

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN  
ÖRGÜTLERİN YETİŞKİN EĞİTİMLERİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gamze ARSLAN DIŞLI**

**Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fuat MAN**

**MAYIS – 2019**

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

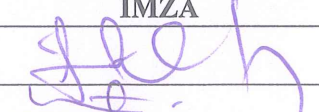
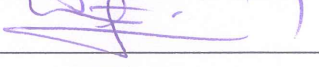

BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN  
ÖRGÜTLERİN YETİŞKİN EĞİTİMLERİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze ARSLAN DİŞLİ

Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 02.05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Ferit MAN	BASARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ece Kuzulu	BASARILI	
Doç. Dr. Nurdan Kuntalan	BASARILI	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Gamze ARSLAN DİŞLİ
Öğrenci Numarası	:	1360Y58013
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Beyaz Et Sektöründe Faaliyet Gösteren Öğretkinlerin Yetiğin Eğitimleri Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%16

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Gamze ARSLAN DİŞLİ  
Gamze  
03.05.2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi ..... Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Fuat MAN

Tarih: 03.05.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Fuat MAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez süreci boyunca bana destek olan başta Şube Müdürüm Şenay KESİM'e, iş arkadaşlarımda Merve GÜVEN'e, Meryem DEMİR SATILMIŞ'a ve kuzenim Yavuz KIRLIOĞLU'na katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Zira olanların desteği olmadan bu çalışma yapılmazdı.

Tezin araştırma kısmında bana zaman ayırarak mülakata katılan tüm yetkililere ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak bugünlere ulaşmamda haklarını ödemeyeceğim anneme, babama ve abilerime şükranlarımı sunar ve ayrıca çok değerli eşime her zaman yanımda olduğu için teşekkür ederim.

**Gamze ARSLAN DİŞLİ**

**3.05.2019**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>BÖLÜM 1: EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE TEMEL TEŞKİL EDEN BİR ZEMİN OLARAK DEĞİŞİM</b> .....	<b>5</b>
---	----------

1.1. Değişim: Anlamı ve Önemi .....	5
1.1.1. Toplumsal Değişimin Kısa Özeti.....	7
1.1.2. Değişimde Bilginin Önemi .....	10
1.2. Eğitim Gereksinimi Doğuran Değişim Kaynakları.....	12
1.2.1. Siyasal ve Yasal Değişim .....	12
1.2.2. Sosyal- Kültürel Değişim .....	14
1.2.3. Ekonomik Değişim .....	17
1.2.4. Teknolojik Değişim .....	18
1.3. Bir Sanayi Sonrası Toplum Tipi Olarak Bilgi Toplumu.....	21
1.4. Hızla Değişen Günümüz Örgütlerinde Eğitimin Yeri.....	24

<b>BÖLÜM 2: YETİŞKİN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b>	<b>30</b>
---	-----------

2.1. Yetişkin Kavramı ve Türleri .....	30
2.2. Yetişkinlerde Öğrenme .....	33
2.3. Yetişkin Eğitimi .....	37
2.3.1. Yetişkin Eğitimi Kavramı.....	37
2.3.2. Yetişkin Eğitime Gereksinim Duyulma Nedenleri.....	37
2.1. Yetişkin Eğitimcisi.....	40
2.1.1. Yetişkin Eğitimcisi Kavramı .....	40
2.1.2. Yetişkin Eğitimcinin Görevleri ve Özellikleri.....	40
2.5. Yetişkin Eğitimi Üzerine Bir Kuram Olan Andragoji .....	41

2.6. Pedagoji ve Andragoji Arasındaki Farklar.....	45
2.7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Andragojinin Yeri ve Önemi .....	51
2.8. Örgütlerde Yetişkin Eğitim Faaliyetleri/Uygulamaları/Süreci .....	53
2.8.1.Eğitim İhtiyaç Analizi.....	54
2.8.2.Eğitim Tasarlama/Planlama .....	59
2.8.3.Eğitimin Uygulanması .....	60
2.8.4.Eğitimin Değerlendirilmesi .....	64
<b>3.BÖLÜM: ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>67</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	67
3.2. Araştırmanın Sınırları.....	67
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.4. Evren ve Örneklem Seçimi .....	68
3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	69
3.6. Bulgular.....	70
3.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	70
3.6.2. Eğitim Tasarlama .....	73
3.6.3. Eğitimin Uygulanması .....	75
3.6.4. Eğitimin Değerlendirilmesi .....	79
3.6.5. Eğitim Sürecinde Yaşanan Zorluklar.....	80
3.6.6. Yetişkin Eğitim Üzerine Bir Kuram Olan Andragoji .....	83
3.6.7. Eğitimin Önemi.....	85
3.6.8. Eğitim Süreci Hakkında Katılımcı Önerileri .....	86
<b>DEğerLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİş.....</b>	<b>109</b>

## **KISALTMALAR**

**İSO 500** : Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu

**İSG** : İş Sağlığı ve Güvenliği

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Genel Bir Sosyal Değişim .....	8
<b>Tablo 2:</b> Değişim Kaynakları .....	12
<b>Tablo 3:</b> Türkiye’de Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılıma Oranı (2017- 2018) (Yüzde).....	15
<b>Tablo 4:</b> Türkiye’deki Devlet ve Vakıf Üniversitesi Sayıları .....	16
<b>Tablo 5:</b> Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumunu ve Bilgi Toplumunu Karşılaştırması.....	20
<b>Tablo 6:</b> Yetişkin Yaşamındaki Dönemler.....	32
<b>Tablo 7:</b> Pedagoji ve Andraloji Varsayımlar Arasında Karşılaştırma.....	49
<b>Tablo 8:</b> Mülakat Yapılan Firmaların Listesi.....	70



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim Döngüsü.....	53
------------------------------	----

<b>Tezin Başlığı:</b> Beyaz Et Sektöründe Faaliyet Gösteren Örgütlerin Yetişkin Eğitimleri Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Gamze ARSLAN DİŞLİ <b>Danışman:</b> Doç. Dr. Fuat MAN	
<b>Kabul Tarihi:</b> 3 Mayıs 2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım) + 106 (tez) +3(ek )
<b>Anabilimdalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi <b>Bilimdalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi	
<p>Bu çalışmada işletmelerdeki yetişkin eğitim- geliştirme faaliyetleri incelenmiştir. Yetişkin eğitimi kısaca; sürekli eğitimlerin ilk dönemini tamamlamış kişilerin hayatında yaşadıkları problemleri çözebilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için düzenlenen süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç içerisinde kişiler kendi eğitiminden sorumlu olmayı ve öz-kimliklerine saygılı olunmasını istemektedirler. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı işletmelerin eğitim- geliştirme faaliyetlerini incelemek ve yetişkin eğitim kuramı olan andragojik varsayımların uygulanıp uygulanmadığını analiz etmektir.</p> <p>Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler yarı-yapılandırılmış mülakat ve ikincil veri kaynaklarından elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda kolay örneklem yöntemi seçilmiş ve 5 tane kurumun eğitim- geliştirme faaliyetlerinden sorumlu kişileri ile mülakat yapılmıştır. Seçilen kurumlar Doğu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren beyaz et sektörüne bağlı piliç firmalarıdır. İkincil veri kaynakları kurumsal belgelerdir. Veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir.</p> <p>Elde edilen bulgular sonucunda, görüşülen kurumlarda eğitim- geliştirme sürecinin olduğu fakat eğitim döngüsü olarak adlandırılan bu sürecin andragojik varsayımlara göre yapılmadığı görülmüştür. Bunu engelleyen ana nedenlerin sektörün ve çalışanların durumu olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, kurumların yetişkin eğitim- geliştirme bağlamında neler yapmaları gerektiği konusunda önerilerde bulunulmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Değişim, Eğitim ve geliştirme, Yetişkin eğitimi, Andragoji	

<b>Title of the Thesis:</b> A Study on Adult Education of Organizations Operating in the White Meat Sector
<b>Author:</b> Gamze ARSLAN DİŞLİ <b>Thesis Advisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Fuat MAN
<b>Date of Acceptance:</b> May 3, 2019 <b>Number of pages:</b> vii (front) + 106 (thesis) + 3 (app.)
<b>Department:</b> Human Resources <b>Field of Study:</b> Human Resources Management Management
<p>In this study, adult education-development activities in enterprises are examined. Adult education is defined as the process designed to solve the problems of people who have completed the first period of continuous education and to make them adapt to the changing conditions. In this process, people are expected to be responsible for their own education and beware of their self-identity. In this context, the purpose of this study is to examine the education-development activities of enterprises and to analyze whether adult education theory named andragogy assumptions theory is applied.</p> <p>Qualitative research method was used within the purpose of the study and the data were obtained from semi-structured interview and secondary data sources. Easy sampling method was preferred in the semi-structured interviews and interviews were conducted with the people responsible for the education and development activities of 5 institutions. The selected institutions are broiler companies in the Eastern Marmara Region. Secondary data sources are institutional documents. Data were evaluated by content analysis.</p> <p>As a result of the findings, it was seen that this process, named as the education cycle, was not carried out according to andragogy assumptions theory in the interviewed institutions. It was determined that the main reasons that prevented this were the situation of the sector and the employees. Finally, recommendations were made for the institutions in the context of adult education and development.</p>
<b>Keywords:</b> Change, Education and development, Adult education, Andragogy

## GİRİŞ

Günümüzde dinamik değişim sürecinden söz edilmektedir. Sözü edilen bu değişim süreci ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel birçok alanda etkili olmaktadır. Örgütler de her alanda etkili olan değişim süreçlerini benimseyebilmek ve bu süreç içerisinde yer alabilmek için kendilerini sürekli yenilemek zorundadır. Bunun için de örgütler sürekli yenilenmeyi insan kaynağını eğiterek yapabilmektedir. Çünkü örgütler eğitim ile değişen koşullara uyum sağlayabilmekte, geleceği bütün incelikleri ile kavrayabilmekte, yaptığı işlere bir bakış açıcı getirebilmekte, sürekli değişen çevrede yeni ilişkiler kurabilecek bilgi ve beceri kazanabilmektedirler. (Numanoğlu, 1999:342) .

Örgütler için insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi varlıkların devamı için önemliyse bunu en iyi şekilde yapmalıdır. Bunu yaparken de insan kaynağının yetişkin olduğunu ve onların genç ve çocuklardan farklı olarak eğitilmesi gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Dolısıyla yetişkinler, ihtiyaç duydukları konuları öğrenmek, öğrendiklerini uygulamaya yansıtmak ve eğitimlere deneyim birikimleri ile geldikleri için öz kimliklerine saygılı olacak ortamlarda eğitim almak istemektedirler. Aynı zamanda eğitimcilere bağımlı değil onların kendilerini yönlendiren kişiler olmalarını beklemektedirler. Ayrıca yetişkinlerin motivasyonunda; yüksek maaş, terfi gibi dışsal güdüleyicilerin yanında iş doyumunu, yaşam kalitesi gibi içsel güdüyecilerinde etkili olduğu bilinmelidir. Bu bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada yetişkin eğitiminin uygulamadaki durumu incelenmiştir.

### **Araştırmanın Konusu**

Çalışmanın başlığı; “Beyaz Et Sektöründe Faaliyet Gösteren Örgütlerin Yetişkin Eğitimleri Üzerine Bir Araştırma”dır. Araştırma sürecinde Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) listesinde yer alan üç büyük piliç firması başta olmak üzere, Doğu Marmara’da faaliyet gösteren fakat İSO 500 listesinde yer almayan iki piliç firmasını da örnekleme dâhil ederek Beyaz Et Sektöründeki firmaların yetişkin eğitim faaliyetleri incelenecektir.

## **Araştırmanın Önemi**

Araştırma eğitim geliştirme literatüründe ifade edilen eğitim gerekliliğinin pratikte karşılığının olup olmaması ve yoksa nedenlerinin tespiti açısından önemlidir. Bu amaçla konu saha araştırması yapılarak detaylı incelenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple araştırma kapsamına giren işletmelerin eğitim geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi incelenmiş ve süreçte yaşanan zorluklar tespit edilmiştir. Bu inceleme ve tespitler eğitim sürecinin nasıl olduğunun ortaya çıkarılması açısından önemli görülmektedir.

Ayrıca araştırma; işletmelerdeki eğitim geliştirme faaliyetlerinde katılımcıların birer yetişkin olarak kabul edilmesi ve yetişkin eğitiminin andragojik varsayımlara göre incelenmesi bakımından daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olduğu ifade edilebilir.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, işletmelerde düzenlenen yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerini incelemektir. Bu amaçla işletmelerin düzenledikleri eğitim-geliştirme faaliyetlerinin yetişkin eğitime göre yapılıp yapılmadığı ortaya çıkartılarak literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bu temel amaca ulaşabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Eğitim ihtiyacı nasıl belirlenmektedir?
- Eğitim planı oluşturuluyor mu?
- Planlanan eğitim programı nasıl uygulanıyor?
- Gerçekleştirilen eğitimler nasıl değerlendiriliyor?
- Eğitim sürecinde yaşanan zorluklar nelerdir?
- Kurumlar için eğitim önemli midir?
- Eğitim sürecinde andragojik varsayımlar dikkate alınıyor mu?

## **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de beyaz et sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Örneklem olarak, Doğu Marmara’da faaliyet gösteren beş firma kolay ulaşılabilir durumda olduğu için seçilmiştir. Seçilen beş firmanın eğitim-geliştirme faaliyetlerinden sorumlu kişileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak

konu derinlemesine incelenmiştir. Mülakat 4 kişiyle yüz yüze 1 kişiyle de e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ortalama 60-80 dakika süren mülakatlarda görüşülen kişilere kimliklerinin araştırmanın etik kuralları çerçevesinde gizli tutulacağı garantisini verilmek ve onlardan izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşülen kişilerin içten ve samimi cevapları araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliği üzerine olumlu katkı sağlamıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve hem kurumsal çerçeveden hem de verilerden hareketle temalar oluşturularak bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Aynı zamanda çalışmada ikincil veri kaynakları da kullanılmıştır.

### Araştırma Sınırları

Bu araştırma;

- Bolu ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren beyaz et sektöründeki örgütlerde eğitim ve geliştirmeden sorumlu yöneticiler ile yapılan görüşmelerle,
- Katılımcılarla nitel araştırma desenine uygun olarak yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle,
- Verilerin tematik analizi, katılımcıların algıları ve ikincil veri kaynakları ile sınırlıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde eğitim-geliştirmeye temel teşkil eden bir zemin olarak değişim incelenmiştir. Bu kapsamda değişim kavramı açıklanmış ve toplumsal değişime yer verilmiştir. Ardından eğitim gereksinimi doğuran değişim kaynakları başlığına yer verilmiş ve örgütlerde eğitimin yerinden bahsedilerek bölüm sonlandırılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde yetişkin eğitimi ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle yetişkin kavramı ve türlerine yer verilmiştir. Ardından yetişkin eğitimi ve yetişkin eğitimcisi kavramları üzerinde durulmuş ve yetişkinlerde öğrenmeye yer verilmiştir. Son olarak yetişkin eğitimi üzerine bir kuram olan andragoji incelenmiş ve örgütlerdeki yetişkin eğitim faaliyetlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü ise araştırmanın yöntemidir. Bu aşamada araştırmanın amacı, önemi, sınırları, tasarımı, evren, örneklem seçimi ve verilerin toplanması-analiz edilmesi aşamaları açıklanmıştır. Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren beş piliç firmasının eğitim-geliştirmeden sorumlu kişileri ile gerçekleştirilen

mülakatlar ve örgütlerin eğitim-geliştirme faaliyetleri ile ilgili belgeler analiz edilmiştir. Bulgularda eğitim ihtiyacına, planına, eğitimin uygulanmasına, değerlendirilmesine ve önemine yer verilmiş ve bu süreçlerle ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur. Son olarak araştırma, sonuç ve öneriler bölümü ile bitirilmiştir.

## **BÖLÜM 1: EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE TEMEL TEŞKİL EDEN BİR ZEMİN OLARAK DEĞİŞİM**

Günümüzde sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda değişim süreci yaşanmaktadır. Bilgi ve teknoloji kavramları ise bu değişim sürecinin merkezini oluşturmaktadır. Örgütler söz konusu değişim sürecine ayak uydurabilmek, yaşanan değişimleri sistemlerine entegre edebilmek ve bununla birlikte varlıklarını geliştirebilmek için sürekliliğe ihtiyaç duymaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 240). Söz konusu sürekliliği ise eğitim süreçlerini geliştirerek gerçekleştirebilmektedirler.

Eğitim kavramı, bireyin davranışlarını bilinçli olarak geliştirme sürecidir (Ermiş, 2014: 5). Diğer açıdan eğitim, bireyi değiştirmeye yönelik çabaların tümü olarak da tanımlanmaktadır (Kalkandelen, 1979: 13).

Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Bu karşılıklı etkileşim iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, eğitim süreci toplumdaki değişimlerden etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim süreci yaşanan değişimlere göre kendini yenilemek zorundadır. İkincisi ise, toplumun yenilenmesinde eğitim kavramı öncü bir konumdadır (Güçlü ve Şehitoğlu; 2006: 252). Bu bağlamda eğitim ve geliştirme süreçlerine temel oluşturan değişim sürecini detaylandırmak için değişimin anlamı ve öneminden, toplumsal değişimden, değişimde bilginin öneminden, eğitimin gereksinimini doğuran değişim kaynaklarından ve hızlı değişen günümüz örgütlerinde eğitimin yerinden bahsedilmektedir.

### **1.1.Değişim: Anlamı ve Önemi**

Değişim, tanımlanması zor bir kavramdır. Çünkü bir anlamda her zaman, her şey değişmekte; her gün, yeni bir günü oluşturmakta; her an ise, zaman içerisinde yeni bir zamanı vurgulamaktadır (Giddens, 2005: 40).

Yunan filozofu Herakleitos, değişim ve yenilenme süreçlerinin süreklilik gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte “*Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinden başka sular geçer*”, “*Güneş her gün yenidir*” ve “*Değişmeyen tek şey değişimdir*” sözleriyle de değişimi tanımlamaktadır (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 13).



Değişim her çağda yaşanmıştır ve yaşanmaya da devam etmektedir. Ancak günümüzde yaşanan değişimi diğer çağlardan farklı kılan ise onun hızıdır (Man, 2017: 12). 1950'lerden sonra yaşanan teknolojik gelişmeler bütün insanlık tarihindeki teknik oluşların hepsinden fazla ve hızlıdır.

Bu değişimin çok kısa bir zaman aralığında devasa bir şekilde olduğunu Cathy N. Davidson'ın "*Dünyada bu yıl ilkokula başlayan çocukların %65'i daha icat edilmemiş işlerde çalışacaktır*" öngörüsü açıklamaktadır (Eraslan, 2017). Bu öngörünün mümkün olduğu görülmekte, çünkü 1960'larda ilkokulda okuyan öğrencilerin 1970 ve 1980'lerde en çok istihdam alanı olan kişisel bilgisayar endüstrisinde çalışacağı veya 1980'lerde kimsenin geçimini internet üzerinden sağlayacağı bilgisi yoktu. Şu da bir gerçek ki kimse bundan 10 yıl sonrasını bilecek kadar zeki değildir (Eraslan, 2017).

İnternet teknolojisinin henüz gelişmediği dönemde yaşanan değişimin hızı ile ilgili Alvin Toffler'in verdiği örnek çarpıcıdır (Toffler, 1981: 30-31):

"Söz gelişi M.Ö. altı bin yıllarında olan uzun yolculuklar insanın elindeki en hızlı ulaşım olanağı olan deve kervanlarıyla sağlanırdı. Hızları saatte ortalama on üç kilometreydi. M.Ö. bin altı yüz yıllarında arabanın yapılmasıyla en büyük hız, yaklaşık olarak saatte otuz iki kilometreye ulaştı.

Arabayla ilgili buluş öylesine yeterli olmalı ki, üç bin beş yüz yıl sonra 1784'de İngiltere'de çalışmaya başlayan posta arabası bu hız sınırını aşamadı. Söz konusu posta arabasının hızı, saatte ortalama on altı kilometreydi. 1825'de kamuoyuna sunulan buharlı lokomotif saatte ancak yirmi bir kilometre yapıyordu. Zamanın bütün gemilerinin hızıysa bunun yarısı kadardı. İnsanoğlu geliştirilmiş buharlı lokomotifleri kullanarak 1880'lerde saatte yüz altmış kilometrelik hıza ulaştı. İnsan ırkının bu rekora varabilmesi için milyonlarca yılın geçmesi gerekmişti. Oysa bu hız sınırını dört katına çıkartmak yalnızca elli sekiz yıl aldı. 1938'de havacılar saatte altı yüz kırk kilometrelik sınırı aşıyorlardı. Yine yirmi yıl gibi bir süre içinde hız sınırı iki katına çıkıyordu. 1960'larda roketler saatte yedi bin yedi yüz kilometrelik bir hıza eriştiler. Uzay kapsülleri içindeki insanlar, dünyanın çevresinde, saatte yirmi dokuz bin kilometre hızla dönüyorlardı. Bir grafiğin üzerinde bu gelişmeyi göstermeye kalkarsak, son yıllara gelindiğinde çizgi dikine çıkıp gidecektir."

Toplumsal değişim hızıyla ilgili benzetmeyi sosyolog Anthony Giddens (2005: 40) şöyle ifade etmektedir.

“İnsanlar yaklaşık yarım milyon yıldır dünya üzerinde bulunuyor. Sabit yerleşimin gerekli temeli olan tarımsa yalnızca on iki bin yıldır var. Uygarlıklar, altı bin yıldan pek geriye gitmiyor. Eğer şimdiye kadar ki bütün bir insan varoluşu dönemini düşünürsek (24 saatli bir gün), tarımın ortaya çıkışı gece 23:56 iken uygarlıklar ise 11:57’de ortaya çıkmış demektir. Modern toplumların gelişimiye yalnızca gece 23:59’u otuz saniye geçerken olmuştur. Ancak yine de bu son otuz saniye meydana gelen değişimler, şimdiye kadar olan değişimimden daha az değildir.”

Robert Pearson (2016: 39-41), geleceğin iş trendleri yazısında işe, insana ve dünyaya dair yeni şeyler söylemektedir. Robert göre, gelecekteki kurumlarda çok az insan çalışacaktır. Bu insanlar da sorumluluk ve yetki sahibi, daha iyi eğitilmiş ve daha kaliteli olacaktır. Geleceğin insan kaynağını yönetmeye gerek kalmayacaktır. Çünkü insana olan güven artacak ve insanlar kendi gelişimden sorumlu olacaktır. Bilgi teknolojisi etkisi ile insanlar telefon ve bilgisayar aracılığıyla organize olabilecek ve kontrol edilecektir. Bu nedenle insanların her an her yerde çalışmasına gerek kalmayacaktır. Teknolojik değişimler sonucu insanlar hızı sevmek zorunda kalacaktır. Aynı zamanda bu değişim kültürel değişimleri de beraberinde getirecek ve kadınlar istihdamda en çok tercih edilen kesim olacaktır. Şirketler zeki ve itaatkâr insanlardan çok, fark yaratabilen, yeni şeyler başlatabilen, yaratıcı düşünebilen, risk almaya hazır ve insanlarla iyi geçinen parlak ve duygusal zekâyâ sahip gençler istiyor olacaktır. Gelecekte pek çok kariyer daha kısa sürecek, insanlar işlerini daha genç yaşlarda bırakacak ve başka işler yapmaya başlayacaklardır. Bu da eğitim sistemini ve insanların beklentilerini değiştirmek zorunda olduğumuz anlamına gelecektir.

Tüm bu örneklerde görüldüğü üzere, toplumun her alanında değişim olmuştur ve olacaktır. Özellikle de değişimin hızı artıkça, dünyanın bir noktasında olup biten durumlar, başka yerlerdeki insanları da doğrudan etkileyecektir.

### **1.1.1. Toplumsal Değişimin Kısa Özeti**

Günümüze kadar kendine özgü karakteristik özelliklere sahip farklı toplumsal aşamalardan geçilmiştir. Bunlar sırasıyla; doğa ve avlanmaya dayalı “ilkel toplum”, arkasından “tarım toplumu”, buhar gücünün sanayide kullanılmasıyla başlayan “sanayi-endüstri toplumu” ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ile bu kaynağın işleme ve yönetmede kullanılan teknolojideki gelişmeler sonucunda

yaşanan “sanayi-ötesi toplum” ya da diğer adıyla “bilgi toplumu”dur (Kaya Bensingir,1996: 8).

İlkel çağlarda tabiatla mücadele edebilmek için zekâsını kullanarak taş, sopa ve kemikten oluşan aletler ile tabiatların zor şartlarıyla uğraşan insanoğlu bu bilgi birikimini babadan oğula geçerek almaktaydı.

Bu toplumda yaşayan insanlar ürettikleri ürünlerin fazla olması durumunda bunları köle sahiplerine ve derebeylere vermek zorunda oldukları ve satabilecekleri pazarları olmadıkları için ürün sayısını arttıracak teknolojik gelişmeye gerek duymamışlardır (Aytun, 2008: 19).

**Tablo 1**  
**Genel Bir Sosyal Değişim**

	<i>Sanayi Öncesi Toplum</i>	<i>Sanayi Toplum</i>	<i>Sanayi Sonrası Toplum</i>
<b><i>Bölgeler</i></b>	Asya, Afrika, Latin Amerika	Batı Avrupa, Sovyetler Birliği, Japonya	ABD
<b><i>Ekonomik Sektörler</i></b>	Tarım, Madencilik, Balıkçılık, Ormancılık	İmalat	Ulaştırma, Enerji, Ticaret, Maliye, Sigorta, Gayrimenkul, Sağlık, Eğitim, Araştırma, Hükümet, Turizm, Eğlence
<b><i>Mesleki Eğilim</i></b>	Çiftçi, madenci, balıkçı, vasıfsız işçi	Yarı vasıflı işçi, mühendis	Mesleki ve teknik bilim adamları
<b><i>Teknoloji</i></b>	Hammaddeler	Enerji	Bilgi
<b><i>Metodoloji</i></b>	Sağduyu, Tecrübeler	Ampirizm, Deneyleme	Soyut teori: modeller, simülasyon, karar teorisi, sistem analizi
<b><i>Zaman Perspektifi</i></b>	Geçmişe yönelik,	Projeksiyonlar	Geleceğe yönelik, Geleceği tahmin
<b><i>Eksen Prensipleri</i></b>	Geleneksellik: toprak/kaynak sınırlılığı	Ekonomik gelişme: yatırım kararları üzerinde devlet veya özel sektör kontrolü	Teorik bilginin merkeziliği ve kodlanması

**Kaynakça:** (Dura ve Atık, 2002: 47).

18. yüzyılın ikinci yarısında kendi kendilerine yeten insanların ve toplulukların yerine; yiyeceklerin, malların ve hizmetlerin büyük bir bölümünün satış ya da değiş-tokuş yapıldığı sanayi dönemi ortaya çıkmıştır (Fidan, 2003).

Sanayi toplumu 1770 sonrasında İngiltere’de gerçekleştirilen teknolojik-ekonomik devrimin ve 1789’da Fransa’da başlayan politik devrimin ortak sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla bu ülkeler gibi diğer Batı Avrupa ve ABD de aynı süreçleri yaşamıştır. Örneğin; Almanya İngiltere’den yaklaşık 75 yıllık, Japonya’dan ise 100 yılı aşan bir gecikmeyle bu süreci gerçekleştirmiştir (Erkan, 1998: 201).

İngiltere’nin bol kömüre sahip olması, James Watt’ın çift tesirli buhar makinesini icat etmesi, Bessemer’in yeni çelik üretim sistemini geliştirmesi, John Kayl ve Crompton’un dokuma tezgâhlarını kurması ve İskoçya ve Galler’den demir cevherinin sağlanması önemli teknolojik yenilik olarak sanayi devrimini başlatmıştır. Diğer Batılı ülkeler de 1840’lardan itibaren hızla endüstrileşmeye başlamıştır. Dünya üzerinde Batılı ülkelerin hâkimiyeti bu bilim, teknoloji ve endüstriyel güçler sayesinde olmuştur. Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra yani 1920’lerden itibaren gelişmelerin ağırlık merkezi ise Amerika Birleşik Devletleri’ne doğru kaymaya başlamıştır. En büyük değişimleri gösteren telefon, telgraf, uçak daha sonraları ise nükleer teknoloji ve transistör gibi teknolojiler bu dönemin en önemli gelişmeleri olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sırasında etkili kuvvet olarak görülen uçak, tank, top roketlerle ilgili atış kontrol sistemleri, radar ve nükleer alanındaki gelişmeler dünyanın gelişmiş devletlerini bilim ve teknolojiye daha fazla yatırım yapmaya itmiştir. Bu gelişmeler ileri sanayi toplumlarını bile geride bırakan ve bununla birlikte bilgisayar teknolojisi ve yoğun bilgi üretimi ile değer kazanan bilgi çağı olarak adlandırılan yeni bir dönemi ortaya çıkarmıştır. (Ünal, 2009: 124). Ayrıca, 2011 yılında Almanya’da endüstriyel üretimde yaşanan dijital dönüşüm sürecinin etkisi ile endüstri

Kısacası, 19. yüzyıldan önceki dönemde değişim dinamiklerinin hızı düşük olduğundan bireyler, örgütler ve toplum değişimden daha az etkilenmiştir ve bunlar sanayi devrimi ile birlikte daha dinamik bir yapı ve nitelik kazanmıştır. Bu dönemin etkileri 20. yüzyılın başlarından itibaren ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve

teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak değişim, bilgi çağında geniş bir etki alanını oluşturmuştur (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 4).

### **1.1.2. Değişimde Bilginin Önemi**

Değişimi tetikleyen temel değer bilgidir. Bu nedenle çok boyutlu kavram olan bilgi, veri ve enformasyon kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır. Bu nedenler kavramlar sırasıyla açıklanmalıdır. Veri, “işlendiğinde bilgi haline getirebilecek ve sonuçlar çıkarılabilecek kişilerle, yerlerle, olaylarla, süreçlerle ve fikirlerle ilgili ham olgulardır” (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 50). Veri sürecin hammaddesidir. Tanımlanamayan sembol, rakam, harf, resim, gözlem vs. şeylerdir (Koza, 2008: 56). Bilgi, “verilerin analiz edilerek karar vermek için anlamlı ve kullanılabilir bir hale getirilmesidir” (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 50). Bilgi, verilerin karar verme amacına yönelik işlenmiş halinde anlam kazanmaktadır (Koza, 2008: 56).

Örneğin, bir bölgesel satış müdürü satış elemanlarının aylık satışlarına ilişkin kayıtları bilgi olarak kabul edebilmektedir. Bu kayıtlar, satış elemanlarının performansları hakkında anlamlı bilgi olarak kabul edilebilmektedir. Enformasyon (Davenport ve Prusak, 2001: 24) ise genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi bir gönderici bir de alıcısı vardır. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranış üzerinde bir etki yaratmasıdır.

Bilgi, veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin ve daha zengindir. İkisinden farklı olarak bilgi, insan beynin ürünüdür (Davenport ve Prusak, 2001: 26). Bu nedenle üretilen bilginin insan beyninden çıkabilmesi için paylaşılması gerekmektedir. Bilgi paylaşımına önem veren firmalar çözüm olarak çalışanların birbiriyle konuşmalarına izin vermektedir. Buna çarpıcı bir örnek ise, Japon firmalarının çoğunun yaratıcı bilgi alışverişini desteklemek için “sohbet odaları” kurmuş olmalarıdır. Bu odalarda çalışanların normal iş günlerinde yaklaşık yirmi dakikalık sürede yaptıkları iş hakkında gelişi güzel sohbet etmeleri beklenmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 134-135).

Bilgi aynı zamanda simgelerden oluşmuş bir servettir. Bilgi öncesinde servet çok basitti ve somuttu. Ya ona sahipsinizdir ya da değilsinizdir. Bilgiyle beraber sahip

olunan servet binalarla ya da makinelerle ölçülemez hale gelmiştir. Ancak bilgi pazarlama ya da satış gücüyle ilgili antlaşmalarla, yönetimin organizasyon kapasitesiyle ve çalışanların kafalarının içinde duran bilgiyle önemli hale gelmiştir (Eren Gümüştekin ve diğerleri,2013: 281).

Bilgiyi önemli yapan diğer bir özellik ise, belirsizlik karşısında en çok aranan çare olmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 51). Alvin Toffler (1992: 35) belirsizlik karşısında bilgiyle elde edilebilen gücü şu cümleleriyle anlatmıştır:

“Bilgi aynı zamanda kaba kuvvetten de, paradan da çok farklıdır, çünkü kural olarak, eğer ben silah kullanırsam, siz de aynı anda aynı silahı kullanamazsınız. Siz bir dolar harcarken, ben aynı anda aynı doları harcayamam.

