

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL EĞİTİMİNDE
MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI
PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serdar DUMANSIZ
(Y1412.194007)

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

TEZ DANIŞMANI: Yrd.Doç.Dr. Gizem Akıncı

OCAK-2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.194007 numaralı öğrencisi **Serdar DUMANSIZ**'ın "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL EĞİTİMİNDE MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI PARAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.01.2017 tarih ve 2017/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Onaylanmıştır.** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul edilmiştir.**

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :28/02/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gizem AKINCI

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır.** Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitiminde Mizah ve Karikatürün Kullanılması Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (30/01/2017)

Serdar DUMANSIZ



ÖNSÖZ

Bu çalışmada katkısı dokunan, başta tez danışman hocam, değerli insan öğretim görevlisi Yrd.Doç.Dr. Gizem Akıncı'ya, danışman hocam Prof.Dr. Akın Marşap hocaya ve emeği geçen tüm İstanbul Aydın Üniversitesi öğretim üyesi ve öğretim görevlilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2017

Serdar DUMANSIZ





İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL ÇİZELGESİ	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Konusu	1
1.2 Tezin Amacı	1
1.3 Litaratür Araştırması	2
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM.....	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Amacı	3
2.2 Eğitim Kavramı	4
2.2.1 İşletmelerde eğitim.....	4
2.2.2 Yetişkinlerin eğitimi	5
2.2.2.1 Yetişkin eğitimi ve özellikleri.....	5
2.2.2.2 Öğrenme açısından yetişkin öğrencilerin özellikleri.....	6
2.2.2.3 Yetişkin eğitimcisinin özellikleri	8
2.2.3 Eğitimin amaçları	9
2.2.4 Eğitimin yararları	10
2.2.4.1 Eğitimin işletmeye yararları.....	10
2.2.4.2 Eğitimin bireye yararları	11
2.3 Eğitimin Planlanması	11
2.3.1 Eğitim ihtiyaç analizi	13
2.3.1.1 Örgüt (organizasyon) analizi.....	15
2.3.1.2 İş (görev) analizleri	16
2.3.1.3 Kişi (performans) analizleri	16
2.3.2 Eğitim programının hazırlanması.....	17
2.3.3 Eğitim bütçesinin hazırlanması	18
2.3.4 Eğitimcilerin ve eğitileceklerin seçimi.....	18
2.4 Eğitim Yöntemleri.....	19
2.4.1 İş başı eğitimi	21
2.4.1.1 İşe Alıştırma (oryantasyon) eğitimi	22
2.4.1.2 Amir gözetiminde eğitim	24
2.4.1.3 Çıraklık eğitimi	24
2.4.1.4 İş rotasyonu	24
2.4.1.5 Stajyerlik ve yönetici yardımcılığı	25
2.4.1.6 Koçluk yöntemi.....	25
2.4.2 İş dışında eğitim	25
2.4.2.1 Konferans ve seminerler	27
2.4.2.2 Grupla birlikte yapılan etkinlikler.....	27
2.4.2.3 Duyarlılık eğitimi (T grubu).....	28
2.4.2.4 İnceleme gezileri	28
2.4.2.5 Simülasyon teknikleri.....	28
2.5 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	29

3. EĞİTİMDE MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI.....	31
3.1 Mizahın Tanımı	31
3.2 Karikatürün Tanımı	32
3.3 İş Dünyasında Mizahın Kullanılması	32
3.4 Perakende Sektöründe Mizahın Kullanılması	34
3.5 Eğitimde Mizah ve Karikatürün Kullanılması	36
3.6 Eğitimlerde Kullanılan Mizah Türleri	39
3.6.1 Hikâyeler, anekdotlar, gözlemler	39
3.6.1.1 Eğitimde kullanılan hikâyelerin özellikleri	41
3.6.1.2 Eğitimlerde hikâye anlatmanın faydaları	41
3.6.2 Analoji ve metafor	43
3.6.3 Alıntılar	45
3.6.4 Videolar	46
3.6.4.1 Eğitimlerde kısa videoların çekilmesi	47
3.6.4.2 Eğitimlerde kısa videoların gösterilmesi	49
3.6.4.3 Eğitimlerde kullanılabilir kısa video çeşitleri	50
3.6.4.5 Kısa video gösteriminin ardından yapılacak etkinlikler	51
3.6.5 Karikatür ve fotoğraflar	53
3.6.5.1 Eğitimlerde karikatürlerin kullanılması	53
3.6.5.2 Karikatürle eğitim konularının bütünleşmesi	54
3.6.5.3 Eğitimlerde kullanılabilir karikatür çeşitleri	56
3.6.5.4 Eğitimlerde karikatür kullanmanın faydaları	57
4. EĞİTİMLERDE MİZAH VE KARİKATÜR KULLANIMI ÜZERİNE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	59
4.1 Araştırmanın Amacı	59
4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	60
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	60
4.4 Araştırmanın Yöntemi	61
4.5 Araştırmanın Modeli	61
4.6 Güvenilirlik Analizi	62
4.7 Demografik Bilgiler	63
4.8 Memnuniyet Ölçeklerine Ait İstatistikler	64
4.9 Yapılan Sınav Durumuna İlişkin K-Kare Analizi	68
4.10 Mizah ve Karikatürün Genel Eğitim Memnuniyet Düzeylere Etkisinin Karşılaştırılması	69
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR.....	77
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	92

KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
TDK	: Türk Dil Kurumu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
MS	: Milattan Sonra



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi.....	62
Çizelge 4.2: Demografik Bilgiler Dağılımı	63
Çizelge 4.3: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	64
Çizelge 4.4: Eğitimden Genel Memnuniyet Algı Düzeyleri	66
Çizelge 4.5: Eğitimde Kullanılan Mizah ve Karikatürlerin Memnuniyet Algı Düzeyleri	67
Çizelge 4.6: Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumu ile Eğitim Sonunda Yapılan Yazılı Sınav Sonucunun İlişki Analizi (Ki-kare)	68
Çizelge 4.7: Eğitim Memnuniyeti Ölçeğinin Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi	69
Çizelge 4.8: Eğitim Memnuniyeti İfadelerinin Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının Soru Bazında İncelenmesi	70



ŞEKİL ÇİZELGESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Eğitim Planlama Süreci	13
Şekil 2.2: Eğitim Geliştirme Süreci	14
Şekil 2.3: Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli	15
Şekil 2.4: Eğitim Değerleme Süreci	29
Şekil 3.1: Bir Hikayenin Etki Aşamaları	43
Şekil 3.2: Karikatürden kopuş, metne yöneliş	55
Şekil 3.3: Ara Aşamada Karikatürün Kullanımı	55
Şekil 3.4: Son Aşamada Karikatürün Kullanımı	56
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli	62
Şekil 4.2: Karikatürlü Grupta Başarı Oranları	68
Şekil 4.3: Karikatürsüz Grupta Başarı Oranları	68
Şekil 4.4: Eğitim Memnuniyeti Ölçeği	69
Şekil C.1: Eğitimde Kullanılan Karikatürler: (a) Satış Tekniği. (b) Teknik Kelimeler (c) Satışta İkna. (d) Müşteriyle Tartışma. (e) Kirli Elbise. (f) Cep Telefonu. (g) Saç- Sakal. (h) Hitap. (ı) Mağazada Muhabbet. (i) 4x4 Satış-1. (j) 4x4 Satış-2. (k) 4x4 Satış- 3. (l) 4x4 Satış-4.	89



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE, PERSONEL EĞİTİMİNDE MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI, PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde meydana gelen teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte artan rekabet ortamı içerisinde firmalar için insan kaynağı giderek daha fazla stratejik bir anlam kazanmaya başlamıştır. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli unsurlardan birinin insan kaynağı olduğunu fark etmeleriyle birlikte insan kaynağının eğitimi de aynı şekilde önem kazanmaya devam etmiştir.

Şirket eğitimlerindeki amaç, çalışanların mesleki ve teknik eksikliklerinin giderilmesidir. Eğitimlerdeki en önemli problem, işgörenleri eğitime isteklendirmek, eğitimlerin zaman israfından çıkarıp, etkili ve faydalı hale getirmektir.

Araştırmada; eğitimin, insan kaynakları yönetimindeki önemi ve eğitimlerde kullanılacak mizah türleri incelenmiştir. Araştırmanın sonunda perakendecilik sektöründeki bir inceleme konmuştur. Türkiye'nin en büyük perakende firmasının 8 ildeki, 189 çalışanına eğitim verilmiş, eğitim alanlardan 100 kişiye eğitimde mizah ve karikatür kullanılırken, eğitim alan 89 kişiye verilen eğitimde mizah ve karikatür kullanılmamıştır.

Araştırmanın amacı; mizah ve karikatür kullanılarak eğitim verilen grup ile mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim verilen grup arasındaki eğitim memnuniyet farkının incelenmesidir. Ayrıca, mizah ve karikatürün eğitim sonunda yapılan sınavdaki başarıya etkisi incelenmiştir.

Eğitimler sonunda, her bir katılımcıya eğitim memnuniyet anketi uygulanmış, her iki gruptaki eğitim memnuniyeti incelenmiştir. Eğitimde anlatılan konuları ihtiva eden 16 soruluk bir eğitim sonu sınavı yapılarak, işgörenlerin başarıları incelenmiştir. İncelemelerde Ki-Kare testi ve T-Testi uygulanmıştır.

Sonuç olarak; yapılan analiz sonuçlarında; eğitimlerde mizah ve karikatürün kullanılmanın, eğitim memnuniyetini arttırdığı görülürken, mizah ve karikatür ile sınav başarıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ve mizah, karikatür kullanılarak eğitim alanların daha başarılı olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları, Eğitim, Perakende, Mizah, Karikatür*



**EMPLOYEE TRAINING IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT,
USING HUMOR AND CARTOONS IN TRAININGS,
A RESEARCH IN THE RETAIL SECTOR**

ABSTRACT

Human resources have begun to make sense for companies with the current technological and economic developments. When the firms realized that human resource is one of the most important element for competitive advantage, training of human resources gained importance in the same way.

The goals of training in companies are completing their deficiencies of commercial and technical with training. The main problems in trainings are disposing employees, getting trainings effectual.

It is researched that what training importance is in managing human resources and which humor and cartoons are able to use in trainings. At the end of resources, there's an analysis which was done at a retail company in Turkey. One hundred employees are trained with using humor and cartoons and eighty-nine employees are trained without them in eight different cities.

The aim of these trainings is to search for differences with two groups; using humor and cartoons, no-using humor and cartoons and also the effectiveness of success after the exam was made after the training. After the exam, an survey was made each employees and was analyzed of satisfaction of the training between two groups. There were sixteen questions about teaching subjects in the trainings. Ki data testing and T-testing was used in the analysis.

As a result, using humor and cartoons in the training increased degrees of satisfaction in the training. On the other hands, it is not seen any significant correlation between using cartoons and success of the exam. It also is not seen the employees who get trained with humor and cartoons were more succesfull than the employees get trained without humor and cartoons

Keywords: *Human Resources, Training, Retail, Humor, Cartoon*



1. GİRİŞ

1.1 Tezin Konusu

İnsan Kaynakları Yönetimi; doğru işe, doğru işgöreni almakla başlar, eğitim yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi bölümlerle devam eder. Eğitim Yönetimi, insan kaynaklarının en önemli süreçlerden birini oluşturmaktadır.

Eğitim yönetimi; personelin işe girişinde yapılan oryantasyon eğitiminden, mesleki eğitimlere, beceri geliştirme ve uzmanlık eğitimlerine doğru çeşitlilik arz etmektedir. İşe giren her personel; öncesinde veya sonrasında eğitime ihtiyaç duyar. Bu eğitimlerin verilmesi nasıl, ne şekilde, hangi yöntemlerle verildiği önemlidir.

Örgütlerde, işgörenlerin eğitime isteksiz davrandıklarına, hatta katılmamak için mazeret uydurup, kaydardıklarına şahit olunur. Tezin konusu; şirketlerde verilen eğitimlerde, eğitimin soğuk yönünü daha sevimli hale getirecek, eğitimlerde memnuniyeti arttıracak, hatta eğitimde anlatılan bilgi ve becerilerin, hafızalarda kalıcı olmasını sağlamak için mizah ve karikatürün ne derece etkili olduğunu araştırmaktır.

Bu araştırma yapılırken özellikle perakende sektörünün seçilmesinin nedeni, perakende sektörünün dinamik bir sektör olması, bu sektörde çalışan işgörenlerin sürekli kendilerini yenileme ihtiyacı duymasından kaynaklanmaktadır. Temel satış eğitimi, ileri satış eğitimi, ürün bilgisi eğitimi, kasa eğitimi, hırsızlıkla mücadele eğitimi, bu sektörün en önemli eğitim konularıdır. Bir o kadar da sıkıcı olan bu zorunlu eğitimleri alırken işgörenlerin eğitimlerde sıkılmamaları, eğitimlerin neşeli ve eğlenceli hale gelmesi, eğitimlerde mizah ve karikatür faktörünün ne derece etkili olduğu, bu araştırmanın en önemli noktalarıdır.

1.2 Tezin Amacı

Tez çalışmasının ana amacı; eğitimlerde mizah ve karikatür kullanmanın, yapılan eğitimlerin memnuniyetine ve akılda kalıcılığına etkisinin araştırılmasıdır.

Bu nedenle tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminde eğitimin yönetiminin önemi, faydaları, uygulama adımları incelenmiş,

ikinci bölümde; eğitimlerde mizah çeşitlerinden, eğitimlerde, niçin, neden ve nasıl kullanılmalrı gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, piyasada faaliyet gösteren bir perakende firması çalışanlarına eğitim verilmiş ve eğitim sonunda yapılan anketlerdeki sonuçlar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anket ve analiz bölümünde; iki bölüm halinde işgörenlere eğitim verilmiştir. Aynı demografik özelliklere sahip olan bu iki gruptan birinci grup eğitimlerinde mizah çeşitleri ve karikatür gösterilerek eğitim yapılırken, ikinci gruba verilen aynı konular mizah çeşitleri ve karikatür kullanılmadan yapılmıştır. Eğitimler sonunda; her iki gruba da, eğitimde anlatılan konulardan hazırlanan çoktan seçmeli test uygulanmış, eğitimde anlatılan bilgilerin ne kadarının akılda kaldığını ölçülmüştür. Aynı konular anlatılmasına rağmen, her iki gruba yapılan anket sonuçları incelenmiş, böylelikle mizah ve karikatürün eğitimlerdeki memnuniyet sonuçlarının nasıl farklı olduğu, eğitim sonunda yapılan sınav sonuçlarına nasıl yansıdığı araştırılarak, mizah ve karikatürün eğitimlerde kullanılmasının fayda ve yararları ortaya konmuştur.

Personel eğitimlerinin genel amacı, personel üzerindeki davranış değişikliğini sağlayarak, örgütün genel başarısını, performansını arttırmaktır. Eğitimlerdeki katılımcıların genel memnuniyeti sağlanmadan, yapılan memnuniyet ve çoktan seçmeli bilgi test sonuçlarına bu memnuniyet yansımada bunun mümkün olmadığının ispatlanması amaçlanmıştır.

1.3 Literatür Araştırması

Literatür taraması ağırlıklı olarak bu konu hakkında kitap, tez ve makale yazmış yerli kişi ve/veya kurumlardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Veriler literatür taraması ve 22 maddeden oluşan anket ve 16 sorudan oluşan bilgi testi yoluyla toplanmıştır. Anket çalışması, piyasada faaliyet gösteren bir perakende çalışanlarına uygulanmıştır. Önce çalışanlara 8 farklı ilde eğitimler verilmiş, ardından memnuniyet testi ve bilgi testiyle ölçümlene gerçekteştirilmiştir. Toplamda 198 anketten geri dönüş sağlanması sonucu SPSS 23,0 for Windows programına göre analiz edilmiştir. Ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Amacı

İşletmelerin en büyük silahı; ne hammadde, ne malzeme, ne enerji, ne de makinedir. En güçlü silah sosyal atom olarak nitelenen insan kaynağıdır. Onu, doğru zamanda doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler rekabetçi ortamda başarılı olabilirler.

Gerçekten, insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı yer veren bilinçli firmalar, mevcut entelektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. Bu işletmeler, gelişmeyi paranın değil, insanın yarattığını bilen kuruluşlardır. O nedenle, insan kaynaklarına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün, her şeyden daha çok ve her şeyden daha önce gereksinme vardır. Çünkü işletmeyi kuran, yöneten, işleten, üreten ve üretileni tüketen, işletmeye can ve kan veren hep insandır. Öyleyse, işletme varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır (Sabuncuoğlu, 2012).

İnsan Kaynakları Yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Sadullah ve diğ. 2013).

İnsan Kaynakları Yönetimi aktif iş gücünün oluşturulması ve bu kaynağın en uygun değerlendirilmesine dayanır. İnsan Kaynakları Yönetimi; bir örgütün temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme yeteneği olan insan kaynağının yönetimini içerir (Genç, 2012).

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004).

İşletmelerin hedeflerine en verimli şekilde ulaşılmasını sağlamak, insan kaynakları yönetiminin temel amacıdır. İnsan kaynakları yönetimi; kurumun amaçlarına

ulaşmasında en önemli rolü insanın üstlendiği düşüncesiyle insan ilişkilerine yönelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmakta, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele almakta, personel politikalarını örgüt kültürüne uygun şekilde geliştirmekte ve bu yönüyle örgüt içerisinde kilit bir görevi üstlenmektedir. Örgütteki bütün işgörenlerin arasındaki ilişkilerin ne şekilde oluştuğunu anlamaya ve bunların ne şekilde oluştuğunu belirlemeye çabalayan insan kaynakları yönetimi, çalışan yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynağı; bir organizasyonunun en önemli başarı kriteridir. İnsan kaynağı; bir organizasyonun; kapasite, bilgi, yetenek, motivasyon değeridir. İnsan kaynağının organizasyondaki önemi çeşitli yollarla ortaya çıkar. Restoran, otel gibi hizmet üreten sektörlerde çalışanların operasyonel etkisi % 60'ın üzerindedir. İnsan Kaynakları Yönetimi ise; organizasyon içerisindeki insan kaynağının; bölgesel, ekonomik, teknolojik, çevresel, kültürel, coğrafik ve politik olarak şekillenmesini sağlayıcı bir fonksiyonu üstlenir (Mathis ve Jackson 2011).

2.2 Eğitim Kavramı

Eğitim, kişinin sosyal yaşamına oluşturması amacıyla gerekli beceri, bilgi ve tutum kazanmasına, benliğini ilerlemesine destek olabilme sürecidir. Eğitim kavramıyla ilgili yapılan açıklamaların üç benzer yönü bulunmaktadır. Bunlar (Taymaz, 1997);

- Yeteneklerinin bireysel geliştirilmesi gerektiği,
- Davranış değişikliğinin bireyde, kendi yaşantısı yolu ile olacağı,
- Eğitimin bir süreç olduğudur.

Eğitim değişimdir. Eğitim değişimdir. Eğitim; performansı arttırmak veya hızlandırmak için değişim ve gelişimin adıdır. Bu değişim ve gelişim; kişinin yaşam içerisinde daha iyi bir yere gelmesine imkân sağlar (Biech, 2005).

2.2.1 İşletmelerde eğitim

Bugün modern iş hayatı dünyasında; eğitim eskisinden daha önemli hale geldi. Teknolojideki artan yenikler gibi hızlı değişimler, işgörenleri yeni beceriler elde etmesini gerektirmekte. İş hayatındaki psikolojik baskılar, çalışanların kendilerini eğitimle geliştirerek daha iyi yerlere gelecekleri kariyer beklentiler yarattı. Takım içerisinde problemleri çözebilmek, ancak eğitimle elde edilebilen bir kabiliyete

ihtiyaç doğurdu. Böylelikle global iş dünyası, farklı insanlarla uyum içinde çalışabilecek kişilere ihtiyaç duymaya başladı. Başarılı organizasyonlar bu kabiliyeti geliştirmek için öncülük etmektedir. Modern organizasyonlarda personel eğitimleri oldukça temel ve gerekli bir etkidir. Etkili bir şirket içi eğitim programı, organizasyonun hedeflerini yakalamasına fırsat veren kabiliyet ve davranışların gelişmesini bize öğretir. Hedeflerin yakalanması, insan kaynakları profesyonellerinin dizayn ettiği, sistematik, etkili, ihtiyaca cevap veren eğitim programlarıyla gerçekleştir (Neo, 2010).

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin; bilgi, beceri ve davranışlarını da olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. İşgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerinin günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır. Gelişmenin hedefi, işgörenin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012).

2.2.2 Yetişkinlerin eğitimi

İngilizcede eğitim (education) ile yetiştirme (training) arasında bir ayırım vardır. Eğitim; hayatın bütün alanlarında ihtiyaç duyulan bilgi, ahlaki, değerler ve anlayışı geliştirmeyi amaçlayan etkinlikler olarak yorumlanmaktadır. Amacı, gençlere ve yetişkinlere, içinde yaşadıkları toplumu etkileyen gelenekler ve düşünceleri, kendi kültürlerini ve diğer kültürleri kavramalarına yol açmak, iletişimde temel olan dil ve diğer becerileri kazanmalarında gerekli olan şartları sağlamaktır. Yetiştirme (training), muayyen bir işi layıkıyla yapabilmek için bir bireyin ihtiyaç duyduğu davranışlar, bilgi ve beceri kalıplarının sistematik geliştirilmesidir (www.elearningindustry.com, 2014).

2.2.2.1 Yetişkin eğitimi ve özellikleri

Yetişkin eğitiminin özelliği ya da özellikleri “yetişkinlerin özellikleri” ve eğitiminin amaçları doğrultusunda açıklanabilir. Nitekim Hollanda’da Yetişkinler Eğitimi Merkezince oluşturulan bir grubun hazırladığı raporda yetişkinler eğitimi “yetişkin kişi ve toplumlarda değişme süreçlerini örgütleme ve rehberlik yapmaya yöneltme”

şeklinde tanımlanmakta ve hedefinin de “toplumu temelden demokratik hale getirmek ve topluma istenilen beşeri niteliği kazandırmak” olduğu belirtilmektedir. Böyle bir eğitimin özellikleri de, merkez “yetişkin” olmak şartıyla çok geniş alana yayılabilir (Simson, 1974).

Günümüzde yapılan araştırmalar, yetişkin bireylerin psikolojik açıdan farklılaştıkları, gelişimlerinin bir özelliği olarak, ergenlik, genç yetişkinlik, orta yaşlılık ve yaşlılıkta, bilgi, tecrübe ve yeteneklerin de farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılık, yetişkin bireyin her evrede farklı şekilde güdülendiğini ispatlamaktadır. (Arıcı, 2015)

Yetişkin eğitiminin anlamını tartışan Lindeman (1969), yetişkin eğitime yaklaşım açısından bazı önemli özelliklere işaret eder. Lindeman’a göre eğitim hayattır. Hayat ile birlikte düşünülen eğitim, mesleki olmayan idealler etrafında toplanır. Uzmanlar dünyasında herkes işini iyi öğrenmek zorundadır. Yetişkin eğitime yaklaşım konularla değil, durumlar aracılığı ile olmalıdır. Programlar da öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Yetişkin eğitiminin bir özelliği de, yetişkinin tecrübeye sahip olmasıdır. (Lindeman, 1969). Yetişkin öğrencilerin, sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerin de dikkate alınması ve değerlendirilmesini de yararlı olacaktır. (Bayraktaroğlu, 2015)

Yetişkin eğitiminin olumlu olduğu kadar, olumsuz denebilecek bazı özellikleri de vardır. Yetişkin eğitimi öğrenme zorlukları açısından; ilgi azlığı, bireyin kendine güvensizliği, kendi yeteneklerinin küçümseme ya da kullanmama gibi psikolojik engellerle karşılaşabilmektedir. Devamı ve başarıyı engelleyecek özellikler, eğitime katılımı engelleyici özellikler de yetişkin eğitiminde önemli bir yer tutmaktadır (Lowe, 1985).

2.2.2.2 Öğrenme açısından yetişkin öğrencilerin özellikleri

Yetişkin öğrenciler, delikanlılık çağını geçmiş olanlar ve meslek sahibi ya da okul mezunu öğrencileri ve kariyerlerin ilk ve ilerlemiş aşamalarında olanları içerir. Yetişkin Eğitimi yapılırken bilinmesi ve üzerinde durulması gereken konuların başında yetişkinlerin öğrenmeye ilişkin özellikleri gelmektedir. Bu özellikler dikkate alınarak hazırlanan eğitim programları daha başarılı olabilir. Yetişkinlerin temel özelliği, kendisi için en iyi olanı seçme hürriyetidir. Bazı insanların öğrenmek istedikleri, bazılarının ise öğrenmek istemedikleri gerçeğini kabul etmeli ve olmayacak hayaller peşinde koşulmamalıdır. Yani yetişkin öğrencinin kendine özgü

özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu özellikler şu şekilde sıralamak mümkündür (Lowe, 1985):

- Kural olarak yetişkin, eğitim faaliyetlerinden uzak durma, bunlara katılma veya çekilme konusunda dilediği gibi davranmakta serbesttir.
- Yetişkin katılımcı, öğrenmeye ayırdığı saatlere, zamana değer verir ve bu saatlerin (zamanın) yapıcı biçimde değerlendirmesini bekler.
- Yetişkin öğrenci, eğer öğretilenlerle kendi tecrübeleri arasında bir bağlantı kuramıyorsa ve öğrenmenin kendisine yakın bir gelecekte fayda getireceğini ummuyorsa, öğrenmeyi mutlaka isteksizlik içinde reddedecektir.
- Yetişkinlerin, geçmiş yaşantılarından edindikleri bazı deneyimleri vardır. Deneyimleri ile çelişen öğrenmelere direnç gösterirler.
- Yetişkin öğrenci, değer verdiği inançlara ters düşen bilgi ve fikirleri de, aynı şekilde hoşnutsuzluk içinde reddedecektir.
- Yetişkin öğrenci, öğrenme araçlarının bolluğundan faydalanmayı ister ve faydalanır.
- Yetişkin öğrenci, öğrenmeyi oluşturacağın vakit dilimini, meslek ve aile sorumluluklarını dikkate alarak belirlemesi zorunludur.
- Yetişkin öğrenci, kendisi ile öğretmeni arasındaki ilişki, yetişkinlik öncesi döneminden çok farklı olacaktır.
- Yetişkin öğretiminde bir dizi yaptırıma başvurulamayacağından, öğretmenin kuracağı otorite onun ehliyetine dayanacak; sınıfın dışında, yetişkin öğrenci daha yüksek bir sosyal ve ekonomik statü sahibi olabilecektir.
- Öğretmen ile öğrenci arasında belki yaş mesafesi bulunmayacak; öğrenci, öğretmeninden daha tecrübeli olabilecektir.
- Yetişkin öğrenci, saygıyla karşılaması gereken bir benlik duygusuna sahiptir. Öğrenmeyi şiddetle isteyebilir. Fakat kendisine öğrenciymiş gibi davranılmasını istemez.
- Kişiliklerine saygılı olunmasını isterler. Alındırılar ve başarısızlıktan korkarlar.

- Yetişkin açısından öğrenmenin sonuçları, dolaysız olduğu kadar hem yakın, hem de uzak geleceğe dönük olmalıdır.
- Yetişkin öğrenci, edindiği yeni bilgi ve becerileri, işinde veya sosyal hayatında derhal kullanabilir.
- Yetişkinler ihtiyaç duyduklarını öğrenirler; ihtiyaç duymadıklarını öğrenmeye hazır değildirler. Daha çok aile toplum ve meslekleri ile ilgili konulara açıktırlar. Eğitim konularının, bazı ihtiyaçlarını karşılamasını isterler.
- Yetişkinler, kendi aralarında gençlerin rekabetçi davranışlarından farklı olarak muhtemelen işbirliği ruhu içinde olacaklardır; kendi tecrübelerinden yararlanarak yetişkin öğrenciler birbirlerine yardım edebilirler ve grubun başarısına katkıda bulunabilirler.
- Yetişkinler pasif alıcı oldukları eğitimden hoşlanmazlar, aktif rol oynamak isterler.
- Yetişkinler öğrendiklerinin sorunlarına pratik çözümler getirmesini ve zamanlarına saygı gösterilmesini isterler.

