

günümüzün gelişen ve değişen dünyasına işletmelerin uyum sağlama sürecinde başvurdukları en önemli mekanizmaların başında gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları, Ülker Şirketler Topluluğu.

ABSTRACT

IN-SERVICE TRAINING IN GENERAL: ULKER GROUP'S TRAINING PROCESS AND PRACTICES

Just as Industrial Revolution revealed the elements that shaped the recent conditions of working life, especially since 1980s technology and information age, which were arised from the globalization phenomenon's bending mission, affected all the layers of the working life. All these developments, taking along cruel competition environment's negative aspects pushed enterprises into a mandatory adaptation process in order to carry on their existences. Hence firms give efficient in-service trainings so as to improve their employees' qualities and skills. As it is seen that pre-service training is not adequate in labor life, in-service training, which is seen densely in implementation phase, came into prominence as one of the important elements to supply the said accordance. Practical knowledge that has been built on the theoretical knowledge, that employees have, via in-service training applications, in micro content, provide that the employees develop their abilities and qualities; and to harmonize with the new working circumstances and developments; also in macro content, provide the businesses to raise their efficiency. Hence, in-service training applications into the developing and changing world are the prominent mechanism of enterprises that apply in adjustment process.

Key Words: In-Service Training, In-Service Training Applications, Ulker Conglomerate.

GENEL OLARAK HİZMET İÇİ EĞİTİM: ÜLKER ŞİRKETLER TOPLULUĞU HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ VE UYGULAMALARI

Dr. Levent ŞAHİN*

Fırat Coşkun GÜÇLÜ**

ÖZET

Nasıl ki sanayi devrimi, günümüzün çalışma hayatının şekillenmesindeki unsurları ortaya çıkardıysa, özellikle 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme olgusunun da çarpan görevi görmesiyle birlikte meydana gelen teknoloji ve bilgi devrimi, çalışma hayatının tüm katmanlarını etkisi altına almıştır. Tüm bu gelişmeler, acımasız rekabet ortamının getirmiş olduğu olumsuz şartları da yanına alarak, işletmeleri varlıklarını sürdürme noktasında zorunlu bir uyum sürecine sevk etmiştir. Bu uyumu sağlamanın yolu ise, çalışanlarına gerekli olan eğitimi vermekten ve dolayısıyla onların nitelik ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaktan geçmektedir. Hizmet öncesi alınan eğitimin, çalışma hayatında yeterli olmadığının görülmesi üzerine, son yıllarda uygulama safhasında da yoğun olarak görülen hizmet içi eğitim, söz konusu eşgüdümün sağlanmasında en önemli ve etken unsurlardan biri olarak ön plana çıkmıştır. Çalışanların sahip olduğu teorik bilgilerin üzerine hizmet içi eğitim uygulamaları vasıtasıyla inşa edilen pratik bilgiler, mikro anlamda çalışanların yeteneklerinin ve niteliklerinin gelişmesini ve yeni çalışma şart ve gelişmelerine uyum sağlamalarını; makro anlamda ise işletmelerin verimliliklerinin artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitim uygulamaları,

* İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi.

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreği, dünyada ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda çok önemli değişikliklerin ve gelişmelerin yaşanmaya ve son üç yüz yıla damgasını vuran sanayi toplumunun, yerini bilgi toplumuna bırakmaya başladığı bir sürecin başlangıcını temsil etmektedir. Bu yeni dönemde, geleneksel ekonomik yapıdan, teknoloji destekli bilgi ekonomilerine geçiş süreci yaşanmış ve bu doğrultuda işletmeler de geleneksel anlayışlardan bilgi temelli stratejilere doğru yönelmeye başlamışlardır. Artık, bu yeni dönemin anahtar unsuru “bilgi” olmuştur.

Küreselleşme olgusunun sınırları aşan yayılma hızı, anahtar unsur olan bilginin elde edilmesi, saklanması, işlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecini hem daha kolaylaştırmakta hem de oldukça fazla karmaşıklığa sahiptir. Bilgi, sınırsız bir şekilde ortadadır; ancak bu sınırsız bilginin etkin ve doğru bir biçimde analiz edilmesi ve ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda kullanılması gerekmektedir. Bununla birlikte, bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı ve köklü değişiklikler, işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla bütçe ve zaman ayırmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni ekonomik düzen içerisinde ve günümüzün küresel ve acımasız rekabet ortamında, işletmeler ayakta durabilmek ve bunun ötesinde büyüebilmek için eğitilmiş, nitelikli, yeni teknolojileri kullanabilen, karşılaştığı sorunları çözme sürecinde kendi yorumunu katabilen, birlikte çalışmış olduğu kişilerle olumlu iletişim kurabilen, ekip ruhuna ve çalışmasına ayak uydurabilen, entelektüel ve duygusal zekasını olması gerektiği gibi kullanabilen işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. İşte bu noktada; yani bilginin etkin, doğru ve hedefler doğrultusunda optimum verimi sağlayacak bir biçimde kullanılması ve verimli işgücünün oluşturulması hususlarında en önemli etken faktör olarak “eğitim” olgusu ön plana çıkmaktadır.

Okul öncesi eğitimden başlayarak, İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimi kapsayan örgün eğitimin amacı, toplumsal düzeyde gerçekleşmekte olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Bu çerçevede, örgün eğitim ya da diğer bir ifadeyle okul içi eğitim için yapılan harcamaların finansmanı devlet tarafından karşılanmakta, toplumun tamamına açık olan bu süreçte

verilen bilgilerin aktarımı uzun bir süreyi kapsamakta ve aktarılan bilgiler genel ve kuramsal nitelikte olmaktadır¹. Görüldüğü üzere, örgün eğitim, genel ve toplumsal bir eğitim sürecini ifade etmekte ve toplumun bir bütün olarak aşama kaydedebilmesi için, insanları geniş bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, örgün eğitim, çalışma hayatındaki özel konulara girmekten sorumlu değildir ve genellikle de uzak durmaktadır².

Günümüzün gelişen ekonomik ve sosyal yapısında, işletmeler yalnızca teorik bilgiye sahip olan işgücüne değil; bunun yanında kendisini her alanda geliştiren ve dolayısıyla verimliliğini en üst düzeyde tutmayı kendine görev bilen işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, örgün eğitim faaliyetleri sonucunda elde edilen teorik altyapının üzerine inşa edilmesi gereken pratik ya da uygulama bilgileri, “yaygın eğitim” ve özellikle de yaygın eğitimin işletmeler açısından en önemli kolu olan “hizmet içi eğitim” etkinlikleri yolu ile öğrenme sürecine dahil edilmeli ve bu eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır. Bu sürekliliği sağlayacak olan ise, işletmenin bizzat kendisidir. İşletme, bünyesinde çalışan veya çalışacak olan işgücünün eksiklikleri konusunda gerekli tespitleri yapmak ve bu tespitler doğrultusunda ihtiyaç bulunan eğitimi çeşitli yollarla vermek durumundadır.

Bu çalışma genel olarak ikili bir yapı arz edecektir. Birinci yapıda, tüm boyutlarıyla hizmet içi eğitim olgusu değerlendirilecektir. Bu değerlendirme yapılırken; hizmet içi eğitimin kavramsal çerçevesi çizilecek ve bu çerçeve dâhilinde, işletmeleri hizmet içi eğitim uygulamalarına iten nedenler, hizmet içi eğitim uygulamalarının yararları, amaç ve ilkeleri ve yöntemleri tüm boyutlarıyla ortaya konacaktır. Çalışmanın ikinci yapısı ise, konunun daha iyi

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 111.
² Hafızullah Bek, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, 2007, s. 109.
³ 14.02.2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği’nin 4. Maddesine göre yaygın eğitim, “örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim-öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümüdür” şeklinde tanımlanmaktadır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 18. Maddesine göre ise yaygın eğitim, “örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümüdür”.

anlaşılabilirliği açısından Türkiye'nin hatta dünyanın en büyük firmalarından ve markalarından biri olan Ülker Şirketler Topluluğu'nun hizmet içi eğitim sürecinin ve uygulamalarının akışını yansıtan geniş çaplı bir araştırmadan oluşmaktadır. Akademik ve bilimsel katkı anlamında, ikinci yapı çok daha büyük bir anlam ifade etmektedir. Çünkü, yapılan literatür taramaları sonucunda, kurumsallaşmış uluslararası bir firmanın hizmet içi eğitim program ve süreçleri üzerine yapılan uygulama sayısının yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, bu ikili yapı tek bir potada eritilecek ve teorik varsayımların uygulamada ne oranda ve şekilde gerçekleştiğine dair bir takım ipuçlarına varılmaya çalışılacaktır.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Bütünsel bir yapı dahilinde eğitim sistemlerinin “örgün eğitim” ve “yaygın eğitim” olarak ikiye ayrıldığı bilinmektedir. Bu iki eğitim türü, günümüzün gelişen ve değişen dünyasında birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgün eğitim, kişilerin kendilerini geliştirme ve niteliklerini arttırmalarında tek başına yeterli olamamaktadır. Bu eksikliklerin giderilebilmesi için, çalışanların örgün eğitim yanında yaygın eğitim uygulamalarına da katılmaları gerekmektedir. İşletmeler, ancak bu yolla daha verimli bir işgücü yapısına kavuşmuş olabilirler.

Bu denli önem arz eden yaygın eğitim beş ana grup altında değerlendirilebilir. Bunlar; tamamlama eğitimi, mesleki teknik eğitim, kişisel gelişim eğitimi, vatandaşlık eğitimi ve sağlık, aile yaşamı eğitimidir⁴. Çalışmanın ana konusu, mesleki teknik eğitimlerin hatta yaygın eğitimin en önemli türü olan “hizmet içi eğitim” olduğundan dolayı burada belirtilen eğitim türlerinin sadece ismini vermek ve detaya girmemek yerinde olacaktır.

Hizmet içi eğitim kavramı hakkında birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Taymaz'a⁵ göre hizmet içi eğitim, “özel ve tüzel kişilere ait

⁴ Arif Tepe, “İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Yaygın Eğitim Uygulaması: İSMEK”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 33–35.

⁵ A. Haydar Taymaz, *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, 3. bs., Ankara, TAKAV Vakfı, 1997, s. 4.

işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimler” iken Aytaç'a⁶ göre ise, “üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketilmesi esnasında meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgücüne yönelik çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri” dir.

Bir diğer tanıma göre hizmet içi eğitim, “işgücünün hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan etkinlik eğitimleri” dir⁷.

Hizmet içi eğitim olgusunu, hizmet öncesi eğitim ile karıştırmamak gerekmektedir. Hizmet içi eğitimden farklı olarak hizmet öncesi eğitim, bir işletmeye alınması düşünülen insanların işletmedeki görevlere ya da işletmenin amacına uygun olarak yetiştirilmesine denmektedir. Örneğin bir işletmenin kendisine uygun işgücü yetiştirmek amacıyla okul açması ve bu sayede öğrencilerin aynı anda hem eğitimine devam etmeleri hem de söz konusu işletmede çalışmalarını hizmet öncesi eğitime uygun bir örnektir. Ancak unutulmamalıdır ki, böyle bir uygulama yüksek bir maliyet gerektirdiğinden dolayı genel olarak çok büyük işletmeler tarafından uygulanabilme imkanı bulunmaktadır⁸.

Hangi tanım göz önünde tutulursa tutulsun, hizmet içi eğitim kavramının ortak bileşenlerinin çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve niteliklerini arttırmak olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, hizmet içi eğitim sonucunda, öncelikle işgücü günümüzün gerektirdiği nitelikte bir

⁶ Tufan Aytaç, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, (Çevrimiçi): <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm>, 08.04. 2009.

⁷ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Yargı Yayınevi, 2000, s. 95.

⁸ Hüseyin Fazlı Ergül, “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Sayı: 7, Mart 2006, s. 61.

donanımına sahip olma fırsatı bulacak; ardından ise bu durum işletmeye yansiyacak ve işletme verimliliğinde önemli oranda artış meydana gelmiş olacaktır.

Hizmet öncesinde alınan örgün eğitim ile sağlanan bilgilerin çalışma hayatına girdikten sonra yetersiz kalması, çalışanlar tarafından kariyer yapma arzusunun gün geçtikçe artması, günümüzün gelişen dünyasına ayak uydurma zorunluluğu, özellikle bazı bilgilerin sadece işbaşında öğrenilebilecek nitelikler taşıması, öğrenme ve kendini geliştirme güdüsünün insanoğlunun doğasında olması gibi pek çok nedenden ötürü işletmeler hizmet içi eğitim uygulamalarına yer verme ihtiyacı duymaktadırlar. Bir anlamda hizmet içi eğitim, varılmak istenen hedeflere ulaşma yolunda öğrenme olgusunu tesadüfi olmaktan çıkarmakta ve belirli plan ve programlar sürecine indirgemektedir⁹.

