek Plânlaması**” - 2008 ve dünyanın ilk-tek-kısa; kişisel arıtım & yalıtım kitapçığı olan “**to do! – not to do!**” – 2009).

World Future Society Association üyesi, The Futurist Türkiye Dergisi'nin yayıncısıdır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

Değişim projelerinde direnci ortadan kaldıracak, azaltacak en etkin yaklaşım; tüm süreçler, varış noktası baştan belirlenmiş olsa bile, sabırla gruba/ekibe sanki onlar keşfediyor, oluşturuyormuş hissini ve katılım şansını verecek çalışmalar yapmak/yaptırmaktır.

Bu, analog ve dijital arama, tarama konferansları, workshoplar, grup, çalışmaları, sosyal platformlar üzerinde uygulanacak co-creation (birlikte yaratma) kurguları ile olabilir. Bir kez direnç geliştikten sonra, dirençle baş etmek çok maliyetli ve risklidir. Oluşmamasını sağlamak daha akıllıcadır.

Onun için baştan hemen her değişimin direnç getireceği bilinci ile proaktif biçimde, bahsettiğim yaklaşımlar da en az projenin kendisine gösterilen özenle düşünölmeli, plânlanmalıdır. Projenin vizyonunu anlatan bir adı, markası konmalıdır. Bir anlamda, sanki sadece ekip arasında bilinen bir şifreymiş gibi onları birbirine bağlayan bir kod/ad olmalıdır.

Proje tamamlandığında erişilecek sonuçları, vizyonu anlatacak bir kaç kısa, yalın tanım hatta görsel/logo/renk vb. mutlaka olmalıdır. Bu tip detaylar aidiyet ve paylaşım duygusunu geliştirir.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

Projenin 5N1K'sının açıklıkla anlatılması, örnek, hikaye, görseller ve simülasyonlarla desteklenmesi gerekir. Ne, Neden, Nasıl, Ne Zaman (zamanlama), Nerede, Kim/lerle/Kimler için sorularını net ve rakamlarla (bütçe, tarih, kişi sayısı, metrekare vb. her türlü, gerekli sayı ile), şekilsel ve içerik açısından özenli bir sunumla aktarmak gerekir.

Üst yönetim projeyi ve yararını net biçimde anlamalıdır. Olası aksaklıklar ve revizyon gereklilikleri de samimiyetle irdelenmeli, swot analizi mutlaka yapılmalı ve sunulmalıdır.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

Değişim projelerinde, değişimden etkilenecek tüm taraflardan oluşan karma ve çok iyi yönetilen pilot çalışmalar her zaman yararlı olur.

İnsanlar yaptıklarına, yaşadıklarında inanırlar. Anlatma, göster metodu her zaman daha fazla katkı vermeyi tetikler, heves uyandırır.

Değişim projelerinde coşku çok önemlidir. Katılıyor ya da katlanıyor duygusu, kaygısı yerine, kendisi için oluşacak yeni ve güzel gelişmeleri bizzat hissediyor, yaşıyor olması, insanların gönüllü iş birliği arzusunu kamçılar.

**Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların
Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:**

Dijital ok yaydan çıktı. Şirketler artık buluşçu olmak zorundalar. Bunun için de sosyal medyayı daha etkin kullanmalılar. Sosyal medyayı anlamlı kullanmayı öğrenmek, okuma-yazmayı öğrenmek gibi.

Şirketlerin CEO, Genel Müdür ve üst düzey yöneticileri de mutlaka dijital eğitim almalılar. Dijitalleşme, bir tercih değil, kaçınılmaz bir zorunluluk. Önce kafa yapılarında, organizasyonlarındaki insan kaynaklarında ve teknik altyapılarında değişim yaşamaları, birimlerini buna göre kurgulamaları gerekiyor. Bundan sonra sorunlar eskiden çözüldüğü gibi çözülmeyecek ya da eskiden geliştiği gibi gelişmeyecek. Bu konuyu mutlaka derinlemesine anlayıp, organizasyonlarında ve iş bölümlerinde gereken değişiklikleri yapmalılar. Dijitalle ilgili olan işleri sadece bir kişiye vermek doğru değil. Aksi halde, şirketler gerçekten çok sıkıntıya düşerler. Şirketler ve markalar, isteseler de istemeseler de, her şey dijital dünyada söz edilir hale geldi. Bunlar arama motorlarındaki, arama sonuçlarında karşımıza çıkıyor. Bu nedenle arama sonuçlarını iyi yönetemeyen şirketlerin işi çok zor.

Türk insanı buluşa değil, ama inovasyona, iyileştirmeye, adaptasyona eğilimli, pratik zeka gerektiren geliştirmelerde, çözümlerde çok yetenekli. Proaktif değil, reaktif... Buluşçu olmamamızın nedenleri arasında; eğitim sistemimiz, yetiştiriliş tarzımız, aile baskısı ve kültür baskısı yer alıyor. İçinde bulunduğumuz ortamlar da, bizi buluşa teşvik etmiyor. Ancak bundan sonra bireyler ve şirketler için bundan böyle buluşçuluktan başka, gelişme, ilerleme, değişim ve dönüşüm şansı yok. Tüm bunları değerlendirdiğimizde; buluşların dijital ortamda yapılacak olması, Türk insanının işini kolaylaştıracaktır ki bu hepimiz için önemli bir fırsattır.

Buluşçuluk için ilk yapılması gereken, sosyal medyaya girmek, markalaşmayı ve dijital dünyada arama motoru yaratmanın önemini anlamak.

Bütün bu gelişmeler o kadar hızlı yaşanıyor ki, gelecekte insanların kendi başlarına üstesinden gelemeyecekleri konular çoğalacağı için, hemen her konuda danışmanlık hizmetleri yaygınlaşacaktır. Danışmanlık, her sektörde ve alanda çok gelişecek, her firmanın gelecekle ilgili danışacağı kişiler olacaktır. Çünkü bugünü sürdürürken, geleceği kurgulamak kolay değil. Bu çerçevede, şirketlere danışmanlardan yararlanmalarını ve “T insan”ın ne demek olduğunu öğrenmelerini tavsiye ederim.

T insan: Bir şeyin her şeyini, her şeyin bir şeyini bilen insan olmak ve bunu mutlaka teknolojiyle dijital ortamda yapabilmek demektir. T insanlar her şeye fütürist ve tasarımcı aklı + gözü ile bakabilen; strateji, plân ve teknolojiye entegrasyon kurgulayabilen uzmanlardır.

Örneğin; Ben tipik bir T insan olarak, bir fütürist olarak geleceğin her şeyini bilmek üzere derinleşmeli (T'nin dikey bacağı) ve bunu her sektör, kişi, kurum, alan, durum için kullanılabilir, hepsine yararlı hale getirmeye çalışmalıyım (T'nin yatay bacağı).

Bir doktor tedavi, ilaç önerirken sadece problemlili organı, bölgeyi değil, bedenin tamamını düşünerek danışmanlık vermelidir.

Bir iş insanı yalnızca projesini ve ona dahil olan birim, bölüm, kişileri değil; operasyonun baştan aşağı tüm süreçlerinde olumlu ilerleme kaydedecek unsurları hesaplayarak vizyon, plân, eylem geliştirmelidir.

Yeni ekonomi artık WebEkonomi'dir. Bu yeni ekonomide güç parayla değil tıklamayla kazanılacak. Müşteri= Takipçi olacak. “Kaç paralık değerin var?” diye sorulmayacak, “Kaç kez tıklanıyorsun, kaç takipçin var?” diye bakılacak.

Topluluğunu iyi yöneten ekonomisini de koruyabilecek. İster kişi, ister kurum, ister toplum olun, fark etmiyor, herkesin yolu siber sosyalleşmeden geçecek. Sosyal Medya henüz çoğunlukla pazarlama, iletişim ve kısmen insan kaynaklarına dokunan, yeni-fantezi bir iletişim aracı olarak görülüyor.

Oysa Sosyal Medya, bir mecra...“Topluluk Yönetimi Ekonomisi”; bundan sonraki başarı ya da başarısızlıklarımızın baş aktörü olacak. Hem kişisel hem kurumsal açıdan...

Kişiler şimdilik daha çok arkadaş bulma, eğlenme, araştırma, bilgilenme, izleme, paylaşım vb. amaçlarla sosyal medyada aktif olmaya çalışıyorlar. Çoğu kariyerlerini, hayatlarını ne kadar çok ve derinden etkileyecek bir alanın içinde olduklarının farkında değiller. Oysa hızla bu konuda farkındalık, beceri ve kullanım seviyelerini geliştirmeliler...

Kurumlar Sosyal Medya denen paylaşım ağlarını, platformlar ve onların üzerindeki gelişmeleri daha çok olumlu-olumsuz itibar yönetiminde etkin görüyorlar. Mecburen ilgilenmek zorunda kaldıkları bir araç olarak görüyorlar. Özellikle patronlar Sosyal Medyadan olabildiğince uzak durmaya çalışıyorlar. Galiba biraz da anlamadıkları için ürküyorlar. ‘Hatta şirketlerinde bu ağları yasaklayıp, hem çalışanları, hem müşterileri olan Y kuşağıyla aralarına derin uçurumlar açıyorlar...

Bu yaklaşımlar her yenilikte baş gösteren doğal ama biraz tehlikeli tepkiler. 5-6 yıl önceki aşağıdaki diyalogları ve sonra şu an geldiğimiz noktayı düşünün:

- Yok yok ben cep telefonu kullanmıyorum, ne öyle her dakika iletişim...
- Cep telefonunu sadece müdürlere alıyoruz.
- İnternete uzak duruyorum, yazışmanın, yüz yüze görüşmenin yerini hiç bir şey tutamaz.
- Sadece bazı siteler açık bizde, diğerlerine girilmesi yasak...
- Yalnızca üst yönetimimizde laptop, BlackBerry, iPhone var.

Sosyal mecralarda, çeşitli platformlarda paylaşılan interaktif iletişim; özellikle kurumlar, markalar için önemli demografik veri ve müşteri, ürün, lokasyon bilgisi toplamak için inanılmaz olanaklar sağlıyor. İnternette exponansiyel (hızla artan) ve yayılan etkileşim verisi; pazarlama-satış-mali işler, insan kaynakları, teknolojik alt yapı, dağıtım vb. için geliştirilen iş zekâsı uygulamaları ile entegre edildiğinde çok daha farklı avantajlar barındırması, iş sonuçları yaratması mümkün, hatta şart!

Bugüne kadar çoklu zaman yönetimi, çoklu nesil yönetimi, çoklu kültür yönetimi (multi task, multi generation, multi cultural) vb. gibi kavram ve durumlarla ilerledik. Şimdiye kadar bunları beceren daha başarılı oluyordu. Hala da öyle sanılıyor. Oysa artık bu yetmiyor. Eskinin kategorik ayırımları gelecekte işe yaramayacak. Bundan sonrası için “omni” olmak yani o şeyin tamamını, bütünü iyi yönetmek gerekiyor.

Tam olarak ne zaman satışa çıkacağı, fiyatı vb. bilinmemekle beraber Google, Project Glass ile Artırılmış Gerçekliği (Augmented Reality)* günlük hayatımıza sokmak üzere ilk adımı attı. Fiziksel dünya ile sanal dünyanın bütünleşmesi demek olan bu adımla, bir teknoloji daha bilim kurgu filmlerinden, askeri kullanım alanlarından çıkıp, normal hayata karışmaya hazırlanıyor. Google’ın Project Glass’ı akıllı telefonların yapabileceği her işi yapıyor. Elleri kullanmak, cihaz taşımak gerekmeyeceği için hayat daha kolay olacak deniyor.

İlgili Video: www.youtube.com/watch?v=9c6W4CCU9M4

*Artırılmış Gerçeklik: www.webrazzi.com/2011/12/25/arttirilmis-gerceklik

Fütürizmle İlgili Linkler:

www.wfs.org

www.futurizm.org

www.m-gen.biz

www.futuristdergi.com

www.genfuturistler.org



İsmail Hakkı Polat

Kadir Has Üniversitesi - Yeni Medya Bölümü

Öğretim Görevlisi

Ortadoğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuş, 1989-2004 yılları arasında sırasıyla Siemens, Nortel-Netaş, Ericsson ve Turkcell gibi telekomünikasyon firmalarında mühendis ve yönetici olarak çalışmıştır. 2004 yılından bu yana Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde Öğretim Görevlisi olarak "Yeni Medya" dersi veren Polat, Türkiye'nin ilk ve tek Yeni Medya Bölümü'nün kuruluş çalışmalarında da rol almıştır.

Doğan Holding, Merkez Yayın Grubu ve Ciner Medya Grubu gibi medya kuruluşlarının mobil iletişim ile ilgili birimlerinin kuruluş ve interaktif servislerinin geliştirilmesi aşamalarında yönetici veya danışman olarak aktif görev yapmıştır. Polat, Yeni Medya konusundaki görüş ve düşüncelerini her hafta Bloomberg Business Week Türkiye dergisindeki köşesinden ve düzenli olarak <http://ismailpolat.com> kişisel sayfasından okuyucularla paylaşmaktadır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

• 21.yy. farklı bir düzleme geçtiğimiz bir dönem. Önemli değişimler yaşanıyor, siber ağlar üzerinde yeni bir dünya kuruluyor ve toplumsal, kültürel, siyasal vb. pek çok alanda alternatif olarak ortaya çıkıyor. İnsanların yaşam tarzları, şehircilik anlayışı hatta aile yapıları değişiyor. 4 kişilik aileden tek kişiye giden ve daha bireyci yaşamlar çoğalıyor. Önümüzde yeni birey, yeni kurumlar, yeni bir toplumsal yapı sözkonusu yani ‘oyun alanı’ değişiyor.

Klasik yönetim anlayışı ve bu kalıptaki yöneticiler yavaş yavaş tasfiye olunacak. Ekran önünde akan bir paylaşım süreci, yoğunlukla ekran önünden işlerin takip edildiği, bilginin yoğun olduğu böyle bir akışta klasik eğitim süreçleri genç kuşaklar tarafından kabul görmüyor.

Direncin ortadan kalkması işte bu yeni iletişim araçlarının etkin kullanılmasına da bağlı. Etkileşimin gereğinin farkında olunmalı. Kısıtlamalardan uzak durmak, esnek bakabilen eğitimci veya aktarımcılar yetiştirebilmek gerekiyor. İnsanların katılımıyla geliştirilen içerikler de sahiplenmeyi getirecektir. Kişiselleştirilebilen içerikler özellikle birey katkısı nedeniyle de daha tercih edilir durumda.

Eğitimin sosyal vasıfları da çalışanlar adına çok önem kazandı. Daha interaktif, eğlenceli, kolay kullanımlı olmaları da gerekiyor.

Bir sunumda Stanford Üniversitesi ile ilgili verdiğim bir örnek kayda değer:

* **“Engineering Everywhere”_Yapay Zeka Ders Denemesi:** Stanford Üniversitesi’nin yaklaşık 15.000 öğrencisi var ve 55 bin \$ bedelle eğitim alıyorlar. Bu ders herkese açık olduğu halde bir sömestrde sadece 177 kişi tarafından alınmış.

Dersi online ve ücretsiz olarak genele açtıklarında 175 ülkeden 58.000 öğrenci bu dersi alıp 23.000 kişi başarı ile tamamlıyor ve sertifikalarını alıyorlar. Bu bir başarı ve arkasında çok iyi bir yeni medya yönetimi var. Ani quizler, kişiselleştirilmiş sınavlar, otomatik not sistemi gibi ayrıntılar ve Google tabanlı akıllı bir moderasyonla uzmanlara yöneltilen analizlenmiş derecelendirilmiş sorular var.

Şekil 5.5: “Yeni Medya: Yeni Eğitim, Yeni Üniversite” sunumu



[Sunuma ilgili linkten ulaşılabilir: www.youtube.com/watch?v=U7VaEU12XFM].

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Yeni teknolojilerin kullanılması maliyetleri azaltır nitelikte mi buna bakmak gerekiyor.

Fiziksel sabit bir eğitim ortamı bulundurma zorunluluğunun ortadan kalkması, fiziksel eğitim materyallerinin dijital materyallere dönüşmesi, farklı lokasyonlardaki çalışanların eğitimi nedeniyle ortaya çıkan iş-zaman kaybının yarattığı maliyetlerin azalması avantaj olan konular. Ayrıca e-öğrenmenin katılımı artırma etkisi de çok yüksek.

Örneğin bir GSM şirketi, klasik eğitim anlayışına göre; başka şehirlerdeki şubelere veya bayilerine ya çok sayıda eğitmen istihdam edip atayarak veya gezici bir ekip yaratarak (ki ekibin süreci tamamladığı zaman aralığında eğitim etkinliğini de yitirebilir) ulaşacak. Bu şekilde bir seri yöntemi veya bölgelere bölerek standardizasyondan uzaklaşan bir anlayış yerine yeni teknoloji araçlarını kullanarak, herkesin katılımıyla ve belki de aynı anda büyük bir kitleye bilgiyi ulaştırma şansınız oluyor.

