



Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi

Nurdan Özdemir
(Eğitim Uzmanı)

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	2
EGİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNDE SÜREÇLER.....	2
EGİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNDE YÖNTEMLER.....	5
EGİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN FAYDALARI.....	7
KAYNAKLAR.....	7

Doğru zamanda, doğru çalışan grubuna, doğru içerikle ve yöntemlerle, ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi, eğitim kaynaklarının etkin ve etkili kullanımı ile eğitimden beklenen değerin yaratılmasını sağlayacaktır.

Giriş

Eğitim planlaması, firmaların eğitim hedeflerine ulaşmada, insan, para, araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılması amacıyla hizmet eden bir süreçtir. Planlama, mevcut durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir. Eğitim ihtiyaç analizi, planlama sürecin ilk adımıdır. Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi; eğitim kaynaklarının etkin ve etkili şekilde kullanılması, yürütülen eğitimlerden maksimum fayda sağlanması, firmanın hedeflerine ulaşma sürecinin hızlanması, firma ürün ve hizmetlerinde kalitenin artması ve müşteri/çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Eğitim ihtiyaç analizi;

- Eğitim hedeflerini ortaya koymak,
- Çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemek,
- Çalışanların memnuniyet ve bağlılığını artırmak,
- Müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmek,
- Ürün ve hizmet kalitesini artırmak,

amaçlarına hizmet eden sistematik bir çalışmadır.

Eğitim İhtiyaç Analizinde Süreçler

Eğitim ihtiyacı en basit anlamda işin gerekleri ile çalışanın şu anki yeterliliği arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacını organizasyonel bazda, pozisyonlar bazında ve kişisel bazda ortaya koyacak süreçler yürütülerek;

- firmanın kısa/uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmada etkin rol oynayabilecek eğitimler,
- her bir pozisyon için mevcut görev tanımları ve bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan niteliklerin incelenmesi sonucunda pozisyon bazında ihtiyaç duyulan eğitimler ve
- her bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerin gereklilikleri ve kişisel yeterlilikleri incelenerek bireysel bazda eğitim ihtiyaçları tanımlanır.

Organizasyon analizi

- Organizasyon analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla hizmet eder.
- Bu aşamada analiz çalışmasının yürütüleceği firmaya ait hedef ve stratejiler incelenir.
- Eğitim faaliyetlerinin firmanın hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamasına yardımcı olur.
- Firmanın güçlü, zayıf yönleri fırsat ve tehlikeler organizasyon analizi kapsamında değerlendirilir.
- Firmanın organizasyon yapısının incelenmesi, firma içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı vb. konuların ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Performans problemleri olan bölümler belirlenir.
- Kuruluşta mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıklar var. Bunlardan hangileri çalışanların nitelik ve performanslarının yetersizliğinden kaynaklanmakta açığa çıkartılır.
- Gelecekte kuruluşta meydana gelebilecek değişiklikler değerlendirilir. Firma organizasyon yapısında ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek değişikliklerin çalışarlarda doğuracağı bilgi ve beceri ihtiyacı analiz edilir.
- Mümkünse organizasyonun içi gibi dış çevresi de analiz edilir. Piyasadaki stratejik öncelikler ve eğilimler, hukuksal düzenlemeler, sendikal hareketler, devamsızlık ve çalışanların işteki davranışları bu anlamda değerlendirilmesi gereken veriler sağlar.
- Organizasyon analizi yürütülmediği takdirde yürütülen eğitim programları firmanın hedefleri ile birebir örtüşmeyeceğinden firmanın yararına olmayan eğitimler için gereksiz zaman ve para harcanmış olur.

Organizasyon hakkında genel incelemenin yapılmasının ardından, çalışmanın kapsamına karar verilmelidir. Eğitim ihtiyaçları, belirli bir grup çalışan için belirlenebileceği gibi organizasyonda görev yapan tüm personel için de belirlenebilmektedir.

Organizasyon analizinden ve çalışmanın kapsamına karar verildikten sonra iş analizi aşamasına gelinir.

İş analizi

- Her iş için yapılması istenen görevler hakkındaki bilginin belirlenmesi (iş tanımlaması) ve bu görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bilgi/beceri ve yeteneklerin tanımlanması (iş yeterliliği) ve kabul edilebilir minimum standartların (performans değerlendirme) belirlendiği aşamadır.
- İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır.
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performanslar belirlenir.
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir.
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir.
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan performans problemlerinin yaşandığı işler ortaya çıkartılır.

Kişi (performans) analizi

- Çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyiyle (standart performans), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farktır.
- Çalışanda varolan bilgi/becerileri ile ortaya koyduğu mevcut performansının, standart (istenilen) performansa uygun olup olmadığı araştırılır.
- Performans farkının bilgi/beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır.
- Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verilirse bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanır.

Yukarıda da belirtildiği gibi son aşamada; organizasyon analizi, iş analizi ve kişi analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların eğitsel nitelikli olup olmadığı belirlenir. Eğer değilse, eğitim dışı çözüm yolları belirlenir. Eğer belirlenen ihtiyaçlar eğitsel nitelikliyse, bunların bir program doğrultusunda hangi eğitimlerle karşılanabileceği araştırılır. Belirlenen ihtiyaçlar firmanın önceliklerine, ihtiyaçlarına ve kaynaklarına göre sınıflandırılarak programlar oluşturulur. Bu son aşamada çalışanların kariyer yolları da dikkate alınır.

