

PAPER DETAILS

TITLE: KURUMSAL EGITIM PROGRAMLARININ KATILIMCILARIN DAVRANISLARINA VE
PERFORMANSLARINA ETKISININ ÖLÇÜLMESİ

AUTHORS: Ibrahim BOYLU

PAGES: 13-28

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3314031>



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)

2023, Cilt 9, Sayı 14

KURUMSAL EĞİTİM PROGRAMLARININ KATILIMCILARIN DAVRANIŞLARINA VE PERFORMANSLARINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ¹²

MEASURING THE EFFECTS OF INSTITUTIONAL TRAINING PROGRAMS ON PARTICIPANTS' BEHAVIORS AND PERFORMANCES

İbrahim BOYLU³

Özet

Bu çalışma ŠKODA Markalı otomobillerin Türkiye’deki distribütörü olan Yüce Auto A.Ş.’nin 54 adet yetkili satıcısında bulunan 134 adet satış danışmanı için tasarlanan ŠKODA Akademi Eğitim Programının davranış ve iş performanslarına etkisini ölçümlemek amacı ile hayata geçirilmiştir.

Satış danışmanlarının performanslarını geliştirebilmek amacı ile literatüre uygun bir şekilde ihtiyaç analizi yapılmış ve gelişim alanları tespit edilmiştir. Arzu edilen gelişimin görülebilmesi için işletme kültürü ve çalışanların talepleri gözlemlenmiştir. Elde edilen veriler ışığında eğitim süreci kurgulanmıştır.

Eğitim modüllerinin davranışsal etkileri Gizli Müşteri Araştırması (GMA) ve Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) ile, satış performansları Turkuaz Bayi Yönetim Sistemi ile, çalışanların motivasyon ve mutluluk düzeyleri ise İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeği ile ölçümlenmiştir.

Yapılan tespitler aktarılan eğitim programları ile katılımcıların performans düzeylerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı dönem içerisinde eğitim alan satış danışmanları eğitim almayan satış danışmanlarına göre hem davranışsal kriterlerde daha iyi performans göstermiş hem de satış adetleri performansında daha yüksek skorlar elde etmiştir. Aynı zamanda eğitim programlarına katılan bütün katılımcıların işe dayalı mutluluk seviyesinde bir artış gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Davranışsal Gelişim, Satış Performansı, İşe Dayalı Mutluluk Seviyesi

Abstract

This study was carried out to measure the effect of the ŠKODA Academy Training Program designed for 134 sales consultants at 54 authorized dealers of Yüce Auto A.Ş., the distributor of ŠKODA Branded cars in Turkey, on behavior and business performance.

To improve the performance of sales consultants, a needs analysis was carried out in accordance with the literature and development areas were determined. To see the desired development, the business culture and the demands of the employees were taken into consideration. The training program was designed based on the data that was obtained.

The behavioral effects of the training modules were measured with the Mystery Shopping Study (MSS) and the Customer Satisfaction Survey (CSS), sales performances were measured with the

¹ Gönderilme Tarihi: 7 Ağustos 2023, Kabul Tarihi: 28 Ağustos 2023, DOI: 10.51947/yonbil.1339108

² Bu çalışma, T.C. Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde Yüksek Lisans Programı’nda, İbrahim Boylu tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yüksek Bilgili danışmanlığında tamamlanan “Kurumsal Eğitim Programlarının Katılımcıların Davranışlarına ve Performanslarına Etkisinin Ölçülmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

³ Nişantaşı Üniversitesi, ibrahimboylyu@outlook.com

Turkuaz Dealer Management System, and the motivation and happiness levels of the employees were measured with the Job-Related Affective Well-Being Study.

The findings showed that there is a positive relationship between the training programs and the performance levels of the participants. During the same period, sales consultants who received training performed better in behavioral criteria and achieved higher scores in sales volume performance compared to sales consultants who did not receive training. At the same time, an increase was observed in the level of work-based happiness of all participants who participated in the training programs.

Key Words: Behavioral Development, Sales Performance, Job-Related Well Being

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm kavramlarının en sık kullanıldığı ve kurumların bu konulardaki gelişmeleri kendi süreçlerine uyarlama konusunda adeta yarış içerisinde olduğu günümüzde en önemli girdinin yine insan kaynağı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bütün süreçlerin dönüştürülebilmesi için ilk önce insan kaynağının dönüştürülmesi gereklidir.

En üst teknolojiye sahip cihaz satın alınabilir, en ergonomik iş ekipmanları çalışanlara sağlanabilir, ancak çalışanların bilgi ve deneyimi bunları kullanmak için elverişli değil ise yine hedeflenen noktaya ulaşma hususunda aksamalar olacaktır. Delihasan ve diğerleri (2021: 1948) kurumların başarısı doğrudan çalışanlar ile ilişkilendirmiş, kurumların başarısının çalışanlardan ayrı tutulmasının mümkün olmayacağını belirtmiştir.

Sadece çalışanların, yani insan gücünün yetkinlik bazında yeterli olması dönüşüm süreçleri için yeterli olmayacaktır, aynı zamanda bu insan gücünün istekli olması da gereklidir. İstekli olmak çalışanların motivasyonu ile bire bir ilişkilidir. Sadece çalışma iklimini elverişli hale getirmek, doğru bir ücret politikası hayata geçirmek insan gücünü geliştirmek için yeterli olmayacaktır.

Tam da bu noktada eğitim süreci devreye girmektedir. İnsan gücünü yetkinlik bazında geliştirecek, bütün iklim elverişli hale geldiğinde motivasyonu üst düzeyde tutacak ve bağlılığı artıracak en doğru uygulamalar kurumsal eğitim uygulamaları olacaktır.

1. KURUMSAL EĞİTİM PROGRAMI

A. EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim bireyler doğduğunda başlar, yaşamı boyunca devam eder. Geçen bu süre boyunca insanların hayatta kalabilmek için geçirdiği zihinsel gelişim eğitimin tam anlamıyla kendisidir. Her ne kadar eğitim konusunda çok fazla tanım bulunsun da Aguinis & Kraiger (2009: 451-474) eğitim en doğru tanımlardan birini yapmıştır. Onlara göre eğitim öğrenme süreci için veya bilgi, yetkinlik, değer, inanç ve alışkanlık edinilmesi süreçleri için kullanılan genel bir terimdir.

Yapılan tanımlardan yola çıkacak olursak eğitim için şunları çok rahat söyleyebiliriz; bireylerin yaşamı boyunca devam eden, onları geliştirmeye devam eden, bireysel ve toplumsal olarak belirli hedeflere ulaşmasında belirli yetkinlikleri onlara katan devamlı bir süreçtir.