2.2.2.3 Yetişkin eğitimcisinin özellikleri

Yetişkin öğrencinin özelliklerinden bahsettikten sonra, yetişkin eğitimcisi, yani yetişkinlerin eğitimde görev alan eğitimcilerin özelliklerinden de bahsetmek gereklidir. Çünkü eğitim-öğretim uygulamalarında öğrenci konumundaki yetişkinlerin eğitim ihtiyaçlarına cevap vermede, onların gelişmesinde etkili olan en önemli faktör, örgün eğitimde olduğu gibi yine öğretmendir. Eğitimci, bilgi beceri ve davranışlar boyutunda en azından şu özelliklere sahip olma çabası içerisinde bulunmalıdırlar (Kurt, 2014):

- Yetişkin özellikleri, gelişim ve eğitimi konularında teorik bilgilere sahip olmakla kalmamalı, bunları uygulamaya geçirmelidir.
- Yetişkinlerin rahatça öğrendikleri yöntemlerden biri de yaparak öğrenmedir. Eğitimci, yaparak öğrenme uygulamasına ağırlık kazandırmalıdır.
- Eğitimci, diğer meslektaşlarının görüş ve uygulamalarından faydalanmalı, aynı zamanda kendi uygulamalarından ortaya çıkan görüşlerini de onlarla paylaşmalıdır.

- Rolünün iyi benimsemek başarısızlığı da getirebilir. Bunun için eğitimci mesleğini sevmeli, rolünü iyi benimsemeli, diğer meslektaşlarının yanında yetişkin öğrencileri ile de sağlıklı iletişim ve ilişkiler kurmalıdır.
- Eğitimci, aynı zamanda rehberlik yoluyla öğreten bir öğreticidir. Bunun için eğitim ortamlarında yetişkinlerin karşılaştıkları güçlüklerde onlara rehberlik yapmalı, onları öğrenmeye ve öğrenmeyi devam ettirmeye güdülemelidir.

2.2.3 Eğitimin amaçları

Yetişkinlere yönelik eğitim faaliyetleri; o bireyi işinde daha verimli kılma, daha yukarı sorumluluk mevkilerine hazırlama ve o kimsenin hizmete uyumunu sağlama gibi amaçlara yönelmektedir. Bu amaçlar kısaca şu şekilde de sıralanabilir (Kurt, 2014):

- Personele, işini iyi yapması için gerekli bilgi donanımını sağlamak.
- İleride kurumdan ya da işten ayrılacak personelin yerine yenilerini hazırlamak.
- Kurum işleyişinin ya da işgücünün gelişmelerle ve teknolojik değişimlerle uyumlu olmasını sağlamak.
- Kurumda çalışan yetişkinlerin tatmin duygularını artırmak. Bunun için eğitimi eğlenceli bularak, yeni bir şey öğrenmekten ve alışılmış iş hayatındaki bu değişiklikten yetişkinlerin hoşlanmalarını sağlamak.
- Belirli bir kurumda çalışan kimseleri eğitimdeki amaç, o kişilerin bilgilerini arttırmak, becerilerini geliştirmek, davranışlarına olumlu bir yön vermektir.
- Eğitim üretken bir işgücü geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Etkin bir işgücü oluşturmak, sadece uygun personelin seçilmesini değil, çalışanların etkin bir şekilde gelişiminin sağlanmasını da gerektirir. Eğitim olmaksızın çalışanların yetenekleri tam olarak açığa çıkarılıp kullanılamaz.
- Bir örgütteki eğitimin amacı örgütün etkinliğine (effectiveness) katkıda bulunmaktır.
- Eğitimin temel amacı; iş ortamında uygulandığı zaman, insanların ortalama iş performansını artıracak kabiliyeti ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

2.2.4 Eğitimin yararları

Eğitim; örgütlerde yaşamsal bir faaliyettir ve kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynar. Bu rolü oynayabilmesi için eğitimin sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve hedefinin de her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmek olmalıdır. Bu çerçevede öncelikle şirket misyonu, felsefesi ve amacı, iş görenlerin zihinlerine yerleştirilmeli; bağlılık, verimlilik, kalite kavramları benimsetilmelidir. Eğitimden beklenen yarar aksi takdirde elde edilememektedir (Bingöl, 2003).

İşletmelerde uygulanan programların hem bireye, hem işletmelere, hem de grup içi ve gruplar arası ilişkilere birçok yararı bulunmaktadır.

2.2.4.1 Eğitimin işletmeye yararları

Eğitimin örgütler açısından anlamı ve faydaları bazı başlıklar altında ifade edilebilir. Eğitim (Barutçugil, 2004):

- Öğrenme vaktini azaltır. Örgüte yeni giriş yapan işgörelere ve eski işgörelere yeni görevleri, deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmeye göre daha kısa vakitte ve daha az maliyetle öğrenmesi sağlanır.
- Hataları, başaramama eylemini ve bunlardan meydana gelen maliyetleri aza indirir.
- İşe yeni giren işgörelere uyum sağlanması ve verimli çalışmasını kolaylaştırır.
- İşgörelere yapacağı görevi bilinçli ve düzgün yapabilme güdüsüne odaklanmasını temin eder.
- İşgörelere liyakatini geliştirerek, vakit ve verim kayıplarını minimuma indirir.
- İşgörelere moralini ve motivasyonunu yükseltir, şahsına olan güvenini iyileştirir, kendini işine odaklanmasını temin eder.
- İşgörelere pozitif zihinsel tutum iyileştirmesini destekler, problem çözümü ve yapıcı düşünme yetkinliklerini iyileştirir.
- İletişimi iyileştirir, güven hislerini destekler, takım çalışmasını kolaylaştırır.

- İletişimsizlikten ya da başarısızlık hissiyle meydana gelen huzursuzlukları minimuma indirir, organizasyonel stres oranını azaltır.
- İşgörenlerin örgütte kalmasını sağlar, işgücü devrini düşürür ve böylelikle yönetsel becerilerin basitleşmesini temin eder.
- Mükemmel yakın hizmet ya da daha kaliteli ürün meydana getirilmesini temin ederek tüketici memnuniyetini ve bağlılığını yükseltir.
- İşgörenlerin yetkinliklerinin iyileştirilmesi ile örgütün üstün bir rekabetçi avantajı sağlamasını temin eder.

2.2.4.2 Eğitimin bireye yararları

İşletmelerde verilen eğitimin bireye sağladığı başlıca yararlar aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2000):

- İletişimi kuvvetlendirerek insan ilişkilerinin gelişmesini sağlama,
- Çalışanlar arasında çıkacak problemleri çözmede bireye yardımcı olma,
- Çalışanın daha iyi karar almasını sağlama,
- Kişide bulunan; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme gibi duyguları eğitim yoluyla harekete geçirme,
- Kişide öz-güven ve öz-gelişimin cesaretlendirilmesi ve başarılmasını sağlama,
- Çalışanın; stres, gerilim, hayal kırıklığıyla başa çıkmasına yardımcı olma.
- İş tatminini arttırma.

2.3 Eğitimin Planlanması

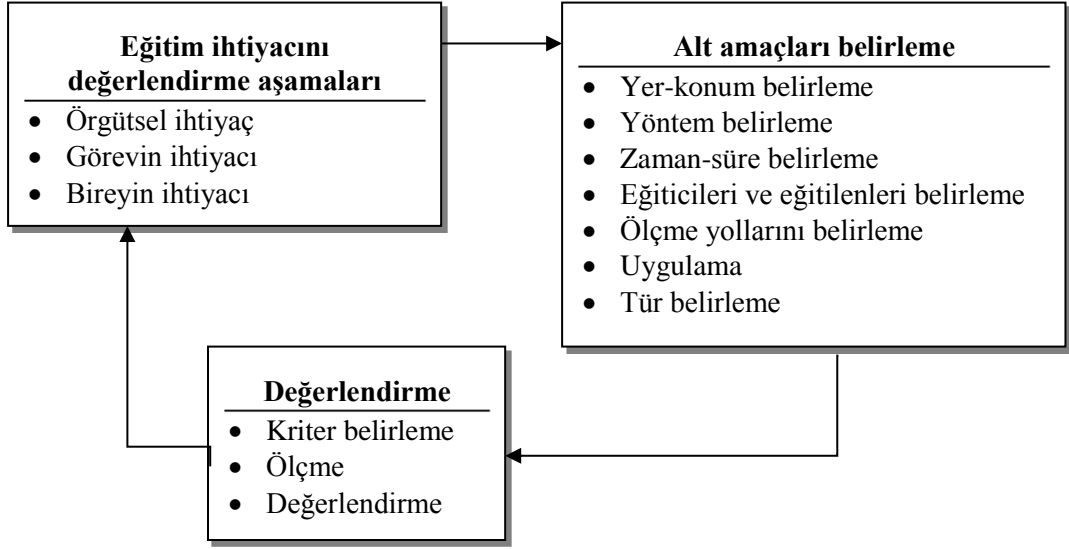
Eğitim planlaması, eğitimlerde ulaşılması arzulanan amaçları, önceliklerine göre sıralayarak, sınırlı kaynakları bu öncelikli amaçlarla ilişkilendirmektedir (Hesapçoğlu, 1994).

İşletmelerde eğitim planlaması yapılırken, uzun dönemli amaçlar belirlenirken, orta ve kısa dönemli hedefleri de dikkate almak gerekmektedir. Organizasyonlardaki bugünkü sorunlarını çözmek, kısa vadeli planlarla başarılı olurken, uzun vadede yapılan planlarda ise güncel sorunları çözmeye yetersiz kalınabilir. Bu nedenle,

organizasyonlarda eğitim planlaması yapılırken kısa, orta ve uzun dönemde yararları görülecek eğitimlerin gündeme alınması ve bu perspektiften değerlendirilmesi gerekebilir. (Çetinarslan, 2016)

Eğitim planlaması yapılırken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Barutçugil, 2004):

- Planlamanın diğer bir boyutu, konuların seçilmesi ve bunların hangi kapsamla verileceğinin kararlaştırılmasıdır. Aynı konular, farklı düzeylerdeki çalışanları için farklı içeriklerle ve farklı sürelerde verilebilir. Yöntemler farklılaştırılarak farklı amaçlara yönelmeleri sağlanabilir.
- Eğitim planlaması, bir eğitim takviminin hazırlanmasını da içerir. Hangi eğitimlerin hangi aylar ve günlerde verilmesinin daha uygun olacağını belirlemek bazen önemli bir çaba gerektirebilir.
- Eğitim planlaması, işgörenlerin kariyer haritaları ile bağlantı kurulmalıdır. Örgüt içinde görev alan işgörenlerin kariyer haritalarında hangi tür eğitimleri alarak yol alacakları, belirli işlere atanabilmeleri için hangi eğitimlerin zorunlu koşulacağı tespit edilmelidir. Bunun sonucu olarak, örgütlerin insan kaynakları planlamasıyla birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması yürütülecektir.
- Bütün bunların ötesinde, kısa ya da uzun dönemli olarak; eğitim mekanı, ulaşım, yemekler, ikramlar ve ekipman gibi lojistik konular da planlama süreci içinde ele alınmalıdır. Bu konulardaki etkinliğin eğitimlerin başarısı üzerinde önemli rolü bulunmaktadır.



Şekil 2.1: Eğitim Planlama Süreci

Kaynak: Gomez L.R. ve diğ. (2007), Managing Human Resources, Prentice Hall.

2.3.1 Eğitim ihtiyaç analizi

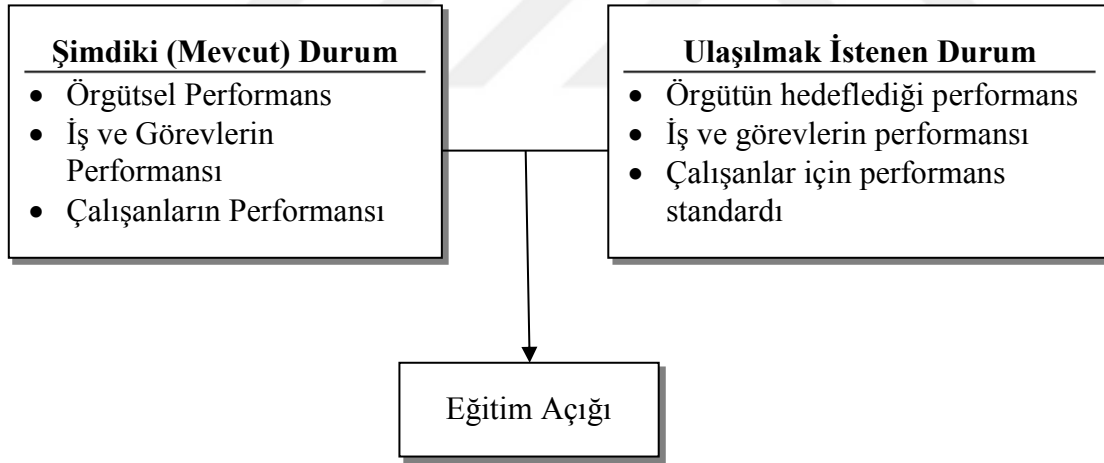
Eğitim programlarındaki en değerli adımlardan biri eğitim ihtiyaç analizidir. Örgütlerde performans düzeyi azlığının eğitimle telafi edilip edilmeyeceği eğitim ihtiyaç analizi yoluyla belirlenmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001).

Eğitime güdülen stratejik amaç ve izlenmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra sıra eğitimin ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasına gelmektedir. Eğitim bir maliyet unsuru olması nedeniyle, eğitim ihtiyacı doğru olarak belirlenmezse uygulanacak eğitim işletme için gereksiz bir maliyet unsuru olabilmektedir. Prensip olarak eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru kişilere, doğru zamanda, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Böyle bir sonuca varabilmek için de eğitim ihtiyacının doğru bir şekilde analiz edilmesi kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu, 2012).

Eğitim ihtiyacını bir formül ile göstermek gerekirse; işin istediği bilgi, davranış ve yetenekler ile çalışanın mevcut andaki bilgi, yetenek ve davranışları arasındaki fark eğitim ihtiyaç farkı ifade eder. En genel anlamda eğitim ihtiyacı, performans açığı olarak ifade edilebilir. Ancak bu performans açığını “yaşanan an” ile sınır çizmemek gerekir. İşletmenin gelecekte ihtiyacı olacak olan bilgi ve beceri düzeyi ile bugün ihtiyacını karşılayan bilgi ve beceri düzeyi ile aralarında olumsuz bir fark varsa, bu durum da eğitim ihtiyacını gösterir. Eğitim ihtiyacını; “an itibarıyla gereken

performans seviyesi” + “gelecekte olabilecek performans seviyesi” – “mevcut performans düzeyi” olarak formüleştirebiliriz (Neo, 1999).

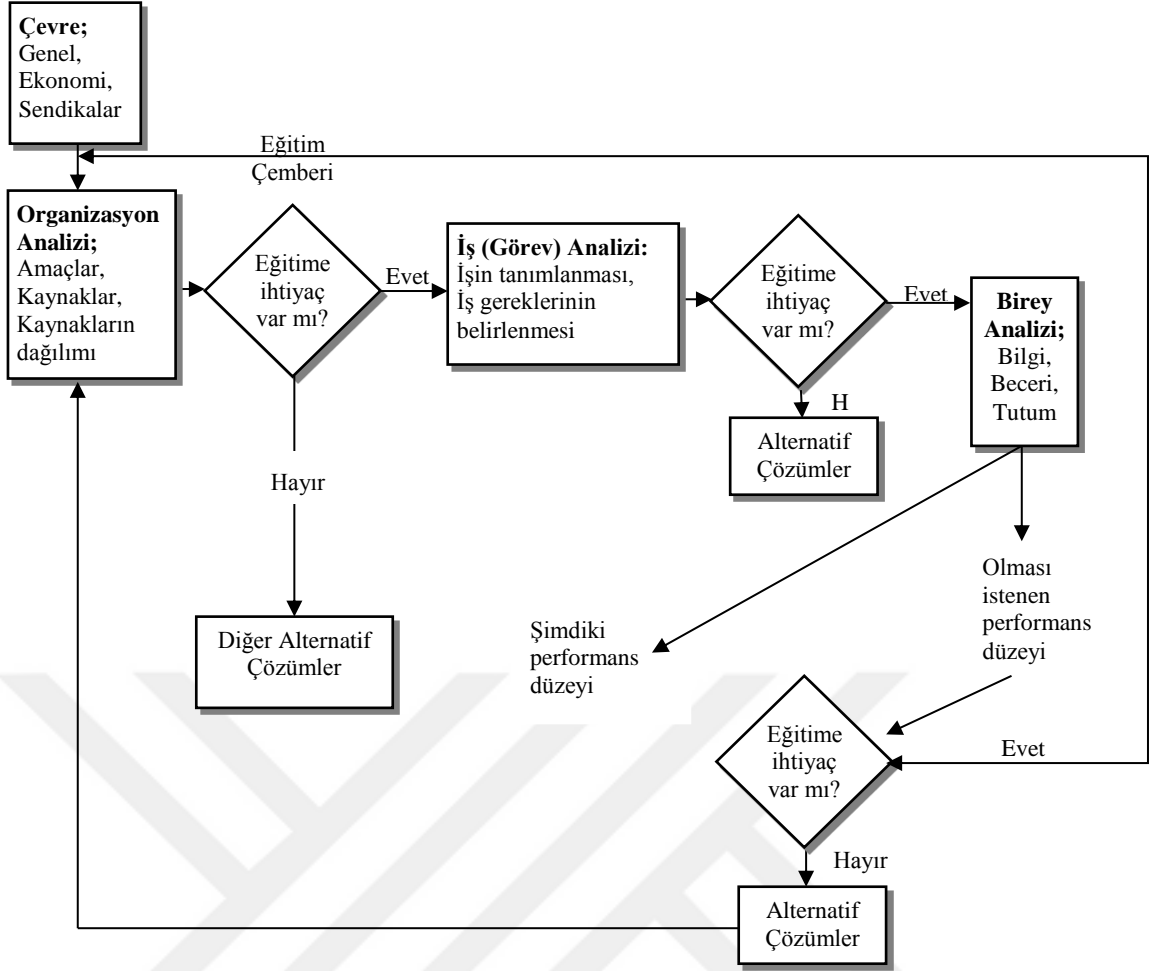
Bu ihtiyaç yalnızca tek bir kişi ya da iş için değil, benzer iş grupları veya işgören grupları için de uygulanabilir. Ancak, günümüzde eğitim ihtiyacı, işgörelere basit bir takım bilgilerin verilmesi ya da bazı mekanik hareketlerin gösterilmesi düzeyini genellikle aşmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ağırlık artık, her yönüyle “tam adam” kavramı ile onun organizasyonunun amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplamaktadır. (Aşkun, 1982) Bu sebeple eğitim ihtiyaçlarının bir bütünlük içinde belirlenmesi gerekir ki, bunun için de üç düzeyde analize gerek duyulmaktadır. Bir başka deyişle; eğitim ihtiyacı örgüt düzeyinde, işler düzeyinde, çalışanlar düzeyinde mevcut performans ile, olması gereken performans karşılaştırılmak suretiyle belirlenir. (Şencan ve Erdoğan, 2001) Aşağıdaki şemadan görüldüğü üzere eğitim ihtiyacını belirlemek için, şimdiki durum ve ulaşılmak istenen durum, her üç düzeyde karşılaştırılır.



Şekil 2.2: Eğitim Geliştirme Süreci

Kaynak: Sadullah, Ö ve diğ. (2013) , İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları.

Eğitim açığının kapatılması adına yapılan ihtiyaç analizi: iş, örgüt ve kişi analizleri olmak üzere üç boyutludur.



Şekil 2.3: Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli

Kaynak: Cascio, F.W. (1992). Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Inc.

2.3.1.1 Örgüt (organizasyon) analizi

Örgüt analizi daha çok uzun dönemdeki eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik kullanılmaktadır. Burada örgüt analizinden vurgulanmak istenen, işletmenin tüm eğitim ihtiyaçlarını ya da eğitim açığını ortaya çıkarmak için, genel bir inceleme yapmaktır. Yani örgüt analizi organizasyonun tümünü inceleyen bir analizdir. Örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığını, ihtiyaç varsa hangi birimlerde ihtiyaç olduğunu ve bu eğitimin ne derece başarılı olacağı gibi konular bu analizin konusuna girmektedir. Örgüt analizi, bir organizasyonun departmanları ve birimlerinin yanında, bir bütün olarak organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçlarını belirlemeyi de hedefler (Wexley ve Yukl, 1984).

Organizasyonel analiz, örgütün farklı performans ölçümlerinden elde edilir. Departmanlarda veya saha çalışmalarında meydana gelen; yüksek personel devir hızı, müşteri şikayetleri, arıza raporları, aşırı devamsızlık, düşük performans ve diğer

aksaklıklar kesin olarak tespit edilir. Ortaya çıkarılan bu aksaklıkların eğitimle aşılabileceğine bakılır. Organizasyonel analiz süresince, eğitimle giderilebilecek performans ve değişiklikler değerlendirilmeye çalışılır (Mathis ve Jackson, 2011).

2.3.1.2 İş (görev) analizleri

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan ikinci analiz iş (görev) analizidir. Eğitim ihtiyacının organizasyon analizi yapılarak örgüt genelinde belirlenmesi, ikinci adım olarak iş analizini gerekli kılar. İş analizi, işgörenin yaptığı veya yapacağı işin incelenmesidir. İş analizini yaparken aşağıdaki adımlar takip edilir (Cascio, 1992).

- İşle ilgili sistematik bilgilerin toplanarak, bu işin nasıl yapılacağına yani işin tanımlanması.
- İşin yapılabilmesi için ulaşılabilecek gerekli standart performansların belirlenmesi.
- Standartları yakalamak için görevlerin nasıl yerine getirilmesinin belirlenmesi.
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerinin belirlenmesi.

Yukarıda belirtilen aşamalardan oluşan iş analizi; özellikle de işe yeni başlayan işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlerken son derece önemlidir. İş deneyimi olmayan personeli belli bir ücret karşılığında çalıştırarak, bu sırada iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için eğitmek oldukça sıkça kullanılır. Niteliksiz işgörenler için nasıl bir eğitim sunulacağı oldukça açıktır. Etkili bir performans için gerekli beceri ve bilgilerin belirlenmesi ve işgörenin buna göre eğitilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle eğitim ihtiyacının saptanması, genelde işin hangi nitelik, beceri ve bilgi gerektirdiğini belirlemek amacıyla, onun detaylı bir incelemesi ile ortaya çıkarılan iş analiziyle ortaya konmaktadır (Desseler, 2005).

2.3.1.3 Kişi (performans) analizleri

Eğitim ihtiyacının tespitinde en son adım işgörenlerin analizi aşamasıdır. İş analizleriyle işin gerekleri tespit edildikten sonra, işgörende var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, standart (istenilen) performansa uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

İş görenin eğitime ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile (standart performans), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farktır. Ulaşılması istenen performans, iş analizleri sırasında belirlenmiş standart performanstır. Bireysel performans verileriye, işgörenlerin günlük şekilde tuttıkları performans tutanakları, gözlemcilerin işgörenler hakkındaki değerlendirmeleri, tutum ölçümleri, testler veya görüşmeler yoluyla sağlanan bilgilerdir. Kişi analizinde, performans değerlendirme yöntemleri ve diğer yöntemlerle belirlenen işgörenin mevcut performansı, standart performansla karşılaştırılarak, bu ölçümlerde fark olup olmadığı incelenir. Fark tespit edilirse, bu farkın bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret vb. gibi sebeplerden mi kaynaklandığını belirlenmesi oldukça önemlidir. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verildiğinde ise eğitim ihtiyacının hangi konuda olduğu belirlenerek, eğitim programının hazırlanma aşamasına geçilir (Beardwell ve diğ., 2004).

2.3.2 Eğitim programının hazırlanması

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ardından, belirlenen ihtiyaçların gidermesi için eğitim programlarının hazırlığı ve hayata geçirilmesi takip eder. Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili farklı düşünceler mevcuttur. Farklı bakış açıları, kendine has örneklemeler meydana getirmektedir. Hangi bakış açısı, hangi örneklem şekillenirse şekillensin, bir eğitim programının birbirleriyle ilgili 4 boyutu mevcuttur (Taymaz, 1997).

- Belirlenen ihtiyaçlar ışığında amaçların tespit edilmesi.
- Eğitim programının içeriğinin tespiti,
- Eğitim yönteminin belirlenmesi,
- Eğitimi çıktılarının analizinde belirlenecek yöntemlerin tespiti.

Eğitim kararları genellikle örgütlerde, İKY departmanının içindeki eğitim yöneticileri tarafından verilir. Eğitim ihtiyaç analizleri, eğitim ihtiyacının olduğuna hükmettiğinde, tanımlanmış ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler hazırlanmaya başlanır. Eğitim planlamaları, objektif eğitim programlarına göre yapılır. Bu objektiflik; örgütün başarısı için hedefe odaklamayı, işgörenlerin işlerini yaparken daha bilinçli olmalarını ve eğitimin başarısının ölçülebilir işgören performansına bağlı olması gerektiğini içerir (Noe ve diğ. 2011).

2.3.3 Eğitim bütçesinin hazırlanması

Eğitim planlamasının maksimum değerli bir yönü de finansal planlama yani, eğitim bütçesinin belirlenmesidir. Eğitim vereceklerin adeti, süresi, yöntemleri ve nitelik özellikleri, ziyadesiyle tespit edilen bütçeyle orantılıdır. Eğitim bütçesinin tespitinde değişik fikirler üretilebilir. Misal olarak; elde edilen satış ve kâr oranlarında tespit edilen miktarlar eğitim bütçesi yerine düşünülebilir. Bir önceki yılın bütçesi, kabul edilen bir yükseltme oranıyla yenilenebilir. Piyasadaki refik kurumların veya benzer bir örgütün bütçesi kıyaslama yöntemiyle örnek alınabilir. Eğitim ihtiyaç analizleri ile tespit edilen eğitim isteklerinin seviyesine ve performans ölçümlene faaliyetlerinin çıktılarını dikkate alınarak da karar aşamasına geçilebilir. Tüm bunların yanında, fevkalade ihtiyaç belirlediğinde özgü kararlarla bütçe tespit edilebilir. (Biech, 2005).

Eğitim bütçesinin belirlenmesi, bazı iç ve dış faktörlerle de ilişkilidir. Tespit edilen bu faktörlerden birkaçı ise şunlardır (Barutçugil, 2004):

- Örgüt kurum anlayışı, vizyonu, inanç ve değerleri.
- Örgütün uzak dönem amaçları ve stratejileri.
- İdarecilerin kişilik yapıları, modern anlayışlı ya da bağınaz olması.
- Ekonomik çevre, konjektüel olarak ekonominin hareketli veya durağan algılanması.
- İçinde bulunulan sosyal çevrenin eğitime bakışı, verdiği değer ve sosyalleşmeye olan etkisi.
- Teknolojik, ekonomik, sosyal farklılaşım düzeyi.
- Ulusal yasa düzenlemeleri, eğitim destekleri, vergisel avantajlar.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyaç analiz sonuçlarına göre yıllık bütçe ortaya çıktıktan sonra ay bazındaki miktarları tespit edilmeli ve nakit akış tespiti için aylık eğitim bütçeleri hazırlanmalıdır. (Barutçugil, 2004).

2.3.4 Eğitimcilerin ve eğitileceklerin seçimi

Saptanan amaçlara göre, eğitim faaliyetlerine hangi kişi, grup ve bölümlerin katılacağı belirlenmesidir. Eğitim alacak kişileri belirlemede dikkat edilecek husus, acilen eğitime ihtiyaç gösteren ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde görev

yapan işgörenlerin öncelik tanınmasıdır. Burada, işteki aksamaların nedenlerinin eğitim ihtiyacından kaynaklanıp kaynaklanmadığını doğru tespit etmek son derece önem arz etmektedir (Şenatalar, 1984). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise, eğitimden en yüksek fayda sağlayabilecek bireyleri eğitim programına dâhil etmektir. İşgörenleri, yeteneklerinin ve ilgilerinin olmadığı bir alanda eğitmek, işletmeye yarardan çok, maliyet getirir. Doğru olan, “eğitilebilir” nitelikteki kişileri eğitmektir. Özetle denilebilir ki; eğitime katılacak kişiler, yaptıkları işin gereklerine, örgütün amaçlarına, işlerinde gösterdikleri performansa, işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine ve sahip oldukları yeteneklerine göre bir değerlendirmeye tabi tutularak eğitim programlarına dâhil edilmelidir (Deniz, 1999).

Eğitim programının başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri, eğitici kişilerin yeterliliğidir. Eğitim programları, hazırlanışından uygulamasına kadar, eğitimin içeriğinin gerektirdiği; bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce gerçekleştirilmelidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir:

- Eğitici kişilerin, eğitim verecekleri konu hakkındaki bilgi, beceri ve tutumlarının yeterlilikleri.
- Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri.

