



# Eğitim Sürecinde Kurumsal Departmanlarda Uygulanan Farklı Yapılanma Metotlarının İncelenmesi

**Mehmet Akif GÜVENÇ**

MEB Eğitim Yöneticisi

akifsaadet@gmail.com, ORCID:0009-0009-6768-7285

**Tolga ERDİNÇ**

MEB Eğitim Yöneticisi

erdinc33.66@gmail.com, ORCID:0009-0003-1843-0244

## Özet

Eğitim programlarında yöneticilerin ve çalışanların tercih ettikleri konular farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler daha çok; insan kaynakları, finans, proje yönetimi, koçluk becerileri, liderlik, yeniden yapılanma ve kriz yönetimi konularını tercih ederken, çalışanlar; teknik konular, takım çalışması, pazarlama-satış, iletişim becerileri, motivasyon, prezantasyon teknikleri ve yönetici aday geliştirme gibi konuları seçmektedirler. Modern organizasyonlarda çalışanların arzulanan performansı gösterebilmeleri için gerekli eğitim ihtiyacı giderek artmaktadır. Her yıl organizasyonlar, eğitim ve geliştirme amacıyla, çalışan kişi başına daha fazla zaman ve para harcamaktadırlar. Ancak, ilginç olan bir durum, bu eğitim ve geliştirme çabalarının yalnızca yüzde on kadarının biçimsel olarak programlanmış eğitimler olarak sınıflarda profesyonel eğiticiler ya da insan kaynakları uzmanları tarafından verilmekte olmasıdır. Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda eğitim faaliyetleri için ayrı bir departman bulunmaktadır. Ayrı bir departman yoksa eğitim işleri insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olmaktadır. Eğitimler

organizasyonun kendi eğitimcileri tarafından ya da konusunda uzman yöneticiler tarafından verilmektedir. Eğitim ihtiyacı organizasyon içi kaynaklardan karşılanamıyorsa organizasyon dışından eğitim ve danışmanlık hizmet veren firmalardan satın alınacaktır. Eğer organizasyonlar eğitim programını kendisi oluşturmak yerine bir danışman veya eğitim programları satıcısından almaya karar verirse, yüksek kaliteli bir ürün sağlayıcı seçmek önem kazanır. Eğitimciler, kişisel danışmanlardan, danışman şirketlerden ve akademik kuruluşlardan oluşur. Pek çok organizasyon, eğitim hizmetini sağlayacak eğitim programları satıcı ve danışmanları önerileri ve teklifleri kullanarak belirler. Teklif isteği, potansiyel eğitim programları satıcı ve danışmanlara, organizasyonun istediği hizmet tipini, gerekli referans sayısı ve türünü, eğitilecek personel sayısını, projenin bütçesini, hizmet memnuniyet derecesini belirleme şekli, projenin bitiş tarihini ve teklifin organizasyon tarafından alınması gereken zamanı özetleyen bir belgedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Süreci, Kurumsal Departmanlar, Eğitim Yapılanma Metotları

### **Examination of Different Structuring Methods Applied in Corporate Departments during the Training Process**

#### **Abstract**

The subjects preferred by managers and employees in training programs show differences. Managers prefer human resources, finance, project management, coaching skills, leadership, restructuring and crisis management subjects more, while employees choose subjects such as technical subjects, teamwork, marketing-sales, communication skills, motivation, presentation techniques and executive candidate development. In modern organizations, the need for necessary training for employees to demonstrate the desired performance is gradually increasing. Every year, organizations spend more time and money per employee for training and development purposes. However, an interesting situation is that only about ten percent of these training and development efforts are given by professional trainers or human resources specialists in classrooms as formally programmed trainings. There is a separate department for educational activities, especially in large-scale organizations. If there is no separate department, educational affairs are under the responsibility of the human resources department. The trainings are given by the organization's own trainers or by managers who are experts in their field. If the training needs cannot be met from internal sources, they will be purchased from companies that provide training and consulting services outside the organization. If organizations decide to purchase the training program from a consultant or training program vendor instead of creating it themselves, it becomes important to choose a high-quality product provider. The trainers consist of personal consultants, consulting companies and academic organizations. Many organizations, training programs that will provide educational services, determine vendors and consultants

using recommendations and offers. A request for a proposal is a document that outlines to potential training program vendors and consultants the type of service requested by the organization, the number and type of references required, the number of personnel to be trained, the budget of the project, the way to determine the degree of service and satisfaction, the completion date of the project and the time the proposal should be received by the organization.