Eğitim tanımını sadece bireylerden yola çıkarak yapmak doğru olmayacaktır. Bir de kurumlar açısından eğitimin tanımı vardır. Grossman ve Salas (2011:103-120), bu kapsamda eğitim

sürecinin organizasyonların hedeflenen iş çıktılarına ulaşabilmesi adına gerekli olan iş performansına ulaşmada ihtiyaç duyulan kritik yetkinlikleri geliştirmesi için işe başlamadan emekliliğe kadar devam eden sürekli bir süreç olduğunu söylerken aslında bu konuda en iyi tanımlamalardan birini yapmıştır.

Küreselleşme sürecinin getirdiği rekabetçi ortam işletmeleri sürekli gelişim çabası içerisine sokmaktadır. Bu gelişim çabalarının getirdiği yeni hedefler, davranış kodları, performans kavramlarının tamamı çalışanlara ancak ve ancak eğitim ile aktarılabilirler. Bu nedenle eğitim sürecinin sürekli ve kapsamlı olma zorunluluğu doğmuş durumdadır.

B. KURUMSAL EĞİTİMLERİN TARİHÇESİ

İnsanlık tarihi kadar eski olan eğitimin kurumsallaşma aşamasının tarım toplumu ile başladığını söyleyebiliriz. Buradaki kaygı temel ihtiyaçların karşılanması için bilginin nesiller arasında transfer edilmesidir. Ancak kurumsal anlamda eğitimden bahsedeceksek bunun sanayi toplumu ile başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle sanayi devriminin getirdiği ticari değişim ve kültürel değişim insanoğlunun eğitime olan ihtiyacını şiddetli bir şekilde artırmıştır. Bilgi toplumu kavramından bahsettiğimiz dönemde bilgiye erişim ihtiyacı hat safhaya ulaşmış, tam anlamıyla kurumsal eğitim formatının oluşmasına neden olmuştur.

C. KURUMSAL EĞİTİM GELİŞİM SÜRECİ

Fındıkçı (2006: 225)' ya göre eğitim ve öğretim konuları her aşamasında önemli olmuştur, ancak bazı dönemlerde insanların o döneme ayak uydurabilmeleri için artık ihtiyaç haline dönüşmüştür. Bilgi toplumu olarak isimlendirilen insanların, bugüne kadar üretilen bilgilerin toplamından daha çok bilgi ürettiği bu dönemde kişilerin ve kurumların eğitime olan ihtiyacı, bir diğer deyişle bağımlılığı en üst düzeye ulaşmıştır.

Öge (2017: 251) ise eğitim konusunu küreselleşme sürecine bağlamıştır. Ona göre bu sürecin getirdiği gelişmeler ve hızlı değişim şirketlerin yoğun bir rekabet ortamı içerisinde kalmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalabilmesinin en etkili yollarından biri de kurumsal eğitimlerdir. İyi eğitilmiş, nitelikte çalışanlarla işletmeler rekabette ön sıralarda kalacaklardır.

D. KURUMSAL EĞİTİMLERİN GEREKLİLİKLERİ

Kurumsal eğitim programlarının başarılı bir şekilde tasarlanması ve aktarılması için birtakım gereklilikler bulunmaktadır. Bu gerekliliklerin en başında ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara modüllerin tasarlanması gerekmektedir. Tasarlanan modüllerin hangi yöntem ile aktarılacağı hususu da bir diğer önemli gerekliliktir. Katılımcıların yapısına ve modülün yapısına göre yüz yüze, çevrim içi yöntemlerden biri belirlenebilir, bu bir program halinde, birkaç saatlik bir panel halinde, birkaç gün sürebilecek bir kurs halinde aktarılabilir. Yöntemi belirlerken eğitmeni doğru belirlemek de en temel gerekliliklerdendir. Eğitmenin yapısının hem konuya hem metoda hem de katılımcılara uygun olması gerekmektedir. Sadece eğitmen yapısının katılımcılara uygun olması yetmez, içeriğin de katılımcılara uygun olması gerekir, yani doğru kişileri bu eğitime davet etmek gerekir. Kurumsal eğitimlerin aktarıldığı kitle yetişkinlerden oluşmaktadır. Bütün bu gerekliliklerin yanı sıra, bir de eğitimlerin aktarıldığı ortamların katılımcıların öğrenmesine elverişli olması gereklidir.

E. KURUMSAL EĞİTİMİN TEMEL İLKELERİ

Öge (2017: 256)' ye göre kurumsal eğitim programlarının hayata geçirilebilmesi için sahip olması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Selimoğlu ve Yılmaz (2009: 7) da kurumsal eğitimler planlanırken belirli ilkeleri barındırması gerektiğini savunmuştur. Bu ilkeleri karşılamayan eğitim programlarının uygulamaya alınması pek mümkün olmayacaktır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Süreklilik,
- ii. Kapsamlılık,
- iii. Yararlılık,
- iv. Planlılık,
- v. Etkin Katılım.

F. KURUMSAL EĞİTİMİN FAYDALARI

Kuruluşlar kurumsal eğitim programlarını tasarlarırken ya da tasarlatırken ve bu programları çalışanlarına aktarırken kurumsal stratejilerinin hayata geçirilmesinde çalışan kasının kuvvetlenmesini ve bu sayede de içinde bulunduğu rekabet ortamına çalışanlarının ayak uydurabilmesini hatta ön plana çıkabilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle aktarılan bu eğitimlerin hem eğitimi alan katılımcılara hem de kuruluşun kendisine sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak bir eğitim programının kurumsal eğitim programı olarak adlandırılabilmesi için bu iki faydayı da içermesi, kuruluşların genel stratejilerine hizmet etmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere kurumsal eğitim programlarının aktarılmaya başlanması işletmelerde değişim rüzgarlarının esmeye başlamasını sağlar. Çalışanların ortak olarak konuşmaya başladığı bir dil oluşmaya başlar. Bu durum hem iletişimin kuvvetlenmesini hem de iletişim ile yönetim kavramı da güçlü bir şekilde kendisini göstermeye başlar. Bu gelişim sadece kurum bazında kalmaz. İyi kurgulanmış eğitim programları katılımcıların hem özel hayatların kendilerini geliştirmesini sağlar hem de işe dayalı yetkinliklerin gelişmesini sağlar. Bu durum özgüven artmasını ve günün sonunda çalışanların motivasyonunun ve o kuruma duydukları bağlılık ve sadakat duygularının artmasını sağlar. Mutlu ve bağlı çalışanlar kurumların etkin ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi müşterilerin de mutlu olmasını sağlayacaktır.

