



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim
2. İşe Alıştırma Eğitimi
3. Eğitim, Yetiştirme, Öğrenme ve Geliştirme
4. Eğitimin Amaçları
5. Eğitimin İlkeleri
6. Eğitimden Beklenen Yararlar
7. Eğitim ve Geliştirme Süreci
8. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



9. Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulama

10. E-Eğitim

11. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM



Bir işletmede hangi yöntemlerle işe alma gerçekleştirilmiş olursa olsun, temel aktörü insan olan bu süreçte, insanı “tanıma” ve tepkilerini “anlama” zorluğu nedeniyle eğitim uygulanmalıdır.

2. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ (ORYANTASYON)



İŞe alıştırma eğitimi, işe alınan elemanın iŐletmeye, işletmenin de iŐgörene tanıtıldığı aŐamadır.

Bir organizasyonda, o kurumun “temel misyonunun” ne olduğundan, o işletmede “nasıl davranılacağına” kadar pek çok husus bu eğitim çalışması ile yeni gelen kişiye aktarılır. Yoğun bir iletişim ve sosyalleşme sürecidir.

2. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ (ORYANTASYON)



İşe alıştırma eğitiminin amaçları:

- **Endişeyi azaltma: İşe yeni gelenin bilinmeyene yönelik endişelerini azaltmaktır.**
- **İşten ayrılmayı azaltma: İş ortamında varlık nedenini anlayamayan, kendisinin “gereksiz” olduğunu düşünen bir çalışanın işten ayrılma ihtimali artacaktır. İşten ayrılmanın hem çalışan hem de işletme açısından “istenmeyen maliyetleri” nedeniyle işe alıştırmanın bu fonksiyonu önemlidir.**
- **Zaman tasarrufu sağlama: İşe uyum için gereken bilgilerin en başta verilmesi, hem çalışana hem de onu her seferinde yönlendirmek durumunda kalanlar açısından zaman tasarrufu yaratacaktır.**

2. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ (ORYANTASYON)



İŞe alıştırma eğitiminin amaÇları:

- GerĐekĐi beklentilerin oluşturulması: Yeni iŐgöenin, işletmenin kendisinden beklentilerini gerĐekĐi biÇimde anlayabilmesi, aynı zamanda kendi beklentilerini doğru bir biÇimde oluŐturması bakımından, işe alıştırma faydalar sağlamaktadır.

2. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ (ORYANTASYON)



İŞe Alıştırma Programı AŞamaları:

- Yeni iŐgöreni karŐılamaya hazırlanmak
- Yeni iŐgöreni karŐılamak
- Yeni iŐgörene çalıŐacaĐı birimin iŐlevlerini anlatmak
- Yeni iŐgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak
- İŐyerinin özelliklerini açıklamak
- İŐletmeye ait genel bilgilerin verilmesi
- İŐgörenlere sağlanan çeşitli çıkar ve hizmetlerin anlatılması
- Yeni iŐgörene işini açıklamak



3. EĞİTİM, YETİŞTİRME, ÖĞRENME VE GELİŞTİRME

Eğitim, çalışanlara bilgileri öğretme süreci, yetiştirme, nitelikli eleman haline getirme, geliştirme, bilgi ve becerilerin yükseltilmesi ve öğrenme, bilgilerin algılanması ve davranışlara yansıtılmasıdır.

Eğitim, çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgileri öğretme sürecidir. Eğitim bireye bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak, bir değişimi gerçekleştirme sürecidir.



3. EĞİTİM, YETİŞTİRME, ÖĞRENME VE GELİŞTİRME

Eğitimde bireysel açıdan bir gelişme ve buna bağlı olarak örgütsel açıdan performans artışı tanımlarda temel alınmaktadır.

Eğitim ve yetiştirme daha alt düzey işgörenler için yapılırken geliştirme daha çok yöneticiler için yapılan çalışmalardır.

3. EĞİTİM, YETİŞTİRME, ÖĞRENME VE GELİŞTİRME



Bakış açısındaki farklılıklara rağmen herhangi bir eğitim ve geliştirme çabasında amaç, eğitilenlerin davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir.