Burada önemli olan husus, her bilen kişinin, öğretme yeteneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır. Örgüt içinde bazı kişilerin işlerini iyi yapmaları onların iyi birer eğitmen olabilecekleri anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, planlanan ve programlanan örgütsel eğitimlerin verilmesi konusunda, dalında uzman olan eğitimcilerden de yararlanmak gerekmektedir (Bingöl, 2003).

2.4 Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde; eğitim süreçlerinde yararlanılabilecek birçok değişik türde eğitim ve geliştirme yöntemleri yer almaktadır. Hangi uygun yöntemin eğitim programlarında kullanılacağına karar vermek, eğitim programının başarı şansını arttırmaktadır. Bu süreçteki kararları eğitimin türü kadar, maliyet ve zaman faktörü de etkilemektedir. Eğitim programından beklenen sonucun elde edilebilmesi, en uygun eğitim yönteminin seçilmesine bağlıdır. Bu seçimde, aşağıdaki faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Bingöl, 2003):

- Eğitimnin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Katılımcıların mesleki durumları,
- Katılımcıların kişisel farklılıkları,
- Katılımcıların beceri ve bilgi düzeyleri,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yönteminin maliyeti,
- İşletmenin maddi imkânları ve bütçesi,
- Eğitim yöntemini uygulayabilecek personelin durumu.

İşletmelerde eğitim yöntem ve teknikleri eğitilecek kişiye, zamana, konuya ve maliyete göre değişebilmektedir. Ayrıca, yönetici olmayanların eğitimleri ile yöneticilerin eğitimi arasında da fark bulunmaktadır. Yönetici olmayanların eğitimi daha çok beceriye dönük olup, yönetici eğitimleri ise daha çok kavramsal eğitimler olmaktadır (Yüksel, 2000).

Çalışma yaşamında uygulanan eğitim programları çalışanların teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere, üç farklı alanda beceri geliştirmelerini sağlamaktadır (Tınaz, 2013):

- Teknik beceri, çalışanların, işi oluşturan görevlerini başarılması için gerekli olan süreçleri, yöntemleri, işlemleri ve teknikleri anlamalarını ve kullanmalarını ifade eder. Örgütün alt düzeyinde, teknik beceriler çok önemlidir.
- Beşeri beceriler, çalışanın bir grubun üyesi olarak, diğer bireyleri güdülemek ve yönetmek için etkin bir biçimde çalışmasına yönelik yeteneklerini ifade eder.
- Kavramsal beceri, çalışanın içinde bulunduğu örgütün bir bütün olacak şekilde işlediğini anlamasını ifade eder. Örgütün tüm öğelerinin birbirleriyle olan ilişisini ve örgüt öğelerini öğrenilmesini kapsar.

Teknik beceriler önemini örgütsel hiyerarşi yükseldikçe yitirirken, kavramsal beceriler ise ön plana çıkmaktadır. Beşeri beceriler ise örgütün tüm kademelerinde önem taşımaktadır.

Katılımcıların ihtiyaçlarına ve öğrenilecek materyalin niteliğine göre eğitim yöntem ve teknikleri düzenlenmelidir. Eğitim geliştirme yöntemleri; iş başında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Neo, 1999).

2.4.1 İş başı eğitimi

İş başında eğitim; yeni veya deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla süreçleri öğrenmelerini ifade etmektedir. İş başında eğitim; yeni alınan personelin eğitimi, yeni bir teknolojiye geçildiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan personelin yeni görev oryantasyonu konularında yararlı olmaktadır. Etkili bir iş başında eğitim programı için eğitimin yapılandırılmış olması gerekmektedir. Bu süreç güvenilir bir eğitici, davranış veya beceriye model oluşturan bir yönetici veya personel, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geri bildirim ve güçlendirme gibi süreçleri içermelidir (Neo, 1999).

Bugünlerde birçok örgütte hayata geçen bu eğitim şekli, bazen üst düzey yönetici seviyesinde, sıradan işgören seviyesine kadar, her iş başı yapan işgörene aynı konularda ve vakitte gerçekleştirilmekte, zaman zaman da, icra edecekleri göreve, vazife alacakları departmana göre değişik konular ve vakitte yapılmaktadır. Bununla birlikte, hangi tarzda gerçekleşirse gerçekleşsin, bu eğitimin arzu edilen hedefe varabilmesi için yeni göreve başlayan işgörenin; örgütün amacı, politikaları, yönetim biçimi, kurum kültürü, idarecileri, takım arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin nitelikleri ve görevin performans standartları gibi konularda bilgi verilmesi şarttır. (Deniz, 1999).

İş başı eğitiminin yararları şu şekilde özetlenebilir (Uyargil ve diğ. 2009):

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilmektedir. Eğitim araç ve gereçlerine ekstra yatırım yapmak gerekliliği olmadığı gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmamaktadır.

- Öğretilen bilgiler hemen uygulama imkânı bulmaktadır. Çünkü, eğitim iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapılmaktadır.
- Çalışan görevinden ayrılmadığı için yaptığı görev ve vazifede aksama meydana gelmemektedir.
- Eğitimde, farklı mekanlarda öğrendiği bilgileri işte uygularken yaşanabilecek adaptasyon sorunu pek görülmemektedir.
- Her şey gerçek çalışma ortamında öğretildiğinden uyum sorunu ortaya çıkmadığı gibi çalışan gelecekte bir arada çalışacağı kişileri tanımakta ve onların davranışlarını inceme fırsatı bulmaktadır.

İş başı eğitiminin zararları şu şekilde özetlenebilir (Uyargil ve diğ. 2009):

- İşbaşı eğitimi veren kişi veya kişiler gerçek ve iyi bir eğitici olmayabilir.
- Reel iş yapma yöntemleri ve koşulları modası geçmiş olabilir ve böylece kişiye son teknolojik bilgiler aktarılmamış olabilir.
- Öğrenme sırasında daha ziyade defolu ve arızalı mal üretimi olabilir, makine arızaları ve donanım kayıpları olabilir.
- Gürültü, pislik, ayrıca stres, çalışma koşulları bakımından eğitim için uygun bir ortam olmayabilir.
- Ortamın, aynı anda, birçok personelin bir arada eğitim almasına için elverişli olmayabilir.
- Eğitim alan kişilerin, acemi olması nedeniyle iş kazaları yaşanabilir.
- İşletmelerde uygulanan başlıca iş başında eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, amir gözetiminde eğitim, çıraklık eğitimi, iş rotasyonu, proje ve komitelerde görev alma, stajyerlik ve yönetici yardımcılığıdır.

2.4.1.1 İşe Alıştırma (oryantasyon) eğitimi

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, işe yeni alınan personelin işe ve ortama alıştırması sürecini kapsamaktadır. Bu süreç, her işletmenin yeni işe başlayan personelin üretken ve mutlu bir şekilde çalışabilmesini arzuladığı bir süreçtir. Ancak buna rağmen işten ayrılmaların büyük bir bölümü ilk aylarda görülmektedir. İşte bu

aşamada yeni işe başlayanlara oryantasyon programları ile yardımcı olmak ve personeli işe başlayacak önemleri almak gerekmektedir (Okakın, 2009).

Örgütlerde bir işgörenin işe başlaması çoğunlukla karmaşık olan ve yalnızlık hissettiren bir olay olduğundan; örgütte iyi düzenlenmiş bir işe alıştırma eğitiminin olmaması durumunda, yeni personel merak ettiği konuları ya deneme yanılma yöntemiyle kendi kendine ya da kendisine yakın davranan bir iş arkadaşından öğrenmeye çalışmaktadır. Düzenli ve programlı bir işe alıştırma eğitimi yeni personelin kültür şokunun etkilerini azaltarak, öğrenmek isteyeceği tüm konulara açıklık getirecek ve yeni personeli işletmeye kazandıracaktır. İşe alıştırma eğitimi ile gerilimi hafifletebilir, kişide olumlu düşüncelerin gelişmesini sağlayabilir, kişinin işe, işletmeye yabancılaşması önlenir ve en önemlisi işten ayrılmaları azaltabilir. İşe yeni başlayan personel özellikle aşağıda belirtilen üç ana konudaki bilgilere gereksinim duyabilmektedir (Deniz, 2009).

- İşletmenin beklentileri, standartları, gelenekleri, yönetmelikleri ve politikaları,
- İşletmedeki çalışma ortamı, genel kabul gören yönetim tarzı, çalışma ortamı, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kimler olduğu,
- Yapacağı işin her türlü teknik özellikleri.

Oryantasyon eğitiminin yararları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012):

- Çalışanlara işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma, ya da yeteneklerine en uygun işi seçme imkânı sağlar.
- İş sırasında bilgisizlik, uyumsuzluk ve benzeri nedenlerle ortaya çıkabilecek sorunların çözümlenmesini kolaylaştırır.
- Çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlar ve kurumsal kültürü işe yeni başlayan kişiye benimsetir.
- Çalışanların bazı bilgileri kendi imkânlarıyla elde etmelerinin maliyetine (boşa zaman harcama, malzeme, araç-gereç, hammadde gibi kaynak israfı gibi) katlanılmaz.

2.4.1.2 Amir gözetiminde eğitim

Amir gözetiminde eğitim yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yönteme göre işgören, işini amir gözetiminde ve denetiminde yaparak öğrenmektedir. Bu süreçte, amir ilk önce astına neler öğreteceğine karar verir ve işgörene işi yaptırırken onu gözlemleyerek, hatalarını düzeltir. Bu yöntemde amir danışmanlık rolünü üstlenmektedir. Bu yöntemin özelliği; işgörenin görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunları rahatlıkla üstüne sorabilmesidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, danışmanlık rolünü üstlenen amirin öğretme yeteneğinin bulunması ve işini iyi derecede bilmesidir. Aksi durumda eğitimden istenilen sonuç elde edilemez. Bu yönteme göre amir eğitimi şu sıralamayla gerçekleştirmektedir (Tınaz, 2000):

- Amir işi yapar; yaparken bilgi verir,
- İşgörenden aynı davranışları yapmasını bekler,
- İşgörenin performansını gözlemleyerek zamanında geribildirim verir,
- İşgörenin eğitim anında performansının yükselmesi için gerekli pekiştirmeyi verir; onu cesaretlendirir.

2.4.1.3 Çıraklık eğitimi

Çıraklık eğitimi, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörelere deneyimli ve uzman bir personel tarafından verilen eğitim sistemidir. Çıraklık programının avantajı, öğrenciler öğrenirken ücret kazanabilmektedirler. Ayrıca çıraklıklar genelde program tamamlandığı zaman eğitilenler için tam gün iş imkânıyla sonuçlanabilmektedirler. Çoğu çıraklık programının dezavantajı ise bu programlara girişin sınırlı olmasıdır ve program sona erdiğinde iş bulma garantisinin olmamasıdır ve çıraklık eğitimin başarısı, deneyimli ustanın öğretme yeteneğine bağlıdır (Neo, 1999).

2.4.1.4 İş rotasyonu

İş rotasyonu son yıllarda işbaşında eğitim yöntemleri arasında en yaygın kullanılan yöntemlerdendir. İşletme içerisinde hem üst ve orta kademelerde hem de alt kademelerde uygulanmaktadır. Bu teknikte kişi çeşitli işlerde belli süre çalıştırılarak yeni işlere yönelik eğitilmiş olur.

Rotasyon tekniğiyle; ekip çalışmasında etkinliği yükselir, sonraki yılların idareci adayları eğitilir, kişi farklı birçok kişiyle çalıştığı için sosyal bütünlük sağlanır, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar, kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2012).

2.4.1.5 Stajyerlik ve yönetici yardımcılığı

Staj, bireylere ileride yapacakları vazifeler için, çalışma şartlarını belirleme, görevleri özümseme, mesleki sorumluluk bilinci ve vazifeye uyumluluk kabiliyetini iyileştirme gibi faydalar temin eden bir eğitim şeklidir. İşletmeler, işgören adaylarına staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlamaktadırlar. Aynı zamanda staj, işgörenlerin çalışma ortamını tanıma, ortama alışma, işleri öğrenme, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilme, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlamaktadır. Staj yapan kişi işinde daha bilgili hale gelmekte, işini büyük bir titizlikle yapmaya özen göstermektedir. Fakat sürenin kısıtlılığından dolayı staj yine de kısmi bilgiler vermeden öteye gidememektedir (Adalı, 1962).

2.4.1.6 Koçluk yöntemi

İşgörenin başarılı olma seviyeleri yöneticileri tarafından sistematik olarak gözlemlenerek ve denetlenerek ölçülmesi prensibine bağlı bir yöntemdir. Bu gözleme ve kontrol, özel vazifeler verme, yorum getirme, eleştiride bulunma, uyarma, öğütme, sorularla sorgulama gibi birbirine yakın şekillerde olabilmektedir. Yöntemde ağırlık yöneticinin üzerinde toplanmıştır ve yönetimin başarısı yöneticinin yeteneğini belirlemektedir. (Kaynak, 2000)

2.4.2 İş dışında eğitim

İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli kişilerarası/beşeri becerileri kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. İşgörenden üretim beklenmesi bu yöntemlerde söz konusu değildir (Kaynak, 2012).

İş başı eğitim yöntemlerinin olduğu gibi, bu yöntemlerin de çeşitli yarar ve sakıncaları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Tutum, 1979).

İş dışı eğitiminin yararları şu şekilde özetlenebilir:

- İş dışı eğitim, branşında bilgili, uzman bir eğitimci aracılığıyla gerçekleştiği için, daha verimli olabilir.
- İşbaşına nazaran sistemli ve planlı bir eğitimden bahsedilebilir.
- İş dışında gerçekleşen yöntemlerle, yeterli miktarda çalışan aynı zaman diliminde eğitimleri tamamlanabilir.
- Eğitimin tespit edilen maliyetleri, işbaşına nazaran daha basit belirlenebilir.
- Aday, önceden belirlenmiş bir eğitim akışında, işin zor şekillerini de detaylı olarak öğrenebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında; çalışan personel eğitim alırken gerçekleştirdiği yöntemlerin, sadece yaşadığı hadiselerin çözümlerine odaklanması nedeniyle, genel olarak ilke ve yöntemler öğretilmeyebilir. Buna nazaran iş dışı eğitimde bu negatiflik görülmez.
- Farklı örgütlerden çalışanların da dahil olduğu programlarda, birey diğer çalışanların tecrübelerinden de istifade etme fırsatı bulur.

İş dışı eğitiminin negatif özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Eğitimlerin ardından, reel çalışma şartlarına geçişte, işgörenler uygulama ve uyum sağlama problemleriyle karşı karşıya kalabilirler.
- Eğitime katılanların, yaptıkları görevlerden ayrılmaları, üretim kaybına sebep olabilir.
- İşbaşı eğitimine nazaran, ziyadesiyle maliyetli ve organize etmesi daha güçtür.

İş dışında da uygulanan pek çok eğitim yöntemi mevcuttur. Ayrıca hem işbaşı hem de iş dışı eğitim yöntemlerine gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. Aşağıda bu yöntemlerden önemli kabul edilen bazıları açıklanacaktır.

2.4.2.1 Konferans ve seminerler

Konferans, seminer ve sınıf içi eğitimi ihtiva eden anlatım şekli, bir eğitmenin birçok bireye evvelden planlanmış içerik şablonunu dikkate alarak bilgi aktarması yöntemine ifade eder. Bu nedenle teorik bilgilerin paylaşılmasının gerçekleştiği bu yöntemde, eğitime içerisinde yer alan işgörenler inaktif rol üstlenmekte, eğitim çalışmalarına sınırlandırılmış oranda katkı sağlayabilmektedirler (Tutum, 1979).

Konferans ve seminerler geleneksel bir eğitim yöntemidir. Gerçekleşmesi oldukça basit, az masraflı ve ayrıca ziyadesiyle bilinen bu yöntem, verilmek istenen bilgilerin, sistemli bir şekilde aktarılması ve kısa zamanda çok sayıda kişinin eğitilmesine imkân verir. Ancak burada, tek taraflı iletişimin söz konusu olması hasebiyle, dinleyicileri uyanık tutacak şekilde konuyu aktarmak her zaman olanaklı olmayabilir. Bu yöntemin faydasını yükseltmen için günümüzde görsel/işitsel araçlardan yararlanmak giderek yaygınlaşmaktadır. Ayrıca grup tartışmaları ile desteklenen anlatım yönteminde, hem öğrenme daha etkili olarak gerçekleşmekte hem de katılımcılar programı daha çekici bulmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2012).

2.4.2.2 Grupla birlikte yapılan etkinlikler

Bu yöntemde katılımcıların tümünün bilgi sahibi olduğu bir konu tartışılmaktadır. Bu yöntemdeki amaç ve tutum ve davranışlarda değişiklik yapabilmektir. Grup tartışmasında kişi, karasızlığını başkalarıyla tartışıp sonuca varabilir. En sık rastlanan grup tartışma türleri; panel, beyin fırtınası, forum, örnek olay, rol oynama yöntemleridir (Tınaz, 2013).

Örnek olay metodu, eğitim alan bireylere yazılı olarak, bir organizasyonel sıkıntının açıklanması esasına dayanır. Birey, yazıya dökülmüş problemi analiz eder ve buradaki sıkıntıları tanımlar, bulguları ve çözüm yöntemlerini diğer eğitim alan bireylerle tartışarak izah eder (Dessler, 2005). Örnek olay yöntemi, işgörelere işyerinde ortaya çıkabilecek farklı özelliklerdeki sıkıntıların, ne şekilde çözüm üretilip ortadan kaldırılacağını izah etmeye çalışarak, çalışanları eğitmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Özgen ve diğ. 2005).

Rol oynama yöntemi, işgöreleri reel çalışma ortamına hazırlayan, diğerleriyle sıcak temaslar oluşturmayı ve iş birlikteliğini özümseten, problemlere çözüm yöntemleri bulmaya teşvik bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2012). Burada eğitilen kişiler varsayımsal bir ortamda, bazı roller üstlenmekte ve o roller içinde

çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Bu şekilde eğitilenler, rol oynarken, gerçek hayatta o rolde olan kişilerin davranışlarını daha iyi anlamakta ve kendi davranışlarının da farkına varmaktadırlar. Böylelikle karşısındaki kişilerin davranışlarını gerçekçi olarak analiz etme imkânına sahip olurlar (Sadullah ve diğ. 2013).

2.4.2.3 Duyarlılık eğitimi (T grubu)

Duyarlılık eğitimi, çalışanların bireysel tecrübe, tepki, hissiyat, davranış ve algılarını araştırarak hissetmelerini ve bunlarla başkalarının ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışılır (Dinçer, 1994).

Duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, ancak çevreleri yapaydır. Bireyler bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya çalışılır ve diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler edinirler. Duyarlılık eğitimin çeşitli şekilleri olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler, dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler. Duyarlılık eğitimi, gerginliğe dayanamayanlar için uygun bir yöntem değildir. Ayrıca burada, bireylerin katılıma gönüllü olmaları hususuna dikkat edilmelidir. Duyarlılık eğitimi, yönetici eğitiminde bir yöntemdir (Davis, 1982).

2.4.2.4 İnceleme gezileri

İnceleme gezilerinin yapılmasındaki amaç; piyasadaki farklı işletmelerde, özellikle benzer işletmelerde çalışma yöntemleri, farklılıklar, çalışma koşulları, teknolojik gelişmeler konusunda işgörenlerin bilgilerini arttırmaktır. Bu geziler grup halinde yapılacağı gibi, bireysel olarak da yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

2.4.2.5 Simülasyon teknikleri

Hem idareciler, hem de idareci olmayanların eğitilmesinde yararlanılan simülasyon tekniği, reel çalışma ortamının benzerini eğitim alan bireylere sunarak uygulanan bir tekniktir. Bu yöntem işletme oyunları yönteminin sanal ortamda uygulanmasını içermektedir. Buradaki simülatörler, bazı mekanik araçların maketleri olabilmekte, ya da tüm çevrenin simülasyonları bilgisayara yüklenebilmektedir (Bingöl, 2003).

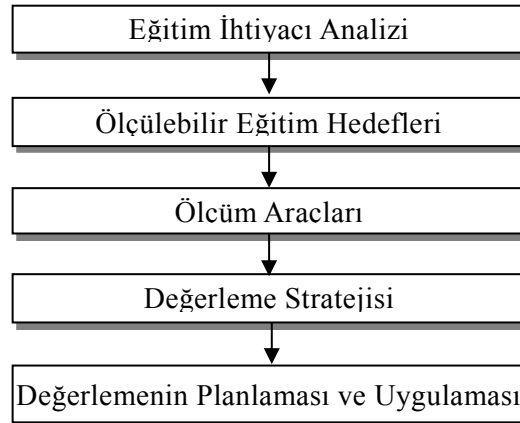
Burada eğitilenler (katılımcılar) gerçek iş yaşamında karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri durumlardaki sorunların çözümü için eğitilmek istenmekte, bu nedenle sanal ortam oluşturulmaktadır. Ancak, sanal ortamda öğrendiklerini, gerçek çalışma koşullarında uygulamaları beklenmektedir (Deniz, 1999).

Bu yöntemde çalışma şartlarının reel olmaması sebebiyle, eğitim alanlar kendilerini, daha rahat ve güvenli hissederler, ancak reel dışı ortamdaki ortama geçişte bu sistem, kararların isabetliği nazarında bazı sakıncalar ihtiva edebilir (Bingöl, 2003).

2.5 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak değerlendirilir. Eğitim programlarının değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini getirerek; sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Eğitimcilerin farklı farklı incelenmesi temel amaç değilse de, işleyişin bir parçası olarak görüldüğünde büyük önem taşımaktadır. Sistemin etkilerini bir bütün olarak hissedebilmek için, eğitim programının tüm parçaları analiz edilmelidir. Parçalardan herhangi biri arzu edilen şartların üzerinde değil ise sistemin amacına varacağı söylenememektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde eğitim programına katılan herkesin görüşlerinin öğrenilmesi önem taşımaktadır (Palmer ve Winters, 1993).

Eğitim öncesi analizle eğitime katılacak kişilerin bilgi, beceri ve davranışları öncelikle ölçülür ve eğitim sonrası varılan sonuçlara göre karşılaştırma yapılır. Bu süreç bir değerlendirme sürecidir ve bir şema üzerinde izlenebilir (Noe, 2010).



Kaynak: Noe A.N. (2010). Employee Training and Development, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin.

Eğitimler genel olarak beş düzeyde ölçülmektedirler. Bunlar (Baltaş, 2009);

- **Katılımcıların tepkisi, niyet ve eylem planları:** Katılımcıların eğitim programından sonra doldurdıkları değerlendirme formlarıyla ölçülmektedir. Bu formda katılımcıların; eğitim memnuniyeti, öğrendiklerini nasıl kullanacakları ve hayata nasıl yansıtacaklarıyla ilgili görüşleri yer almaktadır.
- **Bilgi ve becerilerin öğrenilmesi:** Eğitim programının amaçlarına ulaşılması açısından, katılımcıların programdan kazandıklarını; uygulamalar, simülasyonlar, grup değerlendirmeleri, roller ve diğer araçlarla ölçmek önem taşımaktadır. Böyle bir ölçümle katılımcıların süreci ne kadar hatırladıklarını ve kendilerine mal ettiklerini anlaşılabilir.
- **İşte uygulama:** Eğitim programının en kritik başarı faktörü; öğrenilen bilgilerin iş ortamına aktarılıp, uygulanabilmesidir. Ancak bu da eğitimin amacına ulaştığı anlamına gelmemektedir. Öğrenilen yeni bilgi ve beceriler sadece uygulanmakla kalmamalı, aynı zamanda örgüte maddi sonuçlarda vermelidir.
- **İş sonuçları:** Eğitimde öğrenilen bilgi ve becerilerin neticesinin, örgütün kârlılık, verimlilik, kazanç gibi maddi sonuçlarına yansımaları beklenmektedir.
- **Yatırımın geri dönüşü:** Bir eğitim programı ölçülebilir sonuçlar vermiş olsa bile, bu sonuçların programın maliyetinden daha fazla olması gerekmektedir. ROI olarak da tanımlanan, eğitimin yatırımının geri dönüşümü, yapılan tüm eğitim masraflarının örgütün kazançlarına yansıma oranını ifade etmektedir. Bu oranın yüksek olması, eğitim faaliyetlerinin örgüte olan geri dönüşümünün pozitif veya negatif olmasıyla ölçülür.

3. EĞİTİMDE MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI

3.1 Mizahın Tanımı

“Mizahın uzun ve hakkında çok şey yazılmış bir geçmişi vardır. Aristoteles, Platon, Darwin, Descartes, Kant, Hobbes, Freud ve Twain gibi bazı düşünürler, mizahı açıklamaya çalışmışlardır. Latince de “humere” olan mizah, nemli anlamına gelmektedir. İsim hali “umor”, nemli ya da sıvı anlamına gelmektedir. Bu kelimeler, akıcılık ve nemlilik anlamında olan Yunancada hygros ifadesinden üretilmiştir.” (Cavanaugh, 2002).

Ana Britannica (1994)'da mizah, dilimize Arapçadan girmiş bir sözcüktür ve hadiselerin gülünç, alışılmadık, çelişkili yanlarını ifade ederek, bireyleri ifade edilen meseleler konusunda düşündürme, eğlendirme, ya da güldürme sanatı şeklide yer almaktadır. Türkçe ifadesi ise güldürüdür. “Bazı araştırmacılar ise mizahın tanımında benzer düşüncede buluşmalarına karşılık, reelde mizahın açıklanmasının imkan dahilinde olabileceğinde karar kılmaktadırlar” (Khrantsova, 1996).

Mizah, ortak ifadeyle komik bir dürtüyle ortaya çıkıp, gülümseme veya gülme gibi bir tavırla biten, daha çok hoşlanma hissi veren bir tecrübe olarak ifade edilmektedir. (Susa, 2002) Oxford İngilizce Sözcükte mizah; "eğlendiren davranış, konuşma ve yazma kalitesi; tuhafılık, neşelilik, şakacılık, komiklik ve eğlence" diye tanımlanmaktadır. Ayrıca şöyle mizahı; "yazılan, söylenen veya ima edilen, gülünç veya şaşırtıcı bir şeyi algılama yeteneğidir" diye de ilave etmektedir.

Bu belirgin tanımının yanında mizah; kişilerin söylediği veya yaptığı, eğlenceli olarak algılanarak eğlenceli bir etki yapan söz ve davranışların bütünüdür.

Psikolojik olarak mizah dört temel bileşene ayrılır (Martin, 2007):

- Sosyal bağlam,
- Algısal kavram işlemi,
- Duygusal tepki,
- Sözlü-davranışsal gülmenin ifadesi.

Millet olarak da mizahı severiz. Türk tarihi boyunca bu hep böyle olmuştur. Nasreddin Hocaları, İncili Çavuşları, Karagöz-Hacivatları ve daha nicelerini sözlü ve yazılı kültürlerine katmış bir milletin çocuklarıyız. Acaba bu eğilimin dini kaynakları da var mıdır diye düşünmemek elde değil. Dördüncü halife Hazreti Ali, “Nükteli ve hikmetli sözlerle, davranışlarla ruhlarınızı dinlendirin. Zira bedenler yorulduğu gibi ruhlarda da yorulur.” diye ifade etmiştir. Demek ki; nükte ve mizah insanoğlunun tabii bir ihtiyacı olduğu gibi insanımızın da gerekli bulunduğu bir moral kaynağıdır. Unutmayalım ki, “tebessümün sadaka kabul edildiği” bir dinin mensuplarıyız (Yardım, 2013).

3.2 Karikatürün Tanımı

Düşünmek ve Gülmek sadece insanlarda olan bir farklılıktır. Karikatür, hem düşünmeyi hem de gülümsemeyi sağlayan araçlardan biridir. Karikatür ve çizgi romanlar üzerine araştırmaları olan Dr. Üstün Alsaç karikatürü, “şahısların, canlıların, hadiselerin, hatta duygu ve düşüncelerin doğallığa ters düşen, olağanla çelişen, gülünç taraflarını bulup onları (zaman zaman da yazıyla bütünleşmiş) abartılı çizgilerle bir gülmece ifadesiyle yönlendirme sanatıdır” şeklinde betimlemiştir. (Alsaç, 1999).