Oysa ikimizde aynı bilgiyi, birbirimize yararlı ya da birbirimize karşı kullanabiliriz ve bu süreç içinde daha yeni bilgiler de üretebiliriz. Mermilerden ve bütçelerden farklı olarak, bilginin kendisi kullanıldıkça bitmez.

Ama son ve daha önemli bir farkı da belirtmek gerekir. Şiddet de, servet de tanımları itibarıyla güçlülerin ve zenginlerin elindedir. Bilginin en devrimsel özelliği ise, zayıfların ve yoksulların da sahip olabileceği bir şey olmasıdır.”

Bilgiyi önemli yapan bir diğer unsur ise, onun hızlı bir şekilde tükenmesidir. Eğitimi tamamlayan bir yetişkin, her yıl teorik bilgisinin % 5’ini yitirmektedir. Bu sebeple teorik bilgisini çağa uydurmak için çalışanların zamanlarının % 15’ini bilgi yenilemeye ayırmaları gerekmektedir. Bu durum ise, bilginin değişim gücünün ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir ( Ermiş, 2014: 27).

1881 yılında Frederick Winslow Taylor (1856-1915) adlı Amerikalı ilk defa bilgiyi iş incelemesinde kullanarak bilginin değerini göstermiştir. Bu durum iş kavramını eğitilmiş, varlıklı ve yetkili insanların önemsemediğini savunan Marx’ın inancına ters düşmüştür. Marx’ın düşüncesine karşın Taylor varlıklı, eğitilmiş bir kişi olduğu halde bir demir döküm tesisinde işçi olarak çalışmıştır. Taylor işçileri verimli kılmak, böylelikle doğru dürüst para kazanmalarını sağlamak üzere harekete geçecek bilgiyi işin incelemesinde kullanmıştır. Taylor’un iş incelemesi dediği şey, işin analizi yapılabilmesi, basit ve tekrarlanan hareketlere bölünebilmesi, bu hareketlerin her birinin kendine göre en iyi biçimde, en iyi zamanda, en iyi aletlerle yapılabilmesidir.

Taylor vasıfsız işçilerin çabucak nasıl eğitilmesi gerektiğini öğretmiştir. Bu sayede bir ülkenin ya da bölgenin yüksek kalitede ürünler üretme becerisi edinmesi için en az elli yıllık bir süre geçmesi gerektiğini savunan Adam Smith'a cevap olarak 'Taylor yöntemi' ile birkaç ay içinde üstün niteliklerde insanlar yetiştirmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomik güçler olan Japonya, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur yükselişlerini Taylor eğitimlerine borçludur. Bu eğitim modeli, sanayi öncesi ortamında yaşayan ve dolayısıyla düşük ücretli bir işgücü oluşturan insanları, kısa bir zaman diliminde dünyanın en üstün kalitedeki ürünleri yapabilecek eğitilmiş işçilere dönüştürmüştür (Drucker, 1993: 54-59).

Aslında günümüz işletmeleri de çalışanlarından kaliteli ürün haricinde bilgi yaratmalarını, paylaşmalarını, bilgiyi arayıp bulmalarını ve kullanmalarını istemektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 156). Dolayısıyla, etkili kişisel ve örgütsel kararlarda kilit rol üstlenen bilgilerin “doğru, eksiksiz, zamanlı, uygun, güncel, kısa, denetlenebilir, yerinde ve ucuz” şeklinde belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Kaya Bensghir,1996:8; Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 52). Tüm bu nitelikler bilginin işgücü ve sermayeden daha önemli olduğunu ve yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bilginin yönetilmesini zorunluluk haline getiren aslında değişim kaynaklarıdır (bkz. Tablo 2). Bunlar aynı zamanda eğitim ve geliştirmenin temel gerekçeleridir.

**Tablo 2**  
**Değişim Kaynakları**

<b>Siyasal ve Yasal</b>
<b>Ekonomik</b>
<b>Sosyal ve Kültürel</b>
<b>Teknolojik</b>

**Kaynak:** (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 62; Man, 2017: 13).

## **1.2.Eğitim Gereksinimi Doğuran Değişim Kaynakları**

### **1.2.1. Siyasal ve Yasal Değişim**

Siyasal ve yasal değişim; siyasal çevre, yasal ve politik çevre unsurlarından oluşmaktadır. Aynı zamanda ticaret hukuku, vergi düzenlemeleri, asgari ücret,

kaynak kullanımı ve fiyatlandırma kısıtları, çevre korumaya yönelik yasalar veya kamu düzenini korumaya yönelik kararlar, siyasal istikrar gibi birçok unsur bu değişim kaynağını oluşturmakta ve işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir(Yamen, 2010: 31). Bylelikle işletmeler, toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından önem arz eden din, tre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında; toplumun ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Aynı zamanda politik anlamda demokratikleşme, sivilleşme, Őeffaflařma, yerelleşme gibi unsurlar örgütleri değişime zorlamaktadır (Bulduk, 2013: 14).

Hızlı bir değişim kanun ve kanun hükmünde kararnameler gibi birçok yasayı etkilemektedir. Türkiye’de 2007-2017 yılları arasında toplam 1496 tane kanun ve 67 tane de kanun hükmünde kararname yürürlüğe girmiştir. Özellikle Biyogüvenlik (2010), İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi (2007), Kadın- Erkek Fırsat Eşitliği (2003), Kişisel Verilerin Korunması (2016), Milletlerarası zel Hukuk ( 2007), Uluslararası İşgücü (2016), Türk- Japon Bilim ve Teknoloji niversitesinin Kuruluşu Hakkında (2017) gibi birçok kanun değişimin beraberinde getirdiği yasalara örnektir. Yürürlüğe giren yasaların yanı sıra Türkiye’de 2007 yılında 118 tane kanun yürürlükten kaldırılmıştır (mevzuat.basbakanlik., 2017).

Özellikle rgtleri etkileyen ve onları değişime zorlayan bir diğer yasa ise 2012 yılında çıkartılan İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2015 yılında bazı maddeleri değiştirilmişti. 1475 sayılı İş Kanunu 1971 yılında yürürlüğe girmiş ve 4857 sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle kaldırılmıştır. Ancak; 1475 sayılı İş Kanunu’nun kıdem tazminatını düzenleyen 14. Maddesi yürürlüktedir. Hemen hemen her yıl 4857 İş Kanununun bazı maddelerinde günün gereklerine göre değişiklik yapılmaktadır (mevzuat.basbakanlik., 2017).

Kamu kurumlarını etkileyen 657 Sayılı Kanun ise, 1965 yılında çıkartılmış ve kanunda kamu görevlilerin aylıklarının ödeme zamanı ile ilgili 1988 yılında değişiklik yapılmıştır (mevzuat.basbakanlik., 2017).



Ayrıca, Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından hazırlanan sözleşmelerdeki ücret düzeyleri, çalışma saatleri, eşit istihdam, çalışma koşulları ve asgari çalışma yaşı ile ilgili konular; örgütlerin iş yapısına ve insan kaynakları uygulamasına etki etmektedir (Gök, 2006: 64- 65).

Yasal ve politik değişim örgütleri doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgütlerde bu etkiyi kurum içini entegre etmek için eğitim faaliyetleri uygulamaktadır. Uygulanan eğitim faaliyetleri sayesinde yeni gelişmeleri çalışanlara aktarabilen örgütler dış çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir.

### **1.2.2. Sosyal- Kültürel Değişim**

Nüfus miktarı, nüfus artış hızı, şehirleşme eğilimleri, okuma yazma oranı, üniversite ve yükseköğretim sayıları, okullardan mezun sayısı, nüfus yapısı gibi birçok durum sosyo- kültürel çevreyi oluşturmaktadır (İleri ve Güven, 2003: 93).

Sosyo-kültürel çevrenin ana merkezinde nüfusun olduğu söylemek mümkündür. Çünkü, sosyo-kültürel çevreyi oluşturan diğer unsurlar ona göre şekil almaktadır. Nüfus, ülkenin gelişme, eğitim, sağlık oranı gibi birçok unsuruna etki yapabilmektedir. Türkiye' nin nüfusuna baktığımızda ise 31 Aralık 2017 tarihi itibarıyla 80 milyon 810 bin 525 kişidir. Bu rakamın % 50,2' sini erkekler, % 49,8 'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca, 15-64 yaş grubunda olan (çalışma çağındaki) nüfusun oranı %68'dir. Bir önceki yıla göre 2017 yılı nüfusu 995 bin 654 kişi kadar artmıştır. 2018 yılında ise 81 milyon 867 bin 223 kişi, 2020 yılında ise 107 milyon 100 bin 904 kişi olması ön görülmektedir. TÜİK verilerine göre her yıl nüfus artışı görülmektedir (TÜİK, 2018).

Türkiye' de aktif işgücü olarak çalışan nüfusunun eğitim durumu Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3**  
**Türkiye’de Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranı (2017-2018)**  
**(Yüzde)**

<i>Eğitim Durumu</i>	<b>Toplam</b>		<b>Erkek</b>		<b>Kadın</b>	
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Toplam</i>	<b>52,4</b>	<b>53,4</b>	<b>72,3</b>	<b>73,0</b>	<b>33,0</b>	<b>34,1</b>
<i>Okur-yazar olmayanlar</i>	18,8	19,2	31,8	32,2	16,1	16,5
<i>Lise altı eğitimliler</i>	49,0	49,4	69,3	69,9	28,0	28,3
<i>Lise</i>	54,4	55,9	71,4	72,1	33,0	36,2
<i>Mesleki veya teknik lise</i>	66,4	66,6	82,3	82,1	41,5	41,4
<i>Yükseköğrenim</i>	79,4	80,2	86,1	86,5	71,2	72,7

**Kaynak:** TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Eylül 2018.

Türkiye’ de 2016 ve 2017 yıllarına ait aktif işgücü (15 ve üzeri yaş grubu) verileri, nüfusun eğitim düzeyinin ağır tempoyla yükseldiğini göstermektedir (bkz. Tablo 3). Dönem içinde okur- yazar olmayanların işgücüne katılma oranı % 18,8’ den %19,2’ ye; lise altı eğitimlilerin oranı % 49,0’den 49,4 ‘e; Yükseköğrenime katılım oranı ise % 79,4’ den 80, 2’ ye yükselmiştir. Tüm bu veriler, Türkiye’ de eğitim düzeyinin yavaş da olsa yükseldiğini göstermekte fakat; okur-yazar olmayanların sayısının azalmadığı hatta her yıl artış göstermektedir. Eğitim düzeyindeki artış ne kadar hızlı değişirse Türkiye gelişimi o kadar çabuk gerçekleştirebilecektir. Bunun için özellikle okur-yazar oranının sıfıra ve yükseköğrenimin yüze yaklaşması gerekmektedir.

Ayrıca, eğitim durumuna göre kadın ve erkek çalışanların çalışma hayatındaki yerine bakıldığında; kadının eğitim düzeyi arttıkça çalışma hayatına katılma oranı arttığı söylenebilir. Tablo 3’ te kadın işgücünün katılma oranı, erkeğin işgücüne katılma oranlarının yarısından az olduğu görülmektedir. Cinsiyetler arasındaki işgücüne katılım oranı farkının en az olduğu yüksek eğitim seviyesinden yola çıkarak, kadının işgücüne katılımında eğitimin büyük rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Tablo 3’te yıllar itibarıyla kadınların işgücüne katılım oranlarında farklı eğitim seviyelerinde genel anlamda artışlar görülmesine rağmen, yine her dönem erkek işgücünün gerisinde kaldığı söylemek mümkündür (Candır ve İslamoğlu; 2014: 48-49).

Türkiye’deki kadın işgücüne katılımın oranının artması için, hükümetin ve örgütlerin bu konuda bir şeyler yapması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılacak ilk şey eğitimidir. Devlet, kadının temel eğitimi sağladıktan sonra örgütler çalıştırma konusunda eğitmelidir. Aynı zamanda örgütler, kadınlara erkeklerle eşit fırsatlar tanımalı, yeni iş sahaları yaratmalıdır. Devlet de bu konuda örgütleri desteklemeli ve yatırımlar yapmaları için teşvikler vermelidir (Berber ve Yılmaz Eser, 2008: 14).

Ayrıca bilginin öneminin artmasıyla beraber üniversiteler sosyo- kültürel çevreye kaynak oluşturmaktadır. Bilgi üretmesi, nitelikli insan yetiştirmesi ve geçmiş, şimdi, geleceği sentezleyen bir yapıya sahip olması üniversiteleri önemli hale getirmiştir. Türkiye örneğine bakılırsa her geçen gün devlet üniversitelerinin sayının arttığı söylenebilir (bkz. Tablo 4).

**Tablo 4**  
**Türkiye’ deki Devlet ve Vakıf Üniversitesi Sayıları**

<i>Yıllar</i>	<i>Devlet</i>	<i>Vakıf</i>	<i>Toplam</i>
<b>2013-2014</b>	105	76	181
<b>2014-2015</b>	106	78	184
<b>2015-2016</b>	109	84	193
<b>2016-2017</b>	112	71	183

**Kaynak:** istatistik.yok.gov.tr, 2017.

Devlet üniversiteleri her geçen gün artarken kar amaçlayan vakıf üniversitelerde de bu artış sağlıklı olmamıştır. Bu durum toplam artışı etkilese de devletin yükseköğretime yaptığı yatırımı etkilememiştir.

Üniversiteler bulunduğu kentlerin çalışma piyasasına da destek olmaktadır. Özellikle üniversiteler her alandaki ve her sektördeki kuruluşlarla ortak projeler yapabilmektedir. Bu da yeniliklerin ortaya çıkmasına ve ülke kalkınmasına katkı sağlamaktadır.

Sosyal-kültürel alandaki değişiklikler doğrudan örgütlerin iş yapısını ve insan kaynakları profilini etkilemektedir. Bu da üretilen ürün ve hizmetin kimlere sunulacağı, üreten kişilerde olması gereken niteliklerin neler olması ve nasıl üretmesi gerektiği gibi birçok sorunun ortaya çıkmasına ve cevaplanmasına neden olmaktadır. Örgütler sosyal-kültürel çevresini anlamazsa ve bu sorulara cevap veremezse varlığını devam ettiremez. Örgütler değişimlerin takibi ve bu değişimleri bünyesine

entegre etmek içinde eğitimi kullanmaktadır. Çünkü; eğitim sayesinde değişimler istenilen ve planlanan yönde olmaktadır.

### **1.2.3. Ekonomik Değişim**

İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, üretilen malların ve hizmetlerin arzındaki ve talebindeki gelişmeler, üretim ve pazarlama koşullardaki değişimler, dış rekabet ithalat ve ihracat durumu, ekonomik sistem, para arzı, vergilendirme politikası, dış ülkelerden işçi ve yönetici talebi ya da arzı gibi birçok hususlar işletmeler üzerindeki etkileri ekonomik çevre koşullarını oluşturmaktadır ( İleri ve Güven, 2003: 93).

Artık klasik anlamda, temel zenginlik kaynağı olarak para ve ölçek ekonomisine dayanan uygulamalar geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Günümüzde, temel merkezi kaynağını bilginin oluşturduğu hız-maliyet ve kalite üçgeninin daha çok önemsendiği bir ekonomik yapı ve ilişkiler sistemi ortaya çıkmıştır (Koç, 2014: 12).

Richard Crawford ekonomik değişimi şu şekilde özetlemektedir: Emek yoğun üretim faaliyetlerin etkili olduğu hizmet sektörü ortaya çıkmıştır. Sağlık, eğitim ve eğlence hizmetleri başta olmak üzere hizmet faaliyetleri genişlemiştir. Kadınların iş hayatına artan oranda girmesi sonucu istihdam yapısı kadın işgücünün lehine dönüşmüştür. Bilginin hammadde ve sermaye yerine alması, eğitim ve araştırma merkezleri önem kazanmıştır. Maddi sermaye yerine beşeri sermaye önem kazanmış ve ulusal piyasa ekonomisi yerine küresel ekonomiye geçilmiştir (Dura ve Atık, 2002: 54-55).

Değişen ekonomik çevre, verimli ve yenilik odaklı bir büyüme anlayışına sahip yeni bir ekonomi ortaya çıkarmıştır. Bu yeni ekonomi dijital ağlarla bağlanan, bilgi hareketliliğinden etkilenen küresel mallara ve finans piyasalara; üretim ve yönetimde kullanılan ağlara; yerel ve küresel tüm süreçlere uyumlu ve esnek emek piyasalarına; dijital teknolojilere bağımlıdır. Yeni ekonomide değer yaratan emek sahipleri kendilerini programlayabilen ve özgün bir şekilde süreçte elde ettiği bilgiyi belli bir amaca yönelik kullanabilen kişilerdir (Koçak, 2011: 16-17). Aynı zamanda emek sahiplerinin geleneksel anlamdaki iş güvenceleri azaldığından işlerini korumaları için sürekli öğrenmek, hızlı karar vermek, farklı durumlara adapte olmak ve gelişmelere karşı hazırlıklı olmak zorundadır (Koçak, 2011: 39).

Ekonomik değişim verimlilik ve rekabet gücünü yöneten süreci kapsar. Verimlilik esasen yenilikten, rekabet gücü ise esneklikten kaynaklanmaktadır. Dolısıyla örgütler, bölgeler, ülkeler ve her türden ekonomik birimler, üretim ilişkilerini yenilik ve esneklik şekilde ayarlamak zorundadırlar. Bu yeni üretim sisteminde emek yapısınımda değişmiştir. Artık emek; nitelikli, eğitimli ve daha yüksek eğitim düzeyine erişmiş; yani bilgi ve enformasyonla şekillenmiştir ( Castells, 2013: 492-493).

Ekonomik değişimleri işletmeler bünyesine eğitim faaliyetleri ile yansıtabilmektedir. Gelişmeleri takip ederek ve elde ettiği bilgileri insan kaynağına iletmesi eğitim faaliyetleri ile olmaktadır. Aynı zamanda bu durum piyasada rekabet edecek güce sahip olmasına fırsat vermektedir.

#### **1.2.4. Teknolojik Değişim**

Teknoloji, insanın yaşadığı ortamı daha yararlı hale getirebilmek amacıyla sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümünü değiştirebilmesi olarak açıklanmaktadır (Eren, 1982: 7). Teknolojik değişim ise işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir (Güçlü ve Şehitoğlu; 2006: 242). Teknolojik değişim insan hayatını, uluslararası, siyasal ve ekonomik ilişkileri ve toplumların sosyal refah düzeylerini belirlemede en önemli faktör haline gelmiştir ( Öğüt, 2012: 161).

Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması, telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler ve teknolojik buluşlar gibi birçok teknolojik değişimler örgütleri bu koşullara uymaya zorlamaktadır (Bulduk, 2013: 16)

Teknolojik değişimler örgütlerin her şeyini etkilemektedir. İşin yapısını, işi yapacak kişinin sahip olması gereken niteliklerini, üretim miktarını ve kalitesini, iletişim gibi birçok durum teknolojiden etkilenmektedir (Koç, 2014: 15-16).

Teknoloji ve örgütsel değişimler vasıflı emeği çabucak değiştirmektedir. Bu nedenle emek eğitilmeli böylelikle eğitilen emek, uygun bir örgütsel ortamda kendini üretim sürecine göre yeni görevlere programlayabilmektedir (Castells, 2013: 493).

Yaşanan teknolojik değişim; bilim, araştırma, teknoloji üretiminden her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektiren bir süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla teknoloji ile insan kaynağı arasında bir etkileşimin olduğu ileri sürülebilir. İnsan kaynakları, teknolojik gelişmeler sağlarken kullanılan teknoloji ise insan kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır (Öğüt, 2012: 68- 69).

Türkiye ise bilgi ve iletişim teknoloji alanında kendine has niteliklere sahip insan kaynağı bulamamaktadır. Dolayısıyla bu açığı kapatabilmesi için aranan niteliklere göre sürekli kendini yenileyebilen insan kaynağını yetiştirebilmek için gerekli eğitim programlarına ihtiyacı vardır. Gerekli olan eğitim programının içeriği, ortaya çıkan yeni meslekleri dikkate alarak piyasa talebini karşılayabilecek şekilde olması gerekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 44-47).

Türkiye bu alandaki açığının bir kısmını Bilgi ve İletişim Teknolojisi alanında üniversitelerde eğitim gören ve uluslararası yazılım firmaları tarafından desteklenen sertifikalara sahip insan kaynağı arzıyla karşılamaktadır. Gelecek zamanlarda bu açığın artacağı öngörülmekte bunun içinde üzerinde çalışılması gereken önemli bir alan olarak görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 45-46).

Buraya kadar açıkladığımız dört değişim kaynağı Tablo 5 'te özetlenmektedir. Sanayi toplumundan bilgi topluma geçişte yaşanan değişimler bu tablo da belirtilmektedir.

**Tablo 5**

**Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması**

	<i>Sanayi Toplumu</i>	<i>Bilgi Toplumu</i>
<i>Ekonomik Sistem</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ulusal Ekonomi</li><li>2. Fiziksel Sermayeye Dayalı Ekonomi</li><li>3. Endüstriyel Organizasyonlar</li><li>4. Sembolik Kağıt Para Hakimiyeti</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Küresel Ekonomi</li><li>2. İnsan Kaynaklarına ve Bilgi Sermayesine Dayalı Ekonomi</li><li>3. Bilgi- Tabanlı Organizasyonlar</li><li>4. Dijital Para Hakimiyeti</li></ol>
<i>Sosyal Sistem</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uyumluluk, Seçkinlik, Sosyal Sınıf Vb. Değerler</li><li>2. Güvenlik Sağlayıcı Kurumsallık</li><li>3. Çekirdek Aile</li><li>4. Kitsel Ve Dönemsel Eğitim</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bireysellik, Çeşitlilik, Katılımcılık vb. Değerler</li><li>2. Bireysel Yetenekleri Geliştiren Kurumsallık</li><li>3. Birey Merkezli Farklı Aile Biçimleri</li><li>4. Bireysel Yaşam Boyu Öğrenme</li></ol>
<i>Siyasal Sistem</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uluslararası Çatışma</li><li>2. Merkezîyetçilik</li><li>3. Ulus Devlet</li><li>4. Güvenlik Odaklı Yönetim</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uluslar Arası Uyum Ve Küresel Bağlamda Siyasal Entegrasyonlar</li><li>2. Adem-İ Merkezîyetçilik</li><li>3. Ulus Ötesi Yapılar</li><li>4. Birey Odaklı Yönetim</li></ol>
<i>Teknolojik Sistem</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mekanik Teknolojik Devrimi</li><li>2. İşgücünü İkame Eden Makineler</li><li>3. Montaj Hattına Dayalı Üretim Teknikleri</li><li>4. Görsel Ve Yazılı Kitle İletişim Araçları</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bilgi Teknolojileri Devrimi</li><li>2. Beyin Gücü Geliştiren Bilgisayarlar</li><li>3. Bilgi Ve Yönetim Teknolojilerine Dayalı Üretim Teknikleri</li><li>4. İnternet , Sosyal Medya Ve Dijital Teknolojiye Dayalı İletişim Araçları</li></ol>

**Kaynak:** Ögüt, 2012: 22.

Manuel Castells (2013: 486) yaşanan değişimin yenilik meselesi olduğunu aşağıdaki cümlesiyle belirtmektedir:

“Çipler ve bilgisayarlar yeni; her yerde hazır ve nazır mobil iletişim yeni; genetik mühendisliği yeni; elektronik olarak bütünleşmiş, gerçek zamanda faaliyet gösteren finans piyasaları yeni; gezegenin sadece bazı kesimlerini değil, tamamını kapsayan, iç bağlantılar üzerine kurulu kapitalist ekonomi yeni; gelişmiş ekonomilerde bilgi ve enformasyon işleme sektöründe işgücünün büyük bölümünü kentli oluşturmaması yeni; Sovyet imparatorluğunun çöküşü, kominizmin silinip gitmesi, Soğuk Savaş'ın sona ermesi yani; ataerkilige karşı yaygın, geniş kapsamlı meydan okuma yeni; ekolojinin korunmasıyla ilgili genel bilinçlilik yeni;

zamansız zamana dayanan ağ toplumunun ortaya çıkması tarihsel olarak yeni.”

Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar; bu durumda çalışanların gerçekleşen değişimlere yeterli uyum göstermesi beklenir (Tunçer, 2012:137). Bunu da örgütler çalışanlarını eğiterek yapmaktadır.

Değişim örgütlerde yaşanan birçok sorunu çözerken aynı zamanda yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar ise insan kaynağının eski alışkanlıklarından uzaklaşmak ve değişime karşı dirençlerini kırmak olarak belirtilmektedir. Bunu başarmanın yöntemi ise yine eğitimidir.

Örgütlerin benimsedikleri eğitim çabası kısaca, bilgi toplumunun ve örgütsel değişimin ihtiyaç duyduğu insan tipinin yetiştirilmesidir (Tınaz, 2000: 42).

### **1.3.Bir Sanayi Sonrası Toplum Tipi Olarak Bilgi Toplumu**

Hem nitelik hem de başta sosyal dengeler olmak üzere ekonomik, siyasal, kültürel ve hayat tarzı üzerindeki etkileri birbirlerinden oldukça farklı olan teknolojinin günümüze kadar gelişimini ana dönemlere ayırmak mümkündür. Birincisi, buhar makinasının kullanılmaya başlaması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir. İkincisi, büyük üretim hatları kullanılarak insan esaslı üretim yapan montaj işinin büyük bir kısmının önceden programlanmış makineler tarafından yapıldığı ikinci sanayi devrimi dönemi gelmektedir. Özellikle 1970' li yılların ikinci yarısından beri mikroprosesörlerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelik bakımından otomasyondan çok daha farklı bir dönem üçüncü sanayi devrimi ya da postendüstriyel dönemden bahsedilmektedir (Kurtulmuş, 1996: 127- 128).

Bu dönemi birçok düşünür farklı adlandırmıştır. Alvin Toffler *üçüncü dalga*, Amittai Etzioni *modernlik sonrası çağ*, George Lichtheim *burjuva sonrası toplum*, Herman Kahn *ekonomi sonrası toplum*, Kenneth Boulding *uygarlık sonrası toplum*, Daniel Bell *sanayi sonrası toplum*, Paul Holmes *kişisel hizmet toplumu*, Ralf Dahrendorf *hizmet sınıfı toplum*, Zbigniew Brzezinski *teknokratik çağ*, Yoneji Masuda *enformasyon toplumu* ve Peter F. Drucker *bilgi toplumu* adını vermişlerdir (Ünal, 2009:132).



İnsanlık makine dişlileri ve insan emeği üzerine bina edilmiş olan “*sanayi çağından*”; yetenek, öğrenme ve esneklik değerleri üzerinde kurulan “*bilgi çağına*” geçmiştir. Bu çağda örgütler arasında rekabet keskinleşmekte değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve en önemlisi bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Öğüt, 2012: 3).

Sanayi sonrası toplum, imalat sanayisine azalan bir biçimde bağlı; hizmet sektörü istihdamına daha fazla dayalı olan, özellikle enformasyon teknolojisiyle bağlantısı olan bir toplum tipidir. Bu topluma geçiş genellikle kapitalist sürecin doğal bir gelişimi ve kapitalizmin bir aşamasının parçası olarak görülmektedir (Strangleman ve Warren, 2015:127).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçen ilk ülke Amerika Birleşik Devleti olmuştur. 1956 yılında ilk kez Amerika Birleşik Devletleri’nde teknik ve yöntem alanlarında çalışan ve beyaz yakalı olarak adlandırılan çalışanlar, mavi yakalılar olarak adlandırılan işçilerden sayısal olarak fazladır. Böylece yeni bir yapılanmaya giren Amerika Birleşik Devleti sanayi dönemini geride bırakarak, yeni bir toplum ortaya çıkartmıştır. 1957’de Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği Sputnik uydusunu uzaya yerleştirmesi sonucu; bilgi evrimini evrensel boyutlara ulaştırmış, böylelikle bilgi çağını açmıştır (Ünal, 2009: 131).

Bilgi toplumu; “örgütsel ve toplumsal düzeyde öğrenmenin yaşam biçimi olarak algılandığı, bilginin stratejik kaynak olarak değerlendirildiği, teknolojik kaynaklı değişim ve gelişimin hız kazandığı, küresel rekabetin yoğunlaştığı bir dönemi temsil etmektedir” (Ünal, 2009: 125).

Toprak ve sermayenin temel üretim girdisi olmaktan çıkması, bunların yerine bilginin temel üretim girdisi olduğu topluma bilgi toplumu denilmektedir (Çukurçayır ve Çelebi 2009: 61). Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2017).

Bir başka yaklaşımla, bilgi toplumu bilginin sermaye, hammadde, enerji ve insan gücü gibi üretim unsurlarından biri haline dönüştüğü, ekonomide hammadde ve ürün olarak kullanıldığı, herkes tarafından paylaşıldığı ve toplum içerisinde kültürel bir değer olarak kabul edildiği ve bilgi-iletişim teknolojilerinin her alanda kullanılmaya başlandığı toplum yapısı olarak da tanımlanır (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 60).

Bilgi toplumunda ekonomik gelişme, eskisi gibi kaslara değil akla dayalı yeni bir yatırım sistemi ile ortaya çıkmıştır. Mark Poster'in görüşüne göre “ İleri ekonomide emek artık ‘bir şeylerin’ üzerinde çalışmaktan oluşmamakta, insanların diğer insanlara ya da insanların bilgiye veya bilginin insanlara etki yapmasından oluşmaktadır” (Toffler, 1992: 24)

Tarım ve sanayi toplumlarının temelini üretim süreçleri (tarım ve sanayi ) oluşturmaktadır. Oysa bilgi toplumunda üretim doğrudan bilgi kullanımı ile değil; bilgi kullanımıyla zenginleştirilmiş ve etkinleştirilmiş şekildedir. Bu nedenle bilgi toplumu derken kastedilenin “bilgi temelli toplum” ya da “bilgi güdümlü toplum” olduğu bilinmelidir (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 61).

Bilgi toplumunun vazgeçilmez ön koşulu zenginlik, özgürlük ve bilimselliktir. Sanayi döneminde köylerden kentlere(yurtiçi/yurtdışı) yaşanan göç, sanayileşme sürecine uyum sağlayamayan bireyleri bunalımlara ve dışlanmalara sürükleyen benzeri durum günümüzde de yaşanmaktadır. Zengin olsalar bile, olaylara özgürce ve bilimsel açıdan bakamayan bireyler bilgi toplumunda dışlanmaktadır (Ceyhun ve Sarper, 2017).

Bilgi toplumunun en belirgin özellikleri; çeşitlilik, çokluk, yüksek nitelikli beyaz yakalı işçiler, pazar esaslı stratejiler, hizmetler sektörünün ağırlığıdır. Aynı zamanda sanayi ötesi toplumdaki çalışanlar sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak yerine işyerinde yönetime katılma, daha iyi çalışma koşullarına sahip olma ve ödüllendirme gibi birçok ihtiyaçlarını karşılama arayışındadır (Kurtulmuş, 1996: 101).

Bu çağın en tipik özelliği toplumların hızla değişmesidir. Toplumlardaki değişmeyi hızlandıran en belirgin etmenler, bilgi, teknoloji, iletişim ve ekonomi alanlarında görülmektedir (Ünal, 2009: 125).

Bilginin nitelik ve işlevi, teknolojinin türü ve yayılma hızı, üretim ve yönetim gibi birçok alandaki değişim sanayi ötesi toplumu sanayi toplumdan daha farklı bir yapılanmaya itmiştir (Kurtulmuş, 1996: 989).

Sanayi toplumlarında makine kullanarak gereç üretilirken bilgi toplumunda bilgisayar kullanarak bilgi üretilmesi toplumun tüm yapısını ve alışagelmış kavramları değiştirmiştir (Ceyhun ve Sarper, 2017). Bu değişimlerin bir ileri adımı dördüncü sanayi devrimi (endüstri 4.0) tartışmalarıyla ilgilidir.

2011 yılında Almanya’da endüstriyel üretimde yaşanan dijital dönüşüm sürecinin etkisi ile başlayan ve günümüzü de kapsayan yapay zeka, 3D (üç boyutlu) yazıcılar, robotik ve biyo, nano ve uzay teknolojisi alanlarında yaşanan gelişmeler ile birlikte dördüncü sanayi devrimi tartışılmaya başlanmıştır (Ovacı, 2017: 115; Aksoy, 2017: 37). Bu dönemde sanal ve fiziksel sistemler birbirine entegre olmakta ve internete bağlı olan nesnelere akıllanacağı üretim sisteminden söz edilmektedir (Aksoy, 2017: 38). Dördüncü sanayi devrimini önceki devrimlerden temelden farklı kılan şey bu teknolojilerin iç içe geçip kaynaşması ve fiziksel, dijital ve biyolojik alanlarda karşılıklı etkileşimidir. (Schwab, 2016: 17) Bu devrimin sembolleri; otonom robotlar, simülasyonlar, endüstriyel internet, siber güvenlik, bulut sistemler, 3D/4D yazıcılar, akıllı sensörler, gelişmiş insan- makine ara yüzleri gibi gelişmelerdir (Ovacı, 2017: 115- 117). Tüm bu yeni teknolojik gelişmeler üretimde emeğin yerini almakta ve emek gücüne karşı talebi azaltırken, aynı zamanda talep edilen emeğin niteliksel özellikleri ve becerilerini ön plana çıkarmaktadır (Aksoy, 2017: 38). Ancak yine de endüstri 4.0’ın İKY üzerindeki etkileri ile ilgili yürütülen yoğun tartışmalardan ortaya çıkan öngörüler için temkinli olmak gerekiyor.