G. KURUMSAL EĞİTİMİN AŞAMALARI

Üretim ya da hizmet sağlayan kurumların yapılarını göz önüne getirdiğimizde bu kurumların ne kadar karışık organizasyonlar olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Kurumsal eğitim programları da bu kurumların fonksiyonlarından biri olduğuna göre, bu programların da karmaşık bir yapıya sahip olması oldukça doğal olacaktır. Kurumların ve çalışanlarının bütün gelişim yolculuğuna kılavuzluk edecek operasyonlar olan kurumsal eğitim programlarının bu kılavuzluğu doğru bir şekilde yapabilmesi için bu karmaşık yapıyla başa çıkması ve kendi içinde birtakım aşamalara sahip olması gerekmektedir.

Taymaz (1997: 52)'a göre eğitimin sürecinin başarıya ulaşabilmesi için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir;

- i. Kurumsal eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- ii. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda kurumsal eğitimin planlanması,
- iii. Eğitim planına uygun kurumsal eğitim bütçesinin hesaplanması,
- iv. Eğitimin değerlendirilmesi.

H. EĞİTİMİN UYGULANMASI

Dessler (2013: 279)'e göre eğitimin aşamaları kurgulandıktan sonra bu programı hayata geçirmek mümkün olacaktır. Çetin ve diğerleri (2018: 107)'ne göre mevcut eğitim yöntemleri üç grupta toplanmaktadır. Bunlar iş başı eğitimleri, iş dışı eğitimleri ve teknoloji destekli eğitim yöntemleridir. Kurumların hedeflerine ulaşmak amacıyla devreye alacağı eğitim türünü katılımcıların bilgi seviyesi, katılımcı adedi, bu programların her biri için ayrılan bütçe kalemi ve eğitmenlerin tipine göre seçebilir ve uygulayabilir (Keçecioğlu, 2006).

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, KULLANILAN YÖNTEM, BULGULAR, KISITLAR

A. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Özel sektörde kurumsal eğitim programları için kullanılan ölçüm araçları katılımcı memnuniyetini, eğitimden önce ve sonra yapılan sınavlar ile katılımcıların puan ve gelişim durumunu ve bir senede aktarılan toplam eğitim saatini ölçümlemektedir. Bu ölçümler ile elde edilen sonuçların hiçbirisi eğitim programlarının katılımcılara davranışsal ve işe dair performanslarına etkilerini sayısal olarak ifade etmemektedir. Bu nedenle yapılan bu çalışma eğitim modüllerinin katılımcıların davranışlarına ve performanslarına etkisini sayısal olarak ifade ederek literatüre katkıda bulunacaktır.

Yapılan çalışma 1989 yılından beri ŠKODA markalı otomobillerin Türkiye Distribütörü olan Yüce Auto Motorlu Araçlar Ticaret A.Ş' de devreye alınmıştır. Yüce Auto A.Ş. otomotiv sektöründe 67 yıldır faaliyet gösteren, Orhan Yüce tarafından kurulan ve otomotiv sektörünün köklü firmalarındandır. Yüce Auto A.Ş. ŠKODA Markalı otomobilleri toplamda 38 şehirde bulunan 54 adet yetkili satıcısı aracılığı ile müşterileri ile buluşturmaktadır. Bu yetkili satıcılarda toplamda 134 adet satış danışmanı çalışmaktadır.

ŠKODA Markası 2013 yılında dünya çapında bir gelişim sürecine girdi. Türkiye distribütörü olan Yüce Auto A.Ş. bu gelişim trendine hızlıca ayak uydurdu. İlk olarak 2014 yılında yetkili satıcıların fiziki koşullarını iyileştirme süreci başlatıldı. Bu süreç 2017 yılında tamamlandı ve markanın bütün yetkili satıcıları modern görünümüne kavuştu. Markanın fiziki koşulları iyileştirme süreci ile ürünlerini de iyileştirmesi hem dünya çapında hem de Türkiye' de satış performansının ciddi oranda artış görmesini sağladı. Markanın ikinci iyileştirme süreci kalite başlığı altında başlatıldı. 2018 yılında bağımsız bir araştırma kurumu tarafından yapılan Gizli Müşteri Araştırması (GMA) çalışmaları ile markanın yetkili satıcıları gözlemlendi ve ölçümler yapıldı. Bu sonuçlara göre kalitesel süreçlerde gelişim alanları olduğu ortaya çıktı. Aynı zamanda yine bağımsız bir araştırma kuruluşu tarafından gerçek müşteriler ile görüşülerek yapılan müşteri memnuniyet anketleri (CSS) ne göre de kalitesel süreçler açısından belirgin gelişim alanları tespit edilmişti.

Kurumun kalite politikası gereği müşterilerin beklentilerinin üzerinde hizmet verme düşüncesi ve yapılan araştırma çalışmalarının sonucunda çıkan gelişim alanlarının giderilmesi için bir gelişim inisiyatifi olan ŠKODA Akademi Programı' nın devreye alınması kararlaştırılmıştır.

Yapılan Gizli Müşteri Araştırması (GMA) çalışmaları sonucunda ŠKODA Markasının Türkiye' deki performansı 2018 yılı için %74 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu performans oranının markanın kabul ettiği hedef olan %80' in altında kalmıştır. Aynı zamanda yapılan Müşteri Memnuniyeti (CSS) çalışmasını sonucu 5 üzerinden 4,89 çıkmıştır. Bu performans da markanın belirlemiş olduğu 4,96' nın uzağında kalmıştır. ŠKODA Markasının Türkiye' de gelişimi için tasarlanan bu gelişim programı 2022 yılı için satış danışmanlarının davranış kodlarındaki gelişimi sağlayacak hem de bu gelişimi sayısal olarak ölçümleyebilecektir. Aynı zamanda davranışsal gelişimin satış performansına etkisi de sayısal olarak takip edilerek eğitim yatırımının geri dönüşü tespit edilecektir.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ŠKODA Akademi Programı aracılığı ile aktarılan eğitimlerin satış danışmanları (SD) özelinde davranışsal ve sayısal etkileri ölçülerek etkinin yönü (pozitif/negatif) tespit edilecektir. Eğitimler için katlanılan maliyet ile eğitimin çıktısı kıyaslanacak ve bir yatırım niteliği taşıyıp taşımadığı ortaya çıkarılacaktır.