Ana Britannica Ansiklopedisi’nde karikatür; kişi ya da olayların gülünç, çelişkili yanlarını yakalayıp bazen yazıyla da desteklenen abartılmış çizgilerle mizaha dönüştürme sanatı olarak tanımlanmıştır (www.global.britannica.com. 2010)

Karikatür, TDK’nın tanımına göre; ‘İnsan ve toplumla ilgili her tür olayı konu alarak abartılı bir biçimde veren, düşündürücü ve güldürücü resimdir’ (TDK, 2016).

Karikatür, yaşamın güncel, tarihsel ve geleceğine ilişkin tüm alanlarını haber, ileti ve bilgi özeti hâline getirirken sanat olma savını sürdüren ilginç bir iletişim dalıdır (Oral, 1998).

3.3 İş Dünyasında Mizahın Kullanılması

İş dünyası genel olarak, "ciddi bir iş" ve zıt bir olay gibi görünür. Son yıllarda, iş dünyasında mizahın hatırı sayılır bir yükselişi görülmekte. Bir grup insan, mizahın iş ortamında mutluluk üretip, daha az strese yol açtığını, üretken ortam yarattığını, çalışanlar ve yöneticiler arasında daha etkili bir sosyal etkileşim doğurduğunu

düşünmekte. Araştırma bulguları, işçi mutluluklarıyla üretkenlik arasında bir bağın itilafli olmasına rağmen, bu sanının sadece mizahlı etkileşimden eğlenceli çalışma ortamı meydana getirmekle kalmayıp aynı zamanda üretkenliği ve verimliliği şirket için bir avantaja çevirerek takım çalışması ve yaratıcılığı geliştirdiğini görülmektedir. Bu konuda bir çok akademik makale yazıldı, bir çok ticari dergide köşe yazısında dile getirildi. 1994 yılında Gibson tarafından yapılan bir araştırma, bir grup şirket çalışanına iş ortamlarının nasıl eğlenceli yerlere dönüşebileceği seminerlerle anlatıldı. Her iki grup arasında (çalışanlar ve işverenler) duygu kontrollerinin mizah sayesinde yükseldiği görüldü. Bu çalışmada mizah; üretkenliği, verimliliği ve motivasyonu arttırarak, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve stresi kontrol altına alabilen bir alet gibi görülmektedir (Martin, 2007).

Ayrıca, organizasyonlar içerisinde mizah; insan iletişimindeki birçok sosyal fonksiyonun gelişimine de hizmet etmektedir. Mizahın; gerilimi düşürüp, eğlenceli oluşturmasının yanında, sıklıkla bir çeşit bilgi taşıyıcısı gibi kullanılan bir iletişim modu olarak ta kullanılmaktadır. Yani mizah; sık sık riskli, iyi anlaşılmayan birçok sosyal mesajı dinleyicilere farklı bir bağlamda anlatmak için kullanılır (Chapman ve diğ. 2007).

Carmine Consalvo (1989) şirketlerde yönetim toplantılarıyla ilgili yaptığı araştırmalarda, toplantı anındayken bir toplantı üyesinin tartışma anında önemli bir konuyu temas etmek için mizah kullanmasının konuya girişini kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Bayan Calvanso, mizahın o anda grup üyeleri arasında problemleri birlikte çözme isteği yaydığını ve onları karşılıklı olarak açık, destekleyici davranışlara ittiğini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan yapılan araştırmalarda, bu tip organizasyonel toplantılarda kullanılan mizahın % 40'nın yıkıcı, tahrip edici olarak tanımlanmıştır. İlginç olarak, bu sonuçlara rağmen grup içindeki arkadaşlar arasında gelişigüzel, işdışı ilişkilerin oluştuğu gözlemlenmiştir.

Mizah kullanımı; işgörenlerde ve örgütlerde hem stresi azalmakta hem de akıl-beden dengesini sağlıklı bir şekilde beslemektedir. Mizah stresi hafifletir. Aynı zamanda mizah; kişileri değişme ayak uydurma kabiliyetini destekler. Örgütlerde mizah kullanmak, şirketin ve organizasyonun kurum kültürünü değiştirebilir. Bu yüzden firmaların birçoğu, mizah konusunda keskin, sert görüşleri olan (mizahfobi sahibi) otoriter müdürleriyle mücadele etmektedirler (Morrison, 2012).

Özetle, iş dünyasında mizahla ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, mizah; iş ortamında tansiyonu azaltıcı, neşe sağlayıcı ve moral-motivasyonu artırıcı bir yol olabilir. Ayrıca mizah, kuruma olan bağlılığı artırıcı, iletişimi kolaylaştırıcı, kişisel tansiyonu ve uyumsuzlukları zayıflatıcı etkileri olan bir iletişim metodudur. Gruplar arasında uyumsuzlukları, bireysel anlaşmazlıkları ortadan kaldıran bir etkisi de vardır mizahın (Martin, 2007).

3.4 Perakende Sektöründe Mizahın Kullanılması

"Retail Business Kit For Dummies" kitabının yazarı Rick Segel; perakendenin sürekli değişim bir eğlence olduğunu, bunu nerede, ne zaman ve ne nasıl kullanacağını bilmemiz gerektiğini söyler. "Mizah ve eğlenceli davranışlar hem iş ortamındaki yüksek tansiyonu giderir hem de; mutlu müşteri ve çalışanlar yaratır. Kampanyalarda, eğitimlerde işe mizah katmak, çalışanları ve işimizi bir sonraki seviyeye taşır. Hatta ben; hatalarımı unutmamak için onları kutlamaya çeviririm. Çünkü dramatize edilen hiç bir şey akıldan çıkmaz" der Bay Segel kitabında. Perakende birçok eğlenceyi içinde barınmasına rağmen, bu işte başarılı olmak istiyorsanız birçok şeye de dikkat etmeniz gerektiğini belirtir. Bay Rich Segel kitabında okuyucularına şu tavsiyelerde de bulunur: "Marketlerde bölüm isimlerini değiştirin. Örneğin, yer koraları bölümüne 'döşeme mühendisliği' deyin... İndirimlerde 'İnanılmaz Fiyatlar' yerine, 'Bu fiyatlara inanamıyorum', 'Cüzdan Boşaltma İndirimi', 'İndirim Aşkına; bu fiyatlarla Tanrı yardımcımız olsun', 'Geçen Yüzyılın Fiyatları', 'Fiyatları indirdik, biri bize dur desin!...' yazın. Müşterilerinizle sohbet toplantıları düzenleyin. 'Kaynananızla nasıl başa çıkarsınız?' gibi konuları, uzmanıyla işleyin..." (Segel, 2009).

"İpuçları" kitabında Suat Soysal, "Biz ciddi olmayı severiz. Öyle sululuklarla falan işimiz olmaz" der. Çocukluktan itibaren böyle yetiştiriliriz. Her ne kadar yeni kuşaklar artık değişmeye başlasa da, toplumda hâkim olan genel anlayış budur. Nedense gülmek, en önemli meziyetlerden biri değildir bizde. Hatta aşığılanmalar bile neden olabilir. Örneğin, "karı gibi gülmek", barındırdığı ayrımcılığa karşın, mahallenin yaygın deyişlerinden biridir. Biz böyle yetişeduralım, Batı'da iş dünyası 15 yıl önceleri entertainment sözcüğünü bayrak edinmeye başladı. Türkçeye eğlence, neşe ve iyi vakit geçirme sözcüklerinin birleşimi olarak çevirebileceğimiz bu sözcüğü her yerde kullanmaya başladılar. Bununla da yetinmediler, edutainment,

travetainment ve foodtainment gibi yeni sözcükler de ürettiler. Aslında biraz abarttılar da diyebiliriz, ama temelde son derece olumlu etkilere neden olan bir hareketti bu.” der. Bunları belirttikten sonra perakende sektöründe hizmet verdikleri firmalardan mizah konusunda bir örnek paylaşır Suat Soysal. “Müşteri; kadın ayakkabı reyonuna gelir. Mevsimlerden kıştır. Kadının üzerinde bir triko ve etek vardır. Birkaç denemeden sonra, sağ tekini giydiği ayakkabıyı beğenir. Bacak bacak üstüne atıp ayakkabıyı tekrar inceler ve sol tekini giymeden önce fiyatını öğrenmek ister. Satış danışmanına fiyatı sorar. Kutuda fiyatı bulamayan danışman, sok tekin tabanına bakar. Ancak fiyat orada da yoktur. Depoya gider, ama nafile, ayakkabıdan başka yoktur. En kolayı, müşterinin ayağındakinde etiket olmasını ummaktır. Müşterinin yanına geri gelir ve mağazacılık tarihimize geçen sözleri söyler: “Efendim, sağ ayağınızı yukarıya kaldırır mısınız?” Hizmet açısından bu durumun analizini yapılamaya bilinir. Ama mağazada yaşanan bu olaydan, bir “mizah” anlayışı çıkarılarak, firmanın kadrolarının eğitimi için “neşeli” bir kampanyaya dönüştürülmüştür. Bu eğitimlerin ise sloganı mağazada yaşanan olaydan esinlenerek elde edilmiştir: “Ayağınızı kaldırır mısınız?” Tüm mağazalara bu deneyimi anlatan ve “Ayağınızı kaldırır mısınız?” sloganıyla ilgili canlandırmalar yapmalarını isteyen bir yazı yollandı. Mağaza müdürlerine konunun önemi anlatıldı. Amaç cezalandırmak ya da azarlamak değil, boş bulunarak söylendiğini tahmin ettiğimiz talihsiz bir sözden yola çıkarak, anlamlı ve keyifli üretimler yapmaktı. Mağazalar hummalı bir çabanın içine girdiler. Ekipler kuruldu, çalışmalar başladı. Bir ayın sonunda reklâm ajanslarını kısıktırarak çalışmalar geldi. Şiirler, öyküler yazılmış, videolara hazırlanmıştı. Bir videoda karate yapan bir satış danışmanı, ayağını başının üzerine kaldırmıştı ve tüm mağaza çalışanları kahkahalar içinde, ‘Ayağınızı kaldır! Ayağınızı kaldır!’ diye tempo tutuyorlardı. Sonuçta, müşteriye söylenen her sözün dikkatlice seçilmesinin gereği, tüm şirkette çok güçlü bir şekilde belleklere yazıldı. İşin içine didaktik talimat yerine, mizah ve katılım girmiş ve kampanya çok başarılı olmuştu” (Soysal, 2015).

Perakendede mizahın kullanılması sadece, Suat Soysal’ın danışmanlık verdiği firmalarla sınırlı değil. Bu konuda birçok firmanın çalışmalarını biliniyor. Bunlardan biri de; oryantasyon eğitimlerinde kullanılmak üzere karikatürlerle oryantasyon kitapçığı hazırlayan Karaca Porselen firması insan kaynakları müdürü Gökhan Azakpur. Sayın Azakpur; “Çalıştırdığımız tüm satış danışmanları Y kuşağı. Y

kuşağı; sıkıcı sınıf eğitimlerinden ziyade, daha çok karikatürlerden, mizahtan hoşlanmaktalar. Biz de bundan yola çıkarak oryantasyon kitapçığını bol karikatürlü, esprili ve renkli hazırlamaya karar verdik. Çalışanlar önce şaşırdılar. Sonraları, buna alışmaya ve sevmeye başladılar. Kitapçıkta karikatürlerle, mizahi olarak mağazada yapılması ve yapılmaması gereken konular anlatılmakta. Böylelikle, konular hem akılda kalıyor, hem de unutulmuyor.” diye ifade ederek mizahın perakende sektöründe nasıl yer bulduğunu dile getirmiştir (Aksu, 2014).

Colorado Üniversitesi Mizah Araştırmaları Enstitüsü kurucusu, aynı zamanda ekonomist ve psikolog olan Dr. Peter McGraw; yazdığı The Humor Code isimli kitabında, perakende sektöründe mizah kullanmanın neden önemli olduğunun üç sebebini anlatır:

- **Müşteriler istediği için mizah;** neşeli bir ortam oluşturulmasına ve satıcılarla müşteriler arasında daha keyifli bir iletişim kurulmasına yardımcı olur.
- **Çalışanlar istediği için mizah;** çalışanlar paradan daha fazla şeyler için çalışır. Perakende ortamı işyerleridir. Çalışanlar; neşeli, eğlenceli yerlerde çalışmak isterler.
- **Markalar istediği için mizah;** firmalar için markalarını müşterilerine kelime ve sözcüklerle tanıtmaya çalıştıkları bir yöntemdir. Neşeli reklamlarla ve kampanyalarla müşteriler, markalara ilgisi duymaya başlarlar.

Dr. McGraw kitabında; perakendede mizah kullanmanın risk olduğunu, bu riski ancak, deneyim ve tecrübelerle ortadan kalkabileceğini, yerinde ve dozunda kullanıldığında firmaları, markaları ve çalışanlara faydasının yüksek olduğunu belirtir (McGraw ve Warner 2015).

3.5 Eğitimde Mizah ve Karikatürün Kullanılması

Güzel sanatların bir dalı olan mizah ve karikatür, hem öğrenmede hem de öğretimde önemli malzemelerdir. Mizahın malzemesi dildir; karikatürün ise çizgilerdir. Her ikisinin geçmişi çok eskilere dayansa da bugünkü manada karikatür ve mizahın gelişimi yenidir. Bu gelişimde uygarlık basamaklarının çizgilerini görmek mümkündür. Günümüzde karikatür sözcüğü, daha çok gülümseten ve gülümsetirken düşündüren çizgileri ifade etmektedir.

Mizah kişi için bir eğitimidir. Mizah, dikkat çekme özelliğiyle daha iyi anlamayı sağlar. Mizah bir yönüyle ikaz ediciyken, bir yönüyle de telkin edicidir. Metnin vermek istediği mesajı çarpıcı şekilde dile getirir. Ayrıca dinleyicinin dikkatini daha çok çeker ve zihninde daha sağlam yer eder. Mizah, başka bir yönüyle kişinin yıkıcı davranış biçimlerini kontrol ederek olumlu davranışa dönüştürür. Mizahı yapan kişi insanların gerçeklerle yüz yüze gelmesini sağlar. Bir düşünceyi veya bir olayı, mizahi bir bakış açısıyla ortaya koymak, her bir olayın veya düşüncenin doğru olabileceği anlamına gelmez. Mizah, konunun doğruluk boyutu ne olursa olsun, insanı sarsarak meseleyi daha geniş çerçevede farklı boyutlarıyla düşünmeye ve hissetmeye çağırır (Gürsoy, 2009).

Dr. Pradeep, Neuro Focus adında, tüketicilerin neyi, neden seyrettikleri ve ne aldıklarını belirlemek için nörolojik araştırmaları kullanan, Berkeley’de yer alan bir araştırma şirketinin kurucusudur. The Buying Brain isimli yazdığı kitapta “Duygusal özlerinde, modern insanların beyinleri dikkat çekici şekilde benzerdir” demektedir. Mizah, beynin tepki vermeye donanımlı olduğu bir araçtır ve bir mesajı yeni alışılmamış kılmakta anahtardır. Pradeep’le araştırmasında; deneylerinin, kısa net ve ilginç sohbetlerin dinleyenler tarafından daha iyi algılanacağı ve daha çok hatırlanıp üstünde harekete geçileceğine dair mevcut araştırmayı onayladığını görülmektedir. Mesajları nasıl ilginç kılarırsınız? Pradeep’e göre, mesajı alışılmamış kılmak için mizah kullanın. “Beyin buna bayılır,” der (Pradeep, 2010).

The Psychology of Humor isimli kitapta Rod Martin, mizahın “kendini sevdirmeye taktiği” olarak kullanıldığında bir grupta kabul edilmeyi kolaylaştırdığını savunur. Bu, neden bu kadar çok ünlü komedyenin zor çocukluk deneyimlediği ya da dışlanmış hissettikleri bir dönemden geçtiklerini açıklar. Kendilerini gruba sevdirmek için mizah kullanmış ve bunu o kadar çok yapmışlardır ki bundan geçimlerini kazanacak noktaya gelmişlerdir. Martin’e göre: Başkalarıyla ilk kez tanıştığımızda, onlar hakkında hızlıca izlenimler yaratıp, cana yakınlıkları, güvenilirlikleri, amaçları vb. kişilik özellikleri hakkında yargılarda bulunmaya eğilimli oluruz. Gerçekten de, başkalarına dair hızlıca ve etkili biçimde göreceli doğru izlenimler oluşturma yetisi evrimsel tarihimizde önemli olmuş olabilir. Başkalarına dair ilk izlenimlerimize katkıda bulunan bir bilgi kaynağı da mizahı nasıl ifade ettikleridir. Mizah kişilerarası bir iletişim şeklidir ve iyi bir mizah anlayışı bu yüzden başkalarında beğendiğimiz önemli bir sosyal beceridir (Martin, 2007).

Martin'e göre, gülmek de grup kaynaşmasını güçlendirmekte önemli rol oynar. Mizah ve gülmek Martin'in etki başlatma dediği şeye bir örnektir: "Başkalarının ilgisini yakalamak, önemli duygusal bilgi iletmek ve başkalarında benzer duygular harekete geçirmek için tasarlanmış bir iletişim metodudur. Gülmek sadece başkalarını kavramsal bilgi iletmekle kalmaz, başkalarının davranışlarını etkilemek ve gülen kişiye doğru daha iyi bir tavır teşvik etmek için onlarda olumlu duygular başlatma vurgulama fonksiyonu olarak da iş görür." Araştırmalar, mizah anlayışına sahip insanlarla tanıştığımız zaman, kişiliklerine başka hoş özellikler de atfetmeye daha yatkın olduğumuzu gösterir. Esprili kişilerin genellikle cana yakın, dışa dönük, düşünceli, hoş ilginç, hayal gücü kuvvetli, zeki, sezgileri güçlü ve duygusal olarak dengeli görüldüklerini ortaya çıkarmıştır (Martin, 2007).

Amerika Birleşik Devletleri'nde sevilen internet çöpçatan siteleri, üyelerine bir eşte hangi özelliği en arzulanır bulduklarını sorar; yüzde sekseninden fazlası "mizah anlayışı" diye cevaplar. Bir eş bulmaya gelince, anketler arka arkaya gösterir ki mizah, eğitim seviyesinden, kariyer başarısından ya da fiziksel çekicilikten daha önemlidir. Kendinize bir eş bulma programında tanıtılmıyorsanız, bir sunum yaparken büyük olasılıkla bir eş değil, katılımcıların ilgisini ve saygısını ararsınız. Mizah, izleyicinizin merakını uyandırır. Bağlılıkları çok daha başarılı olmanızı sağlayacaktır. Harvard Business Review'da yayımlanan bir çalışmada "Gülmek Kazandırır", Fabio Sala kırk yılı aşan bir dönem için mizah araştırmalarını derlemiş ve şunu bulmuştur: "Mizah beceriyle kullanıldığında, yönetim tekerleklerini yağlar. Düşmanlığı azaltır, eleştiriye saptırır, gerilimi giderir, moral yükseltir ve zor mesajların iletilmesine yardım eder" (www.hbr.org, 2003).

İş hayatında, tıpkı hayatta olduğu gibi mizahın etkili kullanımının anahtarı, nasıl uygulandığıdır. Komik olmaya değil, mizahı nasıl kullandığınıza, diğerlerinin mizahınıza nasıl tepki verdiği mesajlara daha dikkat edin. Her şey anlatımdadır." Eğer her şey anlatımdaysa, komik bir şeyi bir sunumda nasıl söylersiniz? İlk adım mantığa aykırı gibi görünür ama emin olun ki çok önemlidir: Komik olmaya çalışmamalı, fıkra anlatmaktan kaçınılmalıdır. Fıkralar sadece mesleklerin zirvesindeki profesyonel komedyenler için işe yarar. Sunumlarda kullandığımız mizah ve mizahı nasıl sunduğumuz dikkatle işlenmeli ve düşünülmelidir. Fıkra anlatmadan nasıl komik olabiliriz? Esprili olmak için komik olmamız gerekmez. Sadece sunumunuzu eğlenceli kılmak için ödevinizi yapmaya istekli olmamız

gerekir. Mizah, savunmaları azaltarak eğitimlerde dinleyiciyi mesajınıza daha açık hale getirir. Ayrıca eğitim veren kişinin daha sevimli görünmesini sağlar ve insanlar hoşlandıkları biriyle iş yapmaya da onu destekleme daha isteklidirler (Gallo, 2014).

3.6 Eğitimlerde Kullanılan Mizah Türleri

Örgütlerde, işgörenlere sunulacak eğitim sunumlarında yer alacak mizah; farklı şekil ve türlerde olabilir. Bunlar, sunumu yapan kişiye, sunum yapılan gruba, eğitimin türüne, grubun homojenliğine göre değişebilmektedir. Sunumunuzda hangi mizahi öğenin kullanılacağı sunumu yapan kişinin bu öğeleri iyi bilmesiyle doğru orantılıdır (Reddy, 2016). Eğitim sunumlarında kullanılan mizah türleri şunlardır:

3.6.1 Hikâyeler, anekdotlar, gözlemler

Hikâye, peri masalı, destan, mitos ve mesellerin çocukları cezbedtiğini düşünürüz. Hikâyelerde geçmişlik vardır. Bunun sebebi, hikâyelerin akıl, mantık ve başarı ilkelerinden çok, sezgi ve fanteziyle bağlantılıya sahip olması olabilir. Hikâyeler uzun yıllar geleneksel bir eğitim vasıtası gibi kullanılmıştır. Değerlerin, ahlaki görüşlerin ve örnek davranışların insanların bilincine aktarılıp yerleştirilmesi için de araç olmuşlardır. Eğlendirici özellikleri bu amaca çok uygundur. Hikâyeler en sıkıntılı dersi bile tatlandırır ve ilginç kılar bir kaşık şeker gibidir. Hikâyelerdeki "ahlâk" farklı formlarda beyan edilmektedir. Bazı hikâyelerde bu açık şekilde belirginken, bazılarında gizli veya imalı tarzda olabilir. Hikâyeler, peri masalları, mitoslar, kıssadan hisseler, meseller, sanat eserleri, şiirler, fıkralar vb. sanat için sanat (l'artpourt l'art) değerleri dışında halk pedagojisi ve terapisinin araçlarıdır. Psikoterapinin gelişmesinden çok önce insanlar bu araçları kullanarak birbirlerine yardımcı olmuşlardır. Bütün bunlar şu soruyu sormamıza neden oluyor. Bunlar duygusallık dışında değeri olmayan çocukça saçmalıklar veya nostaljik ıvır zıvır olarak bir tarafa atılmak yerine, kendi kendine yardımda ve çatışmaların tedavisinde bilinçli ve amaçlı olarak kullanılamaz mı? Hikâyeler iki farklı bölümden oluşur. (Peseschian, 1998):

- Mevcut normları olgunlaştıran,
- Mevcut normları göreceli şekle sokan.

Tüm bu zıtlıklara karşılık, bu iki amaç kendilerini nötrlemezler. Öncelikle, hikâyenin verdiği "dersler" çoğunlukla dinleyenlerin bu konuda tefekkürlerine bağlıdır. Daha sonrasında, bireysel normların göreceleştirilmesi, "bakış açısında değişiklik," değerlerden bağımsız olarak gerçekleşmez, tersine bireyin sahip olduğu değerlerle bağlantılıdır. Bunun aksi de doğrudur. Var olan normlara önem vermek, farklı görüşler sorgulandığında ya da reddedildiği anlamına gelir. İnsan etkileşiminde, yaşantısında ve fikir planında harmanlanmasında, hikâyelerle yüzleşmeyle bağlantılı adımlar mevcuttur. Biz bu adımlara hikâyelerin "işlevleri" diyoruz. (Peseschkian, 1998):

- **Ayna işlevi:** Hikâyelerdeki imge zenginliği, hikâyelerin konularını egoya bütünleştirir ve dinleyicilerin bu imgelerle basitçe bütünleşmesine destek olur. Kişi ihtiyaçlarını hikâyeye yöneltebilir ve hikâyenin kavramını mevcut psikolojik hassasiyetine göre yapılandırabilir. Bu tepkiler münferit olarak terapatik işlevin bir parçası durumuna gelebilir. Dinleyici, hikâye ile empati yaparak kendisi, çatışmaları, istekleriyle ilgili ifade edebilir. Hikâyelerin kavranması ve kabulü dinleyicinin fantazi ve anılarıyla basitleşebilir. Gündelik hayattan farklılıklarıyla, hikâyeler, bilinçli bir şekilde ifade edildiklerinde, dinleyiciye çatışmalarıyla orantılı bir mesafede olması için destek olabilir. Neticede birey problemlerinin müsebbibi olmaktan çıkar. Çatışmasına ve zaten çatışmalarla dolu bilinen çözümlerle ilgili bir tutum içinde olabilir. Hikâye, yansıtan ve yansıtılan bir ayna haline gelir.
- **Model işlevi:** Hikâyeler birer modeldir. Çatışma durumlarını tekrar ortaya koyar ve mümkün sonuçlar yaratırlar. Misal olarak, çatışmanın çözümü için oluşturulan kişisel hamlelerin neticelerini ifade eder. Hikâyeler sahip oldukları modellerle ortak hareket ederek öğrenmeyi pekiştirir. Ancak bu modele katı bir model denemez. Mevcut durumla bağlantılı birçok yorum ve ilişkiyi içerir. Hikâyeler duygu ve düşüncelerimizdeki olağanüstü çözümleri yaratmak ve bunları çatışmalarımıza uyarlamak için deneme olanakları oluştururlar.
- **Aracı işlevi:** Eğitime katılan dinleyiciler, temel düşünceleri ve kişisel mitolojileri için oldukça önemli değerler talep ederler. Doğru veya yanlış, bir şekilde bu düşünceler normalde mevcut çatışma ile anlaşmalarına yardımcı olur. Yüzme bilmeyen kişi yardım sandalına binmesine yardımcı olan can

simidini çıkarmaktan nasıl korkarsa, dinleyiciler de kendisini bir çatışma girdabına sokmasına karşın hayatı sürecince ifade ettiği düşünceleri bırakmaktan çekinir. Bu durum, ağırlıkla dinleyici, hikâye anlatan eğitimcinin kendisine daha iyi veya en azından eşit ölçüde bir şey vereceğinden emin olmadığına geçerlidir. Dinleyici bir yandan terapatik süreci engelleyen, ama diğer taraftan tespit edilebildiğinde, çatışmaya ulaşmayı sağlayan, direnç ve savunma mekanizmaları geliştirebilir.

3.6.1.1 Eğitimde kullanılan hikâyelerin özellikleri

Öncelikle bir hikâye anlatılmaya müsait olmalıdır. İyi bir hikâyenin anlatmaya müsait olabilmesi için şu özelliklere sahip olmalıdır (Vos, 2003):

- Net tanımlanmış bir teması olmalı.
- Karakterler, mekânlar, olaylar vb. iyi tasarlanmış olmalı.
- İnanırdıcı olmalı.
- Bir ritmi olmalı.
- Karakterler inandırdıcı olmalı.
- Kaynağı güvenilir olmalı.
- Dramatik süsleri içermeli.
- Dinlenebilir olmalı.

Bir eğitim sunuma gözleme dayalı mizahla başlamak izlenecek yoldur. Hemen büyük kahkahanın peşine düşülmemelidir. Büyük kahkahayı sonra elde edilebilir ama onu sunumuzun başında çekmek için fazla uğraşılırsa gaf yapabilir ve her ne kadar gaf için asla iyi bir zaman olmasa da gaf çok erken gerçekleşirse hiç toparlanamaya biliniz (Gallo, 2014).

3.6.1.2 Eğitimlerde hikâye anlatmanın faydaları

Eğitim sunumlarından kısa hikâye anlatmanın faydaları şunlardır (Quesenbery ve Brooks, 2010):

- **Hikâyeler, bir olayı veya durumu açıklarlar.** Hikâyeler bize bugünün dünyasını daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Hikâyeler, sadece olayların mantığını değil, aynı zamanda olaylar içindeki sebep-sonuçları da anlamamızı

sağlar. Sadece olayları açıklamakla kalmaz, olayların içindeki tecrübeleri bize yaşatır.