İKY tarafından, sistematik ve etkili bir biçimde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.



4. EĞİTİMİN AMAÇLARI

- **Hizmet ya da mal üretimini artırmak**
- **Kaliteyi iyileştirmek**
- **Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak ve mevcut olanları geliştirmek**
- **İşletmelerde kontrol ve denetim yükünü azaltmak**
- **İş kazalarını azaltarak, işçi sağlığı ve güvenliğini korumak**



4. EĞİTİMİN AMAÇLARI

- **Malzeme ve hammadde israfını önlemek ve hata oranlarını azaltarak, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerini düşürmek**
- **Çalışanların işe uyumunu sağlayarak işgücü devrini azaltmak**
- **Çalışanların donanımlarını artırarak, kariyerlerinde ilerlemelerine olanak tanımak**



4. EĞİTİMİN AMAÇLARI

- Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek
- Çalışanların işten duydukları memnuniyeti artırmak
- Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçları uyumlaştırmak
- Örgütsel etkinliği artırmak



5. EĞİTİMİN İLKELERİ

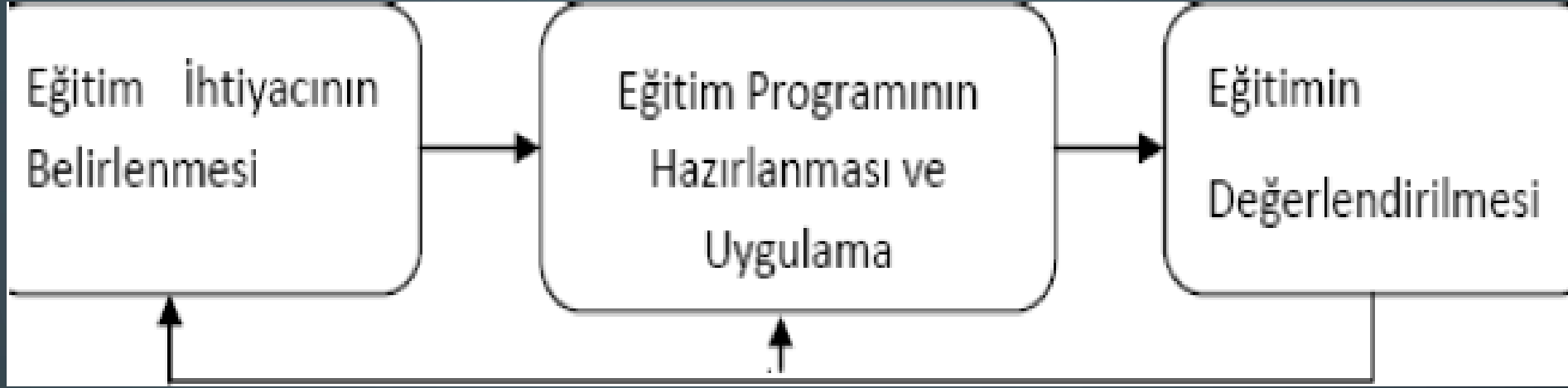
- Eğitim sürekliliği
- Eğitimin yararlılığı
- Eğitimde fırsat eşitliği
- Eğitim faaliyetlerinin planlı olması



6. EĞİTİMDEN BEKLENEN YARARLAR

- Eğitim öğrenme süresini kısaltır.
- İş verimliliğinde artış sağlar.
- İş görenlerde olumlu tutum yaratır.
- Gözetimin azaltılmasını sağlar.
- Çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur.
- Örgütte süreklilik ve esneklik sağlar.
- İş görenleri kişisel ve mesleki anlamda geliştirerek yarar sağlar.

7. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ



Örneğin, Amerikan işletmelerinin yıllık eğitim harcamaları 60 milyar doları bulmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin beklenen yararları sağlayabilmesinin ilk koşulu ise ihtiyaca uygun ve doğru kişilere doğru eğitimlerin verilmesini sağlayan bir anlayış ile gerçekleştirilmesidir. Bu, eğitime yönetilebilir bir süreç olarak bakmayı gerektirir.

8. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ



Bir işletmede eğitimin etkili bir biçimde yapılabilmesi için, öncelikle organizasyonun eğitim ihtiyacının ortaya konulması gerekir. Bu ihtiyacın belirlenmesinde 3 tür analize ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Örgüt Analizi:** İşletmenin tümünü inceleyen işletmede eğitime ihtiyaç duyulup duyulmadığı, hangi bölümlerde gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin işletmenin amaçlarına olan katkısının ne olabileceğinin belirlenmesine yönelik bir analizdir.

Örgütsel ihtiyaç analizine, işletmenin misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve insan kaynakları planları incelenerek başlanır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için örgüt, görev ve kişi analizinin yapılması gerekmektedir.

8. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ



- İş/Görev Analizi: İş analizi, bir işletmede işgörenin yapacağı işin detaylı olarak incelenmesini ifade eder. İş hakkında sistematik bir bilgi toplama faaliyetidir.

İş analizi ile işin detaylarını ortaya koyan iş tanımları ve işgörende bulunması gereken özellikleri tanımlayan iş gerekleri hazırlanmaktadır.



8. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

- **Kişi Analizi:** İşi yapacak kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyinin belirlenmesidir. Bu aynı zamanda bireyin zayıf ve güçlü olduğu yönlerin belirlenmesi sürecidir.

Kişi analizi iki farklı yaklaşımla gerçekleştirilebilir; öncelikle bireyin fiili performansının yani şu an yaptığı iş için performansının geliştirilmesi amacıyla, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. İkinci yaklaşım ise bireyin gelecekte yapması düşünülen işler için eğitim ihtiyacının tespit edilmesidir.

8. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ



Eğitim ve Geliştirme Politika ve Amaçlarının Oluşturulması

Tüm işletmeler için geçerli standart bir politikadan bahsetmek mümkün değildir, her organizasyon kendi koşulları çerçevesinde eğitim politikasını belirler.

Her organizasyonun kendine özgü olan bu politikası, eğitimin nasıl, nerede, hangi amaçla, ne zaman, kim tarafından, hangi maliyet sınırları içinde yapılacağına ilişkin bir alt yapı sağlar.

8. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ



Eğitim ve Geliştirme Politika ve Amaçlarının Oluşturulması

Eğitim programı başlamadan önce, eğitimin hangi amaçla yapılacağıının belirlenmesi de gerekmektedir.

Eğitimin amacı bilgi verme, yetenek geliştirme ya da tutum oluşturma olabildiği gibi, farkındalık oluşturma, belli bir problemi çözmeye ya da yenilik ve değişim sağlamaya yönelik bir eğitimde amaçlanabilir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- 1) Amaçların Tespiti: İşletmenin genel amaçlarına uygun olarak, eğitim programına yol gösterecek amaçların belirlenmesidir.**
- 2) Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim ihtiyaçlarına uygun olarak, eğitimin hangi konuları kapsayacağını tespit edilmesi aşamasıdır. Örneğin işe alma tekniklerini öğretme ya da kalite eğitimi gibi. Bu konuda en önemli husus, doğru eğitimin verilmesidir.**