Yapılan Gizli Müşteri Araştırması (GMA) ve Müşteri Memnuniyeti (CSS) çalışmaları gelişim alanlarımızı ortaya çıkarmıştır. Problem çok belirgindi, müşteri temas noktalarında yetkili satıcı çalışanları müşteri süreç yönetimine uygun hareket etmiyordu. Bu yaklaşımın kök nedenini bulmak için devreye alınan "Gelişim Merkezi" projesi ile de yetkili satıcı çalışanlarının şahıs bazında her birinin ihtiyaçları net olarak belirlenmiştir. Yapılan tespitlerde yetkili satıcı çalışanlarının tek eksikliğinin marka, süreç ve ürün bilgisi eksiliği olmadığı, aynı zamanda yetkinlik eksikliklerinin de olduğu görülmüştür. Bu nedenle Marka Eğitimleri, Ürün Eğitimleri ve Süreç Eğitimleri vererek yetkili satıcı çalışanlarının marka ve ürün ile ilgili yoğun bir bilgiye sahip olması hedeflenmiş, aynı zamanda takım çalışması, müşteri odaklılık, karar verme ve analiz etme, fikir verme ve yaratıcılık, etkili iletişim ve beden dili, analitik düşünme ve problem çözme, kişisel imaj yönetimi, satış teknikleri, ileri satış teknikleri, davranış, stres yönetimi, zaman yönetimi ve motivasyon eğitimleri vererek yetkinliklerini geliştirme hedeflenmiştir. Bilgi ve yetkinliklerin gelişimi ile gizli müşteri araştırması puanının, müşteri memnuniyet puanının ve satış adetlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kişilerin eğitim ihtiyaçları doğru bir şekilde belirlendikten sonra tasarlanan eğitim modüllerini bu kişilere aktarırsak davranışlarda ve işe dair performanslarında pozitif yönde bir gelişme gözlemleyebiliriz. Davranışsal gelişimleri Gizli Müşteri Araştırması (GMA) çalışması ile, satış performanslarını da doğrudan gerçekleştiren satış adetleri üzerinden ölçebiliriz. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şunlar olacaktır:

H1: ŠKODA Akademi eğitimi tamamlayan satış danışmanlarının satış adetlerinde artış olmaktadır.

H2: ŠKODA Akademi eğitimlerini tamamlayan satış danışmanlarının gizli müşteri araştırması puanlarında artış olmaktadır.

H3: ŠKODA Akademi eğitimlerini tamamlayan satış danışmanları ile tamamlamayan satış danışmanlarının satış adetleri ile gizli müşteri araştırması puanları arasında fark vardır.

D. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma 2022 yılında gerçekleştirilmiştir. 2022 yılında tedarik zincirindeki dalgalanmalar nedeniyle otomotiv sektöründe herhangi bir mevsimsel etki bulunmamaktadır. Bu sebeple araştırma verileri değerlendirilirken mevsimsellik etkisi göz ardı edilmiştir.

Gizli Müşteri Araştırması (GMA) bir yılda 6 defa yapılır. Çalışma kapsamında showroom ziyaretleri, telefon aramaları ve e-posta gönderimleri yapılmaktadır. Çalışmalarda yetkili satıcı çalışanları “müşteri temas noktaları” açısından gözlemlenir. Bu temas noktaları “müşteri karşılama, ihtiyaç analizi, araç tanıtımı, test sürüşü, pazarlık & anlaşma ve takip” tir. Bu çalışmaları bağımsız bir araştırma firması yapmaktadır. ŠKODA Markasının temas noktaları için belirlediği sınırlar ve standartlar bağımsız araştırma firması çalışanlarına aktarılır ve çalışmaların bu hususlara göre değerlendirilmesi sağlanır. Yapılan çalışmaların sonuçları her dalga tamamlandıktan sonra raporlanmaktadır. Dalga bazlı ve yıl bazlı sonuçlar görüntülenebilmektedir. Aynı zamanda yetkili satıcı performansı ve yetkili satıcı çalışanlarının kişi bazlı performansı ölçümlenebilmektedir.

Müşteri Memnuniyeti Anketleri (CSS) her ay yapılmaktadır. Bu aramaları doğrudan satın alma yapan müşterilere bağımsız araştırma firması yapmaktadır. ŠKODA Markasının belirlediği standartlar araştırma firması çalışanlarına aktarılır ve değerlendirmelerin bu hususlara göre yapılması sağlanır. Yapılan çalışmaların sonuçları ay bazında tarafımıza raporlanmaktadır. Yetkili satıcı performansları ve yetkili satıcı çalışanlarının her birinin performansı görüntülenebilmektedir. Bu sonuçlar ay bazlı ve yıl bazlı olarak görüntülenebilmektedir.

Yapılan bütün satış işlemleri kullanılan bayi yönetim sistemi olan Turkuaz’ a kaydedilir. Bu kayıtlar anlık olarak işlenir. Dolayısı ile istenilen zaman aralığında kişi bazlı satış performans raporları bu sistem üzerinden erişilebilir durumdadır.

E. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

İlk olarak 2018 yılında tasarlanmaya başlanan program 2021 yılının sonunda güncellenmiş ve 2022 yılında aktarılmaya başlanmıştır. Resepsiyon Görevlisi, Satış Danışmanı ve Satış Müdürü için farklı seviyede eğitimler tanımlanmıştır. Eğitim programı her üç seviye çalışanlar için “Bronz Seviye, Gümüş Seviye ve Altın Seviye” eğitimlerinden oluşmaktadır. Resepsiyon Görevlisi için toplamda 6 gün, Satış Danışmanları için 15 gün ve Satış Müdürleri için 14 gün sürmektedir.

Program tasarımı yapılırken, özellikle bilimsel temellere dayalı ölçüm yapılması temel yaklaşımlardan biri olmuştur. Bu bağlamda, güvenilirlik ve geçerlilikleri bilimsel olarak kanıtlanmış aşağıdaki ölçüm araçları program sırasında kullanılmıştır;

- i. MUTLULUK ÖLÇEĞİ: Katılımcıların programa başlamadan önceki ve program sonrasındaki işyerindeki mutluluk seviyeleri ölçümlenmiştir. Bu ölçüm için Katwyk Wan P.T., Fox S., Spector P.E. ve Kelloway K. (2000, 219:230) tarafından geliştirilmiş soru formunun Aytaç, Bayram, Kuşdil ve Bilgel (2004, 1:7) tarafından

Türkçe'ye uyarlanmış "İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı Ölçeği - Job Related Affective Well-Being - JAWS" kullanılmıştır.