Genel olarak işletmeleri *hizmet içi eğitim uygulamalarına iştirak etmek zorunda bırakan nedenler* şu şekilde sıralanabilir¹⁰:

- Söz konusu hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun, hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik veya yetersiz olması,
- Toplumun, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda sürekli olarak gelişen ve değişen bir yapı arz etmesi dolayısıyla insanların ancak eğitim yoluyla değişikliklere adaptasyonlarını sağlayabilecekleri gerçeği,
- Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği ve bunun yanında kariyer düşüncesinin belleklerde giderek yerleşmesi,
- Pek çok bilgi ve niteliğin yalnızca hizmet sürecinde kazanılabileceği gerçeği,
- Bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişiklikler sonucu üretim sürecine dahil olan bazı makine, teçhizat ve araçların kullanımının ancak hizmet sürecinde öğrenilebileceği,

⁹ Emel Selimoğlu, Hatice Biçen Yılmaz, “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), Yıl: 5, Sayı: 1, Ocak 2009, (Çevrimiçi): http://www.paradoks.org/makale/yil5_sayi1/esoglu-hbyilmaz51.pdf.

¹⁰ Taymaz, *a.g.e.*, s. 7–8. & Canman, *a.g.e.*, s. 96–97. & Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 200. & Kamil Ufuk Bilgin vd., *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını, 2007, s. 13–14. & Bilge Tanman, “Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 44–47.

- Her ne kadar bazı konularda bilgi ve beceriye sahip olsalar da, işe yeni başlayanları işe alıştırma zorunluluğunun bulunması,
- Günümüzün rekabet dünyasında sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybının engellenmesi zorunluluğunun bulunması.

Pek tabiidir ki, işletmeleri hizmet içi eğitim programlarına uymak zorunda bırakan nedenleri artırmak zor olmayacaktır. Bu noktada önemli olan, zorunlu kılan sebeplerin sayılmasından ziyade, hizmet içi eğitim programlarının işletmeler içerisinde başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığıdır.

Günümüzün değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal yapısı içerisinde hizmet içi eğitimin en temel amacı, işgücünün örgüt tarafından istenen standartlara uygunluğunu sağlayabilmektir. Hizmet içi eğitimin planlanmasında, ilk basamağı amaçların tespit edilmesi süreci oluşturur. Tespit edilen amaçlar doğrultusunda, sırasıyla; planlar yapılmalı, bu planlara bağlı olarak politikalar belirlenmeli ve usul ve kurallar saptanmalıdır. Söz konusu amaçlar, hizmet içi eğitim programlarının objektif olarak değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır¹¹.

Hizmet içi eğitim programlarının genel amaçları şu şekilde ifade edilebilir¹²:

- İşe yeni başlayan işgücünün örgüte uyumunu sağlamak ve örgütün amaç ve politikalarını öğretmek,
- Halihazırda olan ve bunun yanında sürekli olarak değişim gösteren iş akışının, işgücü tarafından mümkün olan en kısa sürede öğrenilmesini sağlamak,
- Süreklilik arz eden gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak ve bu çerçevede üretim metotlarını geliştirebilecek işgücüne sahip olmak,

¹¹ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 194.

¹² Tanman, *a.g.e.*, s. 48–54. & Taymaz, *a.g.e.*, s. 4–6. & Canman, *a.g.e.*, s. 97–99. & Mustafa Öztürk, Süleyman Sancak, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, No: 7, Vol: 2, Temmuz 2007, s. 3–4, (Çevrimiçi): <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/hizmet.pdf>. & Selimoğlu, Yılmaz, *a.g.e.*, s. 4–5. Bilgin vd., *a.g.e.*, s. 11–13.

- Üretimde verimliliği ve kar oranını artırarak, hatalı üretimi azaltmak,
- Örgüt yapısının dış çevreden gelen değişiklik ve yeniliklere karşı esnek bir yapıya bürünmesini sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu gerekliliğinin benimsetilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
- Sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak ve üretim araçlarının yerinde ve zamanında kullanılmasını sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak,
- Çalışanlar arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- İşgücüne, örgütün amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük arz edecek biçimde kavranmasını sağlayacak beceri ve etkinliği sağlamak,
- İşgücüne, işin gerektirdiği temel gereksinimleri kazandırmanın yanında, onların eğitim eksikliklerini de gidermek,
- İşgücüne kariyer yapma imkanı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- İşgücünün, işyerine olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- İşgücünün güven duygusunu geliştirmek, gerekli olan motivasyonu sağlamak ve moralini yükseltmek.

Şüphe yoktur ki, hizmet içi eğitim uygulamalarının söz konusu amaçları gerçekleştirme yolunda başarılı olabilmesi için, eğitim sürecinin uygulanacağı işletmenin genel karakteristik özelliklerinin, çalışan profilinin, çalışma sahasının kısacası genel yapısının çok iyi bilinmesi ve o doğrultuda uygun eğitim tür ya da türlerinin seçilmesi gerekmektedir. Aşağıda hizmet içi eğitim türlerine ilişkin özlü bilgi verilmektedir.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmet içi eğitim türleri, farklı çalışmalarda farklı şekillerde verilmiştir. Yüksel¹³, hizmet içi eğitim türlerini sınıflandırırken, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan sebeplere bağlı olarak; sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak dört ana gruba ayırmıştır. Taymaz¹⁴ ise daha farklı bir sınıflandırma yoluna giderek hizmet içi eğitim uygulamalarını 6 ana başlıkta toplamıştır. Bunlar; oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimidir. Bir diğer çalışmada¹⁵ ise eğitilenlerin hizmette bulunduğu aşamaya göre hizmet içi eğitim (hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitim-hizmetin daha ileri aşamalarında uygulanan eğitim), üst kademelere yükseltilecek personel için yükselme eğitimi, kurumda görevi değiştirilecek personel için alan değiştirme eğitimi, uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim (iş başında hizmet içi eğitim-iş dışında hizmet içi eğitim) ve uygulama yerine göre hizmet içi eğitim (kurum içinde hizmet içi eğitim-kurum dışında hizmet içi eğitim) olarak beşli bir sınıflandırma yapılmıştır.

Hizmet içi eğitim türlerinin sınıflandırılmasında, herhangi bir sınıflandırmanın tek başına doğru ya da yanlış olduğunu söylemek mümkün değildir. Önemli olan yapılan bu sınıflandırmaların kendi içerisinde tutarlılık ve bütünlük arz ediyor olmasıdır. Dolayısıyla hizmet içi eğitim türlerine dair olarak kesin bir sınıflandırmanın var olduğunu söylemek şüphesiz ki yanlış olacaktır. Şu da kesinlikle unutulmamalıdır ki, hiçbir eğitim programı, tek başına tüm işgücü ve iş için yeterli olamayacaktır. Önemli olan hizmet içi eğitim olgusundan örgütün hedefleri doğrultusunda maksimum verimi elde etmektir.

Bu çalışmada, hizmet içi eğitim yöntemleri, iş başında hizmet içi eğitim, iş dışında hizmet içi eğitim ve teknoloji temelli hizmet içi eğitim olarak üç ana grupta sınıflandırılmıştır.

¹³ Yüksel, *a.g.e.*, s. 200–2002.

¹⁴ Taymaz, *a.g.e.*, s. 8–9.

¹⁵ Bilgin vd., *a.g.e.*, s. 14–17.

2.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Genellikle kuruma yeni giren işgücünün yetiştirilmesinde uygulanan iş başında eğitim yöntemlerinin temel hedefi, çalışanların görevlerini yerine getirirken, öğrenmeye de devam etmeleridir. Söz konusu yöntem, iş ve eğitimin iç içe olduğu ve işgücünün işi bırakmaksızın çalıştığı bir yapıya sahiptir¹⁶.

İyi planlanmış bir iş başında eğitim yöntemi işletmeye çok önemli faydalar sağlayabilir. Rothwell ve Kazanas¹⁷ bu faydaların en önemlilerini şu şekilde sıralamıştır:

- İşe yeni giren personelin işe alışma sürecinin kılmasını ve dolayısıyla günümüzün stratejik kaynaklarının başında gelen zaman unsurundan en faydalı şekilde yararlanılmasını sağlar,
- İşe yeni girenlerin kaygılarını hafifletici ve işçi devrini azaltıcı etki yapar,
- Çalışanların ileride karşılaşılabilecekleri temel beceri eksikliklerini önceden görme fırsatı verir,
- İşverenlere, bireysel öğrenme zorluğu çeken çalışanlarına karşı daha iyi çözüm yolu bulma konusunda rehberlik eder,
- Yüksek kalitede müşteri hizmetinin sağlanması hususunda yol gösterici olur,
- Sürdürülebilir ürün ve hizmet kalitesinin gelişiminde önemli bir rol oynar.

Belli başlı iş başında hizmet içi eğitim türlerinin başında, *yetki devri yoluyla eğitim, oryantasyon eğitimi, iş devri (rotasyon) eğitimi, staj yoluyla eğitim, yönetici gözetiminde eğitim ve görme ve işitmeye dayanan eğitim* gelmektedir. Aşağıda bu eğitim yöntemleri hakkında özlü bilgi verilmektedir.

¹⁶ Bilgin vd., *a.g.e.*, s. 16.

¹⁷ William J. Rothwell, H. C. Kazanas, *Improving on-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, 2. ed., San Francisco, Pfeiffer Pub., 2004, p. XV–XVI.

a) Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Merkezi yönetim şeklinin hakim olduğu işletmelerde, çalışanların görevi, üst kademedен alınan kararların uygulanmasından ibarettir. Söz konusu yönetim şeklinde kişilerin kendi kendilerine düşünmeye yönelmesi, fikir alış-verişi, karar alma süreçlerine aktif katılımları söz konusu olmadığından dolayı, çalışanların bağımsız kişilik yapılarının gelişmesi ve yaratıcı düşünceye sahip olmaları oldukça zorlaşmaktadır. Bu sorunlu yönetim şeklinin tam tersini ifade eden yetki devri, çalışanların yetişme ve gelişmesini sağlayan önemli bir yöntemi teşkil etmektedir. Yetki devrinin hakim olduğu yönetim şeklinde, çalışanlar düşünme, karar verme, fikirlerini ortaya koyma hususlarında tutum ve davranışlarını geliştirmek ve ortaya koymak durumundadır. Dolayısıyla yetki devri, bugün işletmeler tarafından yoğunlukla kullanılan eğitim yöntemlerinden biri haline gelmiştir¹⁸.

Sorumluluk bilincinin ve karar alma yeteneğinin gelişmesini sağlayan yetki devri yoluyla eğitim, çalışanları işletme hedeflerine varma noktasında daha fazla sorumluluk almaya ve daha fazla analitik düşünmeye itmektedir. Bu hizmet içi eğitim yönteminde yönetici; amaçları belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakmakta ve sadece sonuçları denetlemektedir. Ancak, bu yöntemin sağlıklı bir şekilde işlemesi, sadece yetki devrinin yapılmasıyla olası değildir. İstenen yararın sağlanabilmesi için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması ve ona güvenip, yardımcı olması gerekmektedir¹⁹.

b) Oryantasyon Eğitimi

Personel seçim süreci sonunda kurum içerisine yeni girmiş olan işgücünün, kurum amaç ve politikasını, yapısını, işleyişini, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını, birlikte mesai harcayacağı çalışma arkadaşlarını, kısacası kurumun tamamını tanıması için yapılmakta olan eğitim türüdür²⁰. Uygulamada, bu tür eğitim programlarına; giriş, ön,

¹⁸ Sedat Murat, *Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No. 2009–8, 2009, s. 69.

¹⁹ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 131.

²⁰ Howard J. Klein, Natasha A. Weaver, “The Effectiveness of an Organizational–Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires”, *Personnel Psychology*, Volume: 53, 2000, p. 48.

tanıtma, intibak, alıştırma, hazırlayıcı, eşik, yönlendirme eğitim gibi çeşitli adlar verildiği sıklıkla görülmektedir²¹.

Etkin bir yapıda işleyen oryantasyon programı işletmeler açısından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır²²:

- Samimi bir karşılama sağlamış olur,
- Organizasyon hakkında pozitif bir algılama sağlar,
- Çalışanların ilgili kuruma katılma ile ilgili vermiş oldukları kararı doğrular nitelik taşımaya yardımcı olur,
- Her bir çalışanın bilmesi gereken temel esasların öğrenilmesine katkıda bulunur,
- İleride verilecek olan eğitimler için temel teşkil eder,
- Çalışanların gereksiz kaygılarından kurtulmalarını sağlar.

c) İş Devri (Rotasyon) Eğitimi

Çalışanların, yaptıkları işleri işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimlerini farklı noktalara hareket ettirebilmek amacıyla kullanılan rotasyon eğitiminin temel amacı, sürekli olarak aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunun ortadan kaldırılmasıdır. Ancak, bu noktada uygulayıcıların en fazla dikkat etmesi gereken husus, bu tekniğin çok az veya çok fazla kullanılması sonucunda eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek, eğitimi alan bireyler için can sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilmesidir. Dolayısıyla, rotasyon eğitimi verilmeden önce, eğitimi alacak bireylerin isteklilik düzeyi ve işletme ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır²³.

ABD ve OECD ülkelerinde yapılmış olan çalışmalar, iş rotasyonlarının giderek artan oranlarda işletmeler tarafından kullanıldığını gözler önüne sermektedir. Buna göre, 1992 yılında

²¹ Taymaz, *a.g.e.*, s. 8.

²² Charles M. Cadwell, *New Employee Orientation: Bringing People on Board Successfully*, Boston, Course Technology, 1988, p. 1.

²³ Gürüz, Yaylacı, *a.g.e.*, s. 175-176.