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- 3) Eğitim Faaliyetini Yürütecek Sorumluların Belirlenmesi: Bir işletmede eğitim, işletmenin özellikle, büyüklüğüne bağlı olarak farklı birimlerin, kişilerin sorumluluğunda yürütülebilir. Büyük işletmelerde eğitim birimleri görev yaparken daha küçük bir işletmede bu işten İK bölümleri sorumlu olmaktadır.
- 4) Eğitime Katılacak Kişiler: Eğitime kimlerin katılacağına belirlenmesinde örgütün amaçlarından, işlerin aksadığı bölümlere öncelik verilmesine kadar birçok faktör etkili olabilir. Ancak, eğitimin başarılı olabilmesi için katılacakların öğrenmeye istekli ve hazır olmaları gerektiği unutulmamalıdır.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- 5) **Eğitimi Verecek Eğiticiler:** Bir eğitim programı hazırlanırken eğitim konusu, amacı, eğitilecek kişilerin özellikleri, eğitimde kullanılacak yöntemler gibi birçok faktöre bağlı olarak eğiticilerin seçilmesi gerekmektedir. Eğitici seçiminde en önemli husus, eğitimi verecek kişilerin konularında ehil olmalarıdır.
- 6) **Eğitimin Yeri:** Eğitimin yeri, seçilecek eğitim yönteminden büyük ölçüde etkilenir. İşbaşında eğitim yöntemi tercih edilmiş ise, eğitimin yeri genelde işletme olmakta; iş dışında eğitim tercih edilmişse, eğitim yeri; birçok farklı faktöre bağlı olarak belirlenmektedir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- 7) **Eğitimin Zamanı ve Süresi:** İşletme yıl içinde eğitim zamanlaması yaparken, eğitimin tarihi yanı sıra, eğitimin hafta sonu mu, hafta içi mi, mesai saatleri içinde mi yapılacağına karar vermek durumundadır. Ancak, eğitimin ne zaman yapılacağı, çalışanların eğitime olan tutumlarını etkileyebileceğinden, dikkatli olunmalıdır.
- 8) **Eğitimin Yöntemi:** Eğitim yöntemleri çok çeşitlilik göstermektedir ve bir işletmede eğitimde hangi yöntem/yöntemlerin kullanılacağını etkileyen birçok faktör söz konusudur. Yöntem seçiminde, öncelikle, her durum ve koşula uyan “en iyi-tek bir yöntemin” olmadığı bilinciyle karar verilmesi gerekmektedir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

Bu konuda dikkate alınması gereken temel hususlar:

- **Eğitimin amacı ve eğitime katılacakların sayısı, mesleki durumları, bilgi ve beceri düzeyleri ve kişisel farklılıkları**
- **Eğitim yöntemlerinin maliyeti, gerektirdiği zaman ve eğitim bütçesi**
- **Eğitim yöntemlerini uygulayacak elemanların durumu**



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

Uygulamada, yöntem seçiminde en önemli sınır ise eğitim bütçesidir. Çoğu işletme parasına göre yöntem seçebilmektedir.

Uygulamada eğitim yöntemleri; iş başında ve iş dışında eğitim olarak sınıflandırılmaktadır.

9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA



İş Başında Eğitim:

Üstünlükleri;

- İş gören eğitilirken aynı zamanda üreticiliğe devam eder
- Eğitim daha az maliyet ile uygulanabilir
- Eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu yoktur, hemen uygulama imkânı vardır,
- İş gören işten uzaklaşmadığı için işte fazla aksama olmaz

Sakıncaları ;

- İşbaşında eğitim veren kişinin uzmanlığı yeterli olmayabilir ya da yanlış bilgi ve alışkanlıklarını yeni öğrenen kişiye aktarabilir.
- Deneyimsiz iş görenin makinelere ve kendine zarar verme ihtimali vardır
- Eğitim yapılan araçların ve ortamın teknolojik anlamda yetersiz veya demode olması durumunda beklenen performans sağlanamayabilir
- İşbaşında eğitim için yeterli zaman kullanılamayabilir
- Hatalı ve bozuk ürün üretimi artabilir
- Eğitim alacak kişi sayısı arttığında bu yöntem yetersiz kalabilir



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

İş Başında Eğitimde Kullanılan Yöntemler

- **Bir Üste Bağlı Çalışma:** Bu yöntemde iş gören işinin başında, bir üst amiri- gözetimcisine bağlı olarak eğitime devam eder.
- **Staj Yoluyla Eğitim:** Adayların ileride yapmaları muhtemel olan görevlerin benzerlerini, geçici bir süre yapmaları esasına dayanır.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim: Özellikle yönetici pozisyonlarına yönelik eğitim yöntemidir.**