#### **1.4.Hızla Değişen Günümüz Örgütlerinde Eğitimin Yeri**

Yüksek teknolojinin zorlayıcı etkisi küresel dünya piyasalarındaki rekabeti arttırmıştır. Baş döndürücü bir hızla gelişen teknolojiye öncülük eden değişim süreci hem dünya ekonomisinin hem de ulusal ekonomilerin çeşitli alanlarında yapısal değişimler meydana getirmiştir (Kurtulmuş, 1996: 93). Aynı zamanda teknolojideki olağandışı değişimin yanı sıra üretim ilişkilerinden insan ilişkilerine, uluslararası pazarlardaki değişimden farklılaşan güç dengelerine kadar bir dizi yapısal ve niteliksel değişimler ortaya çıkmıştır (Kurtulmuş, 1996: 93).

Tüm bu değişimlerin ana kaynağını bilginin çoğalma hızındaki değişimdir. Dr.Robert Hilliard, “*bugün doğan çocuk üniversiteyi bitirdiğinde insanın elindeki bilgi günümüzdekinin dört katına ulaşacaktır. Aynı çocuk elli yaşına geldiğinde şimdiki bilginin otuz iki katına ulaşılmış olacaktır*” açıklamasıyla bilginin artan hızına dikkat çekmiştir (Toffler, 1981:138). Dolasıyla öğrenilen her şey zamanla eskimektedir. 1931 de Oxford kimya bölümünden mezun olan York Üniversitesi rektör yardımcısı Lord James kimya sorularına bakıp “*Şimdi yapamadığım gibi bu soruları daha önce de yapamazdım. Çünkü sorulardaki bilginin üçte ikisi ben mezun olduğum zaman yoktu*” diyerek değişim hızını yinelemiştir (Toffler, 1981:137).

Bilgi; biçimde, içerikte, anlamda, sorumluluğunda ve eğitimli insan için taşıdığı anlamda kendini göstermektedir (Drucker, 1993: 303).

Aynı zamanda bilgi, yeni çalışma ve iş alanlarının oluşturulmasında belirleyici ve zorlayıcı etken olmakta ve çalışma hayatında başarılı olanlar teorik bilgiyi yeni ürün ve hizmete dönüştürebilen, eğitim ve Ar-Ge harcamalarına en çok yatırım yapanlardır (İnce, 2005: 323).

Günümüzde araştırma ve geliştirmeye en üst düzeyde önem verilmesi bilgiyi geliştirmektedir. Bu nedenle bilime, teknolojiye ve insan gücüne yatırım olarak eğitim görölmektedir (Numanoğlu, 1999: 341).

Bilgiye dayalı rekabetin olduğu günümüzde, bilginin üretilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması; iyi yetişmiş, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açık insan sayesinde mümkün olmakta, sürekli öğrenme ve gelişme ise ancak eğitim sayesinde olmaktadır (Bucak, 2011: 13).

Drucker çalışanları bilgi elemanları olarak adlandırmakta ve çalışanların eğitilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda Drucker eğitime yapılan yatırımların, imalat işçileri için gereken yatırımdan daha fazla olduğu ve sermaye olan bilgi işçilerin daha verimli olabilmeleri için sahip oldukları bilgilerinin üzerine yenilerini eklemesi gerekliliğini belirtmektedir (Drucker, 1993: 96). Kısacası; eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırımdır. Eğitimli insan firmanın en zengin kaynağı olarak görünmektedir. Örneğin, Fransa’da işletmelerde çalışanların

aldığı ücretin % 1.5 'i yasal olarak eğitime harcamak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2013: 124).

Bu nedenle örgütler eğitim verdiği çalışanlarından değişen koşullara uyum sağlamasını, geleceği bütün incelikleri ile kavramasını, yaptığı işlere bir bakış açısı getirmesini, sürekli değişen çevrede yeni ilişkiler kurabilecek bilgi ve beceriler kazanmasını beklemektedir (Numanoğlu, 1999: 342).

Eğitim işletmenin içinde ve dışında düzenlenmiş programlar ile kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana bilgi, yetenek kazandıran, çalışanın tutum ve davranışlarını değiştiren ve geliştiren faaliyetlerin tümüdür. Bu tanımla anlaşıldığı üzere eğitim bir bireye bilgi, beceri ve yetenek kazandıran süreçtir (Özçelik, 2015: 165).

Eğitim aslında bir üretim malıdır. Üretime göre insan yetiştirmek eğitimin görevidir. Eğitimin ekonomiye doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı vardır. Doğrudan katkısı, eğitim sayesinde insan kaynakları gelişmekte ve insan gücünün üretime katkısı ile birlikte üretimdeki verimlilik artmaktadır. Dolaylı katkısı ise eğitim kişilerin davranışlarını, görüşlerini ve değerlerini etkilemektedir. Böylelikle yenilikleri benimseyen ve modern metotlardan faydalanan insan kaynağı ülke kalkınmasına yarar sağlamaktadır (Bucak, 2011: 18).

Eğitim, değişen koşullara cevap verirken aynı zamanda toplumsal değişmeyi hızlandıran bir role de sahiptir. Bu nedenle toplumsal değişimin zorlayıcı etkisi yetiştirecek insanın sahip olması gereken özellikleri doğrudan etkilemesidir.

Bu sebeple bilgi toplumundaki insanlar sürekli öğrenme ve kendini geliştirme çabasıdadır. Çünkü bilgi insan içindir, bilgi yoksa insan da yoktur. Eğitim sürecinde birey kendine verilen bilgiyi almasından çok bireyin kendisine yararlı olan bilgiyi kullanması olgusu giderek yaygınlaşmaktadır (Numanoğlu, 1999: 342). Bu nedenle sanayi sonrası toplumun dayandığı yeni iş gücünün çarpıcı yönü, sahip olduğu öğretim seviyesiyle ilgilidir. Başka bir deyişle, bilgi toplumu; gittikçe daha ileri seviyede yetiştirilmiş bir insan gücü istemektedir (Yörük, Dikici ve Uysal, 2002: 308). Böylelikle bilgi toplumunun taşıyıcıları nitelikli ve eğitilmiş işgücünü oluşturan uzman kişilerdir. Bilgi toplumunun eğitilmiş kişileri sürekli kendilerini yenileyerek

öğrenmenin sürekliliğini sağlamak zorundadır. Bireyin yaptığı iş sürekli yenilenmekte ve değişmekte dolayısıyla bireyde sürekli eğitim arz etmektedir (Numanoğlu, 1999: 343).

Bilgi toplumunda çalışanlar çalışma hayatında kalabilmeleri için iş koşullarına uygun nitelikleri ya okullarda ya da iş yerlerinde kazanmaktadır. Bunu da eğitim düzeyini arttırarak ya da işyerlerindeki meslek içi eğitimlere katılarak yapmaktadır.

Buna en iyi örnek Japonya'dır. Japonya'daki okullarda verilen eğitim işyerindeki ve çalışma hayatı boyunca sürecek olan eğitime temel oluşturacak bir yapıdadır. Bir anlamda Japonya'da işyerleri, işçiler için çalışma hayatları boyunca sürecek eğitimin elde edildiği kurumlardır. İşbaşında eğitim, işyeri düzeyinde çalışanların beceri formasyonlarını geliştirmenin bir aracıdır ve işin bir parçası olarak algılanır (Kurtulmuş, 1996: 174).

Bilgi toplumunda bilgi insan, organizasyon ve toplum yaşamının temel gücü ve ana sermayesidir. Bu sebeple bilginin üretiminde çalışanların çoğaldığı ve yaşam boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği yeni yaşam biçimi ortaya çıkmaktadır. Bilgi toplumunda insan; bilgiye ulaşma yollarını, bilgiyi sınıflandırmayı, üretebilmeyi, paylaşabilmeyi ve bu işlemlerin hızla gerçekleştirildiği ortamlara uyum sağlayabilmeyi öğrenmek zorundadır (İz Bölükoğlu; 2002: 248).

Tüm bu nedenler örgütleri kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasına veya mevcut çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak ortamları oluşturmaya itmiştir (Fındıkçı, 1999: 235). Bilgi insanı olmanın ön koşulu öğrenen insan, bilgi organizasyonu olmanın ön şartı öğrenen örgüt ve nihayet bilgi toplumu olmanın ön şartı ise öğrenen toplumdur. Dolayısıyla tek başına bilgi insanı veya bilgi örgütü olma hedefi yeterli değildir (Fındıkçı, 1999: 242).

Bilgi toplumundaki gelişmeler insanın önemli ve değerli, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda örgütsel etkililiğin temel unsuru olarak insan kaynağının, işin gereklerine uygun ve uyumlu hale getirilmesi için sürekli eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2014: 86).

İşletmeler canlı organizmalar gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir. Çünkü eğitim en kısa anlamda bir değişim sürecidir (Sabuncuoğlu, 2013: 194).

İşletmeler bu değişim sürecini etkili bir şekilde yönetmek zorundadır. Çünkü; başarılı olmaları için nitelikli ve eğitilmiş insan kaynağına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla bu kaynağın verimli olabilmesi, işlerindeki tatmini sağlayabilmesi ve örgütün performansını yükseltmesi için eğitilmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için de gerekli olan yapılan işlere göre mevcut insan kaynaklarını şimdiki ve gelecekteki çevre hareketlerine göre incelemektir (Tortop ve diğerleri, 2010: 184).

Eğitim ile birlikte gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip ve kendi teknolojisini üretebilen bilgili, yetenekli ve yaratıcı insan kaynağı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla insan kaynağının eğitilmesiyle işgören eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmekte ve yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Çünkü iş yapısındaki değişimle beraber yeni bilgi ve becerileri gerektiren bazı görevler çoğalmakta, bazı görevlerin alanı da daha da darlaşmakta ve eski görevlerin yerini yeni bazı görevler gelmektedir. Bütün bunlar insan kaynakları eğitimini önemli yapmaktadır (Yüksel, 2000: 198).

Örgütler daha esnek, daha katılımcı ve eş zamanlı olarak daha güçlü ve daha insancıl olmaktadır (Bingöl, 2014: 272). Dolayısıyla eğitim ve gelişme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve de deneyimlerini güncellemesi ve onların performansını örgütsel sonuçları etkileyecek şekilde artırması mümkün değildir (Özçelik, 2015: 164).

Eğitim, çalışana hizmet gereği olan bilgileri vermekte, çalışan ise beceri ve davranışlarını geliştirmektedir. Böylelikle eğitim hizmette verimliliği arttırmakta, hizmet kalitesini yükseltmekte, personel devir oranını azaltmaktadır. Bu sayede zaman ve emek açısından tasarruf sağlanmaktadır (Bucak, 2011: 15).

Eğitimin faydaları yanında bir takım sınırlılıkları da vardır. Bu sınırlılıkların ilki eğitimin örgütsel yanlışları düzeltmemesidir. Maalesef örgüt yapısındaki aksaklıklar, eğitimle elde edilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel olmaktadır. Bir diğer

sınırlılık, eğitimin işgören sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da düzeltememesidir. Eğitim saklı yetenekleri ortaya çıkarmayı kolaylaştırır; fakat yeni bir potansiyel yaratmaz. Son olarak ise eğitim sadece öğrenme ortamı yaratır; yoksa hiç kimseye kendiliğinden bir şey öğretmez (Bucak, 2011: 45).

Aslında eğitim çalışana bir şeyler vermenin ötesinde ona birşeyler alabilecek duruma getirmeyi amaçlamaktadır (Kalkandelen, 1979: 21). Ayrıca örgütler, eğitim olanakları sayesinde nitelikli ve bilgiyi kullanabilen çalışanları elde tutabilmekte ve örgütsel bağlılığı artırabilmektedir. Bunu yapabilmesi için örgütler kendine özgü ve spesifik eğitim gelişim programlarına sahip olmalıdır. Aslına bakılırsa eğitim ile elde edilen bilgiler çalışanın işle ilgili kazançlarına ve kariyerine etki etmektedir. Örgütün çalışana eğitim aracıyla bilgi kazandırması çalışanın kurumuna karşı borçlu hissetmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 625). Böylelikle çalışan eğitimle elde ettiği bilgileri işine ve işletmenin hedeflerine yansıtmaktadır. Bu sebeple eğitim ve geliştirme ulaşılması gereken bir hedef değil, sadece işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kullanılan araçlardan birisidir (Bingöl, 2014: 273).

Genel olarak birinci bölümde eğitimin gereksinimi incelenmeye çalışılmıştır. Eğitimin gereksinimini incelenirken değişimden söz edilmiştir. Değişim kaynakları ve değişimi gerekli kılan bilgi toplumu incelenmiş ve eğitimin önemi anlaşılmasına çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, kurumlardaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde nasıl olması gerektiği incelenmeye çalışılacaktır. Bunun içinde yetişkin eğitimi ve yetişkin eğitim süreci detaylı olarak incelenecektir.



## **BÖLÜM 2: YETİŞKİN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Eğitim süreci, bireyin doğuşuyla başlayan ve ölümü ile son bulan bir süreçtir. Birey dünyaya gelmesiyle başladığı eğitime koşmak, yürümek hatta duygularını ifade etmek gibi temel ihtiyaçları öğrenerek devam etmektedir. Eğitim sürecine birey okul hayatı ile devam etmektedir. Öğrenimi son bulsa da eğitim süreci son bulmamaktadır. Birey işe başlamasıyla işin gerektirdiği ve kendinden hizmet beklenen konularda devamlı eğitim görmeye devam etmektedir. Çünkü bireyin iş hayatına başlamasıyla beraber hizmet içi eğitimi başlamaktadır. Birey işini sonlandırırsa bile yani emekli olduğunda da eğitimi devam etmektedir. Yeni ilgi alanlarını geliştirmeye, bilgi ve becerileri kazanmaya çalışan birey eğitim ihtiyacını hissetmekte ve bu konularda eğitime devam etmektedir. Kısacası, hayat boyu eğitimden söz etmek mümkündür (Kurt, 2014a: 120).

Hayat boyu eğitim ile birlikte yetişkin eğitimi ortaya çıkmaktadır. Hayat boyu eğitim kavramı kişinin her dönem eğitime ihtiyacı duyduğunu açıklamaktadır.

Ayrıca yetişkin eğitiminin yerine geçen hizmetiçi eğitim, işbaşında eğitim, çıraklık eğitimi, insan kaynağını geliştirme gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Okçabol, 1996: 15).

### **2.1. Yetişkin Kavramı ve Türleri**

Yetişkin(adult) sözcüğü Latince büyümek demektir. Dolayısıyla “yetişkin” bir kişi “büyümüş” bir kişi olarak sayılır. Yetişkin sadece fiziksel özellikleri bakımından değil, psikolojik özellikler bakımından da dikkate alınmaktadır. Böyleyse yetişkin, fiziksel ve zihinsel olgunluğa ulaşmış kişidir (Onur, 1997: 55). Yetişkinlik, hayatın ergenlik çağını izleyen ve ömür boyunca süren dönemi kapsamaktadır (Titmus ve diğerleri, 1985: 71).

Her toplumda yetişkin tanımı farklılık göstermektedir. Nedeni ise; toplumun duyguları, tutumları, inançları yetişkin tanımını etkilemesidir. Birçok toplum yetişkinliğin başlangıcını; öğrenimini bitirmiş, tam-zamanlı bir işe girmiş ve evlenmiş olmakla tanımlamaktadır (Onur, 1997: 56).

1990'lı yıllara kadar yetişkin ölçütleri; eğitim yaşamını sonlandırma ya da okulu bitirme, evden ayrılma, tam zamanlı ya da sürekli bir işe başlama, evlenme ve anne-baba olma gibi nesnel ya da demografik özelliklerle tanımlanmaktaydı. 1990'lı yıllardan sonra yetişkinlik ölçütleri; kendi sorumluluğunu alma, bağımsız kararlar alma ve ekonomik olarak bağımsızlaşma gibi bireyin kendisini yetişkin hissetmesini sağlayan kriterler ile tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2012: 57-59).

Malcolm Knowles (1996: 55) ise yetişkin kavramını dört şekilde tanımlamaktadır.

- *Biyolojik tanım:* Biyolojik olarak üretilebilen yaşa erişilen ilk ergenlik döneminde birey yetişkin olur.
- *Yasal tanım:* Bireyin yasalara göre oy kullanabileceği, sürücü belgesi alabileceği, rıza olmaksızın evlenebileceği vb. şeyler yapabileceği yaşa eriştiği zaman yetişkin olur.
- *Toplumsal tanım:* Birey; tam zamanlı çalışan, eş, anne-baba, oy kullanan vatandaş gibi toplumsal rolleri yerine getirmeye başladığı zaman yetişkin olur.
- *Psikolojik tanım:* Psikolojik olarak birey; yaşamından sorumlu olma, öz-yönetimli olmaya ilişkin bir benlik- kavramına eriştiği zaman yetişkin olur.

Yetişkinlik dönemi tüm yaşam dönemlerinin zirvesindedir. Çünkü hayatın en uzun dönemi yetişkinliktir. Önceki dönemler ona hazırlık, sonraki dönemler ise değerlendirme dönemidir (Bacanlı, 2012:5).

Bireyin yaşamındaki dönemlerde yapması gereken ödevler onun nasıl bir yetişkin olduğunu göstermektedir. Tablo: 6 yetişkin yaşamındaki ödevler ve onun beraberinde getirdiği etkileri göstermektedir.

**Tablo 6**  
**Yetişkin Yaşamındaki Dönemler**

<i>Yetişkin Ödevleri</i>	<i>Dönemler (yaş olarak)</i>	<i>Etkileri</i>
<i>Yuvayı terk etmek</i>	18-22	Kendini ebeveyn ailesinden bağımsız hale getirmek, kendi kimliğini tanımlamak, yeni yaşam için yeni destekler bulmak.
<i>Yetişkinler dünyasına giriş</i>	23-28	Kendini yetişkin olarak görmek, yakın arkadaşlık kapasitesini geliştirmek, bir yaşam projesi oluşturmak, kendini yetişkin olarak yönetmek.
<i>İstikrar (kararlılık) arayışı</i>	29-34	İlişkilerini yeniden değerlendirmek, yaşam sorumlulukları yeniden sınanması, güven ve kontrol araştırmalarını yapması, kişisel değerlerini yeniden test etmesi, yaşam boyu hedefler koymak ve bunlara erişmeye çalışmak
<i>Kendini gerçekleştirmek</i>	35-42	Gerçekle ve ölümle yüzleşmek, ölümün etkisini hissetmek, eşi ve işverenle olan ilişkilerindeki hatalı yönleri düzeltmek
<i>Yerleşmek, kendini yönetmek</i>	43-55	Başkaları için öğretmen/yol gösterici olabilmek, Kendine özgün seçimi ve yaşam üslubunu tatmak, yaşam ve organizyon arasındaki bağlantıları yeniden sınamak,
<i>Ağırlaşma (yavaşlama)</i>	56-64	Yaşanılacak süre içerisinde geri kalan hedefleri gerçekleştirme isteği, kendini yaşlılık dönemine geçtiğini kabul etmek.
<i>Üretimsel aktivitelerden el çekiş</i>	65 yaş ve üstü	Emekli olmak, kendi ölümüne ve eşinin ölümüne hazırlamak.

**Kaynak:** Ültanır ve Ültanır, 2005:5-9.

Malcolm Knolwes, yetişkinlerin çoğunu özerk olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla çoğu yetişkin hayatlarında, öğrenimlerinde ve kariyerlerinde sorumluluk almak istemektedir. Bu tür yetişkinler, bir iş ve yaşam sorunuyla karşı karşı kaldığında ya da böyle bir problemle yüzleştiği anlarda öğrenme çabası içine girer ve öğrenmeye

istekli olurlar. Kısacası, kendi kimliğini ve bildiklerini hissettiğinde öğrenmeye başlar. Yetişkinler genellikle, öğrenmenin değer, inanç veya önceki deneyimiyle çatıştığı ya da etkilenmediği zaman öğrenmek için zorlanır (Rothwell, 2009: 45-46).

Yetişkin tanımının yanı sıra yetişkinlerin öğrenme tiplerine de bakmak gerekmektedir. Cyril O. Houle ise sürekli öğrenenler olarak tanımladığı yetişkinleri üç tipe özetlemiştir (Gordon, 1993: 5-7).

- *Amaç odaklı yetişkinler:* Bu gruba giren kişiler eğitimi, hedeflediklerini gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu kişiler her hangi gereksinim ya da ilgi tanımlandığı dönemlerde eğitime başvururlar. Hayatları tekrarlayan bir özelliğe sahip olsalar da, öğrenmelerinde süreklilik yoktur. Ayrıca, eğitim faaliyetlerini herhangi bir kurum veya öğrenme yöntemiyle sınırlamazlar. İhtiyaç veya ilgi ortaya çıktığı anda; bir dersle, bir gruba katılmakla, bir kitap okumakla ya da bir geziye çıkmakla tatminlerini karşılayabilirler.
- *Etkinlik odaklı yetişkinler;* bu grubun öğrenme koşullarında etkinliğin amacı veya içeriği etkili olduğu gibi herhangi bir neden olmadan da öğrenmeye katılmak isterler. Onlar tek bir kuruma katılabilirler ya da çok sayıda farklı yerlere gidebilirler. Ancak aradıkları şey, toplumsal ilişkidir. Etkinliği seçme sebebi, seçtikleri etkinlikten sağlayacakları insan ilişkilerinin miktarı ve türüdür. Bu insanlar neredeyse hiç okuma yazma bilmemektedir.
- *Öğrenme odaklı yetişkinler;* öteki tiplerden farklı olarak, öğrenme yönelimli yetişkinlerin çoğu kendilerini bildi bileli öğrenme içinde olmalarıdır. Yetişkin eğitime katılımın ya da sürekli öğrenmenin temel doğası süreklilik, akış ve yaygınlıktır. Çocukluklarından beri hevesli okuyuculardır. Eğitsel amaçlı gruplara ve sınıflara katılırlar; televizyon ve radyoda ciddi programlar seçerler. Bu tipler hayatlarını öğrenme ve eğitim ile oluşturur. Varlıklarının bütün dokusundan öğrenmeyi ve eğitimi ayrı bir şey olarak düşünemezler.

## 2.2. Yetişkinlerde Öğrenme

Yetişkin, davranışlarının hemen hemen hepsini öğrenme yoluyla kazanır. Öğrenmek; alışkanlık, bilgi kazanmak veya tecrübe ve eğitim vasıtasıyla davranışların değişmesidir (Kurt, 2014b: 153-154). Öğrenme davranış değişikliği, bilgi, beceri ve

tutumların kazandırıldığı eylem veya süreçtir (Knowles, Holton ve Swanson, 2005: 23).

Aslında öğrenme, bireylerin tek başına yaptıkları bir şeydir. Bireyler bilgi, beceri ve tutumlarını başkalarından çekerek yaparlar. Eğitim ise bireyin bilgiye, beceriye ve tutumlara itmeye veya öğrenme ortamı oluşturmaya yarar (Rothwell, 2009: 3).

Öğrenme, kişisel tercih ya da istekten çıkmış zorunluluk haline dönüşmektedir (Göçmen, 2003: 3). Çünkü, insanlık bilgisinin tamamını beş yılda bir kez değiştirmektedir (Rothwell, 2009: 2). Yetişkinler bu hızlı değişen bilgi temelli dünyayı anlamak, analiz etmek ve her alanda bilgiyi kullanmak için öğrenmek zorundadır.

Dünyadaki kişi sayısı kadar öğrenme vardır. Çünkü öğrenme kişisel deneyim şeklidir. Her insanın zekası, yaşı gibi fiziksel yeterlilikleri, sahip olduğu değerler, yaşam birikimleri, iletişim kurma şekilleri, ilişkileri ve en önemlisi öğrenme ve gelişme konusundaki istek, ilgi ve kararlılık insanın öğrenme becerisini etkilemektedir ( Karafilik, 2017; Göçmen,2003: 15).

Yetişkin eğitiminde ise öğrenilecek konunun pratikte bir ihtiyaca cevap vermemesi, eğitimde kullanılan yöntemlerin etkin olmaması, yetenek düzeyleri farklı olan öğrenenlerin aynı öğrenme ortamında olması, eğitim yeri gerekli niteliklere sahip olmaması, eğitim için araç ve gereçlerin eksik olması gibi çeşitli faktörler öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir (Kalkandelen, 1979: 35). En iyi öğrenme koşulları içinde bile yetişkinler öğrenme kapasitesini tam olarak kullanamamaktadır. Öğretilecek konunun seçimi, çevresel düzenlemeler, eğitimcinin becerisi kuşkusuz önemlidir ama öğrenmenin olmazsa olmazı kişinin öğrenme isteği ve tutumudur (Göçmen, 2003: 43).

Yetişkinler eğer isterlerse, ihtiyaçları varsa, sorunlarıyla ilgiliyse, şekilci olmayan yöntemlerle, tecrübeleri ışığıyla yol göstererek ve gelişmeyi ölçerek öğrenebilmektedir ( Taşkın, 1993: 42).

Yetişkinlerde öğrenme iki anlamda açıklanmaktadır. Birincisi; düşünsel, bedensel ve toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin yeni bilgi ve becerileri edinmesi, yeni tutumlar geliştirmesi işlemidir. İkincisi ise; yetişkinlerin yeni bilgi ve becerileri

edinmelerini, yeni tutumlar geliştirmelerini sağlayan sũreçler ve bu sũreçleri etkileyen (dũřũnsel, hayati ve toplumsal) etmenlerdir ( Titmus ve diğerleri, 1985: 23).

Yetişkinlerin ۆđrenmesi konusunda yapılan birçok araştırmadan genel sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Baruşçugil, 2002: 22-23);

- Yetişkinler, soruna veya fırsata odaklandıkları için “nasıl” sorusuna cevap aramaktadır. Bilmek ihtiyacında oldukları konuları ۆđrenmeyi,
- Gerçek yaşamlarına uygulabileceği ve hemen kullanabilecekleri yeni bilgileri ۆđrenmeyi,
- Eğitime zengin deneyim birikimiyle gelirler ve bunu birikimleri ۆzerine yapılandırılmayı ve bu yۆnde geliştirmeyi,
- ۆđrenme sũreçlerinde yani eğitim temposu, konuların sıralandırılması, katılım derecesi, geribildirim ve takdir gibi konularda sۆz sahibi olmayı,
- Farklı hızlarda ve tarzlarda ۆđrendiklerinden eğitim yۆntemlerinin çeşitlilik gۆstermesini,
- Bũyũk resmi gۆrmek istediklerinden “nasıl”ın arkasındaki “niçin”i de gۆrmeyi,
- Eğitim sırasında diğer katılımcılarla etkileşim halinde olduklarından alt gruplar, takımlar, gۆrev ortakları, ۆđrenme ortaklıkları gibi ۆđrenme egzersizleri yapmayı,
- Dikkatlerini yoğunlaştırabilecekleri sũre 8-10 dakika kadar kısa olduğu için eğitimci eğitim hızını buna gۆre ayarlamasını,
- Zamanları değerli olduğundan eğitimin etkili, maliyete değer ve kısa zamanda yatırıma dۆnebilmek şekilde olmasını isterler.

Thorndike yaptığı bir araştırmada yetişkin birinin 45 yaşına kadar ۆđrenme hızının verimli bir dũzeyde kaldığını gۆstermektedir. ۆđrenme hızı 20-25 yaşlarında en yũksek dũzeyde bulunduğu, 42-45 yaşlarına kadar % 1 oranında bir azalış gۆrũldũđũ, 45’ ten sonra ۆnemli oranda dũřtũđũ belirtmektedir. Bu durum, ۆđrenme belli bir sũre ile sınırlandığı zaman, çocuk ve gençlerin, yetişkinlerden daha kısa sũrede

öğrendiğini göstermektedir. Dolayısıyla yetişkinlerin öğrenme yeteneğini yitirmediği, ancak öğrenme hızında bir yavaşlama olduğu anlaşılmaktadır (Kurt, 2014b:195).

Yetişkinlere yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre genç yetişkinlerin ve ileri yaştaki yetişkinlerin öğrenme yetisi arasındaki farkın özü yaşa değil, geçmiş eğitime ve becerilere bağlı olduğu, zaman sınırlamasının ortadan kalmasıyla yetişkinlerin yetmiş yaşına kadar en az gençler kadar iyi öğrendiği belirtilmektedir (Merriam, 2013: 106).

Günümüzde yetişkinlerin yaş sınırları değiştiği için 30 yaşında fakülte dekanı, 35 yaşında büyükanne, 50 yaşında emekli, 70 yaşında üniversite öğrencisi olan insanlar; 65 yaşında ilkokulda çocuğu olan babalar; 55 yaşında yeni iş kuran dullar ortaya çıkmıştır (Onur, 1997: 176). Bu nedenle yetişkinlerin zekâsının azaldığı ya da yeni şeyler öğrenemeyeceği gibi ifadeler doğru değildir.

Strauch (2012: 10) ise, yetişkin beyninden söz etmektedir. Bu beyin orta yaş olarak kabul edilen şaşkıncı derecede becerikli ve yeteneklidir. Kahvaltıda ne yediğini unutan beyin, işe gidip çokuluslu bir bankayı ya da okulu ya da kenti, hatta bir ülkeyi yönetebilen, sonra eve dönüp konuşan arabalarla, konuşmayan ergen çocuklarla, ipotekli konut kredisinin çöküşüyle, komşularla, anne-babayla uğraşabilmektedir.

Yaşın ilerlemesi yetişkinin öğrenmesine engel oluşturmazken, yetişkinin yaşam içindeki rolleri öğrenmeye engel oluşturabilmektedir. Yetişkinler eş olma, anne olma, çalışan olma gibi geleneksel rolleri daha rahat benimserken sürekli öğrenme ile ilgili bir rolü göz ardı edebilmektedir (Göçmen, 2003: 15).

Sürekli öğrenme içerisinde yer alan yetişkin eğitimi; ilerlemiş yaşın örgütsel ortamdaki değişimin önünde engel olmadığını, aksine örgütün hedeflerine katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir (Man,2017: 68). Dolayısıyla yetişkin eğitimi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için elverişli bir araçtır. Örgütlerdeki yetişkin eğitiminin amacı, personelinin ve örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmek için gerek duyulan iş yapma becerilerini geliştirmektir. Yetişkin eğitiminin insani amacı ise; personelinin Maslow'un güvenlik aracılığı ile ayakta kalma, sevgi ve kendini gerçekleştirmek için saygı ihtiyaçlarına ilişkin hiyerarşi merdiveninde kendi

çabalarıyla yükselmeleri için gerekli olan becerileri gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Kurt, 2014a: 33-34).

## **2.3. Yetişkin Eğitimi**

### **2.3.1. Yetişkin Eğitimi Kavramı**

Yetişkin eğitimi; sürekli eğitimlerinin ilk dönemini tamamlamış kişiler bilgide, anlayışta veya becerilerde ve davranışlarda değişime yol açmak amacıyla birbirini izleyen ve planlanmış etkinliklerin yer aldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2014a: 22-23).

Diğer ifadeyle yetişkin eğitimi; herhangi bir örgütün veya eğitim kurumunun tam zamanlı programına devam eden belli yaş grubundaki çocuk ve gençler dışında kalan kişilerin oluşturduğu, eğitimin içeriği düzenlenirken ve uygulanırken yetişkinlerin bireysel özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre belirlendiği, kuralların esnek tutulduğu, yetişkinlerin öğrenme ihtiyacı duyduğu her konuyu içeren eğitime denir (Özer, 2013: 37).

Kimi yetişkinler eğitim ile bedenlerinde, davranışlarında olgunlaşmanın ve yaşlanmanın sonucu olan değişimleri anlamaya yardımcı olacak bilgileri ararken; kimileri de teknolojik ve kültürel değişimi anlamaya çalışmaktadır (Onur, 1997: 235).

Yetişkinlerin neden eğitime gereksinim duyduklarını açıklamak yetişkin eğitimini anlamayı kolaylaştırmaktadır.

### **2.3.2. Yetişkin Eğitime Gereksinim Duyulma Nedenleri**

Yetişkinlerin bazıları, hayata yeteri kadar hazırlanmadıklarını anladıklarında, değişen hayat şartlarına uyum sağlamak ve hayatlarını zenginleştirmek istediklerinde eğitim istemektedir. Yetişkinler kendi bilgilerine ve ihtiyaçlarına göre gerçekleştirecek, gerçek problemleri çözebilecek, işlerine yarayabilecek, hemen ya da kısa zamanda uygulayabilecek ve yeni amaçlara yönelmeyi kolaylaştırabilecek eğitim almak istemektedir (Kurt, 2014a: 134).