Verdiğim Stanford Üniversitesi örneği bu yatırımın maliyetini göze almak anlamında iyi bir ölçümleme altyapısı da sunuyor. Hem verilen bilginin etkinliği sınıyor, hem de sürece güncel interaktivite kazandırılıyor. Ayrıca kişilik profili çıkarmak adına, geri dönüşler analizlenerek, aktarılanların baştan düzenli takip edenlerde mi yoksa hatalarını fark ederek öğrenenlerde mi daha faydalı olduğu keşfediliyor. İnsan kaynakları profesyonellerinin yaptıkları performans analizleri yerini makinelerin ayrıntılı ve çok yönlü analizlere yerini bırakıyor. Genel analizlerse bir 'know-how' olarak değerlendirilip, bir sonraki adımda öneri sunacak bir sisteme dahi dönüşebiliyor.

Tabii Şu anki yöneticilerde bu süreçlere birden geçebilecek bir vizyonun henüz olmadığını söylemek gerekiyor. Hl zaman-mekân bağımlı çalışmayı meşru kabul eden bir yönetim anlayışı hakim. Burada, yöneticilerin buldukları konuma ve güce ulaşmalarını sağlayanın bu kökleŐmiŐ sistem olduğunu da unutmamak gerekiyor. Bu yüzden, algıyı tersine çevirip, çalışanların direncinden çok konumunu kaybetmek istemeyen yöneticilerin direncinden söz etmek daha yerinde olabilir.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Bir kurumun çalışanları için bilgiyi ne kadar erişilebilir, etkileŐebilir, geliştirilebilir kıldığıyla paralel yanıtlanması gereken bir soru. Bilginin ağa taŐındıđı ve ağa taŐındıđı alanda etki sahibi olduğu bir ortam yaratmak durumundasınız. Bu üç ayaklı bir sistem kurmak gerekiyor: bilgiyi dijitalleŐtirmek/verileŐtirmek, ağ üzerinden bu bilginin yönetilmesini sağlamak ve bu birikimle değerli içerikler oluŐturmamak gerekiyor. Her kurumun kendi değerini artıran özel içeriği yaratabilmesi ve bunun yaratacağı etki, çalışanların süreçleri sahiplenmesini sağlayacaktır. Tüm paylaŐımın kolektifleŐtirilmesi çok önemli.

Plnli Mülâkat Yapılan Kişinin & Plnli Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak zel Notlar:

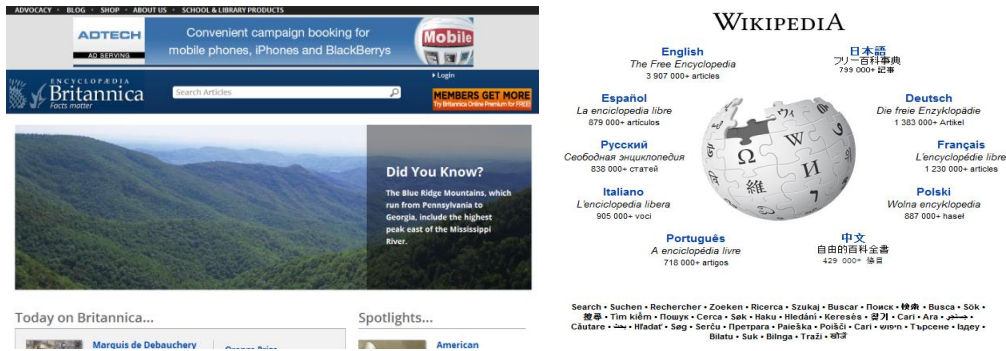
-Şu an internet üzerinde çok bilgi var ancak çok değerli bilgiler yok. İnsanlığı bir yere götürecek çok değerli bilgiler ya devlet arŐivlerinde, ya niversite arŐivlerinde...

Bu bilgiler de internet üzerinden genele aılabildiğinde çok kaliteli bir bilgi hazinesi oluşacak. Bunun üzerinde çok ciddi engeller var: internet manipülatif bir bilgi plğ ve arada değerli bilgiler kaybolabilir.

Önümüzdeki süreç, bilgileri analiz edip szebileceğimiz rafine bilgi noktaları oluşacak. Wikipedia'nın bu noktalardan biri olacağı öngörülüyor. Wikipedia'nın Britannica benzeri bir yapısı olmadığı söylenir. Britannica çok değerli bir bilgi hazinesini elinde tutuyor ancak bunu editörler yoluyla, tek taraflı, hâlâ

bedellendirilmesi gereken bir hizmet gibi görüyor. Bilgi geliştirilebilir bir yapıya gitmesi gerekiyor. Britannica'nın Wikipedia'ya yönelik eleştirisi bilgilerin doğruluğu konusunda çekinceydi. Bir kaç yıl önce yüz farklı konu başlığı ve içerikleri iki kaynak üzerinden de karşılaştırıldı. Wikipedia (%3.92), Britannica (%2.91) bilgi sapma payları arasında çok anlamlı bir fark olmadığı, Britannica'nın eleştirisinin haksızlığı da ortaya çıktı.

Şekil 5.6: Britannica-Wikipedia



-Sektörlerin kendi konumlanmalarını tekrar tasarlamaları gerekecek. Örneğin bir tekstil veya mobilya firması dahi tüm müşterilerinin tüm datalarını çok iyi tutmalı, bunu genele açık bir ağ üzerine koymalı ve etkileşime/paylaşımaya açarak markayı yukarı taşıyacak gereklilikleri sağlamalı. Uluslararası vizyonla hareket edip kuruma, markaya, hizmete dair bilgiyi birincil kaynaktan hızlıca ulaşılabılır kılması da gerekiyor çünkü günümüzde rekabet bunu gerektiriyor.

-Geleceğe dair yedi değişik senaryodan beş tanesi mobil cihazların vücuda entegre olacağına dair öngörüler içeriyor. Bu bakış açısının sosyal yansımalarını en belirgin görebileceğimiz yer sinema sektörü ve filmler aslında.

-Japonya'da veterinerlerin hayvanlar üzerinde denedikleri robotik ameliyatlara yapılıyor. Bir veteriner cerrahın hassas el hareketlerini algılayan bir robotla kemik kırılmış bir hayvanın ameliyatı yapılabiliyor. 2020 vizyonu olarak bunun geliştirilmesi hedefini koymuşlar [Robot Elle Yapılan Beyin Ameliyatı Haber için; <http://video.milliyet.com.tr/video-izle/Robot-elle-beyin-ameliyatı-pIPpBCDcojdq.html>].



Tuğsel Akyol

Citibank

Eğitim ve Geliştirme Müdürü

Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Bölümü'nden mezun olduktan sonra, Southeast Missouri State Üniversitesi'nden İşletme lisans diploması almıştır. Amerika'da bir süre hizmet sektöründe farklı görevlerde çalışmıştır. Türkiye'ye döndüğünde, otelcilik sektörüne İnsan Kaynakları Uzmanı olarak giriş yapmış, Kemer Inter-Continental Hotel ve Conrad İstanbul Hotel'de Eğitim Müdürü olarak görev yapmıştır.

İşletme yüksek lisans eğitimine 2004 yılında Yeditepe Üniversitesi'nde başladıktan sonra Ernst&Young'a katılmış, 2 yıl boyunca eğitim programlarının plânlaması, uygulanması ve değerlendirilmesi konularında danışman – program yöneticisi olarak çalışmıştır.

2006 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamasıyla birlikte, Citibank Ülke Eğitim ve Geliştirme Ekibi'nin başına geçmiştir. Citibank'taki çalışmalarına devam eden Akyol, evli ve bir çocuk babasıdır. <http://kirmizimerdiven.com.tr> üzerinden İnsan Kaynakları'na yönelik yazılarını paylaşmaktadır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlatmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Değişime insanlarla birlikte başlamak, tüm sürece onları dahil etmek gerekiyor. İnsan Kaynakları bu anlamda kapsayıcı bir role sahip olmalı.

Geleceğin bizden nasıl bir profil beklediği şu an belirsiz. İleriki dönemin şartlarını tam olarak öngöremiyoruz ve bu durumda nasıl bir yaklaşım başarılı olur bilemiyoruz. Tek bir şey önem kazanıyor; esneklik.

Bugünkü eğitim sistemlerinde, üniversite öğrenimlerinde bir bilgiyi aktarmanız ve karşıdakinin bunu alması da bir şey ifade etmiyor. Öğretilebilecek şey; farklı durumlar karşısında bireylerin nasıl duracağı ve kendilerini geliştirmek için hangi yöntemleri kullanabilecekleri.

Bu, yüksek öğrenme hızlılığına (high learning agility) uyumu da beraberinde getiriyor.

Dirençle karşılaşıldığında veya değişim öncesinde değil daha önceden bu çerçeveden bakarak hareket edebilen çalışanlar seçmek veya var olan çalışanları bu bilince yaklaştırmak gerekiyor.

•Şu an çocuklarımızı ‘takdir’ odaklı yetiştiriyoruz. İlerinin çalışanları olacak bu kuşağı kendine bu kadar güvenle yetiştirirken altını doldurmamız ve bu yaklaşımı temellendirmemiz gerekiyor. Aslında eğitim sistemine baktığınızda benim dönemime göre bir farklılık yok.

Bilgi çağında olmak, bazı gelişim eğitimleri (yaratıcılık vb.) bizim ülkemizde yüzeysel yaklaşımlar. Üniversite eğitimi ilköğretimin devamı gibi, yüksek lisans programları hiç yorulmadan tamamladığınız programlar. Sadece bilgi aktarımı var, bir fikir geliştirmek üstüne kurgulanmıyor. Üniversiteler laboratuvar alanı olma işlevlerine sahip değiller. Buradan gelen insan kaynağına da belli bakış açıları kazandırmak zorlaşıyor. Yaratıcılık eğitimle olmaz, sanatla olur. Şiir ezberleterek bunu geliştiremezsiniz, dayatma eğitimler vererek de...

İnsan Kaynakları ile ilgili ülkesel, sektörel bazda hatta şirket bazlı bir strateji olmadığını görüyorum. Bilgi paylaşımı, bilinç oluşturma anlamında Sivil Toplum Kuruluşları'na çok pay düşüyor ancak etkileri düşük. Bu alanda Türkiye'de blog yok denecek kadar az. Bu, yöneticilerin bilgiyi kendilerine sakladıklarını gösteriyor. Ya da paylaşacak bilgileri olmadığını...

Böyle bir ortamda değişime direnç olmasını da yadırgamamak gerekiyor, sadece, bu süreci insan kaynakları olarak yönetebilmek gerekiyor.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Eğitim yatırımının geri dönüşünün birebir ölçümlenmesine inanmıyoruz. İnsanlara yapılan yatırımın mutlaka geri dönüşü olacağına inanıyoruz. Bunun için öncelikli olarak sayısal anlamda kanıt aramak doğru bir yaklaşım gibi gelmiyor.

Bir yatırım önerisi sunarken; kişisel ihtiyaçlardan çok işi hızlı yapabilme, kurumu daha doğru temsil edebilme amacı taşıyorsa kabul görmesi kolaylaşıyor. Geniş bir araştırma yapmak da tercih ediliyor; bu teknolojilerin veya yeniliklerin işe yansımaları, sektördeki diğer aktörlerin bu yatırımları yapma ve fayda-maliyet durumları analizleniyor ve buna göre karar veriliyor.

Citibank'ın bir intraneti (teknolojik iç iletişim ağı) olmasına karşın kuruma özgü bir sosyal medya benzeri uygulaması henüz yok ve bu bir gereklilik aslında. Bu gereklilikler bazı iş yapılagelişlerinin değişmesiyle de şekillenebiliyor. Yatırımlara da buna göre karar vermek gerekiyor.

Örneğin; Best Buy şu anda saat-mekân sınırı olmadan çalışanlarına esneklik tanıyor, sadece işin beklenen zamanda ve doğru şekilde yapılması yeterli oluyor. Bir çok şirket de artık bu şekilde çalışmaya başladı. Çalışanın ofis bağımsız, belli bir saat aralığı olmadan çalışma durumu teknolojik veya sistemsel bir yatırım gerektiriyorsa bunun da fayda-maliyet, var olan durum, değişen koşullar açısından değerlendirilmesi gerekiyor.

Bizim gibi küresel bir şirketseniz bu değişimler ve yatırım kararları çok hızlı ve kolay alınamayabiliyor. Öte yandan yapılan pek çok araştırma bu gelişmelerin kurumlarda zorunlu olacağını gösteriyor. Şimdiden analizleri, izlemeleri yapmakta ve bunu üst yönetime de dayanaklarla aktarmakta fayda var.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Bunun için şu an şirket bünyesinde yürütmeyi düşündüğümüz bir proje var aslında. Tüm yöneticilerimizin koçluk vasfıyla çalışanları geliştirmeye yönelik bir rol üstlenmesini hedefliyoruz. Üst yönetimden aşağıya doğru ilerleyecek bir proje olacak.

Öte yandan değişimde gidişatı belirleyen üst yönetimden çok orta kademe yöneticiler olduğunu düşünüyorum. Asıl değişimi belirleyip tabana aktaracak olan orta kademe yönetimdir. Çoğu şirkette üst yönetimin yaklaşımı veya fonksiyonu gereği, stratejik yaklaşım geliştirme rolleri nedeniyle orta kademe ve tabandan uzak oldukları görülür. Yakınlaştıran ve ilerleten orta kademenin yaklaşımıdır.

Bunu askeri bir metaforla belirtmek de mümkündür. Generaller (üst yöneticiler) ofistedir. Erler (tabandaki çalışanlar) için direkt emir aldığı çavuşunun, başçavuşunun (orta kademe yöneticisinin) yaklaşımı önemlidir. Çünkü cephede onunla beraber mücadele eder. Generalin yaklaşımı ilk etapta bir etki etmez.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

•Her yöneticinin kendi çalışanları için İK yöneticisi gibi bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini söyleyebiliriz.

•Bulduğunuz görev ve pozisyona göre güçlü ve zayıf yönlerin analizi dikkate alınmalıdır. Sıfatım gereği finansal kararlar almıyorsam, birebir buna dair bir iş yapmıyorsam yönetici dahi olsam, zayıf yönüm olan rakamlarla ilişkimin geliştirilmesine ihtiyacım olmayabilir.

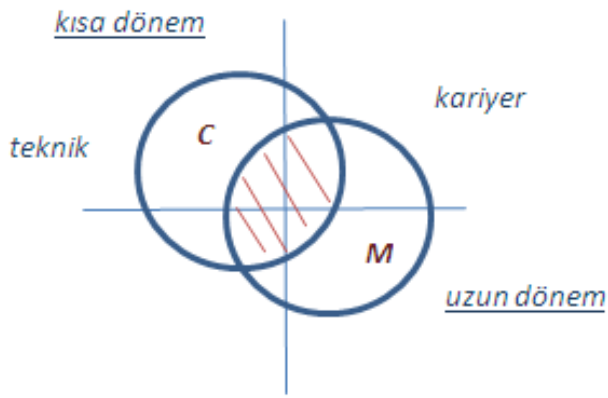
•Citibank'ta İç Mentörlük Programımız var. Bir çalışanın farklı bir iş kolundan üst düzey bir yönetici ile eşleşmesi söz konusu oluyor. Ve o üst düzey yöneticinin kariyer yönlendirmesi yapması, kendi iş geçmişini paylaşması, şirket içindeki fırsatlar hakkında konuşması ile süreç işliyor. Şu an şirket bünyesinde 50'nin üzerinde mentor-mentee ilişkisi devam ediyor. Genelde yetenek havuzundaki kişilere bir yönlendirme yapılıyor. Tüm üst düzey yöneticiler ve bir alt düzeydeki yöneticilerin tümü mentörlük eğitiminden geçip sertifikalarını aldılar. 2007 yılında başlayan bir süreçti ve hâlâ devam ediyor.

•Yönetici Koçluğu, şirket içinde ve koçluk akreditasyonu olan İnsan Kaynakları Direktörümüz ve dışarıdan hizmet aldığımız diğer koçlar tarafından gerçekleştiriliyor.

Performans Koçluğu: Her yönetici çalışanın aynı zamanda koçudur da. Burada teknik bir yönlendirme de söz konusu oluyor. Bu koçluk felsefesiyle yöneticilik yapma anlamında değerlendirilmelidir.

•Koçluk ve mentörlüğün Citibank'taki kullanımını aşağıdaki şekilde şematize edilebilir.

Şekil 5.7: Citibank koçluk & mentörlük şeması





Gülçin Akçakaya Eşmeli

Enocta Pazarlama Yöneticisi

İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi'nden 1991 yılında mezun olduktan sonra TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Halkla İlişkiler Departmanı'nda çalışmaya başladı.