- **Hikâyeler, problemleri tasvir eder.** Hikâyeler; problemleri, acıları, farklılaşmış bir sonuçlar olarak dizayn etmek için kullanılır. Hikâyeler, aynı zamanda dinleyicilerin problemleri anlatıcının bakış açısıyla şekillendirmesine yardımcı olmak için de kullanılır.
- **Hikâyeler, yeni tartışmaların başlamasına yardımcı olur.** Eğitimciler, bir hikâyeyi yeni fikirlere kapı açacak şekilde veya daha iyi bir sonla bitirebilirler. Kullanacağımız hikâyeler beyin fırtınaları için dizayn edilmiş bir hikâyeye ise, bu duyguyu oluşturmak için yeterince detaya sahip olması gerekmektedir. Bazen dinleyicileri hayal kurmaları için hikâyede boşluklar da yer alır. Burada amaç; problemin çözmek için bir düşünce penceresi aralamak, yeni bir çalışma alanı akla getirmek veya yeni bir tartışmayı başlatmaktır.
- **Hikâyeler, tasarım kavramını keşfettirir.** Hikâyeler, size yeni bir düşüncenin veya kavramın içeriğini keşfetmenize ve izah etmenize yardımcı olur. Hikâyeler, içinde geçen olayların detayları iyice açıklanmış bile olsa, sizlere yeni bir şekil oluşturma fırsatı tanır.



Eğitimci, hikayeyi katılımcılara anlatır. Katılımcılar hikayeyi dinlerken zihinlerinde bir imaj oluşur.



Eğitimci anlatırken dinleyiciler, karşılıklı şekilde, yüksek bir enerjiyle, sürekli etkileşim halinde olurlar. Bu etki diğerlerini de güdüler ve anlatılan hikâyeyi şekillendirir.



Sonunda, dinleyiciler ve hikâye arasında bir yakınlık oluşur. Artık onlarda bu hikâyeyi anlatanlardan biri olmuşlardır.

Şekil 3.1: Bir Hikayenin Etki Aşamaları

Kaynak: Quesenbery W. ve Brooks, K. (2010). Storytelling for User Experience.

3.6.2 Analoji ve metafor

Analoji, iki farklı şeyin arasındaki benzerlikleri belirten bir karşılaştırmadır. Karmaşık konuları açıklamak için etkileyici ve harika bir söz tekniğidir. Intel’le yapılan bir çalışmada, teknolojide kullanılan klasik analogiyi bir yarıiletken (bilgisayar çipi) için kullanıp, “Bilgisayarımızın beyni gibidir,” deriz. Intel ilk çift çekirdekli çipi lanse ettiğinde, “Bu, bir bilgisayarda iki beyin olması gibidir,” denmişti. Aynı şirkette depolama çözümleri bölümünün başkanıyla yapılan çalışmada da şöyle denmişti: “2020’ye kadar dünyada 40 zıtabit veri olacak. Bu,

dünyadaki bütün kum tanelerinden 57 kat daha fazla veridir. Bütün bu bilgiyi nerede saklayacağız?!” Hafıza uzmanı, veriyle kumu karşılaştırarak dev istatistiği perspektife koymuş ve bunu sunarken eğlenmişti. Sunumuna bu şekilde başlamasını tavsiye edilmişti. Öyle yaptı ve hem salonda hem de daha sonra izleyenler tarafından oldukça iyi karşılandı. Görüldüğü gibi, birisine “komik olmasını” ya da espri yapmasını söylemezsiniz. Onlardan günlük konuşmalarında tipik olarak yaptıkları bir şeyi sahnede yapmalarını istersiniz, başarısızlık için hazırlarsınız. Sıklıkla, basit bir analogi izleyicinizi gülümsetebilir (Gallo, 2014).

Metaforlu anlatım demek; hikâye, benzetme, fıkra, masal, şiir, şarkı sözleri, film replikleri, alıntılar, abartma ekleyerek konuşmak demektir. Bu sayede farklı bakış açılarına vesile olacak şekilde konuşulmuş olur. Metafor kullanmak akılda kalıcı konuşmaktır. Metaforlar ne kadar akılda kalırsa, ne kadar duygulara hitap ederse o kadar motive edici olur. İyi bir metafor yüzlerce kelimeden daha değerlidir. Metaforlarda ayrıntı da bu yüzden yoktur. İyi bir metafor, kolayca zihnimizin dağılmasına neden olabilir. İyi bir metafor iyi sonuç demektir. Metaforlar, basit görünse de derin anlamlar barındırır. Bazı atasözleri de çok güçlü metaforlardır. İş dünyası da güçlü metaforlar kullanır: “Satış kralı” “Pazar elimizde” vs. (Cameron, 2003).

Metafor ve hikâyeli anlatımlar, kişilerin durumlarını değiştirmek için de kullanılabilir. Metaforlar tepki vermek için kullanıldığında etkili sonuçlar verirler. Kimse nutuk dinlemek istemez. İnsanlar nutuk dinlemeye meraklı değildir. Ancak herkes hikâyeleri sever. Yalnız sürekli hikâyeler anlatılmasını da sevmezler. Doğru yerde, doğru zamanda ve kıvamında olması yeterlidir. Metaforlar, kelimelerden daha büyük güç ve anlam taşırlar. Genellikle sembollerle ifade edilirler. Sembol ve işaretlere yüklediğimiz anlamlar derin etki bırakır. İşte bu anlamlar, bir kavramı başka bir şeye benzeterek ifade ettiğimiz her şey metafordur (Wan ve Low, 2015).

Metaforlar tek başlarına bir anlam barındırmayabilirler. Her insan farklı anlayabilir, hatta farklı yorumlayabilir. Diyelim ki, hikaye kullanarak metafor oluşturmak istediniz. Bunu yaparken, karşınızdaki kişiye iletişimle mutlaka yol göstermeli ve sizin istediğiniz sonuca varmasını sağlamalısınız. Metaforlar yardımı ile hedeflediğimiz, kişilerin zihinlerinde derinlere ulaşmak ve vermek istediğimiz mesajı hislerle birlikte derinlere bırakmaktır. Kişinin kendi içsel kaynaklarının bu mesajı daha kolay kabul etmesini sağlamak ve bir anlamda hedefimize ulaşmamızı sağlar.

Metaforlu anlatım dolaylı yoldan anlatımı da sağladığı için, olayları ve anlatılanları kişiselleştirmeden mesajın kaynağa iletilmesini sağlar. Bu sayede de, bilincin direncini kırar ve bilinçaltının ikna edilebilmesinin yolunu açar. Metaforlar aslında sağ beyin ile ilgilidir. Yani, duyuşsal anlatım için etkili bir araçtır. Benzetmeler, hikâyeler, kıyaslamalar metaforlu anlatıma girer. Dil bu bağlamda en iyi metaforlardan biridir. Çünkü söylenen bir söz, farklı anlamlar taşıyabilir. Metafor kullanmak dilinize zenginlik kazandırır (Barnden, 1994).

İyi bir trans çalışmasında, az çalışma ve çok başarılı sonuç olmalıdır. Ne kadar yerinde metafor kullanılırsa o kadar etkin sonuçlar alınır. İyi bir hikaye ve küçük bir anı anlatmak, kişilerin durumlarının hemen değişmesine neden olabilir. Her metafor güçlendirir ve sınırlar. Düşüncelerimiz, eylemlerimiz, geribildirimlerimiz kısaca her şey üzerinde etki yaparlar. Bu yüzden kullandığımız metaforlara çok dikkat etmemiz gerekir. Metaforlarımızı bilinçli ve dikkatli seçmemiz gerekir. Oysa zihnimizdeki pek çok metafor bilinçsiz bir şekilde seçilmiştir (Ortony, 1993). Örneğin; “Borç yiğidin kamçısıdır.”, “10 numara adam”, “Batan geminin malları”

3.6.3 Alıntılar

Sunumlarda bir komedyen olmadan ya da fırka anlatmadan güldürmenin kolay bir yolu, komik bir şey söyleyen başka birinden alıntı yapmaktır. Alıntılar ünlü kişilerden, isimsiz kişilerden ya da arkadaş ve ailede olabilir. TED konuşmacıları bunu her zaman yapar. Örneğin, Carmen Agra Deedy annesinden alıntı yapmıştı: “Külotlu çorabı ve utanmayı bıraktım – ikisi de çok sıkıyor.” Kimi konuşmacılar başkalarından alıntı yapar ve ifadedeki mizahı vurgulamak için az ve öz tek bir gözlem ekler. “2006’da American Mortgage Bankers Association’ın (Amerikan Mortgage Bankacılar Birliği) başkanı şöyle demişti: ‘Açıkça gördüğümüz gibi, ABD ekonomisini mahvetmek üzere olan sismik bir olay yoktur’ İşte işinin zirvesinde bir adam,” dedi Roy Bremner. (İki yıl sonra, mortgage krizi birkaç büyük finans kurumunun ekonomik çöküşüne neden olup Amerika Birleşik Devletleri’nde Büyük Buhran’dan bu yana en kötü ekonomik darboğazı haber vermişti) (www.ted.com, 2009).

TED 2013’TE Columbia Üniversitesi dilbilimcisi John McWhorter, her gün yollanın 22 milyon cep telefonu mesajını görmek için yeni bir mercekle sağlayarak izleyiciye yeni bir şey öğretti. McWhorter, ergen mesajlaşmasının tanımlayan kısaltılmış dile

yazıklaşmak yerine buna konuşma dilinin evriminde bir “dilbilimsel mucize” olarak bakmamız gerektiğini savunur. McWorter beş slaytlık bir dizi gösterdi, her birinde genç insanların konuşma şeklini eleştiren birisinden bir alıntı vardı. Bu durumda, alıntıların kendileri komik değil ama McWorter’in mesajını iletmek için slaytları kullanım şekli izleyicini güldürdü. Bir İngilizce profesörünün 1956’da söylediği bir cümleyle başladı: “Birçok kişi alfabeyi ya da çarpım tablosunu bilmez, dilbilgisine uygun yazama...” (www.ted.com, 2013). İzleyici gülmedi, McWorter da bunu ummadı. İkinci salta geçti, bunda Connecticut’taki bir öğretmenden 1917 tarihli bir alıntı vardı: ”Her lise umutsuzluk içindedir, çünkü öğrencileri en temel bilgileri bilmez.” Henüz gülme yok. “Daha da geriye gidebilirsiniz.” Dedi McWorter. Üçüncü slaytında Harvard rektörü Charles Eliot’un 1871’deki bir sözünü gösterdi: “Kötü imla, yazıda ifadelerin zarafetsizliği yanında yanlışlıklar... bunlar, on sekiz genç erkek arasında ender olmaktan uzak, öte yandan üniversite için iyi de hazırlanmışlar.” İzleyiciler anlamaya ve kimileri gülmeye başladı. McWorter daha eski ve daha da eski alıntılarını göstermeye devam etti, ta ki MS 63’te, insanların Latince konuşma şekline üzülen, dilin tamamen Fransızcaya dönüşmesine kızan bir adandan bir alıntıya gelinceye kadar. Birkaç alıntıdan sonra izleyici önemeyi anladı ve hem alıntılara hem de McWorter’in açısından dilin evrimini görmedikleri için kendilerine güldüler. İnsan her zaman gençlerin dili kullanma şeklinden yakınır ama, “Dünya dönemeye devam eder,” dedi McWorter. Sunumlarımıza yaratıcı şekilde alıntılar eklemek slaytları güzelce böler ve izleyicinize zihinsel bir ara verir. Yaygın ve çok kullanılmış alıntılardan kaçın. Ve sadece internette bir alıntı kütüphanesini ziyaret edip bir kategoriden rastgele bir alıntı seçmeyin. Mizah ve kullandığımız alıntılar üstünde gerçekten düşünün. Konuyla ilgili olduklarından emin olun. Alıntılar insanları güldürür ve izleyicimle bağ kurmama yardım eder. İyi alıntılar kullanmak biraz ev ödevi gerektirir. Ünlü bir alıntıyı almak daha kolaydır ama o kadar yaratıcı ya da etkili değildir (Gallo, 2014).

3.6.4 Videolar

Pek az kişi sunularda, video klipler kullanır. Fakat video bir sunuma mizah getirmenin çok etkili bir yoludur: Üstünüzden komik olma baskısını alır (Gallo, 2014). Eğitimlerde video kullanımı birkaç yolla yapılabilir. Bu yollardan biri eğitimlerde kısa filmler seyrettirilmesi, diğeri ise eğitimlerde yapılan aktivitelerin

(rol oyunları, tartışma, münazara, oyunlaştırmalar vb.) kameraya çekip, daha sonra katılımcılara bu videoları seyrettirmektedir.

3.6.4.1 Eğitimlerde kısa videoların çekilmesi

Eğitim teknolojilerinde, tepegözün ortaya çıkışından bu yana eğitimlerde kullanılabilen en dinamik en ilginç icat herhalde videodur. Slayt kullanımında yaşanan sorunların neredeyse tümünü ortadan kaldırır ve eğitim için tümenden yeni olanaklar sağlar. Görece ucuz, kolayca güncelleştirilebilen, taşınabilir, harekete yönelik, esnek, kullanımı kolay, anında tekrar izlenebilen, tekrar tekrar kullanılabilen, izlenmesi için odanın karartılması gerekmeyen bir yardımcıdır. Dahası çekilen videolar basit bir yolla bilgisayarlara aktarılabilir. Öğrencilerin eğitimdeki performanslarını kaydedip izleme olanağı sunduğundan, bundan daha esnek ve yararlı bir eğitim aracı bulunamaz. Eğitimlerde video çekmenin ve izlettirmenin faydaları şöyle sıralanabilir (Mitchell, 1998):

- Videolar bizi başka türlü gidemeyeceğimiz yerlere götürür. Slaytlar ve filmlerde olduğu gibi videolar da, o anda orada olmayan karakterlerin görüntülerini ve ilişkilerini gösterir. Profesyonelce videolar üretildiği gibi birden fazla projektör ile özel efektler de yaratılabilir.
- En önemlisi, çok net, yakın görüntü elde edilebilir. Bunun en iyi örnekleri herhalde tıp alanında görülmektedir. Bir zamanlar ihtisasını yapan doktorlar ameliyathanelerin tepesinde oluşturulan cam bir kubbeden aşağıdaki ince operasyonları izlerlerdi. Şimdi ise üç ya da dört kamera ile operatörün ameliyat sırasındaki her türlü girişimini son derece kaliteli bir şekilde yakından kaydedilmekte ve gerektiğinde eğitim amacıyla kullanılmaktadır.
- Video kaydı, kendi performansımızı kaydetme ve izleme, değerlendirme olanağı sağlamasıdır. İskoçya'lı şair Robert Burns'ün yüz yıldan fazla bir süre önce dile getirdiği "kendimizi başkalarının gördüğü gibi görebilme" arzusu bugün video kameralar sayesinde gerçekleşmiş durumdadır. Video kayıt yöntemi her spor dalında, her profesyonel sporcu tarafından kullanılmakta, böylece tekniğini ya da oyununu inceleme ve geliştirme olanağı bulunmaktadır. Kendi yaptığımız hatayı kendi gözümüzle görmek öğrenmeyi kat kat artırır. Siz, bana bir şeyi yanlış yaptığımı söyleyebilir ve

daha iyi bir yol gösterebilirsiniz ama bu, hatamı kendim görmem kadar etkili olmaz. Bu özellik, eğitimlerin etkililiğini artıracaktır.

- Eğitimlerde internetten alınmış videoları kullanmak, telif haklarına göre yasaktır. Bir filminden alınmış veya özel çekilmiş bir görüntüyü video sahibinden izinsiz kullanmak kanunen yasaktır. Videoları kendimiz hazırlamak, bizi bu tür yasal zorunluluklardan kurtardığı gibi, günümüzde cep telefonlarıyla bile video çekme imkânı sağlayarak, maliyetleri ucuzlatmaktadır.

Eğer video kendiniz video çekmek istiyorsanız aşağıdaki adımlara dikkat etmeniz gerekmektedir. Bu yaklaşımlar size, daha kaliteli ve sorunsuz video çekmenizde yol gösterecektir (Mitchell, 1998):

- **Birinci yaklaşım**, öğrencilerin performanslarını eğitimden önce kaydedebilirsiniz. Örneğin: eğitime gelecek satış elemanlarını, operatörleri ya da müşteri ilişkileri çalışanlarını işlerinin başında iken kaydedersiniz. Eğitim sırasında bu videoları izler, performanslarını bireysel olarak ya da grup ile birlikte eleştirirsiniz.
- **İkincisi yaklaşım**, rol oynama çalışmasını video kaydedicisiyle kaydetmektir. Örneğin: Eğitim salonunun dışında gerçeğine benzer bir ofis ortamı yaratabilir (gizli kamera çekimi yapacakmışsınız gibi), performansları kaydeder, sonra eğitim sırasında bunları izleterek eleştiride bulunursunuz. Bu, grup karşısında yapılığında bazen bir parça yapay olabilen rol oynama çalışmasının daha gerçekçi olmasını sağlar.
- **Üçüncü yaklaşım**, sınıfta öğrencinin performansını kaydeder, eleştirinizi yapar, sonra öğrencinin kendi başına performansını izlemesini sağlarsınız. Bu durumda bir öğrenci kendi performansını izlerken, grup bir sonraki öğrencinin kaydını yapıyor olacaktır. Katılımcı sayısının çok olduğu eğitimler için bu oldukça verimli bir uygulamadır.
- **Dördüncü yaklaşım**, öğrencilerin performanslarını sırayla kaydetmek, canlı performanslarını eleştirmek, sonra da aralarda ya da eğitimden önce veya sonra kendilerinin izlemeleri için bir program yapmaktır. Buna alternatif olarak kaydedilen performansı hemen izleyebilir, bundan grupla birlikte

performansı değerlendirmek, buradan da performansın nasıl olması gerektiğine geçmek için yararlanabiliriz.

Eğitimde kullanılacak bu yöntemde, video kaydetmek kendi başına yeterli değildir. Video çekim hazırlık aşaması, video çekimi eğlenceli olmasının yanında, izleme işinden önce, son ya da izleme sırasında mutlaka geribildirim verilmeli, eleştiri yapılmalıdır. En etkili ancak en çok zaman alan yöntem, izleme sırasında videoyu durdurup hataları anında eleştirmek ve çözüm yollarını göstermektir. İzlemeden önce eleştiri yapmak ise ikinci en etkili yöntemdir. Bu iş için zamanı dikkatle planlamak ve her kayıt için süre sınırı saptamak gerekir. Başlangıçta bir takım genel ilkeler konulması gerekir, bu da zaman alır. Devam ettikçe genel ilkeler söz etmeniz gerekmez ve katılımcıların performansına odaklanılmalıdır.

3.6.4.2 Eğitimlerde kısa videoların gösterilmesi

Nitelikli personelin yetiştirebilmek amacıyla, eğitime katılanların farklı duyu organlarına hitap eden, öğretim teknolojileri açısından zengin öğretim ortamları oluşturulmalıdır. Etkin öğretim ortamlarının oluşturulmasında dikkat edilecek hususlarla şöyle sıralanmaktadır (Demirel, 2001):

- Eğitimlerde, daha iyi öğrenmek ve geç unutmayı sağlamak için, öğrenme işlemine katılan duyu organlarımızın sayısı artmalıdır.
- En iyi öğrendiklerimiz, bireysel olarak öğrenmeye çalıştıklarımızdır.
- Öğrendiklerimizin birçoğunu gözlerimiz aracılığıyla öğrenebiliriz.
- Somuttan soyuta ve basitten karmaşığa yol alan öğretim en iyi öğretimdir.

Bu ifadeler ek olarak, öğrenmeyle ilgili mevcut araştırmalarda; insanlar okuduklarının % 10'unu, işittiklerinin % 20'sini, gördüklerinin % 30'unu, hem görüp hem işittiklerin % 50'sini, görüp, duyup ve söylemelerinin % 80'ini, görüp, duyup, dokunup ve söylemelerinin % 90'ını öğrendiklerini ifade etmektedir. (Demirel, 2001). Farklı bir ifadeyle, katılımcılarda sürekli ve istendik davranış farklılığının oluşturabilmek, öğretim teknolojileri bakımından kuvvetli aktif öğrenme imkanları oluşturmakla sağlanabilmektedir.

Kısa filmin ne anlama geldiği araştırıldığında, sinemacılıkta film hakkında farklı ifadeler sunulmaktadır. Bu açıklamalarda film şöyle ifade edilmektedir.; "Sinemacılıkta, bir oyunun bütünü taşıyan şerit veya şeritlerin bütünü", "Sinema

makinesiyle gösterilen eser". Filmler, eskiden şimdilere toplulukların sosyal, ekonomik, politik ve kültürel yapılarıyla ilgili olup, ifa ettikleri konu, olay ve dönemin aynası durumundadırlar. Hareketli görüntüler olan filmler, yapılış niyetlerine göre değişik özellikler ihtiva ederler. Birçoğu, mevcudu direkt ifade etmeyi hedeflerken, birçoğu da seyredenlere farklı bir algı oluşturmak için yapılmışlardır. Kısa filmler, eğitime katılanlara, zengin öğrenme imkânı oluşturan vasıtalandır. Kısa filmler, eğitimleri daha basit ve ilginç hale sokmakla birlikte, katılımcılara geleneksel öğretim yöntemleriyle elde edilemeyen birçok değeri sağlayabilecek metaryellerdir. Daha çok üst düzey düşünme becerileri olan ve çağımız insanının ihtiyaç duyduğu, değerlendirme ve analiz becerilerinin kısa filmler aracılığıyla katılımcılara kazandırılması mümkündür. Bununla birlikte personel, filmle insanlar arasındaki farklı şekillerdeki, girift ilişkileri analize tabi tutarak yüzlerce konuyu algılamış olabilir. (Chansel, 2003).

3.6.4.3 Eğitimlerde kullanılabilir kısa video çeşitleri

Eğitimi verilen olaylarla ilişkili katılımcılara davranış farklılığı oluşturacak her türlü film, personel eğitimde değerlendirilebilir. İşören eğitimlerinde değerlendirilebilecek başlıca film başlıkları aşağıda belirtilmiştir (Demircioğlu, 2007):

- Eğitsel filmler.
- Çizgi filmler.
- Komedi filmleri.
- Reklâm filmleri.
- Belgesel filmler.
- Dramatik filmler.
- Bilim kurgu filmleri.
- Arşiv filmleri.
- Amatör filmler.
- Haber filmleri.

3.6.4.4 Eğitimlerde kısa video kullanmanın faydaları

Kısa filmlerin görsel ve işitsel faydalarıyla birlikte, renk ve hareket faydaları da mevcuttur. Belirtilen bu avantajlarının yanında, eğitim ve öğretim etkinliklerinde yararlanılacak filmler vasıtasıyla katılımcıların değişik duyu organlarına hitap edilerek değişiklik istenilen davranışların basit bir şekilde oluşması sağlanabilir. (Mahmut ve Moth 2003). Filmlerin personel faaliyetlerinde yer almasının birçok yararı mevcuttur. Bahsedilenlerin birçoğu aşağıda belirtilmiştir (Dickinson, 1972):

- Personelin ilgisini çekme.
- Değişik mesleki eğitimlerine hitap etme.
- Belirlenen konuyu açıklayıcı bir şekilde izah etmek.
- Eğitimi zevkli yapma.
- Personelin duygularını da ön plana çıkarma.
- Personele, seyrettirilen filmin kısa bir özetiyle ilgili kendi el yazılarıyla veya sözle görüş bildirmelerini temin etme.
- Kavramları görsel olarak sunma.
- Olayların değişik şekilde olabileceğini gösterme.
- İşgörenlere farklı tarzda elde etmesi olanaksız ispat ve veriler oluşturma.
- Motivasyonu arttırma.
- İlgi, merakı arttırma.
- Karmaşık şeyleri basitleştirme.
- Personelin normalde yaşayamayacağı durum ve sahneleri görmesini sağlama.

3.6.4.5 Kısa video gösteriminin ardından yapılacak etkinlikler

Kısa Film sunumunun sonrasında, davranış değişikliğinin oluşup oluşmadığı, oluştuysa hangi miktarda oluştuğuyla ilgili olarak bir çeşit faaliyet yapılmalıdır. Öncelikle personel, seyredilen filmle kazanılan deneyimleri eğitim ortamında paylaşmalıdır. Bu nedenle, katılımcılardan neler öğrendiklerini sözle veya yazı ile ifade etmeleri söylenmelidir. Bu faaliyetlerde seyredilen filmlerle ilgili genel düşünce, filmdeki kanıtlar, şahıslar ve olayların ön yargı içerip içermediği,

problemlerin görülüp görülmediği sunulmalıdır. Bunun yanında, eğitim verenin belirlediği davranış farklılaşmasının meydana gelip gelmediği açık şekilde yazılı ve sözlü sorularla belirtilmelidir (Farmer ve Knight, 1995).

Yetişkin eğitimlerinde kısa filmlerle faaliyetler neticesinde değiştirilmek istenilen davranışlar oluşabilmesi için, film gösterimi öncesi, eğitim sırasında ve ardından bir kaç etkinlik hazırlanabilir. Hazırlanan etkinlikler katılımcıları etkili, üreten ve yapıcı kılacak şekilde yapılmalıdır. Bu açıdan, personel eğitimi kapsamında yapılabilecek yapılabilecek etkinlikler aşağıda verilmiştir (Demircioğlu, 2007):

- **Tartışma:** Kısa filmin ardından katılımcılar gördükleri konular üzerinde tartışabilirler. Bu tartışmalar; filmin konusunu, verilmek istenilen mesajı, sunulan kanıtları, gerçeklikle bağlantısı, ön yargı olup olmadığı gibi konuları ihtiva edebilir.
- **Film Yapma:** Personel eğitimi içerisinde filmle ilgili oluşturulabilecek başka bir etkinlik de, eğiticinin veya eğitimi organize eden firmanın kamerası aracılığıyla yapılabilecek kısa filmidir. Bahsi konu olan faaliyet öncesi eğitici, katılımcıya kazandırılacak davranışları ihtiva eden bir senaryo yazmalı ve bu senaryo eşliğinde sınıftan belirlenen bir katılımcıya film çekilmelidir. Sonrasında çekilen film eğitim esnasında seyrettirilerek, film hakkında tartışma ve faaliyetler yapılabilir.
- **Ahlaki, düşünsel ve empatik değerlendirme:** Personeller izledikleri filmle bağlantılı ahlaki, davranışsal ve empatik değerlendirmeler oluşturabilirler. Kısa film konusunun düşünsel olarak tartışılmasının ardından, filmdeki canlandırıcıların davranışlarının ahlaki, düşünsel ve davranışsal boyutları etik olup olmadığı tartışılabilir. Bununla birlikte, kısa filmdeki kişilerle ilgili olarak, katılımcılardan empati çalışmaları düzenlemeleri sağlanabilir.
- **Drama:** Kısa filmle ilgili yapılabilecek başka etkinliklerden biri de drama etkinliğidir. Kısa film yer alan konu ve konular açısından katılımcılar, kritik davranışların elde edilebilmesi için bir çeşit drama etkinliği oluşturabilirler. Tavsiye Satışı konu alan bir filmle, satışa zemin hazırlayan konular drama etkinliğine konu olabilir.
- **Konu tamamlama:** Konu tamamlama, personel eğitimlerinde katılımcıların oluşturabileceği farklı etkinliklerden biridir. Bu çalışmayla, gösterilen filmin

bir bölümü izlettirilir ve katılımcıdan izlenen bölümün diğer bölümü bizzat kendilerinin oluşturmaları istenebilir. Bu bağlamda, katılımcıdan yazdıkları konuyu hangi sebeplere dayanarak oluşturduklarını ifade etmeleri de istenebilir.

3.6.5 Karikatür ve fotoğraflar

Karikatürler ve fotoğraflar, eğitimlerde bilgiyi ve beceriyi güçlendirmek ve eğitimdeki enerjiyi arttırmak için kullanılmalıdır. (Biech, 2005)

Aslında, karikatürler resimli şakalardır. Bunun anlamı, bir yandan karikatürler duyguları çekip, metoforlar yaratırken, bir yandan da görsel hafızayı güçlendirir. (Tamblyn, 2003).

3.6.5.1 Eğitimlerde karikatürlerin kullanılması

Yetişkin eğitiminde karikatür kullanmak; aşırıya kaçmamak ve doğru karikatürleri kullanmak şartıyla, katılımcıları rahatlatır ve onları serbest düşünmeye sevk eder (Doring, 2002).

Genel olarak insanların büyük bir kısmı; bilginin % 75-80'ini, görsel olarak öğrenir. Mantıksal olarak karikatürler görsel bilginin kullanımını kolay hale getiren nesnelere dir. Karikatür; resmin odak noktasındaki görsel dikkati indirgeyerek öğrenmeyi artırır ve kişilerin konuya konsantre olmasını sağlar. Amerika'da karikatürün çocuklar ve gençler üzerindeki oldukça etkili olduğu ortaya çıkarıldı. Bun nedenle; gençleri alkole, tütüne ve uyuşturucuya özendirmek için hazırlanan promosyon ve reklamlarda kullanılan karikatürler, yasalar tarafından yasaklanmıştı (www.synergetic.com, 2015).