Bir işletmede bir üst, astını samimi olarak belirli bir göreve yetiştirmek istiyor ise, bunun en geçerli yollarından birisi, asta yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk verilmesidir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **İş Rotasyonu:** Hem alt düzey hem de üst düzey elemanların eğitiminde kullanılan iş rotasyonunda amaç, çalışanları bir işin çeşitli boyutları hakkında bilgilendirmek ve bütünü görmelerini sağlamaktır.
- **Proje Ekiplerinde Çalışma:** Belirli görevler ve işlerle ilgili çalışmalarda, iş gören bir yandan işin özelliklerine yönelik eğitimden geçerken, diğer yandan ekip çalışmasını öğrenme fırsatını elde eder.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **İşe Alıştırma Eğitimi:** İşe yeni giren yada yeni bir göreve başlayan çalışanlara, iş ve firma hakkında temel bilgileri vermeyi hedefleyen oryantasyon eğitimi, aslında sosyalleşme sürecinin bir parçasıdır.

Bu eğitim kısa ve informal olarak yapılan bir tanıtım toplantısı şeklinde olabileceği gibi, biçimsel bir program şeklinde de yapılabilir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **Coaching (Yönlendirme) Eğitimi:** İş gören işini yaparken bir yönlendirici olarak yönetici onu izler, değerlendirir ve eleştiriler yaparak adayın gelişimine katkıda bulunur.

Özellikle yöneticinin kalitesine ve bu işe ayrabileceği zamana göre etkili olabilen bir yöntemdir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

İş Dışı Eğitim:

İş dışında verilen eğitimler, iş görenin işinin başından alınarak, işletme içinde veya dışında bir ortamda eğitim faaliyetinin yapılmasıdır.

İş dışı eğitim, eğitim uzmanlarından, üniversitelere ve danışman şirketlere kadar farklı kişi ve kuruluşlar tarafından işletmenin dışında veya işyerinde gerçekleştirilir.

9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA



İş dışı eğitim yöntemlerinin yararları

- Konusunda uzman eğiticiler tarafından yapıldığı için etkili olabilir.
- İş başında eğitime göre daha sistematik ve planlı yapılabilir.
- Çok sayıda iş görenin aynı anda eğitimine imkân verir.
- Eğitimin maliyeti kolayca hesaplanabilir.
- İş dışı bir yerde eğitim yapıldığı için adaptasyon kolaydır, daha dikkatli bir eğitim fırsatı sağlar.
- Otel gibi iyi ortamlarda verilen eğitim kişilerin motivasyonunu artırır, kişisel ve sosyal gelişiminin artmasına katkıda bulunur.

9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA



İş dışı eğitim yöntemlerinin sakıncaları

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte sorunlar yaşanabilir.
- Maliyetler yüksek olabilir.
- İşletme açısından üretim ve zaman kaybı yaratabilir.
- İşletme dışında yapılan eğitimlerde kişilerin olayı gezi veya seyahat gibi algılamalarına bağlı olarak, eğitimin yararı azalabilir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

İş Dışı Eğitim Yöntemleri:

- **Anlatım Yöntemi:** En yaygın olarak rastlanan anlatım yöntemi, bir sınıf ortamında, bir eğiticinin eğitim konusunu, eğitimi alan kişilere aktarmasıdır. Anlatım yoluyla yapılan eğitimler, konferanslar, seminerler, kurslar şeklinde olabilir.

Ehil kişilerin eğitim vermesi durumunda etkin sonuçlar yaratan bu yöntemin en önemli sakıncası, eğitimi alanların pasif kalmasıdır.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **Örnek Olay Yöntemi:** Hayali ya da gerçek bir “örnek olay” üzerinde katılımcıların düşünme, problem teşhisi ve çözümü yeteneklerini geliştirmek için uygulanan bir yöntemdir.
- **Rol Oynama Yöntemi:** Bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, onlara başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten ve sorunlara çözüm aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **İşletme Oyunları:** İşletme fonksiyonları ile ilgili rolleri kapsayan bu yöntemde, katılımcıların bir işletmede söz konusu olabilecek çeşitli konularda karar vererek, işletmeyi yönetmesi beklenmektedir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **Duyarlılık Eğitimi: Katılanların bireysel gelişimini sağlamaya yönelik bir eğitim yöntemidir.**

Bireyin bulunduğu grup içinde kendisini ve başkalarını iyi bir biçimde anlayabilmesi ve davranış değişimine gidebilmesi amaçlanmaktadır.