ABD’de işletmelerin % 26’sının çekirdek işgücünü rotasyona tabi tuttuğu ve bu oranın 1997 yılında % 50 civarına ulaştığı görülmektedir. Aynı şekilde OECD ülkeleri baz alınarak yapılmış çalışmalarda da, yanında en az 50 işçi çalıştıran işletmelerde iş rotasyonunun % 24 oranında gerçekleştiği; kaç kişinin çalıştığı gözetilmeksizin tüm işletmeler için ise bu oranın % 12 olduğu görülmüştür²⁴. Bu denli önemli oranlarda gerçekleştirilen iş rotasyonları, üzerinde titizlikle durulan rotasyon eğitimlerini zorunlu kılmaktadır.

d) Staj Yoluyla Eğitim

Personel adayları için söz konusu olan staj uygulaması, adayların ileride yapmaları muhtemel olan görevlere hazırlanmaları amacıyla, söz konusu görevleri geçici bir süre ile yapmaları esasına dayanmaktadır. Staj uygulamalarının süresi, genellikle 1-12 ay arasındadır. Pek çok işletme tarafından gereken önem verilmeyen ve formalite gözüyle bakılan staj uygulamaları aslında etkili bir şekilde planlandığı takdirde, işletmeler açısından oldukça faydalı sonuçlar doğurmaktadır²⁵.

Günümüzde artık en etkili ve verimli öğrenme yolunun, teorik bilgiye sahip olmanın yanında, bu bilgileri pratiğe dökme şansının da tanındığı eğitim sistemlerden geçtiği aşikardır. Staj uygulamaları sürecinde üzerinde önemle dikkat edilmesi gereken birkaç husus bulunmaktadır. Bunlar; daha işin başında stajyerleri yıldırarak zorlukta işlerin verilmemesi, işin zorluklarının ve ince teknik bilgilerin zamana yayılarak öğretilmesi, stajyerlerin yapmış oldukları çalışmaların hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin onlara objektif bir biçimde aktarılması ve işlenen hataların nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konmasıdır²⁶.

e) Yönetici Gözetiminde Eğitim

Astlarını ve yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen kişi olan yönetici, her astın kendi işinde başarısını artırmak için kapasitesi doğrultusunda yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Astının

²⁴ Jaime Ortega, “Job Rotation as a Learning Mechanism”, *Management Science*, Volume: 47, No: 10, October 2001, p. 1361. (1361-1370)

²⁵ Gürüz, Yaylacı, *a.g.e.*, s. 174.

²⁶ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 135.

zayıf yönlerini bilen yönetici, bu yönlerin geliştirilmesi ve yeni niteliklerin kazandırılması amacıyla uygun bir ortam yaratarak söz konusu işgücünün veriminin artmasını sağlayabilir. Özellikle basit işlerin öğretilmesinde etkili olan amir gözetiminde eğitim, maliyetinin de çok düşük olması sebebiyle sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir²⁷.

f) Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim

Görme ve işitmeye dayanan eğitim, tepegöz, slayt ve video kullanımı ile yapılan eğitim türüdür. Özellikle video gösterimi, en popüler hizmet içi eğitim programlarından biridir. Bu yöntem, iletişim, görüşme ve müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve süreçlerin nasıl takip edileceğinin benimsenmesi bakımından önem taşımaktadır. Video gösterimi ile gerçek hayattan örnekleri ve deneyimleri eğitim alanlara gösterme yoluyla uygulamaya konan bu eğitim yöntemi, davranış modellemenin önemli bir bileşenini teşkil etmektedir²⁸.

2.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Çalışanlara gözlem, inceleme ve tartışma yapma olanağı sağlayarak gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırma amacı güden iş dışında hizmet içi eğitimde, çalışanlar günlük iş yaşamının etkisinden kurtarılarak farklı ve uygun bir ortamda yetiştirilir. İş dışı hizmet içi eğitim programları işletme içinde veya dışında düzenlenebilir²⁹.

İş dışında hizmet içi eğitimin birtakım olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Olumlu yanları arasında; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat göstermeleri, günlük iş faaliyetlerine dahil olunmadığından dolayı davranışlarda değişimlerin açıkça gözlemlenebilmesi ve öğrenmenin keyifliyetlerine daha fazla dikkat gösterilmesi bulunmaktadır. Bununla birlikte olumsuz yönleri arasında da, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki

²⁷ A.e., s. 130.

²⁸ Raymond A. Noe, *Employee Training & Development (İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi)*, Çev. Canan Çetin, 1. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s. 192.

²⁹ Taymaz, *a.g.e.*, s. 10.

başarısızlık ve öğrenilen ilkelerin uygulanması için genellikle çok yoğun çaba gösterilmemesi bulunmaktadır³⁰.

Bu çalışmada, iş dışında hizmet içi yöntemlerinden *anlatım (konferans) yöntemi, rol oynama yöntemi, örnek olay yöntemi, araştırmalı vaka çalışması, işletme oyunları ve duyarlılık eğitimlerine* yer verilecektir.

a) Anlatım (Konferans) Yöntemi

Her ne kadar bazı çalışmalarda anlatım ve konferans yöntemi ayrı ayrı değerlendirilmekte ise de, her iki yöntemde de genellikle, konusunda uzman bir kişinin belli bir konuyu belli bir topluluğa sunması temel ilke kabul edilmekte ve uygulama safhasında göze hitap eden araçlar da kullanılabilir. En önemli özelliklerinden bir tanesi, diğer eğitim yöntemlerinden de faydalanılarak yerine getirilebilmesidir. Genellikle bu eğitimin uygulanması sürecinde dinleyicilere, konuşma esnasında ve bitiminde soru sormaları için zaman bırakılmaktadır. Gruptaki üye sayısının 30'u geçtiği durumlarda çok daha etkili olan bu yöntem, resmi bir hava taşımaktadır³¹.

Bu yöneme yapılan eleştirilerin başında geleneksel bir eğitim yöntemi olarak özellikle tek yönlü bir iletişim tekniği kullandığı yönündedir. Bununla birlikte, eğitim sürecine katılanların konuyu ne ölçüde anladığının kolaylıkla denetlenememesi ve konferansın uzun sürmesi halinde dinleyicilere sıkıcı gelebilmesi, bu yöneme yönelik diğer eleştirileri oluşturmaktadır³².

b) Rol Oynama Yöntemi

Uygulamada sıklıkla rastlanan iş dışında hizmet içi eğitim yöntemlerinden biri olan rol oynama yöntemi, "taklit edelim" oyunuyla başlayan ve oyunda rol alanların başarısını değerlemeye çalışan bir yöntemdir. Genellikle katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Bu senaryo doğrultusunda, eğitim grubunun bazı üyeleri rol alırlar ve senaryoyu canlandırır. Geride kalanlar ise, oyuncuların tutum ve hareketlerini değerlendirirler. Grup lideri ise, hatırlanması gereken noktaları

³⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 227.

³¹ Murat, *a.g.e.*, s. 70-71.

³² Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 136.

işaret eder, yorumlar ve sonuçların özetini çıkarır. Yöntem, canlı olarak gerçekleştirildiğinden ötürü katılanların ilgisini çekmekte ve aynı zamanda öğrenirken eğlenmelerini de sağlamaktadır. Özellikle yönetici, gözetimci ve işgücü temsilcilerinin eğitim ve geliştirilmelerinde faydalı olan rol oynama yöntemi, katılanların kendi yeteneklerini geliştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektedir³³.

c) Örnek Olay Yöntemi

Bireyleri gerçek iş yaşamına hazırlayan, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğine girmeyi öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelen bir uygulama olan rol oynama yönteminde, iki ya da daha fazla kişi gerçekçi bir durumu temsil etmektedir. Bu yöntem, iyi bir biçimde yapılandırıldığı takdirde zihinsel yeteneklerin geliştirilmesinde ve bilgilerin öğretilmesinde oldukça etkin rol oynayacaktır³⁴.

Örnek olay geliştirme yöntemi sırasıyla, problem ya da durumun saptandığı bir *hikaye tanımlama*, belgeleri araştırma, katılımcılarla görüşme ve örnek olayın ayrıntılarını sağlayan verilerin elde edildiği *bilgi toplama*, hikayenin taslağının çıkarıldığı, ayrıntıları ve ipuçlarını hikayedeki ilgili noktalara bağlandığı *bir hikaye taslağı çıkarma*, olayın sunulacağı aracın tespit edildiği *idari konular üzerinde karar verme* ve gerçek örnek olay materyallerinin hazırlandığı *örnek olay materyallerini hazırlama* süreçlerinden oluşmaktadır³⁵.

d) Araştırmalı Vaka Çalışması

Örnek olay yönteminin farklı bir uygulama şekli olan ve pratik çözüme ulaşmada etkin bir eğitim sağlama amacı güden araştırmalı vaka çalışmasının, örnek olay yöntemine göre en önemli farklılık noktalarını olayların daha kısa ve özlü bir biçimde anlatılması ve olaylarla ilgili verilerin grup tarafından ortaya çıkarılması oluşturmaktadır. Araştırmalı vaka çalışması, yöneticilerin araştırma,

³³ Bingöl, *a.g.e.*, s. 229.

³⁴ Gürüz, Yaylacı, *a.g.e.*, s. 177.

³⁵ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 151.

çözümleme ve yargı verme yeteneklerini fazlasıyla geliştirir. Buna ilaveten, grup üyelerinin kendilerini değerlendirebilme imkanı bu yöntemde örnek olay yöntemine göre daha fazla bulunmaktadır³⁶.

e) İşletme Oyunları

Eğitime katılan her kişiye hayali bir şirketin temsilcisi rolünün verildiği bu yöntemde, temsilcilere işletmeye ilişkin bilgi ve dokümanlar verilir ve ortaya konan bir veya birden fazla sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında işletme adına ilişki kurmaları beklenir. Böylece gerçek iş yaşamının varsayımları etrafında bir oyun oynanır. Ancak, bu yöntemin oldukça maliyetli olması, varsayımlara göre alınacak olan kararların gerçek hayatta alınacak olan kararlarla çelişkiler arz edebilmesi ve sadece üst düzey yöneticilere uygulanabilecek bir eğitim programı olması nedeniyle önemli oranda yetersizlikler barındırması, pek çok uygulayıcı tarafından tercih edilmemesinin nedenlerini oluşturmaktadır³⁷.

f) Duyarlılık Eğitimi

Kısaca T. GRUP (Training Group) yöntemi olarak da bilinen duyarlılık eğitiminin dayandığı temel düşünce mekanizması; kişi ile ortam arasındaki mevcut uyumsuzlukların ortadan kaldırılmasına ve kişinin işletme içerisindeki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmaktır³⁸. Duyarlılık eğitimine katılan her üye, bir yandan kendisini ve başkalarını daha iyi anlamaya çalışırken, öte yandan da kendi duygularını, güdülerini analiz etmekte ve davranış kalıplarının etkilerini izleme fırsatı bulmaktadır. Bu sayede, kişinin duyarlılık hissiyatı artma eğilimi göstermekte ve kişilerarası iletişime girme noktasında yeteneklerinde bir artış görülmektedir³⁹.

Duyarlılık eğitiminin temel özellikleri şunlardır⁴⁰:

³⁶ Murat, *a.g.e.*, s. 80.

³⁷ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 140-141.

³⁸ Bilgin vd., *a.g.e.*, s. 19.

³⁹ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 139.

⁴⁰ Canman, *a.g.e.*, s. 113.

- Eğitim grubu dahilinde hiç kimsenin formel otoritesi yoktur. Eğitim sürecine dahil olan herkes statüsünden bağımsızdır,
- Eğitim süreci ile ilgili olacak konuyu ve gündemi grup kendi seçmektedir, dolayısıyla grup için önceden saptanmış bir konu ya da gündem mevcut değildir,
- Eğitimin ortak bir amaca hizmet ettiği söylenemez, buradaki tek hedef birey ve grubun karşılıklı ilişkileri hakkında bilgi elde etmektir.

2.3. Teknoloji Temelli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, işletmelerdeki hizmet içi eğitim uygulamalarında da önemli yenilikler meydana getirmiştir. Bu yeni dönemde teknoloji temelli görsel ve işitsel materyallerin desteğiyle eğitim sürecine dahil edilen işgücünün eğitim etkinliğinin artacağı genel kabul görmektedir.

Yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanılmasının işletmeler ve bireyler açısından getirdiği faydalar şunlardır⁴¹:

- Eğitim alan bireylerin daha fazla katılımcı olmalarını sağlar,
- Eğitimi alan bireylerin, eğitimi nerede ve ne zaman alacakları hususunda büyük bir kontrol mekanizması verir,
- Gerek eğitimi alanlar, gerekse de yöneticiler bilgiye ve uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkanı bulurlar,
- Eğitimi alan bireyler, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar,
- Görsel, işitsel duylara duylulara hitap ettiğinden dolayı verilen eğitimin daha fazla akılda kalmasını ve dikkat çekmesini sağlar,
- Genel olarak eğitim maliyetlerini azaltıcı bir etki yapar,
- Eğitim programlarının idaresini kolaylaştırır.