1996 yılında California Üniversitesi Psikoloji Bölümü Profesörlerinden Richard E. Mayer, 56 kolej öğrencisi üzerinde bir deney yapar. Öğrencilere, Fen Bilgisi dersinin bir konusu 600 kelimelik bir yazı olarak verilir. Bir grup öğrenciye ise aynı konu sadece karikatürlerle dağıtılarak anlatılır. Bir grup öğrenciye ise aynı konu, karikatürlerle birlikte 600 kelimelik yazı ile birlikte anlatılır. Araştırmanın sonucu ise şaşırtıcıdır. Sadece karikatürler gösterilen öğrenciler, sadece yazı, karikatür ve yazı ile konu anlatılanlardan %51 daha fazla konuyu hatırlamaktadırlar. Bu araştırma, karikatürün (resimlerin) hafızada daha kalıcı olduğunu ispatlamaktadır (www.wyliecomm.com, 2011).

Öğrenenler, genellikle konulara kaygıyla yaklaşırlar. Karikatürler, bilimsel değişiklikleri besleyerek sınıfın ruh hali değiştirir. Gülmek, öğrencilerin kaygılarını gidererek, kişilerarası ilişkileri geliştirir. Eğitimlerde kullanılacak karikatürlerin iyi seçilmesi gerekmektedir. Karikatür, aynı zamanda zor konuları anlamada, sert tartışmaları yumuşatmakta kullanılan bir "buz kırıcı" olarak kullanılır. Bazen karikatürde anlatılmak istenenle, öğrencinin aklına gelen şey aynı olmayabilir. Yetişkin sınıflardaki eğitimlerde, özellikle de altyazılı karikatürlerin bazılarının işe yaramadığı görülmüştür (www.alm-online.net, 2015).

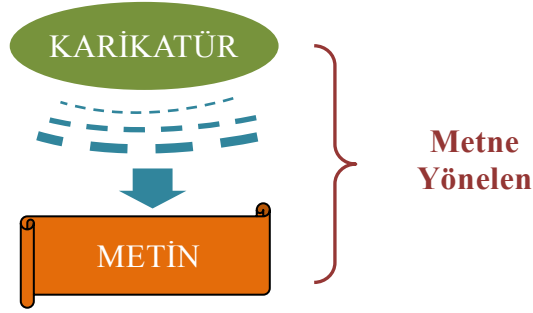
Karikatürleri sunumlarımızda kullanırken şunlara dikkat etmeliyiz (Tamblyn, 2003):

- Konunuzla ilgili karikatürleri kesin (kopyalayın). Seçtiğiniz karikatürlerin kesinlikle konunuzla ilgili olduğundan emin olun.
- Bir dosya oluşturup, onları muhafaza edin.
- Bir eğitmen olarak karikatür sevenlerden destek alın. Katılımcılar belli bir zaman sonra karikatür konusunda destek olacaklardır.
- Bulduğunuz karikatürlerin telif haklarının olabileceğini unutmayın. Gerekliğinde, karikatür çizerinden veya hak sabinden izin almayı unutmayın.

3.6.5.2 Karikatürle eğitim konularının bütünleşmesi

Eğitimlerde, genel anlamda karikatür ile konunun bütünleştirilmesi için üç aşamadan bahsedilir. Bu üç aşama şunlardır (Efe, 2008):

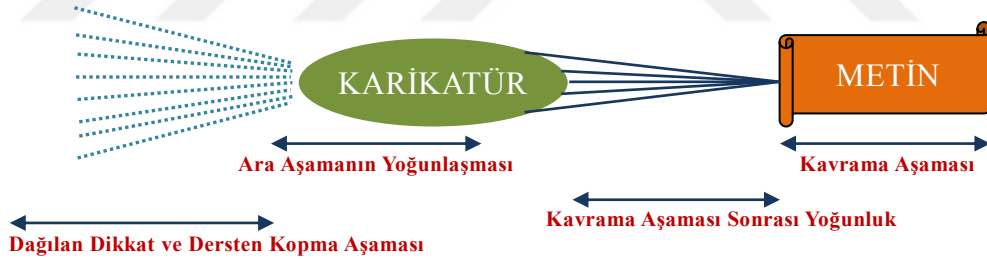
Karikatürle ilk odağın başlaması: Bu aşamada, katılımcıların eğitime motivasyonlarının başladığı aşamadır. Eğitim konusuna uygun, görsel bir metin olarak seçilmiş bir karikatür, konu ile ilişkilendirildiği zaman katılımcının güdülenmesini artırarak onların dikkatlerini konuya çeker ve "dikkat toplama ya da yayma aşaması" olarak adlandırılır. Dikkat yayma aşamasında dikkat metne kayan. Bu aşamada bilgiler ya da sunular katılımcıya 4-6 dakika gibi bir sürede verilir. Bu sürede bu aşamanın en etkili olduğu süredir. Konuya veya konunun içindeki bilgilere göre değişebilir. Çok yoğun söz konusu olduğu öğretimlerde bu süre 10-15 dakikaya çıkabilir. Daha sonrasında ise karikatürden kopuş ve metne yöneliş başlar. Karikatürün işlevi azalır. En son aşamada ise, anlatılan konu toplanır ve verilerin sonucu tamamlanır. Karikatürün işlevi biter.



Şekil 3.2: Karikatürden kopuş, metne yöneliş

Kaynak: Efe, H. (2008). Derslerde Karikatür ile Konuyu Bütünleştirme Aşamaları, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi

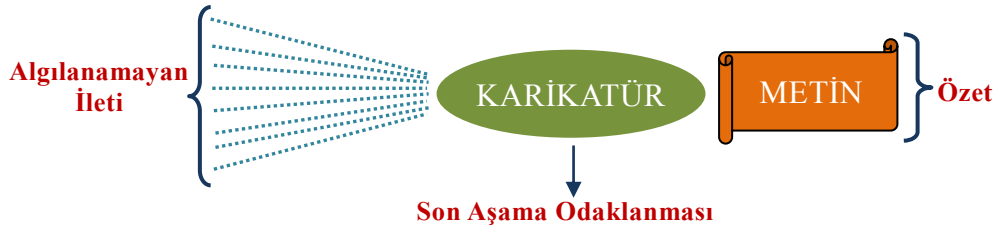
Ara aşamada karikatürün kullanımı: Eğitimci, eğitim ortamında katılımcıların dikkatlerini derse toplamak için karikatür kullanır. Dersin canlılık getirir. Bu aşamada; eğitimin ilk başında konuya odaklanamayan katılımcının dikkatini derse yönlendirir. Eğitimci, katılımcıdaki eksikliği kapatmak için önceki kısımları toparlayarak verir. Bu aşama sayesinde eğitim katılımcısı, konudan koparılmadan eğitime çekilir.



Şekil 3.3: Ara Aşamada Karikatürün Kullanımı

Kaynak: Efe, H. (2008). Derslerde Karikatür ile Konuyu Bütünleştirme Aşamaları, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi

Son aşamada konunun odaklanması: Eğitimin başında dikkatini eğitime veremeyen veya dikkati dağılan eğitim katılımcısına, kaçırdığı konular bu son aşamada verilerek, dikkati toplanır. Bu sayede katılımcı, eğitim konusu hakkında detaylı bilgi sahibi olmasa bile en azından dersteki konuları ana hatları ile kavrar.



Şekil 3.4: Son Aşamada Karikatürün Kullanımı

Kaynak: Efe, H. (2008). Derslerde Karikatür ile Konuyu Bütünleştirme Aşamaları, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi

Bir mizahi kavrama mekanizması karikatürler yorumlanırken kullanılmaktadır. Bu mizahi kavrama mekanizması daha çok mizah kuramlarından uyumsuzluk kuramına dayanmaktadır. Konun özü şudur ki; bir kişi bir espri ile karşılaştığında, sözel veya görsel uyarıcıları aldığı anda zihnindeki şemaları çalıştırarak, esprinin içindeki uyarıcılarla ilgili bilgileri, bir beklenti havuzundan aklına getirir. Daha sonra bu havuzdaki bilgilerle, esprinin içindeki yer alan bilgileri karşılaştırır. Bu bilgiler arasında bir zıtlık / uyumsuzluk oluşursa bu durum ya kişiye haz verir, ya da gülme duygusu açığa çıkar (Kılınç, 2008).

3.6.5.3 Eğitimlerde kullanılabilir karikatür çeşitleri

Eğitim ve Öğretim üzerine araştırmaları bulunan Işıl Uğurel, karikatürleri eğitimde kullanımlarına göre üç grupta sınıflandırma yapmıştır. Karikatürler, eğitimlerde gösterim şekillerine göre çeşitlenmektedir. Belli başlı karikatür çeşitleri aşağıda yer almaktadır (Uğurel ve Moralı, 2006):

- **Dikkat ve eğlenceye yönelik karikatürler:** Daha çok güldürmeye ve güldürürken de düşündürmek için hazırlanan karikatürlerdir. Bu karikatürlerin esas özelliği anlatılmak istenenin eğlendirici bir biçimde verilmesidir. Mizahi karikatürler diye de adlandırılan bu karikatür türünde, siyasi söylemler asla yer almaz iken daha ziyade günlük veya bir konuya yönelik, esprili mesajlar veren çizimlerdir.
- **Araştırma ve düşünmeye yönelik karikatürler:** Katılımcının akıl yürütme yürüterek, belli konu veya olaylarla ilişkili önemli noktaların vurgulanmak istenen karikatürlerdir. Katılımcıların beyin fırtınası yapma fırsatı sunan karikatürlerdir.

- **Kavram karikatürleri:** Diğer karikatür çeşitlerine göre daha kullanışlı ve etkili bir yapıya sahip olan kavram karikatürleri bilimsel konulara alternatif bir bakış açısı öne sürer. Karakterleri birbirleriyle tartışmaya davet eden daha çok günlük olayları içeren karikatürlerdir.

Kavram karikatürleri İngiltere gibi Batı ülkelerinde yapılandırmacı yaklaşımı temel alan yeni bir öğrenme-öğretme aracı ve yöntemi olarak Naylor ve McMurdo tarafından tasarlanmış, daha sonra ise fen, matematik gibi alanlar için geliştirilmeye başlanmıştır (Stephenson ve Warwick, 2002).

Kavram karikatürlerinin özellikleri şöyle özetlenebilir (Keogh ve diğ., 1998):

- Kavram karikatürlerinde, sınırlı okuryazarlığa sahip her yaştaki kişileri etkilemek için kısa metinler kullanılmalıdır.
- Kavram karikatürlerinde, katılımcıların bilim ile günlük yaşam arasında bağlantıyı kurabilmesi için bilimsel fikirler günlük olaylara uygulanmalıdır.
- Kavram karikatürlerinde, bilimsel olarak uygun görüş ya da görüşler alternatif düşünceler arasından seçilir.
- Kavram karikatürlerinde, katılımcıların konuşma balonlarındaki doğru fikri kolayca bulamamaları için bütün konuşma baloncukları eşit statüde düzenlenmelidir.

3.6.5.4 Eğitimlerde karikatür kullanmanın faydaları

Birçok eğitimci, eğitimlerini daha zevkli, daha etkili yapmanın yollarını ararlar. Bunların başında, eğitimlerde karikatür kullanmak gelmektedir.

Eğitim sunumlarında genel olarak karikatür kullanmanın getirdiği faydaları şöyle sıralayabiliriz (Yelon ve Anderson, 1989):

- Katılımcıların ilgisini çeker.
- Vurgulamak istediğiniz konuyu kuvvetlendirir.
- Katılımcılara eğitmenin ilgili olduğunu gösterir.
- Katılımcıların ilgisini canlı tutar.
- Karikatürler etkili örneklerdir.

Personel eğitimlerde en çok kullanılan karikatür tipi kavram karikatürleridir. Yapılan çalışmalarda kavram karikatürlerini eğitim sunumlarında kullanmanın birçok yararı olduğu tespit edilmiştir. Bu yararlar şöyle sıralanabilir (Stephenson ve Warwick, 2002):

- Katılımcıların var olan düşünce ve bilgilerinin ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Düşünceleri sorgulatarak ve derinleştirerek ayrıntıya girmeyi kolaylaştırır.
- Alternatif bakış açıları sunar.
- Tartışma ortamı oluşturmak için bir uyaran olarak kullanılır.
- Sınıf içi tartışmaları kısa sürede başlatır.
- Kavram yanlışlarını ve kararsızlıkları ortaya çıkarır ve giderilmesini sağlar.
- Öğrenmenin kalıcılığını artırır.
- Araştırmaya yönlendirir.
- Katılımı ve güdülenmeyi artırır.
- Süreç veya sonuç değerlendirmede bir ölçme aracı olarak kullanılabilir.
- Bir konuyu tekrar etmeye ya da özetlemeye yardımcı olmak için kullanılabilir.
- Bilimsel fikirlerin görsel sunumunu sağlar.
- “Böyle düşünmenizin sebebi nedir?” gibi açık uçlu sorular aracılığıyla katılımcılar, olayların teorik yönlerini öğrenir..
- Soyut olanının somut bir şekilde ifadesini sağlar.
- Katılımcıların düşüncelerini mantık akışı ve bütünlük içinde sunmalarını sağlar. Böylelikle, onların karşılaştırma yapma, sebep-sonuç ilişkisi kurma sınıflandırma, değerlendirme gibi zihinsel becerileri geliştirir.
- Katılımcıların kendi anlayış düzeylerini değerlendirmesini sağlar.

4. EĞİTİMLERDE MİZAH VE KARİKATÜR KULLANIMI ÜZERİNE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının ana amacı; eğitimlerde mizah ve karikatür kullanmanın, yapılan eğitimlerin memnuniyetine ve akılda kalıcılığına etkisinin araştırılmasıdır.

Bu nedenle tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminde eğitimin yönetiminin önemi, faydaları, uygulama adımları incelenmiş, ikinci bölümde; eğitimlerde mizah çeşitlerinden, eğitimlerde, niçin, neden ve nasıl kullanılmalrı gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, piyasada faaliyet gösteren bir perakende firması çalışanlarına eğitim verilmiş ve eğitim sonunda yapılan anketlerdeki sonuçlar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anket ve analiz bölümünde; iki bölüm halinde işgörenlere eğitim verilmiştir. Aynı demografik özelliklere sahip olan bu iki gruptan birinci grup eğitimlerinde mizah çeşitleri ve karikatür gösterilerek eğitim yapılırken, ikinci gruba verilen aynı konular mizah çeşitleri ve karikatür kullanılmadan yapılmıştır. Eğitimler sonunda; her iki gruba da, eğitimde anlatılan konulardan hazırlanan çoktan seçmeli test uygulanmış, eğitimde anlatılan bilgilerin ne kadarının akılda kaldığını ölçülmüştür. Aynı konular anlatılmasına rağmen, her iki gruba yapılan anket sonuçları incelenmiş, böylelikle mizah ve karikatürün eğitimlerdeki memnuniyet sonuçlarının nasıl farklı olduğu, eğitim sonunda yapılan sınav sonuçlarına nasıl yansıdığı araştırılarak, mizah ve karikatürün eğitimlerde kullanılmasının fayda ve yararları ortaya konmuştur.

Personel eğitimlerinin genel amacı, personel üzerindeki davranış değişikliğini sağlayarak, örgütün genel başarısını, performansını arttırmaktır. Eğitimlerdeki katılımcıların genel memnuniyeti sağlanmadan, yapılan memnuniyet ve çoktan seçmeli bilgi test sonuçlarına bu memnuniyet yansımadan bunun mümkün olmadığını ispatlanması amaçlanmıştır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul, Gaziantep, Adana, Erzurum, Van, İzmir, Eskişehir ve Ankara faaliyet gösteren perakendecilik sektöründe bir firma oluşturmaktadır. 8 ilde toplam 189 işgörüne “Temel Satış Eğitimi” verilmiş, eğitim sonunda anket uygulanmıştır. Anketlerin 100 tanesi, mizah ve karikatür kullanılarak eğitim verilmiş olanları, 89’u ise mizah ve karikatür kullanılmadan temel satış eğitimi verilenleri göstermektedir. Veriler SPSS 23.0 for Windows programına göre analiz edilmiştir. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma; eğitimlerdeki memnuniyetin, karikatürlü ve karikatürsüz gruptaki farklılıkları ve mizah ve karikatürlerin her iki grup içindeki etkileri ile sınırlıdır.

Yapılan çalışmada, anket içeriğinde bulunan soru ve yargı ifadelerini yanıtlayanların aynı biçimde algıladıkları, gerçek durumu ve tutumları yansıtır şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlı bir örnek üzerinde yapıldığından, elde edilen sonuçlar söz konusu olan perakendecilik firması çalışanlarını içermektedir. Sonuçlar, çalışması yapılan firmayı ilgilendirdiğinden bu verileri tüm Türkiye’deki faaliyet gösteren perakende sektöründe veya tüm sektörlerde geçerli olmadığı vurgulanmalıdır.

Ayrıca, son soruda, eğitim sonunda yapılan sınavın sonuçları çok başarılı, başarılı ve başarısız olarak girilerek, bu sınav sonuçların da; her iki grup için farklılıklar araştırılmıştır.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda belirtilen hipotezler çerçevesinde gerekli veriler analiz edilmiştir. Bu hipotezler;

H₀: Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumu ile eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu arasında ilişki yoktur.

H₁: Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumu ile eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu arasında ilişki vardır.

H₀: Mizah ve karikatür kullanarak eğitim alan katılımcıların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması ile bu eğitimi mizah ve karikatür kullanılmadan alanların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması arası anlamlı fark yoktur.

H₁: Mizah ve karikatür kullanarak eğitim alan katılımcıların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması ile bu eğitimi mizah ve karikatür kullanılmadan alanların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması arası anlamlı fark vardır.

4.4 Araştırmanın Yöntemi

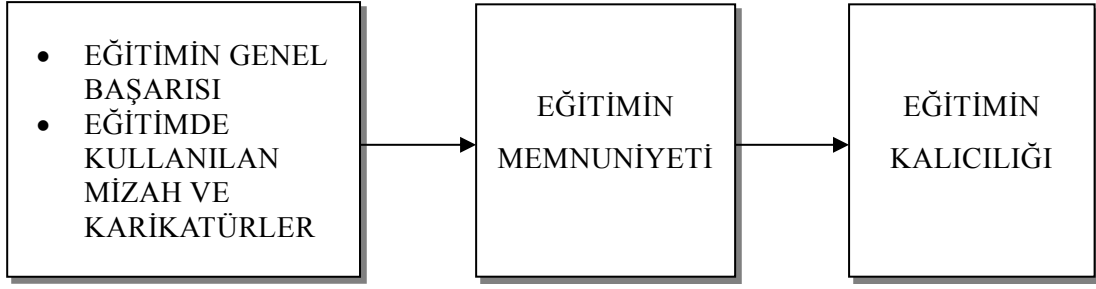
Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve bu anketler eğitim sonunda katılımcılara doldurularak, toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu ve Firmadaki Çalışma süresi olmak üzere 4 adet demografik soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise 22 adet sorudan oluşan 5'li likert tipi ölçek bulunmaktadır.

Araştırmada verilerin analizinde, SPSS 23.0 for Windows programı kullanılmış ve anket uygulaması sonucu elde edilen veriler bu program ile analiz edilerek çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Kullanılan yöntemler şunlardır:

- Bağımsız Gruplar T Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir. Çalışmada kullanılan dataların normal dağıldığı varsayılmıştır.
- Ki-kare: İki kategorik değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılır.

4.5 Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde anket çalışmasının sonuçları ele alınmış ve bir grupta yapılarak 2 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; eğitimin genel başarısı, eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerdir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.6 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin gayesi verilerin tesadüflüğünü ölçmek, kontrol etmektir. Ankete verilen yanıtlar gelişigüzel dağılım gösteriyorsa anket neticelerinin güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi; aralarından herhangi bir örneğin seçilmesiyle güvenilirliğini, rastlantısallığını ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Neticenin güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilmektedir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Eğitimin Genel Memnuniyeti	0,968	12
Eğitimde Kullanılan Mizah ve Karikatürlerin Memnuniyeti	0,962	10

Yukarıdaki çizelgeye göre güvenilirlik katsayıları; İM için $\alpha=0,968$ olduğu yüksek seviyede güvenilir, örgütsel bağlılık için $\alpha=0,962$ olduğu yüksek seviyede güvenilirdir. Bu neticeler çerçevesinde örnek hacmi analizimiz oldukça uygun

seviyededir. Örnek gelişigüzel dağılmıştır. Ölçeklerden soru çıkarmaya ve soru eklemeye gerek duyulmamaktadır.

4.7 Demografik Bilgiler

Çizelge 4.2: Demografik Bilgiler Dağılımı

		Grup			
		Karikatürlü		Karikatürsüz	
		n	%	n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	91	91,0	85	95,5
	Kadın	9	9,0	4	4,5
Yaş Ortalamanız	16-18 arası	18	18,0	9	10,1
	19-22 arası	57	57,0	58	65,2
	23-30 arası	25	25,0	22	24,7
Öğrenim Durumunuz	Lise	35	35,0	27	30,3
	Ön Lisans	22	22,0	20	22,5
	Lisans	43	43,0	41	46,1
	Master	0	0,0	1	1,1
Firmada Çalışma Süreniz	0-1 yıl	96	96,0	83	93,3
	1-3 yıl	2	2,0	4	4,5
	3-5 yıl	0	0,0	2	2,2
	5-10 yıl	1	1,0	0	0,0
	10-20 yıl	1	1,0	0	0,0

Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alan katılımcılardan erkek olanların oranı %91,0 iken kadın olanların oranı %9,0; 16-18 yaş arası olanların oranı %18,0; 19-22 yaş arası olanların oranı %57,0; 23-30 yaş arası olanların oranı %25,0; lise mezunu olanların oranı %35,0; ön lisans mezunu olanların oranı %22,0; lisans mezunu olanların oranı %43,0; firmada çalışma süresi 0-1 yıl arası olanların oranı %96,0; 1-3 yıl arası olanların oranı %2,0; 5-10 yıl arası olan kişinin oranı %1,0; 10-20 yıl olan kişinin oranı %1,0'dir.

Mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alan katılımcılardan erkek olanların oranı %95,5 iken kadın olanların oranı %4,5; 16-18 yaş arası olanların oranı %10,1; 19-22 yaş arası olanların oranı %65,2; 23-30 yaş arası olanların oranı %24,7; lise mezunu olanların oranı %30,3; ön lisans mezunu olanların oranı %22,5; lisans mezunu olanların oranı %46,1; master yapan kişinin oranı %1,1; firmada çalışma süresi 0-1

yıl arası olanların oranı %93,3; 1-3 yıl arası olanların oranı %4,5; 3-5 yıl arası olanların oranı %2,2'dir.

4.8 Memnuniyet Ölçeklerine Ait İstatistikler

Çalışmada kullanılan eğitim genel memnuniyeti ile eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ölçekleriyle ilgili istatistiki bilgiler tablosu çizelge 4.3'de verilmiştir.

Çizelge 4.3: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışan Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Eğitimin Genel Memnuniyeti	189	1,00	5,00	4.08	0,01
Eğitimde Kullanılan Mizah ve Karikatürlerin Memnuniyeti	100	1,00	5,00	3,67	0,43

Yukarıdaki çizelgede eğitim genel memnuniyeti ve eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır. 5'li likert şeklindeki ölçeklerde çalışanlar her ifadeye minimum 1, maksimum 5 olacak şekilde puan vermiştir.

Eğitim genel memnuniyeti için çalışanlar en düşük 1 = hiç etkisi yok, en yüksek 5 = oldukça etkili arasında yanıt vermiştir. Buna göre eğitim genel memnuniyeti için ortalama değerleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

$1,00 \leq$ Ortalama değer $< 1,50$ aralığında hiç etkisi yok

$1,50 \leq$ Ortalama değer $< 2,50$ aralığında kısmen etkili

$2,50 \leq$ Ortalama değer $< 3,50$ aralığında kararsızım

$3,50 \leq$ Ortalama değer $< 4,50$ aralığında etkili

$4,50 \leq$ Ortalama değer $\leq 5,00$ aralığında oldukça etkili

Buna göre eğitimin genel memnuniyeti için çalışanların ortalama algı düzeyi 5 üzerinden 4,08 bulunmuştur. Bu değer çalışanlar için eğitimin genel memnuniyetinin etkili olduğu algısını oluşturmuştur.

Eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ölçeği için 1 ile 5 arasında puanlanan sistemde ortalama değerlerin aldığı değeri aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz.