Aynı zamanda çalışma ve özel yaşamda çevresindekilerle iyi ilişkiler kurabilen, kendini doğru ifade edebilen, bir ekip içinde işbirliği yaratabilen, sorumlulukları paylaşarak çalışabilen, sorunlar karşısında yapıcı, olumlu tutum ve çözüm üretmek



için beceriler geliştirebilen yetişkinlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum; kendi mesleğinde nitelikli eğitimler almış ya da almak isteyen, yaşam standartlarını ve bilgi birikimini yükseltmek isteyen, bağımsız ve dünyaya açık fikirler sunmak isteyen yeni tip yetişkinler sunmaktadır (Göçmen, 2003:4-6).

Aynı zamanda aşağıda belirtilen nedenler de yetişkin eğitime ihtiyaç olduğunu göstermektedir:

- *Örgün eğitimle ilgili nedenler:* Örgün eğitim ile çocuğa 10-15 yıl sonra işine yarayacağı düşünülen bilgiler verilmektedir. Oysaki örgün eğitimde verilen bilgilerin bir kısmı bu süreç içinde hızla değişmektedir. Çocuk, yetişkin olduğunda bu bilgilerin değeri ve doğruluğu çoktan yitirmektedir (Okçabol, 1996: 17). Bu durumu telafi etmek için yetişkinler, kısa süreli eğitimler alarak bilgilerini tazelemekte ve istenilen becerileri kazanmaktadır.
- *Ekonomik ve teknolojik nedenler:* Ekonomik yapıdaki ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki dönüşümler yaşam, öğrenme ve çalışma biçimlerini hızla değiştirmektedir. Bu nedenle örgütler ve kişiler değişimle ortaya çıkan yeni bilgi ve becerileri sürekli takip etmesi ve bunları edinmesi gerekmektedir. Bu da yaşam boyu sürecek eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Kaya, 2016: 52). Böylelikle, kişiler daha farklı ve daha hızlı eğitimler beklemektedir. Sınıf eğitimlerin yerine kişiye, göreve özel ve teknoloji destekli eğitimler ile bireysel öğrenmeyi tercih etmektedir ( Köseoğlu, 2017: 22).
- *İş ve etkin rol isteği:* Yetişkin, devamlı bir iş yapmak ve toplum içinde etkin rol oynamak istemektedir (Taşcı, 2004:103). İş gücünde aranan niteliklerin değişmesi ve değişen koşullara cevap verecek iş gücüne olan ihtiyacın artması yetişkini öğrenmeye ve yeni değişim ve gelişmeleri takip etmeye zorlamaktadır.
- *Değişiklik ve üreticilik isteği:* Yetişkin iş hayatına, aile hayatına ve sosyal çevresine yenilikler getirmek istemektedir. Bunun için de yetişkin, değişimleri ve gelişmeleri izlemesi gerekmektedir (Taşcı,2004: 103).
- *Güven ihtiyacı:* Yetişkinlerin güven içinde olmaya ihtiyacı vardır. Bu nedenle yetişkin içinde bulunduğu şartları, çevredeki gelişme ve değişimleri izleyerek; yeni durumlara uyulmasına yardımcı olacak yöntem ve teknikleri öğrenerek güven ihtiyacını karşılanmaktadır (Taşcı,2004: 104).

Tüm bu sayılan nedenlerin altında aslında bireysel, kurumsal ve toplumsal gereksinimler vardır. Birey, bilgilerini tazeleme, yeni şeyler öğrenme isteği ve değişen dünyanın getirdiği toplumsal roller nedeni ile *bireysel* olarak eğitime ihtiyaç duyabilmektedir. Aynı zamanda çalıştığı kurum ya da üyesi olduğu dernek, vakıf, kulüp, sendika gibi kurumlar bireyi eğitime iten *kurumsal* gereksinim olabilmektedir. Bireyin yaşadığı toplumun tarihsel geçmişi, içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlama gibi *toplumsal* gereksinimlerde eğitimi zorunlu kılabilir (Ünlühisarcıklı, 2013: 91-95).

Kısacası yetişkinlerin bazıları hayata yeteri kadar hazırlanmadıklarını anladıklarında ve yarım kalan hazırlıklarını tamamlamak istediklerinde, bazı yetişkinler de değişen hayat şartlarına uyum sağlamak istediklerinde, bir kısım yetişkinler ise hayatlarını zenginleştirmek istediklerinde eğitime ihtiyaç duymaktadır (Taşcı,2004: 105).

Bunların yanı sıra aşağıdaki nedenlerden dolayı yetişkinler, yetişkin eğitimine katılmamaktadır (Rothwell, 2009: 44):

- Okullaşma düzeyi ne kadar düşük olursa,
- Eğitim düzeyleri ne kadar düşük olursa,
- Sosyo- ekonomik durum ne kadar düşük olursa,
- İşyerlerinden kurtulamayacakları anladıklarında ve yöneticilerinden onay almadıklarında,
- Sosyal baskılarla karşı karşıya kaldıklarında,
- Aldığı eğitimin yararlı olmadığını düşündüğünde,
- Öğrendiklerini nasıl uygulayacağını bilmediğinde,
- Zamanları olmadığında,
- Ulaşım gibi kaynaklara sahip değilse,
- Çocuk bakımı gibi diğer destek sistemlerinden yoksunsa
- Emeklilikleri yaklaştığında,
- Öğrenecek bir şeylerinin olmadığını düşündüklerinde.

## **2.1. Yetişkin Eğitimcisi**

### **2.1.1. Yetişkin Eğitimcisi Kavramı**

Yetişkin eğitimciler, görevi gereği iletişim kuran herkes olabilir. Bu bağlamda avukat, doktor, kütüphaneci, turist rehberi gibi birçok meslek sahipleri birer yetişkin eğitimcisi olabilmektedir. Zaman zaman bilerek ya da bilmeyerek yetişkinlere eğitsel hizmet verilmektedir (Okçabol, 1996: 66). Aslında insan kaynakları uzmanları da birer yetişkin eğitimcidir. Çünkü, onların görevi; sadece idari işler olan maaş hesaplamak, yasal kurallara uymak, işe alım yapmak değildir. Onların asıl görevi; çalışanların nabzını yoklamak, bu doğrultuda yeni stratejiler oluşturmak, dış çevreyi takip etmek, yöneticilerin koçluğunu yapmaktır (HrDergisi, 2015: 14). Dolayısıyla insan kaynakları uzmanları çok dinamik yapıda çalışanları eğitmekle görevlidir.

### **2.1.2. Yetişkin Eğitimcinin Görevleri ve Özellikleri**

Yetişkin eğitimlerinde görev alacak kişi kim olursa olsun; yetişkinlerin fizyolojik, sosyal ve zihni özelliklerini, ilgilerini, temel ihtiyaçlarını, davranışlarını bilmesinde yarar vardır.

Çünkü, yetişkinler genel öğrenme deneyiminden hoşlanmazlar. Bunun yerine, başkalarının deneyimleri, temel fikirleri veya ilkeleri nasıl uygulanacağını merkez alan odaklanmış öğrenmeyi tercih ederler. Bu sebeple yaşlı yetişkinler öğrendiklerini daha doğru yapmak için daha dikkatli olduğundan yeni bilgi ve beceri kazanmaları daha uzun sürmektedir. Genç yetişkinlere göre yaşlı yetişkinler öğrenme konusunda daha az isteklidirler. Web erişimi ortamında büyümüş genç yetişkinler, çevrimiçi öğrenmek konusunda oldukça istekli iken yaşlı yetişkinler yüz yüze etkileşimi en aza indiren bu öğrenme yöntemine karşı daha az isteklidir (Rothwell, 2009: 47). Yetişkin eğitimi planlayan ya da eğitmeni olan kişilerin bunları bilmesinde yarar vardır.

Çünkü; yaşı ilerledikçe kişilerin zaman algısı değişmektedir. Zaman yaşlılar için daha hızlı geçmektedir. John Cohen "*İlerleyen yaşla birlikte takvim yılları da gittikçe kısalır gibi gelmektedir insana*" demektedir. Toplumdaki değişim hızı artıkça yaşlı kişiler, kendi kişisel çevrelerine sığınmakta, dışarda hızla değişen dünyayla bağlarını koparmakta, toplum dışı kişiler olmaktadır. Onlar zaman konusundaki kendilerine özgü duyarlıklarını '*biyokimya ve eğitim yoluyla*' değiştirme olanaklarını bulmadıkça değişim problemini çözemezler (Toffer, 1981: 42-43).

Taylor, Marienau ve Fidler'e göre, 25 yaşın üstündeki yetişkin öğrenciler, genç bireylerden farklı eğitim teknikleri talep etmektedir. Yetişkin öğrenciler, eğitim ortamına değerli kaynak olan farklı deneyimlerini, yeteneklerini ve bilgi zenginliklerini getirmektedir (Brookfield, 2017: 49). Bu nedenle yetişkin eğitimi tasarlayacak kişiler, öğrencilerin kendilerini yönettiği, geçmiş tecrübelerinden yararlandığını, zamanlarının değerli olduğunu ve öğrendiklerini gerçek hayatta uygulamak istediklerini bilmesi gerekmektedir (Leberman, Mcdonald ve Doyle, 2006: 40).

Daniel Brookfield göre (2017: 50); yetişkin öğrenciler temelde kendilerine ve iş ortamının gerçeklerine uygun kavram ve ilkeler çerçevesinde hareket etmeyi istemektedir. Buradan yola çıkarak Brookfield, yetişkin eğitimcilere yardımcı olmak için aşağıdaki önerileri sunmaktadır.

- Yetişkin öğrencilerin ihtiyaçlarına yanıt veren bir eğitim ortamı yaratmalı,
- Yetişkin öğrenciler kendi aralarında iletişim geliştirebileceği ve kendi eğitiminden sorumlu olacağı katılımcı bir ortam yaratmalı,
- Yetişkinlerin bağımsızlığını korumalı,
- Yetişkinlerin bireysel farklılıklarını konumlandırabilmek için bireye uygun farklı eğitim teknikleri kullanmalı ve bireye uygun farklı eğitim materyalleri sağlamalıdır.

Yetişkinler motivasyonlarına, ilgilerine, değerlerine, tutumlarına, fiziksel ve ruhsal becerilerine, öğrenme geçmişlerine bağlı olarak hem kendi aralarında hem de kendilerinden genç olanlardan farklılık göstermektedir. Bu sebeple yetişkin eğitimcileri, yetişkinleri özel bir grup olarak değerlendirmeli ve onların özelliklerine göre eğitim tasarlamalıdır (Güven, Gökmen ve Hancı, 2008: 19).

## **2.5. Yetişkin Eğitimi Üzerine Bir Kuram Olan Andragoji**

Yetişkinler çocuklardan farklı bir şekilde öğreniyor mu? Yetişkin eğitimi ve yetişkin öğrenme eğitimi diğer alanlarından ayıran nedir? Yetişkinlerle yapılan hangi özel nitelikli öğrenme işlemi, yetişkinlerin öğrenmesini en üst düzeye çıkarır? Andragoji'nin ortaya çıkmasına neden olan sorulardır (Merriam, Caffarella ve Baumgartner, 2007: 83).

Andragoji, Malcolm Knowles tarafından 1970'lerin başında “*yetişkinlerin öğrenmesine yardımcı sanat ve bilim*” olarak tanımlanmıştır. Andragoji Knowles ile tanınsa da aslında ilk kez 1833 yılında Alman öğretmen Alexander Kapp tarafından Yunan filozof Platon'un eğitim teorisini tanımlamak için kullanılmıştır. Bir diğer Alman Johan Frederick Herbart, andragojiyi bahsedilen anlamında kullanılmasına karşı çıkmış ve böylelikle andragoji yaklaşık yüzyıl unutulmuştur. Bu kavram 1921 yılında tekrar ortaya çıkmış ve 1960'lı yıllarda Fransa, Yugoslavya ve Hollanda ülkelerinde geniş çapta yayılmıştır. Anderson ve Lindeman 1927 yıllarında andragojiyi ilk kez Amerika Birleşik Devletine getirmiştir. Fakat andragoji'yi geliştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamışlardır. Bu nedenle andragoji kavramı Amerika yetişkin sözcüğüne girmek için kırk yıl beklemek zorunda kalmıştır (Davenport ve Davenport, 1985: 152).

Andragoji, eleştirel farkındalık yaratma ve özgürleşme ihtiyacının olduğu iki savaş döneminden (1918-1939) güçlü bir biçimde etkilenmiştir (Kessels, 2014: 14).

Andragoji; Merriam'a göre bir kılavuz kümesi, Pratt' a göre bir felsefe, Brookfield'e göre bir dizi varsayım ve Knowles'e göre ise bir kuram olarak farklı şekillerde açıklanmaktadır. (Knowles, Holton ve Swanson, 2015: 9).

Böylelikle Houle'un Eğitim Tasarımı (1972), Kidd'in Yetişkinlerin Öğrenme Şekli (1973) ve Knowles'ın Yetişkin Öğrenenler: Göz Ardı Edilen Bir Kesim (1973) ve Yetişkin Eğitiminin Modern Uygulamaları (1970) yayınlanması ile yetişkin öğrenme çabaları araştırmaya ve teori geliştirmeye dönüşmüştür (Merriam, Caffarella ve Baumgartner, 2007: 83).

Tüm insanların öğrenmesini açıklayan tek bir kuram olmadığı gibi tek bir yetişkin öğrenme kuramı da yoktur<sup>1</sup>. En iyi bilinen yetişkin öğrenme kuramı ise Knowles tarafından 1968 yılında Avrupada bir makalede kullandığı andragojidir. Andragoji başka yetişkin öğrenme modelinde olduğu gibi, yetişkin öğrenen ve yetişkin

---

<sup>1</sup> Yetişkin eğitim kuramlarından biri de Jack Mezirow tarafından benimsetilen dönüşümsel öğrenme kuramıdır. Bu kuram, “öğrenenlerin başkaları tarafından oluşturulmuş inanç, değer ve yargılara göre davranmalarında ziyade, kendileri için düşünmeyi ve nasıl öğreneceklerini” açıklamaktadır (Akpınar, 2010: 189). Bu kuramın merkezinde insanların kendilerini eleştirel bir şekilde araştırması; deneyimlerini, inançlarını ve varsayımlarını değerlendirmesi ve bu değerlendirmelerini yorumlayarak yeniden adlandırma süreçleri yer almaktadır (Uyanık, 2016: 764). Mezirow göre “her öğrenme değişimdir; fakat her değişim, dönüşüm değildir” (Akpınar, 2010: 188). Dönüşüm olabilmesi için, olaylara ve hayata farklı bakış açıları kazanacak şekilde insanların bütün özellikleri ile değişmesidir (Uyanık, 2016: 764). Bu nedenle Mezirow eğitimi basit bir davranış değişikliği olarak tanımlanmaması gerektiğini savunmaktadır (Şen ve Şahin, 2017: 41).

öğrenenin yaşam durumuna odaklanmaktadır (Merriam, Caffarella ve Baumgartner, 2007: 83).

Knowles, yetişkinlerin öğrenme alanına yerleşen ve çoğu zaman yetişkinlerin öğrenmesine engel olan pedagojik modelin varsayımların yetişkinler için uygun görmeyip ve yetişkinlerin öğrenmesi konusunda andragoji modeli kullanmayı tercih etmiştir (Gültekin, 2007: 3).

Knowles (1996: 238) andragojiyi, “öğrenenin kendi eğitim gereksinimlerine tanı koymaya, öğrenme yaşantılarını planlamaya ve uygun öğrenme iklimi geliştirmeye katılmasına yol açılmasını salık verir.” şeklinde açıklamıştır.

Aynı zamanda Knowles andragojiyi altı varsayımla açıklamaktadır: (1) bilme gereksinimi, (2) öğrenenlerin benlik kavramı, (3) öğrenenlerin deneyimlerinin rolü, (4) öğrenmeye hazır olma, (5) öğrenme yönelimi, (6) öğrenme motivasyonu. Bu altı varsayım sayesinde eğitim ihtiyaç analizi, müfredat tasarımı, sunum ve değerlendirme konularını öğretmen merkezli olmaktan çıkarıp öğrenen merkezli hale getirmektedir (Knowles, 1996: 56-62).

Andragoji'nin ilkeleri şu şekildedir (Ültanır ve Ültanır, 2005: 2):

- Yetişkin, deneyimlere sahipse yaşamına bağlı unsurları daha iyi öğrenir.
- Yetişkini bilinçli öğrenen birey olarak kabul eder.
- Yetişkinin uyarıcılara verdiği tepkilerin süresi yaşıyla doğru orantılı artış gösterir.
- Yetişkin, kendine güvendiği ve öğrenme sürecine katılımı arttığı anda öğretimi giderek kolaylaşır.
- Yetişkinde başarısız olma korkusu yoktur.
- Yetişkin, eğitim esnasında harcadığı zamanı kayıp olarak görmez.
- Yetişkin, salt öğrenmek yerine o anki problemin çözümünü öğrenir.

Andragoji, yetişkin öğrenmesinin temel ilkelerini sunmakta ve bu da yetişkin öğrenmeyi tasarlayan ve gerçekleştiren kişilerin yetişkinler için daha etkili öğrenme süreçleri oluşturmasını sağlamaktadır. Bu nedenle andragoji, topluluk eğitimlerinden kurumun insan kaynakları gelişimine kadar herhangi bir yetişkin öğrenme işlemi için geçerlidir (Knowles, Holton ve Swanson, 2005: 15).

Malcolm Knowles'in yetişkin eğitiminin andragojik modeline göre yetişkinler;

- Kendi kendilerini yönlendirmeyi severler,

- Eğitim için kaynak olarak kullanabilecekleri zengin bir deneyime sahiptir,
- Bir şey bilmeye ya da yapmaya ihtiyaçları olduğu zaman öğrenmeye hazır oldukları için, içerik/kapsam odaklı değil, problem merkezli öğrenmeye açıktırlar,
- Genellikle dış faktörlerden değil, iç faktörlerden motive olurlar (Brookfield, 2017: 49).

Malcolm Knowles ve andragoji kuramını benimseyen bazı kişiler, iş hayatındaki yetişkin öğrenmenin en uygulanabilen ve anlamlı dört ilkesinden söz etmektedir (Stolovitch ve Keeps, 2017: 52-60): 1. Hazır Olma (İsteklilik), 2. Deneyim, 3. Otonomi, 4. Eylem.

1. Hazır Olma(İsteklilik): Basit bir prensiptir. Eğitim her zaman öğrenenlerin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. “ Bu eğitim bana ne katıyor” sorusuna cevap bulmayı sağlamaktadır.

2. Deneyim: Önceden edinilmiş bilgi öğrenme üzerine etkisi vardır. Yetişkin öğrenenler her öğrenme etkinliğine eski bilgileri ile gelmektedir. Bu duruma onların deneyimleri denmektedir. Yetişkinlerin sahip olduğu deneyimler bazen öğrenmeyi kolaylaştırırken bazen de geçmiş deneyimler yeni bilgiye karşı direnç yarattığı için engelleyici olabilmektedir.

3. Otonomi: Yetişkin öğrenenler, kendi öğrenme süreçlerini kendileri yönettiğinde öğrenmeleri kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda yetişkin öğrenenler kendi kararlarını kendi vermek istemektedir. Karar vermek öğrenme için iki noktada önemlidir. Birincisi; karar vermek bilgi toplamayı, bu bilgileri analiz etmeyi, alternatif kararlar oluşturmayı, her alternatif sonuçları tartışmayı, son olarak da en uygun olanı seçmeyi gerektirmektedir. Karar vermede ikinci değer ise; bir öğrenen karar sürecine ne kadar çok katılırsa, bu kararına güveni artar ve ona uyma ihtimali o oranda yüksek olmaktadır. Bunlar sayesinde yetişkinler, öğrenilenleri akılda tutmakta ve ileride uygulama fırsatı yakalamaktadır.

4. Eylem: Yetişkin öğrenenler eğer öğrendiklerini işe döndüklerinde ne şekilde eyleme dökeceklerini anlamazlarsa ilgileri ve öğrenmeleri azalmaktadır. Aynı zamanda öğrendikleri şeyi sürdürmek için eğitim sonrası yeterli destek

alamadıklarında eğitimi eğlenceli ve aydınlatıcı bulmuş olsalar bile yeterince öğrendiklerini işe yansıtamamaktadır. Bunun için iş performansını nasıl geliştireceğini veya değiştireceğini öğreneceklerini dikkate alması gerekmektedir.

Andragoji kavramı ile kendini yönetme becerisine sahip yetişkinlerin nasıl öğrendiklerini ve öğrenme süreci açıklanmaya çalışılmaktadır (Güven, Gökmen ve Hancı, 2008: 23).

Yirminci yüzyılın ortalarına kadar yetişkin eğiticiler, yetişkin öğrenmesini anlamak için araştırmalarını psikolojik ve eğitim psikolojisi alanlarında gerçekleştirmiştir. Yetişkin eğitimini çocuklar üzerinde yapılan araştırmalardan yola çıkarak açıklamışlardır. Dolayısıyla yetişkinleri ve çocukları aynı kabul etmişlerdir. Androgojinin ortaya çıkmasıyla bu düşünceler eleştirilmiştir. Andragoji, yetişkinlerin öğrenme süreçlerinin çocuklarınkinden farklı olduğunu söylemektedir (Ulukuş, 2014: 68).

Andragoji ile birlikte yetişkin eğitimin tasarlanmasına ve uygulanmasına yenilikler gelmektedir. Uzun süre devam eden eğitim teorilerine ve uygulamalarına uyarlanmakta ve hatta akademisyenlerin ve eğitimcilerin pedagojik yaklaşımı sorgulamalarına neden olmaktadır (Holtan, Wilson ve Bates, 2009: 170).

## **2.6. Pedagoji ve Andragoji Arasındaki Farklar**

Pedagoji, Yunancada “çocuk” anlamına gelen “paid” kelimesinden ve “...nın yol göstericisi” anlamına gelen “agogus” sözcüklerinden türemiştir. Böylelikle pedagoji; harfi harfine çocuklara öğretmenin bilimi ve sanatı anlamı taşımaktadır. Bu eğitim modeli yedinci ve on ikinci yüzyıllar arasında Avrupa'nın manastır ve katedral okullarında genç erkek öğreniminde kullanılmıştır. Bu model 19. yy'da kamu okullarının örgütlenmeye başladığı sırada benimsenmiştir. Pedagojik model, neyi öğrenileceğini, nasıl öğreneceğini, ne zaman öğreneceğini ve öğrenip öğrenmediğini yani öğrenme ile ilgili bütün kararları öğretmene vermektir (Knowles, 1996: 52-53).

Whitehead, yirminci yüzyılın başlarına kadar yeni bilgi, teknolojik inovasyon, mesleki değişim, nüfus hareketliliği, siyasi ve ekonomik sistemdeki değişikliklerin geniş zaman aralığına yayıldığını belirtmektedir. Whitehead, günümüzde ise yirmili yaşlardaki kişileri üretken yapan becerilerin, otuzlu yaşlara geldiğinde eskidiğini söylemektedir. Dolayısıyla eğitimin hayat boyu süren bir süreç olması gerektiğini dile



getirmektedir. Bunun içinde hem yetişkinlerin hem de çocukların nasıl öğrenmesi gerektiği ile ilgili soruları beraberinde getirmektedir (Knowles, 1980: 40-41).

Çocuklukta öğrenme dünyayı ele geçirme için sürekli bir mücadele etme olarak tanımlanmaktadır. Çocuk, bilmediği bir dünyaya doğar ve onun için öğrenmek bu dünyayla nasıl başa çıkacağını bulması demektir. Bu bağlamda çocuk için öğrenme ile ilgili iki özellik vardır. Birincisi, çocukların öğrenmesi kapsamlı ve olduğu gibidir. Yani çocuk kavram içindeki her şeyi öğrenmekte ve kendini her şeyin içine atmakta ve yalnızca biyolojik gelişimi ve çevresindeki doğa onu sınırlayabilmektedir. İkinci olarak, çocuk çevresindeki yetişkinlere güvenmektedir. Çünkü, yetişkinlerin davranışlarını değerlendirecek kriterlere sahip değildir. Bu nedenle çocuklar yetişkinlerin uygulamalarını eleştirmeden benimsemektedir. Yetişkinlerin konuştuğu dili öğrenmesi ve kültürlerini uygulaması bu duruma örnektir (Illeris, 2014: 23).

Çocuklukta öğrenmeye karşı yetişkinlikte öğrenme sınırlıdır. Çünkü, yetişkin olmak temelde bireyin kendi yaşamı ve eylemleri için sorumluluk üstlenebilmesi ve buna istekli olması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, yetişkinlikte öğrenme ilkesi, bireyin kendi öğrenmesi için sorumluluklarını kabul etmesidir. Yani bilinçli bir şekilde bilgiyi sıralaması ve öğrenmeyi isteyip istemediğini kabul etmesidir (Illeris, 2014: 23).

Knowles (1996: 238). pedagojiyi durağan bir kültür olarak açıklarken andragojiyi öğrencinin hareketli özellikleri üzerine kurulmuş bir kültür olarak açıklamaktadır. Yetişkin öğrenenin sahip olduğu üç özellik –benlik algısı, yaşantı ve zaman perspektifi ile gerçekleşen öğrenim çıktılarını çocuk eğitimlerine uygulamanın zor olduğunu belirten Knowles (1996: 238-240) bu özellikleri şu şekilde açıklamaktadır:

1. *Benlik-algısı*: Her birey kendisi hakkında sahip olduğu imaja benlik algısı denir. Andragojinin çocuk eğitiminde yer almama nedeni, çocukların fiziksel ve duygusal olarak bağımlı kişiler olmasıdır. Dahası, çocukların eğitim tekniklerini bilme ve kendi gereksinimlerini tanıma konusunda küçük olmaları nedeniyle eğitsel yaşantılarını planlamaya katılmamaktadırlar. Knowles, bu ifadeyi şu cümle ile eleştirmektedir:

“Benim görüşüme göre, okul boykotları, başkaldırıları, kargaşalar, isyanlar ve dersliklerdeki bolca disiplin sorunları, üniversitede karar verme süreçlerine katılma için öğrencilerin haykırışı ve hepsi birlikte, büyük ölçüde, öğrencilerin benlik algısını kabul etmekten yoksun olmamıza dayanıyor. Ben andragojinin, öğrenenin bu özelliğini tanıdığı için her düzeydeki eğitimde uygun ve anlamlı bir araç olduğunu düşünüyorum” (Knowles, 1996: 239).

Knowles, gençlerin eğitiminde andragojinin uzak tutulmasının çocukların benlik- algısı ile beraber gelen yaratıcı olma özelliklerine zarar verdiğini ve pedagojinin yarattığı korkular nedeniyle özgürleşemediklerini belirtmektedir.

2. *Yaşantı*: Yetişkinler çocuklardan daha uzun yaşadıkları için zengin öğrenme kaynaklarına sahiptirler. Bu eğitsel kaynaklardan yararlanmak için andragoji; inceleme konferansları, grup tartışmaları, seminerler, saha projeleri ve danışma denetimi gibi tekniklere ihtiyaç duymaktadır. Bu teknikler sayesinde öğrenenlerin ve öğretmenin hepsinin yararlanabildiği yaşantılar paylaşılmaktadır.

Çocuklarda yetişkinler gibi kendi yaşantılarında söz sahibi ve her bir çocukta kesinlikle zengin bir kaynak vardır. Pedagoji ise bu durumu göz ardı edip çocukların yetişkinlerin yaşantılarından bir şeyler öğrenmesini beklemektedir. Aslında çocuklar da tıpkı yetişkinler gibi kendi arkadaşlarının yaşadıklarından yararlanabilmektedir. Çünkü çocuklar yetişkinlerden öğrendiklerinin çok daha fazlasını akranlarından öğrenebilmektedir. Dolayısıyla çocuk eğitiminde de andragoji teknikleri kullanılarak akrandan öğrenme büyük ölçüde artırılabilir ve daha anlamlı ve ödüllendirici olabilmektedir. Andragoji, öğrenci katkılarını göz ardı etmediği için teknikleri hem çocukların hem de yetişkinlerin eğitiminde kullanılabilir.

3. *Zaman perspektifi*: Çoğu yetişkin, güncel yaşamın getirdiği sorunlarla baş etmek için öğrenmek ve hemen öğrendiklerini kullanmak isterler. Yetişkinler en çok anne, baba, çalışan, yurttaş olarak ve diğer rollerinde karşılaştıkları sorunlara çözüm ararken geçirdikleri zamanda öğrenmeye güdülenirler.

Bu açıdan andragoji, konu merkezli olmak yerine insan merkezli olmayı ve herhangi bir öğrenme durumu için başlangıç noktası olarak öğrenenlerin zihinlerinde sorunlar olması gerektiğini savunmaktadır.

Çocukların sorunları anne ve babaları tarafından çözülmeye çalışıldığından çocuklar güncel yaşamlarında karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmek için öğrenmeye güdülenmemektedir. Aynı zamanda çocukların öğrendikleri uygulama konusunda ertelemeleri olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çocuklara, sorun alanları ile ilgili ders programları yerine yedi ya da sekiz konulu ders programları öğretilmektedir.

Öğrenen özellikleri yetişkinler için doğru olan, çocuklar içinde doğru olduğunu söyleyen Knowles, bütün bu düşüncelere karşı şu soruları sorarak bu konu üzerinde düşünülmesini istemektedir:

“Çocukların öğrendiklerini hemen uygulamak istemediklerinden emin miyiz? Çocuklara bilginin gelecek bir tarihe yararlı olacağı umudu içinde onların bilgi depoları olmaları gerektiğine karar verenler, biz yetişkinler değil miyiz? Ve çocukların öğrendiklerini hemen uygulamasında yanlış olan nedir? Çocuklara öğretmede sorun merkezli yolları kullanmanın ne sakıncası vardır? Eğer eğitimin amacı çocukların düşünmesini geliştirmekse, çocukların çözmesi için örnek sorunlar formüle etme aracılığıyla sistematik olmak ve bilinçli olmak için öğretim yapmamız gerekmez mi? Bu gibi sorun- çözüme etkinliklerinin, çocukları yeni bilgileri öğrenmeye teşvik ettiğinin farkında değil miyiz?” (Knowles, 1996: 241).

Aynı zamanda Malcolm Knowles (1996: 242) andragojinin sağladığı üç avantajdan söz etmektedir. Birincisi, andragoji hem gençleri hem de yetişkinleri kendilerine güvenmeye, düşünmeye ve özgürleştirmeye itmektedir. İkincisi, andragojiye göre hiç kimse bir başkasının öğrenmesini zorla sağlayamamakta sadece öğrenmesine yardımcı olabilmektedir Andragojinin üçüncü avantajı ise, eğitimi genç ve yetişkin eğitimi olarak ayrı bölmelere ayırmamasıdır. Andragoji ile birlikte hangi yaşta olursa olsun insan, eğitim sayesinde bilginin bütün kaynaklarından yararlanmaktadır. Bu sayede bilgiyi ve öğrenmeyi okullardaki eşitlikten ayırdıktan sonra ve nasıl öğreneceği becerisini kazandıktan sonra birey özgürleşmiş insan olabilmektedir.

Knowles'in benimsediği andragoji'ye en güzel örnek, Fransız düşünür Jacques Raciere'nin yazmış olduğu “Cahil Hoca” kitabındaki öğretmenin kullandığı yöntemdir. Kitaptaki hikâye, 1800'lü yılların başında geçmektedir. Hikâye şu şekildedir: Felemekçe bilmeyen bir Fransız öğretmeni, Leuven şehrine Fransızca bilmeyen ve öğrenmek isteyen Felemek öğrencilerine Fransızca eğitimi vermek zorunda kalmıştır. Öğretmen, Felemekçe ve Fransızca iki dili basımı olan bir kitabı

öğrencilerine dağıtır. Öğrenme işini onlara bırakır. Onlar iki kitabı karşılaştırarak hoca yardımı olmadan kendi kendilerine Fransızca öğrenirler. Aslında burda vurgulanan diğer önemli şey ise, “zekâların eşitliği”dir. Yani öğrenci ve kitabın zekâsı yan yana geldiğinde “öğrenme özgürleş”ir. Bu nedenle üçüncü bir zekâyâ aynı hocanın zekâsına gerek yoktur. Aslında pedagojinin benimsediği -öğrenme ile ilgili her şeyi hocaya bırak- yerde özgürlük yoktur. Yazar, bilgi ve öğrenme için yöntem olarak “yapmak” olduğunu söyler. Yani kişi istikrarlı bir şekilde sabırla yapmaya devam etmeli. Bu esnada hocanın görevi ise, kişiye kapasitesini hatırlatmak, onu kendi yolunda bırakmak ve arayış yörüngesinde tutmaktır. Kişi bu şekilde bilmediğini öğrenebilmektedir (Ranciere, 2015).