**Key Words:** Training Process, Corporate Departments, Training Structuring Methods

## **Giriş**

Modern organizasyonlarda çalışanların arzulanan performansı gösterebilmeleri için gerekli eğitim ihtiyacı giderek artmaktadır. Her yıl organizasyonlar, eğitim ve geliştirme amacıyla, çalışan kişi başına daha fazla zaman ve para harcamaktadırlar (Çelik, 1995).

Ancak, ilginç olan bir durum, bu eğitim ve geliştirme çabalarının yalnızca yüzde on kadarının biçimsel olarak programlanmış eğitimler olarak sınıflarda profesyonel eğiticiler ya da insan kaynakları uzmanları tarafından verilmekte olmasıdır (Eren, 1989).

Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda eğitim faaliyetleri için ayrı bir departman bulunmaktadır. Ayrı bir departman yoksa eğitim işleri insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olmaktadır (Zorlu, 2009).

Eğitimler organizasyonun kendi eğitmenleri tarafından ya da konusunda uzman yöneticiler tarafından verilmektedir. Eğitim ihtiyacı organizasyon içi kaynaklardan karşılanamıyorsa organizasyon dışından eğitim ve danışmanlık hizmetiveren firmalardan satın alınacaktır (Nemli, 2004).

Eğer organizasyonlar eğitim programını kendisi oluşturmak yerine bir danışman veya eğitim programları satıcısından almaya karar verirse, yüksek kaliteli bir ürün sağlayıcı seçmek önem kazanır (Zorlu, 2009).

Eğiticiler, kişisel danışmanlardan, danışman şirketlerden ve akademik kuruluşlardan oluşur. Pek çok organizasyon, eğitim hizmetini sağlayacak eğitim programları satıcı ve danışmanları önerileri ve teklifleri kullanarak belirler (Sabuncuoğlu, 2010).

Teklif isteği, potansiyel eğitim programları satıcı ve danışmanlara, organizasyonun istediği hizmet tipini, gerekli referans sayısı ve türünü, eğitilecek personel sayısını, projenin bütçesini, hizmet ve memnuniyet derecesini belirleme şeklini, projenin bitiş tarihini ve teklifin organizasyon tarafından alınması gereken zamanı özetleyen bir belgedir (Noe, 2000).

## **Kurumsal Eğitim Departmanları**

Eğitim sürecinde kurumsal eğitim departmanları eğitim şirketlerine yönelik aksiyonlarıyla öne çıkmaktadır. Eğitim şirketlerinin ana faaliyetleri, ihtiyaçlar doğrultusunda bilgi ve çözüm desteği sunmaktır (Şimşek, 2002).

Eğitim sektöründe özellikle faaliyet gösteren şirketlerin büyük bir bölümü eğitimin yanında danışmanlık hizmeti de vermektedir. Bunun nedeni danışmanlık hizmeti alan organizasyonların eğitim taleplerine de cevap vermektir (Zorlu, 2009).

Eğitim işlevi, organizasyonlarda insan kaynakları birimleri veya eğitim birimleri tarafından yürütüleceği gibi bu fonksiyon, birebir eğitim danışmanlık şirketlerinden de outsourcing yoluyla satın alınabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim hizmeti veren danışman kuruluşlar verdikleri eğitimlerin nitelik ve niceliğine göre farklılaşmaktadır. Koç grubunun eğitim danışmanlık şirketi İdea özellikle yalın üretim, toplam üretken bakım ve Frankley Covey eğitimleri ile bilinmektedir. Human Capital Consulting ise, yalnızca İky ve yönetim, soysal, perakende eğitimleri, Era satış ve bireysel bankacılık eğitimleri, Rota pazarlama, satış, insan kaynakları yönetimi, finansal konularda, Demirkol, danışmanlık ise outdoor eğitimleri ile bilinen danışmanlık kuruluşları arasındadır. Diğer eğitim şirketleri arasında Prometheus, Arthur Anderson, Baltas/Baltas, Fed Training, Global, Mess, Management Centre Türkiye, Karamık, Hermes vb. sayılabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Eğitim programı dışarıdan bir firma yardımıyla gerçekleştirilecekse dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Akbulut, 2000);