$1,00 \leq \text{Ortalama değer} < 1,50$ aralığında kesinlikle katılmıyorum

$1,50 \leq \text{Ortalama değer} < 2,50$ aralığında katılmıyorum

$2,50 \leq \text{Ortalama değer} < 3,50$ aralığında kararsızım

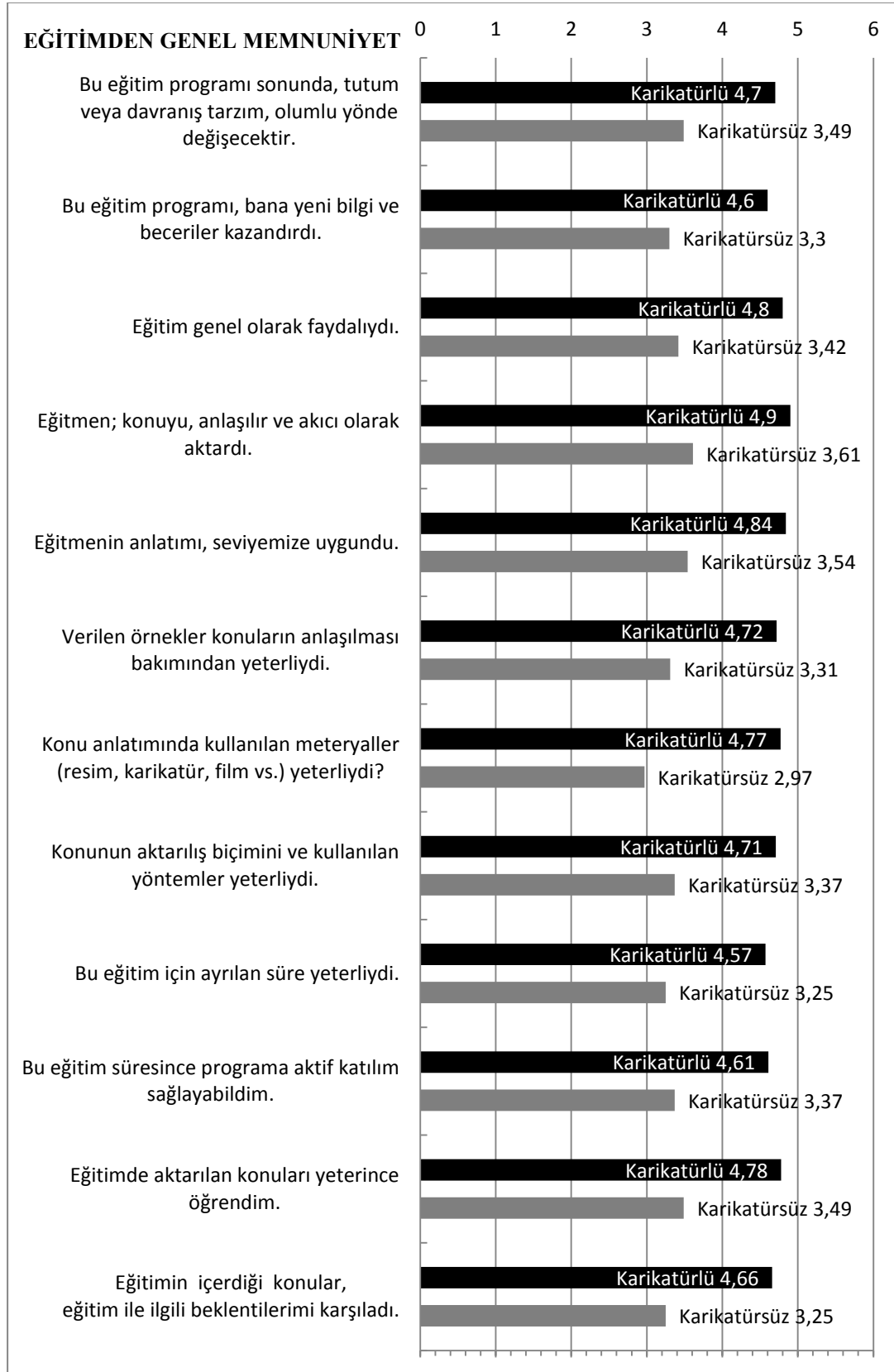
$3,50 \leq \text{Ortalama değer} < 4,50$ aralığında katılıyorum

$4,50 \leq \text{Ortalama değer} \leq 5,00$ aralığında kesinlikle katılıyorum

Eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ölçeği için çalışanların ortalama algısı 5 üzerinden 4,67 bulunmuştur. Bu değer sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının oldukça yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

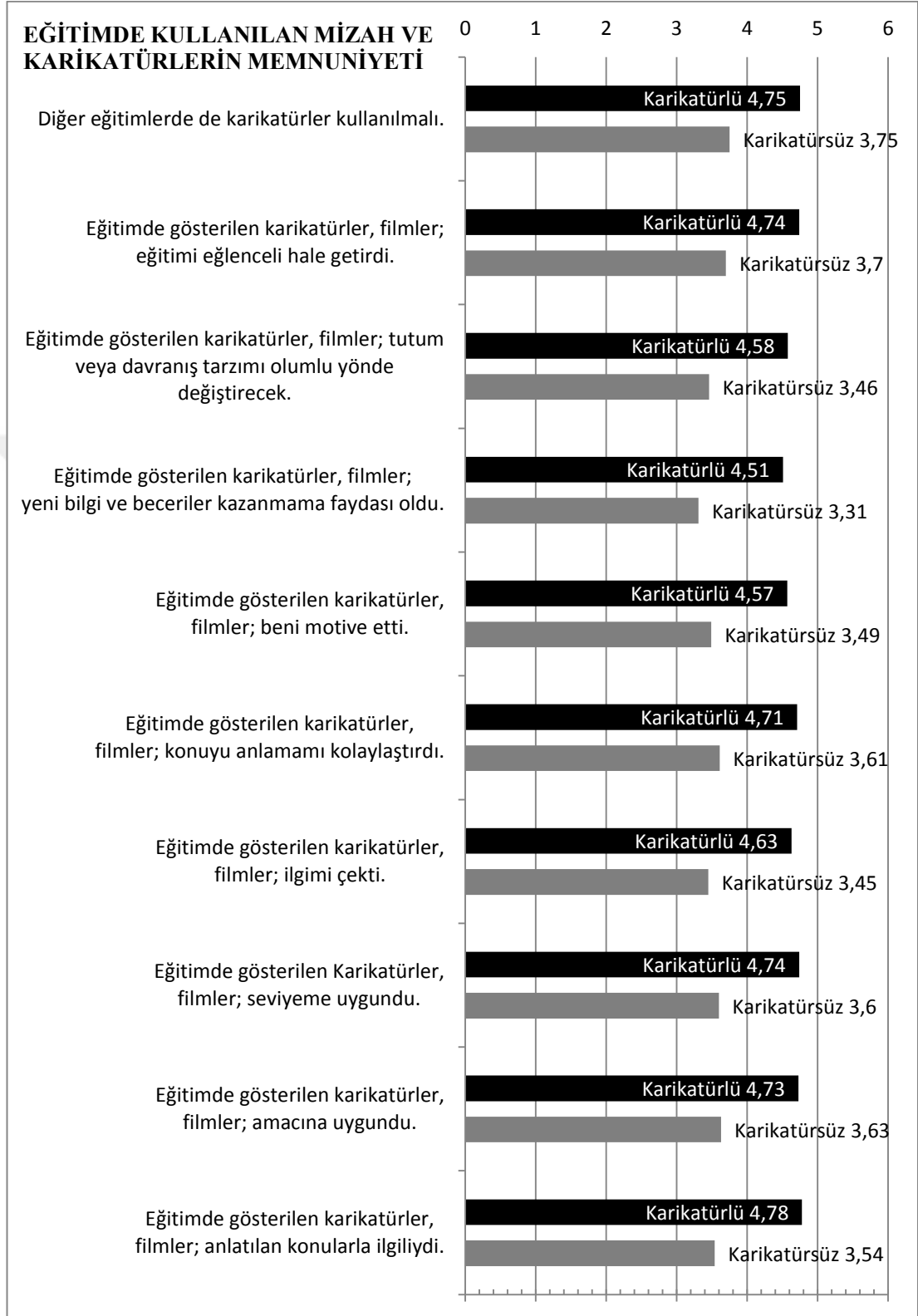
Aşağıdaki grafiklerde ise eğitimin genel memnuniyeti ve eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ölçeklerinin tüm maddeleri için çalışanların ortalama eğilimleri gösterilmiştir.

Çizelge 4.4: Eğitimden Genel Memnuniyet Algı Düzeyleri



Yukarıdaki grafikte eğitimde genel memnuniyetle ilgili her bir maddenin çalışanlar üzerindeki algı düzeyi gösterilmiştir.

Çizelge 4.5: Eğitimde Kullanılan Mizah ve Karikatürlerin Memnuniyet Algı Düzeyleri



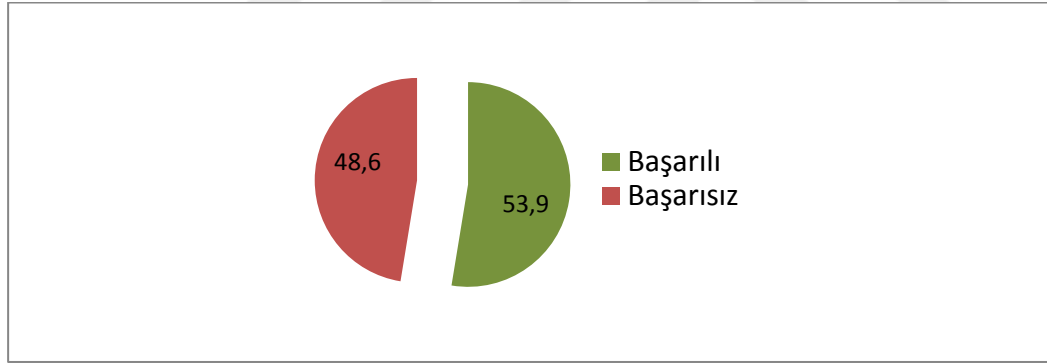
Yukarıdaki grafikte eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerin memnuniyeti ile ilgili her bir maddenin çalışanlar üzerindeki algı düzeyi gösterilmiştir.

4.9 Yapılan Sınav Durumuna İlişkin K-Kare Analizi

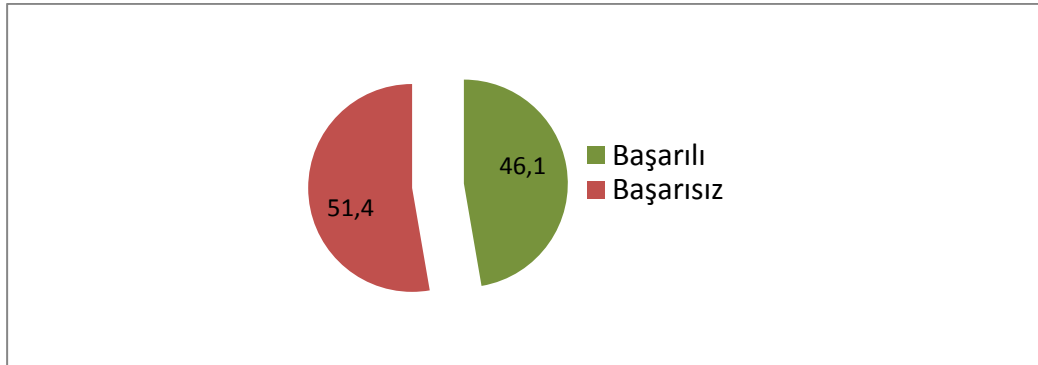
Çizelge 4.6: Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumu ile Eğitim Sonunda Yapılan Yazılı Sınav Sonucunun İlişki Analizi (Ki-kare)

		Grup				Ki-kare	p
		Karikatürlü		Karikatürsüz			
		n	%	n	%		
Eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu.	Başarılı	82	53,9	70	46,1	7,138 ^a	,563
	Başarısız	18	48,6	19	51,4		

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumu ile eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu arasında ilişki vardır ($p < 0,05$). Buna göre mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanlardan sınav sonucunda başarılı olanların oranı %53,9; başarısız olanların oranı %48,6; mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanlardan sınav sonucunda başarılı olanların oranı %46,1; başarısız olanların oranı %51,4'dir. Sonuçlara baktığımızda mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların daha başarılı olmadığı görülmektedir. Karikatürlerle yapılan eğitim ile sınav sonucu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.



Şekil 4.2: Karikatürlü Grupta Başarı Oranları



Şekil 4.3: Karikatürsüz Grupta Başarı Oranları

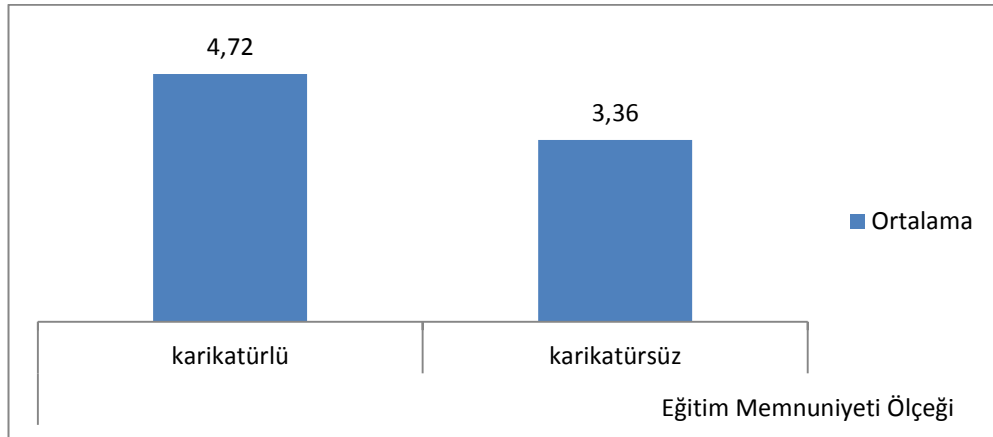
4.10 Mizah ve Karikatürün Genel Eğitim Memnuniyet Düzeylere Etkisinin Karşılaştırılması

Yapılan anket sonucunda; eğitim memnuniyeti ölçeğinin mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumuna göre farklılaşmasını gösteren inceleme çizelge 4.7’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.7: Eğitim Memnuniyeti Ölçeğinin Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi

Grup		n	Ortalama	ss	t	p
Eğitim Memnuniyeti Ölçeği	Karikatürlü	100	4,72	0,27	11,754	,000
	Karikatürsüz	89	3,36	1,05		

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında Eğitim Memnuniyeti Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ölçek için katılım düzeyleri ortalaması 4,72 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,36’dır. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanların aldığı eğitimden daha memnun oldukları görülmektedir.



Şekil 4.4: Eğitim Memnuniyeti Ölçeği

Eğitim sonunda yapılan anketteki eğitim memnuniyet ifadelerinin, mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumlarına göre farklılaşmasının soru bazında incelenmesi çizelge 4.8’de çıkarılmıştır.

Çizelge 4.8: Eğitim Memnuniyeti İfadelerinin Mizah ve Karikatür Kullanılarak ya da Kullanılmadan Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının Soru Bazında İncelenmesi

Grup		n	Ortalama	ss	t	p
Eğitimin içerdiği konular, eğitim ile ilgili beklentilerimi karşıladı.	Karikatürlü	100	4,66	0,50	9,220	0,000
	Karikatürsüz	89	3,25	1,37		
Eğitimde aktarılan konuları yeterince öğrendim.	Karikatürlü	100	4,78	0,42	8,258	0,000
	Karikatürsüz	89	3,49	1,42		
Bu eğitim süresince programa aktif katılım sağlayabildim.	Karikatürlü	100	4,61	0,57	7,916	0,000
	Karikatürsüz	89	3,37	1,38		
Bu eğitim için ayrılan süre yeterliydi.	Karikatürlü	100	4,57	0,77	7,705	0,000
	Karikatürsüz	89	3,25	1,45		
Konunun aktarılış biçimini ve kullanılan yöntemler yeterliydi.	Karikatürlü	100	4,71	0,52	9,815	0,000
	Karikatürsüz	89	3,37	1,19		
Konu anlatımında kullanılan materyaller (resim, karikatür, film vs.) yeterliydi?	Karikatürlü	100	4,77	0,42	14,638	0,000
	Karikatürsüz	89	2,97	1,09		
Verilen örnekler konuların anlaşılması bakımından yeterliydi.	Karikatürlü	100	4,72	0,49	11,067	0,000
	Karikatürsüz	89	3,31	1,10		
Eğitmenin anlatımı, seviyemize uygundu.	Karikatürlü	100	4,84	0,42	8,937	0,000
	Karikatürsüz	89	3,54	1,31		
Eğitmen; konuyu, anlaşılır ve akıcı olarak aktardı.	Karikatürlü	100	4,90	0,33	9,225	0,000
	Karikatürsüz	89	3,61	1,28		
Eğitim genel olarak faydalıydı.	Karikatürlü	100	4,80	0,40	9,617	0,000
	Karikatürsüz	89	3,42	1,30		
Bu eğitim programı, bana yeni bilgi ve beceriler kazandırdı.	Karikatürlü	100	4,60	0,65	8,749	0,000
	Karikatürsüz	89	3,30	1,26		
Bu eğitim programı sonunda, tutum veya davranış tarzım, olumlu yönde değişecektir.	Karikatürlü	100	4,70	0,48	8,320	0,000
	Karikatürsüz	89	3,49	1,29		

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Eğitimin içerdiği konular, eğitim ile ilgili beklentilerimi karşıladı” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,66 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,25’tir. Buna

göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar aldığı eğitimin içerdiği konuların, eğitim ile ilgili beklentilerini daha fazla karşıladığını belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Eğitimde aktarılan konuları yeterince öğrendim” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,78 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,49’dur. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar aldığı eğitimde aktarılan konuları daha iyi öğrendiğini belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Bu eğitim süresince programa aktif katılım sağlayabildim” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,61 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,37’dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitim süresince programa daha aktif katılım sağladığını belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Bu eğitim için ayrılan süre yeterliydi” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,57 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,25’tir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitim için ayrılan süreyi daha yeterli bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Konunun aktarılış biçimini ve kullanılan yöntemler yeterliydi” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,71 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,37’dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitimde konunun aktarılış biçimini ve kullanılan yöntemleri daha yeterli bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Konu anlatımında kullanılan materyaller (resim, karikatür, film vs.) yeterliydi” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah

ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,77 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 2,97'dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitimde konunun anlatımında kullanılan materyalleri daha yeterli bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Verilen örnekler konuların anlaşılması bakımından yeterliydi” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,72 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,31'dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitimde verilen örneklerin konuların anlaşılması bakımından daha yeterli bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Eğitmenin anlatımı, seviyemize uygundu” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,84 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,54'tür. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitmenin anlatımını seviyesine daha uygun bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Eğitmen; konuyu, anlaşılır ve akıcı olarak aktardı” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,90 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,61'dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitmenin konuyu daha anlaşılır ve akıcı aktardığını belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Eğitim genel olarak faydalıydı” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,80 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,42'dir. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar eğitimi genel olarak daha faydalı bulduğunu belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Bu eğitim programı, bana yeni bilgi ve beceriler kazandırdı” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,60 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,30’dur. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar bu eğitimin programının kendisine yeni bilgi ve becerileri daha fazla kazandırdığını belirtmiştir.

Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alan gruplar arasında “Bu eğitim programı sonunda, tutum veya davranış tarzım, olumlu yönde değişecektir” ifadesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mizah ve karikatür kullanılarak eğitim alanların söz konusu ifade için katılım düzeyleri ortalaması 4,70 iken mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim alanların ortalaması 3,49’dur. Buna göre eğitiminde mizah ve karikatür kullanılanlar bu eğitimin programı sonunda, tutum veya davranış tarzında olumlu yönde daha fazla değişeceğini belirtmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İKY'nin bir alt birimi olan eğitim yönetiminin, en önemli aşamaları, eğitim ihtiyacının analiz edilmesi, planlamanın gerçekleştirilip, bütçenin oluşturulmasından sonra eğitimin gerçekleştirilmesidir. Örgütlerde, işgörenler her zaman personel eğitimlerine soğuk durmuş, zaman zaman mazeretler uydurularak eğitimlerden uzak durulmaya çalışmışlardır. Bu nedenle, eğitimin bu soğuk yüzünü yumuşatmak için çözümler aranmaya çalışılmış, konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında akademik çevrelerce onlarca makale, tez ve araştırma yapılarak çözüm önerileri getirmek istenmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eğitimin, insan kaynakları yönetimindeki önemi incelenirken ikinci bölümde mizahın tanımı, perakendecilik sektöründe ve eğitimlerde kullanılacak mizah türleri incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın işgörenlerine eğitim sonu anketi yapılacak, mizah ve karikatürün etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın amacı; mizah ve karikatür kullanılarak eğitim verilen grup ile mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim verilen grup arasındaki eğitim memnuniyet farkının incelenmesidir. Ayrıca, mizah ve karikatürün eğitim sonunda yapılan sınavdaki başarıya etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmamızda; iki hipotez araştırılmıştır. Mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumu ile eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu arasında ilişki ile mizah ve karikatür kullanarak eğitim alan katılımcıların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması ile bu eğitimi mizah ve karikatür kullanılmadan alanların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması arası anlamlı fark araştırılmıştır.

Araştırma için Türkiye'de 145 mağazası olan bir perakendecilik firması çalışanları seçilmiştir. Mağazacılık zincirinin 189 işgörenine temel satış eğitim verilmiş, demografik özellikleri aynı olan bu kişiler iki gruba ayrılmış, 100 kişilik bir gruba mizah ve karikatür kullanılarak eğitim verilmiş, 89 kişilik bir gruba da mizah ve karikatür kullanılmadan eğitim verilmiştir. 8 ilde gerçekleştirilen eğitimler sonunda tüm katılımcılara 22 sorudan oluşan, 5 likert sistemiyle bir anket yapılarak eğitimden memnuniyetleri ölçülmüştür.

Araştırma modelinde anket çalışmasının sonuçları ele alınmış ve bir gruplama yapılarak 2 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; eğitimin genel başarısı ve eğitimde kullanılan mizah ve karikatürlerdir. Bu iki faktörden de; eğitimin memnuniyetine, eğitim sonu yapılan sınav sonucundan da eğitimin kalıcılığına ulaşmaya çalışılmıştır.

22 adet sorudan 12 soru, eğitimin genel memnuniyetini, 10 soru ise eğitimde gösterilen mizah ve karikatürle ilgilidir. Anketteki cevaplar bağımsız gruplar T testi ve Ki-kare testi yöntemiyle, SPSS 23,0 for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir. 12 soruluk eğitimin geneliyle ilgili sorular ile 10 soruluk karikatürlü eğitim alanların karikatürlerle ilgili memnuniyet cevapları T testi ile ayrı gruplar halinde analiz edilmiş, analiz sonucunda eğitimlerinde karikatür kullanılanların anket ortalaması 4,72 çıkarken, eğitimlerinde karikatür kullanılmadan eğitim alanların memnuniyet ortalaması 3,35 çıkmıştır.

Eğitime katılan her bir işgörene, eğitim sonunda 16 soruluk, çoktan seçmeli bir test sınavı yapılmıştır. Yapılan test sonuçları 100 puan üzerinden değerlendirilmiş, 85 puan ve üstü alanlar “başarılı”, 85 puan altı alanlar “başarısız” olarak kabul edilmiştir. Değerlendirme sonuçları karikatürlü ve karikatürsüz iki grup halinde Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Eğitimlerinde karikatür kullananlardan 82 kişi başarılı olurken, 18 kişi başarısız olmuştur. Eğitimlerinde karikatür kullanılmadan eğitim alanlardan 70 kişi başarılı olurken, 19 kişi başarısız olmuştur. Karikatürlü grubun başarı (%53,9) isen, karikatürsüz grubun başarı oranı (% 48,6)'dır. Aralarında çok az bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak; karikatürle eğitim alan grubun memnuniyet ortalamasının, karikatürsüz eğitim alanlardan daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Karikatürlü grup eğitimlerden daha memnun kalırken, karikatürsüz grup ise daha düşük kalmıştır. Anket sonuçlarına göre, yapılan eğitimler sonunda mizah ve karikatür kullanarak eğitim alan katılımcıların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması ile bu eğitimi mizah ve karikatür kullanılmadan alanların eğitim memnuniyet ölçeği ortalaması arası anlamlı fark vardır. Mizah ve karikatürle eğitim alanlar, almayanlara nazaran eğitimden memnuniyetleri daha yüksektir. Yelon ve Anderson, (1989)'nun da dediği gibi mizah ve karikatür katılımcıların ilgisini çeker. Bu da eğitimin memnuniyeti artırıcı bir etkiye sahiptir.

Ancak bu etkiyi eğitim sonu yapılan sınav sonuçları için söyleyememekteyiz. Karikatürle eğitim alan işgörenlerin sınav sonu başarısı ile aynı eğitimi karikatürsüz alanlar arasında (% 5,3) fark vardır. Karikatürlerle eğitim yapılan grubun sınav sonuç başarısı, karikatürsüz grubun başarısından yüksek değildir. Mizah ve karikatür kullanılmadan yapılan eğitim grubundaki başarı yüzdesi, mizah ve karikatürle eğitim yapılan grubun başarısına yakındır. Stephenson ve Warwick (2002)'a göre eğitim sunumlarında mizah ve karikatürün kullanılması öğrenmenin kalıcılığını artırmaktadır. Bu araştırmada bunun tersi çıkmış, mizah ve karikatür kullanılarak ya da kullanılmadan eğitim alma durumu ile eğitim sonunda yapılan yazılı sınav sonucu arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

Son olarak; eğitimlerde mizah ve karikatür kullanmanın faydası olduğu açıktır. Bu fayda sınav sonuçlarında, eğitimin kalıcılığını arttırmasa da, tüm katılımcıların eğitim memnuniyetine yansiyarak, eğitimin soğuk yüzünü yumuşatmaktadır.

KAYNAKLAR

- Adalı, S.** (1962). *Personel Yönetimi*, 4.Basım, İdare Derneği, İstanbul s.19.
- Aksu, Y.S.** (2014). Mercek, *Karaca'da eğitimler eğlenceli hale geldi*, Kariyer Net Dergisi, 2014, 130.sayı, S.48.
- Alsaç, Ü.** (1999). *Türkiye'de Karikatür*, Çizgi Roman ve Çizgi Film, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aşkun, İ.C.** (1982). *İşgören - Eğitsel Yapıt*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir, S.231- 233.
- Arıcı, S.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Artikel Yayıncılık, İstanbul, S.102.
- Ana Britannica Ansiklopedisi.** (1994). Karikatür md. 18.C. İstanbul: Ana Yayıncılık.
- Baltaş, A.** (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, S.220.
- Barutçugul, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yay., İstanbul, S.32.
- Barnden, J.A.** (1994). *Analogy, Methaphor, and Reminding*, Edited by Barnden J.A. and Holyoak K.J., Ablex Publishing Corporation, New Jersey, S.205.
- Bayraktaroğlu, S.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, S.129.
- Beardwell, I. Holden, L., Claydon, T.** (2004). *Human Resource Management A Contemporary Approach*, Fourth Edition, FT Prentice Hall, England, S.320-321.
- Biech, E.** (2005). *Training for Dummies*, Wiley Publishing.Inc., Canada, S.8.
- Bingöl, D.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, S. 209.
- Cameron, L.** (2003). *Metaphor in Educational Discourse*, Continuum Inc., London, S.13.
- Cavanaugh, R.** (2002). *"An Analysis Of TheRelationshipBetween" Humor Styles And Perceived, Unpublished Doctoral Dissertation, Quality Of Life Among UniversityFaculty, UMI Dissertation Information Service.*
- Cascio, F.W.** (1992). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3.Baskı, Mc Graw-Hill Inc, New York, S.210.
- Chansel, D.** (2003). *Beyaz Perdedeki Avrupa Tarih Öğretimi ve Sinema*, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Tarih Vakfı.
- Chapman, A.J., Hugh, C.F., Derks, P.** (2007). *Humour And Laughter: Theory, Research and Applications*, Transaction Publisher S.162.
- Consalvo, C.** (1989). *Humor in Management: No laughing Matter. Humor: International Journal of Humor Research* 2, S.285-297.

- Çetinarslan, H.Ş.** (2016). *İK Yöneticilerine Tavsiyeler*, Cinius Yayınları, İstanbul, S.97
- Davis, K.** (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, 5.Baskı, Çev.Tosun.K., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.136, İstanbul, S.240
- Dessler, G.** (2005). *Human Resources Management*, 10.Baskı, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, S.273
- Demirel, Ö.** (2001), *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*, Ankara, Pegem Yayınları
- Demircioğlu, İ.H.** (2007). *Tarih Öğretiminde Filmlerin Yeri ve Önemi*, Bilim Dergisi, Sayı: 42, Ahmet Yesevi Üniversitesi Yayınları.
- Deniz, N.** (1999). *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, S.40.
- Dickinson, A. K.** (1972). *The Role of Audio-Visual Material*, Burston Publishing, U.S.A.
- Diñer, Ö.** (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Basıma Haz: İzgraf, İstanbul, S.102.
- Doring, A.** (2002). "The use of cartoons as a teaching and learning strategy with adult learners." *New Zealand Journal of Adult Learning*, S.56-62.
- Efe, H.** (2008). *Derslerde Karikatür ile Konuyu Bütünleştirme Aşamaları*, Bilim ve Akıl Bilim ve Akıl Aydınlanışında Eğitim Dergisi. Mart. 2008. Sayı.84. S.51-53.
- Farmer, A. ve Knight, P.** (1995). *Active History in Key Stages 3 and 4*, London, David Fulton Publishers.
- Fındıkcı, İ.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetim*, 2. Basım, İstanbul Alfa Yayınları, S.13-14.
- Gallo, C.** (2014). *Talk Like TED: The 9 Public-Speaking Secrets of the World's Top Minds*, Martin's Press, New York, U.S.A. S.135
- Genç, N.** (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, S.229.
- Gürsoy, Ü.** (2009). *Edebiyat Eğitimi ve Mizah*, Ankara, Türk Yurdu Dergisi, Sayı:261, S.73.
- Gomez L.R., Balkin D.B., Cardy R.L.** (2007). *Managing Human Resources*, 5th Edition, Person International Edition.
- Hesapçioğlu, M.** (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, S. 6.
- Kaynak, T.** (2012). *Eğitim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Yayınlanmamış Ders Notları, S.11-12.
- Kaynak, T.** (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisat Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:7, S.194.
- Keogh, B., Naylor, S., Wilson C.** (1998). *Concept Cartoons: A New Perspective on Physics Education*, Physics Education, S.219-224.
- Khramtsova, I.** (1996). *College Students' Perception About Sense Of Humor And About The Use Of Humor In U.S. And Russian Classrooms*, Unpublished Doctoral Dissertation, Kansas State University, UMI Dissertation Information Services, U.S.A.

- Kılınc, A.** (2008). *Öğretimde Mizahi Kavramaya Dayalı Bir Materyal Geliştirme Çalışması: Bilim Karikatürleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, İ.** (2014). *Yetişkin Eğitimi*, 3. Basım, Ankara, Akçağ Yayınları, S.124.
- Lindeman, C.E.** (1969). *Halk Eğitiminin Anlamı*, Çeviren: Celal Şentürk, MEB, Ankara.
- Lowe, J.** (1985). *Dünyada Yetişkin Eğitimine Toplu Bakış*, Çeviren:T.Oğuzkan, Unesco Türkiye Milli Komisyonu Yayınları, Ankara, S.21.
- Neo, R.A.** (1999). Çeviri Çetin C. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, S.56.
- Noe, A.N.** (2010). *Employee Training and Development*, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, USA, S.239.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.** (2011). *Fundamentals Of Human Resource Management*, Chapter 7 Training Employees, The McGraw-Hill Companies, S.189, New York.
- Mahmut, H.J. ve Mohd, A.** (2003), *The Value of Bukit Kopeng as an Educational Film: A Research*, The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET), Nisan, Cilt 2, Makale 7.
- Martin, R.A.** (2007). *The Psychology Of Humor: An Integrative Approach*, Elsevier Academic Press, USA,
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H.** (2011). *Human Resource Management*, Thirteenth Edition, South-Westren, Cengage Learning, USA, S.261
- McGraw, P. ve Warner J.** (2015). *The Humor Code*, Simon&Schuster Publishing, U.S.A., S.177
- Mitchell, G.** (1998). *Eğitimcinin El Kitabı: Eğitimde Etkinliği Sağlamanın Yolları*, 9.Bölüm: Eğitimlerde Yardımcı Malzeme Kullanımı, Humanitas Eğitim Yayınları, S.270-273.
- Morrison, M.K.** (2012). *Using Humor to Maximize Living: Connecting With Humor, Second Edition*, Rowman & Littlefield Education, U.S.A. S.180.
- Uğurel, I. ve Morali, S.** (2006). *Karikatürler ve Matematik Öğretiminde Kullanımı*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:170, s.32-42
- Uyargil, C., Sadullah Ö., Acar A.C., Özçelik A.O., Dündar G., Atalay İ.D., Adal Z., Tütüner L.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. baskı, İstanbul; Beta, S.175.
- Okakın, N.** (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, S.15-16.
- Oral, T.** (1998). *Yaza Çize*, İstanbul, İris Mizah Kültürü Yayınları, İstanbul
- Ortony, A.** (1993). *Metaphor And Thought*, Second Edition, Cambridge University Press, U.K., S.482.