Eğitim İhtiyaç Analizinde Yöntemler

Eğitim ihtiyaç analizinde hangi yöntem ya da yöntemlerin kullanılacağı ayrılan insan kaynağına, zamana ve bütçeye bağlıdır. Çalışmada birden fazla yöntem entegre bir biçimde kullanılarak detaylı veri elde edilebilmekte ve böylelikle çalışmanın güvenilirliği artırılabilir.

Çalışmanın kapsadığı çalışan grubunun niteliği ve niceliği, çalışanların coğrafi olarak dağılımı, analiz çalışmalarını yürütecek ve verileri değerlendirecek insan kaynağının varlığı ve yeterliliği de kullanılacak yöntem seçilirken dikkate alınmalıdır.

Birebir Görüşmeler

- Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde birebir görüşmeler yöneticiler ve çalışanlar ile gerçekleştirilir.
- Eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Görüşmelerde standart soruların kullanılması her görüşmeden aynı başlıklarda bilgi edinilmesini ve tüm firma bazında elde edilen verilerin karşılaştırılabilmesini sağlayacaktır.
- Görüşmelerin yürütülmesinde hem sürenin etkin kullanımı hem de uygun detayda bilgi edinilmesi için deneyimli görüşmecilere ihtiyaç duyulacaktır.
- Oldukça detaylı bilgi sağlasa da birebir görüşmeler maliyeti en yüksek ve uzun zaman alan analiz yöntemlerindedir.

Odak Grup Toplantıları

- Odak grup toplantıları da sistematik veri toplama yöntemlerinden biridir. Toplantılardan elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmelerden elde edilen verileri pekiştirir.
- Çalışan sayısı az olan firmalarda toplantılara belli bir pozisyon için tüm çalışanlar katılabileceği gibi, çalışan sayısı çok olan firmalarda toplantılar, örneklem seçilerek yürütülebilir.
- Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken konu, aynı performans sorununu yaşayan ya da aynı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesini sağlayarak baskın bir grubun oluşmasını engellemektedir.
- Toplantılar iyi yönetilmedikleri durumlarda grup içinde oluşabilecek çatışmalar sonucunda dezavantaja dönüşebilirler. Bu fikirlerin geliştirilerek detaylı bilgiye ulaşılmasını engelleyebilir.
- Odak grup toplantıları, kişisel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanımamakta ve verilerin toplanması uzun zaman almaktadır.

Her hakkı saklıdır. **Okyanus Danışmanlık** Mühendislik Gıda Ticaret Ltd. Şti.

www.okyanusbilgiambari.com okyanus@okyanusbilgiambari.com Tel: 232 362 9944 Faks: 232 336 9201

01.10.02/00

"Kalite herkesin Hakkı ve Sorumluluğudur"

Sayfa: 5/7

Anketler

- Yöntem olarak anket kullanımı, büyük kitlelerden kısa sürede veri toplama imkanı sağlamaktadır.
- Anket uygulamasında çalışanlar kimsenin fikrinden etkilenmeden kendi düşüncelerini ortaya koyabilmektedirler.
- Anketlerden sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır.
- Yönetici ve çalışanlarla yapılan birebir görüşmeler ve odak grup toplantılarından elde edilen veriler ihtiyaç belirleme anketini geliştirme sürecine girdi sağlamaktadır.
- Anket sorularının herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilir olması için soruların basit ve kısa olması gerekmektedir.
- Firma teknik altyapısı uygun ise çalışanların İnternet, İnternet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır.
- Birebir görüşme veya odak grup toplantılarındaki görüşmecinin soru sorma şeklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntem ile ortadan kalkmaktadır.

Performans Değerlendirmesi Sonuçları

- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemenin bir yolu da performans değerlendirme sistemi sonuçlarını kullanmaktır.
- Bu yöntemin güvenilirlik derecesi, değerlendirme sisteminin niteliklerine bağlıdır.
- Değerlendirme sistemleri, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir biçimde ortaya koyacak biçimde uygulanmadıkça, performans değerlendirme sistemi sonuçlarından eğitim ihtiyaçlarının saptamak amacıyla yararlanmak doğru olmaz.
- Performans değerlendirme sonuçlarının kişi, grup ya da tüm çalışanlar bazında analiz edilmesi ile, hedeflenen performans düzeyinden sapmalar farklı gruplar bazında açıkça ortaya koyulabilmekte ve düzenlenmesi gereken eğitimler için detaylı bilgi sağlanabilmektedir.
- Belirlenen performans farkının giderilmesi için ilgili bilgi/beceri ve davranışların geliştirilmesine yönelik olarak çalışanların bireysel olarak eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, çalışan bazında belirlenen bu eğitim ihtiyaçları toplanarak pozisyon ve şirket bazında eğitim ihtiyaçlarını ortaya konmaktadır.

Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Alınan eğitimlerin firmanın hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dahil etmek onlarda sahiyiyet duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını artırır.
- Eğitimin işe transfer edilebilme oranını artırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar.

Kaynaklar

1. Craig, R.L. (1989). Training and Development Handbook (2nd ed). NY: McGraw Hill Book Co.
2. Çakırokkalı, N. (2000). A Needs Assessment Study to Design an in Service Training Program for a Research Institute Employees. Yayınlanmamış Mastır Tezi, ODTÜ, Ankara.
3. Goldstein, I.L. (1993). Training in Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation. California:Brooks/Cole Publishing Company.
4. Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bölüm: Eğitim ve Geliştirme, Özçelik, O. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.