### *Eğitim S¼recinde Kurumsal Departmanlarda Uygulanan Farklı Yapılanma Metotlarının İncelenmesi*

1. Eğitim Őirketinin referansları incelenmelidir. Referans organizasyonlar aranarak g¼r¼Őleri alınmalıdır.
2. Eğitimcilerin CV'leri g¼zden ge¼irilerek ¼zelliklerinin beklentilere cevap verip vermeyeceğine bakılmalıdır.
3. Eğiticilerin teorik bilgileri yanında pratik bilgilerinin de olmasına dikkat edilmelidir.
4. Talep ve beklentilerin dile getirileceği bir toplantı d¼zenlenmeli ve bu doğrultuda eğitim alınmalıdır.
5. Eğitim Őirketinin organizasyonun faaliyet g¼sterdiđi sekt¼rle ilgili ¼alıŐmaları takip edilmelidir.
6. Alınacak eğitim konusunda uzmanlaŐmıŐ eğitim Şirketi ile ¼alıŐılmalıdır.

T¼rkiye'de Ko¼ grubu tarafından 1982 yılında kurulan KOGEM (Ko¼ Eğitim ve Geliştirme Merkezi), T¼rk ¼zel sekt¼r kuruluşları arasında ¼rg¼n eğitim kuruluşları olarak ilk olma ¼zelliđini taŐımaktadır (¼nder, 1995).

Kurulduğu g¼nden bug¼ne kadar kırk iki bin kiŐiye eğitim veren merkez, temel hedef kitlesi olarak Ko¼ topluluğunun y¼z¼ aŐkın Őirketini, onlarla ¼alıŐan ¼ç bini aŐkın yardımcı sanayi ve sekiz bin bayii kapsamaktadır. Bu hedef kitle g¼z ¼n¼nde tutulduğunda, doğrudan doğruya ulaŐmanın zorluğu sebebiyle eğitimde ¼ađlayan metodu benimsenmiŐtir (¼nder, 1995).