1995 ve 1997 yılları arasında Paşabahçe İhracat Departmanı ve Tuna Çelik Proje Satış Departmanı'nda çalıştıktan sonra 3M Türkiye'de belli bir ürün grubunun satış ve pazarlama görevini yürüttü.

2001 yılında B ART İletişim bünyesinde Müşteri İlişkileri Yöneticiliği yapmaya başladı. 2007 yılında Müşteri İlişkileri Yöneticisi olarak Enocta'ya katıldı ve hali hazırda Enocta'da Pazarlama Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.



A. Latif Latifoğlu

Enocta İnsan Kaynakları Müdürü

Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 2003 yılında mezun olduktan sonra 2 yıla yakın bir süre MAN Türkiye A.Ş.'de İK Proje Mühendisi olarak çalıştı.

2005 yılında askerlik görevi sonrası Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde Sistem ve Organizasyon Uzmanı olarak başladığı görevinden 2007 yılında Sistem ve Organizasyon Müdürü olarak ayrıldı.

2007-2008 yılları arasında Metro Cash&Carry'de İnsan Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdür Yardımcısı olarak görev aldı.

2008 yılından itibaren 3 yıl süreyle Altınbaş Holding bünyesinde İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak, farklı sektörlerde çok çeşitli İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Yapılanma projeleri gerçekleştirdikten sonra 2011 yılı Ekim ayında Enocta'ya katıldı.

Halen Enocta bünyesinde İnsan Kaynakları Müdürü olarak İnsan Kaynakları süreçlerinin yapılandırılması ve yürütülmesi çalışmalarının yanında Kalite ve İdari İşler alanında çalışmaları da yürütmektedir. Ayrıca, Bahçeşehir Üniversitesi'nde Küresel İşletmecilik ve Pazarlama alanında MBA programına kayıtlıdır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•GA: Direnç gösterenler daha çok yaşça fazla olanlar, internet kullanmaya sonradan alışanlar oluyor genelde. Bazen kurum e-öğrenmeyi zorunlu kılabilir, performans analiziyle ilişkilendirebiliyorlar. Merak uyandırıcı ve ilgi çekici kurumiçi iletişim çalışmaları, reklamlar yapılabilir. Mailingler veya teaserlarla benimsetici çalışmalar yapılabilir.

Eğitim portallarının zorunlu eğitimler dışında hobi odaklı içerikleri de kapsayacak şekilde kurgulanması söz konusu oluyor. Bu portallar üzerinde belli eğitimleri tamamlayanların diğerlerini teşvik amacıyla ödüllendirilmeleri söz konusu olabilir. Tanıtım-tutundurma başlığı altında verdiğimiz ayrı bir hizmetimiz var. Kurumların artık akademileri var ve sadece bilgi alma odaklı değil danışma mercii gibi online yapılarını tasarlıyoruz.

LL: Enocta'da versiyon toplantılarımız oluyor. Ar-ge ekibimiz var olan durumda hizmetlerin iyileştirilmesi ve ayrıca yeni hizmetlere yönelik paylaşım ve yönlendirmelerini paylaşıyorlar.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•GA: Kuruma özgü kurguların olumlu etkileri ve bu konudaki referansları paylaşıyoruz.

Özellike oyun tasarımı isteniyorsa ve içeriği kuruma özgü hale getirilecek projeler daha maliyetli oluyor. ROI bu yatırım kararını almada öne çıkıyor.

Standart projelerdeyse erişim maliyeti, lojistik şartlar vb. göz önünde bulundurulduğunda e-öğrenme yatırımı daha tercih edilir oluyor. ROI hesaplama amaçlı bir hizmetimiz de var. Ayrıca farklı ölçüm kriterlerine de bakılıyor. Kişibaşı eğitim sürelerini hesaplamak, sınıf eğitimlerinden online eğitimlerde saat esnekliği olduğu için de etki daha net görülebiliyor.

Kişi sayısı, katalog eğitimden kaçını tercih ettikleri, kuruma özel geliştirme olup olmaması proje maliyetini belirliyor.

Eğitim birimindeki insan kaynağı istihdamını da belli bir sayıda tutmak ve etkin çalışma ortamı sağlamak adına da e-öğrenmeyi kullanmak önem kazanıyor.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•GA: Yazılımlar arası entegrasyon olması, otomatik süreçler işlemesi, sosyal öğrenme açısından LMS (Eğitim Yönetim Sistemleri) altyapılarının sadece kurum içine açık olması benimsemeyi kolaylaştırıyor. LMS standart sosyal medyaya göre hem açık-samimi paylaşım, hem de kontrol kolaylığı sağlıyor.

Şirket yöneticilerinin paylaşımları, videoları özellikle oryantasyon veya değişim süreçlerinde eğitim ve motivasyon aracı olarak kullanılıyor.

Biz tüm yenilikleri kendi şirketimizde deniyoruz öncelikle. Sorun çözme, iyileştirme, cevaplara ve ihtiyaçlara hızlı ulaşma analizlerini önce kendimiz deneyimlemiş oluyoruz.

**Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların
Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:**

*-Bir kurum e-öğrenme araçlarını eğitim süreçlerine dahil etme kararını nasıl
vermeli?*

G.A. & L.L.: Öncelikle kurumun bir eğitim programının, çalışanlarına eğitim verme alışkanlığının olması gerekiyor. E-öğrenmeye dönecek bir eğitim akışından bahsetmek değil, var olan yüz yüze eğitim süreçlerini destekleyici bir yapı olarak kurgulanması gerekiyor. Sınıf eğitimi öncesi teorik bilgiyi paylaşmak için faydalanılan bir araç olarak kullanılabilir ve sınıfta bir araya gelindiğinde daha çok örnek çalışmalar üzerinden gidilebilir. Bu bilgi düzeyinde bir homojenlik de yaratmaya yardımcı olacaktır. Veya sınıf eğitimi sonrası hatırlatma, tekrar amaçlı, bilgi ölçme, eğitimin kalıcılığı gibi sınamalarda araç olarak e-öğrenmeden faydalanılabilir. Sınav veya test kurgulanabilir. Yüz yüze eğitim öncesi bilgi düzeyi ve ihtiyaç analizi için kullanılabilir.

Çok fazla sayıda ve dağınık coğrafyada çalışanları olan firmaların bilgi paylaşımında standartlaşma amacı, çok hızlı bilgi paylaşılması gereken durumlar (yeni ürün veya hizmet ayrıntılarının duyurulması vb.) da e-öğrenmeyi önemli kılan durumlar.

E-öğrenme teknolojiyle paralel ilerleyen bir araç. İnternet bağlantı hızının artışı, bağlantı ağının yaygınlaşması, akıllı mobil cihazların çok etkin kullanılması e-öğrenme alternatif ve uygulamalarını da geliştirmeyi gerektiriyor. Oyun temelli içerikler, kişiye veya kuruma özel uygulamalar tercih ediliyor.

E-öğrenmenin sektörel farklılaşmaları da söz konusu. Kurumların kendi iç süreçlerine göre bunu yönlendirmek de önemli (Finans sektörünün daha sıkı bir işleyişi olması vb.).

Tablete özel geliştirilen içerikler, Enocta Eğitim Yönetim Sistemi üzerinde sosyal öğrenmeyi destekleyen geliştirmeler son dönemdeki ar-ge projelerimiz. Şirket içi arayüzler tüm paylaşımlara açık olabiliyor, kurumiçi uzmanlara soru sorulabilen forumlar, çalışanların yazdığı bloglar, KurumsalTube dediğimiz video portalleri kullanılıyor. Kullanıcı arayüzünde eğitim listeleri, istatistikler, aldığımız eğitimleri başka kimlerin aldıkları, makaleler, alternatif kaynaklar da var ve bu hem takibi hem de arşivlemeyi sağlıyor. Tablet uygulamalarında aynı şekilde yansımalar mevcut. Örneğin havalimanında sadece 15 dk.sı olan bir çalışan ona uygun ve kendisinin ilgi alanındaki uygun videolardan hızlıca bilgilenebiliyor.

Facebook'tan direkt kullanıcı arayüzlerine bağlantı olabiliyor. Tüm şirket çalışanları LMS aracılığıyla ve Facebook'ta kendi hesaplarından, kurumlarının kendilerine atadığı eğitimlere ulaşabiliyorlar.

Yenilikleri takip edip biz bunları öğrenme süreçlerine nasıl dahil ederiz gözüyle bakıyoruz. Verilerin nasıl hızlı, sorunsuz, kesintisiz paylaşımına sokabiliriz buna yönelik yatırım ve projeler söz konusu oluyor.

Müşteriler sektörel değil, e-öğrenme tecrübelerine göre dereceleniyorlar. Önce e-öğrenme aracını keşif, sonra hizmetin farkını fark etme ve son aşamada sosyal araçların da kullanıldığı kuruma özgü özelleştirme öne çıkıyor. Sektörel ihtiyaç ve hassasiyetler daha çok ürün geliştirme bazlı şekilleniyor.

Firmaların geribildirimleri de ayrıntılarda ve ürün geliştirmede faydalı oluyor. Bir firmanın dönüşü diğerinde de farkındalık yaratabiliyor.

Eğitim kökenli satış temsilcilerimiz olması ihtiyacı fark etmede etkili oluyor.

e-Öğrenme Hakkında

Günümüz ekonomilerinde, yeni nesil gelişim ve öğrenme modeli olarak tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de e-öğrenme uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kültüründeki bu önlenemez değişim her geçen gün birçok yeniliği de beraberinde getirmeye devam etmektedir.

Son dönemde, e-öğrenmeye olan talebin artışı ve yarattığı etki alanının genişlemesi hiç şüphesiz akıllara 'e-Öğrenme dünyasında neler oluyor?' sorusunu getirmektedir.

Gelişmeler, günümüz teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak e-öğrenmenin teknolojik yönünü ön plana çıkarsa da aslında e-öğrenme, özünde hayati, öğrenmeye kattığı uygulamalarla daha keyifli hale getirmeyi hedeflemektedir.

Bir yandan sanal sınıf, mobil öğrenme gibi yeni teknolojilerle istenildiği zaman, istenildiği yerde ve ihtiyaç duyulduğu kadar eğitim sunulmakta ve bilgiye ulaşmanın engelleri ortadan kalkmaktadır. Diğer yandan oyun tabanlı eğitimler, simülasyonlar, hobi eğitimleri gibi hayattan aldığımız keyfi öğrenmeye taşıdığımız uygulamalarla çalışanların performansı ve motivasyonu artmaktadır.

e-Öğrenme dünyası 'e-öğrenme nedir?', 'e-öğrenme faydalı mıdır?', 'neden e-öğrenme?' gibi soruları geride bırakmıştır. Günümüz e-öğrenme dünyasının gündeminde yer alan konular artık;

- Yeni internet teknolojilerini kullanan, daha çok kullanıcı etkileşimli ve öğretici eğitim içerikleri,
- karma eğitim modelleri yani sınıf eğitimi ve e-öğrenme modelinin birlikte sunulduğu uygulamalar,
- sanal sınıfonline colloboration uygulamaları,
- sınıf eğitimi ve e-öğrenme modellerinin birlikte yönetildiği eğitim yönetim sistemleri,
- konu uzmanlarının eğitim üretimini kolaylaştırıcı 'authoring tool/içerik geliştirme araçları' ve
- mobil eğitim uygulamalarıdır.

e-Öğrenme, hayata can katmaktadır ve insan kaynakları uygulamaları kapsamında eğitim ve gelişim uygulamalarının tamamlayıcı bir parçası haline gelmektedir.

Enocta Eğitim Platformu

Enocta Eğitim Platformu, kurumların eğitim ve gelişim projelerinin, istenilen iş sonuçlarına, istenilen bilgi paylaşımı ve davranış gelişimi sonuçlarına ulaşip ulaşmadığını denetlemeye ve ölçümlemeye yardımcı olan bir eğitim yönetim sistemidir.

İlk olarak 1999 yılında geliştirilmeye başlayan Enocta Eğitim Platformu, aradan geçen 12 yılda, yöneticilerden ve kullanıcılardan gelen istek ve önerilerle sürekli geliştirilmeye devam etmiştir. Enocta Eğitim Platformu, bugün Türkiye'nin en çok tercih edilen eğitim yönetim sistemidir. Platform, 200'ün üzerinde kurum ve yaklaşık 750.000 kişi tarafından kullanılmaktadır.

Enocta Eğitim Platformu, 13 yıllık tecrübe ve birikim ile, kapsamlı fonksiyon ve özellikler sunmaktadır. Şirketler, Enocta Eğitim Platformu ile tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerini (sınıf eğitimi, e-öğrenme, karma eğitim vb.) tek noktadan yönetebilmektedirler. Enocta Eğitim Platformu, Türkiye'nin en gelişmiş e-öğrenme yönetim özellikleriyle birlikte, sınıf eğitimi operasyonlarının yönetim ve takibini kolaylaştıran yepyeni araçları ve fonksiyonları tek bir platformda sunmaktadır. Enocta Eğitim Platformu ile şirketler;

Tüm eğitim aktiviteleri için talep toplayabilir,

Tüm eğitim aktivitelerini plânlayabilir,

Farklı eğitim ihtiyaçları için, farklı kurallarda eğitim programları oluşturabilir,

Çalışanlarının eğitim ve gelişimi için sunulan tüm araçlara kişisel sayfalarından ulaşmalarını ve izlemelerini sağlayabilir,

Online ölçme ve değerlendirme sistemi ile anlık ve hızlı ölçümlene yapabilir,

Tüm eğitim kaynaklarının detaylı takibini ve çakışma kontrollerini takip edebilir ve

Tüm eğitim bütçesini tek bir merkezden yönetebilirler.

AICC ve SCORM standartları ile uyumlu olan Enocta Eğitim Platformu, yine bu standartlara uyumlu geliştirilmiş e-öğrenme içeriklerini kullanıcılara sunmakta ve takip edip raporlayabilmektedir.

Enocta Eğitim Platformu yurt içi ve yurt dışında on binden yüz bine kadar kullanıcıya sahip kuruluşları başarıyla desteklemektedir.

Mobil EEP

Enocta Eğitim Platformu her an her yerde!

Mobil eğitimlerin nasıl yönetileceği konusundaki endişelerinizi silecek bir çözüm ile karşınızdayız. Enocta Eğitim Platformu, yepyeni **mobil özellikleri** ve **mobil içerikleri**yle istediğiniz anda, istediğiniz yerde hizmetinizde!

Öğrenmeye hareketlilik getirdik!

Günümüzde, kendi işletim sistemine sahip akıllı telefonların ve tablet bilgisayarların yeteneklerinin artması, internet bağlantılarının standart hale gelmesi ve giderek yaygınlaşmasıyla, mobil cihazlarla kişisel bilgisayarlar arasındaki ayırım da belirsizleşmeye başlamıştır.

Bu sayede mobil öğrenme uygulamaları da hızla gelişip yaygınlaşarak e-öğrenmede kritik ve stratejik bir rol üstlenmiştir. Bu rol, bazı durumlarda öylesine önem kazanmaktadır ki, gerekli anlarda ulaşılamayan bilgi kaynakları ve öğrenme içerikleri, ne kadar iyi hazırlanmış olurlarsa olsunlar değerlerini yitirebilmektedir. Bu gelişmeleri sürekli olarak takip eden Enocta, mobil ortamdaki kullanıcı deneyimini iyileştirmek ve kullanıcılarını mümkün olan en az adımda içeriğe ulaştırabilmek amacıyla, **Enocta Eğitim Platformu**'nu kesintisiz olarak geliştirmeye ve iyileştirmeye devam etmektedir.

Sosyal Öğrenme

Öğrenmenin Sosyal Boyutu

Daha etkili ve interaktif bir öğrenme deneyimi için; hem **Enocta Eğitim Platformu**'nu 'sosyal öğrenmeye uygun özelliklerle' donattık, hem de popüler sosyal medya araçlarının istenildiği zaman birer "sosyal öğrenme mecrası" haline getirilebilmesini sağladık!

Sosyal Öğrenmenin gücü EEP ile buluştu!

Enocta Eğitim Platformu (EEP), bugün milyonlarca kullanıcıya ulaşan sosyal medya araçlarının olanaklarıyla donatılarak çok daha etkili bir platform haline gelmiş ve informal öğrenme süreçlerini, e-öğrenmeyle buluşturmuştur.

Kullanıcılar, EEP'nin yeni sosyal özellikleri sayesinde, Enocta Eğitim Kataloğu ve kuruma özel eğitim içerikleriyle entegre çalışan, kendi paylaşım ve etkileşimleriyle zenginleşen bir bilgi havuzu oluşturabilmekte, tüm bilgi kaynaklarını bütünlük olarak kullanabilmektedirler. Ayrıca, Facebook entegrasyonu sayesinde kullanıcılar, Facebook ana sayfalarından tek tık ile eğitimlerine ulaşabilmektedirler. .