Tablo 7 pedagoji ve andragoji arasındaki farklılıkları özetlenmektedir.

**Tablo 7**  
**Pedagoji ve Andraloji Varsayımlar Arasında Karşılaştırma**

<i>Varsayımlar</i>	<i>Pedagoji</i>	<i>Andragoji</i>
<i>Bilme Gereksinimi</i>	Öğrenenlerin tek bilmesi gereken sınıf ve ders geçmek için öğretmenin öğrettikleridir. Öğrendiklerini yaşamlarında nasıl uygulayacağını bilmesi gerekmez.	Yetişkinler bir şeyi öğrenmeye başlamadan önce neden öğrenmeleri gerektiğini bilmek ister. Öğrenmenin getireceği faydayı ya da öğrenmemenin getireceği olumsuz sonuçları bilmek ister.
<i>Öğrenenin benlik kavramı</i>	Öğrenen tanımı gereği bağımlı olandır, dolayısıyla öğrenen benlik kavramı da sonunda bağımlı kişiliğe dönüşür. Öğretmen ise, toplum tarafından nelerin, ne zaman ve nasıl öğretileceğini belirten tam sorumluluk alan kişidir.	Yetişkinler benlik kavramlarına göre kendi kararlarının ve yaşamlarının sorumluluğunu üstlenirler. Yetişkin eğitmenleri, yetişkinlerin bağımlı öğrenenden kendini yönlendiren öğrenene geçmesine yardımcı olur.
<i>Öğrencilerinin deneyiminin rolü</i>	Öğrenenlerin öğrenme durumunda deneyimleri çok azdır. Başlangıç noktası olarak kabul edeceği deneyim; öğretmenin, ders kitabı yazarının, görsel –işitsel yardım üreticisi ve diğer uzmanların deneyimidir.	İnsanlar büyüdükçe ve ya geliştikçe kendileri ve başkaları için daha zengin bir öğrenim kaynağı haline gelen deneyim biriktiriyor. Dahası insanlar deneyimleri ile elde ettikleri kazanımları pasif olarak elde ettiklerinden

<i>Öğrenmeye Hazır Olma Durumu</i>	<p>Buna göre kullandıkları eğitim teknikleri; iletim teknikleri- ders, belirtilen okuma gibidir.</p> <p>Toplum (özellikle okul) ne öğrenmeleri gerektiğini insanlara söyledikçe onlar hazır olur. Aynı yaştaki çoğu insan aynı şeyleri öğrenmeye hazırdır. Bu nedenle, öğrenme tüm öğrenciler için tekdüze bir adım adım ilerleme ile oldukça standart bir müfredata dönüştürülmelidir.</p>	<p>daha fazla anlam yüklüyorlar. Buna neden eğitim teknikleri; deneysel teknikler- laboratuvar deneyleri, tartışma, problem çözme vakaları, simülasyon egzersizleri, saha deneyimleri gibidir.</p> <p>İnsanlar, gerçek hayatta olan görev ve problemlerle daha tatmin edici bir şekilde baş edebilmek için öğrenme ihtiyacı duydukları zaman öğrenmeye hazır olurlar. Eğitimci koşulları sağlamak ve öğrenenlerin “bilmeleri gereken” şeyleri keşfetmelerine yardımcı olacak araçlar ve prosedürleri sunmakla sorumludurlar.</p>
<i>Öğrenmeye Yönelim</i>	<p>Öğrenenler çoğunlukla eğitimi daha sonraki hayatlarında kullanacakları konu içeriği olarak görürler. Ders içeriği öğrenme olarak gördüklerinden konunun mantığı (antik çağdan günümüze, basitten karmaşık matematik veya fen) takip ederler. İnsanlar konu- merkezli öğrenme yönelimlerine odaklanırlar.</p>	<p>Yetişkinler, eğitimi yaşamlarındaki potansiyellerin tümünü artırmak için yetkinlik geliştirme süreci olarak görürler. Bugün kazanmış oldukları her türlü bilgi ve beceriyi yanında daha etkili bir şekilde yaşamak ve uygulamak isterler. Buna göre öğrenme deneyimleri yetkinlik- gelişim ertafında örgütlenmelidir. Onların öğrenme yönelimleri görev-merkezlidir.</p>
<i>Motivasyon</i>	<p>Öğrenenleri öğrenmeye dış güdüleyiciler (notlar, öğretmenin onayı veya kınaması, anne- baba baskısı vb.) motive eder.</p>	<p>Yetişkinler bazı dışsal güdüleyiciler ( daha iyi işler, terfiler, daha yüksek maaş vb.) olsa da en etkili olanlar içsel güdüleyiciler (iş doyumu, öz-saygı, yaşam kalitesi vb.) motive eder.</p>

**Kaynak:** Knowles, 1996: 53-62; Knowles, 1980: 43-44.

Andragojik model, bir ideoloji değildir; alternatif varsayımlar dizisinden oluşan bir sistemdir. Pedagojik model, andragojik varsayımları dışlayan bir ideoloji iken andragojik model ise, pedagojik varsayımları içeren bir varsayımlar sistemidir.

Pedagojik model üreticileri pedagojik varsayımları tek gerçekçi varsayımlar olarak algıladığı için; renenler retmene bağımlı kalmaya ısrar edecektir. Andragojik model üreticileri ise, andragojik varsayımlar yönünde hareketi arzu edilir bir amaç olarak algıladığı için, renenlerin kendi renmeleri için giderek fazla sorumluluk almalarına yardımcı olmaktadır (Knowles, 1996: 63-64).

Bu varsayımlarda yer alanların uygulamaya etkileri vardır. Bunun için aşağıda belirtilen stratejilerle yetişkinlerin ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanmaktadır (Leberman, Mcdonald ve Doyle, 2006: 39).

- Karşılıklı iş birliği yapılabilecek renme iklimi belirlemek,
- Karşılıklı planlama mekanizmaları oluşturma,
- rencilerinin ihtiyaç ve isteklerini belirleme
- Belirlenen ihtiyaç ve isteklere dayalı renme hedefleri planlama,
- renme hedeflerine ulaşmak için ardışık faaliyetler tasarlama,
- Uygun yöntem, malzeme ve kaynakları seçmek,
- renme ve yeniden renme ihtiyaçlarını değerlendirme

## **2.7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Andragojinin Yeri ve önemi**

Örgütler yaşadığı çağın gereklerine uygun olduğu sürece başarılı olmakta ve sürekli olarak göstermektedir. ağın gerekliliklerini yerine getirmede örgütler eğer malzeme ve donanım yönünde yetersiz ise yeni malzemeler ve donanımlar ile adaptasyon sağlayabilmektedir. Ancak bu malzeme ve donanımı kullanacak personel istenilen yeterlilikte değil ise yeni malzeme ve donanım sahip olmak gerekli değişimi yakalamaya yetmeyebilmektedir. Bunun için personeli gerekli şartlara göre eğitilmesi gerekmektedir (imen, 2014: 53).

Andragoji, yetişkinlerin nasıl rendiklerini açıklamaktadır. Yetişkinlerin büyük çoğunluğu kendi kendilerine renmeyi tercih ettiğinde, eğitimde söz sahibi olduğunda, tecrübeleri eğitim tekniklerine kaynak olduğunda, gerçek hayatla ilgili herhangi bir problemleri olduğunda ve onları zmeye ihtiyaç hissettiğinde renmektedir (Ulukuş, 2014: 69-73).

Andragoji, renenleri ciddiye almakta, onlara değer vermekte ve renme sürecinde bilginin kaynağı olarak görmektedir (Ulukuş, 2014: 73).

Andragoji yetişkinlerin nasıl öğrendiklerini açıkladığı için yetişkin eğitimini planlayan, programlayan kişilere ve yetişkin eğitimcilerine yol göstermektedir. Bu kişiler ihtiyaçların belirlenmesinde, planlanmasında ve verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde yetişkinlerin görüşlerini almalıdır. Yetişkin eğitimin de başarılı olmak isteniliyorsa yetişkinleri tanımalı ve onların özelliklerine göre hareket edilmelidir (Ulukuş, 2014: 78).

Bunların yanı sıra andragoji yetişkinleri de tanımlamaktadır. Andragojiye göre yetişkinler, toplumdaki rolünü artık tam-zamanlı bir öğrenci olarak değil, bir üretici ya da iş- yapısı olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda yetişkinler kendini, kendi kararlarını veren ve bunların sonuçlarını karşılayan, kendi yaşamını yöneten yetkin insan olarak görmektedir. Andragojiye göre başka ifadeyle yetişkin demek, onun neler yapmış olduğudur. Yani yetişkin kendini ne iş yaptığı, nerede çalıştığı, nereleri gezip gördüğü, sahip olduğu eğitim ve yaşantıları ona neler yapmayı yetkin kıldığı ve ne gibi başarılar kazandığı ile tanımlamaktadır. Bu nedenle yetişkin yaşantılarından yararlanılmayan ya da bunlara pek değer verilmeyen bir ortamda olduğunu hissettiğinde yaşantıları ile birlikte kendisinin de reddedildiğini düşünebilmektedir (Knowles,2013: 130-131).

Andragoji, yetişkinin eşsiz yollarla ve çocuklardan farklı olarak öğrenebileceğini savunur. Bu durumun nedeni ise yetişkinler yaşam deneyimlerini, hazır bulunuşluklarını ve gelişmiş problem çözme becerilerini öğrenme ortamlarına getirdikleri için onlara bilginin sunulma yollarının değiştirilmesi gerektiğidir (Kaptı, 2014: 47).

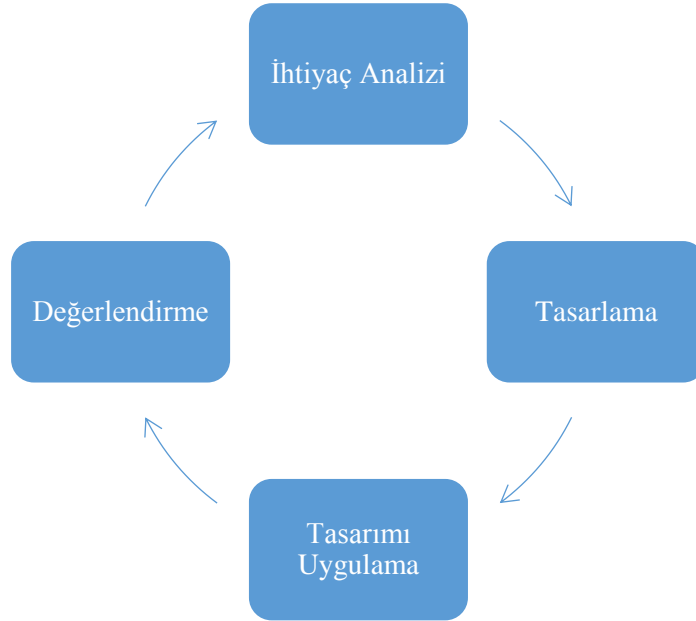
Ayrıca andragojik modeli (1) öğrenenin hazırlanması, (2) öğrenmeyi destekleyen bir ortamın hazırlanması, (3) karşılıklı planlama için bir mekanizma kurulması; (4) öğrenme gereksinimlerin saptanması,( 5) bu gereksinimlerin karşılanması için programların belirlenmesi, (6) öğrenme deneyimleriyle bir örnek tasarlanması, (7) bu öğrenme deneyimlerinin uygun teknik ve malzemelerle yönetilmesi, (8) öğrenme sonuçlarının değerlendirilmesi ve öğrenme gereksinimlerin yeniden belirlenmesi şeklinde öğrenme sürecini kapsamaktadır (Knowles, Holton ve Swanson, 2015: 119).

## 2.8. Örgütlerde Yetişkin Eğitim Faaliyetleri/Uygulamaları/Süreci

Örgütlerdeki yetişkin eğitimi, eğitim ve geliştirme kavramı ile açıklanmaktadır. Eğitim, “bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel gelişimi” ; geliştirme ise “bir meslekte veya hizmette çalışmakta olan çalışanların bilgi ve becerilerinin yükseltilmesi” olarak açıklanmaktadır. Eğitim ve geliştirme “ bir bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki eylem” dir (Bingöl, 2014: 280).

Eğitim geliştirme faaliyetleri bir süreç olarak ele alınmakta ve belirli adımlarla gerçekleşmektedir. Bu adımlar birbirini takip eden ve sonunda tekrar ilk adıma ulaşan bir döngü şeklinde olmaktadır. Bu döngü eğitim ihtiyacının tespiti ile başlamakta, eğitim uygulaması ile devam etmekte ve eğitim sonrasındaki değerlendirme ile sona ermektedir (Man, 2017: 109). Eğitim değerlendirme çıktıları da eğitim ihtiyacına kaynak oluşturarak yeniden döngüyü başlatmaktadır.

**Şekil 1: Eğitim Döngüsü**



**Kaynak:** Man (2017: 110).

Eğitimin değerlendirilmesi eğitimin etkililiğini belirtmektedir. Eğitimin etkili olabilmesi için de iyi düşünülmüş ve planlanmış bir program olması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim programlarının hazırlanması da ilk olarak eğitim ihtiyaç analizi ile olmaktadır. Daha sonra sırasıyla, eğitim hedeflerinin belirlenmesi, programın



içeriğinin hazırlanması, programın uygulanması ve son olarak programın etkililiğın değerlendirilmesi yer almaktadır (Tüzüner, 2014: 219).

### **2.8.1.Eğitim İhtiyaç Analizi**

Eğitimin etkili olabilmesi için katılımcıların ihtiyaçlarına göre eğitimler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. “Örgütlerde kimlerin, ne zaman, hangi konularda, ne düzeyde, hangi yöntemlerde eğitim alacağıının saptanması çalışmaları eğitim ihtiyaç analizi olarak” tanımlamaktadır (Tüzüner, 2014:219).

Bir başka ifade ile eğitim ihtiyaç analizi “ gerçek sorunu saptama ve etraflıca anlama sanatı ve bilimi” veya “bir eksikliğin giderilmesi için gerekli ya da yararlı olan şeylerin belirlenmesi süreci” dir (Güven, Gökmen ve Hancı, 2008: 46).

Eğitim ihtiyaç analizi aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 199):

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

Eğitim ihtiyaç analizi sayesinde gelecekte yapılması planlanan eğitim faaliyetlerine gerekli bilgi toplanmaktadır. Doğru toplanan bilgiyle “eğitimin maliyeti, eğitim için kullanılan kaynakların etkin kullanımı, eğitimin etkinliği için kritik olan öğrenme amaç-hedeflerinin sağlıklı belirlenmesi ve eğitim programının tüm yapı taşlarının, ihtiyaca uygun olarak hazır hale getirilmesi” mümkün olmaktadır (Köksal,2016: 36).

Eğitim ihtiyacı belirlenmeden önce aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Taymaz, 1978: 184):

- *Kurum Amaçlarının Belirlenmesi:* Her kurumun politikasına yön veren, çalışma plan ve programlarında hedef olarak kabul edilen amaçlar vardır.

Kurumun başarısı belirlenen amaçlara bağlıdır. Bu nedenle kurumun amaçları, eğitim etkinliklerinde esas olarak alınmalıdır.

- *Örgütün Tanınması:* Örgütteki kademeler, bunların görev, yetki ve sorumluluk derecesi ve aralarındaki ilişkiler bilinmelidir. Böylelikle eğitim ihtiyacı kolay tespit edilmektedir.
- *Görev Gereklarinin Saptanması:* Kurumun çeşitli alan ve birimlerinde çalışan personelin görevlerinin gerektirdiği yeterlilikleri belirlenmeden çalışanda olması gereken nitelikleri saptamak olanaksızdır. Bu nedenle örgüt her alan ve birimde çalışan personeli için görev tanımlamaları yapılmalı ve görevin gerekleri belirlenmelidir.
- *Personelde Aranılacak Niteliklerin Belirlenmesi:* Kurumdaki birimlerde çalışan personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gereklerine göre belirtilmelidir.
- *Çalışan Personelin Niteliklerinin Saptanması:* Personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumu saptanmalıdır.

Eğitim ihtiyaç analizini yapacak yetkili bu hususları göz önünde bulundurduktan sonra eğitim ihtiyacını formül yardımıyla bulabilmektedir. Bu formül “Eğitim ihtiyacı = İşin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışları – O işte çalışan/çalışacak kişinin mevcut bilgi, beceri, tutum ve davranışlar”dır (Köksal,2016: 35).

Eğitim ihtiyacı iki durumda ortaya çıkabilmektedir. Birincisi, mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüşü nedeniyle çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında geliştirme ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. İkincisi de işletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut çalışanları gelecekteki yeni işlere hazırlama gerekliliğidir (Sabuncuoğlu, 2013: 135).

Eğitim ihtiyaç ve amaçların belirlemede kullanılan analizler şu şekildedir:

- Örgüt Analizi:** Örgüt analizi öncelikle eğitim, personelin davranışlarında işletmenin amaçlarına katkıda bulunacak değişimler meydana getirecek midir? sorusuna cevap aramaktır (Man, 2017: 116). Örgüt analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır.

Böylelikle örgüt analizi örgütün tümünü incelemektedir (Özçelik,2015: 178). Örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri, politikası gibi stratejik yönetim faaliyetlerinin yanı sıra, rakiplerin durumu, piyasadaki rekabet şartları gibi dış çevre analizleri ve örgüt içerisindeki yapı ve kültür de bu analizin inceleme konusu olmaktadır Aynı zamanda örgüt düzeyinde analiz edilmesi gereken diğer nokta ise işletmenin verimliliği ve etkinliğidir. Maliyetler, satış gücü, bakım, randıman, sağlıklı iletişim gibi birçok konu işletmenin verimliliğini ve etkinliğini belirtmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 199).

Böylelikle örgütsel analiz aracılığıyla işletmeler, insan kaynağı eğitimi ile hangi örgütsel hedeflere ulaşabileceğini ve eğitimin örgütün nerelerinde gerekli olduğunu belirlemektedir. Bu sayede örgütsel ihtiyaçların analiz edilmesi örgüte etkin bir eğitim programı tasarlama imkânı sunmaktadır (Turan Hot, 2017: 18-19).

**b) İş Analizi:** ‘Örgütte işlerin yapılış biçimi nedir ve nasıl yapılması gerektiği’ soruna cevap aramaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 199). İş analizi, işgörenin yapacağı işi incelemektedir. Diğer bir ifadeyle iş analizi “iş oluşturana ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Turan Hot, 2017: 19).

İş analizi şu aşamalardan geçilerek yapılmalıdır (Özçelik, 2015: 180):

1. İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması,
2. İşlerin yapılması için ulaşılmaması gereken standart performansların çıkarılması,
3. Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemesi,
4. Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesi

Özellikle iş analizi, işe yeni başlayan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlerken son derece önemlidir. Çünkü, niteliksiz çalışan, etkili performans için gerekli bilgi ve becerileri eğitilerek elde etmektedir. Bunun için de işin hangi nitelik, bilgi ve beceriler gerektiğini iş analizi ile belirlenerek eğitim ihtiyacı saptanmaktadır (Özçelik, 2015: 180).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde iş analizi, örgüt analiz ile kişi analizi arasında köprü görevi görmektedir. Örgüt analizi ile belirlenen eğitim ihtiyacının bireysel

düzeeye indirilebilmesi için kişilerin eksiklerin saptanması, yaptıkları işler ve işin başarı standartların tanımlanması gerekmektedir. O nedenle, iş analizi ile elde edilen bilgiler ve veriler kişi analizi ile bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlenmektedir. Diğer yandan iş analizi ile elde edilen bilgiler olmadan, eğitim ihtiyacını genel olarak belirleyen örgüt analizi yapılması mümkün değildir (Özçelik, 2015: 181).

c) **Kişi analizi:** “Belli bir personelin kendisinden beklenen işleri yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile gerçekte sahip olduğu performans düzeyi arasındaki farkı analiz” etmesi olarak tanımlanmaktadır (Man, 2017: 118).

Bireysel eğitim ihtiyaçları belirlerken dört temel yöntemden söz etmek mümkündür. Bunlar ; (1) personeli gözleme, (2) personeli dinleme, (3) personelin üstüyle görüşme, (4) personelin problemlerini incelemedir (Man, 2017: 119).

Kişi analizde çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyiyle (standart performans), bireysel (mevcut) performans arasındaki farktır. Bulunan bu performans farkı çalışanın bilgi, beceri ve nitelik eksikliğinden mi yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı göstermektedir (Şimşek, 2007: 38). Eğer çalışan çalışması için gerekli bilgi ve beceriden yoksunsa ve diğer faktörler doyurucu ise o zaman eğitim gerekli olmaktadır (Man, 2017: 119).

Aynı zamanda örgütler insan kaynağının eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla çeşitli yöntem ve teknikler kullanmaktadır. Aşağıda eğitim ihtiyacı belirlenirken kullanılan yöntemler açıklanmaktadır

- **Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu:** İşgörenlerin eğitime ihtiyacı olup olmadığı ve varsa eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu ilk amirleri tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle işletmedeki her departman belirli aralıklarla tespit ettiği eğitim ihtiyaçlarını “Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu” doldurarak eğitim gerçekleştirmekte yetkili departmana vermektedir. Bu forumda eğitim gerektiren nedenler, önerilen eğitim konuları, eğitimin süresi, verileceği yer, eğitimciler gibi konular yer almaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 100).

- *Performans Değerlendirme Sonuçları:* Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksiklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini yani bireyi bir bütün olarak tüm yönlerini gözden geçirildiği süreçtir. Böylece, birey kendi çalışma çıktılarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçları değerlendirebilmektedir. Diğer yandan da kurum ise, bireyin iş anlaşmasının koşullarını ne oranda gerçekleştirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerini işe ne düzeyde yansıttığını ve görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemektedir (Fındıkçı, 1999: 296-297).

Eğer çalışanın performans değerlendirme sonucu beklenen performans sonucundan küçük ise eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

- *Anket Yöntemi:* Anketler geniş kitlelere ulaşma imkanı sağladığından, daha kısa zamanda cevap alma şansı tanıdığından, ucuz olduğundan ve bilgiyi kolayca özetlediğinden en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Ural ve Kılıç, 2013: 53; Noe, 2009: 94). Eğitim ihtiyacını belirlemek için hazırlanan anketler ilgili kişilere gönderilir ve doldurulan anket sonuçlarına göre eğitimler planlanmaktadır.
- *Gözlem Yöntemi:* Kişiler doğal iş ortamında gözlemlenir. Bu yöntem sayesinde bireyin çalışırken davranışlarındaki ve başkaları ile olan ilişkilerindeki eksiklikler belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 101).
- *Odak Grup Toplantıları:* İşletmede aynı koşullara sahip kişilerin oluşturduğu bir gruba bir konu üzerinde neler hissettikleri ve nasıl düşündükleri açık uçlu sorular sorularak bilgi edilmeye çalışılır (Kutluca, 2014: 205). Böylelikle eğitime ihtiyaç olup olmadığı ortaya çıkmaktadır.
- *Görüşme/Mülakat Yöntemi:* Çalışanlar ya da yöneticiler ile birebir hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu saptamak için soru cevap şeklinde yapılmaktadır.
- *Diğer Yöntemler:* Yukarıda sayılan yöntemlerin yanı sıra, çalışanların bilgi, becerilerini ve niteliklerini ölçebilen testler, müşteri geri bildirimleri, çalışma esnasında yapılan hatalardan elde edilen veriler, sektörel eğitim programlarının işletmenin eğitim programları ile karşılaştırılması sonucu elde

edilen veriler, personel kayıtlarının analiz sonuçları gibi birçok yöntem kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 102).

İşletmeler eğitim ihtiyacını örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizinden sonra belirlemektedir. Eğer yapılan analizler sonucunda ihtiyaçlar eğitimle karşılanamayacağı anlaşıldığında eğitim dışı yöntemler belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. Ama eğitimle giderilecek ihtiyaçlar tespit edilmişse, bu ihtiyaçlar bir program doğrultusunda hangi eğitim yöntemleri ile karşılanacağı araştırılmalıdır (Şimşek, 2007: 39).

Eğitim ihtiyaç analiz belirlendikten sonra eğitim tasarlama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada eğitim programları hazırlanmakta ve eğitim bütçesi belirlenmektedir.

### **2.8.2.Eğitim Tasarlama/Planlama**

Tespit edilen eğitim ihtiyacına göre eğitim planı düzenlenmektedir. Bu planın içeriğinde eğitim programı ve eğitim bütçesi yer almaktadır.

*a. Eğitim programı*, görevlerin daha iyi yürütülmesi, örgütte verimliliği arttırmak, somut yararlar elde etmek, işgörenlerin bir üst düzey göreve hazırlamak, işgörenlerin kendilerini geliştirme taleplerini karşılamak gibi birçok amaçlara ulaşmak için yapılmaktadır (Yıldırım, 2006: 22). Bu amaçların belirlenmesi hem eğitimin faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır hem de eğitimin değerlendirilmesinde baz olarak kabul edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 103).

Eğitim programı, eğitim konularını, eğitim yerini, eğitim verecek öğretmenleri, eğitim süresini, eğitime katılacak işgörenleri, eğitim yöntemlerini ve eğitime yardımcı materyali kapsamaktadır. Bu nedenle eğitim programı hem eğitimciler hem de katılımcılara rehber görevi görmektedir (Yıldırım, 2006: 23-23).

*b. Eğitim planlamasının bir bölümünü de eğitim bütçesi* oluşturmaktadır. Eğitimden beklenen faydanın sağlanabilmesi için yeterli parasal imkânların olması gerekmektedir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yapılma amacı uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin nitelik ve yetenekleri geliştikçe verimlilik oranı doğru orantılı artmaktadır. Bazen personel

sayısını artırmak yerine mevcut insan kaynağını eğiterek bu boşluk doldurulmaktadır. Bu nedenle işletmeler gerçek eğitim ihtiyacını belirlemek ve belirlenen eğitim programlarını gerçekleştirmek için eğitim bütçesi hazırlaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 144).

Eğitimin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelik özellikleri büyük ölçüde bütçeye bağlıdır. Eğitim bütçesi, işletmede belirli bir dönemde eğitim faaliyetleri için yapılması gereken harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak için yapılmaktadır. Eğitim bütçesi genellikle yıllık olarak belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 106).

Eğitim bütçesi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 145):

- “Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş- geliş yolluk ücretleri katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarını (çeşitli makinalar, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, malzeme gibi kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.”

### **2.8.3.Eğitimin Uygulanması**

Eğitim programının ve bütçesinin hazırlanmasından sonra planlanan yer ve zamanda eğitim gerçekleştirilmektedir (Özdemir, 2014: 93). Genel olarak işletmeler eğitim faaliyetlerini *iş başında*, *iş dışında* ve *elektronik ortamda* eğitim olmak üzere üç türde gerçekleştirmektedir.

#### **a. İşbaşında Eğitim Yöntemleri**

İşbaşında eğitim, “yeni ve tecrübesiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmeleri” olarak ifade edilir (Noe, 2009: 235). Bu yöntem diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında

materyaller, eğitimcilerin ücreti veya eğitim programı hazırlama açısından daha az zaman ve maliyet gereklidir (Noe, 2009: 235). İşbaşında uygulanan belli başlı eğitim yöntemleri aşağıda belirtilmiştir.

- *İş Üzerinde Öğrenme*: Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan bir yöntemdir. Kalifiyeli işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen monitör kişiler, iş ve kullanılan araç ve aygıtlar hakkında eğitilecek kişilere bilgi vermektedir (Ayan, 2012:157).
- *İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi*: İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir (Tortop ve diğerleri, 2010:187). Personele işle ilgili bilgilerin yanı sıra, işletme politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar hakkında da bilgi verilmektedir (Özdemir, 2014: 94).
- *İş Değiştirme (Rotasyon)*: Personelin işletme içinde kendi işinden başka bir görevde belli sürelerle bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla çalıştırılmasıdır (Ayan, 2012: 157).
- *Yönetici Gözetiminde Eğitim*: Personel, işini yaparken bir yandan da yöneticisi tarafından izlenmektedir. Yönetici gördüğü aksaklıkları personeline bildirerek düzeltici uyarılar yaparak personelin yetişmesine katkı sağlamaktadır. Personelde bu yöntem sayesinde gerek gördüğü yerlerde yöneticisine sorular sorarak öğrenmektedir (Uğur, 2008: 132-133).
- *Gösteri (Demonstrasyon)Yoluyla Eğitim*: Eğitimcinin, katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapıldığını hem görsel hem de işitsel iletişim yardımıyla uygulamasıdır. Bu yöntemin amacı, özellikle mavi yakalılar için firmaya yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 153).

#### **b. İş dışında Eğitim Yöntemleri**

Çalışanların işleri yaptıkları işyeri dışında ya da içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir (Sabuncuoğlu, 2013: 153). İş dışında verilen eğitimler aşağıda belirtilmektedir.



- *Konferanslar:* İşletmelerde yetkili bir kişinin, belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesi olarak tanımlanmaktadır. Konferanslarda genellikle tek yönlü iletişim vardır. Bu yöntemle eğitimci, konuyu ana hatlarıyla anlatmakta ve katılımcılara bilgi vermektedir. Ardında katılımcılar, soru sorarak ve görüş bildirerek konu üzerindeki görüş ve önerilerini ifade etme imkânı bulabilmektedir (Özdemir, 2014: 96-97).
- *Seminerler:* Daha çok işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik olarak düzenlenmektedir. Üniversitelerin veya mesleki kuruluşların düzenlediği seminerler, genel olarak çalışanların mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek ve geliştirmek olanağı vermektedir. Genellikle seminerlerde güncel konular ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 155).
- Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olmakta ve genellikle birkaç gün sürmektedir. Seminerin son gününde incelenen konu, katılımcıların soru ve önerilerine açılmaktadır. Bu sayede seminere katılan yöneticiler yönetsel bilgi ufukları genişletmekte ve yeni bilgiler elde etmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 155).
- *Simülasyon:* Gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemle eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görebilmektedir (Noe, 2009: 241). Bilgisayar destekli bir yazılım olan simülasyonlar gerçek iş yaşamında karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek durumlarda katılımcıların neler yapması gerektiğini sanal ortamda göstermektedir.
- *Vaka (Örnek Olay) Yöntemi:* Personel veya işletmenin zor bir durumun üstesinden nasıl geldiği hakkında bir betimlemedir. Bu yöntem katılımcılardan, yapılan eylemleri analiz ederek eleştirmesini, uygun davranışı belirtmesini ve başka türlü nelerin yapılabileceğini önermesini istemektedir (Noe, 2009: 242). Bu yöntemde iş yaşamındaki gerçek sorunları içeren örnek olaylar titiz bir çalışma sonucu metin haline getirir ve tartışma grubuna dağıtılır. Tartışma grubunu yöneten kişi ise, olaylara bizzat çözüm getirmek yerine, katılımcıların çözüm aramaya yöneltmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 158).

- *Rol Oynama*: İlk önce eğitime katılan kişilere örgütte karşılaşma olasılığı olan bir sorun hakkında bilgi verilmekte ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini seçerek kendilerini oynamaları istenmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 111). Bu yöntem sayesinde katılımcılar grup iletişimi, tartışma teknikleri geliştirmeyi ve grup kararı almayı öğrenmektedir (Uğur, 2008: 136).
- *Duyarlılık (T-Grubu) Eğitimi*: Çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir (Yüksel, 2007: 207). Bu eğitim sayesinde katılımcılar kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını fark ederek başkalarını ne yönde etkilediklerini öğrenmektedir (Özçelik, 2015: 201). Rol oynama yönteminden farklı olarak herkes kendini yani gerçek kişiliğini temsil etmektedir.
- *Beklenen Sorunlar (In –Basket) Yöntemi*: Yönetici olarak yetiştirilmesi düşünülen adaylar için kullanılmaktadır. Bu yöntemde, işletmede gerçekte olduğu varsayılan bir ya da birkaç yöneticinin işten ayrıldığı ve onların yerini katılımcıların bir süre için doldurduğunu düşünülerek onlardan işleri yönetmesi istenmektedir (Özçelik, 2015: 203). Bu yöntemdeki amaç, katılımcıların bağımsız karar verme becerisini geliştirmektir (Uğur, 2008: 137).
- *Açık Hava (Outdoor) Eğitimi*: Bu eğitim, katılımcılara birlikte çalışmanın ve bir takım olarak bir araya gelmenin önemini öğretmektir. Açık hava eğitimi; rafting, dağa tırmanış, paintball oyunları veya ormanda bir hafta hayatta kalma şeklinde görülebilir. Bu eğitim, katılımcıların doğadan kaynaklanan zorluklara nasıl tepki verdiklerini göstermektedir. Böylelikle bu da katılımcıların birbiriyle yakın ve güvene dayanan ilişkiler kurmalarının ve bir grup üyesi olarak başarılı olmanın önemini arttırmaktadır (Özçelik, 2015: 203).