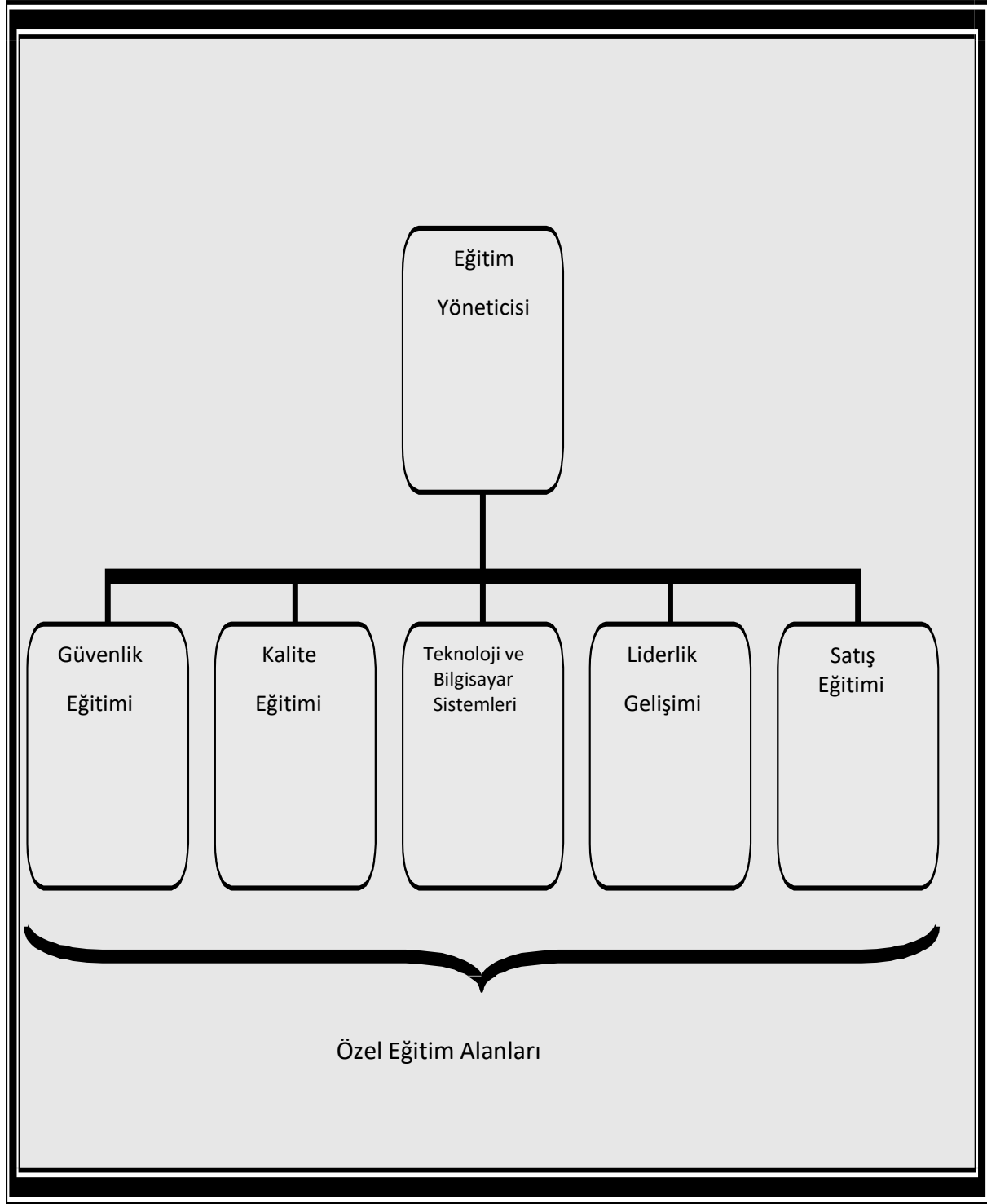
D¼nyada Őu anda bu ama¼la kullanılan en ge¼erli sistem olan ¼ađlayan metodu, merkezi hizmet verdiği kuruluŐların kendi i¼lerinde belli konularda eğitmenler yetiŐtirmek esasına dayanmaktadır (¼nder, 1995).

### **Eğitim Yapılanma Metotları**

Organizasyon stratejisine bağlı olarak eğitim y¼netimi s¼recinde kurumsal departmanlarda farklı yapılanma metotlarının uygulandığı g¼r¼lmektedir. Noe; eğitim departmanlarıyla ilgili olarak fak¼lte, m¼Őteri, matris ve sanal metot olmak ¼zere farklı organizasyon metotlarından bahsetmektedir. B¼y¼k ve merkeziyetçi olamayan organizasyonların birden fazla eğitim departmanı ve eğitim metotları olabilir (Barut¼ugil, 2002).

## **Fakülte Metodu**

Fakülte metodunda bir yönetici ve buna bağı olan uzmanlar vardır, bu uzmanlar aynı zamanda eğitim programlarını da organize ederler. Bu modelde eğitimde görev alan kişiler konunun uzmanlarıdır ve içerik ve zaman bu kişiler tarafından belirlenir, bu sayede eğitim departmanlarının planları kolayca yapılabilir. Uzmanların hazırladığı eğitim planlarının organizasyonel ihtiyaçlara uymaması bu metodun dezavantajıdır.