Kaynak : www.enocta.com



Faruk Erdoğan

İnterCA ve İyibilir.com Kurucusu

Faruk Erdoğan, Yeditepe Üniversitesi Görsel İletişim Tasarımı ile Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri Bölümleri'nden mezun olduktan sonra bir dönem Kanada'nın Carleton Üniversitesi'nde İşletme okumuş ve Türkiye'ye dönmüştür.

Çalışma hayatına Enocta'da başladıktan sonra Adobe'nin Türkiye distribütörü Medyasoft'ta devam eden Erdoğan, 2011'de işinden ayrılarak e-öğrenme üzerine hizmet veren interCa'yı kurmuştur.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başetme yöntemleri nelerdir?]

•E-Öğrenme'nin önündeki en büyük engellerden birisi belki de çalışanların ve yöneticilerin önyargıları oluyor. Buna sebep olarak verebileceğim iki konu var. Bunlardan birisi kültürel kodlarımız.

Yeniliği kabul etmek istemiyor, alıştığımız yöntemleri sorgulamıyoruz. Diğeri de sınıf içi eğitimlerin dahi verimliliklerinin sorgulanması. Çalışanlar ve yöneticilerin çoğundan duyduğum “Dört yıl üniversite okuyoruz, bir ya da iki günlük eğitimle mi bu konuyu öğreneceğiz” oluyor. Bu düşünce yapısında birisine siz e-öğrenme dediğinizde ister istemez bir dirençle karşılaşmak normal.

Çalışanlar tarafında eğitim ve geliştirme amaçlı değişim projelerinde öncelikle üst yönetimin bu işi sahiplenmesi en önemli konu. Onlar sahiplendikten sonra işler çok daha kolay oluyor. Kurum içinde bu tarz projelerin tutundurulması için bazı çalışmalar yapmak gerekiyor. Katılımcılara sağlayacağı faydaları anlatmak en önemli konu. Kurum kültürünü sindirememiş çalışanlarda siz bu değişim programının kuruma sağlayacağı faydaları istediğiniz kadar anlatın çalışanlar kabullenmek istemiyor. Bu durumda projeyi gerçekleştiren ekibin farklı yollar izlemesi gerekiyor.

Bu değişimin iyi bir plânla programlanması, çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi projelerin başarısını etkileyen faktörler. Ayrıca çalışanların değişim projesine ilgilerinin sürekli yüksek tutulması gerekiyor. Bunun için merak uyandıran teaser çalışmaları, mail kampanyaları, afiş çalışmaları yapmak, ödül sistemini kullanmak etkili olabiliyor. Her ne olursa olsun tecrübelerime göre çalışanlar işin içinde ise, değişim talebi onlardan gelmiş ya da onlardan gelmiş gibi hissettirilebilmişse değişim süreci daha kolay oluyor.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

- Aslında eğitim ve geliştirme amaçlı yeni teknolojiler tam da bu yüzden yani çoğunlukla maliyetleri azaltmak açısından tercih ediliyor. Görünürde neden çalışanları geliştirmek iken aslında e-öğrenme araçlarının tercih edilmesi, eğitim giderlerini düşürmesine de dayanıyor.

Sınıf eğitiminin yani yüz yüze yapılan aktarımın yerini başka hiç bir şeyin tutmayacağına inanan biri olarak, e-öğrenme araçlarının bu etkiyi destekler nitelikte yapılandırılmasının daha faydalı olacağını düşünüyorum. Maliyetleri azaltmak adına bireye daha etkili ulaşabileceğiniz yüz yüze eğitimlerin göz ardı edilmemesi gerekiyor. Bunun fiziksel imkânsızlıklarla yeteri kadar yapılamadığı durumlar için de bireylere yönelik farklı çözümler düşünülmesi gerekiyor.

İyibilir.com biraz da bu ihtiyaçlarla ortaya çıktı aslında. Bir kurumda çalışsın ya da çalışmasın, kişinin kendi kariyer ihtiyaçlarını, gelişim noktalarını keşfetmesini ve bunun iş ortamındaki verimli yansımalarını çalışan tarafında destekleme amacı taşıyor. Demografik bilgiler, iş durumu, beklentileri öğrenilen, kişilik envanterleri ve diğer bazı yöntemlerle karakteristik özellikleri analizlenen kişiye kendisine özel birtakım öneriler sunulabiliyor. Sosyal Medya'daki hesapları da yönlendirici ve belirleyici olabiliyor, Facebook ve Twitter hesaplarındaki paylaşımları ve anahtar kelimeler de kişinin yönelimleriyle ilgili arka plânda bize veri sağlıyor.

Sistem üzerinden tanınan kişiler hem kendi verdikleri bilgilerle, hem sosyal medyadaki anlık paylaşımlarıyla izlenirken diğer kişilerin bilgilerinin de analizlendiği havuzdaki karşılaştırmalarla ihtiyaçlarının daha net farkına varıyorlar.

Bu tür tespitleri bireye yani çalışan tarafına bırakmış olmak da bir tercih olabilir, kurumların İyibilir sistemini kullanarak bu ihtiyacı keşfetmeleri de sağlanabilir.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Çalışanların yeni eğitim ve gelişim araçlarını benimsemesinin zorlukları bilinen bir konu. Aslında yeni olan her şeye bir direnç göstermek kültürel kodlarımızda var. Geçmişte gördüğüm örneklerden birisi çalışanların e-öğrenme eğitimlerini alması için ceza yönteminin uygulanmasıydı. Eğitimlerini almayan çalışanın masasındaki internet kesiliyor, yöneticisine Cc'li eğitimi tamamlamadın gibi mailler gönderiliyordu. Ceza veya şikayet sistemleri belirli ölçüde kullanılmalı ancak cezadan çok ödül sistemleri daha etkili oluyor.

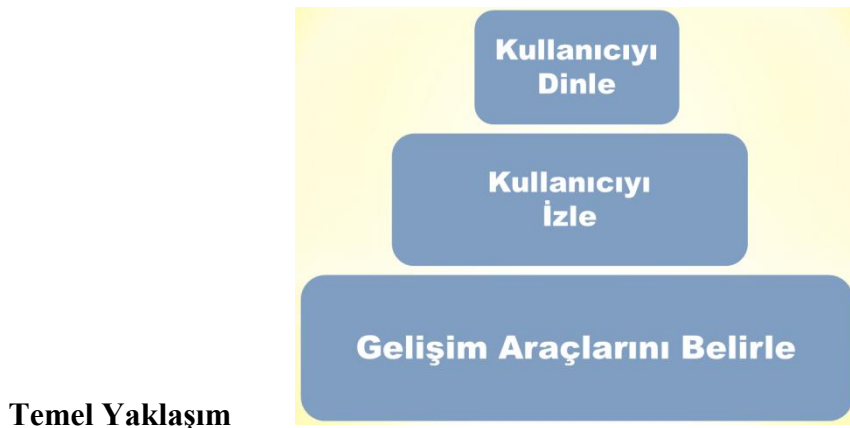
Kullanıcıların eğitimlerini tamamlaması mecburi olmalı. Bu herkes için değişmeyen bir kuralken, önce bitirene, düzenli çalışana farklı ayrıcalıklar sunulmalı. Bu tüm departmana mail yolu ile kişinin başarısının gösterilmesi olabileceği gibi ikramiye gibi elle tutulur bir ödül de olabilir. Şirketteki başarılı kişilerin onore edilmesi önemli bir konu.

Düzenli ve sürekli olarak merak uyandıran çalışmalar yapılmalı, eğitimlerini alan kişilerin başarı hikayeleri çalışanlarla paylaşılmalı. Elbette tüm umutlar da eğitim ve değişim programlarına bağlanmamalı. Şirket içinde aksayan bir taraf varsa bunu ne bir eğitim ne de bir değişim projesi düzeltebilir. Çalışanların algısındaki şirketin dört dörtlük olması, kariyer basamaklarının net bir şekilde belirlenmemiş olması, kişinin çalışırsa başarılı olmaması için bir sebep olmayacağı konuları üzerinde durulmalıdır.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

•E-öğrenme ile üniversite 1.sınıftayken Enocta'da staj yaparken tanıştım. Kanada'da İşletme okuduktan sonra dönüp Türkiye'nin ilk e-öğrenme firması Enocta'da çalışma hayatına başladım. Bir çok büyük firmanın (Garanti Bankası, Halkbank vd.) e-öğrenme altyapılarının kurulması, e-öğrenme içeriklerinin geliştirilmesiyle ilgili çalıştık. Daha sonra Adobe'un da e-öğrenme ürünleriyle ilgili pazarlama süreçlerinde görev aldım.

Şekil 5.8: İyibilir.com görsel referansları



Kişisel Gelişim Araçlarını Belirleme

İhtiyaçları Belirliyoruz



Bu Araçlara Tek Bir Merkezden Ulaşma

The screenshot shows the iyibilir.com website interface. At the top, there's a navigation bar with 'EĞİTİMLER', 'EĞİTİMCİLER', and 'BİLGİ'. Below the navigation bar, a user profile for 'Faruk Erdoğan' is displayed, showing 'Analiz Testlerine Verilen Cevap' at 35%. The main content area is divided into several sections: 'KÖŞE YAZARI' (Columnists) with books like 'Issız Erkekler Korusu' by Canan Tan, 'Sevmek Bu Kadar Güzelken' by Sema Maraşlı, and 'Odd'un Rüyası' by Dean Koontz; 'SOSYAL YAŞAM' (Social Life) with the same books; 'İLHAM VERENLER' (Inspiring People) with a grid of images; 'SINAVLAR' (Exams) with the same books; 'Görülmesi Gerekten Yerler' (Places to Visit) with the same books; and 'Dergiler' (Magazines) with the same books. A 'Facebook ile bağlan' button is visible in the top right corner.

• **İyibilir.com'un farklı özellikleri** : İnsanın karakterini değiştirmek hayattaki en zor şey. Bu değişikliğe ihtiyacı olduğunun farkında olan kişiler içinse bu mümkün ve destekleyici bir araç gerekiyor.

Herkes e-öğrenme hizmetleri sağlıyor ancak farklılaştığımız nokta bireyi farklı araçlarla desteklemek. İhtiyaçlarına göre sosyal kimliklerini geliştirmeye yönelik film, sosyal grup katılımı, makale veya etkinlik önerisinde bulunma ile destek çeşitleniyor.

İyibilir Nedir?

Kaliteli, isim yapmış, alanında uzman eğitmenlere ulaşılabilecek bir platformdur.

Hangi alanlarda gelişim gerektiğini basit testlerle bulabileceğiniz ve bu alanları online geliştirebileceğiniz bir web alanı.

İyi bildiğiniz alanlardaki bilgi birikimlerinizi paylaşabileceğiniz bir dijital alandır.

Aldığınız eğitimleri istediğiniz zaman online olarak belgeleyebileceğiniz bir hizmettir.

İyibilir'in Hikayesi

İyibilir bir ihtiyaçtan doğan, kariyerinde fark yaratmak isteyen profesyonellerin uzmanlara ulaşmak, zaman ve bütçe konusunda sıkıntı duymadan kendi kişisel gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri için ortaya çıkan bir fikirdir.

Eğitimin ve gelişimin hayat boyu sürdüğüne inanan, bunun mekânsızlığına ve zaman sınırsızlığına vurgu yapan bir projedir.

İyibilir'in Eğitim Konusuna Yaklaşımı

Yapılan akademik araştırmalar artık online eğitimin yüzyüze eğitim kadar etkili ve verimli olabildiğini gösteriyor. Hatta online eğitimin örgün eğitimden daha verimli olduğu durumlar var. Güncel teknolojik araçları etkin kullanarak takibi üst seviyeye çıkarmak, online eğitim deneyimini keyifli bir hale getirmek amacı bulunuyor.



Burak Kırçalı

IBM Global

Küresel Konular Uzmanı

Sertifikalı Proje Yöneticisi

Boğaziçi Bilgisayar Mühendisliği'nden mezun olmuş, kariyerine Koç Unisys'de İş Geliştirme Uzmanı olarak başlamıştır.

Ardından Deloitte'ta Kıdemli Danışman, Compaq Corporation'da Çözüm Odaklı Satış Danışmanlığı, Finansbank'ta İş Geliştirme Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur.

IBM Türkiye'de çeşitli yöneticilik görevlerini yürüttükten sonra halen IBM Global'de Elektronik Sektörü'ne yönelik Küresel Konular Uzmanı olarak kariyerine devam etmektedir. IBM'in sertifikalı proje yöneticisidir.

15 yıllık profesyonel kariyerinde özellikle uzmanlaştığı B2B-B2C e-ticaret, Satış Çözümlerinde CRM, İnsan Kaynakları'nda Dönüşüm, Müşteri Deneyimi Yönetimi konularında, Altyapı ve İş Uygulamalarında Dış Kaynak Kullanımı konularında başarılı projelerde danışman ve proje yöneticisi olarak yer almıştır.

Elektronik, sağlık, ilaç, bankacılık, sigorta gibi sektörlerde uzmanlaşmıştır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlatmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Öncelikle değişime direnme diye bir kavrama inanmadığımı söylemeliyim. Aristo'nun Retorik'inde 'insanlar kendilerine hoş gelen şeyleri severler, onlara zor gelen çözemeyecekleri şeyleri reddederler', der. İş hayatında dirençten bahsediyorsak, insan doğasına aykırı ve zorlama bir durum olduğunu düşünürüm.

“Çalışanlarımızı nasıl motive ederiz?” yanlış bir sorudur çünkü insanlar sizinle çalışmaya başladıklarında zaten motiveledir. Hatta her zaman öylelerdir, aksi halde dünyadaki varlıklarını sorgulayıp bunu sonlandırmayı bile seçebilirler. Şirket yöneticilerinin kendilerine şunu sormaları gerekiyor: “Şirket olarak ne yapıyoruz ki çalışanların motivasyonu düşüyor?”.

Bunu keşfedip durdurdıklarında ya da farklılaştırdıklarında şirketlerin çalışanların motivasyonlarını sorgulamayacaklarını düşünüyorum.

Dirençle nasıl baş edileceğine odaklanmak yerine, direnci ortaya çıkaran şeyin ne olduğunu bulup onu ortadan kaldırmak gerekiyor.

Günümüzde bir problemin de çalışanlar üzerinde kontrol geliştirme çabasından kaynaklandığını görüyorum. Sabah 9 akşam 6 çalışma süresine ve şirkette bulunmasına göre çalışanın değerlendirildiği bir dönemin çoğu sektör ve kurum için geride kalması gerekiyor.

İnsanların kendi hallerine bırakıldıklarında çok daha verimli olduklarını düşünüyorum. Eğitim felsefesi üzerine bir kitapta Platon'dan itibaren ortaya çıkan ekoller iki uça gidip gelir. Biri yetiştirme ve geliştirme sürecinin daha plânlı olması, diğeri daha esnek ve serbest olması gerektiğini söyler. Şu an ikisinin bir arada uygulanması gereken bir dönem.

Bir tarafta şirketlerin kuralları, diğer yanda insanlar ve istekleri var. Şirketler kendi duruşlarına uygun kişileri baştan seçmeyi başarabilirlerse değişim süreçlerine uyumlanmak da o derece kolaylaşacaktır. Eğer bunu baştan veya çok hızlı yapamıyorsanız, var olan uygun profilde olmayan çalışanınızı başka bir pozisyona kaydırmanız bir çözüm olabilir.

Hayatında yaratmaya çalıştığınız değişimin unsurlarını barındıran çalışanlarla yola daha sorunsuz ve hızlı devam edersiniz. Örneğin satış ekibinin artık tabletle sunum yapması kararını alıyorsanız ve yaşı, kişisel tercihleri gereği buna direnen veya bu durumu benimsemeyen bir çalışan varsa bu değişim açısından yavaşlatıcı olabilir. Daha genç veya bilgi çağının getirdiği araçları kullanmayı benimsemiş kişileri bu görevlere yönlendirmek tercih edilebilir. Artık, “Bring your own device_Kendi cihazını getir” dönemine giriyoruz. Güvenlik, bilgi yönetimi, zaman-mekân bağımlı çalışma kavramları tamamen değişiyor.

Kurumun değişim dinamikleri ile çalışan profili mutlaka baştan analizlenmeli. Eğer büyük değişim projeleri, çok ileri hedefler söz konusuysa sizinle bu süreçte çalışmak isteyenlerle devam etmek, bu kişileri kuruma çekmek var olan isteksiz çalışanlarla devam etmek hem daha uygun, hem de daha kolaydır.

Bir de kurumlarda çalışanlara yönelik fazlaca bir güvensizlik olduğunu düşünüyorum. Türkiye’de duygusallık çok fazla. Çalıştığım diğer pek çok farklı kültürde şirketlerin çalışanlarla ciddi iş kontratları yaptıklarını görürken, Türkiye’deki çoğunlukla yönetim profilinin çalışanın şirkete karşı olduğunu varsayarak, çalışanların da yönetimin sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket ettiğini düşündüğünü gözlemliyorum. Karşılıklı bir oyuna dönüyor o zaman da.