- ii. İLETİŞİM ve EMPATİ ÖLÇEĞİ: Katılımcıların programa başlamadan önceki ve program sonrasındaki psikometrik gelişimlerini ölçmek için Taylor ve Bagby (1985, 191:199) tarafından geliştirilen Dereboy (1990, 157:165) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Toronto Aleksitimi Ölçeği kullanılmıştır.
- iii. EĞİTİM DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ: Eğitimin etkinliğini ölçmek için, Yüksekbiyili ve Akduman (2016, 239:257) tarafından geliştirilen "Yetişkin Eğitim Memnuniyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

Ayrıca, süreç boyunca başarı ölçümlemesi için çoktan seçmeli sınav uygulaması tasarlanmış ve başarı puanı %80 olarak belirlenmiştir.

Son olarak, tüm süreç boyunca aşağıdaki metriklerde gelişmeler takip edilerek proje başarısı ölçümlenmiştir;

- i. Gizli Müşteri Araştırması (GMA) sonuçları,
- ii. Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) sonuçları,
- iii. Satış Performansı,
- iv. Çalışan Memnuniyeti.

Program daha önce yapılan ölçümler ve tespit edilen gelişim alanlarına göre tasarlanmıştır. Eğitim içeriğini belirlerken eğitimden sonraki aşamalar da tasarlanmıştır. Eğitimlerde en yüksek başarıyı gösteren katılımcılar için ödül sistemi tasarlanmıştır. Prim sistemi eğitimlerin tamamlanma durumuna göre tekrar gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Aynı zamanda eğitim sürecini başarı ile tamamlayan ve çalışmaya devam eden yetkili satıcı personeli için terfi/atama süreci de geliştirilerek eğitim programı tasarımı tamamlanmıştır.

Programı geliştirirken dış kaynaklı firmalardan destek alınmıştır. Gizli Müşteri Araştırması (GMA) ve Müşteri Memnuniyet Anketi (CSS) çalışmaları için 2 farklı bağımsız araştırma kuruluşundan destek alınmıştır. Gelişim Merkezi Projesi için bir danışmanlık firması ile çalışılmıştır. Bu firmada çalışan profesyonel co-active koçlar ve eğitmenler ile yetkili satıcı çalışanlarını gözlemlenmiş ve gelişim alanları tespit edilmiştir. Eğitim içeriği için ise bir eğitim firması ile çalışılmıştır. Tespit ettiğimiz gelişim alanlarını doğrudan kapatmak üzere eğitimler tasarladık.

Günümüzün her gün artan rekabet ortamında işletmelerin hızlı değişime ve gelişmelere uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri için nitelikli, iyi eğitilmiş, örgütü ile uyumlu ve bağlı insan kaynağına ihtiyaçları vardır. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalıp, sürdürülebilir kalmaları ve karlılıklarını arttırmaları için eğitim ve geliştirme ulaşılması gereken bir sonuç ve amaçlara ulaştıracak stratejik bir araçtır. Eğitim faaliyeti sonucunda çalışanlar örgütün istediği bilgi, beceri ve davranışlara sahip oldukları gibi günlük faaliyetlerinde de bu bilgilerini kullanırlar. İlgili literatür incelendiğinde yetişkin eğitiminin bazı temel özellikleri olduğu görülmektedir:

- i. Eğitime ilgi ve istekleri doğrultusunda katılım gösterirler.

- ii. Eğitime katılmaları için güdülenmelerine güdüsel yönelim adı verilir. Yetişkinler 3 farklı güdüsel yönelime sahiptir:
 - a. Eğitime amaçlarını gerçekleştirmek için katılan amaç yönelimliler.
 - b. Eğitim sırasında kuracakları insan ilişkilerinin türü ve miktarı için eğitime katılan etkinlik yönelimliler.
 - c. Öğrenme aşkıyla yanan, öğrenmeye aşırı istekli öğrenme yönelimliler.
- iii. Yetişkinlerin planlı, programlı ve sürekli eğitim beklentileri vardır.
- iv. Yetişkin eğitimi yeniliklere açık, esnek ve sorun çözmeye yönelik olmalıdır.
- v. Yetişkin eğitimi, katılımcıların bireysel özellikleri ve ihtiyaçları göz önüne alınarak katı kurallarla değil, esnek bir biçimde hazırlanmalıdır.
- vi. Çocuk ve gençlere oranla daha çok gerçeklere ve ihtiyaçlarına odaklı olan yetişkinler, öğrenme ortamına gönüllü olarak geldikleri için sunulan eğitimin de beklentilerini karşılamasına odaklıdırlar.
- vii. Yetişkinler, yaksaksız ve rahat bir ortamda, kendileri olmalarına, hata yapabilmelerine, yaratıcılıklarını kullanmalarına ve gerçek yaşam deneyimlerini dile getirmelerine olanak verildiğinde daha kolay öğrenirler. Çeşitli öğrenme yöntemlerini nitelikli bir şekilde kullanan ve zamanında yapıcı geri bildirim sağlayan eğiticiden öğrenmeye her zaman hazır ve isteklidirler. Yüzeysel bilgiye sahip, belirli doğrularda ısrarcı, katılımcıları yönlendirmeye çalışan ve yalnızca konuşan eğiticiye karşı en azından zihinsel olarak olumsuz tutum sergilerler.
- viii. Yetişkin eğitiminde bir tiyatro eseri ortaya koyar gibi bireylerin, fikirlerin ve kaynakların bir bütün halinde ortaya konulması gerekir.
- ix. Yetişkinlerin içinde bulunduğu mevcut durumları hakkında daha fazla kontrol kazanmalarına destek olmak misyonunu taşıyan yetişkin eğitimi, kişilerin yer aldığı iş, politik, sosyal, kültürel, ailevi ve dini çevrelere daha bilinçli ve sorumluluk olarak yaklaşımlarını sağlar.

Tüm eğitim tasarımı bu hususlar dikkate alınmış, eğitim tasarımı bu koşullara göre düzenlenmiştir. İçerik, sunum, görsel seçimleri, eğitimde kullanılan çpalar, eğitim sonrası hatırlatıcılar bu koşullara göre düzenlenmiştir.