Günümüzde teknoloji temelli hizmet içi eğitim yöntemlerinden en fazla tercih edilen ve uygulama alanı bulan yöntemler; *multimedya eğitim*, *bilgisayar destekli eğitim* ve *uzaktan eğitim* programlarıdır.

a) *Multimedya Eğitim*

Görsel-ışitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştiren multimedya eğitim programları; yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştiren bir yapıya sahiptir. Bu eğitimler, bilgisayar temelli eğitimler olduklarından dolayı eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, internet veya intranet uygulamaları, söz konusu eğitimin dağıtımında ve yayılımında kullanılabilen araçlardır. Multimedya eğitiminin birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları arasında; bireyin öğrenme hızını kendisinin belirlemesi, içeriğinin sürekliliği, dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafi erişilebilirlik, anında geribildirim, bütünleşik rehberlik sistemi, birçok duyuya hitap, hakimiyetin test edilebilirliği ve mahremiyet gibi özellikleri bulunurken, dezavantajları arasında da; geliştirmenin pahalı olması, çeşitli eğitim içerikleri için etkin olmaması, eğitilenlerin teknolojiyi kullanma ile ilgili birtakım endişeler taşıyabilmesi, hızlı güncellenmenin zor olması ve etkinlikte uzlaşma eksikliği gibi unsurlar bulunmaktadır⁴².

b) *Bilgisayar Destekli Eğitim*

Öğrenmeye önemli oranda etki eden bilgisayarlar, bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleşmesini sağlarlar. Animasyon, video klipler, grafikler, joystick, dokunmatik ekranlar aracılığıyla kullanılabilen *CD-Dom ve Laser Diskler*, monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan *İnteraktif Video*, kullanıcıların ulaşabileceği çeşitli arama motorlarıyla veya çeşitli yazılımlarla bilgiye ulaşılmasını sağlayan *İnternet Kaynaklı Eğitim* ve eğitilene üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan *Sanal Gerçeklik* uygulamaları günümüzde en fazla kullanılan bilgisayar destekli eğitim yöntemleridir⁴³.

⁴¹ Gürüz, Yaylacı, *a.g.e.*, s. 179. & Noe, *a.g.e.*, s. 223.

⁴² Noe, *a.g.e.*, s. 224–225.

⁴³ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 141–142.

c) Uzaktan Eğitim

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden işletmeler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, programlar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları gibi eğitim konuları hakkında bilgi aktarımını gerçekleştiren uzaktan eğitim, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Uzaktan eğitim sürecinin ilişkili olduğu teknolojiler genel olarak ikili bir yapı arz eder. Bunlardan bir tanesi, eğitim programına devam eden katılımcılarla eğitimcilerin veya diğer istasyonlardaki katılımcıların iletişim içerisine girmesini sağlayan telefon ve kişisel bilgisayar gibi teknolojilerken; bir diğeri ise, bireyselleştirilmiş, bilgisayar temelli eğitimidir. Yani kişisel bir bilgisayara sahip olan bir personelin herhangi bir yerden eğitime katılmasını sağlayan yöntemdir⁴⁴.

3. ÜLKER ŞİRKETLER TOPLULUĞU VE EĞİTİM ORGANİZASYONU

3.1. Ülker Şirketler Topluluğu İle İlgili Genel Bilgiler

Ülker Şirketler Topluluğu, 9 Milyar TL'yi aşan cirosu ile Türkiye'deki en büyük ilk beş grup içerisinde yer almaktadır. Topluluk, bugün ulaştığı büyüklükle artık sadece ülkemizde değil geniş bir coğrafyada, Türkiye'nin gıda alanındaki temsilcisi olarak tanınan bir marka haline gelmiştir. Bu doğrultuda Ülker Şirketler Topluluğu, bölgesel bir güç olarak ülkemizin dünyaya açılan penceresine önemli ve olumlu katkıda bulunmaya devam etmektedir.

Ülker Şirketler Topluluğu; ana faaliyet konusu olan bisküvi ve çikolata üretimi dışında hemen hemen tüm gıda sektörlerinde faaliyet gösteren, 200'e yakın marka ve 1.500'ü aşkın farklı çeşit ürün üreten entegre bir üretim yapısı ile geniş satış dağıtım ağına sahip büyük bir holding yapısı arz etmektedir⁴⁵. Bu yapının doğal olarak ortaya çıkardığı büyük personel kadrosu ile istihdama olan katkısı yadsınamaz boyutlardadır. Grup Şirketleri'nin ve organizasyon yapısının büyümesi

ile doğru orantılı olarak her geçen gün personel yapısının nicelik olarak arttığı ortadadır. Bu noktada bünyeye katılan her yeni personelin diğer personel kadrosu ile bütünleşmesinin sağlanarak nitelik açısından da geliştirilmesi; gerek verimlilik ve bilhassa üretim ile hizmet kalitesi anlamında büyük önem arz etmektedir.

Tablo 1 : Ülker Şirketler Topluluğu'na Bağlı 14 Firmanın Birinci 500 Büyük Firma İçerisindeki Yerleri, 2007

2007 Yılı Birinci 500 Büyük Firma Sıra No	Firma ve Müessese Adı	Bağlı Bulunduğu Oda	Üretimden Satışlar Net (YTL)
46	Ak Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	728.225.389
75	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	526.647.988
85	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	İstanbul	492.458.049
108	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	İstanbul	411.434.728
116	Önem Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş.	İstanbul	385.706.880
173	Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu ve Kağıt Sanayi A.Ş.	Tire	265.811.018
196	Polinas Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ege-İzmir	240.429.534
208	Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Karaman	228.859.106
254	Datateknik Bilgisayar Sistemleri Tic. San. A.Ş.	İstanbul	188.766.180
337	Fresh Cake Gıda San. ve Tic A.Ş.	İstanbul	141.231.209
373	Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	126.634.203
398	İdeal Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	119.940.893
433	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	109.830.577
461	Turyağ Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir	103.695.474

Kaynak: İSO, "Türkiye'nin Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu-2007", (Çevrimiçi): <http://www.iso.org.tr/web/besyuzbuyuk/bb1-25.htm>.

⁴⁴ Özgen, Öztürk, Yalçın, *a.g.e.*, s. 170.

⁴⁵ (Çevrimiçi): http://www.ulker.com.tr/baskanin_mesaji.aspx, 18.03.2009.

İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl düzenli olarak yayımladığı ve en son 2007 yılına göre değerlendirmiş olduğu Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde Ülker Şirketler Topluluğu'nun bünyesinde bulunan 14 firma da yer almaktadır. Ülker Şirketler Topluluğu'na bağlı 14 firma ve sıralamadaki yerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Kuşkusuz ki, Ülker Şirketler Topluluğu gibi uluslararası bir markanın hizmet içi eğitim programları ve süreçlerinin temin edilmesi, derlenip, akademik literatüre katkı yapacak şekilde ortaya konması çalışmanın en zor kısmını teşkil etmiştir. Bu bağlamda, Ülker Şirketler Topluluğu İnsan Kaynakları Eğitim Müdürü Erkan Dündar ile sürekli olarak dirsek teması kurulmuş ve ilgili bilgi, belge ve dokümanların elde edilmesinde kendisi büyük katkı sağlamıştır.

Çalışmanın geri kalan kısmında, Ülker Şirketler Topluluğu'nun 2008 yılı örgüt içi eğitim uygulamalarının yapısına ilişkin detaylı bir bilgi verilmiştir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, Topluluğun bünyesinde bulunan 2007 yılı İSO ilk 500 firma sıralaması içerisinde yer alan ve yukarıda ifade edilen 14 firmaya da temelde aynı eğitim stratejilerinin uygulandığıdır. Pek tabii ki, temelde aynı olan bu stratejiler, hizmet içi eğitimin uygulanacağı firmanın kendi karakteristik özellikleri bağlamında stratejinin ana ruhuna zarar vermeden farklılaşabilmektedir. Bu süreçlerin incelenmesi ve ortaya konması, çalışmanın birinci kısmında verilen hizmet içi eğitimin teorik varsayımları ile sağlıklı bir karşılaştırma yapılmasını sağlayacaktır. Türkiye'nin en büyük gıda şirketi olan Ülker Şirketler Topluluğu'nun eğitim politika ve uygulamalarının incelenmesi, diğer firmalara da ışık tutması ve ufuk olması açısından büyük önem arz etmektedir.

3.2. Ülker Şirketler Topluluğu Eğitim Müdürlüğü Eğitim Politika ve Stratejileri

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne bağlı Eğitim Müdürlüğü tarafından Ülker Şirketler Topluluğu bünyesinde yer alan çalışanların hem mesleki hem de kişisel gelişimine katkıda bulunarak, bireysel gelişimlerini, kurumun gelişimine dönüştürmek ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol almasını sağlamak amacıyla eğitimler gerçekleştirilmektedir. Ülker Şirketler Topluluğu, çalışanlarına verilen eğitimler vasıtasıyla, öncelikle bireylerin ve bireyler vasıtasıyla da tüm

organizasyonun öğrenmesinin sağlanması, Grup bünyesindeki firmaların birer "Öğrenen Organizasyon" haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda çalışanlar, Ülker Eğitim Müdürlüğü tarafından;

- Kurum kültürünün destekleyici ve geliştirici bir parçası olan,
- Ülker Şirketler Topluluğu'nun bilgi ve deneyim birikimini zenginleştiren,
- Spesifik iş ihtiyaçlarına cevap veren ve iş başında ölçülebilir, gözlemlenebilir sonuçlar yaratan,
- Ülker Şirketler Topluluğu yetkinliklerinin devamlılığına katkıda bulunan,
- Güncel gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olan eğitimleri, kariyerleri boyunca sürekli bir şekilde almaktadırlar.

Ülker Şirketler Topluluğu'nda, hedefleri ve değerleri doğrultusunda gerekli kurumsal ve bireysel davranış değişikliklerinin oluşmasını sağlamak için Eğitim Müdürlüğü;

- Eğitim ihtiyaç analizi yapma,
- Bunun sonucunda eğer gerçek bir eğitim ihtiyacı varsa hedef kitleyi doğru analiz etme,
- Davranışsal hedefleri belirleme,
- Davranışsal hedeflere göre eğitim tasarımı gerçekleştirme/geliştirme,
- Eğitimin uygulanmasını sağlama,
- Tüm bunların sonucunda da verilen eğitimin etkinliğini değerlendirme/izleme çabasında bulunmaktadır.

Çalışanlar; müdür seviyesine kadar ağırlıklı olarak meslekleriyle ilgili teknik eğitimlere katılmaktayken, müdür ve üzeri seviyelerde teknik eğitimlerin yanında kişisel gelişim ve yönetim eğitimleri de almaktadırlar. Bu doğrultuda üst yönetim çalışanları daha ziyade yurtiçi ve yurtdışı seminer ve konferanslara katılmakta ve buradan edindikleri eğitim vasıtasıyla çalışma hayatında karşılaşmaları muhtemel olan problemleri çözme noktasında daha sistematik ve analitik düşünce yapısına sahip olmaya çalışmaktadırlar. Eğitim Müdürlüğü, çalışanların kurumsal hedef ve stratejiler ile uyumlu olarak gerekli teknik, davranışsal, yönetsel ve stratejik donanuma sahip olmalarını sağlamak

üzere sistemler kurup, bu sistemlerin ihtiyaçlara göre çalıştırılmasını hedeflemekte, verilen tüm hizmetlerin iş kollarının stratejileri ve ihtiyaçlarına paralel olması da söz konusu sistemin en önemli kriterini oluşturmaktadır.

4. ÜLKER ŞİRKETLER TOPLULUĞU 2008 YILI EĞİTİM UYGULAMALARI ANALİZLERİ: EĞİTİM KATEGORİLERİ

Günümüzde acımasız rekabet ortamı, tüm yöneticilerin, işteki başarıyı ve verimliliği artırmanın yolunun eğitimli işgücünden geçtiği konusunda hemfikir olmalarını sağlamıştır. Bu durumu şirketlerin eğitime ayırdıkları bütçe ve zamandan da açıkça görmek mümkündür. Hizmet içi eğitim ve performans konusunda dünyanın en büyük organizasyonu olan, dünyada 100'den fazla ülkede üyesi bulunan ve 25 global ağla bağlantı içerisindeki American Society for Training & Development (ASTD), son yıllarda eğitim sektörünün ufuklarını genişleterek kurum içi eğitim ve öğrenme sürecinin performans sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır⁴⁶. ASTD'nin 2006 yılı verilerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim-gelişim faaliyetlerine en çok bütçe ayıran ilk 40 kurumun çalışanlarının ortalama yıllık kişi başı 5,59 gün eğitim aldıkları belirtilmiştir.

Ülker Şirketler Topluluğu'nun Türkiye'nin ve dünyanın en önemli hızlı tüketim ürünleri grubu olduğu ve mevcut hızlı büyüme oranı ile orantılı olarak sürekli artan çalışan sayısı göz önünde bulundurulduğunda, 2008 yılı sonu itibariyle kişi başı yıllık eğitim gün sayısı 3,72 Adam/Gün gibi dünya standartlarına yaklaşmış durumdadır. Bunun yanında, yıllık ortalama verilen eğitim saati ve eğitim maliyetleri de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2 : Çalışan Başına Eğitim

Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Saati:*	21,84 Adam/Saat
Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Günü:*	3,72 Adam/Gün
Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Maliyeti:*	478,23 TL (KDV dahil)

Kaynak: Ülker Şirketler Topluluğu İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (İKGM) Eğitim Müdürlüğü 2008 yılı Faaliyet Raporu.

Tabloda yer alan rakamlara, halihazırda sahada yapılan bilhassa saha satış teşkilatı tarafından organize edilen ve ilgili Şirket Genel Müdürü onayı ile ya da ilgili Grup Şirketleri bünyesinde Eğitim Müdürlüğü planlama ve kontrolü dışında gerçekleştirilen ve merkezi kayıtlara geçemeyen lokal eğitimler de eklendiğinde, dünya standartlarına ulaşılmış olduğu görülecektir.