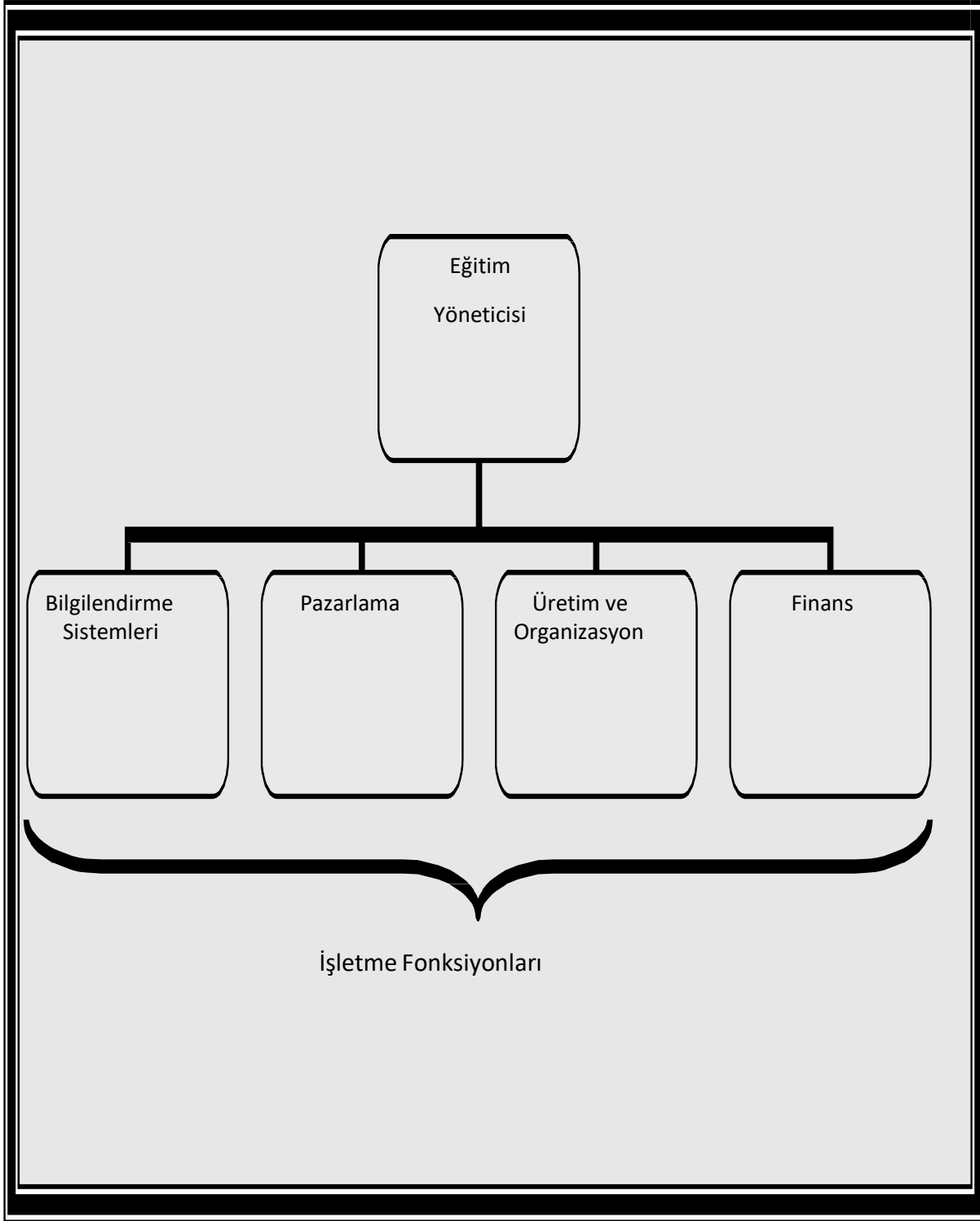
şekil 1. Fak¼lte Metodu

Kaynak: Noe, 2000.

## **Müşteri Metodu**

Eğitim departmanlarının organizasyonun belli bir fonksiyonuna ya da bölümüne göre organize edilmesi söz konusudur. Bu modelde katılımcılar eğitimlerin ve içeriklerinin yenilenmesi ile organizasyonel ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini düşünmektedirler. Eğitime katılanların organizasyonun fonksiyonlarını öğrenmeleri için zaman harcamaları gereklidir. Ayrıca belirlenen her konu eğitim açmak zordur ve eğitimlerin geribildirimi ve uygulaması zayıftır.