Bu eğitim programı için 4 farklı çevrim içi sistem kullanılmıştır. Birinci sistem eğitim yönetim sistemidir (LMS). Eğitimlerin planlanması, katılımcılara eğitimlerin atanması, sınavların atanması, memnuniyet anketlerinin atanması, kullanıcılara ait kayıtların toplanması bu sistem aracılığı ile yapılmıştır. Gizli Müşteri Araştırması (GMA) çalışmaları için bu çalışmayı yapan araştırma kuruluşunun araştırma sistemi kullanılmıştır. Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) çalışması için yine bu çalışmayı yapan araştırma kuruluşunun raporlama sistemi kullanılmıştır. Satış performansının ölçülmesi için de Turkuaz sistemi kullanılmıştır. Modüler olarak tasarlanan eğitimler aktarıldıktan sonra ilgili kriterlerdeki gelişim bu sistemler aracılığı ile takip edilmiştir.

Aktarılan her bir eğitim modülü için mikro eğitim modülleri hazırlanmıştır. Katılımcılar ilgili modülleri tamamladıktan 1 ay sonra bu mikro eğitim modülleri kendilerine aktararak eğitim modüllerinin kalıcı olması ve katılımcılarda bilgilerin eyleme dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Mikro eğitimlerin atanması ve tamamlanma süreci de yine Eğitim Yönetim Sistemi (LMS) aracılığı ile yönetilmiştir.

Programın tasarlanması ve devreye alınması sürecini İş Geliştirme Birimi yönetmiştir. Eğitim Yöneticileri tasarım aşamasında eğitim firması ile çalışmışlardır. Bunun yanı sıra Bölge Yöneticileri tasarım aşamasında saha tecrübeleri doğrultusunda program için geri bildirim vermiştir. İş Geliştirme Birim Yöneticisi sürecin bütün adımlarında denetleyici olarak projeye yön vermiştir. Tasarım aşamasından uygulama aşamasına kadar her noktada Genel Müdürün onayı ve desteği alınmıştır.

Programda gelişim alanlarının belirlenmesi için bağımsız araştırma şirketlerine, danışmanlık firmasına, eğitimin tasarlanması için ise eğitim firmasına kaynak ayrılmıştır. Eğitimlerin verilmesi için ise iç eğitimciler ve eğitim firması kullanılmıştır. Eğitimler niteliklerine göre şirket eğitim salonlarında veya çevrim içi olarak düzenlenmiş, gerekli materyaller ve ikram vb. unsurlar için de ayrıca bir kaynak ayrılmıştır. Bütün bu kaynaklar şirket bütçesinden karşılanmıştır.

Tasarım için oldukça uzun bir süre çalışma yapılmıştır. Her ne kadar ihtiyaçlar ile bire bir uyuşan bir tasarım yapılmış olsa da bu eğitim süreci tamamlandıktan sonra yetkili satıcı çalışanları için yapılan ölçümler devam edecek ve gelişim alanları/ihtiyaçlar değişir ise eğitim programı da buna uygun bir şekilde uyarlanacaktır.

G. ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR

Gizli Müşteri Araştırması (GMA), Müşteri Memnuniyet Anketi (CSS) Çalışması, Çalışan Mutluluğu ve Satış Adetleri Eğitim Programından önce ve sonra ölçümlenmiştir. Gizli Müşteri Araştırması (GMA) için araştırma kuruluşuna ait raporlama sisteminden alınan rapora göre yıllık gelişim Tablo 1’ de verilmiştir;

Tablo 1. Yıllara Göre Gizli Müşteri Araştırması Performans Sonuçları

Yıl	GMA Performansı
2018	% 75
2019	% 63
2020	% 68
2021	% 70
2022	% 83

2018 yılında yapılan Gizli Müşteri Araştırması (GMA) ölçümlemesine göre %75 olarak çıkan performans 2019 yılında ve 2020 yılında bu rakamın da altına inmiş, bu nedenle alınan aksiyonlar ve eğitim programında yapılan geliştirmeler ile 2022 yılında bu rakamın üzerine çıkarak %83’ e ulaşmıştır. Bu rakam SKODA Auto’ nun belirlediği hedef rakam olan %80’ in de üzerinde kalarak etkin bir eğitim programı tasarlandığını bizlere göstermiştir.

Gizli Müşteri Araştırması (GMA) çalışması için ölçümler sadece genel puan üzerinden yapılmamıştır. Aktarılan eğitimlerin kişi bazlı etkisini ölçümlemek amacı ile satış danışmanlarının eğitim almadan 3 ay önceki ve eğitim aldıktan 3 ay sonraki performansları da

ölçümlenmiştir. Anlamlı bir karşılaştırma yapılması amacı ile aynı dönemlerde eğitim almamış satış danışmanları için de ölçüm yapılmıştır. Dolayısı ile eğitimlerin satış danışmanlarının davranışlarına etkileri sayısal olarak ifade edilmiştir. Yapılan ölçüme ait sonuçlar Tablo 2’ te verilmiştir;

Tablo 2. Eğitim Alan ve Almayan Satış Danışmanlarında GMA Performansı

Eğitim Alanlarda GMA Performansı	Eğitim Almayanlarda GMA Performansı
+ %30	- %1

Kaynak: (Method Araştırma, 2023)

Yapılan ölçümlere göre eğitim alan satış danışmanları Gizli Müşteri Araştırması (GMA) performansını ortalama % 30 oranında artırmıştır. Aynı dönemlerde eğitim alan satış danışmanları ile aynı yetkili satıcılarda çalışan ve yine bu dönemde eğitim almamış olan satış danışmanlarının Gizli Müşteri Araştırması (GMA) performansı ölçümlendiğinde Gizli Müşteri Araştırması (GMA) performanslarında %1’ lik bir azalma görülmüştür.