Burada yine beklentiye uygun çalışan seçememe, çalışanın da somut-maddi beklentilere odaklanıp gelişimi gözardı ediyor olması bu sorunu ortaya çıkarıyor da olabilir. Kurum kişinin çalışma karşılığındaki yan beklentilerini, ihtiyaçlarını görüp buna göre hareket ettiğinizde çalışanlarınızı zaten gönülden fethedebiliyorsunuz. ‘Patron’ bakış açısını değiştirmek gerekiyor.

Güç artık çalışanda, elinde mobil telefonu, tableti vb. olan çalışanda... Bir anda dünyanın diğer ucuyla olan her şeyi paylaşabiliyorsunuz.

Crowdsourcing denilen (kısa süreli ve dışardan alınan destek/işbirliği anlamına geliyor) bir kavram var, LinkedIn üzerinden bir gruba sorunuzu yazıyorsunuz, dünyanın dört bir yanından cevaplar geliyor. “Sosyal Medyayı Niye Kullanıyoruz? Bir Alternatif Mi Yoksa Sosyal Medya Tüm Medyayı İçine Alan Bir Değişim Mi?” sorusuna Latin Amerika veya Uzakdoğu’dan cevaplar geldi: “Sosyal medya yeni ailem.”, “Yakın çevremle paylaşmadığım şeyleri yabancılarla daha rahat paylaştığım, bir şekilde uzak ancak yakınımıdakinden aslında daha yakın, beni kendisine çeken yeni bir dünya görüşü.”

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Bu süreçlerin de değişeceğini öngörerek; insan kaynaklarının veya eğitim-danışmanlık firmalarının kurumda grup eğitimleri vermek, genel bir danışmanlık süreci yürütmek yerine, her bir bireyin ihtiyaçlarının tespit edildiği, belki maliyetlerin çalışanlarca da paylaşılacağı bir yapıya gidileceğini söyleyebilirim.

Bu yöneticilerin de belli çerçevede destekleyeceği, çalışanların kendi gelişimlerini üst düzeye çıkaracağı için sahiplenecekleri rahatlatıcı bir sistem olarak da kurgulanabilir.

Şu an, özellikle de büyük bilişim şirketleri arasından, uygulayan şirketler var; çok kişiye özel bir gelişim içeriyorsa ve firmaya da direkt veya dolaylı katkısı varsa maliyet paylaşımı sözkonusu olabiliyor. Bunun dışındaki bütün eğitimler her yerde ve her koşulda sizi buluyor. Amazon üzerinden erişilebilen tüm kitaplar anlaşmalarla kurum içi networklerden takip edilebilir durumda ve bütün kaynaklar genel erişime açık konumlandırılıyor.

Bu yapılarda siz araştırmacı değilseniz, bilgiye erişmeye çabalamıyorsanız kimse sizi zorlamıyor ancak zaten işe alırken buna göre çalışan seçmeye çalışıyor.

İnsan Kaynakları'nın rolü de böyle bir yapıda çok değişir, çalışan ve yönetici arasına girmez, sadece çalışanın işini kolaylaştıracak araçları paylaşır.

şu anki durumda karar verici konumundaki yöneticiler o konuma ya statükoyu korumaları için ya da şirketi/birimi dönüştürsünler diye getiriliyor. Değişim gereken durumlarda ilgili yöneticinin değişim motivasyonunun olması ve çevresinde de aynı şekilde bunu destekleyen bir ekibin var olması gerekiyor. Değişim gerekiyor ve yönetici statükoyu koruma amacıyla orada bulunuyorsa o zaman buna yönelik kararları almak/aldırmak zorlaşıyor. En tepede değişimi savunan birinin olup olmadığı, bu kişi varsa o kişinin kim olduğu da yatırım ve eylem kararlarının verilebilmesi için önemli.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

- Kurumsal transformasyonda, şirketi hep beraber bir yerden başka bir ileri hedefe taşıma amacı ve her birimin ayrı bir fonksiyonu var. Çalışanlarla yeni hedef sistemini paylaşmak gerekir. Orta kademe yöneticilere sadece departmana dair hedefleri başarmının yeterli olmadığı aktarılmalı, tüm hedeflere birlikte ulaşmak adına bütüne nasıl katkı sağlayacakları açıklanmalıdır.

Sosyal medya ve teknolojinin geldiği duruma göre her şeyi kaydetmek ve teknik olarak yaymak mümkün. Bugüne kadar insana kendisini de olduğu gibi, tüm çıplaklığıyla gösteren bir ayna olmadı. İnsan hatırlamak istediğini hatırlar, hatırlamak istemediğini hatırlamaz ve kendini nasıl görmek istiyorsa öyle göstermeye çalışır. İnsanın kendine tamamen dürüst olmasının sözkonusu olmadığını düşünüyorum. Hep güçlü yanlarımızı öne çıkarmamız önerilir, oysa orada zayıf yanlarımız da var. Dijital mecraların ve kişiye dair tüm verilerin insanın kendisine ayna tuttuğunu düşünüyorum.

Uç senaryom; kısa bir süre sonra sosyal mecra ve yeni teknolojiler yoluyla edinilecek tüm bu veriler kullanılarak kişilerin dijital bir klonlarının oluşacağı, bu yolla kendilerini geliştirmek ve iyileştirmek için uğraşacakları. Bundan sonra daha sosyal bireyselliğin egemen olacağını düşünüyorum.

Bireylerin sosyalliğiyle bütünleştiği bir bütün olarak sosyal mecralar o kadar büyüyorlar ki, birey olarak kaotik gelen bir durum kısa ve anlık bir paylaşım ile çözülebiliyor.

Dolayısıyla bireye yönelik, sosyal araçların esnek kullanılabileceği ve belki maliyetin bir kısmını çalışanların üstlenebileceği bir yapıya doğru gidileceğini söyleyebilirim.

‘Yönetmek’ ile ‘Değiştirerek İleriye Taşımak’ farklı beceriler gerektirir. Şirketi yönetsin diye görevlendirdiğiniz birinin her zaman sağlıklı bir değişim/dönüşüm yaratabileceğini kesin olarak göremezsiniz, ki büyük ihtimalle de bu istenen düzeyde mümkün olmayacaktır. Yönetici şirketi 1 birimden 5 birime taşır ancak değişim 1 birimi 100 birim yapmayı gerektiriyorsa var olan yönetici bunu yapamayabilir.

Değişimin DNA’larını yaratmak yöneticilerin işi. Yönetimde İK’den sorumlu yöneticilerin pazarlama, bilişim veya farklı kökenden olması da fark yaratabilecek bir nokta. İK artık sadece İK’cılarının baktığı açıyla ilerlemiyor.

Bu noktada farklılıkları yönetebilmek ve hoşgörülü olabilmek de gerekiyor. Çalışanın yapmak istediğiyle, yetkinlik ve becerileriyle, şirketin ihtiyacı olanın karşılanması anlamında tamamen doğru orantılı bir yapı kurmak yerine bir işle sorumlu olan çalışan şirkete değer katacak bir projeye geliyorsa ve şirketteki tüm çalışanlar arasında ihtiyacı karşılayacak bir çalışan bulunabiliyorsa bu süreç desteklenmeli.

Farklı kişilerle ve hatta uluslararası iş yapabilmek insanı çok geliştiriyor. Türkiye'deki şirketlere yönelik yabancı gözle yapılmış bir tesbiti de bu noktada paylaşmak iyi olabilir: Türkler çok yaratıcı, aktif, çalışkan olmalarına karşın çok korumacılar ve kendi değerlerinin farkında değiller. Bir de vizyonerlik önemli, şimdiden 2025 yılını öngörebilmek, insan ömrünün ortalama 150 olabileceğini bilmek ve hedefleri bunlara göre koyabilmek de fark yaratacak bir nokta olacak.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

-Dijital klon ile kastettiğim Second Life türü ortamlardaki Avatar değil çünkü o yapılarıdaki yansımalar daha çok görsel ağırlıklı. Sizin bütün sağlık geçmişinizi, yeme-içme alışkanlıklarınızı, bütün telefon konuşma ve mail yazışmalarınızı, her şeyin dijital olarak yansıdığı ve analizlendiği bir sisteme düzenli girip “Ben Kimim?” diye sorduğunuzda, yaşadığınız 30-40 seneyi gözünüzün önüne koyan bir *Dijital Siz* bahsettiğim.

-Bu 4-5 yıl içinde ciddi iş modeli olarak karşımıza çıkacak. Kurumsal eğitim-gelişim konularından çok bireysel gelişim ön plânda olacak.

-IBM CEO'su Samuel J. Palmisano'nun dönüşüm modeli :

<http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2012/01/sam-palmisanos-transformation.html>

IBM Küresel CEO-CIP-CFO-CMO Araştırmaları'na (2011) ulaşmak için:

<http://www-05.ibm.com/tr/ustduzeyyonetici/index1.html>



Tülin Balcıoğlu

Sistem Geliştirme Uzmanı

İş-İlişki Danışmanı

Marmara Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Tanıtım ve Halkla İlişkiler Bölümü yüksek lisans programını ardından İstanbul Ticaret Üniversitesi “Uygulamalı Psikoloji” ana bilim dalında ikinci master programını tamamladı.

Balcıoğlu, Psikiyatrist Dr. Murat Dokur tarafından İç-Görü ve Karizma Psikoterapi Merkezi'nde verilen Aile ve Evlilik Terapileri (300 saat) eğitim programını tamamladı. I.P.I.'da Deniz Altınay yönetimindeki Psikodrama eğitim (350 saat) grubuna katıldı. 1998-2008 arasında Spontanite eğitimi sonrasında Spontanite tiyatro oyuncusu olarak I.P.I da yer aldı.

Hürriyet Gazetesi'nde başlayan iş yaşamında, sırasıyla, Töbank, İnterpro, Login, Demirbank ve MNG Bank'ın çeşitli yöneticilik kademelerinde görev aldı. Mayıs 2000 tarihinden bu yana “İş ve İlişki Danışmanlığı” yapmakta olan Balcıoğlu, 2004 yılından bu yana Bahçeşehir Üniversitesi'nin Kariyer Geliştirme Danışmanlığı Sertifika Programı'nın ve İnsan Kaynakları Programı'nın eğitimcileri arasında yer almaktadır.

“Süreç Analizinde sistemik, pragmatik ve Eksperiyental Yaklaşım”, “Sistem analizi ve sibernetik işleyiş” konulu seminerleri vermektedir.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Değişim ihtiyacını ortaya koyan yönetim de olabilir, İnsan Kaynakları birimi de bu ihtiyacı görüp yönetime iletiyor olabilir. Değişimde her iki durumda da dayatma yerine farklı bir yaklaşım belirlemek gerekiyor. “Direnç yoktur, direnç yaratan insan vardır.”, derler. Dolayısıyla İnsan Kaynakları’nın danışman rolü daha da önem kazanıyor.

Eğer yönetim bu ihtiyacın farkında değilse ihtiyacı kelimeler yerine görsellikle (imajinasyonla), çizerek ortaya koymak gerekiyor. Bu gerçekliği ve değişimin gereğini anlamayı kolaylaştırıyor.

Eskiden Metod Uzmanlığı adı altında personele yönelik çalışan birimin İnsan Kaynakları birimine dönüşme sürecinde atlanan bir nokta oldu. Metod uzmanları süreçleri görselleştirerek ve ölçmeyi kolaylaştıran yaklaşımlarla işlerini yapıyorlar, verimi amaçlayarak hareket ediyorlardı.

Öte yandan, köklü bir değişim gerektiğinde dışarıdan uzmanlarla bu süreci yönetmek gerekiyor ki İnsan Kaynakları tarafsızlığını koruyarak işini yapabilsin. Bu yüzden ya bazı hizmetleri dışarıdan almaya (outsourc) veya yönetim baskısından ve çalışanların tepkilerinden uzakta kalabilen insan kaynakları uzmanlarına ihtiyaç var.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

- Verimliliğin ön plânda tutulması gerekiyor. Söylem insanı olmak yerine eylem insanı olmak ve görünür kılmak bu noktada önemli. Bir iş akışıyla hareket etmek, mevcut durumu tanımlamak, yöneticilerin isteklerini ve duruma nasıl baktıklarını dinlemek ve çoklu bakış açısıyla gerçek ihtiyacı tespit etmek gerekiyor. Çalışanın talebi ‘sahiplik’ amacı mı taşıyor yoksa işin verimini mi artırmak istiyor, buna bakmak gerek...

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

- İş yaparken genelde bilginin yukarıdan akmasını bekleriz. İş tanımı, gereklilikler, sınırların tanımlanması gibi... Tabanda bir sahiplenme yaratmak için mutlaka bazı araçlar kullanmak gerekiyor. Değişimin bir sloganı, görseli, akışı olması ve bunların göz önünde olmaları gerekiyor.

Değişim projelerinde genelde üst düzey ve tabandaki çalışanlarla çalışırım. Değişim ya en üstten başlar ya da talep en alttan gelir. Ben her iki kitlenin de nabzını tutuyorum. Burada da ne ‘sürekli değişim’ ne de ‘katı bir düzen’ olmaması gerekiyor. Sürekli değişkenlik kaotiktir, katı düzen kurumun yok oluşunu getirir. Her koşulda işin yükünü üstlenen taban önemlidir. Stratejiyi koyan üst yönetim rotayı çizerken, gemiyi götüren diğer çalışanlardır.

Değişim süresini stratejik olarak sınırlamak, önceden süreci belirlemek ve belli adımlarda gelinecek noktayı ve hedeflenen simüle edebilmek gerekir.

Eğitim kavramı ve yaklaşımlar yakın zamanda değişmek durumunda. Eğitimden çok danışmanlığa dönüleceğine inanıyorum. Konu bazlı atölye çalışmaları daha çok olacak.

Yansımaları iyi görmek, ayrıntıları yakalamak, genele hakim olmak değişimi kolaylaştıracak doğru eğitim ve geliştirilme araçlarına karar vermede belirleyici olacaktır.

*Escher'in tüm ayrıntıları görebileceği aynalama kurgusu, değişimin tüm süreçlerine tarafsız bakabilmeyi hatırlatıyor.

Şekil 5.9: Escher örneği



Hand with Reflecting Sphere - M. C. Escher



Prof. Dr. Türker Baş

YENİ İK Danışmanlık Şirketi Kurucusu

Uzun yıllar sivil toplum kuruluşlarına, şirketlere ve devlete bağlı çeşitli kuruluşlara danışmanlık yapmıştır. Bunlardan bazıları; Türk Hava Yolları (İnsan Kaynakları Departmanı), Shell (ERP Proje Yöneticisi), Airfel, Sanko Makina, Molu Mücevher, Mitsubishi Electric, Tekzen Yapı Market (Marka Yöneticisi), Konya Şeker, Saat&Saat, RodiMood, Turkcell, Mercedes-Benz, Denizbank, Cadbury, Finansbank, Areva'dır.

Yeni İK Danışmanlık şirketinin kurucusu olan Türker Baş aynı zamanda Sakarya Üniversitesi ve Galatasaray Üniversitesi'nde yönetim ve insan kaynakları üzerine dersler vermektedir.

Twitter, LinkedIn ve Tumblr'da 3000'den fazla takipçisi bulunmakta, iş verene ve iş arayana yönelik yazılar yazmakta, blog yazıları ile "Türkiye'ye Özgü İK Modeli"ne dikkat çekmektedir.

"İşveren Markası, Kobiler İçin Gerilla Stratejileri", "ISO 9000: 2000", "Anket Nasıl Yapılır, Uygulanır, Değerlendirilir?" kitaplarından bazılarıdır.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Yeni bir eğitim belli bir konuda değişimi beraberinde getiriyor. İnsanlar aslında değişimi seviyorlar. Ancak yapıları gereği, değişimin getirdiği mevcut durumun farklılaşması ve konfor alanının daralması ihtimali insanları mutsuz ediyor. Bu kaygıyı etkisiz kılacak bir güven ortamı gerekiyor. Bu yüzden de değişimin gerçekleşeceği kurumun durumu önem kazanıyor. Altyapısı buna uygunsa değişim adımlarını da rahat atarsınız, eğitsel gelişimi de kurgularsınız.

Örneğin 90lı yıllar Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk uygulama yıllarıydı. Zor bir süreçti. Kalite kavramıyla birlikte her şeyin değiştiği ve insana odaklanılan bir dönem başladığı konuşuldu. Yönetim kademesi Finans veya Pazarlama gibi birimlerle rahatlıkla ilgilenirken İnsan Kaynakları'nın sorumluluğunu almaya kimse kolay gönüllü olmuyor. İnsana dair sorunlarla ilgilenmek kolay olmadığı ve yöneticiler bu sorumluluğu almaktan çekindikleri için İnsan Kaynakları birimi de hiçbir zaman danışman rolünü üstlenemiyor. Bütün birimler İnsan Kaynakları işleyişinden şikayetçi olabiliyor ancak İK fonksiyonunu üstlenen yönetici çıkmayabiliyor. Kimse ateşi eliyle tutmak istemiyor. Güncel yönetim yaklaşımları insanlarla sorunlarıyla ilgili bir sis perdesi çekiyorlar. –Mış gibi yapılmasının önu açılıyor. İşveren Markalama, Toplam Kalite gibi kavramlar çoğu zaman kağıt üzerinde kalıyorlar.