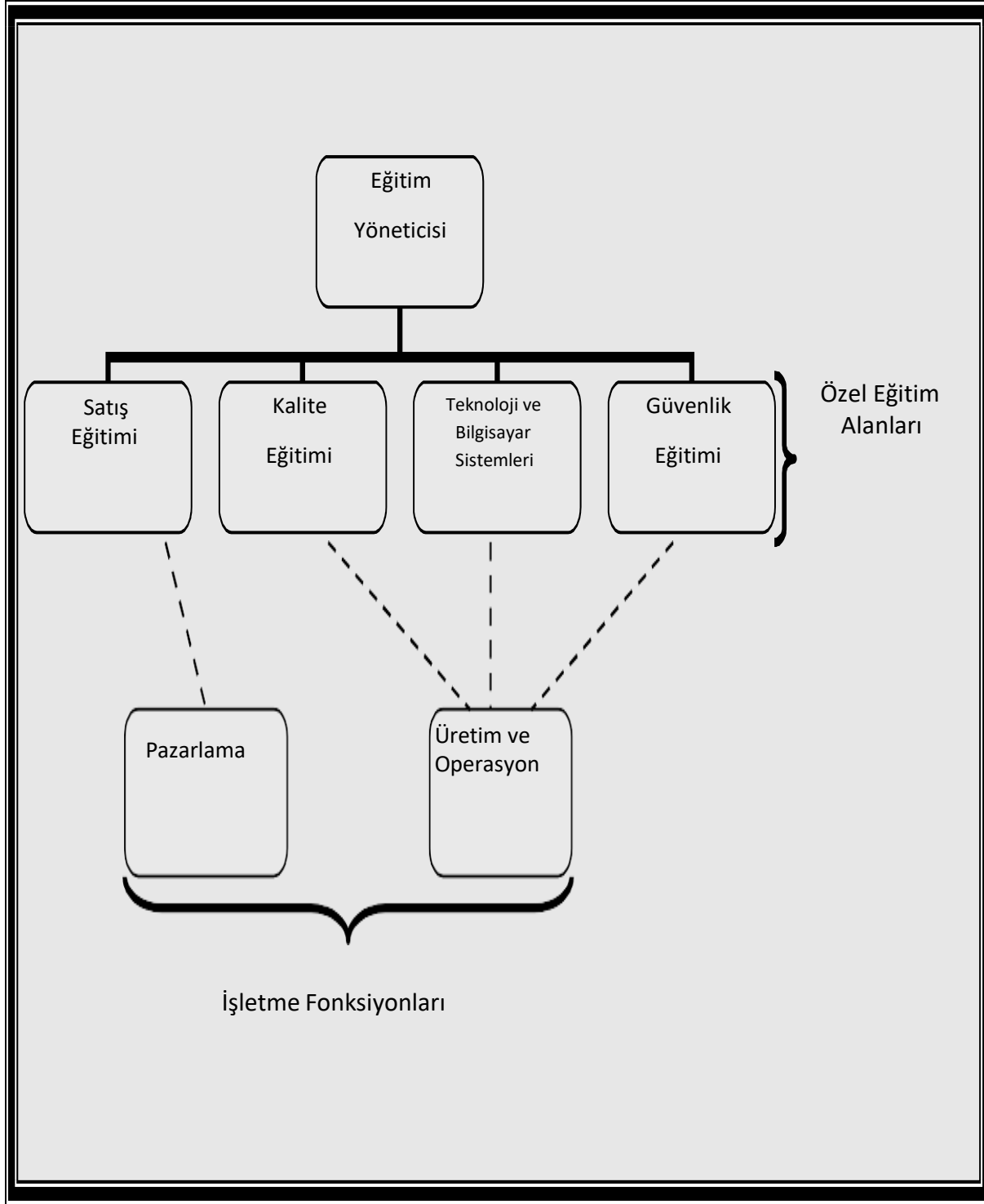


şekil 2. M¼řteri Metodu

Kaynak: Noe, 2000.

## **Matris Metodu**

Bu modelde eğitim organizasyonun bütün departmanlarına rapor edilmektedir. Bu nedenden dolayı organizasyonun ihtiyaçları daha kolay karşılanmaktadır. Eğitimcilerin eğitim verdikleri departman hakkında uzmanlaşmaları söz konusudur, çünkü eğitimcilerin eğitim verecekleri departmanla ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Uzmanların birden fazla departmana rapor hazırlamaları zaman kaybına neden olmaktadır.