### c. Elektronik Ortamda Eğitim

Bu eğitim, “günümüzde eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına, web ortamına taşımakta ve bireye çeşitli araçlarla ( internet, intranet, cd-rom, video, disket vb.) hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim olanağı tanımaktadır” (Özçelik, 2015: 204). Elektronik eğitim yöntemleri arasında;

*bilgisayar kaynaklı eğitim, internet kaynaklı eğitim, multimedya eğitimi, interaktif video, uzaktan eğitim* gibi yöntemler bulunmaktadır (Özçelik, 2015: 204).

#### **2.8.4.Eğitimin Değerlendirilmesi**

Eğitimin değerlendirilmesi, “eğitime katılanların programdan memnuniyetini, anlatılanların ne kadarını öğrendiklerini, öğrendikleri becerilerin ne kadarını işlerine aktarabilecekleri ile ilgili bilgilerin toplanması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Tüzüner, 2014: 222).

Eğitim faaliyetlerin değerlendirilmesi için dört noktayı açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Bu noktalar;

- Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- Gerçekleşmiş ise; bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşılmasına olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi? sorularına yanıtları ile açıklanmaktadır (Özçelik, 2015: 189).

Kirkpatrick tarafından geliştirilen eğitim değerlendirme modeline göre, eğitim faaliyetleri dört düzeyde ele alınarak ölçülmektedir. 1. ve 2. düzeydeki kriterler (tepki ve öğrenme), eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden yapılmaktadır. 3.ve 4. düzeydeki kriterler (davranış ve sonuçlar) ise eğitilenlerin eğitim içeriğini işbaşında ne ölçüde kullandıkları ölçmektedir (Noe, 2009: 199). Bu düzeyler aşağıda daha ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

*1. Düzey (Tepki):* Eğitilenlerin memnuniyetine odaklanmaktadır. Katılımcılara eğitim programına karşı ne hissettikleri ve eğitimi beğenip beğenmedikleri sorulması ile katılımcıların tepkileri ölçülmektedir. Bu düzeyde genellikle eğitime katılanların, eğitim, eğitici, eğitim teknikleri, eğitim yardımcı malzemeleri ve eğitimin uygulanabilirliği gibi konulardaki görüş ve düşünceleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Böylelikle eğitim programının yeniden değerlendirilerek değiştirilmesi veya kaldırılması yönünde karar alınmaktadır (Cömert, 2015: 26) .

2. *Düzye (Öğrenme)*: Bu düzye de katılımcıların eğitim faaliyetlerin sonucunda gerçekten öğrenip öğrenmediklerini araştırılmaktadır (Man, 2017: 185). Eğitimin sonunda davranış değişirse, bilgi artarsa veya beceri gelişirse öğrenmenin gerçekteğiği sonucuna ulaşılmaktadır (Cömert, 2015: 26) .

3. *Düzye (Davranış)*: Bu üçüncü düzye; eğitim faaliyetlerine katılanların kazandıkları bilgi, beceri ve tutumlarını davranış hale getirilmesi ve gerçekte yaşama aktarılmasının derecesi ile ilgilidir (Uygun, 2015: 52). Örneğin; katılımcılar öğrendiklerinin bir sonucu olarak bir şeyleri daha hızlı, daha iyi ya da farklı yapabiliyorlar mı? (Man, 2017: 185).

4. *Düzye (Sonuçlar)*: Katılımcıların davranışlarındaki değişikleri örgüte nasıl yansıttığı ya da örgüt üzerinde etkisinin ne olduğu değerlendirmektedir (Man, 2017: 185). Başka bir deyişle, eğitim faaliyetlerinin örgütsel hedeflere ne ölçüde katkı sağladığı ve örgütün örgütsel etkinliğini artırıp artırmadığı değerlendirmektedir (Cömert, 2015: 27).

Eğitim faaliyetlerinin amaca ulaşıp ulaşmadığı anlayabilmek için çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar ise aşağıda belirtilmektedir.

**a) Test-Tekrar Yöntemi:** Bu yöntemde eğitime katılacak gruba/kişiye eğitim başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra ise aynı gruba/kişiye aynı koşullarda aynı test tekrar yapılmaktadır. Daha sonra bu iki test arasındaki farklılığa bakılarak grubun/kişinin istenilen yönde bir gelişme gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 119).

**b) Önceki – Sonraki Performans Yöntemi:** Bu yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilmektedir. Eğitim uygulandıktan sonra performansı tekrar değerlendirilmektedir. Aradaki fark var ise, “Test-tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorlukta, aradaki olumlu farkın eğitimle ilişkilendirilmesindedir. Ancak bu yöntem, test-tekrar yönteminin tersine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilendirilir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyor yansımadığı belirlenmektedir” (Özçelik, 2015: 192).

c) **Deney – Kontrol Grubu Yöntemi:** Bu yöntemde birbirine benzer özelliklere sahip ve eş sayıdan oluşan iki grubun incelenmesi vardır (Uygun, 2015: 54). Eğitim alacak kişiler deney grubu, eğitim almayacak kişiler ise kontrol grubunu oluşturmaktadır. Bu iki gruptaki kişiler eğitim öncesinde ve sonrasında beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilmekte ve karşılaştırılmaktadır. Eğitim gerçekten etkili olmuşsa deney grubundaki kişilerin performanslarında artışın, diğer grubundakilerden daha iyi olması beklenmektedir (Özçelik, 2015: 192-193).

d) **Öğretilenlerin Uygulama Derecesi Yöntemi:** Eğitim programının etkinliğini değerlendirmede kullanılan bir yöntemdir. Eğitime katılanların öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıklarını saptanması gerekmektedir. Bunun için de eğitime katılanları görevleri başında izleyerek öğrendiklerini nasıl ve ne ölçüde işlerine yansıttıklarını tespit etmektedir. Eğer katılımcılar öğrendiklerini uygulayabiliyorlarsa eğitimin etkili olduğunu söylemek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2015: 120).

Genel olarak bu bölümde, yetişkin eğitimi incelenmiştir. Yetişkin eğitimin kavramsal çerçevesi, yetişkin eğitimi kuramı olan androgoji ve yetişkin eğitim süreci incelenmiştir. Kurumlardaki çalışanların yetişkin insanlar olması nedeniyle eğitim ve geliştirme faaliyetleri o çerçeveden incelenmiştir. Birinci ve ikinci bölümden yola çıkarak üçüncü bölümde yetişkin eğitimin uygulamada nasıl olduğu anlaşılmasına çalışılacaktır. Bu kapsamda beyaz et sektöründe faaliyet gösteren beş firmanın eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelenecektir.

### **3.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölüm yapılan saha araştırmasından oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, yöntemi, elde edilen verilerin analizi, araştırmanın bulgular ile ilgili bilgiler yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, beyaz et sektöründe faaliyet gösteren kurumların yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın bu temel amaca ulaşabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Eğitim ihtiyacı nasıl belirlenmektedir?
- Eğitim planı oluşturuluyor mu?
- Planlanan eğitim programı nasıl uygulanıyor?
- Gerçekleştirilen eğitimler nasıl değerlendiriliyor?
- Eğitim sürecinde yaşanan zorluklar nelerdir?
- Kurumlar için eğitim önemli midir?
- Eğitim sürecinde andragojik varsayımlar dikkate alınıyor mu?

#### **3.2. Araştırmanın Sınırları**

Bu araştırma;

- Bolu ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren beyaz et sektöründeki örgütlerde eğitim ve geliştirmeden sorumlu yöneticiler ile yapılan görüşmelerle,
- Katılımcılarla nitel araştırma desenine uygun olarak yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle,
- Verilerin tematik analizi, katılımcıların algıları ve ikincil veri kaynakları ile sınırlıdır.

#### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, beyaz et sektöründe faaliyet gösteren kurumların yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerinin incelenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel veri analizi, verilerin anlamını dışarıya aktarma sürecidir. Bu da insanların ne söylediğini, araştırmacının ne gördüğünü ve okuduğunu birleştirmesi, indirgemesi ve yorumlaması ile yapılmaktadır. Kısacası nitel veri analizi araştırma soruların cevaplanması için kullanılan bir süreçtir (Merriam, 2013:168).

Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 19).

Özdemir’e göre nitel araştırma, “insanın kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir” (Özdemir, 2010: 326).

Nitel araştırma ile insanlar kendi toplumsal dünyalarını nasıl kurduklarını, oluşturduklarını anlamaya ve içinde yaşadıkları toplumsal dünyayı nasıl algıladıklarını yorumlamaya çalışmaktadır (Akman, 2014: 14).

Veri toplama aracı olarak ikincil veri ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemleri kullanılmıştır. İkincil verilerden elde edilen veriler analiz edilerek yetişkin eğitim geliştirme süreçlerinin hangi adımlarla gerçekleştirildiği tespit edilmeye çalışılmıştır. İkincil veri kaynağı olarak; eğitim planları ve eğitim değerlendirme anketleri kullanılmıştır.

Mülakatta 7 ana başlık altında kurumlardaki yetişkin eğitim geliştirme süreçlerini karşılayacak 38 soru kullanılmıştır. Kullanılan sorulara kaynak oluşturan ana başlıklar aşağıda yer almaktadır:

1. Kişilerin demografik özelliklerine yönelik sorular
2. Çalışan profiline yönelik sorular
3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik sorular
4. Eğitim planlamasına yönelik sorular
5. Eğitim uygulanmasına yönelik sorular
6. Eğitim değerlendirilmesine yönelik sorular
7. Eğitim süreciyle alakalı diğer mülakat soruları

### **3.4. Evren ve Örneklem Seçimi**

Evren, Türkiye’de beyaz et sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Bu sektör, “1970’li yıllardan başlayarak ülkemiz hayvancılık sektörü içinde sürekli bir gelişim sağlayan, kendi üretim planlamasını yapabilen ve ülkenin hayvansal protein gereksiniminin önemli bir bölümünü karşılayan önemli bir yetiştiricilik faaliyetidir” (ticaret.gov.tr, 2019). 1970’lerde üretim küçük aile işletmelerinde yüksek birim maliyeti ile gerçekleştirilmekte iken, 1980’lerde sektörde yapısal değişim olarak

entegre tesisler kurulmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda sektöre yapılan yatırımlar sonucu modern üretim tesislerinin sayısı ve üretim kapasitesi hızla artmış ve yüksek standartlarda üretim yaygınlaşmıştır. 1990-2000 döneminde ise, üretimde önemli bir artış yaşanarak ülkemiz mevcut durumda kanatlı et ve ürünleri üretiminde teknolojik seviye olarak AB standartlarına ulaşmıştır (ticaret.gov.tr, 2019).

Beyaz et grubu içerisinde en fazla üretim ve tüketim payına sahip olan tavuk etidir (zmo.org.tr, 2019). 2014 verilerine göre; bu sektörde 600.000 kişi istihdam etmekte ve bu kişilerin aileleriyle birlikte yaklaşık 2.4 milyon kişi bu sektörden geçimini sağlamaktadır. Sektörün 2014 yılı itibariyle yıllık cirosu 5 milyar ABD dolar tutarındadır (BESD-BİR ). Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları 500 listesinde beyaz et sektöründe faaliyet gösteren 7 firma bulunmaktadır. Dolayısıyla tüm bu bilgilerin varlığı araştırma örnekleminin bu sektörden seçilmesine neden olmaktadır.

*Kolay ulaşılabilir durum örnekleme* yöntemi ile Sakarya'da ve Bolu' da faaliyet gösteren 5 piliç firması ile görülmüştür. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktadır. Çünkü bu yöntemle araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 74-75). Ayrıca; örnekleme kapsamındaki 3 firma ISO 500 listesinde yer almaktadır.

### **3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veri toplama sürecinde tipik örnekleme olarak sanayi sektöründe faaliyet gösteren Nova Sünger Ve Yatak San. Ve Tic. A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü Gündüz ÇEKİNKALA ile pilot çalışma yapılarak mülakat soruları yeniden düzenlenmiştir. Araştırma kapsamına giren 5 piliç firmasında yetişkin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini incelemek amacıyla eğitimden sorumlu 5 kişi ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile veriler toplanmıştır. Kişilere öncelikle araştırmanın amacı ve konusuyla ilgili genel bilgiler ve gizlilik konusuyla ilgili güvenceler verilmiştir. Görüşmeler ortalama 60-80 dakika sürmüştür. İş yoğunluğu nedeniyle görüşmeyi kabul etmeyen 1 kişiyle elektronik posta yoluyla 4 kişiyle de yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Sorular ve cevapların daha anlaşılır ve araştırmanın güvenilir olması amacıyla kişilerden izin alınarak görüşmelerin ses kaydı yapılmıştır. Kişilerden öncelikle kendileriyle ve çalıştıkları kurumlarla ilgili bilgi vermeleri istenmiş daha sonra yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerini



belirlemeye yönelik sorular belli bir sisteme göre sorulmuştur. Mülakattan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi” temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162). Katılımcılar görüşme sırasına göre harflendirilmiştir. Tablo 8’ de mülakat süreci hakkında bilgi verilmektedir.

**Tablo 8**  
**Mülakat Yapılan Firmaların Listesi**

<i>Kurum veya Kurumda Görüşülen Kişi</i>	<i>Görevi</i>	<i>Görüşme Şekli/tarihi</i>	<i>Firmanın Bulunduğu Şehir</i>	<i>Süre</i>
<i>K1</i>	Eğitim geliştime Sorumlusu	Yüzyüze 05.07.2018	Bolu	97 dk.
<i>K2</i>	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	Yüzyüze 06.07.2018	Bolu	34 dk
<i>K3</i>	İnsan Kaynakları ve Personel Müdürü	Yüzyüze 12.07.2018	Sakarya	98 dk.
<i>K4</i>	Kalite Kontrol Müdürü	E-posta 25.07.2018	Bolu	-
<i>K5</i>	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Yüzyüze 14.09.2018	Sakarya	79 dk.

### 3.6. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Doğu Marmara Bölgesi beyaz et sektöründe faaliyet gösteren kurumların yetişkin eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsam yedi başlık altında aşağıda sırasıyla analiz edilmiştir. Analiz için içerik analizi ve ikinci kaynaklardan yararlanılmıştır.

#### 3.6.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Mülakatlardan elde edilen bulgular incelendiği zaman beyaz et sektöründe eğitim ihtiyacı; yasal zorunluluklar, mesleki zorunluluklar, teknolojik gelişmeler, müşteri

şikayetleri ve işletme yatırımları sonucu ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kişi taleplerine bağlı olarak da eğitim ihtiyacı ortaya çıktığı saptanmıştır.

**a. Yasal zorunluluklardan doğan eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

Sektördeki kuruluşların bazı standartları sağlayabilmesi için Kalite Yönetim Sistemi kapsamında çalışanlarına vermesi gereken bazı eğitimlerin olduğu saptanmıştır.

*“Belgelendirme eğitimlerimiz var. 40 tane belgemiz var ve her biri için her sene eğitimler düzenleniyor. Bu belgeler için her sene denetleniyoruz. Bir de belgelerde versiyon değişikliği olduğunda eğitim almak zorundayız.”(K1)*

*“Kalite belgeleri kapsamında anlaşılan firmalar tarafından verilen eğitimler vardır. Eğer konular tüm personeli ilgilendiriyorsa Kalite Kontrol Birimi Yetkilisi tarafından eğitimler verilmektedir.”(K2)*

Görüşülen kurumların 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında tehlikeli işyeri grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu sebeple çalışanlarına iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve iş kazalarını önlemek amacıyla belli periyodlarla İSG ve İlk Yardım eğitimleri verme zorunlulukları olduğu saptanmıştır.

*“Çalışanlar işe başlamadan önce Hijyen ve İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerini almak zorundadırlar. Zorunluluk olduğu için biz bu eğitimleri otomatik olarak gerçekleştiriyoruz. Bu eğitimlerin bazılarını İş-kurdan, İş Sağlığı ve Güvenliği hizmeti aldığımız firmalardan ve Halk Eğitimden destek alarak gerçekleştiriyoruz.”(K3)*

*“Sağlık Bakanlığı tarafından her 15 kişiden 1’ine İlk Yardım eğitimi alma zorunluluğu getirildi. Sağlık Bakanlığından aldığımız onayla ilk yardım merkezi açtık. Açmış olduğumuz merkez tarafından ilkyardım eğitimleri ve ilkyardım güncelleme eğitimleri gerçekleştiriliyor. Eğitime ait sınavlar ise Sağlık Bakanlığı tarafından yapılıyor.”(K1)*

*“Kişi işe başladığı ilk iki gün toplam 12 saat İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi alır.”(K1)*

K3 kurumunda görüşülen kişi tarafından eğitim ihtiyacı şu ifadelerle özetlenmektedir:

*“Eğitim ihtiyacını İş Sağlığı ve Güvenliği ve Kalite Standartlarının belirlediği sorumluluklar yönlendiriyor.”*

Yasal zorunluluktan doğan diğer eğitim ihtiyaçları ise aşağıdaki ifadelerle belirtilmiştir:

*“Yasa ve yönetmelikler süreçlerimizi etkilediğinden uymak zorunluluğumuz var. Bu nedenle yasa ve yönetmelikler kapsamında eğitimler vermek zorunda kalıyoruz.” (K3)*

*“Forklif kullanan ve kazan dairesinde çalışan kişilerin alması gereken belgeler var. Bu çalışanlara istenilen belgeleri aldirmek için eğitimlere göndermek zorundayız. Şoförlerimiz de sürücü ve psiko-teknik belgeleri alması gerektiği için iki ay boyunca Düzce’ye eğitime gönderiyoruz. ” (K1)*

*“Forklif kullanacak personelin sahip olması gereken belge var. Biz forklif kullanacak personelimiz belgeyi alması için eğitime gönderiyoruz.”(K2)*

#### **b. Mesleki zorunluluklardan doğan eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

K2 kurumundaki görüşülen kişi, mesleki zorunluluktan kaynaklanan eğitim ihtiyacı belirlenirken görev tanımları dikkate alındığı şu cümlelerle ifade etmiştir:

*“Görev tanımlarımız var. Örneğin, kasap ne iş yapar? sorusuna karşılık olarak alması gereken eğitimleri belirliyoruz.”(K2)*

#### **c. Teknolojik gelişmelerden doğan eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

Kurumların kullandıkları makinelerde değişiklik olduğunda ve yeni makine icat edildiğinde çalışanları eğitim ihtiyacı ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

*“Yabancı firmaların makinalarını kullanıyoruz. Makinaları aldığımız firma yetkileri gelip kurumumuzdaki teknik personeli teorik ve teknik olarak eğitmektedir.”(K2)*

*“...teknolojinin iyi olması gerekiyor. Teknolojideki en ufak bir değişikliği işinize yansıtmanız gerekiyor. Örneğin; bizim üretim hattımızda saatte 12000 tavuk kesiyorken başka firmada 14000 tavuk kesiliyorsa o firma bizim önümüze geçiyor demektir. Biz bu durumu fark edip 14000 tavuk kesen üretim hattına sahip olmamız gerekiyor. Yeni üretim hattı da çalışanları ona göre eğitmek demek oluyor.”(K3)*

*“Malzeme ve makine aldığımız firmalar gelip bizim bakım elemanlarımızı eğitiyor ve eğitmek zorundalar.”(K3)*

*“ ...yurtdışından gelen ekipmanlar ile ilgili teknik ekibe yani o makinaları kullanacak olan operatörlere eğitim veriliyor.”(K2)*

#### **d. Müşteri şikayetlerinden doğan eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

Müşteri şikayetlerinden doğan eğitim ihtiyacına yönelik ifadeler şu şekildedir:

“...müşteri şikâyetleri üzerine eğitimler düzenlenmektedir.”(K2)

“...müşteri şikâyetleri çerçevesinde ilgili birime ayrı eğitim veriyoruz.”(K4)

#### **e. İşletme yatırımları sonucu doğan eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

Görüşülen kurumlardan biri doğalgaz enerji üretme tesisi kurmuş biri de kurma aşamasındadır. Doğalgaz enerji üretme tesisine yaptıkları yatırımın neticesinde burada çalışacak personeline eğitim vermek zorunda olduklarını aşağıdaki ifadelerle belirtilmiştir:

“ Doğalgazdan enerji üretme tesisi kuruyoruz. Tesis yapan firmanın teknoloji ile ilgili birim yetkilisi, orada çalışacak personelimize eğitim verecekler.”(K2)

#### **f. Kişi taleplerine göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

K5 ve K3 kurumlarındaki görüşülen kişilerin ifadelerine göre; kurum tarafından personelin eğitimlerde öğrendiklerini kuruma ve işine yansıtılabileceğine inanılırsa eğitim talebinin karşılandığı aşağıdaki ifadelerle belirtilmiştir:

“Çalışan eğitim talep edebiliyor. Eğer mesleki anlamda işletmeye katma değer katacaksa kişinin talebi değerlendiriliyor. Bu değerlendirme aşaması birim yöneticisinin onayı ile başlıyor. Eğitim çıktıları işletmeyi olumlu yönde etkileyeceği düşünüyorsa kişinin talebine pozitif bakılıyor.” (K5)

“ Eğer kişi bir eğitimi almak istiyorsa alacağı eğitim kişiye ve sonra da kuruma katkısı olması gerekiyor ki yönetim o eğitim için harcama yapsın ya da çalışanı göndersin.”(K3)

### **3.6.2. Eğitim Tasarlama**

Eğitim tasarlama aşamasında eğitim planı ve eğitim bütçesi hazırlanmaktadır. Mülakat yapılan kurumların eğitim tasarlama aşaması ile ilgili bulguları aşağıda yer almaktadır.

#### **a. Eğitim Planı**

Yapılan mülakat ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilere göre; kurumların belirledikleri eğitimleri gerçekleştirmek için yıllık bir eğitim planı oluşturdukları tespit edilmiştir. Eğitim planı kurumlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Örnek olarak; K3 kurumunda yıllık eğitim planında; eğitim yeri(kurum içi / kurum

dışı), eğitimin adı, eğitim tarihi, eğitimi veren ve katılımcılar yer almaktadır. K3 kurumu yıllık eğitim planından farklı olarak K5 kurumunda eğitimin süresi, eğitimin türü, K1 kurumunda ise eğitim etkinliği ölçüm yönteminin yer aldığı saptanmıştır.

Mülakat yapılan K1 ve K5 kurumlarındaki kişilerin eğitim planlama süreci hakkındaki ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

*“Daha önce gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi için bir toplantı düzenleniyor. Bu toplantılarda birimlerden gelen talep sonuçları da değerlendirilerek eğitim planı son halini almış oluyor. Eğitim plan kapsamında 45-65 eğitim yer alabilmektedir... Yıllık eğitim planını genel müdür onayladıktan sonra müdür, müdür yardımcısı ve ilgili şeflere yıllık eğitim planı gönderilir. Yöneticilere gönderme amacımız: ‘...Farklı olarak hangi eğitimleri verelim ya da farklı bir eğitim kurumuyla anlaşalım mı?’ vb. sorularla yöneticilerin fikrini almak.”(K1)*

*Dokümantasyon sistemimizde bir eğitim planımız var. Bu eğitim planının taslağını paylaşıyoruz. Bölümlerin alması gereken, yasal zorunluluğu olan, tekrar edilmesi gereken ve almak istedikleri eğitimleri yazmalarını istiyoruz. Birimlerden talepler geliyor, dış eğitim varsa bütçesi araştırılıyor ve onaylananlar eğitim planına alınıyor. Ve yıl içerisinde belirtilen tarihlerde gerçekleştiriyoruz. Eğitim planında; eğitimin içeriği, kurum içi veya kurum dışı olacağı, tarihi ve kim tarafından verileceği yer almaktadır. Kurum içi eğitimlerimiz bellidir ve bunu verecek birimlerde bellidir. Bunun dışında birim yöneticileri kurum dışı eğitim aldırarak isterlerse eğitim konularını ve tarihini bize söylüyorlar. Biz de eğitim firmalarını belirliyoruz.”(K5)*

Mülakat ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda eğitim ihtiyacına göre eğitim planı K5 kurumunda İnsan Kaynakları Birimi tarafından düzenlenirken, K1, K2, K3, K4 kurumlarında ise İnsan Kaynakları Birimi ve Kalite Biriminin ortak çalışması ile düzenlenmekte olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim planı K1 ve K5 kurumlarında her yılın Aralık ayında, K4 kurumunda ise Ocak ayında planlandığı görülmektedir. K2 ve K3 kurumlarında ise sırasıyla; ihtiyaca göre ve 6 aylık periyodlarla belirlendiği saptanmıştır.

*“Aralık ayı bitmeden yeni yılın ocak ayının ilk 10 günü yıllık eğitim planı oluşturulur.”(K1)*

*“Her yıl Aralık ayında...”(K5)*

*“Ocak ayında.”(K4)*

*“ İhtiyaca göre... Birimlerin talep ettiği eğitimler İnsan Kaynakları Birimi tarafından planlanması yapılır.”(K2)*

*“6 aylık periyodlarla ihtiyaca yönelik yıllık eğitim programı belirlenmektedir.”(K3)*

Genel olarak görüşülen kurumlarda verilen eğitimler Helal Kesim Eğitimi, Allerjen Eğitimi, Personel Hijyeni Eğitimi, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi, Gıda Güvenliği Eğitimi, Çevresel Bilinç ve Sorumluluklar olarak belirlenmiştir. Bunun dışında her bir kurumun talep, mesleki gereklilik, kişisel gelişim, bütçe vb. sebeplerle eğitim planlarında farklı eğitimlere yer verdikleri de görülmektedir.

#### **b. Eğitim Bütçesi**

Görüşülen kurumlarda eğitim planlaması oluşturulurken eğitim bütçesinin planlanmadığı görülmektedir. K2 ve K4 kurumlarında yapılan mülakatlarda bu konuyla ilgili bir ifadeye rastlanmazken K3, K1 ve K5 kurumlarındaki örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

*“Eğitim bütçesi planlaması yapılmıyor.”(K3)*

*“Kurum dışı alınan her eğitimde, firmaların verdiği tekliflerden en iyisini üst yönetime onaylatmak gerekiyor.”(K1)*

*“...Birimlerden talepler geliyor, dış eğitim varsa bütçesi araştırılıyor ve onaylananlar eğitim planına alınıyor.”(K5)*

#### **3.6.3. Eğitimin Uygulanması**

Eğitim tasarlandıktan sonra eğitim planına ve eğitim bütçesi göre eğitimin uygulanmaktadır. Eğitimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için eğitim yöntemi ve eğitimci önemlidir. Mülakat yapılan kurumlar eğitim uygulanırken kullandıkları yöntemler ile ilgili ve eğitimciler hakkında bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### **a. Eğitim Yöntemleri**

Görüşülen kurumların uyguladıkları eğitim yöntemleri ile ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

- **Oryantasyon Eğitimi**

K1, K2, K3 ve K5 kurumlarında işe yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde oryantasyon eğitimi uygulandığı tespit edilmiştir. Mülakatlardan alınan örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

*“İşe başlayan her personele başladığı ilk 2 gün toplam 12 saat İSG Eğitimi ve sonra yarım saat şirkete ait gizli bilgilerin dışarı çıkartılmaması için Bilgi Güvenliği Eğitimi verilir. Hijyen Eğitimi ise sadece mavi yakalılara verilir.”(K1)*

*“Kişinin işe başlamasından kısa bir süre içinde allerjen ve gıda savunması eğitimleri veriliyor ve 1 ayı kapsayan oryantasyon dönemine başlamış oluyor. Bu dönem içerisinde kişiye teorik ve pratik olarak işi gösterdikten sonra performansına bakıyoruz. Bölüm şefleri ve formenleri oryantasyon formlarını dolduruyor. Genel ortalamanın üzerinde puan alanlar işe başlamış olurken ortalamanın altında puan alanlara ise tekrar eğitim veriliyor.”(K1)*

*“Yeni işe başlayan personelimize vermiş olduğumuz oryantasyon eğitimimiz var. Bu eğitim konuları; genel hijyen kuralları, işyeri genel çalışma düzeni, çalıştığı bölümün genel çalışma kuralları, makine kullanım talimatları... Bu eğitimler personele birinci amirleri tarafından verilir. Bir kişi dahi işe başlasa mutlaka verilir.”(K2)*

*“Oryantasyon programı beyaz yakalılara 1,5-2 hafta uygulanıyor. Kesim, üretim, sevkiyat, bakım onarım, lojistik, kalite yönetim sistemleri ve yardım tesisleri eğitimleri verilmektedir. Mavi yakalı çalışanlar ise işe girmeden önce İSG ve hijyen eğitimleri almak zorundadırlar.”(K3)*

*“Yeni başlayan ya da nakil olan mavi yakalılara öncelikle uzmanı tarafından İSG eğitimi veriliyor. Üretim bölümlerine göre eğitim programları var ve bu programlar hangi bölüm için ne tür eğitimler verilmesi gerektiğini içerir. Bu eğitimler bölüm şefleri tarafından verilir.”(K5)*

- **İşbaşı Eğitimi**

İş üzerinde öğrenme yöntemini görüşülen firmalardaki kişilerin işbaşı eğitimi olarak adlandırdıkları görülmektedir. Mülakatlardan alınan örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

*“Birim amirleri, formen ve şefler sorumlu olduğu kişileri eğitmek zorundadır. Formenlerin sorumlu olduğu kişi sayısı diğerlerine göre daha az olduğu için çalışana iş başında bire bir eğitim vermektedir. Bu kurumda her ay ortalama 20 tane acemi çalışan işe başlıyor ve işler çok karmaşık olmadığından eğitilmesi zor olmuyor.” (K2)*

*“Personel işiyle ilgili bir hata yaptığında anında bire bir eğitim veriliyor. Bazen de vardiya şeflerinin mesai içinde yaşanan sorunların çözümü hakkında bilgi verdiği kısa eğitimler mesai bitiminde gerçekleştiriliyor. (K2)*

*“Görev tanımlarımız var. Örneğin; kasap ne iş yapar? sorusuna karşılık olarak alması gereken eğitimleri belirliyoruz. O görevde çalışacak kişiye işbaşı eğitimleri ile işin gerekliliklerini ve kişide olması gereken nitelikleri bildiriyoruz.”(K2)*

*“İş üzerinde yapılan her bilgilendirmeyi günlük işbaşı eğitim olarak adlandırıyoruz.”(K3)*

- **Uzaktan Eğitim**

Mülakat yapılan kurumlar içerisinde sadece K1 kurumunda uzaktan eğitim şeklinde işbaşı eğitim uygulaması yapıldığı tespit edilmiştir. Mülakattan alınan örnek ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

*“Ege Üniversitesi uzaktan eğitim platformu üzerinden İleri Excel eğitimi aldık ama 50 kişiden sadece 2 kişi başarılı oldu. Uzaktan eğitim sisteminin dili de konuları da ağır. O kadar çok video var ki çalışırken onu izleme imkânımız olmuyordu.”(K1)*

- **Gösteri Yoluyla Eğitim**

K1 kurumunda eğitimcilerin çalışanlara işletmeye yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıttığı eğitim yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir. Mülakattan alınan örnek ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

*“Eğitimler uygulamalı şekilde de yapılabilir. Örneğin; elektrikle ilgili eğitim aldığımız firmalar kurumumuza gelip kullanılan cihazların nasıl işlediğini görsel olarak anlatıyorlar.”(K1)*

- **Beklenen Sorunlar Yöntemi**

Yönetici olarak yetiştirilmesi düşünülen adaylar için K1 kurumunda bu yöntemin kullanıldığı saptanmıştır. Mülakattan alınan örnek ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

*“Asistan dediğimiz bir kadro var. Bu kadrodaki personele birimleri gezdirerek işi öğretiyoruz. Sonra açıkta bulunan bir kadroya yerleştiriyoruz. Örneğin; enerji yöneticisi yapacağımız kişi normalde enerji mühendisidir. Enerji yöneticisi olabilmesi için gerekli nitelikleri kazanacağı eğitimler verilir. Yabancı dil eğitimi de bu sebeple veriliyor çünkü yabancı literatürü taraması ve genel müdüre raporlaması için.”*



## b. Eğitimci

Görüşülen kurumlarda eğitimci seçiminin kurum içinden ve kurum dışından yapıldığı görülmüştür. Görüşülen tüm işletmelerde kurum içi eğitimleri genellikle kurumda çalışan birim amirleri, İSG uzmanları, işyeri hekimi ve kalite bölümü çalışanlarının verdiği görülürken; kurum dışı eğitimcilerinin K1, K3 ve K5 işletmesinde mesleki yeterlilik ve kişisel gelişim eğitimleri için tercih edildiği tespit edilmiştir. İlgili ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

*“İSG uzmanı, kalite güvence elemanları(gıda mühendisleri, gıda teknikerleri), işyeri hekimi; iş başı eğitimlerinde ise birim amirleri, formen ve şefler eğitimleri vermektedir.”(K2)*