Yöneticilerin güncel kavramları sahiplenme ihtiyaçları var. Altını doldurmadan bunu yapmak riskli.

Farkındalık yaratabilmek gerekiyor. 'Gerçekten değişime/değişikliğe ihtiyaç var mı?'yı sorgulamak gerekiyor. Problemi/durumu baştan iyi tanımlamak gerekiyor. Stratejiyi belirledikten sonra benimsetme süreci ortaya çıkıyor.

Güçlü yanlara odaklanıp sorunlarda takılmamak bir motivasyon unsuru oluyor. Karşı tarafı sürece dahil etmek için iyi bir yöntem.

İthâl ikâmesi, yapamadığın her şeyi ithal etme halidir! Bu yanı sıra düşmeyi de getiriyor. Yapamadığımız o kadar çok şey var ki, buna odaklanırsak hiçbir şey yapamayız. Oysa iyi yapabildiğimiz o kadar çok şey oluyor ki. Bir de öykünme yaklaşımıyla Batılı çözümleri lokalize edemediğinden entegre etmeye çalıştığımız için sorun çıkıyor.

Şirketçi anketlerde uygulama açısından sorun var. İçerideki bilgiyi dışarıya aktarmak istemiyor hiçbiri.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

- Eğitim ve geliştirme açısından bazı süreçleri outsource da edebiliriz. Hız, uygunluk ve hatta güvenlik açısından tercih edilebilir görünse de maliyet analizi ne durumda ve buna göre de gerçekten ihtiyaç var mı?

Ana soru, ihtiyacın doğru tespit edilip edilmediği. Karar vericinin değişikliğin ihtiyaç olduğunu ve bu değişiklikle aşama kaydedeceğini hissetmesi gerekiyor. İK'nın öneminin farkında olmalı. Yöneticilerin günlük iş akışlarının içine İK'yı dahil edebilmeleri gerekiyor.

İnsan kaynaklarının verisel ve takip gerektiren tüm ihtiyaçlarına hitap eden yazılımlar var örneğin, ancak benimsetme, anlatma, ihtiyacı hissettirme sorunu var. Dolayısıyla çok faydalı olan bu araçlar yeterince anlatılmadığı için gerektiği şekilde kullanılmıyorlar.

Aracı iyi seçmek gerekiyor. Gerçek problemi belirlemeksizin, genelgeçer moda yaklaşım neyse ona yönlüyor firmalar.

“Sosyal Medya İK için gerçekten önemli mi?”. Autodesk firması sosyal medya üzerinden işe alım yaparak, maliyetini iki yılda yarı yarıya azaltıyorsa, Oracle gibi bir firma CEO’sunu LinkedIn üzerinden işe alıyorsa evet önemlidir. Eczacıbaşı özellikle yönetim kademelerindeki işe alımlarını LinkedIn üzerinde yapıyorsa bu artık Türkiye’de de önemlidir.

Referans zinciri yaratmak ikna açısından belirleyici ve sosyal ağlar buna çok uygun ortamlar.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Süreç herkesin katılımıyla gerçekleşiyse sahiplenme üst noktada oluyor. Bu, online fikir arama süreciyle de olabiliyor, arama konferansında dağıtılan kağıtlara yazılan fikirlerin paylaşılıp farklı görüşlerden haberdar olunması sağlanıyor. Değişime yönelik adımlarda temeli ve vurguyu sağlam tutmak gerekiyor. İnsanlar bunun gerekliliğine inanmalılar.

Kurum dışındaki etkiyi analizleyip (anket ve araştırmalarla) kurum içine yansımalarını belirleyip iki yönlü bir yönetimle değişime ihtiyacın nedeninin altının çizilmesi gerekiyor.

Şirketiçi anketler öneriyorum. Bazı uygulamaların dışarıya, dışarıdan alınan bazı hizmetlerin de içe yönlendirilmesi kararları buradan yola çıkarak alınabilir.

İşveren markalamada örneğin, biz tabandan başlıyoruz, sonradan tabana indirgemek. Herkesin fikri alınıp iki yönlü de ilerleyebiliyor süreç.

Çalışan değer önerisi bütün çalışanların dahil edildiği bir süreç olabiliyor. İnovasyon laboratuvarında bunu uyguladık. Şirketin kimliğine firmaların farklı kademelerinden ve birimlerinden gelen kişilerle birlikte karar veriyoruz.

En açık üst yöneticilerde bile tepkisellik ortaya çıkabiliyor. Uzmanla çalışıldığında bu tür tepkiler olsa bile bir şekilde sürece dahil edilmesine çalışıyoruz. Kağıt üzerinde çözmeye çalıştığımızda gerçeklik kaybolabiliyor.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

•Bütün yöneticilerin İnsan Kaynakları Yöneticisi vasıflarının da olması fark yaratacaktır. İdari fonksiyonlar dışındaki süreçleri birim yöneticileri üstlenirken, idari süreçler yazılımlarla sürdürülmeli ve izlenmeli. İnsan Kaynakları birimi ise koordinasyonu sağlıyor olmalı. Fonksiyonellik odaktaki konu olacaktır.

•İnsan Kaynakları ve özellikle eğitim birimi dışarıya iş yaptırırken de, içeriye yönelik karar alırken de edilgen olmanın ötesine geçen bir birim olmalı.



Prof. Dr. M. Kemal Sayar

Psikiyatr – Yazar

Hacettepe Üniversitesi (İngilizce) Tıp Fakültesi'nden mezun olmuş, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı'nda uzmanlık eğitimine devam etmiştir. Vakıf Gureba Eğitim Hastanesi ve Çorlu Asker Hastanesi'nde psikiyatri uzmanı unvanıyla görev yapmış, 2000 yılında psikiyatri doçenti olmuştur. KTÜ Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak bulunmuştur.

Kanada Mc Gill Üniversitesi Transkültürel Psikiyatri Bölümü'nde konuk öğretim üyesi olarak çalışmış, Bakırköy ve Erenköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastaneleri'nde klinik şefliği görevlerini yürütmüştür.

2008 yılında profesör olarak Fatih Üniversitesi'nde öğretim üyeliğine başlamış ve üç yıl sonra Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri anabilim dalına geçmiştir. Halen Marmara Üniversitesi'nde öğretim üyesidir.

Çeşitli gazete ve dergilerde köşe yazarlığı yapmış, Açık Radyo'da ve daha sonra Star televizyonunda "Ruhun Labirentleri" isimli bir programı hazırlamış ve sunmuştur. TRT'de İnsanlık Hali adlı bir program yapmıştır.

Kitapları: Her Şeyin Bir Anlamı Var, Kalbin Direnişi, Kendine İyi Bak, Koruyucu Psikoloji, Merhamet - Kalbe Dönüş İçin Son Çağrı, Olmak Cesareti, Otoyol Uykusu, Ruh Hali, Sufi Psikolojisi, Terapi, Yavaşla. Bütün Şiirleri: Ricat - İki Güneş Arasında - Hızır ve Roza.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlatmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

Günümüzde bütün mesleklerde didaktik ton azalıyor. İnsanlar düşüncelerinin bir şeyi değiştirebileceğini, paylaştıklarının o kuruma nüfuz edebileceğini hissettiklerinde paylaşıyor ve değişime de daha açık oluyorlar. Fakat, düşüncelerine öylesine başvurulmuş olduğunu hissettiklerinde ‘söylesem de bir şey değişmeyecek’ diye düşünüp daha kendi içlerine kapanıyorlar. Çalışanları da bu yüzden değişim süreçlerine dahil etmek gerekiyor ki direnç unsuru ortadan kalsın.

Psikiyatri’de dahi “Düşün-Empati Yap-Uzlaş-Ortaklaş” prensibiyle hareket ediyoruz. Tüm güçlü bir doktorun hastasına ‘senin için doğru budur’ demek yerine tedaviye danışanı da dahil ettiği, tüm seçeneklerin danışana sunulduğu yaklaşım yani yeni bir paradigma sözkonusu. Tüm dünya da artık her fikrin kıymetli olduğu, her farklı sesin önemsendiği, çoğulcu bir yapıya bürünüyor. İşletmeler de bunu yapabildiklerinde dinamizm kazanıyorlar. Bunu yapamayan işletmeler bir süre sonra tıkanıyor ve atıllaşıyorlar. Tek adam yönetimi her zaman insanlarda memnuniyetsizlik yaratır ve o işletmede de bir süre sonra gereken vizyonun geliştirilememesine yol açar.

Direnç bence daha ziyade yöneticilerden kaynaklanıyor. İnsanlar bir koltukta oturduklarında, doğaları gereği o koltuğun kendilerine getirdiği karar vericilik sorumluluğunu sonuna kadar kullanmak ve kendilerini özel hissetmek istiyorlar. Bu da bir narsisizm doğuruyor. Bu kişiyi, ‘her şeyin doğrusunu ben bilirim, başkalarından öğreneceğim bir şey yok’ ruh haline taşıyor. Oysa kurumda yeni işe başlayan çok genç birisi öyle farklı bir kaynaktan beslenmiştir ve öyle enteresan bir çözüm önerir ki, yöneticinin buna açık olması belki o kurumda hiç düşünülmemiş yeni bir fikrin kapısını açacaktır.

Yöneticilerdeki direnç yenilebilirse; tevazuyla, alçakgönüllülükle, başka fikirlere açıklıkla bakmaları sağlanabilirse daha alt kademelerdeki kişilerin isteksizliği ve hevesizliği de ortadan kalkacaktır.

Temel mesele kurumların ataletinin ve yöneticilerin narsisizminin ortadan kaldırılabilmesidir.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•İnsanların hayatlarında da, şirketlerin ilerlemelerinde de seçim çok önemlidir. Robert Frost'un bununla ilgili dizeleri var: "Bir ormanda yol ikiye ayrıldı, ve ben – ben gittim daha az geçilmişinden ve bütün farkı yaratan bu oldu işte."

Doğru zamanda az seçilmiş doğru yolu seçen şirketlerin de, insanların da sıçrama yaptıklarını görüyoruz. Risk burada ortaya çıkıyor, bir şeye evet derken başka bir şeye hayır demiş oluyoruz, bu yüzden seçim yapmak zaten bir risk.

İnsana özgü en temel meselenin şirketler için de sözkonusu olduğunu görüyoruz. Bu, özgürlük ve güvenlik arasında yapılan seçimdir. Güvenli bir limandayken gemim pas tutmak üzereyken fırtınalı denizlere yelken açmaya karar verebilecek miyim, yoksa o limanda paslanıp gidecek miyim, bunun kararını verebilmek gerekiyor. Bu ve benzeri her türlü risk insanlarda ve hatta kurumlarda bir tür anksiyete yaratır.

Şirketlerde de büyük değişim dönemlerinde büyük endişeler olur. Bu endişeleri göğüsleyebilen, kendi içinde eriten, absorbe edebilen şirketler bunu yaratıcı bir enerjiye dönüştürebilirler. Kaybetme riskini, kaos ve türbülans riskini alamayan hiçbir şirket ilerleyemeyecektir. Bulduğunuz noktadan daha ileri bir noktaya sıçramak istiyorsanız yatırım maliyetleri de dahil riskleri göze almanız gerekir.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Şirketlerin içinde insani etkileşimin çok önemli olduğuna inanıyorum. Değişimlerin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını dikkate alarak yapılması gerekiyor. Değişim mesajlarını çalışanların aynı zamanda sosyalleşebildikleri, aileleri ve yakınlarıyla birlikte dahil olabildikleri ortamlarda paylaşmak olumlu bir etki yaratabilir.

Takım ruhuna önem vererek ve bunu öne çıkararak değişimi entegre etmek, bireyin ve aynı zamanda takımların sürece adapte edilmesi önemli.

Değişim öncesinde ve değişimin gerekli olmadığı durumlarda dahi tüm çalışanların katıldığı beyin fırtınaları yaparak, en uç fikirlerin konuşulduğu hatta egzersizlerinin yapıldığı, bu fikrin projelendirilerek takibinin yapıldığı ortamlar yaratmak ‘gidilecek en ileri sınırı’ çalışanlara söyletme yolu aslında.

Çalışanların hayal güçlerine sınır koymamak gerekiyor çünkü en ilginç buluşlar böyle ortamlarda ortaya çıkıyor.

Plânlı Mülâkat Yapılan Kişinin & Plânlı Mülâkat Sorularına Verilen Yanıtların Daha Ayrıntılı Anlaşılmasını Sağlayacak Özel Notlar:

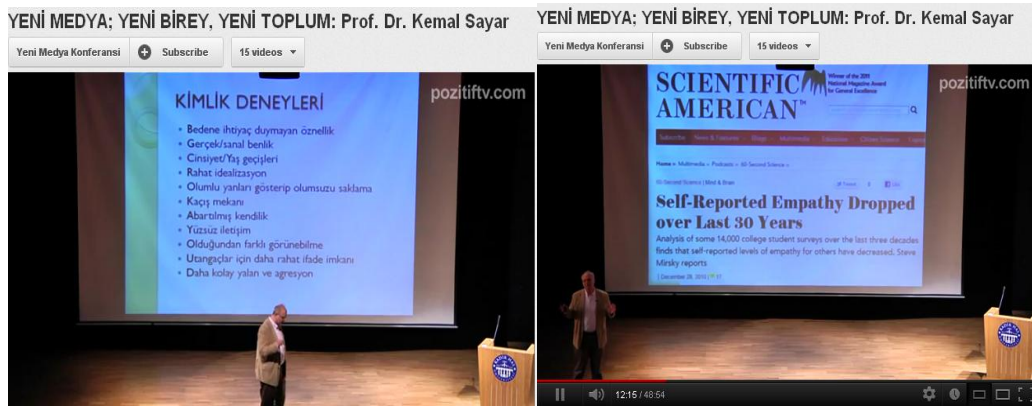
•Hayatlarımızın bütünüyle öngörülebilir olmadığını, bazen kaotik salınımların arkasından çok büyük yenilenmeler gelebileceğini baştan kabullenmemiz lazım. Dünyayı doğru okuyan bir insan fizik yasalarındaki indeterminizmi (hiçbir şeyin önceden belirlenemezliğini) görür ve bunu hayatına tatbik eder. Her şeyi kontrol altına almaya çalışan, A durumu B’ye sebep olur B’de C’ye gibi lineer düşünen kişiler aradaki sayısız girdiyi hesap edemiyorlar.

Bence iyi bir yönetici, yeri geldiğinde, değişim için, bu kaotik dalgalanmalara izin veren kişidir, çünkü bu durumdan yeni bir düzen elde edebilir. Her şey çok kontrollü, çok belirli olsun derse o yapı bir süre sonra aşınır ve tıkanır. Herkesin kıvamında bir karmaşıklığa tahammüllü olması gerekir.

- Gelecek için en uç öngörüm insanın giderek Cyborg'e dönüşebileceği yönünde. En büyük devrimlerin yine bilişim sektöründe olacağı, vücuda entegre çiplerin ortaya çıkacağı söyleniyor. Tıp ve genetik alanındaki buluşlar topluma etki edecektir.

Yeni teknolojiler ve mobilitenin etkisiyle tarihte ilk defa insanlar 'bedenleri olmadan' gezabiliyorlar. Bu dünyayı yeni bir biçimde keşfetme deneyimi olması yanında moral panikleri de beraberinde getiriyor.

Şekil 5.10: “Yeni Medya: Yeni Birey, Yeni Toplum” sunumu



Kemal Sayar'ın Yeni Medya ve toplumsal etkilerine ilişkin sunumuna erişmek için:
www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=mldcT4SglgE#at=65



Binnur Zaimler

Doğan Yayın Holding

İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Astrolog ve Endüstri Mühendisi'dir.

Galatasaray Lisesi ve İTÜ Endüstri Mühendisliği mezunudur. 20 seneye yaklaşan İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite alanlarındaki deneyimlerinin önemli bir kısmında yönetici olarak görev yapmıştır.

Profesyonel yöneticiliklerinin yanısıra, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nda denetçilik, Galatasaraylılar Derneği'nde kısa bir süre İnsan Kaynakları Komisyon başkanlığı yapmıştır. İş Süreçleri Yönetimi, Perakende ve İnsan Kaynakları alanlarında Sabancı Üniversitesi- EDU Perakende Programı başta olmak üzere yurt içi ve dışı seminer ve eğitimler vermiştir.

Astrobil ve Astroloji Okulu bünyesinde aldığı Batı ve Klasik astroloji eğitimlerinden sonra, Kepler College- CAİŞ ve Finansal Astroloji Programını tamamlamıştır. Uluslararası Astroloji Derneği –ISAR- üyesidir.