Davranışsal performansın yanı sıra satış performansı da ölçülmüştür. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği web sitesinden elde edilen verilere göre ŠKODA Markalı otomobillerin yıllara göre satış performansı Tablo 3’ te verilmiştir;

Tablo 3. ŠKODA Markalı Otomobillerin Yıllara Göre Satış Adetleri

Yıl	Satış Adedi
2018	21.340
2019	15.369
2020	24.175
2021	25.228
2022	19.464

Kaynak: (ODMD Perakende Satışlar, 2023)

Tablo 6’ da verilen veriler incelendiğinde istikrarlı bir performans görülememektedir. Bu durum özellikle COVID-19 Pandemisi ile global çapta beliren üretim ve tedarik probleminin Türkiye’ deki yansımasıdır. Dolayısı ile genel satışları üzerinden eğitimlerin etkisini görebilmek pek mümkün olmamıştır. Ancak eğitim alan satış danışmanlarının eğitimden 3 ay önceki ve eğitim aldıktan 3 ay sonraki performansları kıyaslanmıştır. Aynı zamanda eğitim alan satış danışmanlarının çalıştıkları yetkili satıcılarda çalışan ve eğitim almamış satış danışmanlarının satış performansları da yine aynı dönemlerde ölçülmüştür. Turkuaz sisteminden alınan veriler Tablo 4’ te verilmiştir;

Tablo 4. Eğitim Alan ve Almayan Satış Danışmanlarının Satış Performanslarının Kıyaslanması

Eğitim Alanlarda Satış Performansı	Eğitim Almayanlarda Satış Performansı
+ %50	+ %30

2022 yılında ölçüm yapılan dönem içerisinde eğitim almayan satış danışmanlarının dönemselliğe de bağlı olarak satışlarını ortalama %30 oranında artırdığı tespit edilmiştir. Yine aynı dönemde eğitim alan satış danışmanlarının performansı ölçüldüğünde ortalama %50 oranında bir artış tespit edilmiştir. Eğitim alanlar performanslarını ortalama %20 oranında daha fazla artırmıştır.

ŠKODA Akademi Programının tasarlandığı 2018 yılından itibaren CSS çalışması her ay yapılmış ve her yılın sonunda kümüle performans ölçümlenmiştir. Yıllara göre CSS performansı Tablo 5’ te verilmiştir;

Tablo 5. Yıllara Göre Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) Performansı

Yıl	CSS Performansı
2018	4,89
2019	4,85
2020	4,80
2021	4,85
2022	4,96

Kaynak: (CX Ipsos, 2023)

Eğitimlerin tamamlandığı 2022 yılına ait Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) performansı incelendiğinde karşımıza çıkan performansın önceki yılların çok üzerinde olduğu görülmektedir. Bu rakam ŠKODA Auto’ nun belirlediği hedef rakam 4,95’ in de üzerindedir. Bu kriterde ulaşılabilecek en yüksek performans rakamı 5,00’dır. Dolayısı ile aktarılan eğitimlerin davranışsal etkileri bu çalışma ile müşteriler gözünden ölçülmüş ve müşteri algısının pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

İlgili ölçümler yapılırken aynı zamanda satış danışmanları da dahil olmak üzere bütün katılımcıların işyerindeki mutluluk seviyeleri ölçümlenmiştir. Eğitim Yönetim Sistemi (LMS) aracılığı ile yapılan ölçümlere ait veriler Tablo 6’ da verilmiştir;

Tablo 6. Pozisyonlara Göre İşyerindeki Mutluluk Seviyesi

Pozisyon	Mutluluk Seviyesindeki Artış Miktarı
Resepsiyon Görevlisi	% 30
Satış Danışmanı	% 12
Satış Müdürü	% 16

Katılımcıların programa başlamadan önceki ve program sonrasındaki işyerindeki mutluluk seviyeleri ölçümlenmiştir. Bu ölçüm için Katwyk Wan P.T., Fox S., Spector P.E. ve Kelloway K. tarafından geliştirilmiş soru formunun Aytac, Bayram, Kuşdil ve Bilgel tarafından Türkçe’ye uyarlanmış “İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeği - Job Related Affective Well-Being - JAWS” kullanılmıştır. Raporlar incelendiğinde resepsiyon görevlilerinin mutluluk seviyesinin %30 oranında, satış danışmanlarının mutluluk seviyesinin %12 oranında ve satış müdürlerinin mutluluk seviyesinin % 16 oranında arttığı görülmüştür.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışma ile eğitim ve kurumsal eğitim kavramları için literatür taraması yapılmıştır. Eğitim kavramının gelişimi ile kurumlarda etkili bir eğitim programı tasarlanması için izlenmesi gerekli olan adımlar derlenmiştir. İhtiyaca uygun bir eğitim programı tasarlayabilmek için ihtiyaçlar nasıl belirlenir, çalışanların gelişim alanları eğitim programları ile nasıl desteklenebilir, bu hususlarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Belirlenen ihtiyaçlara göre kurumsal firmaların çalışanlarının gelişimi için aktardıkları eğitimin sayısal olarak katkısını ortaya çıkarmak için uygulama yapılmıştır. 2013 yılından beri büyük bir dönüşüm süreci içerisinde bulunan ve bu dönüşümü sağlayabilmek için her türlü iyileştirme inisiyatiflerine

destek veren ŠKODA Markasını ve onu Türkiye’ de temsil eden Yüce Auto A.Ş.’ nin tercih edilme nedeni budur.

Bu çalışma ile ŠKODA Markasının içinde bulunduğu bu dönüşüm süreci detaylı bir şekilde incelenmiştir. Özellikle 2014 yılından itibaren hem Türkiye’ de hem de dünya çapında tanınır ve arzu edilir bir marka olabilmek için ŠKODA’ nın çıkmış olduğu yolculuk detaylı bir şekilde incelenmiştir.

ŠKODA Markası bu yeni dönüşüm anlayışı ile sadece satış adetlerini yükseltmeyi amaçlayan bir marka olmayı reddetmiş, müşterileri ŠKODA Ailesi’ nin bir parçası olarak görmeyi, bunu tüketicilere de hissettirmeyi amaçlamıştır. Bu amaç uğruna Human Touch-İnsan Odaklı Yaklaşım Felsefesini geliştirip hayata geçirerek markayı temsil eden çalışanların belirli yetkinliklere sahip olmasını hedeflemiştir.

ŠKODA Markası tamamladığı fiziki tesis gelişimi ve ürünlerindeki değişimden sonra çalışan yetkinliğini değiştirmek için çalışmalara başlamıştır. Yüce Auto A.Ş. de buna hızlı bir biçimde ayak uydurmuş ve önce ihtiyaçları belirleme konusunda, sonra da bu ihtiyaçlara uygun inisiyatifler belirleme konusunda ciddi stratejiler geliştirmiştir.

ŠKODA Akademi Programı bu kapsamda hayata geçirilmiş olup, bu programla çalışanların arzu edilen yetkinlik seviyesine erişmesi hedeflenmiştir. Yapılan bu tez çalışması ile bu gelişimin planlama sürecinden nihai çıktılar alınan aşamasına kadar bütün yolculuk irdelenmiştir.