İKGM Eğitim Müdürlüğü tarafından 2008 yılında verilen tüm eğitimlerin katılımcılar, açılan grup sayısı, eğitim gün ve saati ve de maliyetine ilişkin genel tablo ise şu şekildedir.

Tablo 3 : 2008 Yılında Verilen Eğitimlerin Kategori Bazında Dağılımı

KATEGORİ	EĞİTİM GRUP SAYISI	KATILIMCI SAYISI	TOPLAM EĞİTİM BEDELİ (TL)	TOPLAM EĞİTİM GÜNÜ	TOPLAM EĞİTİM SAATİ
Yönetici Eğitimleri	311	4.453	975.787	7.094	41.945
Geliştirme Eğitimleri	236	3.757	686.475	5.506	32.200
Diğer Eğitimler	-	1.095	128.094	1.076	6.161
Giriş Eğitimleri	15	318	17.904	318	1.908
GENEL TOPLAM	562	9.623	1.808.261	13.994	82.214

Kaynak: Ülker Şirketler Topluluğu İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (İKGM) Eğitim Müdürlüğü 2008 yılı Faaliyet Raporu

⁴⁶ (Çevrimiçi): http://www.astd.org/NR/rdonlyres/7EA9365D-709D-4C25-BDC8-42F55C2EC360/16912/2007_ASTD_State_Of_The_Industry_Report_Executive_S.pdf, 13.04.2009.

- Mevcut işlerinizde biriminizin verimliliği ve performansı yönünden gelişiminizi destekleyecek olan eğitim konuları varsa lütfen belirtin.
- Departmanınızla ilgili özellikle katılmak istediğiniz konferans ve zirveler var mı? Bu konuda önerebileceğiniz konferanslar hangileridir?
- Ekibinizdeki çalışanların Ülker yetkinlikleri açısından genel bir değerlendirmesini yapar mısınız?
- Ekibinizin meslekî konularda yurtdışında eğitim alması gerekiyor mu? Hangi konularda eğitimler gerektiğini belirtin.
- Yeni işe alınan elemanların oryantasyonu, ürün bilgisi, iş süreçleri ve temel bilgiler konusunda bir problem yaşıyor musunuz? Özellikle talep ettiğiniz temel eğitim programları var mıdır?
- Ekibinizde yöneticilik yapan personelin hangi yönetim konularında gelişmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Ekibinizde mesleki olarak teknik bilgisi zayıf olan arkadaşlarımız var mıdır? Bu eksik bilgiler özellikle hangi konularda ağırlık kazanmaktadır?
- Sürekli olarak tazelenmesi gereken bilgilere ihtiyaç duyuyor musunuz? (Mevzuat, kanun vb.)
- Ekip çalışmasından ne derece memnunsunuz? Yaşanan sorunlar var mı? Yıl içinde ekip çalışmasını pekiştirecek outdoor aktivitelere ihtiyacınız var mı?
- Düşük performanslı çalışanlar için eğitim kataloğundan eğitimler seçilebilecektir (Ülker, genellikle Aralık ayında başvuruları almaktadır). Fakat yine de özellikle eğitim yoluyla performanslarını geliştirebileceğiniz eğitim konularını belirtiniz. Katalogda sizce hangi eğitim konuları mutlaka yer almalıdır?
- Sektördeki mevzuat değişiklikleri biriminizi nasıl etkiliyor? (Gıda mevzuatı, EU kriterleri, Yeni Türk Ticaret Kanunu, İş Kanunu). Bu değişikliklerden kaynaklı olarak eğitim ihtiyaçlarınız nelerdir?
- Sektördeki yenilikler, rakipler, gelişen teknoloji ekibinize nasıl yansıyor? Bilgilendirilmesi gereken konular nelerdir?

- Ekibinizde görev değişikliği ya da terfi için hazırlamak istediğiniz çalışanlar var mı? Bunlar için hangi eğitimlerin yararlı olacağını düşünüyorsunuz?
- Ekibinizde kritik pozisyonda olan çalışanların yedekleri var mı? Bu yedeklerin geliştirilmesini düşündüğünüz konular var mıdır?
- Ekibinizdeki mavi yakalı çalışanlar için sürdürülen eğitimlerden memnun musunuz? Mavi yaka eğitim planına koyulabilecek eğitimler sizce hangileridir?
- Ekibinizde işi gereği yabancı dil bilmesi gerektiği halde bu konuda hala gelişmeye ihtiyacı olan arkadaşlarımız var mı?
- Yeni işe başlayan personelin temel eğitim programına tabi tutulması gerekiyor mu? Gerekiyorsa bu programda hangi konular aktarılmalıdır?
- Şirketinizin İK/Eğitim departmanının hizmetlerinden memnun musunuz? Daha farklı ne tür hizmetler almak istersiniz?
- Şirketler Topluluğu İKGM Eğitim Müdürlüğü'nün hizmetlerinden memnun musunuz? Sıkıntılarınız, eleştirileriniz ve önerdiğiniz konuları paylaşır mısınız? (Eğitim konuları, katalog, eğitim çağrı ve iptalleri, eğitim ücretleri, sorununuza zamanında çözüm üretilmesi, eğitim mekanları, eğitmenler, eğitim etkinliği vb).

İhtiyaç analizi sonrasında belirlenen eğitim ihtiyaçları için Ek 1'de gösterilen Eğitim Talep Formu doldurularak işlem yapılır.

4.1. Giriş Eğitimleri

Ülker şirketlerinde çalışmaya başlayan yeni personel için yapılan Oryantasyon Eğitimleri ve gerekli durumlarda göreve hazırlık için uygulanan Temel Eğitim Programlarıdır. Söz konusu eğitimler personel alımı sonrasında Eğitim Müdürlüğü tarafından planlanan süreçlere uygun bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Oryantasyon eğitimleri vasıtasıyla yeni personelin işe ve çalışma ortamına uyumu hızlandırılmakta, iş hayatına ilk defa başlayan ya da farklı firmalardan gelen personelin firma kültür ve değerleri ile iş yapış şekillerini daha çabuk kavraması amaçlanmaktadır. Teorik bölümü Eğitim Müdürlüğü tarafından ayda iki kez tertiplenmekte, işbaşı oryantasyonu ise çalışanın amiri tarafından yürütülmektedir.

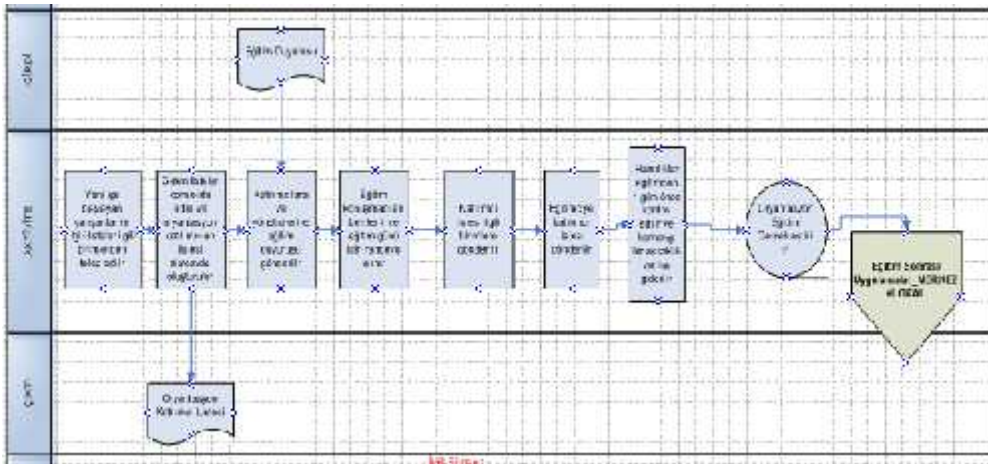
Oryantasyon eğitimleri ile yeni başlayan personel için Ek 2'de gösterilen oryantasyon kontrol listesindeki soruların cevapları aranılır.

Temel Eğitim Programları ise, çalışanın yeni görevinde yapacağı işe yönelik ürün eğitimi, teknik beceri eğitimleri ve iş akışlarının aktarıldığı eğitimler vb. teknik eğitimin verildiği programlardır. Oryantasyon süreci, aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmiştir.

4.2. Geliştirme Eğitimleri

Mevcut çalışanların performans ve potansiyelleri doğrultusunda aldıkları eğitimlerin çoğu geliştirme eğitimleri kapsamındadır. Bunlar yıllık ihtiyaç analizi doğrultusunda şirkete özel yapılan eğitimler, yıllık eğitim kataloğundan başvuru alan eğitimler, yurtiçi ve yurtdışı konferanslar ve genel katılıma açık eğitimler olarak sınıflandırılmaktadır.

Şekil 2 : Oryantasyon Süreci



Kaynak: 18/ İK-EGT-01 İnsan Kaynakları Eğitim Yönetimi Prosedürü

4.2.1. Katalog Eğitimleri ve Uzaktan Eğitimler

Katalog Eğitimleri, performans yönetiminin önemli bir parçası olup, performans değerlendirme görüşmeleri sırasında çalışanın gelişime açık alanlarındaki bu katalogdan eğitim başvurusu yapması sağlanır. Bu anlamda, katalog eğitimleri doğrudan performans değerlendirme sisteminin temel parçalarından birini oluşturmaktadır. Eğitim kataloğu toplam 136 tane eğitimden oluşmakta olup, katalogda yer alan eğitimler aşağıda görüldüğü üzere 10 temel kategori altında sınıflandırılmıştır. Her bir kategori altında da, personelin istek ve talepleri ile üst amirlerinin onayı doğrultusunda tercih edebileceği eğitimler gruplandırılmıştır.

a) Satış Eğitimleri

Ülker Şirketler Topluluğu 2008 yılı Satış Eğitimleri; satışa ön hazırlık aşamasından sonlandırma aşamasına kadar doğru yöntemlerle hazırlanmak üzere satış becerilerinin gelişmesine yönelik bilgilendirme sürecini kapsayan *Satış Teknikleri Eğitimi*, bayi-distribütör satışı yapan katılımcılarda bölgesel satışlarda etkinliği ve verimliliği arttıracak, fikir satışını öne çıkaracak aynı zamanda da yönetim becerilerini geliştirecek yöntem ve teknikler sunma amacı güden *Distribütör Yönetimi Eğitimi*, üretici ve perakendeci arasındaki karşılıklı kazanç ilişkisinin gelişmesine yardım edecek mağaza-içi alan yönetiminin temelleri konusunda geniş kapsamlı bilgilendirmenin yapıldığı *Alan Yönetiminin Temelleri Eğitimi*, satış ekibinde ve özellikle de yönetici pozisyonunda bulunanların potansiyelini keşfedip, onların kapasitelerini etkin biçimde ortaya koymalarında yardımcı olacak *Satış Koçluğu Eğitimi*, tanzim teşhir prensiplerinin ortaya konduğu *Merchandising Eğitimi*, operasyonel uygulamalar ve temel ilkeler konularında katılımcıların detaylı olarak bilgilendirildiği *Kategori Yönetimi Eğitimi*, satış yöneticilerine muhtemel müşterilerini daha net ve objektif olarak anlamaları konularında kolaylık sağlayacak *Satışçılar İçin Pazarlama Eğitimi*den oluşmaktadır.

b) Pazarlama Eğitimleri

Ülker Şirketler Topluluğu'nda 2008 yılı içerisinde uygulamaya konulan Pazarlama Eğitimleri şu şekildedir: Katılımcılara marka ve marka sadakati ilişkisi ve ölçülmesi konusunda temel bilgilerin

aktarıldığı *Marka Sadakati (Loyalty) Eğitimi*, elektronik ticaret ve internet iş modelleri konusunda katılımcıların bilgilendirildiği *E-Ticaret Eğitimi*, katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi konusunda temel bilgilere sahip olmasını sağlayan ve günümüzde önemli bir uzmanlık alanı haline gelen *Müşteri İlişkileri Yönetimi (Costumer Relationship Management) Eğitimi*, temel pazarlama bilgilerinin aktarıldığı *Pazarlama Teknikleri Eğitimi*, etkin pazarlama planlarının nasıl hazırlanması gerektiğini ortaya koyan *Pazarlama Planı Hazırlama Eğitimi*, etkili promosyon teknikleri ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayan *Promosyon Yönetimi Eğitimi*, reklam ve medya ajansları ile sağlıklı ve katma değerli ilişkiler kurmak için yapılması gerekenlerin ve başarılı brief verme tekniklerinin aktarıldığı *Etkin Brief Verme ve Ajanslarla İletişim Eğitimi*, medya planlama ve medya yönetimi konusunda kapsamlı bilgilendirmenin yapıldığı *Medya Planlama ve Yönetimi Eğitimi*, etkin pazar araştırmalarının yapılması ve tüketici tercihlerinin doğru tanımlanmasını sağlamak üzere verilen *Geleceği Anlamak İçin Tüketici Trendleri ve Pazar-Pazarlama Araştırmaları ve Tüketici Davranışları Eğitimi*, katma değerli markalar yaratmak ve yönetmek için dikkat edilmesi gereken konularda verilen *Yaratıcı İşlerin Değerlendirilmesi ve Marka Yönetimi Eğitimi*.