Hürriyet Pazar gazetesi,CNNTURK.com, ELELE yazarı olan Zaimler, halen İnsan Kaynakları kariyerine devam etmektedir.

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlatmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir? [Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başetme yöntemleri nelerdir?]

•Ön atama, görevlendirme, terfi gibi sistemlerde, eğitim ve gelişim kayıtlarını dikkate almak. Organizasyon şeması içinde daha yüksek sorumluluklar için, belli temel eğitimleri olmazsa olmaz hale getirmek gerekiyor. Kişisel performans yönetim sistemini de eğitim ile ilişkilendirmek şart. Kişilere, almaları gereken eğitimleri ihtiyaçları doğrultusunda söyleyebilmek, eğitimi daha anlamlı hale getiriyor. Bunun dışında, şirket içindeki yöneticilerin eğitim alması, eğitim vermesi ve bu konunun önemini anlayarak yeterince zaman ayırabilmeleri çok önemli. Her şeyde olduğu gibi liderlik ve örnek olmak, sadece söylemekten çok daha etkili.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir? [Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Sektörel olarak diğer rakiplerin, veya çalışan yönetiminde öncü olan büyük kuruluşların eğitime ayırdıkları bütçe/çalışan ve yıllık bütçeleri önemli bir bilgidir. Ayrıca eğitimsizlikten kaynaklanan hata, gecikme gibi verimsizlik örneklerini de göstermek yerinde olacaktır.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•En iyi yöntem, önce yöneticilerin eğitim almaya başlamasıdır. 1. sorunun yanıtına benzer bir açıklama yapabilirim. Bir de yetişkin eğitimlerinde, son zamanlarda kullandığımız önemli bir yöntem: katılımcı, kişileri soru sormaya, bilgi paylaşmaya iten eğitim biçimleri, daha fazla değer katmaktadır. Uzaktan öğrenme gelişecek, Kişilerin artık bilgiye ulaşmaları daha kolay. Özellikle teknik eğitimlerde uzaktan öğrenme süreci hızlanacak. 'İşyeri' kavramının değişeceğini şimdiden bilebiliriz. Ekolojik dengenin öne çıktığı iş yapış tarzı, düşünce biçimi etkin olacaktır. Girişimci ruhlu, özgür düşünenlere yer açan bir şirket olmadığımızda, rekabet üstünlüğünüz büyük ölçüde azalacaktır.

Oktay Özdoğan

TAMEK

İnsan Kaynakları Müdürü

1. Eğitim ve geliştirilme amaçlı değişim projelerinde çalışanlar tarafında, karşılaşılabilecek direnci önlemeye ya da o süreci sorunsuz atlarmaya yönelik yönetimsel kolaylaştırıcı yaklaşımlar neler olabilir?

[Değişime karşı tabanda ortaya çıkabilecek dirençle başatme yöntemleri nelerdir?]

•Öncelikle değişim sürecinin tanımlanması ve zaman sınırlamasının yapılması gerekiyor. Ayrıca zorunlu olan kararlardan kaçınmamak gerekiyor, örneğin yenilenmesi ve değişmesi gereken kadrolar için geç kalınmaması gerekiyor. Yüzde yüz bir kararlılık gerekiyor. Bu şekilde değişim için yenilenen ekip ve halihazırda çalışan kişiler arasında bir uyum sağlamakla başlanmalı.

Değişimin çok uzun vadeye yayılmaması, gerçekliği ve benimsenmesi açısından olumlu etki yaratıyor.

Yöneticilerin karar alması ve orta kademenin süreci yönetmesiyle değişim tabana yayılıyor. Bu nedenle, tüm yöneticilerin belli dönemlerde bir araya getirilerek paylaşımlarda bulunmaları sağlanmalı.

Şirketin değişimle varması istenen noktanın herkesçe bilinmesi ve çoğunlukla benimsenmesi yine sahiplenmeyi sağlayacaktır. Bu süreçte herkesin görüşünün alınabileceği ortamlar yaratılabilmesi ki; özellikle olumsuz düşüncelerin öğrenilmesi ve bu düşüncenin kaynağının keşfedilmesi, değişim adımlarının da buna göre atılması söz konusu olmalı.

2. Eğitim ve geliştirilme fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeni ihtiyaçları, maliyetleri üst yönetime aktarma ve onay alma sürecinde ikna araçları neler olabilir?

[Maliyetler açısından değişime değip değmeyeceğine nasıl karar veriliyor?]

•Çoğunlukla, yönetim açısından sayısal verilere göre karar verilmesi söz konusu olsa da, bunun tek ve en etkili değerlendirme aracı olmadığına farkında olunması gerekiyor. Fayda-maliyet analizini yaparken yan etkenlerin, ölçülemeyen faydaların da dikkate alınması ve yöneticilere de bu yönlerin yanısırtılması önemli.

3. Değişen, yeni eğitim ve geliştirilme araçlarını tabana benimsetmek için kullanılan yöntemler neler olabilir?

•Eğer üst yönetim bir konu üzerinde belli bir kararlılıkla duruyorsa, uzun zaman olsa bile çalışanlar ve diğer aktörler tutarlılığının farkına varmaya çalışıyor. Başlamak ve az da olsa yol almak, hiç yola çıkmamaktan daha iyidir.

Süreci çalışanlara çok net anlatmak, zaman sınırı koymak, birlikte alınan kararların birlikte izlenmesi değişimin sahiplenilmesini de kolaylaştıracaktır.

Şirket üst yönetimi kendince bazı kararlar alıp bunu sistemli olarak paylaşmadığında, çalışan kendini iş süreçlerine konumlandırmakta ve hatta atılan değişim adımlarını fark etmekte bile sorun yaşıyor.

Stratejik hedefleri tümüyle açıklamak mümkün olmasa dahi, neyin/ne için yapıldığını çalışanlarla paylaşmak ve yorumlarını almak fikirlerine verilen önemi de ifade edecektir.

5.5 GÖZLEMLER

Gözlem süreçleri RNA Değişim Yönetimi'nin ve Rana ÖZŞEKER'in deneyimleri ile gelişmiştir. Geçmişte yürütülmüş ve halihazırda devam eden eğitim-danışmanlık-koçluk araçlarının kullanıldığı değişim projelerini kapsamaktadır.



Örnek Değişim Projeleri

Şekil 5.1: AFM sinemaları değişim projesi



AFM'nin kurumsal temsil süreçlerine ve kurum içi iletişimlerine yansıtılması istenen değişimlerin, öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmesi ve kurum yöneticilerinin örnek teşkil ederek tüm çalışanlara bu değişikliği doğru aktarmaları ile sonuçlanmıştır.

Şekil 5.2: Eğitim & Youtholding değişim koçluğu projesi



Youth Holding bünyesinde faaliyet gösteren **EĞİTİM Kariyer Enstitüsü**'nün tüm ilgili yöneticilerine yönelik, koçluk süreçleriyle desteklenen danışmanlık hizmeti verilmiştir. 1 günlük mentor/mentee eğitiminin ardından mentorluk yapacak yöneticilere 3 ay koçluk yapılmış (deneyim kazandırma amaçlı), 6 ay boyunca diğer çalışanlara yönelik mentorluk süreçleri izlenmiş ve gerekli durumlarda danışmanlık desteği verilmiştir.

www.egitism.com.tr

Eğitimi Tercih Etmis Markalar

TEL intel TÜRKİYE BANKASI YapıKredi ÜLKER TURKCELL İtalya SONY RENAULT Sabancı Üniversitesi

ANAYATTA FAKKUZDA EĞİTİM TAKVİMİ KONGRELER İZMİRDE İKİA SORULAR SORULAR ÜNİVERSİTE ETKİNLİKLERİ KARIYER KOÇLUĞU YURTDIŞI EĞİTİMLER KARIYER REHBERİ EĞİTİMDE KARIYER BLOG İLETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMLARI BUSINESS SCHOOL PAZARLAMA EĞİTİMLERİ İNŞAAT KAYNAKLAR EĞİTİMLERİ FİNANIS EĞİTİMLERİ İLETİŞİM EĞİTİMLERİ REKLAM EĞİTİMLERİ SATIŞ EĞİTİMLERİ YÖNETİM EĞİTİMLERİ GİRİŞİMLİK EĞİTİMLERİ

"Eğitim Kariyer Enstitüsü, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından verilmiş olan 07.07.2008 tarihli ve 298 nolu Özel İstihdam Bürosu izin belgesi sahibidir."

bir YOUTHOLDING kuruluşudur. the uniclub Youth Media Youth Research Eğitim Kariyer Enstitüsü Keynote Speakers Agency fırsatciyiz.com

Şekil 5.3: Halkbank değişimin ritmi projesi



Değişimin Ritmi projesiyle HALKBANK'ın yenilendiği sürece; koçluk destekli, Kurumsal Temsil - Bütünleşik İmaj & Algı eğitimleri verilmiştir. Yaklaşık 800 kişiye, 50-60 kişilik gruplar oluşturularak aktarımlarda bulunulan, uzun soluklu bir projedir.

Şekil 5.4: RNA değişim danışmanlığı projeleri



Değişim Danışmanlığı Projeleri

P&G C&C Inc.

(PROCTER & GAMBLE Kafkasya ve Orta Asya Yönetimi)

Sosyalist işleyişli bir idari yapıdan Amerikan yönetim tarzına geçiş sürecinde kurumun ve çalışanlarının değişime adapte edilmesi.
Üst Düzey yönetim süreçlerinin tümüne hakim olup, Finans bölümünün idaresi ve iş akışlarını yönetmiştir.

SDV-Horoz

Fransız SDV ile Türk Horoz Lojistik'in Türkiye'deki ortak şirketlerinin kurulma sürecinde başından itibaren yer almıştır. Kurumsal kültürlerin karşılıklı olarak anlaşılması, yeni yapının oturtulması, software değişimiyle eklenen yeni iş adımlarının düzenlenmesi ile ilgilenmiştir. Yararlanılan araçlar; 'temsil eğitimleri & dökümantasyon yöntemleri'.

Ingersol Rand

İTO Kapı Kilit Sistemleri firmasını ve fabrikasını Türkiye'de satın alan Ingersol Rand adına süreçleri takip etmiştir. Bir aile firmasının çok büyük uluslararası kurumsal bir şirket tarafından alınması, eski yönetim düzenine aşına olan çalışanların tedirgin olmasına yol açmıştır. Bu tedirginliklerin azaltılması, yeni iş düzenlerinin oturtulması, yeni oluşan kurumsal kültürde bazı standartların sağlanması ve tabana aktarılmasından sorumlu olmuştur.

- Yeni Medya, iletişim teknolojileri, dijital kimlikler (dijital yerleşke ve dijital yerliler kavramları) önemli değişim yönetimi alanları olarak öne çıkmaktalar.

Konuyla ilgili videolara ulaşmak için;

www.rna-tr.com/dijital_yerleskeler_dijital_yerliler

5.6 ARAŞTIRMA BULGULARI

Değişim süreçlerinin ve yeni teknolojilerin eğitim ve geliştirilme fonksiyonuna yansımalarının değerlendirmesi amacı taşıyan araştırmada Türkiye'deki üst düzey yöneticiler, İnsan Kaynakları yetkilileri, akademisyenler, danışmanlar ve farklı alanlardan uzmanların aralarında olduğu onaltı kişi ile birebir gerçekleştirilen yapılandırılmış mülâkatlar çerçevesinde çalışma tamamlanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni gelişmeler karşısında bu fonksiyonun yeniden yapılandırılmasının kaçınılmaz olduğu görülmüş, kurumun genel gelişiminin ötesinde içindeki çalışanın bireysel gelişimine de paralel olarak odaklanması gereği belirlenmiş, 'işyeri' kavramının farklılaştığı ve hatta ortadan kalkmaya başladığı ortaya çıkmış ve bunun daha esnek çalışma, eğitim ve geliştirilme şartlarını doğuracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Farklı sektörlerden ve uzmanlardan alınan görüşlerin, gelecek vizyonuyla bu alanı geliştirmek adına diğer şirket, yönetici ve uzmanlara katkı sağlanması amaçlanmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

"Neyin imkânsız olduğunu söylemek zordur, çünkü dünün rüyâsı;
bugünün umudu ve geleceğin gerçekliğidir."

Robert H. Goddard

ABD’li Fizik Profesörü ve Bilim Adamı Robert H. Goddard¹³, sıvı yakıtlı roketlerin icatçısıdır ve ‘Roketlerin Babası’ olarak anılır. 1935 yılında sıvı yakıtla çalışan sestem hızlı bir roket geliştirmiş, roketlere dümen ekleyerek yönlendirilmelerini sağlamış, "çok katlı roketler projesi"yle roketlerin daha uzağa ve daha yükseğe ulaşmasını sağlamıştır. Dünyaya veda ettiği 1945 yılında insanlık henüz Mars’a roket göndermemiş ve uzaya gidişi görememiş olsa da, Goddard’ın dünyadan uzaya erişen sınır aşımalarının tetikleyicisi olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Goddard’ın buluşçuluğu, sadece keşifle kalmayıp yaratıcı yenilikçi bakış açısıyla buluşunu duruma ve hedeflerine göre evriltmesi, belki sonucunu hemen veya hiç göremeyeceği amaçlarına zaman ve bütçe yaratması; tıpkı eğitim ve bununla bağlantılı olarak insan kaynaklarının geliştirilmesinin hem birey, hem kurum, hem de toplum için bazen önceden öngörülemeyen ve etkisi çok büyük olan/olacak tetiklemelerine yatırım yapmak gibidir.

Şirketlerde İnsan Kaynakları’nın Eğitimi ve Geliştirilmesi Fonksiyonu’nu günümüzde etkileyen durumları gözlemlemek, gelecek uzgörüleriyle ileride bu fonksiyonu etkileyecek gelişmelere yönelik alternatif hareket plânları oluşturmak, en iyi uygulamaları belirleyip her şirketin kendi dinamiklerine göre özgün ve esnek modeller geliştirmek; ‘dümeni olan’ bir roket yaratmak ve neticeleri kadar önemli olacaktır.

¹³ http://tr.wikipedia.org/wiki/Robert_H._Goddard

Her tez çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da, bilimsel temel üzerinde gelişen içerik, Giriş'in ardından paylaşılan ikinci bölümde, konuyla ilgili genel kavramlara, literatürdeki kaynaklara dayandırılmış ve konuyla bağlantılı bir anlam çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde günümüzde bu fonksiyonun nasıl şekillendiğine, önemli geleceğe yönelik kavramlara ve örneklere değinilmiş, eğitim ve geliştirilmenin uygulanan adımlarından belirleyici olanları paylaşılmıştır.

Dördüncü bölümde eğitim ve geliştirilmeyi etkileyen ve farklılaşarak etkilemeye devam edecek unsurlara, olası yeni gelişmelere değinilmiştir.

Son bölümde, yapılandırılmış mülâkatlar çerçevesinde görüşülen, on altı üst düzey yönetici, akademisyen, danışman ve uzmandan, bu fonksiyonun kendi şirketlerindeki durumu, Türkiye'de bu fonksiyona şirketlerin ve yöneticilerin bakış açılarını, geleceğe yönelik bu fonksiyonla ilgili uç senaryolarını paylaşmaları istenmiştir. Durumsal açıdan birleşilen ortak müşterekler yanında çok farklı, ezber bozan bakış açıları da paylaşılmıştır. Görüşülen kişilerin tüm yorumlarına araştırmada ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Gelişen yeni durumların, keşiflerin, üst teknolojilerin de etkisiyle, eğitim ve geliştirilme fonksiyonu için değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerle bağlantılı yönelimlere çok hızlı adapte olma gereği ortadadır, bu nedenle de bu ve benzeri araştırmalardaki bulguların yeni araştırmacılar tarafından güncellenmesi bir gerekliliktir.

Bu çalışma, Türkiye'de ve Dünya'da literatürde bu konuda bütünsel bir çalışmanın olmayışı, araştırma kısıtları ve yöntemleri de göz önünde bulundurulmak kaydıyla, bir ilk olarak nitelendirilebilir.

Şirketler, karar vericiler ve araştırmacılar için bir yol gösterici olması dilekleriyle...

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G., 2002. *İşletme yönetimi*. 4.Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G., 1996. *Personel Yönetimi*. 2.Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Aydın, İ. ve Çinkır, Ş., 2010. İnsan kaynağının eğitimi ve gelişimi. Atilla Yelboğa (Ed.). *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Bacanlı, H. 2000. *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları: 59.
- Bell, H., 2001. *Measuring and managing knowledge*. Singapore: McGraw-Hill Pub.
- Bentley, T., 1990. *The business of training*. Londra: The McGraw-Hill Training Series.
- Bingaman, C. E., 1993. *Etkili sunuş*. Erhan Tuskan (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Burton-Jones, A., 1999. *Knowledge capitalism: Business, work and learning in the new economy*. New York: Oxford University Press.
- Çam, S., 2011. *İşletmelerde insan kaynakları plnlaması*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Daft, R.L., 1999. *Leadership: theory and practice*. Ft. Worth, TX: Dryden Press.
- Deryakulu, D., 2000. Yapıcı öğrenme. Ali Şimşek (Ed.). *Sınıfta demokrasi içinde*. Ankara: Eğitim-Sen Yayınları.
- Dess, G.G., & Picken, J.C., 1999. *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: AMACOM Books.
- Field, J., 2008. *Sosyal sermaye*. B. Bilgen ve B. Şen (Çev.), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Friedman, T. L., 2006. *The world is flat: A brief history of the twenty first century*. Portland: Book News, Inc.
- Fukuyama, F., 2005. *Güven, sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Ahmet Buğdaycı (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, No: 370.