Candemir ve diğeleri (2015:49-65)’ nin yaptığı çalışmada satış görevlilerinin eğitim aldıktan sonra satış süreçlerine başlamasının satış öncesinde hazırlık yapma durumlarını ve satış süreci esnasındaki davranış modellerinin olumlu yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre eğitim alanlar almayanlara göre müşterilerden gelen itirazları karşılama süreçlerinde çok daha başarılı oldukları hem bu süreci hem de müşterileri olumlu bir şekilde yönettikleri ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada sürekli olarak eğitim alan satış görevlilerinin bu durumu devam ettirmesi, eğitim almayan satış görevlilerine göre daha üst seviyede tespit edilmiştir.

Yüce Auto A.Ş’ de uygulanan araştırma çalışmasında elde edilen bulgular bu çalışmanın sonuçlarını doğrulamıştır. Eğitim alan ve almayan satış danışmanları aynı dönemler içerisinde Gizli Müşteri Araştırması (GMA) açısından incelenmiş, eğitim alan satış danışmanlarının Gizli Müşteri Araştırması (GMA)’ndaki performansını ortalama %30 oranında artırdığı, eğitim almayan satış danışmanlarının ise Gizli Müşteri Araştırması (GMA) performansının ortalama % 1 oranında düştüğü tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Candemir ve diğerlerinin öne sürdüğü ve kabul ettiği hipotezi doğrulamaktadır.

Aynı çalışmada Candemir ve diğerleri (2015: 49-65) eğitim alan satış görevlilerinin müşteri şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümleyebildiğini, bu durumun da satışın kapanması sürecine olumlu yansıdığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmaya göre işe başlamadan önce eğitilen ve çalışma hayatı boyunca periyodik olarak eğitim alan satış danışmanlarının satış performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Alınan eğitimler doğrudan satışların artmasına neden olmamaktadır, ancak satış görevlilerinin davranışlarına yansıyan tutumlar dolaylı olarak satışların artmasına neden olmaktadır.

Yüce Auto A.Ş’ de devreye alınan araştırma çalışmasında elde edilen bulgular yine bu hipotezi doğrulamaktadır. Öncelikli olarak Müşteri Memnuniyeti Anketi (CSS) ölçümlemelerine göre

ilgili eğitimleri tamamladıktan sonra ŠKODA müşterileri ile yapılan anketlerin sonuçları bu alanda performansın ortalama % 2 oranında artış kaydettiğini göstermiştir. Aktarılan eğitimler ile satış danışmanları müşteri şikayetlerini ve itirazlarını yönetme konusunda daha iyi bir noktaya gelmiştir.

Aynı dönemlerde eğitim alan satış danışmanları ve eğitim almayan satış danışmanları üzerinden yapılan ölçümlere göre eğitim alan satış danışmanları satış adetlerini ortalama %50 oranında artırabilirken, eğitim almayan satış danışmanları ise satış adetlerinin ortalama %30 oranında artırabilmiştir.

Güllü (2016:271-280) bankacılık sektöründe yaptığı araştırma çalışmasında bir banka çalışanlarının eğitim ve gelişim programa katılması ile motivasyonları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını incelemiştir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre eğitim ve gelişim programlarına katılan çalışanlara bir anket yaptırılmıştır. Anket sonuçlarına göre çalışanların yaptıkları değerlendirme sonuçları ortalama olarak olumlu çıkmıştır. Çalışanlar eğitim ve gelişim programlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Karadağ ve diğerleri (2023: 204)' nin hemşirelerin kariyer planlaması üzerine yaptıkları çalışmaya göre, hemşirelerin kariyer geliştirme planlamalarını profesyonel bir şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgi ve becerilerini geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitimler alması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Yüce Auto A.Ş.' de yapılan araştırma çalışmasında satış danışmanlarının davranışsal gelişimi ve satış performansı ölçümlenmiş, aynı zamanda çalışanların motivasyonunun ne yönde etkilendiği de anketlerle ölçümlenerek analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular satış danışmanlarının mutluluk seviyelerinin %12 oranında artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum Güllü (2016:271-280)' nun yapmış olduğu tespitler ile uyusmaktadır. Eğitim aktarılan çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir.

Doğru bir ihtiyaç analizi ve doğru bir planlama ile hazırlanan eğitim programları çalışanların gelişim alanlarının iyileştirilmesi hususunda en etkili yöntemlerden biridir. Yapılan çalışmalar çalışanların kendilerini daha değerli hissettiğini, kendisini daha değerli hisseden çalışanların bu durumu iş performanslarına da yansıttığını göstermiştir. Çalışanlar için aktarılan eğitimler eğer doğru tasarlanırsa ve içerikler periyodik bir şekilde aktarılsa, davranışlardaki olumlu değişiklik müşterilerin daha etkili yönetilmesini ve bu durumun satış performansına yansımaları da beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*(60), pp. 451-474.
- Aytaç, S., Bayram, N., Bilgel, N., & Kuşdil, M. E. (2004). İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin Job Related Affective Well-Being - JAWS Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(22), 1-7.
- Candemir, A., Zalluhoğlu, A. E., & Yücel, E. (2015). Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin Ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısı Üzerine Etkisi: İzmir Örneği. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(2), 49-65.
- Çetin, P. D., Dinç Elmalı, D. D., & Arslan, D. D. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 93-124). içinde İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Çiftçi Karadağ, A., Özcan, A., & Erkasap, A. (2023). Hemşirelerin Kariyer Planlaması Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Şehir Hastaneleri Örneği. *Türk Kamu Yönetimi Dergisi*, 198-205.
- Delihasan, E., Özcan, A., & Erkasap, A. (2021). İnfomal İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerinde Etkisi: Alanya' daki 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45), 1946-1959.
- Dereboy, İ. (1990). Aleksitimi: bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 3(1), 157-165.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management* (13 ed.). USA: PErason Education Ltd.
- Fındıkçı, D. İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 221-283). içinde İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what. *International Journal of Training and Development*(15), pp. 103-120.
- Güllü, T. (2016). Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 271-280.
- Katwyk Wan, P., Fox, S., Spector, P., & Kelloway, K. (2000). Using The Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak* (2 ed.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öge, P. D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. içinde Konya: Eğitim Yayınevi.
- Selimoğlu, E., & Yılmaz, H. B. (2009, Ocak). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12.
- Taylor, G., Ryan, D., & Bagby, R. (1985). Toward the development of a new self report alexithymia scale. *Psychotherapy and Psychosomatics*(44), 191-199.

Taymaz, H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2016). Yetişkin Eğitim Memnuniyeti (YEM) Ölçümü İçin Ölçek Geliştirme Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*(53), 239-257.