c) Finans ve Dış Ticaret (Mali İşler) Eğitimleri

Katılımcılara finansın temel kavram ve tekniklerinin aktarıldığı; finansal terminolojiye aşina olmanın ötesinde karar verme süreçlerinde finansal bilgi ve kavramları nasıl kullanılacağına öğretildiği *Finansal Farkındalık (Finansçı Olmayanlar İçin Finans) Eğitimi*, temel ihracat bilgi ve tekniklerinin verildiği *Temel İhracat Bilgileri Teslim ve Ödeme Şekilleri Eğitimi*, uluslararası muhasebe standartları hakkında bilgilendirmenin yapıldığı ve eski muhasebe sistemi ile temel farklılıkların ortaya konduğu *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS-IFRS) Eğitimi*, katılımcıların mevcut, İş Kanunu, Ticaret Kanunu, Kurumlar Vergisi Kanunu vb. kanunlara daha kolay nüfus edebilmeleri, yeni kanunlar ile getirilen, değiştirilen ve kaldırılan müesseseleri, kanunun iş hayatına getireceği yenilikleri tanıma ve ilgili kanunların özellikli müesseseleri konusunda bilgi edinilmesini sağlayan *Yasal Eğitimler*, finansal analizin yapısı, işleyişi ve tekniklerinin sunulduğu; ayrıca bankalardan kredi alınması, işletme için karlı olacak yatırım kararlarının

verilmesi ve genel olarak işletmeye ait risklerin tanımlanıp yönetilmesi ile ilgili süreçleri kapsayan *Finansal Risk Yönetimi Eğitimi*, bütçe hazırlanmasının öğretildiği *Bütçe Eğitimi*, temel muhasebe ve finans bilgilerinin aktarıldığı *Genel Muhasebe ve Finansal Bilgi Sistemleri Eğitimi*, vergi kavramlarının açıklandığı ve işletme muhasebe, vergi ve finans süreçlerinin en doğru şekilde yönetilmesi amacıyla verilen *Stratejik Yönetim Karar Tabanları Eğitimi*, Ülker Şirketler Topluluğu 2008 yılı Finans ve Dış Ticaret eğitimlerini oluşturmaktadır.

d) İnsan Kaynakları Eğitimleri

Ülker Şirketler Topluluğu'nda 2008 yılında verilen İnsan Kaynakları Eğitimleri şunlardır: Orta düzey yöneticilere insan kaynakları yönetimi konusunda temel bilgilerin verildiği *İnsan Kaynakları Biriminde Çalışmayan Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi*, işe alım görüşmelerinde ihtiyaç duyulacak yetkinlik bazlı mülakat teknikleri konusunda yöntemlerin ve başarılı bir mülakat için dikkat edilmesi gereken kuralların aktarıldığı *Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri Eğitimi*, kurumsal eğitim uygulamaları konusunda detaylı bilgilendirmelerin yapıldığı *Eğitim Yönetimi Eğitimi*, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortaları Kanunu ile getirilen yenilik ve uygulamaların ortaya konduğu *5510 Sayılı Sosyal Güvenlik Mevzuatı Eğitimi*, alt işveren ilişkisi bulunan şirketlerde çalışma esaslarının sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için alt işveren çalışma mevzuatı ile ilgili bilgilendirmenin yapıldığı *Taşeron Çalıştırma Esasları Eğitimi*, Bireysel ve Toplu İş Hukuku Mevzuatı hakkında bilgilendirmenin yapıldığı *İş Kanunu ve Toplu İş Hukuku Mevzuatı Eğitimi*.

e) Satın Alma ve Lojistik Eğitimleri

2008 yılında Ülker Şirketler Topluluğu'nda verilen Satın alma ve Lojistik Eğitimleri arasında, satın alma ile ilgili sürecin etkin şekilde yönetilebilmesi için gerekli donanımın sağlandığı *Satın alma Yönetimi Eğitimi*, stratejik satın alma tekniklerini uygulayarak tedarikçiler ile karşılıklı yarar ilişkisine dayalı ilişkiler geliştirme, optimum fiyatta anlaşarak, kısa ve uzun vadede maliyet avantajı sağlayabilme tekniklerinin aktarıldığı *Satın almalar ve Teşvik Belgeleri Eğitimi*, satın alma ile ilgili sözleşmelerin oluşturulması açısından sözleşme mantığına hakim olarak olası risklerin öngörülebilmesi için verilen *Sözleşme*

Yöntemi Eğitimi ve tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin etkin ve verimli yapılabilmesi için bilgilendirme amacıyla verilen *Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Eğitimi* bulunmaktadır.

f) Üretim Eğitimleri

Ülker Şirketler Topluluğu'nda 2008 yılında verilen Üretim Eğitimleri, katılımcıların üretim planlama, takip ve kontrol ile stok yönetimi konularında bilgilendirildikleri *İşletmelerde Üretim Planlaması, Takibi, Denetimi ve Stok Yönetimi Eğitimi*, verimliliğin nasıl etkin bir şekilde yönetileceğinin katılımcılara aktarıldığı *Verimlilik ve Verimlilik Artırma Teknikleri Eğitimi*, süreç yönetimi ve iş analizi çalışmalarının adım adım nasıl uygulanacağını aktarıldığı *Proses Yönetimi Eğitimi*, bakım çalışmalarının planlı ve sistematik olarak yürütülmesi amacıyla bakım atölyesi yöneticilerinin bilgilendirildiği *Bakım Yönetimi Eğitimi*, aşırı üretimin yarattığı olumsuzlukların ortadan kaldırılması, işletme kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması ve hataların kabul edilebilir seviyelere indirilmesi konularında bilinçlendirme etkinliklerini kapsayan *Ergonomi Eğitimi*, üretim süreç ve uygulamalarına başlamadan önce Altı Sigma'nın kazanımları konusunda temel bilgilerin aktarıldığı *Altı Sigma'ya Giriş Eğitimi* ve gıda güvenliğini satın alma, üretim ve dağıtımın tüm aşamalarında sağlama noktasında, hammaddeden son ürünün tüketilmesine kadar, fiziksel, kimyasal ve biyolojik tehlikeleri belirleyerek kontrol altına alan ve sürekliliğini sağlamayı amaçlayan HACCP sistemi hakkında bilgilendirme amacıyla verilen *HACCP Eğitimi*ni kapsamaktadır.

g) Kişisel Gelişim Eğitimleri

2008 yılında Ülker Şirketler Topluluğu bünyesinde verilen Kişisel Gelişim Eğitimleri şunlardır: Katılımcıların inovasyon ve inovasyon kültürü konusunda bilgilendirildikleri ve kendilerine bu kültürün içinde düşen rollerin inovatif düşünme teknikleri çerçevesinde anlatıldığı *İnovasyon Eğitimi*, hızla değişen dünya düzeninde "değişim ve yönetimi" konusunda farkındalık ve vizyon sahibi olma, değişimin yarattığı risk ve belirsizlikleri en aza indirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olma tekniklerinin aktarıldığı *Değişim Yönetimi Eğitimi*, kurum içinde kişiler arası farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çalışanların

ve organizasyonun gelişimine katkıda bulunacak yönde yönlendirmelerine ve çatışma durumlarını sinerjiye çevirmelerine yönelik becerilerin aktarıldığı *Çatışma Yönetimi Eğitimi*, Türkçe'nin doğru ve etkileyici bir şekilde kullanımına yönelik becerilerin geliştirildiği *Etkili Konuşma Teknikleri Eğitimi*, çalışanların bilgi kaynaklarını daha hızlı ve etkin okumaları konusunda kullanılan tekniklerin ve bu teknikleri alışkanlık haline getirme yöntemlerini edindirildiği *Hızlı Okuma Teknikleri Eğitimi*, etkin bir müzakere süreci yönetebilmek için gereken yöntemlerin, bilgilerin, tekniklerin ve becerilerin kazandırıldığı *Müzakere Teknikleri Eğitimi*, zamanı daha etkili ve verimli kullanabilmek için gerekli yetkinliklerin kazandırıldığı *Zaman Yönetimi Eğitimi*, çalışanların profesyonel yaşamda kişisel imaj gelişimine katkıda bulunma ve aynı zamanda kurumu en iyi şekilde temsil etmelerine yardımcı olmalarını sağlayacak *Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj Yönetimi Eğitimi*, iş yaşamında yazılı iletişimin ve raporlamaların doğru ve etkin biçimde yapılmasına rehberlik eden *Yazılı İletişim ve Raporlama Teknikleri Eğitimi*, iletişim yöntemleri gözden geçirilerek, geliştirilebilecek yönlerle ilişkin yolların belirlenmesi ve bu paralelde organizasyonda birimler ve kişiler arası iletişim sisteminin uyum içerisinde işleminin nasıl sağlanacağını ortaya konduğu *İlişki Yönetimi ve İletişim Becerileri Eğitimi*, bireysel veya bağlı bulunulan bölümlerin başarısının değil, organizasyonun genel başarısının önemli olduğu yönünde farkındalığının kazandırılması amacıyla verilen *Sistem Düşüncesi Eğitimi*.

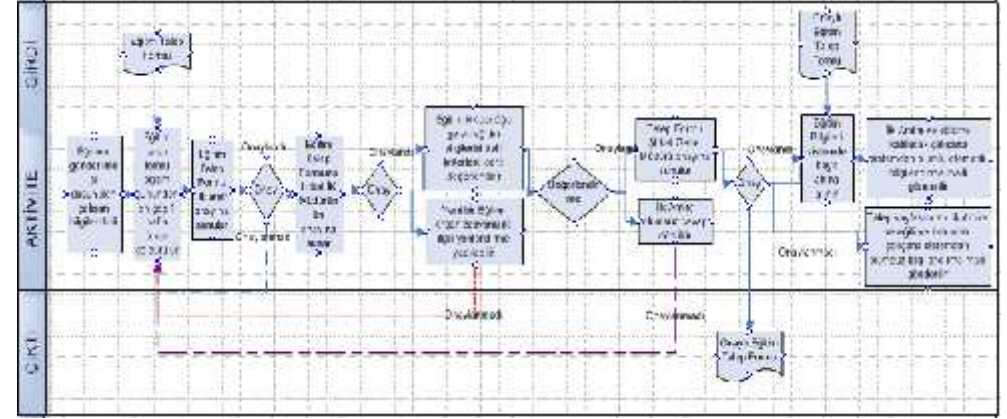
h) Yönetici Eğitimleri

2008 yılında Ülker Şirketler Topluluğu'nda verilen Yönetici Eğitimleri arasında, katılımcılara stratejik kararlar alma, bunları yaşama geçirme, değişimi yönetme, stratejik kararların kurum içinde yaygınlaşmasını sağlama ve sonuçların değerlendirilmesi konularındaki yaklaşımların aktarıldığı *Stratejik Düşünme ve Stratejik Yönetim Eğitimi*, yöneticilerin ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli çalışmaları; bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamaları, yapıcı tutum ve davranışları ortaya çıkarmaları, kısacası tüm işletme çalışanlarının daha istekli ve heyecanlı iş yapmalarını sağlamak ve verimli bir yapı oluşturmak amacıyla verilen *Liderlik ve Astların Motivasyonu Eğitimi*, iş yaşamında ortaya çıkan verimsizliği ortadan kaldırmaya, sürekli olarak aynı işi yapıyor olmanın yaratacağı

eğitimlerin çoğunun tüm Ülker beyaz yaka çalışanlarının başvurusuna açık olduğu görülmektedir. Eğitim kataloğundaki eğitimlere başvurular ve onay süreçleri Grup Şirketleri intranet iletişim ağı üzerinden yürütülmektedir. Eğitim seçerken, personelin yöneticisi ile performans görüşmesi sırasında mutabık kaldığı gelişim alanlarını destekleyecek olan eğitimlerin öncelikli tercih edileceği, yönetici ile ortaklaşa karar verilen eğitimlerin dışında, kataloğu inceleyerek ihtiyaç duyulan diğer eğitimlerin de seçilebileceği, eğitimleri seçerken personelin dikkat etmesi gereken en önemli kriterin ise kısa ve uzun vadeli şirket hedefleri ile kariyer hedefleri doğrultusunda, mevcut performansı arttıracak bilgi ve beceri ihtiyaçlarını ve vizyonel gelişimi göz önüne almak olduğu unutulmamalıdır.

Intranet sistemi üzerinden eğitim başvuruları "Eğitim" menüsünde yer alan "Eğitim Kataloğu" ve "Eğitim Kataloğu Başvuruları" bölümlerinden gerçekleştirilmekte, personel tarafından katalogda yer alan eğitimlerin içerik, amaç, kimlerin katılabileceğine ilişkin kısımları incelenerek uygun eğitimler seçilebilmektedir. Seçilen eğitimler işaretlenerek eğitim başvuru formu oluşturulmakta, seçilen her eğitim için eğitimin neden seçildiğine dair eğitim talebinin amacının belirtilmesi gerekmektedir. Eğitim taleplerinin yöneticiler ve İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü tarafından değerlendirilmesi aşamasında ilgili kısmın doğru ve uygun bir şekilde doldurularak ihtiyacın gerekçesi tatmin edici bir şekilde ifade edilmelidir.