*“Şirket içi beyaz yaka personel...”(K4)*

*“Hiyjen eğitimini halk eğitim merkezi hocaları, İş Güvenliğini İSG uzmanı ve İş Sağlığı eğitimini işyeri hekimi veriyor”(K3)*

*“Spesifik(mesleki eğitimler) eğitimleri daha çok birim yöneticilerimiz ve kalite departmanındaki kişiler(veteriner hekim, gıda mühendisi) vermektedir. Bunun dışında teknik ekip ve beyaz yakalılar için daha çok dışardan eğitim(mesleki yeterlilik ve kişisel gelişim eğitimleri) alıyoruz.”(K5)*

*“...Örneğin; Ankara Üniversitesi’ndeki bir hocadan motivasyon eğitimi aldık.”(K1)*

K1 kurumunda görüşülen kişi eğitimcinin katılımcı profilini bilmesi gerektiğini söylerken, K5 kurumunda görüşülen kişi eğitimcinin katılımcıların deneyim ve düşüncelerine önem verdiğini söylemiştir. K3 kurumunda ise genellikle eğitimcinin kontrolünde ve katılımcının çok fazla etkili olmadığı eğitimler gerçekleştirdiği saptanmıştır. İlgili ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

*“Katılımcı kim(Müdür mü? Beyaz yakalı mı?), yaş aralığı ve katılımcının beklentisi nedir? Gibi bilgileri profesyonel eğitimciler bizden alıyorlar.”(K1)*

*“Eğitimin etkili olması için eğitimci katılımcıları eğitime dahil etmek ister. Özellikle “siz ne düşünüyorsunuz?” şeklinde sorular sorarak... Dahil etmek adına katılımcıların deneyimlerini ve önerilerini alır.”(K5)*

*“İşbaşı eğitimleri verdiğimizden dolayı katılımcılar bu bilgilerle daha önce karşılaşmadıkları için deneyimlerini paylaşamıyorlar. Tabi duygu ve düşüncelerini yansıtıyorlar ama eğitimi çok fazla etkilemiyor. Kanun*

*ve yönetmeliklere göre eğitimler verildiği için yapılacaklar net. Bu nedenle eğitimler eğitimci kontrolünde gerçekleşiyor.”(K3)*

#### **3.6.4. Eğitimin Değerlendirilmesi**

Yapılan mülakatlarda, gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri sonunda kurumların çalışanların eğitimden memnuniyetlerini, anlatılanları ne kadar öğrendiklerini ve öğrendikleri becerilerinin ne kadarını işlerine aktarabilecekleri ile ilgili bilgileri toplayabildikleri bir değerlendirme süreçleri olduğu tespit edilmiştir. Bütün kurumların bu süreçte “sınav” yöntemini kullanmakta oldukları saptanmıştır. K1 ve K5 kurumlarının sınav yönteminin yanında “anket” yoluyla da eğitim değerlendirmesi yaptığı görülmektedir. Görüşülen kişiler, yapılan sınav veya anketlerde başarı veya memnuniyet oranı düşük çıkarsa eğitimlerin tekrarlandığını dile getirmişlerdir. Kişilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Eğitim sonrasında sınav yapılıyor. Bunun yanında işi ile ilgili eğitim alan personeli birinci amiri gözlemliyor. Eğer kişi işini yapamıyorsa tekrar eğitim veriliyor. Hala yapamazsa birimi değiştiriliyor, tekrar sonuç alınmazsa işten çıkartılıyor.” (K2)*

*“Soru-cevap sınav sistemi ile... Performans değerlendirme de yapılıyor.”(K4)*

*“Genellikle sınav yapıyoruz. Fakat 2100 tane eğitim veriyoruz ve bazı eğitimleri mola zamanında vermek zorunda kalıyoruz. Böyle durumlarda eğitim sonrasında sınav veya anket yapamıyoruz.”(K1)*

*“Eğitim değerlendirme anketleri genel memnuniyet oranı %60’ın üzerinde ise memnuniyet olarak kabul ediyoruz. Sınav yöntemi daha etkili oluyor. Çünkü hangi konularda eksik olduğunu ya da hangi konuyu iyi anladığını sınav kâğıtlarında daha net görebiliyoruz.”(K1)*

*“Yapılan anketlerle eğitime katılan kişiler, eğitimci, eğitim ortamı ve eğitimin konusu değerlendiriliyor. Memnuniyet ortalaması düşük çıkarsa eğitimler tekrarlanıyor. Bazı eğitimlerin sonunda sınav yapılıyor. Örneğin; kalite ile ilgili yapılan eğitimlerde ve işi ile ilgili eğitimlerin sonunda... Kişi aldığı bilgileri uygulamadığında ‘sana bu konuda eğitim verdik sınav sorularına doğru cevap verdiğin halde buna aykırı davranıyorsun’ diye yazılı olarak uyarıyoruz. Somut delillerle çalışana göstermiş oluyoruz. Eğer kişi bunlara rağmen uygunsuz davranıyorsa tazminatsız işine son veriyoruz. Kişi sınavda başarılı olamıyorsa tekrar aynı eğitimi veriyoruz.”(K5)*

*“Eğitim sonrasında sınav yapıyoruz. Amaç sınav yapmak değil kişinin eğitimde öğrendiklerinin uygulanabilirliğini ölçmek.”(K3)*

K1 kurumu eğitim faaliyetlerini davranışa göre de değerlendirdiği saptanmıştır. Personelin eğitim faaliyetlerinde kazandıkları bilgi, beceri ve tutumların ne kadarını işlerine aktarabildiklerini değerlendirmeleri için birim amirlerine bir form gönderildiği tespit edilmiştir. İkincil kaynaklardan elde edilen verilere göre bu formda birim amiri personellerini ‘eğitim amacına ulaştı ve beklenen davranış değişikliği gerçekleşti’ ifadesine EVET veya HAYIR şeklinde cevap vererek değerlendirdiği görülmektedir. İlgili ifade aşağıda yer almaktadır:

*“Verdiğimiz eğitimlerden 2 ay sonra birim amirlerine bir form gönderiyoruz. Bu form ile personellerinin almış olduğu eğitimler sonrası davranışlarındaki değişiklikleri ve öğrendiklerini işlerine ne kadarını yansıttıklarını evet/hayır şeklinde değerlendirmelerini istiyoruz.”(K1)*

K5 kurumunun da işe başlamadan önce mavi yakalılara verilen işbaşı eğitim faaliyetlerini davranışa göre değerlendirmek istediği fakat uygulama zorluğu açısından üst yönetimin onay vermediği tespit edilmiştir. İlgili ifade aşağıda yer almaktadır:

*“Üretime aldığımız mavi yakalı kişilere 2 günlük işbaşı eğitimi programı sonrası şunu yapmak istedik: Kadroya alınan kişiler 6 ayı doldurmadan birim amirlerine bir form gönderilir. Formun içeriğinde personel aldığı eğitimlerden memnun mu? Öğrendiklerini uyguluyor mu? Kalite kurallarına uygun davranıyor mu? gibi sorular var. Bu formla amirler personelleri değerlendirir ve çalışmak istediği personelleri onaylar. Memnuniyetsizlikleri varsa da bize bildirirler.”(K5)*

### **3.6.5. Eğitim Sürecinde Yaşanan Zorluklar**

Doğu Marmara Bölgesi beyaz et sektöründe faaliyet gösteren kurumlarla yapılan görüşmeler sonucu eğitim sürecinde sektörden, katılımcılardan, eğitimciden, yöneticilerden ve eğitimin tasarımından kaynaklanan zorluklar olduğu tespit edilmiştir ve kişilerin ifadelerine aşağıda sırasıyla yer verilmiştir:

#### **a. Sektörden Kaynaklanan Zorluklar**

Çalışma şartların ağır olması nedeniyle personel devir oranı yüksek olmaktadır. Bu durumlara aşağıdaki ifadeler örnek oluşturmaktadır:

*“Kurumumuzda yıllık olarak 1000 kişi civarı işe giriş çıkış oluyor. Böyle bir durumda benim eğitim organize etmem zorlaşıyor.”(K2)*

*“Eğitimleri planlarken kişi bazında değil sektör bazında bakıyoruz. Kişi analizi yapıp neye ihtiyacı olduğunu belirlemiyoruz. Sektör için gerekli değilse neden harcama yapılsın düşüncesi var.”(K3)*

*“Doğudan işgücü getiriyoruz veya Türkçe bilmeyen Suriyelileri işe alıyoruz. Bu insanların firmaya uyumu zor oluyor ve eğitim güçleşiyor.”(K3)*

*“Personel devir oranı nedeniyle verdiğimiz eğitim sayısını azalttık. Örneğin; en son X Akademi kapsamında 86 kişiye eğitim verdik ama eğitim alan kişilerden 13 kişi işletmede çalışmaya devam ediyor. Bu durum sadece bizim işletmemizde yaşanan bir durum değil sektörle ilgili bir durumdur.”(K5)*

*“İşimiz canlı hayvan olduğundan dolayı bizim için her saat önemlidir. Bu nedenle üretimi durdurup eğitim yapma şansımız olmuyor. Aslında uygun değil biliyorum ama katılımcı sayısı 50'nin üzerinde olan eğitimler yapıyoruz ve bu şekildeki eğitimlerde personelin bedensel katılımı harici diğer durumlarını dikkate alamıyoruz.”(K2)*

*“Üretimi durduramadığımız için kısıtla zamanlarda eğitim gerçekleştiriyoruz. Bir de hat usulü çalıştığımız için belli bir noktadan iki kişiden fazla personel alamıyoruz.”(K2)*

Ayrıca, sektörde çalışan vasıfsız işçilere asgari ücret verilmesi ve çalışma şartlarının zor olması nedeniyle işçilerin kurumda sürekliliği olmamaktadır. Asgari ücret alabilecek başka bir iş bulmakta zorlanmadığından kolaylıkla kurumdan vazgeçebilmektedirler. Sürekliliğin olmadığı durumlarda eğitimden profesyonel anlamda söz edilememektedir. Mülakat yaptığımız K3 kişisi aşağıdaki ifadesiyle bu durumu anlatmaktadır.

*“Bir insan istesin Adapazarı'nın her yerinde iş var. Çünkü her firma asgari ücretle çalıştırıyor. Asgari ücretin yanına 200- 300 TL koyun ki sizi seçsin. Olmadı bir yan haklardan biri koy, olmadı bir tane daha da koy ki insanlar seni seçsin ve senden çıkmaktan korksun. Ne anlamda korksunlar bu işi kaybetmeyim, bu şartlarda başka iş bulamam dedikleri zaman seni sahiplenmeye başlarlar. Sonra senden eğitim ister. Bu işi yapamıyorum beni eğitir misiniz? Çünkü ben bu işi istiyorum, bu işi yapmaktan zorlanıyorum, bana yardım eder misiniz? Bu durumda eğitimi planlamak ve vermek kolaylaşır. Çünkü eğitimlere isteyerek katılırlar ve can kulağı ile dinlerler. Nedeni ise, aldığı eğitimin işine yaradığını düşünmesidir.” (K3)*

## **b. Katılımcılardan Kaynaklanan Zorluklar**

Yetişkin eğitim sürecini zorlaştıran nedenler arasında; katılımcıların eğitim düzeyinin düşük olması, öğrenecek bir şeylerin olmadığını düşünmesi ve aldıkları

eğitimlerin yararlı olmadığını düşünmesi yer almaktadır. Bu durumlara aşağıdaki ifadeler örnek oluşturmaktadır:

*“Personelin %70’i ilkokul mezunu olduğu için okuma-yazma bilmeyenler bile var ve bazı şeyleri bu seviyede anlatmak gerekiyor.”(K2)*

*“Çalışan profiline eğitim seviyesi düşük olduğundan dolayı personeller öğrenmeye hazır ve istekli değiller.”(K3)*

*“Personellerinin işiyle alakalı alması gereken zorunlu eğitimler var ve biz bu eğitimleri bilgileri taze tutmak için devamlı vermek zorundayız. Aynı eğitimler olduğu için çalışanlarda eğitime katılımda isteksizlik olabiliyor.”(K5)*

*“Eğitime direnen personellerimiz var. Herhangi bir yatırım olmayacağını ve günlük hayatta bir işlerine yaramayacaklarını düşündükleri için olabilir.”(K4)*

*“Eğitime direnen kişiler çıkıyor. Örneğin; kesimhanede şu kişiler şu eğitimi alması gerekiyor diyoruz ve eğitimler yenileniyor ama her defasında o kişiler o eğitime katılmıyor.”(K1)*

*“Bizim kurumumuzda bazı personeller yaptığı iş gereği belge almak zorunda olduğu için kişinin fizyolojik ve psikolojik durumları dikkate alınmıyor.”(K1)*

#### **c. Eğitimciden kaynaklanan zorluklar**

Yetişkin eğitim sürecinde yer alan eğitimciler, eğitim verdiği sektörü, katılımcıların fizyolojik, sosyal ve zihinsel özellikleri bilmesi gerekmektedir. Eğitimci bunları bilmediği takdirde etkin bir eğitimden söz edilememektedir. Yapılan görüşme sonucu, bu duruma örnek aşağıda yer almaktadır:

*“Eğitim aldığımız bazı akademik hocalar özel sektörü bilmedikleri için anlattıkları bilgiler bizler tarafından anlaşılmıyor. ...Hocalarımız bu sektörü ve çalışan profiline bilmediği için eğitimler aktaran ve anlamayan şekilde oluyor.”(K1)*

#### **d. Yöneticilerden kaynaklanan zorluklar**

Yetişkin eğitim sürecini zorlaştıran nedenlerden biri de eğitim için yöneticilerin onay vermemesidir. Yapılan görüşmeler sonucu, bu duruma örnekler aşağıda yer almaktadır:

*“Kurum dışından aldığımız eğitimlerde sunulan teklifleri patrona kabul ettirmek zor oluyor.”(K1)*

*“Üretim yoğunluğundan dolayı birim yöneticileri personellerini eğitimlere göndermek istemeyebiliyorlar.”(K5)*

#### **e. Eğitimin organizasyonundan kaynaklanan zorluklar**

Yetişkin eğitiminde etkili öğrenmeden söz edebilmek için; eğitimde kullanılan yöntemlerin etkin olması, eğitim yerinin gerekli niteliklere sahip olması ve eğitim için kullanılan araç gereçlerin eksik olmaması gerekmektedir. Fakat bu gerekliliklerin görüülen firmalarda önemsenmediği yapılan görüşmeler sonucu tespit edilmiştir. Örnekler aşağıda yer almaktadır.

*“3 yıl boyunca çoğu beyaz yakalı ve teknik kadrodaki mavi yakalılardan oluşan toplam 100 personeli İngilizce kursuna gönderdik. Eğitim metodları biz çalışan yetişkinlere göre değildi. Örneğin; sınıfta 10 kişiydik 5 i üniversite öğrencisi. Bizlerse mesai sonrası 4 saat eğitim alan, kafasında iş ve ev olan kişilerdik. Hocanın verdiği ödevleri yapamıyorduk. Bize göre özel bir eğitim yöntemi belirlemedikleri için çok verimli olmadı. Eğitimleri tamamladık ama bunu bir yerde değerlendiremediğimiz için gerçek hayata yansıtamadık.”(K1)*

*“...uygun değil biliyorum ama katılımcı sayısı 50'nin üzerinde olan eğitimler yapıyoruz ve bu şekildeki eğitimlerde personelin bedensel katılımı harici diğer durumlarını dikkate alamıyoruz.” (K2)*

*“Üretimi durduramadığımız için kısıtlı zamanlarda eğitim gerçekleştiriyoruz.”(K2)*

*“Bazı eğitimleri mola zamanında vermek zorunda bile kalıyoruz.”(K1)*

#### **3.6.6. Yetişkin Eğitim Üzerine Bir Kuram Olan Andragoji**

Yetişkin eğitimi üzerine bir kuram olan andragoji ile ilgili içerik analizi, görüülen kişilerin önerileri ve uygulamadaki örnekleri kapsamaktadır. Andragojide altı tane varsayımdan söz edilmektedir. Yapılan mülakatlar sonucu bu varsayımlara ait elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

İlk andragojik varsayım ***bilme gereksinimidir***. Bu varsayım “yetişkinler öğrenmeden önce neden öğrenmek istediklerini bilmek ister” şeklinde tanımlanmaktadır (Knowles, 1996: 56). K3 kurumundaki kişinin önerisi bu varsayıma örnek oluşturmaktadır:

*“Neden o eğitimi alması gerektiğini, ona ne fayda sağladığını ve zorunluluktan değil de ihtiyaçtan kaynaklandığı bildikten sonra eğitimler çok daha faydalı oluyor.” (K3)”*

İkinci andragojik varsayım **öğrenenin benlik kavramıdır**. Bu varsayım, yetişkinlerin kendi kararları ile kendi yaşamlarında sorumlu olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle yetişkinler eğitimlere katılmayı kendileri istemektedir. Ayrıca bu varsayıma göre “yetişkin eğitimcileri yetişkinleri bağımlı öğrenmeden kendini yönlendiren öğrenmeye geçmesini sağlamaktadır” (Knowles, 1996: 57). K3 kurumundaki kişinin önerisi bu varsayıma örnek oluşturmaktadır:

*“Zorunlu eğitimler dışındaki eğitimler kişilere bırakılmalıdır. Kişinin almak istediği eğitimler verilmeli ve maliyet ikinci plana bırakılmalı.”(K3)*

Üçüncü andragojik varsayım **öğrenenlerin deneyiminin rolüdür**. Yetişkinler benlik kimliğini deneyimlerinden çıkartmaktadır. Bu nedenle katılımcılar deneyimlerini önemsettiğinde ve deneyimlerine değer verildiğini anladıklarında yetişkin eğitiminden yararlanabilmektedir (Knowles, 1996: 59). Bu varsayıma örnek oluşturan ifadeler aşağıda yer almaktadır:

*“Eğitim sırasında soruları kendi hayatlarından örnekler vererek soruyorlar.”(K4)*

*“Zorunlu eğitimleri verirken bile kişiye önemli olduğu mesajı verilirse eğitimler faydalı olur.”(K5)*

Dördüncü varsayım **öğrenmeye hazır olmadır**. Yetişkinler gerçek hayattaki görevleri ve yaşadıkları sorunları çözmek için öğrenmeye ihtiyaç duydukları zaman öğrenmeye hazır olurlar (Knowles, 1996: 59). K3 ve K2 kurumlarında bu varsayımın uygulandığını ispatlayan cümlelere aşağıda yer verilmiştir:

*“Beyaz yakalılar daha çok yaptığı işle ilgili kendilerini yeterli hissetmezlerse ya da farklı bir alanda eksiklerini olduğuna kanaat getirirlerse eğitim almak istiyorlar.” (K3)*

*“Bilgi İşlem departmanındaki yazılımcılar yeni programa geçtiklerinde teorik ve pratik bilgi almak için eğitim talebinde bulunurlar”.* (K2)

Beşinci varsayım **öğrenmeye yönelimdir**. Bu varsayıma göre; yetişkinler kazandıkları bilgiyi ve beceriyi bugünde ve gelecekte etkili bir şekilde yaşamak ve uygulamak istemektedir (Knowles, 1996: 60). Bu varsayıma örnek oluşturan ifadeler aşağıda yer almaktadır:

*“Kişiler eğitime katıldıklarında bu bilgiler işim için gerekli düşüncesi varsa katılım istekleri de artıyor.”(K3)*

*“Eğitimde öğrendiklerini günlük hayatlarında kullanabildiklerini gördüklerinde öğrenme daha etkili oluyor.”(K4)*

*“X Akademinin düzenlediği Problem Çözme Teknikleri eğitimine katılan kişiler öğrendiklerini hem işletmede hem de günlük hayatlarında kullanabilecekleri için eğitim verimli geçti.”(K5)*

Altıncı varsayım **motivasyondur**. Bu varsayıma göre yetişkinler dışsal ve içsel güdülenme ile motive edilmektedir. Yapılan mülakatlar sonucu kurumlarda eğitim sonuçlarının dışsal güdülenme olan terfi ve ücret artışı gibi faktörleri etkilemediği tespit edilmiştir. Kurumlarda eğitim alan kişilerle mülakat yapılamadığından içsel güdülenme ile ilgili ifadelere ulaşılamamıştır. Dışsal güdülenme ile ilgili örnek oluşturan ifade aşağıda yer almaktadır:

*“Açıkçası eğitim sonuçlarına göre hareket etmiyoruz. Bir kariyer planı olmadığı için eğitim sonuçlarını uygulayamıyoruz.”(K5)*

### **3.6.7. Eğitimin Önemi**

Araştırma kapsamında mülakat yapılan kişilerin hepsi eğitimin önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Kişilerin ilgili ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

*“Eğitim bir vizyon kazandırır. Eğitim sadece işi daha düzgün ve iyi yapmak değildir, başka bir amacı da farklı bakış açısı ve vizyon kazandırır. İş yaparken ve kontrol ederken aynı standartlarda yapabilmek için senin ve çalışanların vizyonunun aynı olması gerekir.”(K3)*

*“...Çalışan eğitimden öğrendiklerini uygulamada yansıtamıyorsa süreç iyi ilerlemiyor. Örneğin; bir şoför bayinin önüne erken gidiyor ve bayi açılana kadar uyumak istiyor. Aracın üstündeki firbot sesli çalışıyor ve uyuyamadığı için bunu kapatıyor. Mal ne oluyor? Bununla ilgili eğitim verilse bile kişi uygulamadıktan sonra 40 tonluk ürün bozulabiliyor.”(K1)*

*“Hijyen, İSG ve işbaşı eğitimleri düzenli aralıklarla verilmeli ki sifıra yakın hata ile çalışmaya devam edelim ve daha az müşteri şikayeti alalım.”(K4)*

*“Eğitim bir yeterliliklidir. Yeterliliği olmayan bir kişiye o işi yaptırılmazsınız. Yeterliliğiniz ne kadar yerinde ise işinizi o kadar rahat ve hızlı yaparsınız. İşler daha düzgün yürür ve kalitesi artar. Yönetim ve*



*şirket olarak işlerinizin düzgün ve kaliteli olmasını istiyorsanız eğitime önem vermelisiniz.”(K3)*

*“...örneğin; şoförlerimizden biri trafik kazası yapıyor. Eğitim verilen kaza anında dorsenin çekiciyi biçtiği bilgisini hatırlıyor ve uyguluyor. Bu bilgi sayesinde canını kurtarıyor.”(K3)*

*“Eğitim çok önemlidir ve çalışanların örgüte bağlı verimli ve öneriler getiren kişi olmasını sağlıyor. Çalışanların kendini değerli hissetmelerini sağlıyor. Özellikle kişisel gelişim eğitimleri sayesinde kişi öğrendiklerini günlük hayatında uyguladığında işletmeye de katma değer bakımından faydası oluyor. Bunu sayısal olarak ölçemesekte motivasyon ve verimliliğinin artması, aidiyet duygusu ile işi ve kurumunu benimsemesinden anlayabiliyoruz.”(K5)*

*“Aslında her şey eğitimle bitiyor. Eğittiğimiz insanlarda eğitimin karşılığını gördüğümüzde biz de mutlu oluyoruz. Örneğin; bir çalışanın iş kazası geçirmesinin sebebi ona eğitim vermememiz ise suçu kendimde buluyorum.”(K2)*

### **3.6.8. Eğitim Süreci Hakkında Katılımcı Önerileri**

Mülakat yapılan kurumlarda görüşülen kişiler tarafından ‘Sizce nasıl bir eğitim süreci olmalı?’ sorusuna verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır:

*“ Zorunlu eğitimler dışındaki eğitimler kişilere bırakılmalı. Kişinin almak istediği eğitimler verilmeli ve maliyet ikinci planda bırakılmalı. Kişi başka pozisyona atanacaksa nitelikleri kazandırılarak yeni görevine başlatılmalıdır.”(K2)*

*“Tüm eğitim politikalarını ve planlamalarını rasyonel, ihtiyaç ve sonuç odaklı çalışabileceğimiz bir eğitim sistemi kurulabilmesi için bir eğitim departmanı olmalı. Bu departmanda çalışacak kişi sayısı hem nitelik hem de nicelik arttırılmalı. Eğitimlerin önemi ve yapılması gerektiği yönetime bir kaynaktan iletilmesi gerekir. Eğitim firmalarından gelen tekliflerin yönetim tarafından onaylanma süresini azaltmak için eğitim bütçesi eğitim departmanının yöneticisine bırakılmalı.”(K1)*

*“İnsanlar eğitim ihtiyaçlarını kendileri hissetmeleri gerekiyor. Hissetmiyorlarsa da hissettirilmesi gerekiyor. Neden o eğitimi alması gerektiğini, ona ne fayda sağladığını ve zorunluluktan değil de ihtiyaçtan kaynaklandığını bildikten sonra eğitimler çok daha farklı oluyor.”(K3)*

*“Zorla ne kadar eğitim verilirse katılımı sağlamak ve eğitmek zor oluyor. Bu nedenle çalışan profilini değiştirmek gerekir.”(K3)*

*“Yıllık eğitim bütçesi ve kişiye göre eğitim ihtiyacı oluşturulmalı. Kişiye göre eğitimler düzenlediğimizde memnuniyeti sağlamış oluyoruz. Kurum dışı gerçekleştirilecek yılda en az üç eğitim planlanmalıdır.”(K5)*

*“ Kişisel gelişim eğitimleri vermezseniz yasal zorunluluktan doğan eğitimlerden bir fayda sağlayamazsınız. Hiçbir kuralı dayatmalarla yönetemezsiniz onu benimsetmeniz lazım. Çalışanlar eğitimde verilen bilgileri sahiplenmeli.”(K5)*

A kurumunda görüşülen kişinin soruya ilişkin görüşüne ise aşağıda yer verilmiştir:

*“Eğitim sürecimiz şu an için uygun. Ekstra bir eğitim süreci düşünmedim.”(K4)*

## DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Araştırmada beyaz et sektöründe faaliyet gösteren kurumların eğitim-geliştirme süreçleri yetişkin eğitimi kapsamında incelenmiştir. Bu doğrultuda kurumların eğitim- geliştirme süreçlerinin yetişkin eğitimi kuramı olan andragojik varsayımlarına göre yapılıp yapılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda yetişkin eğitimi sürecine ait bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

### 1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle İlgili Değerlendirme

Mülakat yapılan kurumlarda olduğu gibi; yasal ve mesleki zorunluluklar, teknolojik gelişmeler, müşteri şikayetleri, işletme yatırımları vb. değişim kaynakları eğitimi gerekli kılmaktadır. Kurumlar yaşadıkları değişiklikleri personellerine eğitim ile benimsetebilmektedirler. Kimi zaman bunu bir zorunluluğun parçası kimi zaman ise işletmenin başarısı için yapmaktadırlar. Bunu yaparken sadece kurum açısından değil bireysel açıdan yani çalışanlar açısından da bakmalıdırlar. Araştırma kapsamına giren kurumlarda ise kurum içi eğitimler kişilerin taleplerine göre düzenlenmemektedir. Talepler doğrultusunda düzenlenen eğitimler ise kurum dışında olmakta ve yöneticinin onayı gerekmektedir. Böylelikle yetişkin eğitiminin “yetişkinlerin ihtiyaçlarına ve bireysel özelliklerine göre düzenlenmeli” söylemine göre yapılmadığı görülmektedir. Bu durumlar da eğitim sürecinin en baştan doğru başlamadığını göstermektedir.

### 2. Eğitim Tasarımı İle İlgili Değerlendirme

Araştırma yapılan tüm kurumların eğitim planı bulunmaktadır fakat eğitim bütçesi bulunmamaktadır. Bunun nedeni eğitim yeri ve eğitimcilerin kurum içinden tedarik edilebilmesi olabilir. Bütçe gerektiren eğitimlerde üst yönetimin onayı gerekmektedir ve bu nedenle eğitim planı aşamasında eğitim bütçesi hazırlanmamaktadır. Böylece de eğitim süreci yavaşlamaktadır. Etkili bir eğitim planlaması yapabilmek için; K1 kurumunda görüşülen kişinin dediği gibi ayrı bir eğitim departmanı kurulmalı ve eğitim planlama sırasında bütçe hazırlanmalıdır.

### 3. Eğitimin Uygulanması İle İlgili Değerlendirme

Eğitimin uygulanması aşamasında mülakat yapılan kurumların tümünde en çok tercih edilen yöntem iş başı yöntemidir. İş başı eğitim yöntemlerinden iş üzerinde öğrenme, oryantasyon ve yönetici gözetiminde eğitim yöntemleri tercih edilmektedir. İş üzerinde öğrenme yönteminin tercih edilme sebebi canlı üretim yapılması ve az maliyet ile kısa zamanda iş öğretilmesidir. Oryantasyon eğitim yöntemi ikinci en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde İSG kapsamında kişilere işe başlamadan önce iş, işyeri, ve iş sağlığı ve güvenliği hakkında bilgi verilmektedir. Yönetici gözetiminde eğitim yönteminde çalışanlar birinci amirleri tarafından işlerinin başında sürekli bilgilendirilmektedirler. Gösteri yoluyla eğitim yöntemi ise genellikle teknolojik değişimler yaşandığında uygulanmaktadır. Uzaktan eğitim yöntemi sadece bir kurum tarafından tercih edilmiş fakat ondan da yeterli verimlilik alınmadığından bir daha kullanılmamıştır. Similasyon, rol oynama, vaka yöntemi, duyarlılık eğitimi ve açık hava yöntemleri ile ilgili herhangi bir bulguya ise rastlanmamıştır. Kısacası iş dışı eğitim yöntemleri uygulanmıyor denilenilir. Fakat beklenen sorunlar yöntemini ise sadece K1 kurumu çalışanlarını bir sonraki kadroya hazırlayabilmek için kullanmaktadır.

Kurumlar tarafından çalışanların aktif olarak katılabileceği eğitim yöntemleri seçilmelidir. Yetişkin eğitiminin de söz ettiği gibi kişilerin kendilerini yansıtabilecekleri ve kendilerini eğitimin bir parçası olarak hissedebilecekleri eğitimler gerçekleştirilmelidir.

Araştırma kapsamına giren kurumlarda eğitimciler çoğunlukla kurum içinden karşılanmaktadır. Kurum dışı eğitimciler genellikle mesleki yeterlilik ve kişisel gelişim eğitimleri için seçilmektedir. Eğitimciler pedagojik modeldeki gibi katılımcıların öğrenmeyle ilgili tüm kararlarını elinde tutmakta ve eğitimcilerin yetişkin eğitimci olma özelliğini taşımadığı görülmektedir.

#### **4. Eğitimin Değerlendirilmesi İle İlgili Değerlendirme**

Araştırma kapsamına giren kurumlarda eğitimi değerlendirirken sınav ve anket yönteminin uygulandığı görülmüştür. Katılımcıların tepkilerini anket ile ölçerken, öğrendiklerini sınav yöntemi ile ölçmektedirler. Davranışlarını ise birinci amirlerin gözetimine bırakmışlardır.

Eğitimde öğrenilen bilgilerin uygulamaya yansımaları performans değerlendirme kriterlerinden biri haline gelmelidir. Böylelikle kişiler eğitimin etkilerini başka bir kanalda görerek eğitimin önemini daha iyi kavrayabilirler.

#### **5. Eğitimde Yaşanan Zorluklar İle İlgili Değerlendirme**

Mülakat yapılan kurumlarda çalışma şartlarının ağır olması nedeniyle iş gücü devir oranı fazladır. Bu durum kurumların eğitim geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının işi ve işyeri kurallarını bilecek kadar bilgi sahibi olması kurumları tatmin etmektedir. Eğitim için harcanan para ve zamanın iş gücü devir oranına bağlı olarak kurumlara çoğu zaman faydası olmamaktadır. Çünkü; işten ayrılan kişi kendisine yapılan yatırımı beraberinde götürmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması eğitimin etkililiğini düşürmektedir. Kişiler bilginin önemini pek fazla kavrayamamakta dolayısıyla eğitimi benimseyememektedirler.

Sektörel olarak düzenlenen kongrelerde iş gücü devir oranının azaltılması konusu tartışılmalıdır. Ücret artışı veya başka politikalarla işçiyi kurumda tutmanın ve kuruma nitelikli çalışanı çekmenin yolları aranmalıdır. Bu sayede katılımcı profili değişecektir. Çalışanın kurumda kalma isteği eğitim sürecini de değiştirip geliştirecektir.

Özellikle kurum dışı eğitimcilerin katılımcıları tanımaması ve yöneticilerin çalışanları eğitime gönderdiklerinde üretimin yavaşladığını düşündükleri için eğitim sürecinde zorluklar yaşanmaktadır. Bu kapsamda kurum içindeki eğitimciler için Eğitimcinin Eğitimi başlıklı eğitim programları düzenlenerek beklentilerine göre eğitmeni yetiştirebilirler. Kurum dışındaki eğitimciler için ise kurum ve katılımcı profili hakkında bilgi vererek eğitim öncesi ön bilgilendirme yapılabilir.