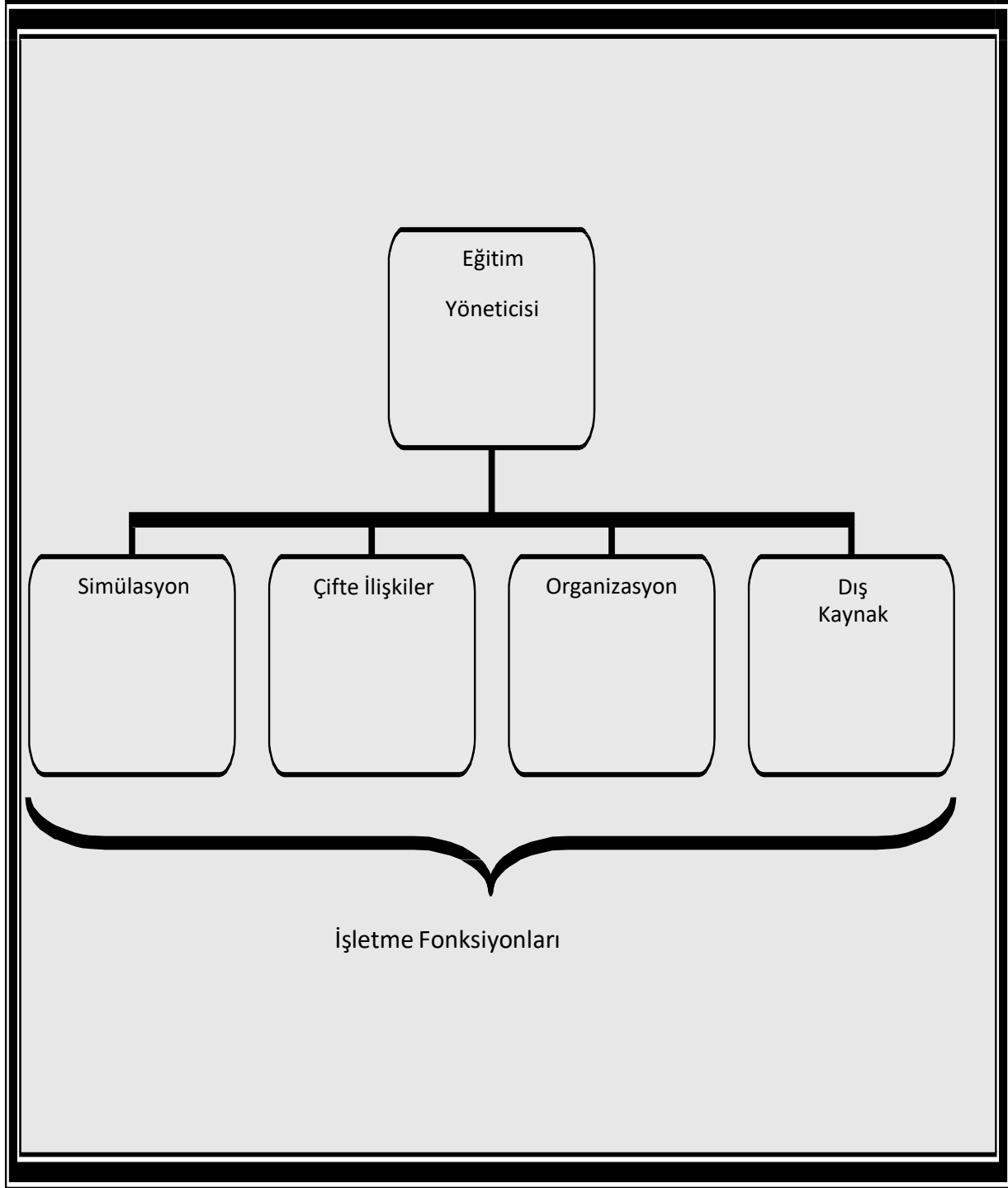


Şekil 3. Matris Metodu

Kaynak: Noe, 2000.