Şekil 4 : Yurt İçi Talep Değerlendirme Sonucu



Kaynak: 18/ İK-EGT-01 İnsan Kaynakları Eğitim Yönetimi Prosedürü

Eğitim seçimleri tamamlandıktan sonra, başvuru formu onaylanarak bir üst amir onayına sunulmakta, onay silsilesi ilgili Şirket Genel Müdürü ile son bulmaktadır. Son adımda ise, Eğitim Müdürlüğü tarafından talepler konsolide edilmekte, herhangi bir eksiklik, hata varsa düzeltilmekte ya da revize edilmekte, başvuru sonuçları Eğitim Müdürlüğü tarafından personele intranet üzerinden bilgilendirme suretiyle yapılmaktadır. Konsolide edilen talepler doğrultusunda Eğitim Müdürlüğü tarafından satın alma birimi ile koordineli bir şekilde eğitim hizmet satın alma işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Uzaktan eğitimler ise, diğer eğitimlerden farklı olarak sınıf içine gelmeden internet bağlantısı kurulan herhangi bir yerden gerçekleştirilebilmektedir. Onaylanan bu tarz eğitimlerle ilgili olarak eğitimi talep eden personele Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli web sitesi adresi ve sisteme girmek için kullanıcı adı ile şifre bilgileri temin edilmektedir.

Personel, onaylanmış ve kendisine bilgilendirme yapılmış eğitimlere katıldığı zamanlarda izinli olarak dikkate alınmakta, eğitim davet maili aldığı halde eğitimlere haber vermeden gelinmediği ya da önceden bildirilen bir mazereti olması ve bunu eğitimden en geç 1 hafta önce Eğitim Müdürlüğü'ne bildirmediği takdirde, çok ciddi kişisel

sırasında yapması gerekenler anlatılmış, bilgilendirmede bulunulmuştur.

4.4. Yönetici Eğitimleri

Eğitim Müdürlüğü tarafından tüm şirketlerdeki her düzeydeki yönetici ve yönetici adaylarının gelişimi için uzun soluklu yönetici geliştirme programları planlanmaktadır. Bu eğitimler genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır.

İlk Düzey Yönetici Eğitimleri (İDYE): İlk kademe yöneticileri olan formenlerin yönetim becerilerini geliştirmek için hazırlanmış olan eğitim programıdır. 2007 yılında ilk olarak başlayan bu eğitim programı 2008 yılı içinde tüm fabrikalardaki formenlere verilmiştir.

Ülker Yönetici Geliştirme Programı: Müdür ve müdür adayları için tasarlanmakta olan bu program vasıtasıyla bir nevi yönetilen kısımdan yöneten kısma geçiş sırasında personele özellikle yönetsel, idari ve lider becerilerin kazandırılması amacıyla uygulanmaktadır.

Söz konusu eğitimler için seçilecek formen ya da terfisi düşünülen personel bilgisi Eğitim Müdürlüğü'ne verildikten sonra bu birim tarafından eğitim programları oluşturulmaktadır.

4.5. Üst Düzey Yönetici Eğitimleri

Üst düzey yöneticiler için koçluk, akademisyenlerden birebir eğitimler, yurtdışı eğitim programları gibi çeşitli eğitimler düzenlenmekle birlikte, bu programların ilerleyen dönemlerde üniversitelerle yapılacak olan işbirliğiyle daha da kapsamlı bir yapıya kavuşması hedeflenmektedir.

Bu eğitimlerde amaçlanan, kısıtlı zamana sahip olan ve bu zaman zarfı içerisinde azami bilgi edinmeyi isteyen üst düzey yöneticilere gerek zamanı daha iyi yönetmek gerekse de mevcut program ve görevleri arasında en uygun zaman dilimlerinde gerekli eğitimleri alarak güncel kalmak, ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmeleri takip etmek, yeni trendlere proaktif bir bakış açısıyla yaklaşmak, eğitimci ile kurulan bire bir diyalog sayesinde en verimli kazanımları elde etmektir.

Diğer yandan Ülker'de üst düzey yöneticilerinin birçoğu profesyonel koçluk seansları almaktadır.

4.6. Diğer Eğitimler

Yukarıda ifade edilen eğitimler dışında Eğitim Müdürlüğü tarafından proje ve yabancı dil eğitimleri de organize edilmektedir. Proje eğitimleri rutin eğitim programları dışında bazı özel projeler amacıyla düzenlenen eğitimleri kapsamaktadır. Yabancı dil eğitimleri ise, bu konuda uzman kuruluşlar vasıtasıyla gerek Holding bünyesinde gerekse hafta sonları personelin kurs mekanlarına katılımı suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu eğitimler için talep oluşturulması aşamasında Eğitim Talep Formu düzenlenmekte ve söz konusu personelin amirinin onayıyla eğitim talepleri karşılanmaktadır.

Özellikle günümüz iş dünyasında çalışanların ana dilleri dışında başka yabancı dil bilgisine-özellikle İngilizce-sahip olması aranan en temel gerekliliktir. Bu noktada, Ülker Şirketler Topluluğu Eğitim Müdürlüğü tarafından yabancı dil eğitimleri desteklenmekte, çalışanlardan talep edenlerin istekleri halinde istedikleri sayıda yabancı dil öğrenmeleri bölüm amirleri ve eğitim müdürlüğü tarafından uygun görülmesi halinde mümkün bulunmaktadır.

4.7. Eğitim ve Eğitimci Değerlendirmesi

Her eğitim sonrasında eğitime katılan her bir personele Ek 3'de gösterilmiş bulunan formda yer alan sorular sorulmakta ve personelin görüşlerini belirtmesi istenmektedir. Formun samimi, ve gerçek görüşler ile doldurulması, yeni dönemde yapılacak diğer eğitimlere ışık tutmakta, ayrıca performansı düşük görülen eğitimciler ya da eğitim firmaları ile ilerleyen dönemde ya çalışılmayabilmektedir.

SONUÇ

1980'li yıllar hayatın her alanında köklü değişikliklerin yaşanmaya başladığı yılları temsil etmektedir. Bu tarihten günümüze değin, gelişmiş veya az gelişmiş olan bütün ülkeler ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik anlamda yapısal değişim ve dönüşüm süreci

içerisine girmiştir. Öyle görülmektedir ki, bu yapısal değişim ve dönüşüm süreci, küreselleşme olgusunun da etkileri ile birlikte daha uzun yıllar boyunca devam edecektir.

Yapısal değişim ve dönüşüm süreci içerisinde; işletmeler açısından ön plana çıkan etken unsurlar; acımasız rekabet ortamı, baş döndürücü hızla yaşanan teknolojik yenilikler, yeni yönetim teknikleri ve organizasyon yapılarındaki değişikliklerdir. Bu yeni yaşam koşullarına uyum sağlama noktasında işletmeler, üretimin en önemli girdisi olan insan unsurundan en verimli ve etkin şekilde faydalanmak zorundadır. Bunun yolu ise, eğitimden geçmektedir.

Çalışma hayatındaki uygulama alanlarına ve özel konulara girmekten ziyade, okul öncesi eğitimden başlayarak, İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimleri kapsayan örgün eğitim, insan unsurundan en verimli şekilde yararlanma hususunda yetersiz kalmaktadır. Bunun sebebi ise, örgün eğitim sürecinde, eğitim alanlara, çalışma hayatında daha fazla gerekecek olan pratik ve uygulama bilgilerinden ziyade, genel nitelikli teorik bilgilerin verilmesidir. İşte bu noktada, örgün eğitimin eksikliklerini giderici ve tamamlayıcı bir özelliğe sahip olan yaygın eğitim mekanizması devreye girmektedir. Yaygın eğitimin özellikle de işletmeler açısından en önemli kolunu ise hizmet içi eğitim oluşturmaktadır.

Genel olarak işgücünün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmeyi hedefleyen hizmet içi eğitim programları, farklı düşünürler tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada hizmet içi eğitim türleri üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bunlar; genellikle kuruma yeni giren işgücünün yetiştirilmesinde uygulanan iş başında eğitim; işletme içinde ya da dışında düzenlenebilen iş dışında eğitim ve son olarak da özellikle son yıllarda teknolojik alanda meydana gelen değişiklikler sonucu uygulamada yoğun olarak tercih edilmeye başlanan teknoloji temelli hizmet içi eğitimidir.

Teorik yazında; yetki devri yoluyla eğitim, oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, staj yoluyla eğitim, yönetici gözetiminde eğitim ve görme ve işitmeye dayanan eğitim en sık başvurulmuş iş başında hizmet içi eğitim yöntemleri iken; iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri arasında en çok tercih edilen uygulamalar arasında ise, konferans, rol

oyun, örnek olay, araştırmalı vaka çalışması, işletme oyunları ve duyarlılık eğitimi yer almaktadır. Teknoloji temelli hizmet içi eğitim yöntemleri ise, işletmeler tarafından daha çok son yıllarda talep edilen ve özellikle de multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim aracılığıyla uygulamada yer alan eğitim türlerindedir.

Bu çalışmada, hizmet içi eğitim yöntemleri ile ilgili olarak ifade edilen teori yazınının güçlendirilmesi ve uygulamadaki görünümünün detaylandırılması amacıyla, günümüzde gıda sektöründe bir dünya markası olarak kabul edilen Ülker Şirketler Topluluğu'nun hizmet içi eğitim felsefe ve stratejileri incelenmiştir. Bu noktada, Ülker Şirketler Topluluğu İnsan Kaynakları Eğitim Müdürü Erkan Dündar'dan ilgili bilgi, belge ve dokümanlar temin edilmiş, aynı zamanda eğitim süreçleri ve bu süreçlerin işleyişi ile ilgili detaylı bilgi edinme noktasında yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Yapılan araştırma ve değerlendirmeler sonucu, Ülker Şirketler Topluluğu'nun hizmet içi eğitim uygulamalarına ciddi oranda bütçe ve zaman ayırdığı görülmüştür. Giriş eğitimleri, geliştirme eğitimleri, uzmanlık programları, yönetici eğitimleri ve üst düzey yönetici eğitimleri kategorilerinde hizmet içi eğitim uygulamalarına yer veren Ülker Şirketler Topluluğu'nun en çok öne çıkan eğitim faaliyetlerinin, yönetici eğitimleri ve geliştirme eğitimleri olduğu görülmüştür. Bunun dışında, özellikle işe yeni başlayan personelin işe uyumu noktasında oryantasyon eğitimi ve temel eğitim programları aldığı da gözlemlenmektedir. Oryantasyon süreci, işe yeni giren personelin icra edeceği işe ve çalışma ortamına uyum sağlaması noktasında gerekli olan tüm desteği verirken; temel eğitim programları ise işyeri içinde görev değişikliği ya da terfiyle karşılaşan personelin yeni görevinde yapacağı işin tüm inceliklerini öğretmeye yöneliktir.

Bu çalışmada, özellikle geliştirme eğitimleri içerisinde kategorize edilen katalog ve e-learning eğitimleri üzerinde durulmuştur. Bunun sebebi, bu eğitimlerin oldukça profesyonel bir şekilde detaylandırılmış olması ve personelin her türlü bilgi, beceri ve nitelik eksikliğini giderecek özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. 10 temel kategori altında 136 tane eğitimin mevcut olduğu katalog ve e-learning eğitimleri sonucunda, personel; kariyer basamaklarını tırmanırken; kendi tespit ettikleri ve amirlerinin de onayladıkları konularda uzmanlık derecesinde bilgi sahibi olabilmektedirler.

Ülker Şirketler Topluluğu hizmet içi eğitim uygulamaları çerçevesinde en etkin ve proaktif eğitim kategorisi olarak değerlendirilebilecek katalog ve e learning eğitimleri, kendi içerisinde her biri farklı bir uzmanlık alanını ve stratejisini temsil eden eğitim gruplarına ayrılmaktadır. Bu uzmanlık alanları; satış, pazarlama, finans ve dış ticaret, insan kaynakları, satın alma ve lojistik, üretim, kişisel gelişim, yönetim ve yönetici, e-learning ve bilgisayardır. Görüldüğü üzere tüm bu uzmanlık alanlarına yönelik olarak verilen eğitimler, Ülker grubunun rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilirliğini sağlama noktasında çalışanlarına gerekli olan bilgi ve beceriyi kazandırmayı amaçlamaktadır.

Satış ve pazarlama alanlarındaki hizmet içi eğitim uygulamaları; gerek satış ve gerekse de pazarlama süreçlerindeki tüm aşamalarda verimliliği ve etkinliği artırma amacı taşımakta iken; finans ve dış ticaret alanlarında verilen eğitimler ise finans piyasası ve uygulamaları ve ayrıca ithalat, ihracat ve muhasebe teknikleri hakkında gerekli bilgi ve beceriyi katılımcılara kazandırma amacını gütmektedir.

Tüm dünyada personel ile ilgili kayıt tutuculuktan öteye geçemeyen personel yönetimi disiplininin, insan unsurunun en etkin ve verimli şekilde kullanılması gerekliliği düşüncesine dayanan ve odaklanan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin çok yoğun bir şekilde uygulamada da kendini gösteriyor olması, Ülker Şirketler Topluluğu'nu insan kaynakları eğitimine yöneltmiştir. Bu doğrultuda, özellikler orta düzey yöneticilere gerek teorik bazda insan kaynakları yönetiminin temel ilke ve uygulamaları, gerekse de uygulamada karşılaşılan yönetsel ve hukuksal sorunlara ilişkin düzenlemeler ve çözüm stratejilerine ilişkin temel çerçeve sunulmaktadır. Bir diğer uzmanlık alanı olan satın alma ve lojistik eğitimleri ise, satın alma sürecindeki stratejik teknikler ve lojistik yönetimi ile ilgili pek çok konu üzerinde derinlemesine bilgi aktarımını kapsamaktadır.