- Gürol, Y., 2011. *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hammer, M. & Champy, J., 1993. *Değişim mühendisliği: İş idaresinde devrim için bir manifesto*. Sinem Gül (Çev.). 2.Baskı. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Healy, J. M. (1999). *Çocuğunuzun Gelişen Aklı: Doğumdan Ergenliğe Öğrenme ve Beyin Gelişimi*. (Çev.Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- İşman, A., 2005. *Uzaktan eğitim*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Kaplan, R.S. ve Norton D.P., 2003. *Balanced scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. Serra Egeli (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T., 2007. *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyonlarda davranış: Klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 11.Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, s.29.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C.A.,2004. *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları (orijinal basım tarihi 2003).
- Madi, B., 2011. *Öğrenme beyinde nasıl oluşur?* Ankara: Efil Yayınevi.
- Mills, D.Q., 2003. Learning via education and training. *Human resources in the 21st century*. M.Effron, R. Gandossy & M. Goldsmith (Eds.). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Nemli, E., 2004. Kurumsal eğitimlerde e-öğrenme. *E-öğrenme (insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm)*. Selim Yazıcı (Ed.), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Noe, R.A., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. C. Çetin (Çev.-Ed.), İstanbul: Propedia Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2008).
- Öğüt, A., 2003. *Bilgi çağında yönetim*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özçelik, O., 2009. Eğitim ve geliştirme. *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı (Dr.). İstanbul Üniversitesi Yayınları, s. 161-208.
- Özden, Y., 2002. *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. 4. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y., 2003. *Öğrenme ve öğretme*. 6.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç., 2001. *Örgütsel davranış*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 149.
- Öztürk, Ü., 2009. *Performans yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Putnam, R.D., 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. USA: Princeton University Press.
- Rosenberg, M. J., 2001. *E-learning strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Sabuncuoğlu, Z., 1991. *Personel yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Teknografik Yayınları, s.152.
- Sabuncuoğlu, Z., 1994. *Personel yönetimi: politika ve yönetsel teknikler*. 7.Baskı. Bursa: Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Selçuk, Z., 2004. *Gelişim ve ğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Stewart, T.A., 1997. *Entelektüel sermaye*. Nurettin Elhseyin (ev.), İstanbul: Mess Yayın No: 258.
- şencan, H., Erdoğmuş, N., 2001. *İşletmelerde eğitim ihtiyaı analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tapscott, D., 1996. *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Taşkın, E., 1997. *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Kazancı Kitap.
- Thomas, B., 1992. *Total quality training*. Londra: The McGraw-Hill Training Series.
- Tınaz, P., 2000. *Organizasyonlarda etkili öğrenme stratejileri*. İstanbul: MESS Yayın No:334.
- Towsend, J., 1991. *The instructors pocketbook*. 5. Baskı. Londra: Alresford Press.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., 2004. *İşletmelerde stratejik yönetim*. 2.Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları No:113, Literatür Yayıncılık.
- Yazıcı, S. (Ed.), 2004. *E-ğrenme (insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm)*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Sürekli Yayınlar

- Ağdelen Z. ve Erkut H., 2003. İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İtüDergisi/dmühendislik*, 2(4), (Ağustos), ss. 65-74.
- Bartel, A. P., 1994. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Volume 33 (October 1994), **Issue 4**, pp. 411-425.
- Becker Brian E. ve Huselid Mark A., 2006. Strategic human resources management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, ss. 898-925.
- Catherine, L. W., 2003. Organisational learning: a critical review the learning organization. *ABI/INFORM Global*, 10(1).
- Coleman, J.S., 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*. Vol. 94, p.98.
- Coy, P., 2000. Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. *Business Week* (August 28), pp. 76-82.
- Bhatt, G. D., 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp. 31-39.
- Ayyıldız-Ünnü, N. A. ve Keçecioglu, T., 2009. İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynaklarına dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4) 2009, ss. 1171-1192.
- Güven, M. ve Kürüm, D., 2006. Öğrenme stilleri ve eleştirel düşünme arasındaki ilişkiye genel bir bakış. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006 (1) , s.76.
- Gautreau, A. & Kleiner, B.H., 2001. Recent trends in performance measurement systems: The balanced scorecard approach. *Management Research News*, 24, pp. 153-156.
- Doğan, S. ve Demirel, Ö., 2008. İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 1-22.
- Handler, M. G., 1997. Hypermedia in Education: Children as audience or authors? *Journal of Information Technology for Education*, c. 6(1), s.25-35.
- Harel, G. H. & Tzafrir, S., S., 1999. The effect of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, Fall, 38, p. 3.

- Holmberg, B., 1989. The concept, basic character and development potentials of distance education. *Distance Education*. Vol: 10, No: 1, 1989, pp. 127-135.
- İşman, A., Willis J. & Dabaj, F. (Eds.), 2003. *The turkish online journal of educational technology – TOJET*. July 2003, ISSN: 1303-6521, Volume 2, **Issue 3**.
- Javidan, M., & House, R. J., 2001. Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, pp. 289-305.
- Madi, B. ve Açıkgöz, N., 1997. Öğrenme ile beyinde oluşan değişiklikler (plastisite). İstanbul: *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 9.
- Mayo, A., 2000. The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, Vol.29, No:4, ss. 521-533.
- Moravec, M. & Wheeler, K., 1989. Speed new hires into success. *Personnel Journal*. March, p.74.
- Numanoğlu, G., 1999. Bilgi toplumu-eğitim-yeni kimlikler-II: Bilgi toplumu ve eğitimde yeni kimlikler. Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. **32**(1-2), ss. 341-350.
- Özgen, H., Kılıç, K. ve Karademir, B., 2004. Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **13**, s. 12.
- Peker, M., Mirasyedioğlu, Ş. ve Yalın, H.İ., 2003. Öğrenme stillerine dayalı öğretimde 4 mat öğretim modeli. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003 (1), Sayı:13, s. 2. 12-13.
- PriceWaterhouseCoopers [PWC], ‘Gelecekte İnsan Kaynakları’ sunumu, 2010.
- Şahin, H., ve Keleş, S.C., 2003. *TS EN ISO 9001:2000 dokümantasyonu*. Ankara: Polimer Matbaacılık.
- Temel, A., 2002. Öğrenme stilinizi belirleyin. *Eğitim Bilim*, No: 48, s. 6 - 9.
- Turner, S.V.ve Dipinto V. M., 1992. Students as Hypermedia Authors Themes Emerging From A Quantative. *Study Journal of Research on Computing in Education*, **25**(2), ss. 187-199.
- Wick, C.W. & Leon, L.S. 1995. From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, Vol. 34, pp. 299-311.
- Woolcock, M. & Narayan, D., 2000. Social capital: implications for development theory, research and policy. *The World Bank Research Observer*. Vol.15, August 2000, p. 226.

Diğer Yayınlar

- Boyett, J.H., et al., 2001. *HR in the new economy: Trend and leading practices in human resource management*. PeopleSoft White Paper Series, March.
- Carrig, K.A., 2002. *Revised Value-Profit Chain Model*, Unpublished Manuscript.
- Caspar, P., 1970. *Formation des adultes ou transformaion des structures de l'entreprise.*, p.24.
- Demirci, M., (2008). Uzaktan eğitimde etkili eğitim araçları ve teknikleri. *Bitirme Projesi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, Elektronik Bilgisayar Anabilimdalı Bilgisayar ve Kontrol Öğretmenliği Programı.
- Fallow, S., 1999. Virtual learning environments. *Technological Horizons in Education*. Nov. 1999.
- Giscard,P.H., 1958. *La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement*, Paris. p.1.
- Gustafson, K. L. & Branch, R. M., 2002. *Survey of instructional development models*. New York: Syracuse University.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Obolensky N., 1994. Practical business re-Engineering; tools and techniques for achieving effective change. Great Britain: Guildford and King's Lynn, Biddles Ltd., p. 19.
- Viargues, J.L.,1999. *Manager les hammes, manuel de la gestion des ressources humanies à l'usage des operationnels*. Paris: Editions d'Organisation, p.88.

İnternet Kaynakları

- Allen, M. ve Naughton, J. 2011. *Social Learning: A call to action for learning professionals*. Ryann Ellis (Ed.)[web] http://www.astd.org/Communities-of-Practice/Career-Development/~//media/Files/Certification/Competency%20Model/SocialLearningTDArticle_August2011.ashx [erişim tarihi 27 Mayıs 2012].
- Allen, M. ve Naughton, J. 2011. *Sosyal öğrenme: öğrenme uzmanlarına hareket çağrısı*. Ryann Ellis (Ed.)[web] www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=707&T=5 [erişim tarihi 23 Mayıs 2012].
- Alphan, M., 2012. Bir fütüristin öngörülleri. *Hürriyet*. [web] 14 Ocak. www.hurriyet.com.tr/magazin/yazarlar/19679759.asp. [erişim tarihi 27 Mayıs 2012].
- Argüden, Y., *Arge Danışmanlık*, Strateji Uygulama (Balanced Scorecard) [web] <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx> [erişim tarihi 23.05.2012].
- Barışkan, B., 2012. Yapay zeka teknolojisine genel bir bakış. Gelecex [web] www.gelecex.com/yapay-zeka-teknolojisine-genel-bir-bakis.html [erişim tarihi 28 Mayıs 2012].
- Big Think. Michio Kaku - Professor of Theoretical Physics <http://bigthink.com/michiokaku>
- Freeley, M.E., Perrin, J. (1987). “*Left Brain – Right Brain Get Your Head Together*” [web] <http://www.creativelearningcentre.com/downloads/Left-Right%20Brain.pdf> [erişim tarihi 6 Mayıs 2012].
- Bonk, C. J., 2002. *Online training in an online world*. Jones Knowledge, Inc. [web] http://publicationshare.com/docs/corp_survey.pdf [erişim tarihi 23 Mayıs 2012].
- Dokuz Eylül Üniversitesi, Doç. Dr. Vahap Tecim_Ders Notları, Değişim Mühendisliği (Organizasyonel Değişim). [web] http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Degisim_Muhendisligi.pdf [erişim tarihi 25 Mayıs 2012].
- Dr. Michio Kaku’s Speech. *Visions of the Future -Tele-Immersion*. [online-video] www.youtube.com/watch?v=Jydf3w-GAI [erişim tarihi 28 Mayıs 2012].

- Enocta [web] <http://www.enocta.com/web2/ShowSinglePages.asp?PageName=danismanlik&T=2> [erişim tarihi 2 Haziran 2012].
- GeleceX (Üniversitelerarası Gençlik Ve Eğitim Platformu), *Augmented Reality (Zenginleştirilmiş Gerçeklik)*, 29 Ocak 2012 [web] www.geleceX.com/augmented-reality.html [erişim tarihi 1 Haziran 2012].
- Güler, M. E., 2010. Değişim mühendisliği uygulamalarına öngörü sağlamada simülasyon tekniğinin kullanımı. Sosyal Bilimler Yıl: 2010 Cilt: 8 Sayı:1, s.147-168 _ <http://www2.bayar.edu.tr/sosyal/dergi7/13Guler.pdf> [erişim tarihi 17 Mayıs 2012].
- Güner, M. F., 2008. bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10/1 (2008), ss. 247-265. [web] http://www.dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/1/13.pdf [erişim tarihi 2 Mayıs 2012].
- HR Dergi*, 4. E-Öğrenme Zirvesi [web] <http://www.hrdergi.com/ContentDetails.aspx?ID=2138> [erişim tarihi 4 Haziran 2012].
- LEARNFRAME, Facts, Figures & Forces Behind E-Learning, 2000, www.learnframe.com/aboutelearning/elearningfacts.pdf [erişim tarihi 14 Nisan 2004].
- Keçecioğlu, T., 2007. İnsan kaynakları profesyonellerinin gelecekteki rollerine farklı bakış açıları. *Ege Akademik Bakış*. 7(2)2007, ss. 503-526. - http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M7.pdf [erişim tarihi 23 Mayıs 2012].
- Marşap, A., Özsoy, N., Koçak, Z. F. ve Selçuk Y. *E-egitim sisteminde küresel insan kaynaklarının gelişimi ve yaşam boyu öğrenim*. [web] <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/180.doc> [erişim tarihi 22 Nisan 2012].
- Milliyet*, Bumerang etkisi: Şirkete geri dönenler, Binnur Zaimler Köşe Yazısı, 24.06.2011 [web] <http://ekonomi.milliyet.com.tr/bumerang-etkisi--sirkete-geri-donenler---/binnur-zaimler/ekonomi/ekonomiyazardetay/24.06.2011/1406547/default.htm> [erişim tarihi 3 Haziran 2012].
- PWC, İK Etkinlik Değerlendirmesi, <http://www.pwc.com/tr/tr/tax/human-resources-consultancy/etkinlik-degerlendirmesi.jhtml> [erişim tarihi 25 Nisan 2012].
- RNA Değişim Yönetimi [web] www.rna-tr.com/dijital_yerleskeler_dijital_yerliler [erişim tarihi 4 Haziran 2012].
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, 2007, ss. 12-13. <http://istanbul.meb.gov.tr/yatirim/arge/mevzuat/2/index.html> [erişim tarihi 26 Mart 2012].

Ulrich D., Losey, M. R. & Lake, G. (Eds.), 1997. Tomorrow's HR management. John Wiley & Sons, Inc. [web] www.hrfolks.com [erişim tarihi 16 Mayıs 2012].

Veznedaroğlu, R. L., Özgür, A. O., 2005. *Öğrenme Stilleri: tanımlamalar, modeller ve işlevleri*. Ankara Özel Tevfik Fikret Okulları. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02m1.pdf> [erişim tarihi 18 Nisan 2012].

Türkoğlu, F., 2007. Gelir artışı ve hızlı büyümenin anahtarı rekabet gücü artışı. [web] http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=108&pg=ks [erişim tarihi 18 Mart 2012].

Youtube [web], *Mixare Augmented Reality Demo*, 2 Nov 2010, http://www.youtube.com/watch?v=AA2LLqb4TSM&feature=player_embedded [erişim tarihi 2 Haziran 2012].

Youtube [web], *Project glass: One day*, 2 Nov 2010, http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=9c6W4CCU9M4 [erişim tarihi 1 Haziran 2012].

İTÜ Dergi, http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_d/article/viewFile/792/717 [erişim tarihi 13 Mayıs 2012].

<http://comtalks.com/2011/06/09/bumerang-calisanlar>

<http://mimoza.marmara.edu.tr/~hkaptan/wte.htm> [erişim tarihi 28 Mart 2012].

<http://ogretimtasarimi.weebly.com/e287itim-de287erlendirme-modelleri.html> [erişim tarihi 18 Mart 2012].

http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/1869761804_1-%C3%96%C4%9ERENME%20ST%C4%B0LLER%C4%B0NE%20DAYALI%20%C3%96%C4%9ERET%C4%B0MDE%204%20MAT%20%C3%96%C4%9ERET%C4%B0M%20MODEL%C4%B0%E2%80%A6.pdf [erişim tarihi 8 Mayıs 2012].

<http://www.herridgegroup.com/pdfs/The%20use%20of%20Traditional%20ISD%20for%20eLearning.pdf> [erişim tarihi 19 Mayıs 2012].

http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf [erişim tarihi 24 Nisan 2012].

<http://www.iipturkiye.com/IIPNedir.aspx>

<http://www.lifecircles-inc.com/Learningtheories/knowls.html> [erişim tarihi 17 Nisan 2012].

<http://www.nl.edu/academics/cas/ace/resources/malcolmknowles.cfm> [erişim tarihi 2 Nisan 2012].

<ftp://ftp.cba.uri.edu/classes/beauvais/HPR412/Javidan.pdf> [erişim tarihi 19 Mayıs 2012].

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Seray NÂSIRLI
- Sürekli Adresi** : Ataşehir/İstanbul
- Doğum Yeri ve Yılı** : 18.04.1981 / Ankara
- Yabancı Dili** : İngilizce
- Meslek** : Kurumsal İletişim Uzmanı – Eğitimci – GCDF
- Lisans** : Gazi Üniversitesi - Uluslararası İlişkiler - 2005
- Yüksek Lisans** : Bahçeşehir Üniversitesi
- Enstitü Adı** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Program Adı** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- İletişim** : seraynas@yahoo.com– snasirli@na-tr.com