- Özgen H., Öztürk A., Yalçın, A.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Nobel Kitapevi, Adana, S.154.
- Palmer, M. ve Winters, K.** (1993), *İnsan Kaynakları*, Çeviri: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, S:130.
- Peseschkian, N.** (1998). *Doğu Hikayeleriyle Psikoterapi*, Çeviren: Hürol Fışiloğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, S.35-38.
- Pradeep, A.K.,** (2010). *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*, John Wiley & SonsHoboken Publishing, S.29.
- Quesenbery, W. ve Brooks, K.** (2010). *Storytelling For User Experience: Crafting Stories for Better Design*, Rosenfield Publishing, S.27-30.
- Reddy, R.** (2016). *Connect Using Humor and Story: How I Got 18 Laughs 3 Applauses in a 7 Minute*, Chapter 7: My Humor Thesis and Seven Humor Devices, Public Speak King, U.S.A. S.55.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, S.iii.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T.** (2001). *İşletme*, 1. Basım, Bursa: Ezgi Yayınevi, S.315.
- Sadullah, Ö., Uyargil C., Acar A.C., Özçelik A.O., DüNDAR G., Atalay İ.D., Adal Z., Tüzüner L.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, S.3.
- Segel, R.** (2009). *Retail Business Kit For Dummies*, Wiley Publishing, U.S.A., S.355
- Stephenson, P. ve Warwick, P.** (2002). *Using concept cartoons to support progression in students understanding of light*, Physics Education, s.135-141
- Simson, J.A.** (1974). *Avrupa'da Yetkinlikler Eğitiminin Bugünü ve Yarını*, Çeviren: Cahit Sıdal, MEB Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, Etüd ve Programlama Dairesi Yayınları, No:102, Ankara.
- Susa, A.** (2002). *Humor Type, Orgnizational Climate And Outcomes; The Shortest Distance Between An Organizations Environment And The Bottom Line is Laughter*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, UMI Dissertation Information Service.
- Soysal, S.** (2015). *İpuçları*, Soysal Yayıncılık, İstanbul, S.59 - 61
- Şenatalar, F.** (1984). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, 5.Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul, S.166.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N.** (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, 1. Basım, İstanbul: Beta, S.17.
- Tamblyn, D.** (2003). *Laugh And Learn: 95 Ways To Use Humor For More Effective Teaching And Training*, American Management Association, New York, S.115.
- Taymaz, H.** (1997). *Hizmetiçi Eğitim*, 1. Basım, Ankara: Tankav Yayınevi, S.2-3.
- Tınaz, P.** (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, 1. Basım, İstanbul, MESS, S.43-44.

- Tınaz, P.** (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul, S.98.
- Tutum, C.** (1979). *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No.79, Ankara, S.127-128.
- Wan, W., Low, G.** (2015). *Elicited Metaphor Analysis in Educational Discourse*, Chapter 2 Methodological approaches and strategies for elicited metaphor-based research: A critical review, John Benjamins Publishing Company, Nederland, S.44.
- Wexley, N.K. ve Yukl, A.G.,** (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised Edition, Richard D.Irwin Inc. Homewood, Illinois, U.S.A., S.454.
- Vos, G.D.** (2003). *Storytelling For Young Adults: A Guide to Tales For Teens*, Second Edition, Libraries Unlimited Inc., U.S.A., S.11.
- Yardım, M.N.** (2013). *Mizahın İzahı*, Çağrı Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, S.xv,
- Yelon, S. ve Anderson W.** (1989). *Using Cartoons in Training Presentations*, Performance & Instruction, November, U.S.A, S.21.
- Yüksel, Ö.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Ankara, Gazi Kitabevi, s.205.

İnternet Kaynakları

- Elearning Industry.** (2014). Alındığı Tarih: (02 Kasım 2016) <https://elearningindustry.com/education-and-training-what-is-the-difference>
- Encyclopedia Britannica.** (2010). Alındığı Tarih: (24 Kasım 2016), <https://global.britannica.com/art/caricature-and-cartoon>
- Fleischer, J.A.** (2015). Alındığı Tarih: (10 Ekim 2016) http://www.synergetic.com.au/pages/resources/Cartoons_for_TypeEd.pdf
- Harvard Business Review.** (2003). Alındığı Tarih: (20 Kasım 2016), <https://hbr.org/2003/09/laughing-all-the-way-to-the-bank>
- Kogler, B.** (2015). Alındığı Tarihi: (13 Eylül 2016), <http://www.alm-online.net/images/ALM/proceedings/alm12/25koglercartsinnnumeracy.pdf>
- TED.** (2013). Alındığı Tarih: (12 Ekim 2016), http://www.ted.com/talks/john_mcwhorter_txtng_is_killing_language_jk
- TED.** (2009). Alındığı Tarih: (12 Ekim 2016), http://www.ted.com/talks/roby_bremner_s_one_man_world_summit
- Türk Dil Kurumu.** (2016). Güncel Türkçe Sözlük, Alındığı Tarih: (10 Haziran 2016), http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5836cfd7eb94b4.96309868
- Mayer R.E., Bove W., Bryman A., Mars R., Tapangco L.** (2011). Alındığı Tarih: (12 Ekim 2016), <http://www.wyliecomm.com/2011/12/cartoons-communicate-better-than-text/>

EKLER

EK A. Anket Örneği

PERSONEL EğİTİM DEğERLENDİRME ANKETİ

Değerli Katılımcı;

Uygulamakta olduğumuz anket alışması, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Lisansüstü programında kullanılacaktır. Bilimsel çalışmanın konusu “İnsan Kaynakları Yönetiminde, Personel Eğitiminde Mizah ve Karikatürün Kullanılması, Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama”dır. Anketin amacı; eğitimlerde mizah ve karikatürün kullanılmasının eğitim memnuniyetine etkilerini ölçmeye yöneliktir.

Anket çalışmamıza cevap verenlerin bilgileri gizli tutulacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Serdar DUMANSIZ
Lisans Üstü Öğrencisi

Birinci Bölüm: KİŞİSEL SORULAR:

- Cinsiyetiniz** (Bay) (Bayan)
- Öğrenim Durumunuz** (Lise) (Ön Lisans) (Lisans) (Master) (Doktora)
- Firmada Çalışma Süreniz** (0-1 yıl) (1-3 yıl) (3-5 yıl) (5-10 yıl) (10-20 yıl)
- Yaşı Ortalamanız** (16-18) (19-22) (23-30) (31-40) (40-50)

İkinci Bölüm: EğİTİMİN GENELİYLE İLGİLİ SORULAR:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Eğitimin içerdiği konular, eğitim ile ilgili beklentilerimi karşıladı.					
2	Eğitimde aktarılan konuları yeterince öğrendim.					
3	Bu eğitim süresince programa aktif katılım sağlayabildim.					
4	Bu eğitim için ayrılan süre yeterliydi.					
5	Konunun aktarılış biçimini ve kullanılan yöntemler yeterliydi.					
6	Konu anlatımında kullanılan meteryaller (resim, karikatür, film vs.) yeterliydi?					
7	Verilen örnekler konuların anlaşılması bakımından yeterliydi.					
8	Eğitmenin anlatımı, seviyemize uygundu.					
9	Eğitmen; konuyu, anlaşılır ve akıcı olarak aktardı.					
10	Eğitim genel olarak faydalıydı.					
11	Bu eğitim programı, bana yeni bilgi ve beceriler kazandırdı.					
12	Bu eğitim programı sonunda, tutum veya davranış tarzım, olumlu yönde değişecektir.					

Üçüncü Bölüm: EĞİTİMDE GÖSTERİLEN METARYALLE İLGİLİ SORULAR:

(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
13	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; anlatılan konularla ilgiliydi.					
14	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; amacına uygundu.					
15	Eğitimde gösterilen Karikatürler, filmler; seviyeme uygundu.					
16	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; ilgimi çekti.					
17	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; konuyu anlamamı kolaylaştırdı.					
18	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; beni motive etti.					
19	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; yeni bilgi ve beceriler kazanmama faydası oldu.					
20	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; tutum veya davranış tarzımı olumlu yönde değiştirecek.					
21	Eğitimde gösterilen karikatürler, filmler; eğitimi eğlenceli hale getirdi.					
22	Diğer eğitimlerde de karikatürler kullanılmalı.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK B. Eğitimde Kullanılan Mizah Çeşitleri

Mizah çeşidi : Kısa Hikâye – 1 (Bir Otlaya 750bin Dolarlık Satış)

Hikayenin Vurgusu : Müşterinin İhtiyacını Doğru Anlama

Hikayenin Kaynağı : Anonim

Amerika'nın en büyük satış mağazalarının birinde yeni işe giren satış danışmanı, bir Pazar günü, tek bir müşteriden 750.015 Dolarlık bir satış gerçekleştirerek patronun dikkatini çekmişti. Patron, genç satış danışmanına bu satışı nasıl gerçekleştirdiğini sorduğunda O'na şöyle anlatmıştı: “Mağazanın açıldığı ilk saatlerde basit bir olta almak isteyen orta yaşlı bir müşteri içeri girdi. Adama başta küçük boy bir olta, sonra orta boy ve sonra da büyük boy bir olta sattım. Adama nerede balık tutacağını sordum; kıyıda yeterince iyi balıklar yakalayamayacağını, bir tekneye ihtiyacı olduğunu anlattım. Hazır tekne almışken iyi bir şey almasını, eğer ilerde fikir değiştirirse teknede elde çıkarmanın zor olacağını anlatıp; çift motorlu, yelkenli, lüks bir yat sattım. Sonra hangi model arabası olduğunu sordum. Eski model arabasıyla bu tekneyi çekemeyeceğini anlatıp, son model, 4x4 bir jeep sattım.”

Bu sırada patron zevkten kendinden geçmiştir:

- Ne diyorsun?!. Hem de bütün bunları küçük bir olta almaya gelen bir adama mı sattın?

Delikanlı cevap verir:

- Yok... Aslında adam evine misafire gelen kaynanası avutmak için bir şeyler bakıyordu... Ben de ona; hafta sonunun mahvolduğunu söyleyip, balığa çıkmasını tavsiye ettim!...

Mizah çeşidi : Kısa Hikâye – 2 (Sultan Mahmut'un Atı)

Hikayenin Vurgusu : Müşteriyle Doğru Diyalog

Hikayenin Kaynağı : Anonim

Osmanlı Sultanlarından Sultan II.Mahmut Han'ın çok sevdiği, fırtına isimli bir atı varmış. Atını o kadar çok severmiş ki bir gün “kim bu at öldü derse, onun kellesini alı veririm” deyi vermiş. Aradan yıllar geçmiş ve bir gün at ölmüş. Seyis, yıllar önce Sultan'ın söylediği sözü hatırladığından atın öldüğünü Sultan'a nasıl söyleyeceğini düşünmeye başlamış. Sultan'ın yanına varmış ve başlamış anlatmaya:

Seyis : Sultan'ım! Atınız Fırtına bugün ağırda çok derin uyuyor.

Sultan : Uyusun, uyusun...

Seyis : Ama efendim, ayakları havada uyuyor.

Sultan : Yorulmuştur hayvan, bugün çok koştu.

Seyis : Ama efendim, nefes almadan yatıyor.

Sultan : Yapma yaa... Desene öldü hayvan!

Seyis : Ben demedim, siz dediniz Sultanım...

Mizah çeşidi : Kısa Hikâye -3 (Uzaklaşan Kalpler)

Hikayenin Vurgusu : Kızgın Müşterilerle Başa Çıkma

Hikayenin Kaynağı : Anonim

Hintli bir ermiş öğrencileriyle gezinirken Ganj nehri kenarında birbirlerine öfke içinde bağırarak bir aile görmüş. Öğrencilerine dönüp “insanlar neden birbirlerine öfke ile bağırırlar?” diye sormuş.

Öğrencilerden biri “çünkü sükûnetimizi kaybederiz” deyince ermiş “ama öfkelendiğimiz insan yanı başımızdayken neden bağırırız? O kişiye söylemek istediklerimizi daha alçak bir ses tonu ile de aktarabileceken niye bağırırız?” diye tekrar sormuş.

Öğrencilerden ses çıkmayınca anlatmaya başlamış; “iki insan birbirine öfkelendiği zaman, kalpleri birbirinden uzaklaşır. Bu uzak mesafeden birbirlerinin kalplerine seslerini duyurabilmek için bağırarak zorunda kalırlar. Ne kadar çok öfkelenirlerse, arada açılan mesafeyi kapatabilmek için o kadar çok bağırması gerekir”.

“Peki, iki insan birbirini sevdiğinde ne olur?” Birbirlerine bağırarak yerine sakince konuşurlar. Çünkü, kalpleri birbirine yakındır, arada mesafe ya yoktur ya da çok azdır. Peki, iki insan birbirini daha da fazla severse ne olur? Artık konuşmazlar, sadece fısıldaşırlar çünkü kalpleri birbirlerine daha da yakınlaşmıştır. Artık bir süre sonra konuşmalarına bile gerek kalmaz, sadece birbirlerine bakmaları yeterli olur. İşte birbirini gerçek anlamda seven iki insanın yakınlığı böyle bir şeydir”.

Daha sonra ermiş öğrencilerine bakarak şöyle devam etmiş: “Bu nedenle tartıştığınız zaman kalplerinizin arasına mesafe girmesine izin vermeyin. Aranızda mesafe koyacak sözcüklerden uzak durun. Aksi takdirde mesafenin arttığı öyle bir gün gelir ki, geriye dönüp birbirinize yakınlaşacak yolu bulamayabilirsiniz”.

Mizah çeşidi : Kısa Hikâye -4

Hikayenin Vurgusu : Satışta Fırsatları Görebilmek (Ayakkabı Satışı)

Hikayenin Kaynağı : Anonim

Ayakkabı üreticisi ve pazarlayan bir şirket, pazar araştırması yapması için Afrika’ya iki elemanını göndermiş. Elemanlar Afrika’nın çeşitli ülkelerinde şehirleri gezmişler, araştırma yapmışlar. Sonunda;

Birinci eleman, patrona yaptığı araştırmaların neticesini bir rapor olarak sunmuş ve demiş ki:

– Afrika’da bizim için hiçbir fırsat yok. Çünkü orada hiç kimse ayakkabı giymiyor.

ikinci elemandan da rapor sunmasını istemişler, Afrika’dan daha geç dönen eleman patronuna yaptığı incelemeler ile ilgili bir rapor sunmuş ve demiş ki:

– Afrika’da bizim için olağanüstü fırsatlar var. Çünkü orada hiç kimse ayakkabı giymiyor.

Mizah eşidi : Kısa Hikâye -5

Hikayenin Vurgusu : Ürün Bilgisinin Önemi (Baltayı Bilemek)

Hikayenin Kaynağı : Anonim

Bir ormanda iki ormancı ağaç kesiyormuş. Birinci ormancı sabah erkenden kalkıyor, ağaç kesmeye başlıyormuş, bir ağacı kesip hemen diğerine geçiyormuş. Gün boyunca, dinlenmek için ve öğle yemeğı için kendine vakit ayırmıyormuş. Akşamları da ormancı arkadaşından birkaç saat sonra ağaç kesmeyi bırakıp evine daha geç gidiyormuş. İkinci ormancı ise arada bir dinleniyor ve hava kararmaya başladığında evine dönüyormuş. Bir hafta boyunca kim daha fazla ağaç kesecek bakalım demişler, bu yoğunlukta çalıştıktan sonra ne kadar ağaç kestiklerini saymaya başlamışlar.

Sonuç olarak; ikinci ormancı çok daha fazla ağaç kesmiş. En çok ağacı kendinin kestiğini sanan birinci ormancı çok şaşırılmış:

– Bu nasıl olabilir? Ben daha çok çalıştım. Senden daha erken ağaç kesmeye başladım, senden daha geç evime döndüm. Ama sen daha fazla ağaç kestin. Bunu nasıl başardın, sırrın nedir?

İkinci ormancı tebessümle yanıt vermiş:

– Bir sırrım yok. Sen durup dinlenmeden çalışırken ben birkaç ağaç kestikten sonra hem dinleniyordum hem de baltamı biliyordum. Keskin baltamla, daha az çabayla, daha çok ağaç kestim.

Kendimize, sevdiğimiz zaman ayırmak, kendimizi eğitmek, bilgi becerilerimizi artırmak, baltamızı bilemektir. Başarıya ulaşmak için tek yol çok çalışmak değil yüksek bilgi, beceri sahibi olup verimli çalışmaktır.

Mizah eşidi : Kısa Video -1 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Vurgusu : Aceleci Müşteri

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Mesajı : Mağazaya giren müşterinin acelesi olduğundan, satış danışmanından ihtiyaçlarını acil olarak vermesini istemektedir. Bu videoda; aceleci müşterilerin aceleci tavırlarına karşı, dikkatli ve özverili satış yapılması gerektiğı vurgulanmaktadır.

Mizah eşidi : Kısa Video -2 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Vurgusu : Birden Fazla Müşteriye Satış Yapmak

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Mesajı : Satış danışmanı, mağazada müşteriyle ilgilenirken, aynı anda iki müşteri daha yardımcı olmasını istemektedir. Bu videoda; aynı andan birden fazla müşteriyle ilgilenmek zorunda kalındığında yaşanacak zorluk anlatılmaktadır.

Mizah çeşidi : Kısa Video -3 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Vurgusu : İade Alma Sırası

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Mesajı : Müşteri, önceki gün aldığı ürünü, arızasından dolayı iade etmek istemektedir. Ancak, kasadaki yoğun sıradan dolayı satış danışmanından işini halletmesini ister. Satış danışmanı, iadelerin kasadan yapıldığını ifade ederek, müşterinin sıraya geçmesini söyler. Bu videonun mesajı; ürün iadeleri kasadan yapılmaktadır. Satış danışmanı, müşteriyi tanısa bile, iade işlemini yapmak için kasadan asla yardımcı olamaz.

Mizah çeşidi : Kısa Video -4 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Vurgusu : Müşteri Aradığı Ürünü Bilmiyorsa

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Mesajı : Mağazaya gelen müşteri, kil hamuru istemektedir. Satış danışmanı, kil hamuru satılmadığından ısrarla kil hamuru yerine müşteriye seramik hamuru önermektedir. Seramik hamuru ile kil hamuru farklı özellikteki ürünler olduğu için birbirleri yerine tavsiye edilemez. Bu videoda; satış danışmanının ürün bilgisinin eksikliği dikkate çekilmektedir.

Mizah çeşidi : Kısa Video -5 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Vurgusu : Mağazada Müşteriyle İlgilenmek

Videonun Mesajı : Müşteri, mağazada bir ürün aramaktadır. Satış danışmanı, mağazada müşteriyle değil, raf dizaynıyla ilgilenmektedir. Bir süre sonra müşteri ürünü bulamaz, sinirlenerek satış danışmanından yardım ister. Bu videoda, mağazada müşteri varken, satış danışmanının asla başka şeyle ilgilenmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Mizah çeşidi : Kısa Video -6 (Video CD’de yer almaktadır)

Videonun Kaynağı : Telifsiz

Videonun Vurgusu : Müşteriye Saygılı Davranmak

Videonun Mesajı : Mağazada bir aile çocuklarına kitap bakmaktadır. Satış temsilcisi çocukların istediği kitapları, “küçük hanım”, “küçük bey” hitabıyla onlara sunar. Bu videoda, satış danışmanının, ailelerin çocuklarına da, yetişkin bir aile bireyi gibi, saygı ifadeleri kullanması gerektiği vurgulanmaktadır.

EK C: Eğitimlerde Kullanılan Karikatürler



(a)



(b)



(c)



(d)



(e)



(f)



(g)



(h)



Şekil C.1: Eğitimde Kullanılan Karikatürler: (a)Satış Tekniği. (b)Teknik Kelimeler (c)Satışta İkna. (d) Müşteriyle Tartışma. (e)Kirlili Elbise. (f)Cep Telefonu. (g)Saç-Sakal. (h)Hitap. (i)Mağazada Muhabbet. (i)4x4 Satış-1. (j)4x4 Satış-2. (k)4x4 Satış-3. (l) 4x4 Satış-4.

EK D: Eğitimler Sonunda Yapılan Değerlendirme Sınavı Soruları

- 1- **Mağazada müşterimizin görmek istemediği durum hangisidir?**
- Güler yüzle karşılanmak.
 - Aradıklarını bulmasında yardımcı olunması,
 - Personelin arasında muhabbet ettiği görmek,
 - Personelin kendisini uğurladığını görmek.
- 2- **Aşağıdakilerden hangisi mağazalarımızda uyumamız gereken kurallardan biridir?**
- Cep telefonu ile konuşmak,
 - Mağazada takı takmak,
 - Yöneticinin izni olmadan mağazayı terk etmemek,
 - Cep telefonunu evde bırakmak.
- 3- **Aşağıdakilerden hangisi “mağazada cep telefonu kullanmanın olumsuz etkilerinden” biri değildir.**
- Müşteride “benimle ilgilenmiyorlar” algısı oluşur.
 - Telefon kullanmaktan, işimize odaklanamayız.
 - Mağazadaki müşteriyi ve satışı kaçırabiliriz.
 - Mağazada telefon kullanarak cep telefonu satışlarını artırabiliriz.
- 4- **Aşağıdakilerden hangisi; satış öncesi kişisel hazırlıklardan biri değildir?**
- Saçların düzenli ve tertipli olması
 - Hangi ürünün hangi rafta olduğunu bilmesi,
 - Elbisede leke veya yırtığın olmaması
 - Çevre mağazalarda satılan ürünlerin bilinmesi
- 5- **Aşağıdakilerden hangi, mağazanın satışa hazır olmasıyla ilgisi yoktur?**
- Rafların düzenli ve tertipli olması
 - Mağazada yeterli sayıda kameranın olması
 - Teknoloji ürünlerinin barkotlu olduğunun kontrolü
 - Mağazanın görünen yerlerinde kolilerin olmaması.
- 6- **Müşterinin ürünü incelerken aklını karıştırmamak için, ne yapmamalıyız?**
- Ürünü incelemesine müsaade etmeliyiz.
 - Ürünle ilgili soru sormasına müsaade etmeliyiz
 - Ürünle ilgili fazlaca teknik kelimeler kullanmalıyız.
 - Ne istediğini anlamak için soru sormalıyız.
- 7- **Müşterimize yaklaşırken nasıl hitap etmeliyiz?**
- Ne bakmıştınız?
 - Nasıl yardımcı olabilirim?
 - Buyursunlar!
 - Yardımcı olabilir miyim?
- 8- **Aşağıdakilerden hangisi müşterilere karşı kullanılacak hitaplardan biridir?**
- Abi, Abla,
 - Bey Baba, Hanım Abla
 - Beyefendi, Hanımefendi
 - Bey Amca, Hanım Teyze
- 9- **Mağazamıza gelen müşteri nasıl karşılanır?**
- Karşılamaya gerek yok, kendi içeri girer.
 - Şeker ikram edilerek karşılanır.
 - Yüzüne bakmak yeterlidir.
 - Güler yüzle ve “Hoş Geldiniz!” diyerek karşılanır.
- 10- **Personel elbisesinin; kirli, yırtık, lekeli olmasının müşteri üzerindeki etkisi nedir?**
- Personelin öğle yemeğinde ne yediğini öğrenir.
 - Personelin çalışkan olduğunu anlar.
 - Müşteriye değer vermediğimiz izlenimi oluşur.
 - Personelin bekâr olduğunu düşünür.
- 11- **Müşteri ürünü iade etmek ya da değiştirmek istiyorsa; bu problemi nasıl çözeriz?**
- Kasaya giderek, kasiyer arkadaştan rica ederiz,
 - Ürünü alır, müşteriyi gönderir, ortalık sakinleştiğinde işlemi yaparız.
 - Sıraya, müşteri adına biz gireriz.
 - Müşteriye; sıraya girerek işlemi yapabileceğini söyleyerek, kasa sırasına yönlendiririz.
- 12- **Mağazada hırsızlığı önlemek için, aşağıdakilerden hangisini yapmamalıyız?**
- Hırsızlığa karşı, mağazada dikkatli olmalıyız.
 - Emin olunan durumlarda yöneticiyi çağırmalıyız.
 - Hırsızlık yaparken yakaladığımızı iki tokat atmamız.
 - Mağazada doğru yerde durmalıyız.
- 13- **“Birden fazla müşteri ile ilgilenmemiz gerekiyorsa, ilk müşterimizden müsaade alarak diğer müşterilerle ilgilenmeliyiz?”**
- Doğru
 - Yanlış
- 14- **Acelecı müşterilere karşı nasıl davranmalıyız?**
- Biz de acele etmeliyiz,
 - Seri olmalıyız ve doğru ürünleri seçmeliyiz,
 - Yan mağazaya yönlendirmeliyiz.
 - Ağır olmalıyız ve doğru ürünleri seçmeliyiz,
- 15- **Müşteri mağazadan çıkarken güvenlik anteni çalarsa, ne yapmalıyız?**
- Müşteriyi kolundan yakalanıp; tartaklanmalı,
 - Polis veya Jandarma aranmalı,
 - Ürünün üzerinde, güvenlik barkodu unutulduğu söylenip; müşteri kasaya yönlendirilmeli.
 - Görmemezlikten gelinmeli.
- 16- **Müşteri sinirlendiğinde nasıl davranmalıyız?**
- Aynı şekilde karşılık vermeliyiz,
 - Mağazadan ayrılmalıyız,
 - Tartışmaya girip, haddini bildirmeliyiz.
 - Alınganlık göstermeden, sakin davranarak müşteriyi dinlemeliyiz. Zor durumda, yöneticimizi çağırmalıyız.

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/03/2017-1703



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-1703
Konu : Serdar DUMANSIZ'ın Etik Onayı Hk.

08/03/2017

Sayın Serdar DUMANSIZ

Enstitümüz Y1412.194007 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Serdar DUMANSIZ'ın "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL EĞİTİMİNDE MİZAH VE KARİKATÜRÜN KULLANILMASI PARAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Sezonluk Personel Eğitim Değerlendirme Anketi" ile ilgili anket soruları 06.02.2017 tarih ve 2017/03 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özet K. NABİROĞLU
Müdür

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKR8E22>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Hüseyin KAZAN
Unvanı: Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Serdar Dumansız
Doğum Tarihi ve Yeri : 03.12.1970, Üsküdar
E-Posta : iyikalpliadam@gmail.com



ÖĞRENİM DURUMU:

Lise : 09.1985-05.1987 Üsküdar Ticaret Meslek Lisesi (8,12)
Lisans : 09.1988-05.1993 Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Y.O. (6,57)
Yüksek Lisans : 10.2013-.... İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres Bilgileri : Türkiye – İstanbul (Avr.) - Başakşehir
Toplam Tecrübe : 25 Yıl
Çalışma Durumu : Çalışmıyorum
Eğitim Durumu : Yüksek Lisans (Öğrenci)
Medeni Durumu : Evli
Uyruk : Türkiye
Askerlik Durumu : Yapıldı (1995)

MESLEKİ DENEYİM

8 Yıl Perakende Sektöründe Eğitim Müdürü
2 Yıl Gıda Sektöründe İ.K. Müdürü
2 Yıl Danışmanlık Firmasında Eğitim ve Organizasyon Sorumlusu
3 Yıl Yayıncılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uzmanlığı
5 Yıl Yayıncılık Sektöründe Yönetici Asistanlığı
5 Yıl Eğitim Sektöründe Eğitim Danışmanlığı