Bir işletmede belki de en önemli süreci temsil eden üretim fonksiyonunun ilk aşamasından sonlandırılmasına dek tüm aşamalarını kapsayan üretim eğitimleri, çalışanlara etkin bir üretim sürecinin nasıl olması gerektiğine dair pek çok bilgi ve beceriyi kazandırmakla yetinmeyip, aynı zamanda üretim sürecinin uygulanması aşamasında öğrenmeyi de sağlamaktadır.

Özellikle son yıllarda kendine özgü bir disiplin alanı haline gelen "kişisel gelişim", Ülker Şirketler Topluluğu'nun eğitim kategorilerinde de kendisine önemle yer bulmuştur. Bu eğitim süreci dahilinde, sürekli olarak değişen ve gelişen dünya düzenine her alanda ayak uydurma stratejilerinden etkin okuma ve konuşma tekniklerine; zaman yönetiminden imaj yönetimine kadar pek çok alanda kişisel gelişim prosedürlerine yer verilmektedir.

Her biri öncelikli olarak başında olduğu birimler dahilinde olmak üzere, işletmenin tamamını ilgilendirecek stratejik kararlar alma ve bunları yönetme noktasında da başı çeken yöneticilere yönelik olarak verilen eğitimler de, Ülker Şirketler Topluluğu'nun eğitim kategorileri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin, karşılaşabilecekleri tüm olağan ve olağanüstü durumları başarılı bir şekilde yönetmeleri ve stratejik hedeflere ulaşma noktasında doğru kararlar almalarına yardımcı olma noktasında yönetici eğitimleri; gerçekten de fonksiyonel yapısı sayesinde oldukça başarılı sonuçlar alınmasını sağlayabilmektedir.

Son yıllarda bilişim ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen köklü ve hızlı değişiklikler, işletmeleri de bu değişikliklere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Günümüzde bilgisayar teknolojisi ve internet alanında meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm süreci; işletmelerin bazı eğitimleri web tabanlı (e-learning) yani belli bir mekana bağlı kalmaksızın internet üzerinden verme zorunluluğunu ve sonucunu doğurmuştur. Bu durum zaten teoride de kendini yoğun bir şekilde göstermektedir. Ülker şirketler Topluluğu da, e-learning eğitimleri kapsamında daha çok temel ekonomi ve yönetim alanlarında yoğunlaşmakta ve katılımcılarına bu perspektifte eğitim sunmaktadır. Bir diğer eğitim prosedürünü oluşturan bilgisayar eğitimleri ise, çalışma hayatında yoğun olarak kullanılan bilgisayar programlarının katılımcılar tarafından en iyi şekilde anlaşılmasını ve uygulamaya konulmasını amaçlamaktadır.

Ülker Şirketler Topluluğu bünyesi dahilinde, *oryantasyon ve temel eğitim programları ve geliştirme eğitimlerinin* haricinde verilen eğitimler; katılımcı profilinin konu hakkında bilgi sahibi olduğu ve söz konusu konu hakkında daha spesifik bilgilerin verildiği *ihtiyaç analizi ve eğitim talepleri doğrultusunda verilen eğitimler*; yurt dışında sağlayacağı bilgi, birikim ve becerileri eğitim sonrası Ülker Şirketler Topluluğu'nda aktif

olarak kullanabilecek ve bu doğrultuda katma değer yaratacak çalışanların yurtdışında uygun eğitimler almasını sağlayan *yurtdışı eğitimleri*; özellikle üniversitelerle işbirliği içerisinde yürütülen ve alanında uzmanlaşmış kişilerden alınan eğitimlerle ya da kurum içinde bilgi ve birikimini aktarabilecek yetkinlikte bulunan uzman personel yardımıyla gerçekleştirilen *uzmanlık programları* ve her düzeydeki yönetici ve yönetici adaylarının gelişimini destekleyici *yönetici geliştirme eğitimleridir*. Bunların dışında; rutin eğitim programları haricinde bazı özel projeler amacıyla düzenlenen *proje eğitimleri* ve çalışma hayatının “olmazsa olmaz”larının belki de en başında bulunan *yabancı dil eğitimlerinin* verildiği görülmektedir.

Sonuç olarak; günümüzde teorik yazında var olan hizmet içi eğitim uygulamalarının, işletmelerin büyüklüklerine, üretim hacimlerine, çalışma biçimlerine, hizmet verdikleri sektörün özelliklerine, çalıştırılan personelin yapısal özelliklerine ve daha pek çok etkene göre uygulamada da yer bulduğu rahatlıkla söylenebilir. Ülker Şirketler Topluluğu da bünyesi dahilinde bulunan 14 firmanın tüm gereksinimlerini karşılayabilecek bir hizmet içi eğitim yelpazesine sahiptir. Bu eğitim yelpazesinin bir kısmı, teorik varsayımlarda yer alan hizmet içi eğitim uygulamaları ile birebir örtüşürken; bir kısmı ise Şirketler Topluluğu'nun kendine has yapısal özelliklerini karşılamaya yönelik olarak Eğitim Müdürlüğü tarafından öngörülen farklı hizmet içi eğitim yöntemlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında da görülmüştür ki; oryantasyon eğitimi pek çok firmada olduğu gibi Ülker Şirketler Topluluğu'nda öncelik verilen hizmet içi eğitim türlerinin başında gelmektedir. Bununla birlikte, özellikle son yıllarda işletmelerin yoğun olarak kullanmaya başladığı teknoloji temelli hizmet içi eğitim yöntemleri, Ülker Şirketler Topluluğu'nda da bilgisayar ve e-learning eğitimleri şeklinde kendini yoğun olarak göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aytaç, Tufan (2009), “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, (Çevrimiçi): <http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/147/aytac.htm>, 08.04. 2009.
- Bek, Hafizullah (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, ss. 107-120.
- Bilgin, Kamil Ufuk vd. (2007), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını.
- Bingöl, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- Cadwell, Charles M. (1998), *New Employee Orientation: Bringing People on Board Successfully*, Boston, Course Technology.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Yargı Yayınevi.
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2006), “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Sayı: 7, Mart 2006, ss. 51-72.
- Klein, Howard J., Natasha A. Weaver (2000), “The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires”, *Personnel Psychology*, Volume: 53, pp. 47-66.
- Murat, Sedat (2009), *Diünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No. 2009-8.
- Noe, Raymond A. (1999), *Employee Training & Development (İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi)*, Çev. Canan Çetin, 1. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- Ortega, Jaime (2001), “Job Rotation as a Learning Mechanism”, *Management Science*, Volume: 47, No: 10, October 2001, pp. 1361-1370.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Mustafa, Süleyman Sancak (2007), “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, No: 7, Vol: 2,

Temmuz 2007, ss. 1-34, (Çevrimiçi): <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/hizmet.pdf>

Rothwell, William J., H. C. Kazanas (2004), **Improving on-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program**, 2. ed., San Francisco, Pfeiffer Pub.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi.

Selimoğlu, Emel, Hatice Biçen Yılmaz (2009), "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), Yıl: 5, Sayı: 1, Ocak 2009, (Çevrimiçi): http://www.paradoks.org/makale/yil5_sayi1/esoglu-hbyilmaz51.pdf.

Tanman, Bilge (2006), "Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taymaz, A. Haydar (1997), *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, 3. bs., Ankara, TAKAV Vakfı.

Tepe, Arif (2007), "İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Yaygın Eğitim Uygulaması: İSMEK", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.

(Çevrimiçi): http://www.ulker.com.tr/baskanin_mesaji.aspx, 18.03.2009.

(Çevrimiçi): [http://www.astd.org/NR/rdonlyres/7EA9365D-709D-4C25-BDC8-](http://www.astd.org/NR/rdonlyres/7EA9365D-709D-4C25-BDC8-42F55C2EC360/16912/2007_ASTD_State_Of_The_Industry_Report_Executive_S.pdf)


42F55C2EC360/16912/2007_ASTD_State_Of_The_Industry_Report_Executive_S.pdf, 13.04.2009.

Ülker Şirketler Topluluğu İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (İKGM) Eğitim Müdürlüğü 2008 yılı Faaliyet Raporu

18/ İK-EGT-01 İnsan Kaynakları Eğitim Yönetimi Prosedürü

EK 1 : Eğitim Talep Formu

FORM NO: İK-EGT-01
EK - 1 : Eğitim Talep Formu

EĞİTİM TALEP FORMU		Talep Tarihi:																				
																						
TALEP EDİLEN EĞİTİMİN:																						
TÜRÜ (Kilid Gözetim)	Eğilen (.....)	Konferans no. (.....)																				
KEMİKSİTİ GİRİŞİ (Buna katılmaya istenmektedir) Talep edenler:																						
AMACI (Eğitimin amacı nedir? Eğitim sonucunda elde edilecek bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir?)																						
KERİSİ																						
HEDFİNİTİSİ (Eğitimin hedefleri nelerdir?)																						
İSTENİLEN SURETİ BAĞLANTILI BİR SAAT																						
YENİ																						
REBELİ (Kısa Süreli)																						
EĞİTİM VEREN ŞİRKET VE EĞİTİMCİ																						
EĞİTİM KURULMASINDA TEMASA GECİLEN KİŞİ (Eğitimin yapılacağı yerler)																						
KATILIMCI AD BOYAD	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>11</td></tr> <tr><td>2</td><td>12</td></tr> <tr><td>3</td><td>13</td></tr> <tr><td>4</td><td>14</td></tr> <tr><td>5</td><td>15</td></tr> <tr><td>6</td><td>16</td></tr> <tr><td>7</td><td>17</td></tr> <tr><td>8</td><td>18</td></tr> <tr><td>9</td><td>19</td></tr> <tr><td>10</td><td>20</td></tr> </table>		1	11	2	12	3	13	4	14	5	15	6	16	7	17	8	18	9	19	10	20
1	11																					
2	12																					
3	13																					
4	14																					
5	15																					
6	16																					
7	17																					
8	18																					
9	19																					
10	20																					
EĞİTİM TALEP EDEN																						
ŞİRKET																						
DEPARTMAN																						
TALİPTE BULUNAN İKGM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)	İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)																					
TALİPTE BULUNAN DEPARTMAN YÖNETİCİSİ (%4 Sayfa Numarı)	İNŞAAT MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)																					
TALİPTE BULUNAN ŞİRKET PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)	İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)																					
TALİPTE BULUNAN ŞİRKET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (%4 Sayfa Numarı)	YÖNETİM KURULU BAŞKANI (%4 Sayfa Numarı)																					
GRUP BAŞKANI (%4 Sayfa Numarı)	Nispeti:																					

PROSEDÜR NO : 18/UK-SGT-01
Ek - 6 : Oryanlasyon Kontrol Listesi

AÇIKLAMA	ORYANTASYON KONTROL LİSTESİ
Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti	Kurumün belirlenmiş mesleki yeterlilik kontrolü <input type="checkbox"/>
	Kurumün belirlenmiş mesleki yeterlilik kontrolü <input type="checkbox"/>
	Personel ihtiyaçlarının tespiti <input type="checkbox"/>
	Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti	Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti <input type="checkbox"/>
Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Mevcut çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
Sürekli geliştirilmesi gereken mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti	Özelliklerin tespiti ve personelin mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Yeni işe başlayan çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
Çalışanların mesleki yeterlilik ve ihtiyaçlarının tespiti	Çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
	Çalışanların mesleki yeterlilik tespiti <input type="checkbox"/>
Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>
	Departman yöneticileri ile beraber, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi <input type="checkbox"/>

EK 3 : Eğitim Değerlendirme Formu

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU					
Katıldığınız eğitim ile ilgili değerlendirmeleriniz daha sonraki eğitimlerde bize yol gösterecektir. Bu açıdan formu özenle doldurmanızı rica ederiz...					
<i>Eğitimin Adı Eğitmenin Adı Tarihi</i>					
DEĞERLENDİRME	5	4	3	2	1
<i>Eğitim Açısından</i>	Mükemmel	İyi	Orta	Yetersiz	Kötü
1-Beklentilerin Karşlanması					
2-Eğitimin İşte Uygulanabilirliği					
3-Görsel/İşitsel Materyallerin Kullanımı					
4-Eğitim Dokümanının Yeterliliği					
5-Zamanın Etkin Kullanımı					
6-İçeriğin Açık ve Anlaşılır Olması					
7-İçeriğin Konuya İlişkin Temel Kavramları Kapsaması					
<i>Eğitmen Açısından</i>	Mükemmel	İyi	Orta	Yetersiz	Kötü
1-İletişim Kurma ve Motivasyon Sağlama					
2-Konulara ve Sınıfa Hakimiyet					
3-Soruları Etkin Olarak Yanıtlama					
4-Örnek Olaylarla Anlatımı Destekleme					
<i>Organizasyon Açısından</i>	Mükemmel	İyi	Orta	Yetersiz	Kötü
1-Salon ve Oturma Düzeni					
2-Işık, Ses, Sıcaklık Durumu					
3-İkramlar					
ÖNERİLER: Eğitimin tekrarı halinde süre, içerik, eğitmen vb. açılardan etkinliği artırıcı önerileriniz nelerdir?					