## **Sanal Metot (Sanal Eğitim Organizasyonları)**

Günümüzde pek çok organizasyon eğitimlerini ihtiyaçlara hızla cevap verecek şekilde düzenlemektedir. Sanal eğitim organizasyonlarında üç temel prensip vardır. Bilgi çalışanların sorumluluğundadır, etkin öğrenme işte gerçekleşmektedir ve performansı geliştirilmesinde yönetici çalışan ilişkisi önemlidir.



Şekil 4. Sanal Metot

Kaynak: Noe, 2000

Eğitim b6l6mleri, hizmetlerini daha iyi pazarlamak, m6şterileri program tasarımı içine daha fazla almak durumundadırlar. Sanal eğitim organizasyonları, y6neticileri, iş 6nitelerini, i m6şterileri ve personeli inceleyen eğitim fonksiyonu trendinin bir parçasıdır. Sonuçta, eğitim fonksiyonu eğitimin, iş, takım ve personel performansı ile nasıl ilişkili olduğunu g6stermelidir (Noe,2000).

Gelecekte, eğitim b6l6mleri řu konularda odaklanma ihtiyaı duyacaklardır (Noe,2000);

1. İş ortamına beceri transferi.
2. Eğitimin birey ve grup performansı ile ilişkisi.

Sonuç olarak, eğiticiler ve y6neticiler eğitim ile (1) belirli iş hedefleri ve (2) personel ve takım performansı arasındaki ilişkiyi g6sterebilmeyi sağlamaya ihtiyaı duyarlar.

## **Sonuç**

Eğitim s6recinde kurumsal eğitim departmanı, organizasyonun b6y6kl6đine ve eğitime verdiği 6neme bağlı olarak bağımsız bir birim olarak faaliyet g6sterebileceği gibi, insan kaynakları departmanının bir alt birimi olarak da yapılandırılabilir. Her iki durumda, eğitim y6neticisinin g6rev, yetki ve sorumlulukları farklılık g6sterecektir.

Bazı organizasyonlarda eğitim departmanları, yalnızca planlama ve kontrol anlamında y6netim g6revlerini yerine getiren kişilerle çalışırken bazı departmanlar, b6nyesine eğiticileri de katarak eğitim veren bir organizasyon oluşturmaktadır.

Birinci durumda, eğitim çeşitli kişi ya da kuruluşlarla bir network yani ađ sistemi yaratılırken, ikinci durumda, kendine yeten hatta bazen dışarıya da eğitimler verebilen organizasyonlar ortaya çıkmaktadır.

Dış kaynaklardan eğitici alan organizasyonlar yeni fikirlere ve farklı deneyimlere sahip kişilerle karşılaşmakta ve onlarla yararlı oldukları s6rece çalışmaktadır. Uzmanlık deneyim ve maliyetler

açısından büyük bir esneklik kazanmaktadırlar.

Eğitim sürecinin işleyişinde buna karşın, eğitimcilerini iç kaynaklara dayandıran organizasyonlar, iş ve şirket bilgisi, kuruma özgün deneyim ve uzmanlık gizlilik yönünden üstünlük sağlamaktadırlar.

Eğitim sürecinde dışarıdaki kişi ve kuruluşlarla çalışma kararında kritik bir konu, tek ya da az sayıda tedarikçilerle uzun dönemli ve kapsamlı iş ortaklığı oluşturmak ya da çok sayıda kişi ve kuruluşla ihtiyaca göre bağlantılar kurmaktır. Bu iki seçeneğin üstünlük ve sakıncaları özel durumlara göre değerlendirilebilir.

Eğitim sürecinde dışarıdan eğitim verecek kişi ya da kuruluşlarla çalışmaya karar verildiğinde doğru seçim yapmak için iki kriter bulunmaktadır. Bunlar; yeterli bilgi ve deneyim birikimi, uygun uzmanlık, istenildiği zamanda ve sürede eğitim verebilme yeteneğidir.

## **Kaynakça**

Altuntemir, B. ve Vardarlılar, C. (2014). “Eğitim Yönetiminde Verimliliğin Anahtarı” Anahtar Dergisi, Sayı 103, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2000), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Noe, Raymond A. (2000), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Zorlu, M. (2009), Eğitim Yönetiminde Temel Dönüşüm, Aktem Yayınları, Ankara.