Yöneticilerin eğitime bakış açısını değiştirebilmek için eğitim olmadan ortaya çıkabilecek olumsuzluklar veya eğitimin neden gerekli olduğuna dair bilgiler raporlanıp sunulabilir. Aslında eğitim çıktılarının daha somut hale getirilebilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

## **6. Andragojik Varsayımlar İle İlgili Değerlendirme**

Bu çalışmada andragojik varsayımlarla ilgili değerlendirme yapmak zordur. Çünkü uygulamada karşılığı tam olarak görülmemiştir. Araştırmada eğitime katılan kişiler neden eğitim aldıklarını bilmedikleri için *bilme gereksinimi* varsayımına; kişiler almak istedikleri eğitimi almadıkları için *öğrenenin benlik kavramı* varsayımına; kişilere eğitimlerde önemli olduğu hissettirilmediği için *öğrenenlerin deneyiminin rolü* varsayımına; kişiler öğrendiklerini uygulamada göremedikleri için *öğrenmeye yönelim* varsayımına ve eğitime karşı güdülenmedikleri için *motivasyon* varsayımına rastlanmamıştır. Uygulamada beyaz yakalılar ise görevleri ya da yaşadıkları sorunların çözümü için *öğrenmeye hazır* olduklarından bu varsayım görülebilmektedir.

Andragoji varsayımı için verilebilecek öneri, görüşülen kişilerin eğitim süreci hakkında verdikleri önerilerle aynı olmaktadır ve andragojik varsayımların olması gerekliliğini destekler şekildedir. Şöyle ki; zorunlu eğitimler dışındaki eğitimler kişilere bırakılmalı, neden eğitim aldıkları kişilere açıklanmalı, eğitimden öğrendiklerini nasıl kullanacaklarını benimsetmeli ve eğitim çıktıları kariyer yönetim sisteminde uygulanmalıdır.

## **7. Eğitimin Önemi İle İlgili Değerlendirme**

Araştırma yapılan kurumlarda eğitim uygulamada karşılık bulduğunda önem kazanmaktadır. Bu durum eğitimin davranışa dönüşmesi gerektiğini göstermektedir. Bir gereklilik nedeniyle eğitim verildiğinde ve sonuçlarının neleri değiştireceği katılımcılara gösterildiğinde eğitim önemli olabilmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde bilginin hızla çoğalması eğitimin geçmişe oranla daha fazla önem taşımaya yol açmıştır. Dolayısıyla eğitim, yaşanan gelişmelere ve hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile hangi rolde olursa olsun günümüz insanı için en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir (İnce, 2002: 219).

Ayrıca bilginin hızla çoğalmasıyla birlikte sosyal, kültürel, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimler birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu durum örgütlerin yapılarını ve işlevlerini yaşanan değişimlere uygun hale getirebilmeleri için zorlamaktadır. İşte bu yüzden örgütler bu uyum sürecini kolay hale getirebilmek için, öğrenmeyi isteyen, değişimi iyi karşılayan, sürekli olarak kendini geliştiren insan kaynağına sahip olmalıdır. Bu da insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. (Şimşek, 2007:136). Bahsedilen nitelikleri taşıyan insan kaynağına sahip örgütlerin ise çağın gerektirdiği yeni kavram, uygulama ve gelişmelere hazırlanabilmek ve örgütsel performansını arttırabilmek için insan kaynağının eğitim ve geliştirmesine önem vermesi gerekmektedir (İnce, 2002: 219).

Örgütler eğitim ve geliştirme sürecini yetişkin eğitime göre yapmalıdır. Çünkü yetişkin eğitimi, örgütlerdeki insan kaynağını yetişkin olarak tanımlamakta ve yetişkinlerin nasıl öğrendiği konusunda bilgi vermektedir. Şöyle ki yetişkin eğitime göre; öğrenilecek konu pratikte bir ihtiyaca cevap vermeli, eğitimde kullanılan yöntemler etkili olmalı, yetenek düzeyleri aynı olan öğrenenler aynı öğrenme ortamında yer almalı, eğitim yeri gerekli niteliklere sahip olmalı ve eğitim için gerekli araç gereçler tam olmalıdır (Kalkandelen, 1979: 35). Örgütlerin eğitim geliştirme faaliyetlerini bu kriterlere göre düzenlenmesi halinde ise etkili öğrenme ve insan kaynağında istenilen değişim gerçekleşmektedir.

Bu çalışma beyaz et sektöründe faaliyet gösteren beş kurumun yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; Eğitim ihtiyacı nasıl belirlenmekte? Eğitim planı nasıl oluşturuluyor? Planlanan eğitim programı nasıl uygulanıyor? Gerçekleştirilen eğitimler nasıl değerlendiriliyor? Eğitim sürecinde yaşanan zorluklar nelerdir? Kurum için eğitim

önemli midir? Eğitim sürecinde andragojik varsayımlar dikkate alınıyor mu? sorularına cevap aranmıştır.

İnceleme sonucunda kurumlardan dördünde eğitim geliştirme faaliyetleri insan kaynakları departmanı tarafından yürütülürken tek kurumda ise kalite kontrol departmanı tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Her ne kadar eğitim geliştirme faaliyetlerinin kalite kontrol departmanı tarafından yürütülmesi doğru olarak kabul edilmese de insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmesi ile de eğitim açığının tam karşılanması mümkün olmamaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanının eğitim geliştirme faaliyetleri dışındaki diğer insan kaynakları işlevlerini de yerine getirmesi eğitim konusundaki uzmanlaşma ve duyarlılığı ikinci plana itmektedir. Görüşülen kurumlardan sadece bir işletmede eğitim geliştirme sorumlusunun varlığı dikkat çekmektedir. Eğitim departmanı ve sorumlusunun olmayışı kurumlar açısından önemli bir eksikliklerdir.

Mülakat yapılan kurumlarda eğitim ihtiyacı belirlenirken çalışanların bireysel tercihlerinin çok fazla önemsenmediği görülmekte ve eğitim öncesi kişilere eğitim hakkında bilgi verilmemektedir. Bu da düzenlenen yetişkin eğitimlerinin *öğrenmeye hazır olma* ve *öğrenenin bilme gereksinimi* varsayımlarına göre yapılmadığının kanıtıdır. Çalışanların yetişkin olmanın getirdiği bilinçle kendi yeterliliğini-yetersizliğini ve eğitim ihtiyacının olup olmadığını bilmesi eğitim alacağı konuda fikirlerinin alınmasını gerektirir. Bu durum görüşülen işletmelerde görülen en büyük eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına göre kurumlarda tercih edilen eğitim yöntemleri oryantasyon, işbaşı, uzaktan, gösteri yoluyla eğitim ve beklenen sorunlar yöntemi olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürle uyumludur. İşbaşı eğitim yöntemi diğer yöntemlere kıyasla daha az vakit ve daha düşük maliyet gerektirmesinden dolayı çalışmanın kapsamına giren tüm kurumlarda uygulanmaktadır. İşbaşı eğitimlerde çalışanlara işin gereklilikleri ve kişide olması gereken nitelikler hakkında bilgi verilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar iş üzerinde bir hata yaptıklarında ve yaşanan sorunların çözümünde bu yöntem kullanılmaktadır. Çalışanlar bilginin sorunlarla başa çıkmada kendilerine yardımcı olacağını algıladıkları ölçüde enerjilerini işe vermeye güdülenirler. Böylece araştırma yapılan kurumlarda *öğrenmeye yönelim*



varsayımının eğitim geliştirme faaliyetlerinde kısmen uygulandığı görülmektedir. Çünkü görüşme yapılan kurumların çoğunda çalışanların özel yaşamlarındaki sorunların çözümünde etkili olabilecek kişisel gelişim eğitimlerine yer verilmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu durum kurumlarda *öğrenmeye yönelim* varsayımını kısıtlamaktadır.

Kurumların genel olarak eğitimlerin çıktılarını herhangi bir alanda değerlendirmemesi motivasyon sağlayacak dışsal dürtülerin oluşmamasına sebep olmaktadır. Araştırmada eğitim alan kişilerle görüşme yapılamadığından motivasyon sağlayacak içsel dürtüler ile ilgili bilgilere ise ulaşılamamıştır. Bu durumda çalışmada *motivasyon* varsayımı hakkında detaylı bilgiye rastlanamamıştır.

Araştırmaya katılan kurumların hepsinde eğitimci ihtiyacı çoğu zaman kurum içinden karşılanmaktadır. Bu sebeple yetişkin eğitimcisinin katılımcıların; fizyolojik durumlarını ve davranışlarını kısmen bildiği düşünülmektedir. Ayrıca eğitimlerin yetişkin eğitimcilerinin kontrolünde gerçekleştirildiği görülmüştür ve katılımcıların deneyim ve düşüncelerine fazla önem verilmediği düşünülmektedir. Bu durumda eğitimler uygulanırken *öğrenenlerin benlik kavramı* ve *öğrencilerin deneyiminin rolü* varsayımı dikkate alınmadığı görülmüştür.

Kurumlarda eğitim değerlendirme süreci anket ve sınav yöntemleriyle yapılmaktadır. Anket yönetiminin çıktıları kurumlarda kalite yönetim sisteminin bir gerekliliği ve sınav yöntemi ise yasal zorunluluktan kaynaklanan bir değerlendirme süreci olarak görülmektedir. Yani araştırma kapsamına giren kurumlarda eğitim değerlendirme sürecinin bir zorunluluğu yerine getirmek amacıyla yapıldığı görülmüştür.

Literatürde yetişkin eğitimi konusundaki çalışmaların çoğunluğuna halk eğitim merkezi kursları örneklem olarak seçilmiştir (Yıldız, 2004: 94). Halk eğitim merkezleri tarafından verilen kurslara katılan kişiler yetişkin olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler belli bir amaç, hedef ve gereksinim üzerine bu eğitimlere katılmaktadırlar. Yani işletmelerdeki katılımcılara kıyasla kendi eğitimlerinden sorumlu olan kişilerdir. Ancak, araştırma sırasında işletmelerde yetişkin eğitimi üzerine yapılan yeterli sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle elde edilen bulguların diğer araştırmalar ile karşılaştırılarak yorumlanması

konusunda sıkıntılar yaşanmıştır. Ayrıca yetişkin eğitiminin incelendiği bu çalışmada eğitim alan kişiler ile yani yetişkinlerle herhangi bir görüşme yapılamaması çalışmanın eksik bir yanını ortaya koymaktadır.

Denilebilir ki; araştırma yapılan kurumlarda yetişkin eğitim ve geliştirme süreci yasal zorunluluğu yerine getirmek ve işin nasıl yapıldığını öğretmek için gerçekleştirilmektedir. Eğitimler katılımcıların kendi aralarında iletişim kurmadığı ve kendi eğitiminden sorumlu olamadığı bir ortamda düzenlenmektedir. Bu durumlar araştırma kapsamına giren kurumlarda andragojik varsayımların tam olarak karşılığının olmadığını ortaya koymaktadır. Aslında tüm bu olumsuzlukların nedeni sektörün ve çalışanların durumudur. Çünkü mavi yakalılarda iş gücü devir oranlarının yüksek olması, eğitim seviyesinin düşük olması ve çalışma koşullarının zorluğu nedeniyle etkili yetişkin eğitim geliştirme faaliyetleri yapılamamaktadır. Fakat beyaz yakalıların iş gücü devir oranı mavi yakalılara göre yok denecek kadar azdır. Eğitim seviyelerinin yüksek olması ve bilgiyi işlerine yansıtabilmeleri eğitimin ne kadar önemli olduğunu bilmelerine neden olmaktadır. Ayrıca beyaz yakalıların neye ihtiyacı olduğunu tespit etmede ve öğrendiklerini hayata geçirmede daha bilinçli olduğu düşünüldüğünde etkili yetişkin eğitim geliştirme faaliyetlerinin gerçekleşeceğine kanaat getirilmiştir. Aynı zamanda araştırma yapılan kurumlarda görüşülen kişilerin yetişkin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği hususundaki fikirleri literatürü destekler şekildedir.

‘İşletmelerdeki eğitim geliştirme faaliyetleri, zorunluluktan kaynaklansa dahi nasıl etkili hale getirilebilir?’ sorusunun cevabı aslında yetişkin eğitiminde saklıdır. Çünkü işletmeler için eğitim, üretimden çalınan zaman ve işletmeye mali açıdan bir yük olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar ise istemediği ya da kendisi için gereksiz olduğunu düşündüğü eğitime katılarak zaman kaybettiklerini düşünmektedirler. İşletmeler tüm bu olumsuzlukları en aza indirmek için; doğru katılımcı seçimi yapılamasa da doğru yöntemle doğru ortam ve zamanda da etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek zorundadırlar.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Ayan, F. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İzmir: İlya Yayınevi.
- Bacanlı, H. (2012). *Yetişkinlik ve Yaşlılık Gelişimi ve Psikolojisi*. H. Bacanlı ve Ş. Işık Terzi (ed.). İstanbul: Açılım Kitap, 5-9.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi: Eğitimcinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., H. Şeşen ve F. Çetin (2009). “Değişim ve Örgütler”. *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, A.K. Varoğlu ve N. Basım (ed.). Ankara: Siyasal Yayın Editörler, 13-43.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Castells, M. (2013). *Binyılın Sonu*. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çimen, M. A. (2014). “Hizmet içi Eğitim ve Personelin Yetiştirilmesi”. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramlar, Modeller, Uygulamalar*. A.E. Alaç (ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 53-64.
- Davenport, T. H. ve Prusak L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. G. Günay (çev.). İstanbul: Rota Yayın.
- Drucker, P. K. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. B. Çorakçı (çev.). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Dura, C. Ve H. Atık (2002). *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*. 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamalarda Yenilik*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 9. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eryılmaz, A. (2012). “Bir Yaşam Dönemi Olarak Yetişkinlik: Tanımı, Ölçütleri ve Kuramları”. *Yetişkinlik ve Yaşlılık Gelişimi ve Psikolojisi*. H. Bacanlı ve Ş. Işık Terzi (ed.). İstanbul: Açılım Kitap, 49- 83.

- Giddens, A.( 2005). *Sosyoloji*. Yay. Haz. Cemal Güzel. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Göçmen, A. (2003). *Yeniden Öğrenme- Yetişkinler İçin El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım.
- Güven, F., S. Gökmen ve A. Hancı (2008). *Yetişkin Eğitimi Kılavuzu. Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Projesi*. N. Otaran (ed.) T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Kalkandelen, A. H. (1979). *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara.
- Kalkandelen, A.H. (1979). *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.
- Kaptı, S.B. (2014). “Bilgi Toplumunda Eğitim”. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramlar, Modeller, Uygulamalar*. A.E. Alaç (ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 35-52.
- Kaya Bensghir, T. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. 1. Baskı. Ankara: TODAİE Yayın.
- Kaya, H. E. (2016). *Yaşam Boyu Yetişkin Eğitimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Knowles, M. (2013). “ Androgoji: Yetişkinlerde Öğrenme Konusunda Yeni Bir Teknoloji”. *Yetişkin Eğitimi*. S. Ayhan (çev.). A. Yıldız ve M. Uysal (drl). İkinci Baskı. İstanbul: Kalkedon, 127-144.
- Knowles, M. S. (1996). *Yetişkin Öğrenenler Göz Ardı Edilen Bir Kesim*. S. Ayhan (çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Knowles, M. S., E. F. Holton ve R. A. Swanson (2005). *The Adult Learner*. Sixth Edition. USA: Elsevier.
- Knowles, M. S., E. F. Holton ve R. A. Swanson (2015). *Yetişkin Eğitimi*. O. Gündüz (çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Knowles, M. S. (1980) *The Modern Practice of Adult Education – Andragogy Versus Pedagogy*. New York: Association Press.
- Koçak, O. (2011). *Bilgi Toplumu Sürecinde Çalışma Yaşamı Dijital Teknolojiler Boyutuyla*. Bursa: Ekin Basım.
- Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

- Kurt, İ. (2014a). *Yetişkin Eğitimi*. 3.Baskı. Ankara: Akçağ.
- Kurt, İ. (2014b). *Yetişkin Psikolojisi*. 2. Baskı. Ankara: Akçağ.
- Kurtulmuş, N. (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Kutluca, T. (2014). “Veri Toplama Yöntemleri”. *Eğitim Araştırmaları Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar*. S. B. Demir (ed.). Ankara: Eğiten Kitap, 193-214.
- Leberman, S., L. McDonald ve S. Doyle (2006). *The Transfer of Learning Participants’ Perspectives of Adult Education and Training*. USA: Gower.
- Man, F. (2017). *Çalışma Hayatında Eğitim ve Gelişme*. 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Merriam, S. B. (2013). “Yetişkin Öğrenme Kuramının Değişen Manzarası”. *Yetişkin Eğitimi*. G. Güvercin ve O. Seçkin (çev.). A. Yıldız ve M. Uysal (drl). 2. Baskı. İstanbul: Kalkedon, 105-126.
- Merriam, S. B., R. S. Caffarella and L. M. Baumgartner (2007). *Learning In Adulthood A Comprehensive Guide*. Wiley: San Francisco.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan (çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Noe, R. A. (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi&Geliştirilmesi*. C. Çetin (çev.). İstanbul: Beta.
- Okçabol, R. (1996). *Halk Eğitimi Yetişkin Eğitimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim*. 5. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özçelik, O. (2015). “Eğitim ve Geliştirme”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 163-210.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. 1. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ranciere, J. (2015). *Cahil Hoca- Zihinsel Özgürleşme Üstüne Beş Ders*. S. Kılıç (çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Rothwell, W. J. (2009). *Adult Learning Basics*. Alexandria, Virginia: ASTD.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. Z.Dicleli (çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

- Stolovitch, H.D. ve E. J. Keeps (2017). *Anlatmak Eğitim Değildir*. Retorik Tercüme Bürosu (çev.). İstanbul: TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği İktisadi İşletmesi.
- Strangleman, T. ve T. Warren (2015). *Çalışma ve Toplum*. F. Man (Çev.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Strauch, B. (2012). *Yetişkin Beyninin Sırları Orta Yaşta Zihnimizin Şaşırtıcı Yetenekleri*. S. Gül (çev.). İstanbul: Varlık Yayınları (orjinel basım tarihi 2010).
- Taşçı, D. (2004). “Eğitim”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. R. Geylan (ed.). 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No 820, 97-118.
- Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Gelişme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Tekin, M., H. K. Güleş ve A. Öğüt. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. Mess (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası).
- Titmus. C., P. Buttedahl, D. Ironside ve P. Lengrand (1985). *Yetişkin Eğitimi Terimleri*. A.F. Oğuzhan (çev.). Ankara: Unesco Türkiye Milli Komisyon.
- Toffler, A. (1981). *Şok*, S. Sargut (çev.). 3. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Toffler, A. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Belkıs Çorakçı (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman. ve M. A. Özer (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Basım, İstanbul: Nobel Yayın.
- Tüzüner, L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ulukuş, K. S. (2014). “Yetişkin Eğitimi ve Geliştirme Programları: Andragoji ve Öz Yönetimli Öğrenme Teorileri Açısından Bir Değerlendirme”. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramlar, Modeller, Uygulamalar*. A.E. Alaç (ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 65-82.
- Ulaş, A. ve İ. Kılıç (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlühisarcıklı, Ö. (2013). “Yetişkin Eğitimi Gerektiren Nedenler”. *Yetişkin Eğitimi*. A. Yıldız ve M. Uysal (drl). 2. Baskı. İstanbul: Kalkedon, 85-104.

Yıldırım, A.ve H. Şimşek (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*  
*1.Baskı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

## Sürekli Yayınlar

- Akman, G. N. (2014). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemler. Afyon Kocateppe Üniversitesi Çay Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Programı Yönetim ve Organizasyon Bölümü. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi*. Afyonkarahisar.
- Akpınar, B. (2010). Transformatif Öğrenme Kuramı: Dönüşerek ve Değişerek Öğrenme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 10, Sayı 2, 185-198.
- Aksoy, S (2017). Değişen Teknolojiler ve Endüstri 4.0:Endüstri 4.0'ı Anlamaya Dair Bir Giriş. *Sosyal Araştırmalar Vakfı (SAV) Katkı Teknoloji Dergisi*, Nisan, 34-44.
- Aytun, C. (2008). Enformasyon Toplumu ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt 13, Sayı 2, Aralık, 17-35.
- Berber, M. ve B. Yılmaz Eser (2008). Türkiye' de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 1-16.
- Brookfield, D. (2017). Kurumsal Eğitimlerin Anahtarı Olarak Yetişkin Öğrenme Teknikleri. *HR Dergisi*. Sayı 4, Mart, 48-50.
- Candır, H. ve E. İslamoğlu (2014). Türkiye' de Kadın Çalışanların Sosyal Haklar Açısından Durumu. *Bilgi Dergisi*. Sayı 29, 39-68.
- Çukurçayır, M. A. ve E. Çelebi (2009). Bilgi Toplumu ve E- Devletleşme Sürecinde Türkiye. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5.9, 59-82.
- Davenport, J. and J. A. Davenport (1985). A Chronology And Analysis Of The Andragogy Debate. *From Adult Education Quarterly*, Vol 35, No 3, Spring, 152-159.
- Eren Gümüştekin, G., N. Mercan, E. Oyur ve B. Alatur (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 5, No1, 278-289.
- Gordon, H. R.D. (1993). Houle's Typology: Time for Reconsideration. American Vocational Association Conference. Nshville. Tennessee. December. 1-11.
- Gross, S. (2016). *HR Dergisi*. Sayı 6, Nisan, 6.
- Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 13, 240- 254.



- Gültekin, G. G. (2007). Yetişkin Eğitimi Bilimi Işığında Mesleki Eğitim. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*. Volume 2, Number 1, 1-14.
- Holton, E.F., L.S. Wilson ve R.A. Bates (2009). Toward Development of a Generalized Instrument to Measure Andragogy. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 20, No 2, Summer.
- İleri, H. ve Y. Güven ( 2003). Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 87-106.
- İnce, M. ( 2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 14, 318-339.
- İz Bölükoğlu, H. (2002). Bilgi Çağında Eğitim Fakülteleirnde Resim- İş Eğitiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *G. Ü. Gazi Eğitim fakültesi Dergisi*. Cilt 22, Sayı 3, 247-259.
- Kocacık F. (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 27, No 11, 1-10.
- Köksal, U. (2016). Eğitim İhtiyaç Analizi Uygulanıyor mu?. *İnsan Kaynakları Dergisi*. Sayı 16, Nisan, 34-37.
- Köseoğlu, A. N. (2017). *HR Dergisi*, Sayı 4, Mart, 20-22.
- Numanoğlu, G. (1999), Bilgi Toplumu-Eğitim- Yeni Kimlikler- II- Bilgi Toplumu ve Eğitimde yeni Kimlikler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt 32, Sayı 1, 341-350.
- Ovacı, C. (2017), Endüstri 4.0 Çağında Açık İnovasyon. *Maliye Yazılar*, Özel Sayı, 113-132.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Pearson, R. (2016). Geleceğin İş Trendleri İşe, İnsana Ve Dünyaya Dair Yeni Şeyler Söylemek Gerek. *HR Dergisi*, Haziran 08, 38-41.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Şen, E. ve H. Şahin (2017). Dönüşümsel Öğrenme Kuramı: Baskın Paradigmayı Yıkamak, *Tıp Eğitimi Dünyası*, Sayı 49, 39- 48.

- Taymaz, H. (1978). Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11 (1).181- 213.
- Tunçer, P. (2012). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi I*, 131-156.
- Ültanır, E. ve G. Ültanır (2005). Estonya, İngiltere ve Türkiye’de Yetişkinler Eğitiminde Profesyonel Standartlar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Haziran, 1-23.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi Toplumunun Tarihçesi. *Tarih Okulu*. Sayı 5, Sonbahar, 123-144.
- Uyanık, G. (2016). Dönüşümsel Öğrenem Kuramına Dayalı Çevre Eğitiminin Çevre Sorunlarına Yönelik Tutum ve Duyarlılığa Etkisi, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt XIII, Sayı 1, 760-784.
- Yörük, S., A. Dikici ve A. Uysal (2002). Bilgi Toplumu ve Türkiye’ de Meslek Eğitim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 12, Sayı 2, 299-312.
- Yıldız, A. (2004). Türkiye’deki Yetişkin Eğitimi Araştırmalarına Toplu Bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt 37, Sayı 1, 78-97.

## **Diğer Yayınlar**

### ***Tezler***

- Bulduk, A. (2013). Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü.
- Cömert, B. (2015). Kirkpatrick'in Eğitim Değerlendirme Modeline Göre Orta Düzey Liderlik Hizmet İçi Eğitiminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Ermiş, A. (2014). Devlet Hastanelerinde Hemşireler Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programları Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- İnce, M. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Turan Hot, C. (2017). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Doğu Üniversitesi SBE.
- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi: SBE.
- Yamen, M. (2010). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Yıldırım, O. (2006). İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

### ***İnternet Kaynakları***

Aktan, C. C. Türkiye Bilgi Toplumunun Neresinde?. <http://www.canaktan.org> (05 Ekim 2017).

BESD-BİR. 3.Uluslararası Beyaz Et Kongresi. 2015. <http://www.besd-bir.org/istatistikler> (15 Mart 2019).

Ceyhun, Y. ve S. Sarper (?). Sanayileşme ve Ötesi. <http://arsiv.mmo.org.tr> (05 Ekim 2017).

Eraslan, L. <http://mebk12.meb.gov.tr> (01 Ekim 2017).

Fidan, A. (2003). Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumunda Üretim ve Tüketim İlişkilerinin İşletme ve Yönetimleri Üzerindeki Etkileri. Mevzuat Dergisi, Yıl 6, Sayı 62, [www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com) (04 Ekim 2017).

[Illeris, K. \(2014\). Adult Learning. The Routledge Companion to Human Resource Development. www.routledgehandbooks.com, 21-29 \(08 Aralık 2017\).](http://www.routledgehandbooks.com)

Karafilik. A. (2017). [www.eba.gov.tr](http://www.eba.gov.tr). (10 Aralık 2017).

Kessels, J. W.M. (2014). Andragogy. The Routledge Companion to Human Resource Development. [www.routledgehandbooks.com](http://www.routledgehandbooks.com), 13-20 (08 Aralık 2017).

TÜİK (2018), Nüfus ve Demografik, Eylül. <http://www.tuik.gov.tr> (15 Eylül 2018).

<http://www.zmo.org.tr> (23 Şubat 2019).

<https://ticaret.gov.tr> (23 Şubat 2019).

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (04 Kasım 2017).

<https://istatistik.yok.gov.tr/> (06 Ekim 2017).

## EKLER

### Ek 1: Mülakat Formu

**Araştırma Konusu: BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖRGÜTLERİN YETİŞKİN EĞİTİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Araştırmacı: Gamze ARSLAN DİŞLİ**

**Kurum:**

**Yer:**

**Tarih ve saat:**

#### Giriş

Merhaba,

“Kurumlardaki yetişkin eğitimi hakkında bir alan araştırması” yapıyorum. Sizinle kurumunuzdaki eğitim ve geliştirme hakkında konuşmak istiyorum. Burada amacım, andragojik varsayımların kurumlardaki eğitim ve geliştirmede uygulanıp uygulanmadığını tespit etmektir.

Görüşmede verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz izin alınmadan kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçları yazılırken, görüşülen kişilerin isimleri kendilerinden izin alınarak yazılacaktır. İzin verirsiniz görüşmeleri sesli ve görüntülü olarak kayıt altına almak istiyoruz. Bu araştırmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

#### GÖRÜŞME SORULARI

##### ***1. Kişinin Demografik Özelliklerine Yönelik Mülakat Soruları:***

- 1.1. Adınız ve Soyadınız:
- 1.2. Eğitim Durumunuz:
- 1.3. Göreviniz:
- 1.4. Kaç Yıldır İnsan Kaynakları Alanında Çalışıyorsunuz?

##### ***2. Çalışan Profiline Yönelik Mülakat Soruları:***

- 2.1. Kaç Çalışanız Var?
- 2.2. Mavi Ve Beyaz Yaka Dağılımınız Hakkında Bilgi Verebilir misiniz ?
- 2.3. Çalışanlarınızın Eğitim Durumu Dağılımı Hakkında Bilgi Verebilir misiniz?
- 2.4. Çalışanlarınızın Cinsiyet Durumu Dağılımı Hakkında Bilgi Verebilir misiniz?

##### ***3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik Mülakat Soruları***

- 3.1. Eğitimlerinizi kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı sağlıyorsunuz?
- 3.2. Eğitim ihtiyaç analizini nasıl belirlemektesiniz?
- 3.3. Eğitim ihtiyacı ne zaman belirlemektesiniz?

- 3.4. Kurum dışı etkenler eğitim sürecinizi nasıl etkilemektedir?( Teknoloji, ekonomi, yasa, yönetmelik...)
- 3.5. Kurum içi etkenler eğitim sürecinizi nasıl etkilemektedir? (birim değişikliği, iş değişikliği...)
- 3.6. Eğitime katılacak personeli nasıl belirlemektesiniz? Yani kimlerin gelişmeye ihtiyacı olduğunu nasıl belirlemektesiniz?
- 3.7. Sizin eğitim talebi topladığınız zaman dışında eğitim talep eden çalışanlarınız var mı? (kurum dışı eğitimler için...)

#### **4. Eğitimin Planlanmasına Yönelik Mülakata Soruları**

- 4.1. Ne tür eğitimler gerçekleştiriyorsunuz? (günlük, mesleki, kişisel...)
- 4.2. Bir eğitim planı ve ya programı var mı?(eğitim süresi, katılacak kişi sayısı, maliyet...)
- 4.3. Katılımcılar hangi durumlarda eğitimlere katılmak istemektedir?
- 4.4. Eğitimleri katılımcılara nasıl bildiriyorsunuz?(Afiş, e- posta...)
- 4.5. Eğitim önce katılımcılara eğitim hakkında bilgi veriyor musunuz?( öğrendikleri bilgileri hangi alanda kullanacaklarına yönelik...)

#### **5. Eğitimin Uygulanmasına Yönelik Mülakat Soruları**

- 5.1. Hangi eğitim metodları kullanmaktasınız?(eğitimci merkezli, öğrenen merkezli, koçluk...)
- 5.2. Eğitimcileriniz kimler?
- 5.3. Eğitimci hangi eğitim yöntemi kullanmaktadır? (Uzaktan eğitim gibi...)
- 5.4. Sizce hangi durumlarda öğrenme daha etkili oluyor?(kişiler kendi isteğiyle katıldıklarında, eğitime ihtiyaçları olduğunu düşündüğünde...)
- 5.5. Katılımcılar eğitim esnasında deneyimlerini paylaşabilme şansı oluyor mu?
- 5.6. Eğitim esnasında eğitim alan kişileri gözleme şansınız oluyor mu? (kişi öğrenmeye hazır mı, istekli mi gelmiş gibi..)
- 5.7. Eğitim esnasında yaşadığınız zorluklar var mı? Varsa bunlar nelerdir?

#### **6. Eğitimin Değerlendirmesine Yönelik Mülakat Soruları**

- 6.1. Eğitimleri nasıl değerlendiriyorsunuz? ( katılımcı tepkisi, gerçekten öğrenip öğrenmediğini, davranışlarını, örgüt performans üzerindeki etkisini...)
- 6.2. Eğitim sonrası değerlendirmede hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (Program öncesi tepki, önce ve sonra testi, bilgi testleri...)
- 6.3. Eğitim sonrası eğitim alan kişileri gözleme şansınız oluyor mu?
- 6.4. Eğitimin sonuçlarını hangi alanlarda kullanıyorsunuz?(kariyer, ücret yönetimi, işleri, terfi,maaş...)
- 6.5. Kendini geliştiren personelinize ödül veriyor musunuz?

#### **7. Eğitim Süreci İle İlgili Genel Mülakat Soruları**

- 7.1. Eğitime karşı direnen katılımcılarınız oluyor mu?

- 7.2. Sizce eğitim bir kurum için önemli bir fonksiyon mu? Cevabınıza göre örnek verebilir misiniz?
- 7.3. Şu zaman dilimine kadar eğitim süreçlerinde yaşadığınız değişimleri anlatabilir misiniz?
- 7.4. Sizin söylemek istediğiniz bir şey var mı?
- 7.5. Sizce nasıl bir eğitim süreci olmalı?
- 7.6. Sizce benim mülakat sorularına eklemem gereken soru var mı?

## ÖZGEÇMİŞ

Gamze ARSLAN DİŞLİ, 1990 yılında Bolu ilinde doğdu. İlk ve orta öğretimini 2003 yılında Dodurga Köyü Abdi Sın İlköğretim Okulu'nda tamamladı.2007 yılında Abant Süper Lisesi'nden mezun oldu. 2012 yılında ise Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden ve İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünden birincilikle mezun oldu. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2015 yılının Ağustos ayında KPSS atamalarıyla Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı Hizmet içi Eğitim Şube Müdürlüğü'nde kamu personeli olarak göreve başladı. Halen aynı birimde görevine devam etmektedir.