Duyarlılık eğitimi 12-15 kişilik gruplarla önceden sınırlandırılmamış bir ortamda liderin ve grubun birlikte çalışması ile yürütülebilen bir eğitimidir.



9. EĞİTİM PROGRAMININ HAZIRLANMASI VE UYGULAMA

- **Macera Öğrenimi (Outdoor Training):** Önceden planlanmış açık hava faaliyetlerinden yararlanarak çalışanların takım çalışması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanan bir tür eğitimidir.

Özellikle yoğun rekabet ortamı, vahşi doğaya benzetilmekte ve çalışanların “ekip” olarak davranma yetenekleri geliştirilmektedir.

10. E-EĞİTİM



E-eğitimle, eğitimin tüm aşamaları, bir başka ifadeyle yönetimi bilgisayar ortamına taşınmakta ve bireye çeşitli araçlarla (internet, intranet, CD-ROM, interaktif video vb.) hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim imkânı sağlanmaktadır.

10. E-EĞİTİM



E-eğitim ile sağlanabilecek yararlar:

- Eğitime katılacaklara buldukları yerlerden ayrılmadan eğitim alma imkânı sunulur. Özellikle işyerini bırakamama sorunu olan işletme sahipleri ve yöneticiler için iş seyahatine gitmek durumunda olan çalışanlar için e-eğitim eğitime ulaşma imkânı sağlamaktadır.
- Maliyet ve zamandan tasarruf yapılabilmekte, online eğitimler geleneksel yöntemlere göre daha hızlı bilgi verme imkânına sahip olmaktadır.
- Bilgiye istenilen anda ulaşma kolaylığı. Uygun olan zamanda ders izleme imkânı sağlamaktadır.
- Bilgisayar ve diğer görsel iletişim araçlarının yoğun kullanımı ile öğrenme zamanı azalmaktadır.
- Eğitim programlarının en yeni bilgilerle güncellenmesi ve çalışma ortamını daha gerçekçi olarak yansıtması mümkün olmaktadır.
- Çok farklı yerlerden eğitime katılanlar arasında bilgi paylaşımı ve iletişim imkânı sağlamaktadır.

E-eğitimin sakıncaları ise:

- Çok hızlı değişen bilgisayar teknolojilerine uyum sağlama, firma imkânları açısından maliyetli olabilir.
- Bu tür eğitim, bilgi teknolojilerini kullanma konusunda öncelikle istekli ve sonra da yetenekli kişiler için yararlı olabilir. Eğitim bu yeteneklere sahip olmayanlarda gerginliğe neden olabilir ve eğitim tam olarak uygulanamaz.
- Katılımcıların öğrenmelerinin kontrolünde sorunlar çıkabilmektedir.

11. EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ



Eğitimin planlanması ve uygulanması kadar önemli olan bir diğer hususta yapılan eğitim çalışmasının değerlendirilmesidir.

Bir eğitim faaliyetinin yapılmış olması, her zaman o eğitimin etkili olduğu, katılanların öğrendiği ve davranışlarında değişim olacağı anlamına gelmemektedir.

11. EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ



Eğitim Değerlendirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar:

- **Eğitime Katılanların Görüşleri-Tepki:** Eğitim alanların eğitim kapsamı, içeriği ve eğitim süreci ile ilgili düşüncelerinin ortaya konulması, ölçülmesi.
- **Öğrenme:** Eğitim programı sonucunda verilen bilgilerin ne ölçüde öğrenildiğinin ölçülmesidir.

11. EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ



Eğitim Değerlendirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar:

- **Davranış Değişimi:** Eğitimin, eğitime katılanların işlerinde ve/veya hayatlarında davranış değişikliğine neden olup olmadığının belirlenmesidir
- **Örgütsel Sonuçlar:** Eğitim ve geliştirme amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitime bağlı olarak fert ve işletme düzeyinde ne tür sonuçların yaratıldığının ölçümüdür.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER