



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİSİ; ÖRNEK BİR UYGULAMA SHELL**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT SUBAŞI

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK**

**ANKARA
2019**

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİSİ; ÖRNEK BİR UYGULAMA SHELL**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT SUBAŞI

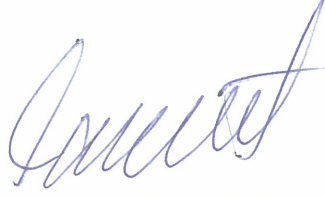
TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

2019

KABUL VE ONAY

Murat Subaşı tarafından hazırlanan “ Hizmetiçi Eğitimin Çalışanların Performansına Etkisi;Örnek Bir Uygulama Shell “ başlıklı bu çalışma 24/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr.Öğretim Üyesi Cavit Elgezdi -Başkan



Prof.Dr.Türkmən Derdiyok -Danışman



Dr.Öğretim Üyesi Çağlar Doğru - Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca ve tezimin hazırlanmasında çok değerli yardımlarını gördüğüm tez danışmanım Sayın Prof.Dr.Türkmen DERDİYOK'a; Bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim sosyal bilimler enstitüsü müdürü Sayın Prof.Dr.Mehmet TOMAMBAY 'a, değerli katkılarından dolayı Sayın Can ŞERBETÇİ'ye, emeğini ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hakan KAŞDEMİR'e, tez çalışmamın yazım aşamasındaki yardımlarından dolayı İlhami ÖZTÜRK'e ve Her zaman olduğu gibi bu süreçte de sabır ve sevgisini, maddi ve manevi desteğini dolayı aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Hizmet İçi Eğitim'e Dair Temel Kavramlar.....	4
1.2. Hizmet İçi Eğitim Genel Amaçları ve Prensipleri.....	10
1.3. Hizmet İçi eğitimin Gerekliliği ve Önemi	14
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	16
1.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Kurum Açısından Faydaları	17
1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Birey Açısından Faydaları.....	19
1.5. Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri.	24
1.5.1. Eğitim Alan Kişilerin Hizmet Aşamalarına Göre.....	24
1.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanma Zamanına Göre.....	26
1.5.2.1. İş Basında Hizmet İçi Eğitim.....	25
1.5.2.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim	25
1.5.3. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanma Yerine Göre.....	26
1.5.3.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim	27
1.5.3.2 Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	27
1.6. Hizmet İçi Eğitime Dair Yöntem Teknikleri.	27
1.7. Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Değerlendirme Aşaması.	29
1.8. Dünyada ve Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim.	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI

2.1. Performans Tanımı ve Önemi.....	37
2.2. Motivasyon Tanımı ve Önemi	41
2.3. Motivasyona Dair Teoriler	43
2.3.1. Kapsam Teorileri	45
2.3.2. Çift Faktör Teorisi	47
2.3.3. Alderfer'in ERG Teorisi	48
2.3.4. Başarı Güdüsü Teorisi	49
2.3.5. Süreç Teorileri	50
2.3.6. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi	51
2.3.7. Locke'un Amaç Teorisi	52
2.3.8. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi	53
2.4. Performans ve Motivasyona Etki Eden Araçlar.....	53
2.4.1. Sosyo- Ekonomik Araçlar	55
2.4.2. Ücret	55
2.4.3. Primli Ücret	56
2.4.4. Kara Katılma	56
2.4.5. Ekonomik Ödüller	56
2.4.6. Psiko-Sosyal Faktörler	57
2.4.7. Çalışmada Bağımsızlık	57
2.4.8 Değer ve Statü	58

2.4.9. Sosyal Katılım	58
2.4.10. Öneri Sistemi	59
2.4.11. Güven	59
2.4.12. Rekabet	60
2.4.13. Çevreye Uyum	60
2.4.14. Gelişme ve Başarı	60
2.4.15. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMPİRİK UYGULAMASI (SHELL AKARYAKIT İSTASYONLARINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI)

3.1. Araştırmaya İlişkin Bilgiler.....	62
3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	62
3.3. Araştırmanın Modeli	63
3.4. Bulgular ve Yorumlar	65
3.5. Anket Çalışmasına Katılan Kurum Profili	71
3.5.1. Yönetici Profili	71
3.6. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	72
SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	85

ÖZET

Bu çalışmada hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanların performans seviyeleri üzerindeki etkisi, çalışanların görüşleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak hizmet içi eğitim ve ilgili kavramlara değinilmiştir. Çalışanların performansları üzerine yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın uygulama bölümünde ise SHELL akaryakıt istasyonunda çalışan personelle yapılan anketler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde istasyon çalışanlarının hizmet içi eğitime olan bakış açılarının kişilerin demografik özelliklerine göre şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet içi eğitim, çalışan motivasyonu, çalışma performansı,

ABSTRACT

In this study, the effect of In-Service Training activities on the performance levels of employees is evaluated by taking the opinions of the employees into consideration. In this context, firstly in-service training and related concepts are mentioned. The studies and theories about the performances of the employees are emphasized. In the application part of the study, the findings obtained as a result of the surveys conducted with the personnel working at the SHELL fuel station are included. As a result of the analyzes, it was concluded that the point of view of the employees of the station in the In-Service Training was shaped according to the demographic characteristics of the individuals.

Key Words: In-service Training, Employee motivation, Working Performance,

GİRİŞ

Bütün ülkelerde sosyal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerek devlet gerek özel sektörde insan ögesine dayalı faaliyetlerin daha etkin ve verimli olması hedeflenmektedir. Şüphesiz, etkin ve verimli bir işletme yönetiminin gerçeklik kazanması, buna uygun bireylerin yetiştirilmesiyle doğru orantılıdır. Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler hem kamu hem de özel sektörün bu sürece hızlı bir şekilde uyum sağlamasını ve kendilerini geliştirip, yenilemelerini gerekli kılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, işletmelerin hizmet alanlarına yatkınlıklarını kolaylaştırmayı ve verim düzeylerinin artırılmasını amaçlamaktadır. Böylece işletmeler, gelecekteki görev ve yükümlülüklerini çok daha iyi bir şekilde yerine getirebilecek bilgi, tecrübe ve donanıma sahip olmaktadır. Hizmet içi eğitimin temel amacı kurum çalışanlarının çalışma verimlerini arttırmaktır. Etkili ve verimli işleyiş gösteren bir işletme yönetimi, çağın gerekliliklerine uygun olarak kendisini sürekli yenileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

İşinde başarıyı yakalamak isteyen her çalışan, işine tamamen odaklanarak bir an önce tamamlama düşüncesi ile hareket etmektedir. Bu durum aynı kurum içerisinde iletişim kopukluklarına yol açarak bireyler arası diyalogu zayıflatabilmektedir. Hizmet içi eğitim bu aşamada devreye girerek bu ve benzeri olası problemlerin önüne geçilmesini hedeflemektedir. Verilen eğitimle donanımı artırılan çalışanlar kendine daha çok güvenerek işlerine odaklanmaktadır. Böylece kendilerine daha fazla vakit ayırma imkanına kavuşmaktadır. Hizmet içi eğitim, işletmelerin nitelikli çalışan ihtiyaçlarını karşılarken, işletme performanslarına da olumlu katkı sunan önemli bir faaliyet olarak dikkat çekmektedir.

Verimli bir şekilde uygulanan uzaktan eğitim modelinde, çalışanların istedikleri mekân ve zamanda eğitilebilme imkânı sağlanmaktadır. Bu sayede kurum

içerisinde uygulanacak ağır eğitim masraflarının azaltılması sağlanırken iş kaybının da önüne geçilebilmektedir. Hizmet içi eğitimi alan tüm çalışanlar, istedikleri zaman çevrimiçi olarak gerekli eğitimleri alabilmektedirler. Böylece çalışanlara istedikleri zaman ve mekânda eğitim hizmeti sağlanarak kolaylık sağlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı hizmet içi eğitimin, kurum çalışanlarının performanslarına etkisini ölçmektir. Çalışmanın ilk bölümünde hizmet içi eğitime detaylı bir şekilde yer verilmektedir. Eğitime dair temel kavramlar, genel amaçlar, prensipler, eğitimin gerekliliği, eğitimin faydaları, çeşitleri, yöntem teknikleri ve değerlendirilme aşamaları detaylı bir biçimde irdelenmektedir. İkinci bölümde ise performans tanımı yapılarak önem ve etki alanlarına değinilmektedir. Motivasyon kavramıyla ilişkilendirilen performans kavramına etki eden araçların faktörlerinden bahsedilerek araştırma sonuçlarına giriş yapılmaktadır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölüm, uygulama bölümü olup, Shell firmasında çalışan kişiler üzerine yapılmış olan anket uygulamasının analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Hizmet İçi Eğitim'e Dair Temel Kavramlar

Hizmet içi eğitim kavramı; kurumlarda görevli bireylerin verdikleri hizmetlere yönelik olarak verim düzeylerinin artırılmasını amaçlayan bir faaliyettir. Bu eğitimle, çalışanlar üstlendikleri görev ve sorumlulukları daha etkin yerine getirebilecek bilgi ve becerilere sahip olmaktadır (Canman, 1977, s.21). Burada önemli olan nokta, verilen eğitimlerin hizmetle ilgili olmasıdır. Bu açıdan hizmet içi eğitimin bir tür iş başı eğitimi de olduğunu söylemek mümkündür. Pehlivan (1997), hizmet içi eğitimi bir meslek sahibi bireyin meslek hayatına başlamış olduğu ilk günden mesleğini bıraktığı güne kadar ki süreçte meslek adına kendisini yetiştirme süreci olarak tanımlamıştır (Pehlivan, 1997, s.131).

Hizmet içi eğitim, çalışanların değişen koşullara uyumlu olmasını sağlayan temel faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Hem devlet görevlilerinde hem de kamu kurumlarında örgüt etkinliklerinin sağlanmasında en etkin araç olarak görülmektedir (Nazmiye, 2000, s.634). Diğer bir yandan hizmete alma politikası uygulanan bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmeler hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı personelin işe başlamasından sonra hizmete dair kazanılması gereken bilgi ve beceriler için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimin tarihsel gelişimine bakıldığında antik Mısırların denizaşırı memleketlerden ülkeye getirdikleri esirlerin Mısır'da çalıştırılmalarını sağlamak

amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Alınan esirlere yapacakları işler doğrudan iş başında gösterilerek önce öğretilmekte sonradan o işi yapmaları beklenmektedir. Dolayısıyla ilk hizmet içi eğitimlerin, işbaşı eğitimleri olduğunu söylemek mümkündür. Daha sonra uyum eğitimi, görev başı eğitimi, kabiliyet eğitimleri vb. farklı şekillerde bugün hizmet içi eğitim olarak ifade edilen eğitim kapsamında yer alan farklı eğitim şekilleri ortaya çıkmıştır (Sims,1990, s.18). Hizmet içi eğitimin sistematik bir şekilde uygulamaya sokulduğu dönem ise yaklaşık olarak 18.yüzyıldaki sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Söz konusu eğitim bu tarihten başlayarak daha sistemli ve programlı hale gelerek yıllar içerisinde büyük bir gelişme yaşamıştır. 20. Yüzyıla gelindiğinde ise çeşitli meslek kollarında çıraklık kalfalık vb. eğitimler ve eğitim sonrasında verilen sertifikalar popüler olmaya başlamıştır. Ülkemiz özelinde ise Cumhuriyet öncesi hizmet içi eğitim uygulamalarından en öne çıkanı, Selçuklu Devleti dönemine kadar uzanan Ahilik Teşkilatı (13-18.yüzyıl) olarak görülmektedir. Bu teşkilat esnaf ve zanaatkarlar arasındaki dayanışmanın yanı sıra yapılacak işler için de ayrıca bir eğitim kurumu gibi işlev görmekteydi (Akyüz, Y., s.2001).

Bireye görevi gereğince kazandırılması gereken bilgiler, beceriler ve davranış şekilleri; bireye görev gerekliliklerini öğretmek, görevini doğru şekilde yapabilme imkânı vermektedir. Gereken bilginin ve becerinin sağlanıyor olması, birey üzerinde sürekli bir denetime gerek olmadan personelin görevini kendi kendine yapabilme yolunu açmaktadır. Bu durum, örgüt içinden ya da dışından gelebilecek olan olası şikayetleri de ortadan kaldırarak, yapılan işin kalitesini arttırmaktadır.

Gelecekteki insan gücü ihtiyacının bugünden kazanılması, personel sıkıntısı çekilmesinin önüne geçilmesi, iş kaza riskinin azaltılması, hem çalışanlara hem de örgüte karşı olan olumsuzlukların azaltılması ve giderek ortadan kaldırılması hizmet içi eğitim desteği ile gerçekleşebilmektedir. Sonuç olarak hizmet içi eğitim, çalışan ve kurum verimliliğinin artırılması için tüm imkanların kullanılması anlamına gelmektedir (Fındıkçı, 1997, s.2101). Hizmet içi eğitimin bu opsiyonunda

belirleyici olan katkı, hizmet içi eğitimin birtakım ilkelere uyması ve yine belirli bir çerçevede uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

Hizmet içi eğitimin günümüzde kullanılabilir birçok yöntemi geliştirilmiştir. Yöntemlerin seçilmesinde belirleyici olan unsur, hizmet içi eğitimin amaçlarıyla uyumlu olmasıdır. Düzenlenmiş olan programların hangi zaman dilimlerinde gerçekleştirileceğinin belirlenmesi ve bu süreç içerisinde de kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Konular arasında mantıklı bağlantılar bulunması ve izleyicinin dikkatini dağıtmayacak içeriklere sahip olması, hizmet içi eğitimin daha verimli olması açısından önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitim, evrensel öğelerin tamamından meydana gelen bir süreçtir. Birbirini takip eden, birbiriyle bağlantısı olan birçok alt eylemden meydana gelmektedir. Hizmet içi eğitimlerin konusunu meydana getiren bilgi, beceri ve davranış tarzlarının somut özellikleri, süreç evrenselliği bakımından pek önemli değildir (Aksoy, 2012, s.49).

Günümüzde bireylerin yaşamları üzerinde etkili olan faktör sayısı giderek artmakta ve çeşitlenmektedir. Bilhassa teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmelere bağlı faktörler insan yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. Kişiler eğitim kurumlarında birtakım bilgi ve becerilerle donatılmaktadır. Fakat bilgi ve beceri elde etme işi, bir hayat boyu devam etmesi gereken bir süreçtir. Özellikle mesleki anlamda edinilmesi gereken bilgi ve tecrübeler göz önüne alındığında okulda elde edilen bilgilerin yetersiz kaldığı görülmektedir. Buna ek olarak mesleklerde yaşanan gelişmeler sonrası da yeni bazı bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple mesleki bilgilerin bu alanda çalışan kişilerce sürekli yenilenip güncellenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle çalışanların yapmış oldukları işlerde başarıyı yakalayabilmeleri için sürekli gelişmeleri ve kendilerini yenilemeleri büyük bir önem arz etmektedir. Hizmet içi eğitim söz konusu olduğunda bireyin kendisini yenilemesi kadar işletmelerin de kendilerini yenilemesi büyük bir önem taşımaktadır.

Hizmet öncesi alınan eğitimlerin, örgütlerde kişiden bekleneni karşılayacak düzeyde olduğunu söylemek güçtür. Bu durum, işgücü niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İşgücü niteliğinin artırılması için günümüzde yapılan en kapsamlı faaliyet de hizmet içi eğitim faaliyetleridir.

Hizmet içi eğitim esasen ihtiyaçlara göre şekillenen bir süreçtir. Bu analizlerin gerçekleştirilmemesi durumunda ne tür bir bilgi, beceri ya da davranış eksikliğinin ortaya çıktığını anlamak mümkün değildir (Aksoy, 2012, s.52). Bu anlamda sorun analizleri, hizmet içi eğitimin evrensel bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamdaki değerlendirmeler, hizmet içi eğitimde evrensel bir alt süreç olarak kabul edilmektedir.

Uygulanan hizmet içi eğitim; üretim ve hizmet alanında yaşanan etkinliğin ve kalitenin artırılmasını, olası hata ve kazaların azaltılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, satışta ve hizmette her yönden gelişim sağlanmasını, kar oranının artırılmasını, bireyin çalışma yaşantısı boyunca bilgi, beceri, davranış ve etkinlik düzeyinin artırılmasını sağlayan planlı eğitim faaliyetleridir (Aytaç, 2007, s.234).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda hizmet içi eğitim, devlet ve özel sektör çalışanlarının verdikleri hizmetlere yatkınlık sağlamalarını, verim düzeylerini arttırmalarını, gelecek zamandaki görev ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamaktadır. Bu eğitim türü bir anlamda iş başında öğrenmeyi sağlayan eğitim türüdür. Bu kapsamda yapılacak olan işler, bizzat iş başında görülerek ve öğrenilerek yapıp tecrübe edilmektedir.

Tutum tarafından yapılan çalışmada bir işletmedeki çalışanlar için hizmet içi eğitim kavramının kurumsal ve bireysel açıdan bazı yararlar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim sonucunda elde edileceği düşünülen yararlarla ulaşılamayacağı düşünülüyorsa söz konusu eğitimin getireceği mali külfetlere de katlanmak gereksiz olacaktır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, üretimdeki en önemli girdilerden olan insan faktörünün verim ve etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır. İşletmelerin bu faaliyetlere önem vermelerinin temel gerekçelerinden biri de esasen budur. Fakat

bir işletmenin, şirket bünyesinde insan odaklı yaşanan tüm sorunların personel verilecek olan hizmet içi eğitimlerle çözüleceğini düşünmesi de uygun ve doğru bir yaklaşım değildir. Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken temel şey, amaçların hayal ürünü olmasını önlemektir. Bunu sağlayabilmek için de belirlenen hedeflerin, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkelerine uygun olmalarının kontrolünün yapılması gerekmektedir (Taymaz, 1992, s.14-15-16).

1. Eğitimler yapılmadan önce bir amaç ve hedef belirlenmezse istenen faydayı gösterme oranı azalmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken çalışanların olmaları arzu edilen bir seviye ile hali hazırda oldukları seviye tespiti yapılarak bu seviyeler arası farkın kapatılması amaçlanmaktadır. Tüm bu çalışmalar yapılmadan gerçekleştirilecek bir hizmet içi eğitim faaliyeti ihtiyaçları karşılamaktan uzak, subjektif bir faaliyet olarak kalmaktadır. Böyle bir eğitim faaliyeti sonucunda yapılacak olan değerlendirmeler ise sağlıklı olmayacaktır.

2. Hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken, çalışanların amaç ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler söz konusu eğitimi, bir kurumsal yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirmek istese de bireyler bu işin temel öznesi konumunda olup onların istek ve ihtiyaçları da oldukça önemlidir. Bu eğitim faaliyetlerine katılacak çalışanların isteklendirilmeleri, sosyo-ekonomik ve psikolojik yönlerden tüm ihtiyaçlarının karşılanıyor olması gerekmektedir. Böyle bir ortam sağlanamadığında yapılacak olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinden istenilen verimin elde edilmesi de mümkün görünmemektedir.

Bir çalışan, söz konusu eğitim faaliyeti ile ilgili olarak bu eğitim sonunda benim kazancım ne olacak? Sorusunu sorduğunda kendisine tatmin edici bir cevap verebilir durumda olmalıdır.

3. Yapılan hizmet içi eğitimlerde uygulanan programların bu eğitime katılacak olan personelin bilgi ve tecrübe düzeyleri ile uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde başarı sağlamak zorlaşacaktır. Çalışanların eğitim seviyeleri, iş tecrübeleri, özgeçmişleri, yaşları ve mesleki potansiyelleri de dikkate alınarak bir eğitim programı hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Yapılacak tüm eğitim faaliyetlerinde sistem basitten zora doğru ayarlanmalıdır. Eğitimde başarı için bu basit ama önemli kural da daima göz önüne alınmalıdır.

4. Hizmet içi eğitim sonucunda başarı için, çalışanların hizmet içi eğitimin gerekliliğine inandırılmaları büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların kişisel olarak bu eğitimi istemeleri ve ihtiyaçları olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bunun için de işletme tarafından çalışana bazı somut faydalar sunulması gerekmektedir. Örneğin, maaş artışı, prim verilmesi, mesleki konumun yükseltilmesi gibi işlemlerin yapılacağına bilinmesi çalışanları bu eğitimlere daha motive hale getirebilecektir.

5. Verilecek eğitimlere personel seçimi yapılırken gerekli potansiyele sahip ve yetkin çalışanların seçilmesine özen gösterilmelidir. Başarılı bir hizmet içi eğitimi, şirket çalışanlarının keşfedilmemiş yeteneklerinin keşfedilmesini sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle çalışanların potansiyellerini görebilme ve kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanımaktadır.

6. Hizmet içi eğitim faaliyeti bir kurum açısından sadece belirli bir alanda yapılmamalıdır. Eğer bu faaliyet sadece belirli alanlarla sınırlı kalırsa söz konusu eğitim faaliyetinden beklenen yararın görülmesi mümkün değildir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri şirketlerin çeşitli kademelerinde çalışmakta olan personeller arasındaki işbirliği ve koordinasyonu da arttırabilmektedir. Bu sebeple bu eğitim bir bütün olarak görülerek işletmenin sadece belirli alanlarında çalışan personellere yönelik yapılması uygun bir yaklaşım olarak kabul görmemektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde her kademe ve görevdeki personelin yetiştirilmesi esastır. Bu sebeple belirli alanlardaki personelin öncelenip

diğerlerinin ihmal edilmesi kurum içi iletişimi de bozacağı için eğitimden beklenen yararlarla ulaşılması mümkün değildir.

7. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde seçilecek çalışanların niteliği kadar söz konusu eğitimleri verecek kişilerin nitelikleri de önemlidir. Eğer öğretici elemanlar konu hakkında yeterli yetkinlik ve donanımda değillerse başarılı bir eğitim ve dolayısıyla başarılı bir sonuç beklemek olası değildir. Atay tarafından yapılan çalışmada, hizmetiçi eğitimi verecek olan öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin hayati bir önemde olduğu ifade edilmektedir. Bu kişilerin sadece kuramsal bilgiyi aktarma değil, aynı zamanda kuramsal bilgiyi tüm ayrıntılarıyla bilme ve yorumlama gücüne de sahip olması beklenmektedir. Böyle olduğu takdirde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin de etkinliği ve verimliliği artmaktadır (Atay, 2003, s.109).

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları ve Prensipleri

Hizmet içi eğitim içerisinde farklı amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar kişi ve örgüte bakan yönleriyle ele alınabilmektedir. Hizmet personeli bakımından amaç, kişinin işini daha iyi bir şekilde yapabilecek seviyeye çıkartmasıdır. Örgüt açısından ise, örgütü oluşturan kişilere görevlerini nasıl yapacaklarına dair bilgiler sunmaktır.

Hizmet içi eğitimde esas olarak üç temel amaç bulunmaktadır. Atay (2003) tarafından yapılan çalışmada bu amaçlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Hizmet personeline, görevini ne şekilde yerine getireceğini öğretmek. Bu durum görevine yeni başlayacak kamu görevlileri için geçerli bir durumdur.

- Hizmet personelinin görevini daha iyi ve etkin gerçekleştirebilecek seviyeye gelmesini sağlamak için gereken bilgileri ve yetenekleri aktarmak ve kazandırmak,
- Personelin üst seviyeye geçebilmesi için gereken yeterliliğin kazandırılması ve personele ait olan örgüt ve işe karşı olan davranışların pozitif yönde geliştirilmesidir.

Hizmet içi eğitime dair olan genel amaçlar ise neredeyse bütün eğitim etkinliklerinde görülen istikrarlı ve ortak olan amaçlardır. Bu amaçlar şöyledir; (Kalkandelen, 1979, s.107).

- Hizmet içi eğitim ile kamu ya da özel sektör tüm kurum çalışanlarının görev verimliliklerini arttırmak amaçlanmaktadır. Belli bir işi yapan bireylerin eğitim sayesinde becer ve yeteneklerinin artırılması, yapılacak işin nitelikleri ve nitelikleri açısından geliştirilmesini sağlayacaktır.
- Diğer amaç meslek ve teknik bilginin geliştirilmesidir. Hizmet içi eğitim ile personellerin gelişimlere ve yeniliklere uyum sağlayabilecek şekilde eğitilmesi ve mesleki ve teknik alanda uzmanlaşmanın (uzmanlaşmanın olması lazım değil mi sağlanmasıdır.
- Üçüncü amaç, verilen eğitimle personelin moralini artırarak, motive olmalarını sağlamaktır. Verilen eğitimlere davet edilmek personel için kişiliğine verilen önemin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu durumda eğitim güdüleyen bir rol olmanın yanında personel moralinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bir anlamda, hizmet içi programlarına davet edilme memuriyet alanında yükselme aşamasının ilk koşullarından birdir ve personellere kendisini geliştirme ve işinde başarılı olma imkanı sağlamaktadır. Bu durum da grup dayanışmasını ve ekip ruhunun tamamlanmasına katkı sağlamaktadır.

- Hizmet içi eğitimle öğrenme sürecinde verimin artırılması amaçlanmaktadır. Personel hizmet içerisinde kendi kendine yaptığı denemelerle bazı şeyleri öğrenip, kendi işinde kendisine katkı sağlayabilir ancak bu durum uzun bir süreci içine almaktadır. Bu aşamada hizmet içi eğitim önem kazanmaktadır. Bu eğitim, kamu personelinin görevinde yeterlilik düzeyine ulaşması yolunu, öğrenme sürecinin hızlandırılmasıyla kısaltmaktadır.
- Hizmet içi eğitimde devlet görevlilerinin yaşadıkları aksaklıkların giderilmesi ve eksikliklerin tamamlanması hedeflenmektedir. Devlet personeli davranışlarında ve tutumlarında görülen kusurlarının ve eksikliklerin problemlerinin temel sebebi bu kişilerin bilgi ve anlayış eksikliğidir. Bu eksikliğin giderilmesinde kullanılacak olan en önemli uygulama hizmet içi eğitimidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçlarından bir tanesi de görevlilerin daha yukarı görev ve yükümlülük alanlarına hazırlanmalarını sağlamaktır.

Bu tanımlamalar ışığında hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait olan iş yerlerinde, belli bir maaş ya da ücret karşılığı işe alınan kişilerin görevleriyle alakalı bilginin, becerilerin ve tutumların aktarılması üzerine verilen eğitim olarak adlandırılmaktadır.

Öğrenme kuramlarına göre, hizmet içi eğitimde geliştirilmiş ilkelerden yararlanma, bu süreç için önem taşımaktadır. Bu açıdan öğrenme alanlarına dair geliştirilen ilkelerin hizmet içi eğitim bakımından da geçerli olduğunu düşünerek hareket edilmelidir. Birbirlerine göre bazı yönleriyle farklı olsalar dahi bahsedilecek olan ilkeler, bütün öğrenme kuramlarına göre benimsenmiş olan ortak niteliklere sahiplerdir (Aksoy, 1977, s.20). Bu ilkelerin eğitim programlarına göre uygulanma aşamasında göz önünde tutulması ve süreç içerisinde uygulanması hizmet içi eğitim

amaçlarının gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Bu ilkeleri Aksoy, hizmet içi eğitim ile ilişkilendirerek şu şekilde açıklamıştır;

- Katılım; Katılım ilkesi, öğrenim sürecinde eğitime tabi olanların etkin bir biçimde katılmasıyla, öğrenme sürecinin daha basit ve kalıcı olacağını vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım, çabuk öğretmenin yanı sıra kalıcılık açısından da önemlidir. Hizmet içi eğitimde programların uygulanması aşamasında seçilmiş yöntemlerin katılımı olan bir özellik taşıması veya böyle bir özellik yüklenmesi için özen gösterilmesi ihtiyacı, bu ilkenin bir sonucu ya da yansıması şeklinde değerlendirmeye alınabilmektedir.
- Tekrar Etme; Bireyin öğrenmiş olduğu bilgiyi belirli zamanlarda, belirli bir düzende tekrarlamasına imkân verilmesi şeklinde değerlendirilmelidir. Tekrarlama, her ne kadar özet içeriyor olursa olsun, öğrenilen bilginin hatırlanması ve kalıcılığına ciddi bir katkısı bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimde bu ilkenin bir yansıması olarak tekrar etme imkânı verilmesi kişiye fayda sağlamaktadır.
- Anlamlı Olma; Öğrenilen bilginin içeriği açık ve anlamlı olmalıdır. Birey, kendisine verilmek istenen ve iletilmek istenen bilgiyi kolay bir biçimde alabilmelidir. Hizmet içi programların uygulanmasına sunulan materyal örgütlenmesine aralarında olan düzen ve sunma önem taşımaktadır. Kişi kendisine söylenenini kolay bir şekilde anlamalı, aralarında olan ilişkiyi görebilerek inşa edebilmelidir. Parçaların bir araya gelmesi sonucunda konuyu değerlendirip sonuçlandırarak sentezleme yapabilmektedir.

- Aktarım Yapılabilmesi: Bu ilke, kişinin öğrenmiş olduğu bilgileri sadece anlamakla kalmaması, iş hayatında uygulayıp aktarabilmesi esasını benimsemiştir. Bireye öğretilmiş her bilgi kullanılmalı, böylece bireye öğrenmiş olduğu bilgileri uygulayabilme imkânı daha fazla verilmelidir. Hizmet içi eğitim içerisinde amacın, bilginin ve becerinin örgüt içerisinde uygulanabiliyor olması gereklidir. Örgüt ortamı ile öğrenme ortamı ne kadar benzer öğeler içeriyor olursa birey öğrendiklerini gerçek çalışma hayatında da uygulayabilme imkanına sahip olmaktadır. Eğer bireye öğrendiği bilgiler uygulayıp aktarma imkânı verilmezse zaman ve bilgi açısından bir boşluk meydana çıkar. Bu nedenle öğrenilen bilgiler sadece eğitim ortamında kalmadan, iş ortamına aktarılabilmeli ve uygulamaya geçebilmelidir.
- Geri Besleme: Bireye, öğrenme sürecinde geri besleme yoluyla ne şekilde bir öğrenme çizgisinde ilerlediği zaman zaman iletilmelidir. Birey, öğrenim süreci içinde öğrenim durumunu ve düzeyini gösteren değerlendirmeleri kontrol etmelidir. Yapılan değerlendirmeler bireyin kendini toparlamasını ve yönlendirmesini, dikkatini toplamasını sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim içerisinde değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarının bireylere aktarılması, eğitimlerini izleyen süreçlerde faydalı sonuçlar yaratmaktadır. Aynı zamanda yapılan değerlendirmeler eğitim programlarını düzenleyiciler için de bir yol gösteren görevi üstlenmektedir.

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi

Bir işletmenin, kurumsallığını sürdürebilmesi için iş görenini amaçlarına uygun bir şekilde yetiştirmesi gerekmektedir. Mesleğinde yeterlilik kazanmış olan iş gören, aynı seviyede olmadığı meslektaşlarından rahatsız olmakta ve çalışma şevkini kaybetmektedir. İşe alımı yapılan iş gören kadrosunun seçimleri her daim isabetli

olmadığı gibi hizmet öncesinde eğitim ile alınan bilgilerin iş ortamında yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda hem yetersiz olan iş görenin yeterlilik düzeyinin artırılması hem de bilimselliğe önem veren iş görenlerin yetersiz uygulamalardan ötürü hissettiği yılgınlığın giderilmesi yalnızca hizmet içi eğitim ile mümkün olmaktadır. Aynı zamanda hizmet içi eğitim sahibi olan iş gören, görevleriyle alakalı bilinçlendirileceği alanların genişletilmesi ve yöneticilerle aralarında olan sürtüşmelerin en az seviyeye inmesine olanak sağlamaktadır (Ataklı, 1992, s. 68).

Hizmet içi eğitim sürecini tüm aşamalarıyla planlayacak, uygulamaya alacak, gereken değerlendirmeleri yapıp önlemler alacak örgüt birimlerinin kurulması gerekmektedir. Kurulacak birimlerin kendilerinden beklenen verimi sağlayabilmeleri için, uzman personel ve yeterli donanıma sahip araç-gereçlerle desteklenmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitimden beklenen verimin alınabilmesi için gerekli yasal prosedürlerin de yerine getirilmesi gerekmektedir.

Verim sağlanması ve faaliyetlerin geliştirilmesinde uygulanan hizmet içi eğitim, izlenebilecek yollardan yalnızca bir tanesidir. Belirlenmiş ilkeler çerçevesinde düzenlenip, uygulandığı taktirde katkı sağlaması beklenmektedir. Bireyin görevlerine dair bilgi, beceri ve davranış şekillerinin içeriklerine uygun olarak kaynak masraflarına mahal vermeden, bilinçli bir şekilde görev gereklerinin uygulanmasına yardımcı olunmaktadır.

İş görenden beklenen hizmetin gerekli seviyede yerine gelmediği sektörlerde yaşanan problemleri Aktay şu şekilde aktarmıştır (Aktay, 1994, s.70);

- Üretimi yapılan malların ve verilen hizmetin yeteri kadar nitelikli ve nitelikli olmamasına,
- Gerektiğinden daha çok ürün, emek, vakit ve enerjinin israf edilmesine,

- Maddi ve manevi olanakların iyi, tam ve verimli bir şekilde kullanılmamasına,
- Yaşanan meslek hastalıklarının ve iş kazalarının giderek artmasına neden olmaktadır.

Özdemir, hizmet içi eğitim alanlarında kullanılmakta olan terimlere işaret ederek eklenebilecek kavramları şu şekilde aktarmıştır (Özdemir, 1997, s.95);

- Personelin geliştirilmesi,
- Personellerin yenileştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Devamlı eğitim uygulanması,
- Profesyonel olarak ilerleme kaydedilmesi,
- Örgütsel yenilenmedir.

Ülkemizde hizmet öncesinde verilen eğitimin yetersiz olması, işgücü niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi gereksinimlerinin büyük ölçüde hizmet içi eğitim faaliyetleriyle karşılanmasını gerekli kılmıştır.

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Bu eğitimden beklenen yararlar, bir anlamda eğitimin genel amaçlarını kapsamaktadır. Fakat hizmet içi eğitimde amaca ulaşılabilmesi için, eğitimden beklenen kurumsal ve kişisel gereksinim ve beklentiler, dengeli ve tutarlı olarak karşılanmalıdır. Bundan dolayı hizmet içi eğitim, kişisel yarar sağlamanın yanı sıra kurumsal yarar da sağlamaktadır.

Tüm meslek alanlarında bilimin ve teknolojinin gelişme etkileri yansımakla beraber bundan dolayı çalışan personellere hizmet içi eğitim zorunlu kılınmaktadır. Hizmet içi eğitimde önemli olan, faaliyet alanlarına uygun olan eğitimlerin belirlenerek çalışanların eğitimlerine gereken titizliğin gösterildiğinden emin olunmasıdır (Işıklı, 1993, s.27). Aynı zamanda eğitim alanından sağlanan faydanın, eğitim süresine katlanılacak maddi ve manevi ağırlıktan fazla olmaması gerekmektedir. Aksi bir durumda hizmet içi eğitim anlamsız kalmaktadır. Plansız ve programsız yapılan her bir eğitim işletme adına gereksiz harcama anlamına gelmektedir.

Hizmet içi eğitimle birlikte çalışan performanslarının gözden geçirilmesiyle nitelikleri, becerileri tespit edilerek, personellerin farklılıkları ve yetenekleri ortaya çıkartılmaktadır. Teknolojinin de gün geçtikçe gelişiyor olması personeller üzerinde teknolojinin gerisinde kalma kaygılarının oluşumunu engellemektedir (Aktay, 1994, s.70). Hizmet içi eğitim faaliyetleri çalışanların kendisine ve kurumuna olan güvenini arttırmaktadır. Kurum içerisinde verilen hizmet içi eğitim, çalışanların çeşitli kurumlarda aynı statüde çalışan kişilerle arasındaki farklılığı da azaltmaktadır.

Hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar birey ve kurum açısından yararlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Kurum Açısından Faydaları

Hizmet içi eğitimde hedeflenen verimin sağlanabilmesi, birtakım şartların iyileştirilmesine bağlıdır. Bu şartlardan en önemli olanı kurum içerisinde verim düşüşüne sebep olan etkenlerin kesin olarak belirlenmesidir. Kurum içerisinde verimi azaltan etkenler tarafsız olarak belirlendikten sonra, bu etkenlerin ortadan kalkmasında hizmet içi eğitimden ne şekilde yararlanılacağı belirlemektedir. Hem sendikalı işçiler hem de sendikaya mensup olmayan işçiler için bir hayli önem sağlayan hizmet içi eğitimde başarılı olunmasının temel nedenlerinden biri sendika

unsurunun bu süreç içerisinde yer almasıdır. Bu anlamda sendika, işyerlerinde uygulanmakta olan hizmet içi eğitimlere karar verilmesinde etkin bir rol sahibi olmaktadır (Stuart, 1998, s.465).

Çalışanlara verilecek olan hizmet içi eğitim, işverenler açısından kısa vadede bir mali külfet iken, bu eğitim sayesinde sağlanacak faydalar orta ve uzun vadede işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin sağlamış olduğu kurum faydalarını Öztürk şu şekilde aktarmaktadır;

- Kurum kazancını arttırarak, kara artış sağlar,
- Kurumun her düzeydeki işe dair bilgilerini ve becerilerini geliştirmektedir,
- Kurumsal ortamda personel moralinin yükselmesini sağlar,
- İş gören personellerin kurum amaçlarını tanıması ve benimsemesi kolaylaşmaktadır,
- Üst-ast ilişkilerinde gelişmeler yaşanmaktadır.
- Kurum içerisinde açık olma ve güven duygusu gelişir,
- Kurumun ilerlemesine destek olunur,
- İş yönergelerinin hazırlanmasına yardım edilir,
- Kurum politikalarının anlaşılıp, izlenilmesi sağlanır,
- Lider olma becerileri, güdülenme, sadakat duygusu, kuruma ait olumlu tutumlar gelişim gösterir,
- İşçiler ve iş görenler arasında değişime uyum sağlanması gözlenir,
- Kurum içerisinde iletişime ve gelişim yaşanmaya uygun bir hava oluşur,
- Stresin ve gerilimin azalır, çatışmalarda çözümlenme yaşanması kolaylaşır,
- Bu eğitim firmaya esneklik kazandırarak, üretimde verimin ve niteliğinin artmasına destek sağlar,
- Kurum saygınlığını arttırarak, kurum içerisinde iyi bir imaj kazanılmasına destek olur.

Bu maddelere bakarak hizmet içi eğitimin kurum açısından büyük bir fayda sağladığı kanısına varılabilmektedir. Kurum üretiminin verimini yükselterek maliyetlerin azalmasına sağladığı katkının yanı sıra ürün kalitesinde de artışa vesile olmaktadır. Hata oranının en aza indirgenmesini kendisine amaç edinen eğitim, malzeme ve enerjiden tasarruf sağlamaktadır. Kurumun personele, personelin kuruma karşı beklentilerini belirleyerek iki taraf arasında anlaşma düzeyini arttırmaktadır (Ünsar, 1970, s.30). Kaliteli iş gücünün sağlanmasının yanı sıra kadrolaşmaya yer açarak, işten ayrılma eğilimini azaltmaya yönelik tutum sergilemektedir.

Hizmet içi eğitim, eğitim kurumlarında çalışan personellerin eksikliklerini giderebilme konusuna da katkı sağlamaktadır. Kurumlarda önceliği çalışanlarına veren yapılar, kuruma yüklediği güven ile birlikte gelecek kaygısı yaşamadan çalışanların rahat ve iyi şartlarda çalışarak daha verimli ve başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin aynı zamanda iş güvenliği açısından da farklı bir önemi bulunmaktadır. İş kazalarıyla ilgili verilen eğitimlerle kendilerini koruyarak iş kazalarının önüne ciddi oranda geçilmektedir. İş kazalarının azalması kurum adına sağlanmış büyük bir katkı ve çalışanlar için büyük bir avantajdır.

1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Birey Açısından Faydaları

Hizmet içi eğitim bireye güven duygusunu aşılamaaktadır. Bireyin kendi kendine güven duyarak gerçekleştirmiş olduğu işin kalitesi diğer işlere nazaran daha verimli değerlendirilmektedir. Personelin bilgi eksikliğinin olması, iş doğruluğundan emin olmadan çalışma yürütmesi ister istemez çalışma ortamına yansiyarak tedirginlik yaratmaktadır. Personellerin günden günde huzursuz ve mutsuz ortamda iş yürütmeye çalışmaları iş veriminde hata ihtimalini arttırarak başarı oranını düşürmektedir. Çalışanların verimsiz olduğu bir işten başarı beklemek mümkün değildir.

Hizmet içi eğitimde önemli bir aşama da eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesidir. Söz konusu ihtiyacı doğru tespit edebilmek için yapılan işin gereklerinin neler olduğunun doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu işi yapan personelin sahip olduğu niteliklerle işin gerektirdikleri arasındaki farkın da aynı zamanda tespit edilmiş olması gerekmektedir. Böylece söz konusu çalışanı arzu edilen seviyeye çıkarabilecek doğru bir eğitim programının oluşturulması ve bunun uygulanması gerekmektedir (Çevikbaş, 2002, s.37). İşletme personellerinde duyulan eğitim ihtiyacı genellikle bir görev değişikliği olması durumunda, yeni bir araç-gereç alınması durumunda, yeni bir teknolojinin kullanılması durumunda, mevzuat ve kural değişikliğinde, ya da üretim kalitesi ve işletme performansı düşüşü gibi sorunlarla karşılaşıldığında söz konusu işletme ve personelinin bir hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları görülmektedir. İşletmelerdeki hizmet içi eğitime olan ihtiyacı belirleyecek olan kişiler; orta ve üst düzey yöneticiler, kurum içi ya da dışı denetçiler ile çalışanlar olabilmektedir.

Hizmet içi eğitim ile çalışanların eğitimlerine ağırlık verilerek, kurumlarda son gelişmelerin takip edilmesine önem verilmektedir. Her personelin geleceğe dair planlarının farklı olmasından dolayı kariyer yapmak, işe başlamış oldukları pozisyonlardan daha ileri bir pozisyona geçmek gibi bazı planları olabilmektedir. Hizmet içi eğitim, kurum çalışanlarına bu konuda da katkı sağlamaktadır. Personelin çalıştığı kurumda işçisine yatırım yapılması kendine verilen değeri anlamasını sağlamaktadır. Yüksek moral, olumlu çalışma ortamına zemin hazırlayarak motivasyonu arttırmaktadır.

Hizmet içi eğitim, bireyin işsiz kalması durumunda ya da farklı bir olumsuzluk yaşaması durumunda da bireye sunabileceği katkılar sebebiyle önem taşımaktadır (Köse, 2001, s.11). Hizmet içi eğitimin bireye sağladığı faydaları, Öztürk, şu şekilde aktarmıştır;

- İş gören personellerin daha sağlıklı karar verebilmesi ve etkin sorun çözebilmesi becerilerinin gelişmesine katkı sağlar,
- Güdümsel değişimleri olan başarıların, gelişmelerin, sorumlulukların ve ilerleme fikrinin gelişmesine yol açar,
- Bireyin kendisini geliştirmesine ve kendine güven duymasına teşvik sağlar,
- İş görenlerin stres, gerilim, sansür, çatışma durumlarında gücünü artırır,
- Personelin iş doyumunu kazanmasını ve işi tanımasını sağlar,
- Bireylerin etkileşim ve iletişim becerilerinin artırılmasına destek olurken, kendisine yönelik olan yaklaşımlarını da geliştirir,
- Bireysel ihtiyaç doyumunda rol oynar,
- Bireye şahsi geleceğini belirleme ve geliştirme için olanak tanır,
- İş görenlerin yazma, konuşma ve dinleme yetkelerini geliştirir,
- Personelin yeni göreve geçme veya yükselme korkusunu yener.

Hizmet içi eğitimin faydalarının kurum açısından olanlarının daha çok maddi avantajlar, çalışan bazındaki faydalarının ise ağırlıklı olarak manevi avantajlar olduğu dikkati çekmektedir. Kurum ve birey faydalarına dair düzenlenmiş eğitim programlarına katılma deneyimleri de şahıslara katkı sağlamaktadır. Açık ve birebir iletişimde olma olanağı bulmak, kurum içerisindeki diğer iş görenlerin düşünce ve beklentilerini öğrenmek, benzer sorunların ve çatışmaların diğer insanlarla nasıl görüldüğü ve algılandığı hakkında bilgi sahibi olmak gibi pek çok avantajı beraberinde getirmektedir.

Hizmet içi eğitimlerin başarılı olabilmesi için önceden belirlenmiş amaçlara göre yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda yapılacak olan planlamalar ile söz konusu eğitimlerin başarı olasılığı yükseltilebilmektedir. Planlama yapılırken de önceden belirlenmiş olan bu amaçlara değinilmelidir. Planlamada belirli koşullar ve ilkeler göz önüne alınarak idare edilmelidir.

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için, aşağıdaki planlama koşullarına uygun şekilde hareket etmelidir. Bu koşullar;

1. Sosyal ve ekonomik hedefler,
2. Sayısal olarak ölçülebilir hedefler,
3. Belirlenmiş hedeflere ulaşmakla görevlendirilmiş birimler,
4. Hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar,
5. Hedeflere ulaşmak için belirlenen politikalar (Tanrıoğen, 1984, s.75).

Bunlara ek olarak, iş gören personellere hizmet içi eğitimlerin verilmesinde personellerin yaşları ve cinsiyetleri de göz önüne almak gerekmektedir (Pehlivan, 1997: 113). Bunun nedeni, belirli bir yaşı geçmiş olan personellerin yaşı genç olan personellere göre eğitim programlarına seçilme ihtimalinin daha düşük olmasıdır. Ancak bu durum kıdem ve eğitim alma ihtimalleri arasında güçlü bir ilişki doğurmaktadır. Diğer yandan eğitim merkezlerinde verilmekte olan eğitimlerin hizmetleri meslek, vasıf, bilgi türüne dönüşmediği sürece gelişim göstermiş bir performansa dönüşmesini beklemek doğru değildir (Kartal, 2001, s.46) .

Kısacası hizmet içi eğitim, personelin işinde süreklilik göstermesini sağlayarak başarısının ve saygınlığının artmasına imkân sağlamaktadır. Personel kurum içerisinde sosyal, teknik ve kültürel yapının çözümlenmesinde bir parça haline gelmektedir. Sosyalleşme süreci hızlanmaktadır. Hizmet içi eğitim aracılığıyla personeller benimsemiş oldukları rolü rahat bir şekilde oynayarak kişisel doyumları sağlanmaktadır.

Eğitim sistemimizde hizmet içi eğitimin ilk olarak ne zaman kullanılmaya başladığını gösteren bir belge bulunmamaktadır (Taymaz, 1998, s.12). Osmanlı Devleti zamanında 1890'lı yıllardan itibaren ilköğretim seviyesinde yani Sıbyan

mekteplerinde görev yapan hocalar için özel kurslar açılmıştır. Bu kurslarla usul-ü cedide adı verilen eğitim ve öğretim tekniklerinin öğretilmesi hedeflenmiştir. Öğretmenler açısından bu faaliyetler hizmet içi eğitimin ilk örneklerindedir (Akyüz, 2003). Cumhuriyet döneminde ise özellikle 1928 Harf İnkılabı sonrası başlatılan okuma-yazma seferberliği buna benzer bir görevi üstlenmiştir. 1930'lu yılların sonlarından itibaren gezici öğretmenler eliyle bu görev sürdürülmüştür (Tekışık, 1999).

Sonraki yıllarda ise Köy enstitüleri ve bunlara bağlı eğitim kursları ile bu ihtiyaç giderilmiştir. Köy öğretmenlerini yetiştirme kursları direktörlüğü adı verilen uygulamayla mahalli seviyede planlanan eğitimlerle öğretmenlerin eğitilmesi gerçekleştirilmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, eğitim alanında başarılı olunması üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bu amaçla ilk teşkilatlanma, Hizmet içi Eğitim biriminin 1960 yılında kurulmasıyla gerçekleştirilmiştir.

1960 yılından itibaren öğretmenlerin eğitimleri merkezi bir plan ve uygulama ile yürütülmüştür. Bunlara ek olarak öğretmen okullarında “Öğretmenleri iş başında yetiştirme seminerleri” adı verilen faaliyetlerle de bu eğitimler desteklenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı özelinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha sistematik ve kurumsal hale gelmesi süreci şu şekilde gelişmiştir:

- Öğretmenleri iş başında yetiştirme büroları kuruldu. (1960)
- Eğitim Birimi Müdürlüğü kuruldu (1966).
- Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı kuruldu (1975).
- Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü kuruldu (1981).

- Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı kuruldu (1982).
- Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü ‘Mesleki Gelişimi Destekleme ve İzleme Daire Başkanlığı kurulmuştur (2012). (www.meb.gov.tr/’14)

1.5. Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri

1.5.1. Eğitim Alan Kişilerin Hizmet Aşamalarına Göre

Eğitilen kişilerin yer aldıkları seviyeye göre aldıkları hizmet içi eğitim de farklılık göstermektedir. Örneğin göreve ilk olarak atanan kişilere yönelik olarak yapılan staj ya da intibak eğitimleri, mesleğin ilerleyen yıllarında uygulanan eğitimler, görevde yükselme eğitimleri gibi çok sayı ve çeşitte eğitimler bulunmaktadır.

- **Göreve yeni atanan personele yönelik eğitimler (Adaylık eğitimleri)**
Mesleki hayatının başında olan kişilere verilmesi gereken eğitim çeşitidir. Yeni personelin görev yapacağı ortama ve görevine uyum sağlamasını kolaylaştırmak için yapılmaktadır. Bu eğitimde ağırlıklı olarak yeni personele, çalışacağı kurum ve iş arkadaşları tanıtılmaktadır. Bunlara ek olarak bu kişiye göreviyle ilgili bilgilendirmeler yapılmaktadır. Görev hak ve sorumluluklarının neler olduğu açıklanmaktadır. Eğitim süreci sonunda bireyin yapacağı göreve en hızlı şekilde adapte olunması amaçlanmaktadır.
- **Mesleğin ilerleyen yıllarında Uygulanan Eğitimler (Geliştirme Eğitimleri)**
Geliştirme eğitimleri adı da verilen bu eğitimlerde temel amaç, bir meslek üzerine çalışmaya devam eden kişiyi mevcut işiyle ilgili yeni bilgi ve gelişmelerden haberdar etmektir. İşinin gerektirdiği bilgi ve becerilerle

donatılmasını ve varsa eksiklerinin tamamlanmasını amaçlamaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler pek çok sektördeki çalışma şekilleri üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla bu değişim, yapılan işlerdeki yöntem, araç ve gereçlerin de zamanla değişebileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanların bu yeni bilgilerden uzak kalmalarını önlemek ve bilgilerini güncelleyebilmek adına geliştirme eğitim programları planlanmakta ve uygulanmaktadır.

- **Görevde Yükselme Eğitimleri**

Bu eğitim kişileri yapacakları bir üst göreve yönelik hazırlanmalarını sağlayan bir eğitimidir. Bu eğitim türünde temel amaç, personeli üst kademe görevlerine hazır hale getirmektir. Her işletmenin organizasyonel yapısında bazı hiyerarşik kademeler bulunmaktadır. Bahse konu görevlere gelecek kişileri bu görevlere atamadan önce söz konusu kişinin göreve hazır hale getirilmesi de önem taşımaktadır. Özellikle üst kademe görevlerde ve terfilerde bu durum daha da ön plana çıkmaktadır. Kişilerin önem seviyesi yüksek görevlere gelmeden önce o görevin gerekenlerini yerine getirebileceklerinden emin olmaları beklenmektedir. İşletmelerin üst kademeler için belirledikleri eğitim programları, kariyer sistemleri kapsamında ele alınmakta ve ona uygun politikalarla şekillenmektedir.

- **Görev ve Kurum değişikliğinde verilen eğitimler:**

Çalışanların görevlerinin ya da kadrolarının değişmesi durumlarında yeni görevlerinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olabilmeleri için tabi tutuldukları eğitimlerdir. Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve isten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. Bu tür eğitim programları, ihtisas ve meslek eğitimi niteliğinde olmaktadır.

1.5.2. Hizmet içi eğitimlerin uygulandıkları zaman dilimine göre

Hizmet içi eğitim çeşitlerini birbirinden ayırmada kullanılan ölçütlerden bir diğeri de söz konusu eğitimlerin ne zaman uygulandığı ile ilgilidir. Bu sınıflandırmaya göre hizmet içi eğitimler, iş başında ve iş dışı zamanlarda verilen eğitimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.5.2.1. İş Başında Verilen Hizmet içi eğitimler

Adından anlaşılacağı üzere personel eğitiminin işini yaparken gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre çalışanlar bir yandan işlerini yapmaktadırlar. Buna ek olarak da işini ve ayrıntılarını öğrenmektedirler. Bu eğitimin dayandığı temel ilke personelin işine ara vermeden ya da bırakmadan eğitilmesidir. İş ve personel eğitimi süreçleri birlikte yürütülmektedir. Bu eğitim yönteminin çok sayıda yararı bulunmaktadır. İş başında eğitim faaliyetleri iyi şekilde uygulandığında verim düzeyi yüksek bir eğitim sonucuna ulaşılmaktadır. Bunlara ek olarak eğitim verilirken biryandan da üretim süreci devam ettiğinden işletme faaliyetleri aksamadan devam etmektedir.

1.5.2.2. İş Dışı zamanlarda verilen eğitim

Çalışanların iş dışındaki zamanlarında işe yönelik eğitim almaları durumunu ifade etmektedir. Bu eğitimde işe ara verilmiştir. Personelin her zamanki iş ortamından sıyrılarak başka bir ortamda daha verimli şekilde eğitime odaklanmasının sağlanacağı bir eğitim türüdür. İş başında hizmet içi eğitime nazaran daha maliyetli gibi görünen bu eğitim türü genellikle üniversite ve enstitü gibi kurumlar tarafından uzmanlarca verilmektedir.

1.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanma Yerine Göre

Uygulama yerine göre hizmet içi eğitim, kurum içinde hizmet içi eğitim ve kurum dışında hizmet içi eğitim olarak iki gruba ayrılmaktadır.

1.5.2.1. Kurum içerisinde verilen hizmet içi eğitimler

Ağırlıklı olarak kurum ve faaliyetlerine ilişkin problemlerin ele alındığı ve çözümleri için tartışmaların yapıldığı bir eğitim türüdür. Bu tarz faaliyetlerin kurumsal faaliyetlerin işleyişine büyük oranda bir katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedeni, kurumlarda yaşanan problemlerin yine o kurumlardaki çalışanlar tarafından en iyi şekilde bilinmesidir. Böylece işletmeler karşılaştıkları problemlere karşı çözüm önerilerini yine işletme bünyesindeki çalışanlarının katkısıyla bulabilmektedir.

1.5.2.2. Kurum dışında verilen hizmet içi eğitimleri

İşletmeler her zaman eğitimlerini kurum içerisinde yapmazlar. Kimi zaman iş ve çalışan görevlerine ilişkin eğitimler kurum dışında da verilebilmektedir. Bu çalışmaların temel nedeni çalışanları her zaman çalıştıkları sosyal çevrenin dışına çıkararak psikolojik olarak rahatlamalarını sağlamaktır. Hatta eğitimleri de sürekli birlikte çalıştıkları iş arkadaş gruplarının dışından kişilerce verilerek çalışanları iş duygusunda uzaklaştırmak amaçlanmaktadır.

1.6. Hizmet İçi Eğitime Dair Çeşitli Yöntemler

Hizmet içi eğitim ile ulaşılmak istenen pek çok hedef bulunmaktadır. Bunlardan en fazla öne çıkanlardan biri de, kişilere sunulan hizmetlerin daha iyi seviyede ve kaliteli olarak sunulmasını sağlayabilmek amacıyla gereken bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlamaktır. Söz konusu bilgi ve becerilerin kişilere/ çalışanlara kazandırılabilmesi için verilecek olan eğitimlerin hedeflerine ulaşabilmesi gerekmektedir. Eğitim programlarının başarılı olması halinde bu bilgi ve beceri aktarımında söz edilmesi mümkün hale gelebilmektedir. Verilen eğitimlerin başarı olasılığının artırılabilmesi için verilecek olan eğitimin amacı, eğitime katılacak olanların nitelikleri, sayıları, eğitimde kullanılacak tekniklerin

nitelikleri ve maliyeti, işletmenin imkanları gibi çok sayıda faktör bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalardan hareketle hizmet içi eğitim yöntemlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Taymaz, 1992, s.37):

- Düz anlatım ve forum örneklerinde olduğu gibi büyük gruplara yönelik eğitim teknikleri
- İş başında sistemli gözetim, grup çalışmaları ve duyarlılık eğitimleri örneklerinde olduğu gibi küçük gruplara yönelik eğitim teknikleri
- Konferans, sempozyum gibi seçilmiş gruplara yönelik eğitim teknikleri
- Stajyerlik, proje çalışması gibi bireyler için eğitim yöntemleri,
- Gezi-gözlem, örnek olay ve gösteri gibi diğer eğitim yöntemleri,

Düz anlatım tekniğinde, eğitimciler önceden planladıkları bir konuyu dinleyicilere sunmaktadırlar. Bu tür tekniklerde ağırlıklı olarak teorik bilgi aktarımı yapılmaktadır. Buna ek olarak aynı anda çok sayıda kişiye hitap edebilme özelliği nedeniyle nispeten ekonomik bir yöntem olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu yöntem Türkiye’de özellikle kamu kurumlarında sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin sık tercih edilmesinin temel sebebi, diğer yöntemlere oranla daha kolay uygulanabilirliğidir. Buna ek olarak ekonomik açıdan daha uygun olması ve özel eğitim araç-gereçlerine olan ihtiyacın az olması gibi sebeplerle de yaygın olarak tercih edilmelidir.

Düz anlatım yönteminde kurumsal bazı bilgilerin sistematik bir şekilde çok sayıda kişiye aktarılabilmesi mümkündür. Yöntemin avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunların başında ise kurumsal konulara ağırlık vermesi, uygulama yönünün zayıf olması ve dinleyici etkileşiminin düşük olması gibi pek çok sebep bulunmaktadır.

1.7. Hizmet içi eğitim sürecinin değerlendirme aşaması

Bireyler doğdukları günden itibaren bazı bilgi ve beceriler elde ederek gelişimlerini sürdürmektedirler. İnsanlara bir mal ve hizmet sunan tüm işletmelerin tüm çalışanları ve yöneticileri ile birlikte işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Kurumlarda verilecek olan hizmet içi eğitimin yönetici kadrolarında hazırlanması, diğer yöneticilerle koordine edilmesi ve eğitim birimleri tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak hizmet içi eğitim neticesinde kurum tarafından kabul gören bir yeterlilik belgesi alınmak durumundadır.

Herhangi bir işletmenin verimli olup olmadığını belirleyen en önemli faktörlerin başında nitelikli ve iyi eğitilmiş beşerî kaynakları gelmektedir. Eğitim faaliyetleri yöneticilerin yaptıkları işlerde başarılı ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte eğitim faaliyetleri bütün bir işletmenin ve tüm çalışanların dahil olduğu bir verim artışına katkı sağlamaktadır. Kurumlarda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri insan kaynaklarını yenileyerek onları rutinin dışına çıkarmaktadır.

Tüm işletmelerin temel amacı kar etmektir. Bunu sağlayabilmek için işletmeler verimli bir çalışma sürekliliği yakalamak durumundadır. İşletmelerdeki çalışan verimliliğinin artması dolayısıyla işletme verimliliğini de arttırmaktadır. Bu sebeple işletmeler açısından yüksek verimde çalışanlara sahip olabilmek ve bunu sağlayan önemli faktörlerin başında gelen hizmet içi eğitimlerin de başarılı bir şekilde yürütülmesi büyük bir önem taşımaktadır.

İşletmelerin hizmet içi eğitimler için belirli bütçeler ayırmaları gerekmektedir. İşletme bütçelerinden ayrılan bu paralar temel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Söz konusu harcamaları; cari harcamalar, yatırım harcamaları ve transfer harcamaları olarak üç kısımda incelemek mümkündür (Taymaz, 1992, s.58):

- **Cari Harcamalar:** Hizmet içi eğitim tekniklerinde, bir programın uygulanmasında sarf edilen, tüketime cinsinden olan harcamalardır. Bu harcamalar, hizmet içi eğitim etkinliklerindeki iş görenlerin aylıkları, ücretler, yolluk ve yevmiyeler, sarf edilmek üzere alınan kırtasiye, gıda maddeleri, öğretimde kullanılan malzemeler, elektrik, yakacak, su, gaz için yapılan ödemelerdir.
- **Yatırım Harcamaları:** Çeşitli hizmet içi eğitim programlarının sürekli olarak uygulanması planlanan işletmelerde yatırım harcamaları yapılır. Bu harcamalar, hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere yapılan ve satın alınan, öğretim binaları, dershaneler, laboratuvar, atölye, yatakhane, yemekhane, mefruşat, öğretim araçları ve diğer demirbaşlardır.
- **Transfer Harcamaları:** Daha çok sosyal transfer olarak adlandırılan, yurt içi ve yurt dışı öğretim bursları, yemek yardımları, pansiyon giderlerinin karşılanması gibi işletmeye yapılan harcamalardır.

Eğitim bütçeleri, eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi için tüm harcamaları karşılayabilecek büyüklükte olmalıdır. Söz konusu bütçeler, işletmelerin büyüklüklerine, eğitim ihtiyaç ve çeşitlerine göre değişebilmektedir. Eğitimler ağırlıklı olarak yıllık periyotlar dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Bu kapsamda eğitim planlamaları yapılırken de göz önünde tutulması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.145):

- Bir bütçe döneminde yapılması planlanan eğitim faaliyetlerinin ayrı ayrı maliyetleri tespit edilmelidir.
- Eğitime katılacak kişilerin sayıları, yol masrafları, katılım ücretleri gibi giderler hesaplanmalıdır.
- Eğitimler işletme bünyesinde icra edileceği zaman, gerekli eğitim araçlarının ve kırtasiye ihtiyaçlarının maliyet hesabı yapılmalıdır.
- Eğitim için çalışanların ücretleri, kiralar, malzeme giderleri vb. diğer gider kalemleri de ayrıca hesaplanmalıdır.
- Yukarıda sıralanan tüm hesaplar sonrası öngörülemeyen bazı giderlerin ortaya çıkması ihtimaline karşılık belirli miktar bir fon ayrılmalıdır.

İşletmeler çalışanlarının daha verimli hale gelmelerini ve dolayısıyla işletmelerinin daha verimli hale gelmelerini istemektedir. Bu sebeple işletmeler bütçelerinden önemli bir miktarı eğitim faaliyetleri için ayırmak durumundadırlar. Türkiye özelinde değerlendirildiğinde hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda karşılaşılan en büyük problemlerden biri de söz konusu eğitimlere yeterli bütçelerin ayrılmaması olmaktadır. Esasen işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olan bu eğitimler için ayrılan bütçelerin arttırılması işletmeler için kısa vadede bir maliyet gibi görünse de uzun vadede işletme avantajına bir durumdur. Bu bilinçteki işletmelerin kendi gelişimlerinin yanı sıra ülkesel kalkınmaya da büyük bir katkısı olmaktadır (Kol, 2009, s.43).

1.8. Dünyada ve Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim

Tüm dünyada kurum çalışanlarının eğitilmesi ve yönetici yetiştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Bu konuda ülkeler arasında bazı farklı türdeki uygulamalarla karşılaşmaktadır. ABD ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerin bazılarında bilhassa üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla bu eğitimlere büyük bir önem verilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi için bazı ülkelerde merkezi nitelikte eğitim kurumları oluşturulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde gelişmiş ülke örneklerinden bazılarına yer verilmiştir.

1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri’nde hemen hemen tüm kurumların uyguladığı hizmet içi eğitim yöntemlerinin başında iş başı eğitimleri gelmektedir. Devlet personel dairesinin koordinatörlüğünde tüm kamu kurumları arası eğitim faaliyetleri planlanmaktadır. Böylece kurumların eğitim ihtiyaçlarının ve eğitim faaliyetlerinin tek elden daha profesyonel şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. ABD’de özellikle üst düzey yöneticilerin eğitimlerinin ve gelişimlerinin sağlanması amacıyla 1968 yılında Federal Yönetim Enstitüsü (Federal Executive Institute-FEI) kurulmuştur.

Bu merkez hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının hizmet içi eğitimlerle desteklenmesini sağlamaktadır. Kuruluşun temel amacı özellikle yönetici kademesinin hizmet içinde geliştirilmesini sağlamaktır. Enstitünün programı genel olarak, bir tek kuruluşun değil, bütün kuruluşların üst düzey yöneticilerinin ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzerine kurulmuştur.

Söz konusu hizmet içi eğitimlerle, üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunan yaklaşık altı bin kişi kariyer ve kişisel gelişimlerini bu eğitimlerle sürdürmüştür. Bahse konu enstitü, diğer eyaletlerden ve yabancı ülkelere de belirli

kontenjanlarda öğrenci alabilmektedir. Eğitim programları hazırlanırken genellikle 4 haftalık programlar olarak hazırlanmaktadır. Eğitim sonunda katılımcılardan eğitim sürecini objektif olarak değerlendirebilecekleri ve önerilerini sunabilecekleri bir anket uygulanmaktadır. FEI programları grup eğitimlerinden çok bireysel eğitimlere odaklanmıştır. Tüm eğitimler içerisinde de özellikle yöneticilik programları ve eğitimlerine odaklanılmıştır. FEI eğitimleri bireysel eğitim ve gelişmeleri sağlayarak esasen işletmelerdeki genel başarıya da katkı sağlamaktadır.

2. Fransa

Fransa işletmelerde ve kurumlarda bilhassa yönetici eğitimlerine büyük bir önem vermektedir. Söz konusu eğitim faaliyetlerini düzenleyen ve uygulayan merkezi kuruluş ise 1945 yılında kurulan ENA (Ulusal Yöneticilik Okulu) dır.

ENA, okul türünde bir eğitim anlayışıyla hareket etmektedir. Hatta okulların yönetim sistemi içerisinde yer almaktadır. Yönetici adaylarını bir tür yarışa sınavı ile seçmekte ve sonrasında eğitmektedir. Giriş sınavları, yazılı, sözlü ve uygulama türünde sınavlar olmaktadır. Fransa’da hizmet içi eğitimlerde diğer ülkelerden farklı olarak en çok öne çıkan özellik genel kültür bilgisine özellikle önem gösterilmesidir.

ENA’da teorik çalışmalardan daha çok uygulamaya ve beceri geliştirmeye önem verilmektedir. Yöntem olarak çok yönlü öğrenim ilkesi benimsenmektedir.

Fransa’da “ENA çıkışlı” olan yöneticilerde genel olarak modernite, pragmatik bir disiplin, planlamaya önem veren ve objektif yöneticiler dikkati çekmektedir. Bu eğitim sistemi sonrasındaki yöneticiler, kırtasiyecilik olarak da nitelendirilen gereksiz uğraşlardan kaçınmaktadır.

3. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim

Türkiye’de hizmet içi eğitim konusundaki planlamalar ve yasal düzenlemeler özellikle kamu sektörü göz önüne alınarak yapılmaktadır. Özel sektörde ise ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitimleri genel olarak açılan kurs ve eğitim faaliyetleriyle yerine getirilmektedir. Ancak gerek kamu gerekse özel sektördeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinde temel hedefler benzer olduğu için bunlara ilişkin süreçlerin de ortak olarak ele alınmasında bir sakınca bulunmamaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki başlıklarda Türkiye’de hizmet içi eğitime yönelik yasal düzenlemeler, planlamalar ve bahse konu sürecin nasıl işlediğine ilişkin bilgilendirmeler yapılacaktır. Salt devlet memurlarını ilgilendiren hizmet içi düzenlemeler yerine Türkiye’deki hizmet içi düzenlemelerin genel mantığını gösteren bilgilere yer verilecektir.

3.1. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitime Yönelik Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de hizmet içi eğitim konusunda temel yasal dayanak, 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları kanunudur. Bu kanunda ilgili düzenlemeler 214 ve 225. maddelerde düzenlenmiştir.

3.2. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Süreci

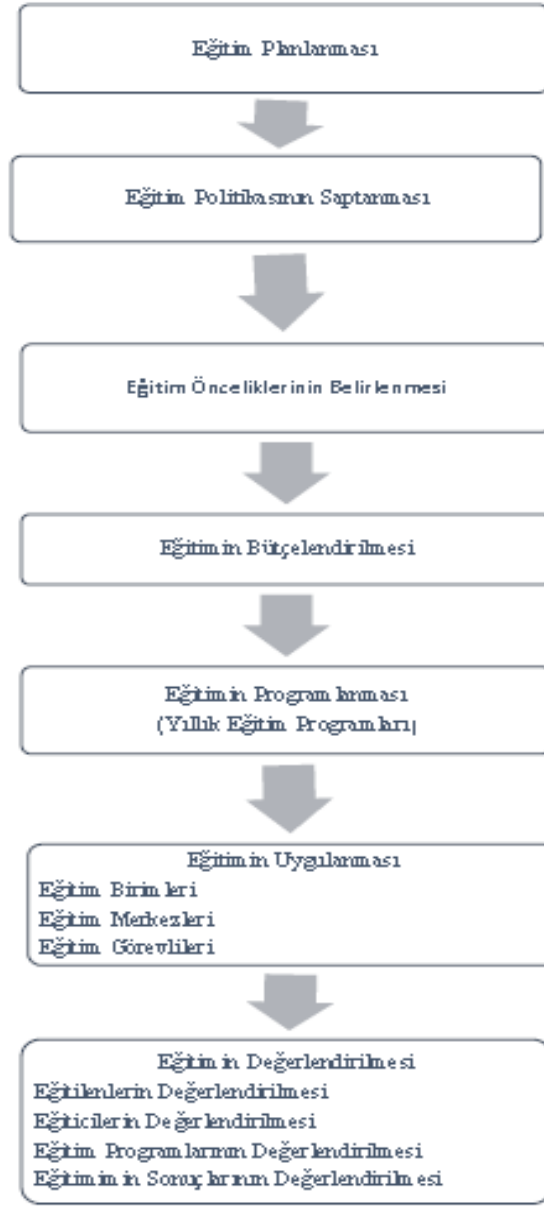
Hizmet içi eğitim aynı zamanda personel yönetimini de kapsayan bir süreçtir (Kalkandelen, 1979, s.60). Eğitimin aynı zamanda sürekli bir süreç olması sebebiyle bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim süreci, işletme personelinin öncelikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra belirlenen ihtiyaçlara uygun eğitim programlarının geliştirilmesi, planlanması, bu eğitimlerin uygulanması ve son olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır (Dinç, 2005, s.91).

Hizmet içi eğitimlerle personel arzu edilen bilgi seviyesi ve kabiliyetlere ulaşmaktadır. Ancak personele verilen hizmet içi eğitimlerin verimli olabilmesi de

bir o kadar önemlidir. Bir hizmet içi eğitim verimli olabilmesinin n Őartı o eğitimin belirli bir program dahilinde yapılmasıdır. İŞletme personeline verilecek olan hizmet içi eğitimler Şirketlerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu olmalıdır.

Hizmet içi eğitimde öncelikle, eğitim politikası ve planlaması yapılmalıdır (Kol, 2009, s.38). Programlar ve planlar temel olarak hedeflenen amaçlara uygun olarak belirlenmelidir (Çevikbaş, 2002, s.44). Hizmet içi eğitimin son aşaması yapılan eğitim uygulamaları sonrası yapılacak olan değerlendirmelerden oluşmaktadır.





Şekil 1. Hizmet İçi Eğitim Süreci Kaynak: Kalkandelen (1979).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI

2.1. Performans Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme kavramı, işletmeden işletmeye ele alınış şekillerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Genel bir tanımla performans değerlendirmesi, çalışanların becerilerini, potansiyellerini ve işe dair bilgilerini karşılaştırma üzerine kurulu sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999, s.110). Başka bir deyişle, çalışanların kabiliyetlerinin ve iş verimlerinin, söz konusu işin gereklilikleri ile ne düzeyde bir uyum sağladığının değerlendirilmesidir (Kozak, 2001, s.32).

Yapılan değerlemeler sayesinde, işletmelerde farklı görevlerdeki çalışanların verimleri bir bütün olarak değerlendirilebilmektedir (Fındıkçı, 2003, s.297). Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne derece yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Performans değerlendirmesinin Türkiye’deki uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve bu uygulamaların yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişme göstermiştir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s.206).

Bazı kaynaklarda “iş gören değerlendirme”, “başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşunda olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanların işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilmektedir (Akyüz, 2001, s.82). Daha kısa bir deyişle,

çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. İşletmeler çalışanlarının performanslarını takip edebilmek, onların iş becerilerini geliştirebilecek faaliyetleri planlayıp uygulayabilmek ve böylece işletme verimliliğini mümkün olan en üst seviyeye çekebilecek işlemleri yapmak durumundadırlar. Bahse konu bu faaliyetlerin tümüne literatürde performans değerlendirme adı verilmektedir. Performans değerlendirme ile işletmedeki çalışanların etkinliklerini ölçmenin yanı sıra işletmenin çeşitli faaliyet alanlarındaki performansını da ölçmek mümkün hale gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.160).

Performans değerlendirme kavramı bir süreci ifadesidir. Bu kavram ile işletme faaliyetlerinin geçmiş değerlendirmeleri yapılmaktadır. Belirli bir zaman dilimi içerisinde işletmenin önceden belirlenmiş olan performans seviyelerini yakalayıp yakalayamadığı incelenmektedir. Eğer belirlenen standartların üzerine çıkılmışsa söz konusu işletme performans açısından başarılı olarak kabul edilirken, tam tersi durumda başarısızlık olduğu kabullenilmektedir. Ancak bu sonuca varabilmek için işletme tarafından önceden belirlenmiş bazı kriterlerin ve başarı göstergesi seviyelerin tespitinin yapılmış olması gerekmektedir (Bingöl, 1990, s.213).

Performans değerlendirme olgusu, işletmedeki çalışanların başarı düzeylerinin belirlenmesi ve bu seviyenin geliştirilmesi için gerçekleştirilen çalışmaların bütünüdür. Çalışanların sahip oldukları görevlerdeki performans düzeylerini ölçebilmek için o görevden beklentileri ile çalışanın performans düzeyi ayrı ayrı tespit edilerek bunlar arasındaki farklar eğitimle kapatılmaya çalışılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncu başı, 2000, s.164). Söz konusu tespitlerin ardından gerekli eğitim ihtiyacı planlanmaktadır. Dolayısıyla personelin eksik yönlerinin verilecek eğitimlerle giderilerek performans düzeyinin istenilen seviyeye çıkması beklenmektedir.

Performans değerlendirme konusunda belirlenen hedeflerin ağırlıklı olarak iki grupta toplandığını söylemek mümkündür. Performans değerlemesinin literatürde öne çıkan ilk amacı, işletmenin ya da çalışanların performansları hakkında bir fikir

edinilmesini sağlamaktır. İkinci temel amaç ise, işletme tarafından belirlenmiş standartlara göre mevcut durumun nasıl olduğunun tespitinin yapılmasıdır. Çünkü bazı durumlarda işletme tarafından belirlenen başarı standartlarının da değişmesi gerekebilmektedir. Bu sebeple yapılan performans değerlendirme faaliyetleri, başarı standartlarını belirleyen işletme yöneticileri için de bir geri besleme niteliğindedir (Palamar, 1993, s.9-10). Performans değerlendirme neticesinde ulaşılan sonuçlara bağlı olarak, çalışanların ücretlerinin yeniden düzenlenmesi, işten çıkarma kararlarının alınması, terfi- ikramiye, görevde yükselme gibi önemli kararların verilmesi mümkün olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak çalışanların mevcut performans düzeyleri ile birlikte, işleri hakkındaki güncel bilgileri de ölçülmektedir. Bu noktadan hareketle eğer çalışanların işlerine dair eksiklikleri tespit edilmişse bunların giderilebileceği eğitim planlamalarının da yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim benzeri faaliyetler de ağırlıklı olarak iyi bir performans değerlendirme neticesinde planlanmaktadır (Örücü, 2003, s.202; Türkel, 1999, s.173). Performans değerlemenin çalışanlara bakan da bazı yönleri bulunmaktadır. Bu değerlendirme ile çalışanlar işleri ile alakalı olarak kendilerini objektif olarak değerlendirme imkanına kavuşabilmektedirler. Eksiklerini gören çalışanların bunları gidererek daha iyi ve nitelikli bir seviyeye gelmesi o kişinin kariyer hayatında da önemli ve pozitif bir katkı sunmaktadır (Kahya, 2002, s.2).

Performans değerlendirme kavramı, literatürde başarı değerlendirme şeklinde de ifade edilmektedir. Bu kavram, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir olgudur. Performans değerlendirme çalışmaları ile kast edilen şey temel olarak, çalışanların ya da işletmelerin herhangi bir konudaki verimlilik düzeyinin tespit edilmesi ve analiz edilmesidir. Başka bir deyişle başarı düzeylerinin belirlenmesi için yapılan çalışmaların tümüdür (Ersen, 1997, s.113). Performans değerlendirme yapılırken, değerlendirmeyi yapan kişilerin elinde daha önceden belirlenmiş bazı standartlar olmalı ki kıyaslama buna göre yapılabilir. Nitekim tüm performans değerlendirmelerde esas olan da kıyaslama yapılabilmesidir. Bu durum bireysel

düzeyde performans değerlemesi yaparken de işletme ve kuruluşlar düzeyinde performans değerlemesi yapılırken de geçerli bir husustur (Palmer, 1993, s.9). Performans değerlendirme sistemi açıklanırken kimi çalışmalarda şu ifadeler yer verilmektedir. Performans değerlendirme, belirli bir görev tanımı kapsamında çalışan kişilerin söz konusu tanımlamadaki görevlerini ne ölçüde yapabildiklerinin tespitinin yapılmasıdır (Fındıkçı, 2000, s.297).

Palmer (1993) tarafından yapılan çalışmada performans değerlendirme ile ilgili olarak iki temel özellik ön plana çıkmıştır. Bunlardan ilkinine göre, performans değerlemede ilk adım bilgi edinmektir. Yönetimsel kararların alınmasında gerekli olan bilgilerin elde edilmesi bir gerekliliktir. Çalışanların ücretlerinin artırılması, eğitim faaliyetlerinin planlanması, terfi, ikramiye gibi özlük haklarının değerlendirilmesi için gerekli olan tüm bilgilerin elde edilmesi önemlidir. Herhangi bir işletmede performans değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen bilgilerin, işletmenin yönetici kadrosu tarafından yönetimsel kararların alınmasında kullanılması gerekmektedir. Yoksa yapılan değerlendirme faaliyetinin bir önemi kalmayacaktır. Tüm insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi, performans değerlemede de herhangi bir kişi ya da gruba özel haklar tanınması veya ayrımcılık yapılması söz konusu olmamalıdır. Tüm süreçler önceden belirlenmiş kriterlere göre işletilmelidir. Performans değerlemede öne çıkan diğer önemli özellik ise yapılan değerlendirme faaliyetleri sonuçlarının iyi bir geri besleme ile gerekli mercilere ulaştırılmasıdır. Söz konusu geri bildirimler işletmelerin daha iyi bir seviyeye gelmeleri için değerlendirme sürecinin bir tamamlayıcısı olarak işlev görmektedir.

İşletmeler kurulurken belirli amaçları hayata geçirebilmek konusunda bazı hedeflerle kurulmaktadır. İşletmelerde görevli olan yönetim kadrosunun görevi de, işletmelerin söz konusu amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli tedbirleri almak ve uygulamaktır. Yöneticiler daima işletmenin performansını üst düzeyde tutacak tedbirler almalıdır. İşletme için iyi olabilecek ne tür tedbir varsa bunlar tespit

edilerek hayata geçirilmelidir. İşletme için nelerin “iyi” olacağı ise rastgele değil, belirli analiz ve tespitler neticesinde belirlenebilmektedir. Burada önem kazanan şey ise işletmelerdeki performans değerlendirme sistemleridir. İşletmelerin temel amaçlarından olan karlılık ve sürekliliği sağlayabilmek amacıyla, performans değerlendirme neticesinde elde edilen doğru verilerin kullanımı önem kazanmaktadır (Akal, 2000, s.5). Her işletme için belirlenen ve başarı kriteri sayılacak olan performans seviyesi farklı olacaktır. Nitekim aynı işletme için farklı zamanlarda bu başarılı performans seviyesinin de değiştirilmesi mümkündür. İşletmenin başarı düzeyi yükseldikçe bu işletmeden beklenti düzeyi ve dolayısıyla başarı seviyesi de yükselecektir.

2.2. Motivasyon Tanımı ve Önemi

“Motivasyon” kavramı Latince “gövere” kelime kökünden gelmektedir. Hareket anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 84). Motivasyon ağırlıklı olarak, istek, amaç, ihtiyaç gibi kavramları da kapsayan genel bir kavramdır. İhtiyaçla başlayan ve böylece insanlardaki istek dürtüsü ile harekete geçmelerini sağlayan bir kavramdır (Ülker, 2001, s.6). Motivasyonun başka bir ifadesi de güdüleme dir. Güdü, bireylerin harekete geçmesini sağlayan güç, kuvvet anlamına gelmektedir. Güdüleme ise, insanları belirli bir hedefe doğru sürekli ve sistematik şekilde harekete geçirme eylemlerinin tamamına verilen addır (Budak ve Budak, 2004, s.370).

Motivasyon kavramına yönelik literatürde çok sayıda tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bunlardan birine göre, kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için kişilerin içinde buldukları odaklanma ve şartlanma seviyesi olarak ifade edilmiştir. Bu tanımda motivasyon açıklanırken kişisel odaklanma vurgulanmış ancak kurumsal bir hedeften bahsedilmiştir. Fakat bu hedefler kurumsal olabileceği

gibi kişisel hedefler de olması mümkündür (De Cenzo ve Robbins, 1996). Motivasyon ile birlikte kişiler, kendi gayretlerini kurumun başarısına ve hedeflerini gerçekleştirebilmesine adayabilmektedir. Bir işletmede motivasyon düzeyi arttıkça örgütsel verimlilik de doğru orantılı olarak yükselmektedir. Buna bağlı olarak pek çok çalışmada da görüldüğü üzere işletme çalışanlarının kişisel tatmin düzeyleri de yükselmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri o işletmedeki kişilerin başarı düzeyleri ile ilişkili olduğundan, işletmelere başarılı ve motivasyonu yüksek bireylerin kazandırılması gerekmektedir. Bu noktada işletmelerde bu faaliyetleri düzenleyen en önemli birim olan insan kaynaklarına büyük bir iş düşmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde motivasyon kavramının amaçlar, kişisel ihtiyaçlar ve gösterilen gayret olarak üç ana bileşeni olduğu ifade edilmektedir.

Motivasyon konusunda esas amaçlardan birisi de kurumsal amaçlara ulaşabilmek maksadıyla çalışanların kendi kendilerini motive edebilme güçleridir. Motivasyon olgusunun, işletmenin avantajına olacak şekilde kullanılması, işletme çalışanlarının işletme amaçlarını benimseyerek o doğrultuda çalışmalarını ile mümkün hale gelmektedir. (Şimşek v.d., 1998, s.98). Bu durumun oluşabilmesi için ilk adım ise çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktır. Bir işletmedeki çalışanların beklenti ve gereksinimleri ne ölçüde karşılanırsa işletme bünyesindeki adaletsizlik ve gerilim o ölçüde azaltılabilmektedir (Eren, 1993, s.318-319). Aksi takdirde o işletmede tüm çalışanları işletme amaçları etrafında birleştirmek mümkün olmayacaktır. Motivasyon seviyesi yükselen işletme çalışanlarının iş performanslarının artmasının yanı sıra, söz konusu kişilerin işlerine olan bağlılıklarında da artış görülmektedir.

Motivasyon kavramının öne çıkan 2 niteliği bulunmaktadır;

Bunlardan ilki motivasyonun bireysel nitelikte olmasıdır. Herhangi bir çalışanı motive eden bir olay ya da durum başka bir çalışanı aynı ölçüde motive etmeyebilmektedir. Motivasyon kavramının ikinci niteliği ise bahse konu kavramın sadece insan davranışlarında izlenebilmesidir. Bireylerin davranış biçimleri,

hareket tarzları onların motivasyon düzeylerinin bir göstergesidir. Bu sebeple işletmedeki yönetici kadrosunun işletme çalışanlarının davranışlarını yakın olarak takip etmeleri ve doğru yorumlamaları gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin yaptıkları yorumlara göre çalışanların nasıl motive edilecekleri belirlenmelidir. Bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalardan yararlanarak çeşitli model ve uygulamalar da geliştirilebilmektedir (Koçel, 2013, s.620).

Çalışanların motivasyonları zamanla artıp azalabilmektedir. Bu duruma literatürde motivasyonun döngüsel olma özelliği adı verilmektedir. Dolayısıyla motivasyon seviyesi dikkatlice takip edilerek çalışanların motivasyonu azaldığında motivasyonlarını arttırıcı önlemler alınmalıdır. (Gürüz ve Gürel, 2006, s.278).

Bireylerin davranışlarını, bu davranışların biçimini ve süresini etkileyen unsurlara motive edici unsurlar adı verilmektedir. Motive edici unsurlar içsel ve dışsal olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bireyler tarafından herhangi bir iş sevilerek ve heyecan verici bulunduğu için yapılıyorsa. başka bir deyişle o işi yapmak bir ödül olarak görülüyorsa bu durum çalışanlarda içsel bir motivasyona neden olmaktadır. Fakat bir iş çalışanlar tarafından temel ihtiyaçların karşılanabilmesi veya para kazanma amacıyla zorunlu olarak yapılıyorsa. bu iş dışsal motivasyonun ifadesidir. Yani başka bir deyişle hoşça gitmeyen bir işin maddi imkânlarla dışarıdan motivasyon unsuru sağlanarak yapılmasıdır (Solmuş, 2004, s.152).

2.3. Motivasyon ile İlgili Teoriler

Yazın alanındaki çalışmalar incelendiğinde motivasyon hakkında bazı teoriler ileri sürüldüğü görülmektedir. Motivasyon teorileri adı verilen teorilerde esas olarak kişileri motive eden unsurlara odaklanmaktadır. Yani kişilerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğu tespiti yapılmaktadır. Birçok çalışan için temel motivasyon unsuru, ekonomik faktörlerdir. Bireylerin daha iyi bir ekonomik seviyeye sahip olmaları onların yaptıkları işe daha motive olmalarını sağlayan temel unsurdur. Ancak çalışanlar için ekonomik refah büyük bir motivasyon unsuru olmasına rağmen her zaman tek başına yeterli bir faktör de değildir (Keser, 2006,

s.11). Motivasyon teorilerinde esasen çalışanların motivasyonlarını yükselten faktörlerin tespit edilmesi üzerine bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri denildiğinde başlıca iki tür yaklaşım öne çıkmaktadır.

Motivasyon teorilerinin birinci yaklaşımı, işletme çalışanlarının davranışlarına ve bahse konu davranışların nedenlerine odaklanmaktadır. Bu tür motivasyon teorisi yaklaşımlarına kapsam teorileri adı verilmektedir. Literatürdeki motivasyon teorisi yaklaşımlarından ikincisi ise, işletme çalışanlarının motivasyonunun dışsal sebeplerde arandığı yaklaşımdır. Bu yaklaşım türüne ise süreç teorisi yaklaşımları adı verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009, s.84).

Motivasyon kavramı ile ilgili olarak pek çok bilim dalında çalışma yapılmaktadır. Ancak esas olarak psikoloji ve yönetim/yönetişim bilimlerinde motivasyon kavramı üzerine çalışmalara rastlanmaktadır. Özellikle bu bilimlerdeki çalışmalar incelendiğinde iki ana teorik yaklaşımın olduğu görülmektedir. Söz konusu yaklaşımlardan birincisi Abraham Harold Maslow tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen ve literatürde büyük bir kabul gören ihtiyaçlar hiyerarşisidir. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların temel ihtiyaçları karşılandıkça yeni bir takım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar da karşılandığında temel ihtiyaç olmayan daha üst seviyede bazı yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.

Ana teorik yaklaşımdan ikincisi ise, Frederick Irving Herzberg tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen çift etmen (two factor) teorisi olarak adlandırılan yaklaşımdır. Çift Etmen teorisinde bireyler üzerinde etkili olan motivasyon faktörleri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu ayırım motivasyon faktörlerinin yokluğunda ne derecede doyumsuzluğa sebep olduğu ile alakalıdır. Dolayısıyla sınıflandırma da buna göre yapılmıştır.

İşletmelerdeki çalışma ortamı göz önüne alındığında motive edici faktörlerin sadece hijyen faktörlerinin yerine getirilmesinden sonra ortaya çıkabileceği ve bir ihtiyaç olabileceği ileri sürülmüştür. Bu iddaa Herzberg tarafından yapılan çalışmada ortaya atılmıştır. Fakat bu araştırma sonucunu Türkiye özelinde test eden bir

bilimsel araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla Türkiye şartlarında ne derece geçerli olduğu hakkında net bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Motivasyon teorileri kapsamındaki bir diğer teori ise John Adair tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen halka teorisidir. Söz konusu teoriye göre motivasyonun temel bileşenleri üç unsurdan oluşmaktadır bunlar görev, birey ve takımdır.

2.3.1 Kapsam Teorileri

Literatürde kapsam teorileri olarak geçen teorilerin diğer adı da içerik teorileridir. Söz konusu teorilerin temel argümanları, işletme çalışanlarının kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmek için onların belirli davranış kalıplarına zorlanmalarının ifadesidir (Aykaç ve Tortop, 2013, s.171). İşletme yöneticileri eğer çalışanlarının belirli şekillerde davranmasını sağlayacak bu faktörleri yeterince kavrayabilirlerse işletmedeki çalışanları daha iyi yönetebilecek bir konumu elde edebilmektedirler. Başka bir deyişle çalışanların işletmenin kurumsal amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamak işletmenin yönetici kadrosunun elindedir. Literatürde kapsam teorileri adı altında yer alan pek çok teoriden en çok öne çıkanları şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak ve Budak, 2004, s.372):

- İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Abraham Masla),
- Çift Faktör Teorisi (Federece Hertzler),
- ERG kuramı (Clinton Adlerler),
- Başarı Güdüsü Kuramı (David McClelland)dır.

a) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi :

Maslow tarafından yapılan çalışmada ileri sürülmüş ve literatürde yaygın olarak kabul gören motivasyon teorilerinin başında gelmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre bireylerin alt basamaklarda yer alan temel ihtiyaçları giderilmeden daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanması sözkonusu değildir (Akat v.d., 1994, s.210). Maslow tarafından ortaya konulan bu ihtiyaçlar insanların temel gereksinimleri olan fizyolojik ihtiyaçlardan ve güvenlik ihtiyaçlarından başlamaktadır. Daha sonra sırasıyla sosyal ihtiyaçlar ve kişinin saygı görmeyi beklediği kendini gerçekleştirme ihtiyacı gelmektedir. Toplamda 5 kademedен oluşan bir piramit şeklinde ihtiyaçlar sıralanmaktadır.

b) Varolma-İlişki Kurma-Gelişme İhtiyaçları Teorisi:

C. Alderfer tarafından yapılan çalışmada o dönem literatüre hakim olan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin üzerinde çalışılmasından elde edilmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir nevi daha basitleştirilmiş halidir. Bahse konu teori ihtiyaçların giderildikçe farklı ihtiyaçların ortaya çıkacağını benzer şekilde öngörmüştür ve Maslow tarafından yapılan ihtiyaçlar hiyerarşisi baz alınmıştır (Koçel, 2003, s.643). Fakat bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklı olarak işletmeler ve kurumlar üzerinde çalışarak işletme çalışanlarının gereksinimlerine yönelik bir uyarlama haline getirilmiştir (Porter v.d., 2003: 8). Alderfer tarafından yapılan çalışmaya göre ihtiyaçlar 3 grupta ele alınmaktadır (Efil, 2006, s.158-159):

- (1) Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı örneklerinde olduğu gibi varolma ihtiyaçları,
- (2) İnsanların sosyal bir varlık olmasından kaynaklanan sosyal ilişki içerisinde bulunma ihtiyaçları,
- (3) İnsanların kendilerini geliştirmeye olan ihtiyaçları,

c) Çift Faktör Teorisi:

Frederick Hersberg tarafından yapılan çalışmalarda öne sürülen çift faktör teorisi, özellikle kurumlarda çalışanları motive eden iki grup motive edici unsurun olduğunu ileri sürmektedir. Bu unsurlar sırasıyla içsel ve dışsal motive edici faktörlerdir (Yüksel, 2000, s.139):

d) Başarı İhtiyacı Teorisi (David McClelland):

Başarı ihtiyacı teorisi literatürde ilk olarak Henry Murray tarafından yapılan çalışmada ileri sürülmüştür. Fakat esas olarak teorinin gelişmesini David McClelland yapmıştır. McClelland tarafından yapılan çalışmada bireysel ihtiyaçları öğrenme ile ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Başka bir deyişle kişilerin bireysel davranışları ve çevresel etmenler birleşerek kişilerin ihtiyaçları üzerinde etkili olmaktadır (Can, 1999, s.179).

2.3.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen çift faktör teorisi 200 Muhasebeci ve mühendis üzerine uygulanmış bir çalışmadan elde edilmiş teoridir. Yapılan araştırmada işletme çalışanlarına işyerlerinde kendilerini en kötü ve en iyi hissettikleri durumların neler olduğundan hareketle bir çalışma yapılmıştır. İşin bizzat kendisi, başarı sorumluluğu, maaşlar ve kurumdaki çalışma koşulları gibi çok sayıda faktör, bireylerin işletmedeki motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonucunda Herzberg söz konusu unsurları işletmede çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlar olarak ileri sürmüştür. Bu unsurları motive edici faktörler ile hijyen faktörleri olarak iki ana grupta toplayarak sınıflandırmıştır (Koçel, 2013, s.626).

Hijyen faktörleri temel olarak dışsal niteliklerde, motive edici faktörler ise ağırlıklı olarak içsel niteliklerde karşımıza çıkmaktadır. Hijyen faktörleri çalışanlardaki

temel tatmini sağlamazken söz konusu faktörlerin eksikliği halinde çalışanlarda bir tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Fakat motive edici faktörler varlığıyla çalışanları tatmin ederken, bu faktörlerin eksikliğinin çalışanlarda bir tatminsizliğe neden olmadığı ileri sürülmüştür (Sabuncuoğlu, 2009, s. 87-88). Bu faktörlerin belirli bir sınırın altına düşmesi durumunda işletme çalışanlarında iş doyumsuzluğu ve tatminsizlik baş göstermesi mümkündür. Hijyen faktörlerinin belirlenen seviyede olmadığı bir ortamda çalışanlar işlerinden soğuyabilmek de hatta nefret edebilmektedir. Dolayısıyla hijyen faktörleri temel olarak sağlanması gereken faktörler olarak da ifade edilebilmektedir. Faktörler sağlandıktan sonra çalışanların motive edilmelerini sağlayan diğer faktörlerin önemi daha da artmaktadır. Bir işletmede çalışanların motive olabilmeleri için hem hijyen faktörlerine hem de motive edici faktörlere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir (Eren, 2009, s.546).

2.3.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi, olarak ifade edilen teori literatürde ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir alternatifi olarak ileri sürülmüştür. Bahse konu teoride belirtilen ihtiyaçlar ise var olma ihtiyacı, sosyal ilişki kurma ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır (existence, relatedness, growth: ERG). Başka bir deyişle Alderfer kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan beş basamaklı ihtiyaç teorisinin 3 basamağa indirgenmesi ile elde edilmiştir. ERG kuramı bireylerin temel ihtiyaçlarının giderilmesi halinde bir üst seviyede bulunan gereksinimlerin ortaya çıkabileceği alt basamaklarda yer alan ihtiyaçların giderilmemesi durumunda bir üst basamaktaki ihtiyaçlarında söz konusu olmayacağı ifade edilmiştir. ERG teorisi kapsamındaki ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004, s.376):

Var Olma İhtiyacı: insanların fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılama gereksinimleridir.

İlişki İhtiyacı: sosyal bir varlık olan insanın diğer insanlarla ilişki kurma gereksinimi alıp duygu ve düşüncelerin paylaşılması ihtiyacından doğmaktadır

Büyüme İhtiyacı: bireylerin kişisel kapasitelerini ve potansiyellerini kullanabilme kendilerini geliştirebilme ihtiyaçlarından doğmaktadır

ERG teorisine göre ihtiyaçların Tazmin edilmesi her zaman ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki gibi yukarı doğru hareket etmemektedir bahse konu teoriye göre bazı durumlarda hayal kırıklığı ya da geri çekilme adı verilen prensipler geçerli olmaktadır ERG teorisinde ileri sürülen prensiplere göre çok sayıda ihtiyaç grubu bir kişide toplanabiliyor Dolayısıyla ihtiyaçların sırayla ortaya çıkması ve giderilmesi değil aynı anda birden fazla ihtiyacı söz konusu olması mümkündür. Örnek vermek gerekirse bir kişi hem sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişki ihtiyacını hem de gelişimini sağlayabilmek için gelişme ihtiyaçlarına gereksinim duyabilmektedir. Dolayısıyla alderfer tarafından ileri sürülen teori ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre daha kullanılabilir gerçek hayata daha uygun ve daha esnek bir teori olarak dikkati çekmektedir (Keser, 2006, s.30).

2.3.4. Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland tarafından ileri sürülen bir teori olan başarı güdüsü teorisi bireyler tarafından sonradan öğrenilmiş ve eğitimle değişik gelişebilecek ihtiyaçlar üzerine odaklanmıştır. Diğer teorilerle olduğu gibi ihtiyaçların giderilmesi neden çok verimliliğin etkinliğin artırılması üzerine odaklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009, s.88). Bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve alderfer'in teorilerine benzemektedir ancak o teorilerden ihtiyaçlar hiyerarşisini gözükmemesi konusunda ayrılmaktadır ihtiyaçların belirli bir sırayla ortaya çıkması değil aynı anda farklı düzeylerde ki ihtiyaçların söz konusu olması mümkündür. McClelland tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen düşünceye göre iş hayatında etkili olan 3 esas motive unsuru söz konusudur (Budak ve Budak, 2004, s.377). Bu unsurlar:

Başarı Güdüsü: McClland tarafından yapılan çalışmaya göre başarı güdüsü çalışanların bazı hedefler belirlemeleri ve bunları hayata geçirebilmek için gayret sarf etmelerini ifade etmektedir.

Erk (g) Güdüsü: Erk güdüsü adı verilen motivasyon unsuru ise diğer insanları etkileyerek gücün korunması yönündeki davranışları ifade etmektedir

Bağlanma Güdüsü: motive unsuruna göre ise insanlarla sosyal ilişkiler kurarak bir gruba dahil olma ifade edilmektedir

Başarı güdüsü teorisinin yönetsel olarak içerdiği anlam şu şekilde ifade edilebilmektedir. alışan bireylerin ihtiyaç duydukları unsurlar net olarak belirlenebilir de alışma Hayatında kurulacak sistemlerin belirlenmesi de daha kolay hale gelebilmektedir örneğin başarı gösterme potansiyeli yüksek olan çalışanlar buna uygun bir işle görevlendirilebilir. Böylece söz konusu çalışanın başarı potansiyelinden en yüksek düzeyde yararlanılması mümkün hale gelmektedir (Koçel, 2013, s.628).

2.3.5. Süreç Teorileri

Literatürde süreç teorileri olarak ifade edilen bu teori kişilerin hangi amaçlara yönelik olarak motivasyonlarının yükseldiğine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle çalışanların yüksek motivasyon gösterdiği dönemlerdeki davranışlarının tekrarlanmasının nasıl sağlanabileceği araştırılmaktadır. Dolayısıyla süreç teorisinin temel araştırma konusu motivasyonu yüksek tutan unsurların tespit edilerek çalışanların sürekli olarak yüksek düzeyde motivasyonda tutulmalarının sağlanmasıdır. Süreç teorisinde ne çıkan başka bir özellik ise bireylerin motivasyonlarının içsel faktörler kadar dışsal faktörlerin de önemli ölçüde etkilediğidir.

2.3.6. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

Hakkaniyet ya da eşitlik teorisi adı verilen bu teoriye göre bireyler işletmelerinde sarf ettikleri gayretin karşılığını görmeyi beklemektedir. Kendi çabaları sonucu elde ettikleri değerler ile diğer çalışma arkadaşlarının çabaları ve elde ettikleri değerleri sürekli kıyaslayarak kendi durumlarını mukayese etmektedirler. Bu kıyaslama çalışanların İşyerindeki çalışma motivasyonlarını belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Miner, 2005, s.132).

Adamsın tarafından 1963 yılında yapılan çalışma sonucu ileri sürülen eşitlik teorisine göre bireyler elde ettikleri kazanımlar ile bunları elde edebilmek için gösterdikleri gayretin mukayesesi ne yapmaktadırlar. Çalışanlar işletmede gösterdikleri çaba sonucunda elde ettikleri kazanımların yetersiz olduğunu düşünürlerse işletmede çalışma performansları düşmektedir (Keser, 2006, s.41). Bir işletmede çalışanlar arasında adaletsizlik varsa o işletmede Çalışanlar ve çalışma ortamında bir gerginlik söz konusu olabilmektedir bu durum bahse konu adaletsizliğin boyutuyla orantılı olarak değişmektedir çalışma ortamında gerginlik olan yerlerde ise tüm çalışanlar çalışma performanslarının düşmesi tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışanlar işyerlerinde kendilerine karşı bir adaletsizlik yapıldığını düşündükleri durumda söz konusu eşitsizliği düzeltebilmek için bazı davranış kalıplarını göstermektedirler. Bunlar (Robbins, 2001, s.169):

- Kazanımları arttırmak Örneğin zam istemek,
- Kendisini karşılaştırdığı kişinin kazanımlarının azaltılmasını talep etmek O kişilere daha fazla iş verilmesini yada ücretlerinin indirilmesini istemek,
- Bunlar mümkün olmuyorsa kıyaslama yapılan kişiyi değiştirmek,

- Durum düzeltilir mi yoksa o ortamdan ayrılmak Örneğin istifa etmek

McClelland tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen ihtiyaçlar teorisine göre bireyler belirli bir Hiyerarşi sırasına göre ihtiyaç duymamaktadır. Bu teori de önemli olan kişilerin hangi ihtiyaçlarını öne çıktı ve bu ihtiyaçlarını giderebilecek doğru görevlendirmeler yapılması gerektiğidir Dolayısıyla bu teoride odaklanılan ana konu verimliliklerdir. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin başka birinin emri altında çalışmaktansa kendi işlerini kurmayı tercih etmesi bu teoriye uygun bir yaklaşımdır (Ataman, 2001, s.445).

2.3.7. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisine göre çalışanların işletmedeki performansları üzerindeki en önemli faktör çalışanların sahip oldukları hedeflerdir. Dolayısıyla kişilerin sahip oldukları amaçlar kişilerin motivasyonlarını etkilemektedir çalışanların bireysel performanslarını yükselmesinin işletme performansını da pozitif etkilemesi çalışan amaçları ile işletmenin amaçlarının örtüşmesi durumunda mümkün hale gelmektedir (Şener, 2001, s.276). İnsanlar çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan varlıklardır çevrelerinde olan olayları kendi değer yargılarına göre yorumlamaktadır başka bir deyişle Herkes kendi değerlerine göre doğru ve yanlışları yararlı ve zararlı şeyleri tespit etmektedir Bu kapsamda her biri kendine özgü bazı amaçlara sahip olmaktadır bireylerin belirledikleri bu amaçlar onların davranış şekillerini yönlendirmektedir (Onaran, 1981, s.139).

Amaç teorisi adı verilen bu teoriye göre de insanların sahip oldukları amaçlar onların bilinçli eylemlerinin temel nedenini oluşturmaktadır bahse konu teoriye göre çalışanlar amaçlarına ulaşmak için belirli bir gayret göstermektedir. İnsanların önceden belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaları onlara haz vermektedir. Amaca

ulaşmanın verdiği haz sebebiyle kişiler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için daha yüksek bir motivasyonla çalışabilmektedir. Çalışan amaçları ile işletme amaçları örtüşmesi durumunda kişinin bireysel amaçları gerçekleştiğinde dolaylı olarak işletme amaçları da gerçekleşmektedir. Böyle durumlarda işletmenin yönetim kademesi tarafından ilgili bireye çeşitli ödüllendirmeler yapılması işletme performansının artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler tarafından işletme amaçları kişilerin bireysel amaçları haline getirilmelidir (Başaran, 1991, s.161).

2.3.8. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi

Sonuçsal şartlandırma teorisi adı verilen bu teoriye göre insanların davranış kalıplarının nedenlerini kendisinde aramanın mümkün olmadığı savı İleri sürülmektedir. Çeviri Harvard Üniversitesi'nden Skinner tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışma ile İleri sürülmüştür (Toker, 2006, s.97). Çalışmanın temel hipotezi insan davranışlarını belirleyen etmenler ağırlıklı olarak dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır kişilerin geçmişte yaşadıkları ve halihazırda ki çevresinde olan olaylar davranışlarının Temel sebepleridir. Çevresel faktörlere ek olarak kişilerin kalıtsal özellikleri de davranışları üzerinde etkilidir ancak çevre faktörü kadar büyük bir etkiye sahip değildir (Onaran, 1981, s.261)

2.4. Performans ve Motivasyona Etki Eden Araçlar

İşletmelerde mevcut olan motivasyonu temel kaynağı çalışanların kurumsal amaçlar etrafında birleşmelidir. Bu noktadan hareketle başarılı bir işletme meydana getirebilmek için işletme çalışanların kurumun amaçlarını benimsemeleri ve kendi amaçları olarak görmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için işletmelerdeki yönetim kademeleri gayret sarf etmelidir. Kurum amaçlarını çalışanların amaçları

haline getirebilmek için yönetim kademelerinde çalışanlara yönelik çeşitli teşvikler primler ve ödüllendirmeler yapılması gerekebilmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda pek çok faktörün motivasyonu olumlu etkilediği üzerinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan aşağıda sıralanmış olanlar ön plana çıkmaktadır (Hooper, 1996).

1. Ücret artırımını
2. Gelecek güvencesi
3. Yükselme olanağı
4. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
5. Kendilerini gösterme olanağı
6. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
7. Üstlerin kendilerine adil davranması
8. Üstlerce beğenilmek
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım
10. Örgütün üyesi olduğu (İlişkinlik) duygusunu geliştirmek

Aydın tarafından yapılan çalışmada da işletme başarısının artırılması için, çalışan motivasyonunun sağlanması gerekliliği ifade edilmektedir. Çalışanları motive edebilmek için işletmeler tarafından kullanılan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların başında görevde yükselmeler, maaş zamları, takdir görme gibi unsurlardır (Aydın, 2000).

İşletme çalışanlarının motivasyonu üzerinde liderlerin de önemli etkisi bulunmaktadır. Nitekim çalışan motivasyon düzeyleri üzerinde liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmede örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışan bir lider, tüm

çalışanlarının örgütsel amaçlara tam olarak odaklanmasını ve çalışanların iyi seviyede motive edilmelerini sağlamalıdır.

2.4.1. Sosyo- Ekonomik Araçlar

Çalışanları işlerine karşı motive eden en önemli unsurların başında iyi bir gelir elde etmek gelmektedir. Bir çalışan açısından işini kaybetmek büyük bir korku olabilmektedir. Bu korkunun temel gerekçesi ise insanların hayatlarını idame ettirebilecek maddi kaynaktan yoksun kalma korkularıdır. Bu durum çalışanların işlerine karşı motive olmalarını sağlayan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta kimi zaman çalışanlar işlerinden olmamak adına daha düşük ücretlerle çalışmayı dahi göze alabilmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar açısından yaptıkları işten elde ettikleri maddi kazançları, önemli bir motivasyon unsurudur. Maaş zamları, primler, kâr payı dağıtılması ve para ödülleri gibi uygulamalar bu nedenle çalışan motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Kocadoğan, 2010, s.65).

2.4.2. Ücret

Ücret, işgörenlerin işletmede çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret, birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda işgörenin işe yaptığı katkıları dolayısıyla işyerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve işletmenin işgörene bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret, işgören açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür (Çiçek, 2005, s.33).

2.4.3. Primli Ücret

İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir. Bazı işletmeler, işgörenlerin daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır. Diğer taraftan primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken; kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına da yol açabilmektedir (Yumuşak, 2008, s. 243).

Prim sistemi, teorik olarak bakıldığında uygun gibi görünse de pratik olarak uygulamak zordur. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı hizmet endüstrisi gibi üretilen hizmetin kalitesi ve müşteri tarafından tatmininin sübjektif bir kavram olduğu işlerde, uygulamasında problemler çıkabilmektedir (Kocadoğan, 2010, s.67).

2.4.4. Kara Katılma

Kara katılma, işgörenin performansına bağlı olarak işletmenin karına ortak olması, kardan pay almasıdır. Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünü, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtmasıdır. Sistemin amacı, işgörenlerin emeğinin işletme için çok önemli olduğu duygusunu yaşatmak veya işgörenlerin örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların örgüte bağlılığını arttırmaktır (Keser, 2006, s.166).

2.4.5. Ekonomik Ödüller

Bu uygulamanın esası, işletmede buluş yapan, bir öneri, yenilik getiren, yaratıcı olan işgörelere ekonomik değeri olan bir ödülün verilmesidir (Keser, 2006, s.167).

Ödüllendirme, iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi, işletmeler için maddi ve manevi değer taşıyan hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül, verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici nitelik de taşımaktadır (Kumkale, 1996, s.99).

2.4.6. Psiko-Sosyal Faktörler

Motivasyon araçları içerisinde psiko-sosyal araçların rolü çok büyük önem taşımaktadır. Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar, son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü bireylerin daha güzel ve daha rahat bir şekilde hayat sürmesini hedeflemektedirler. Psiko-sosyal motivasyon araçları kişilerin içsel yapılarındaki gereksinimlerini karşılamaktadır (Alkış, 2008, s.83).

2.4.7. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu benlik duygusunu tatmin etmek veya bireysel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma ihtiyacı duyarlar. Ancak işgörenlerin bağımsız olması her iş görenin istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde kurumsal yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, işgörenlerin yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir (Tümgan, 2007, s.16). Ayrıca işletmedeki işgörelere, yetkileri dâhilinde bağımsızlık tanındığında, onların işlerinden aldığı haz duygusu ve mutlulukları artmaktadır (Kaynak, 1990, s.81).

2.4.8. Değer ve Statü

Değer; herhangi bir şeyi önemsemek veya sakınmaktır. Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları çalışmalara ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı duyarlar (Budak ve Budak, 2004, s.378).

Statü, bir bireye topluluk içinde başkaları tarafından verilen değerden oluşan bir ifadedir. Birey bu şekilde önemsenmek için her türlü performansı sergileyecektir. Statü saygıyı da içinde barındırır. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. İşgörenin konumu ne olursa olsun yaptığı çalışmaların beğenildiğini görme, kalifiye bir işgören olarak işletmede bulunma, her işgören için önemli derecede bir tatmin hissi ortaya çıkarır. İşletmede gösterdikleri yoğun emek karşılığında saygınlık kazanan, değer gören ve sosyal statüsünde terfi alan işgörenler işine daha sıkı sarılacak ve daha azimli olacaktır (Ergül, 2005, s.77).

2.4.9. Sosyal Katılım

İşgörenlerin çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışırlar (Keser, 2006, s.65). İşletmelerdeki bu sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir. İlk aşamada bu ihtiyaç bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğar. İşgören belirli bir grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Sonraki aşamada işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Yeterli bilgi edinmezse, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu yaşar. Son aşamada ise işgören bir grubun üyesi olmanın gururunu yaşar. Grup değerlerini

kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.157).

2.4.10. Öneri Sistemi

İşletmelerdeki işğörenin, işe ilişkin düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerini sağlayan öneri sistemi, işğörenlerle yöneticiler arasındaki diyaloğun gelişmesine yardım eden bir özendirme aracıdır. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliklerinden biridir. İşletmedeki işğörenler düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletme işğörenleri ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurulmuş demektir (Konya, 2013, s.49). İşğörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işğörenleri olumlu bir şekilde motive eder (Kocadoğan, 2010, s.76).

2.4.11. Güven

İşletmelerin işğörenlerini emeklilik, hastalık, kaza, hayat, işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri ile her türlü riske karşı koruması ve geleceğini garanti altına alması, işğörenler açısından son derece önemlidir. Ancak bunun yanı sıra işğörenler, ekonomik güvence ile birlikte psikolojik olarak da kendini güvencede hissetmek isterler. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Dolayısıyla psikolojik güven çerçevesinde bir işletmede bir işğören ne yapacağını, kiminle çalışacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa ve işletmeye uyum sağlayabilirse kendine güveni artar, bu durum ise performansını olumlu yönde etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.82; Toker, 2006, s.125).

2.4.12. Rekabet

Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak motivasyonel bir araçtır. İşgörenlerin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, itibar görmek, beğeni kazanmak işgöreni işine bağlayan ve içinden gelerek çalışmasını sağlayan en güçlü etkidir. İşletmenin verimliliğini artırması için rekabet, yönetim tarafından desteklenmelidir (Çiçek, 2005, s.41-43).

2.4.13. Çevreye Uyum

İşletme içindeki iş görenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir (Aşıkoğlu, 1996: 55).

2.4.14. Gelişme ve Başarı

Başarılı olma isteği; bireylerin psikolojik açıdan rahatlamalarını, kendilerine olan güven hislerinin artış göstermesini, yeni başarılarından dolayı çabalarının yinelenmesini sağlamaktadır. İşletmedeki işgörenlerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme arzusu vardır. Bu his yöneticilerce teşvik edilmeli ve her zaman canlı tutulmalıdır (Kumkale, 1996, s.164). Bunun yanı sıra işletme yöneticilerinin hata ve başarısızlıkları yapıcı bir şekilde ele alması gerekmektedir. İşgörene hatanın ve yanlışların, öğrenmenin bir yolu olduğu; hataların utanılacak veya vazgeçmeyi gerektirecek bir unsur olmadığı anlatılmalıdır. Böylece iş görenlerin işinden haz alması sağlanmalıdır (Kaynak, 1996: 148). Ayrıca işletme

yöneticilerinin bireysel başarıdan çok ekip başarılarını teşvik etmesi gerekir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma, işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.130-131).

2.4.15. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Motivasyon araçlarından biri de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında; amaç birliğı, eğitim ve yükselme (terfi), iletişim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, karalara katılma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, ekip çalışması ve performans değerlendirme unsurları yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMPİRİK UYGULAMASI

3.1. Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Bu araştırma Ankara, Çorum, Kırıkkale, Çankırı ve Yozgat İllerinde yer alan Shell akaryakıt istasyonlarında görevli çalışanlar ve yönetici toplam 200 kişiyle yapılmıştır. Araştırma kapsamında baz alınan örneklem büyüklüğü 200 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilmeyen anket sonuçları, eksik bilgi vb. nedenlerle araştırma kapsamında yer alacak niteliklere sahip olmamasından ötürü elenmiştir. Araştırmaya dahil edilen örneklem %95 güven düzeyinde ($\alpha = 0,05$) olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle bu anket uygulaması elde edilen bulguların güvenilirlik düzeyi yeterli olup sağlıklı değerlendirmeler yapılmasına uygundur.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma, yaşam boyu eğitimin önemli bir unsuru olan hizmet içi eğitimin, özellikle özel işletmelerdeki uygulamalarının anlaşılabilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulamasına dahil edilen akaryakıt istasyonlarındaki çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri, istasyon çalışanlarının hizmet içi eğitime olan bakış açılarını ve eğitimleri değerlendirmelerini de içermektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gelişimi, katılan istasyon çalışanlarına kazandırdığı nitelikler, eğitim faaliyetlerinde görevli olan eğiticilerin; genel öğretici davranışları, alan ve öğretim yöntemi bilgi ve becerisi, hazırlanan programın içeriği, düzenlenme tarihi, eğitim birimlerinin fiziki şartları, eğitim ortamı, sağlanan ulaşım ağırlama gibi hizmetlerin yeterlilik derecesi gibi konular da değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmada akaryakıt istasyonlarınca gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetleri incelemeye alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın mekân kesitini Ankara, Çorum, Kırıkkale, Çankırı ve Yozgat illeri oluşturmaktadır.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırma, kurum personeline verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşleri anket yardımıyla tespit etme amacı taşıdığından Betimsel Tarama Yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ise Ankara, Çorum, Kırıkkale, Çankırı ve Yozgat Bölgesinde yer alan Shell akaryakıt istasyonlarında görevli olan çalışanlar ve yöneticiler oluşturmuştur. Bu kapsamda 200 (iki yüz) personele anket çalışması uygulanmıştır.

3.3.1. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma verilerini elde edebilmek için kullanılan ölçek maddelerinin oluşturulmasında öncelikli olarak yerli ve yabancı literatür taraması ile derlenmiş olan ve hizmet içi faaliyet değerlendirmelerinde pek çok kez kullanılmış olan “Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Formu (Kişisel Bilgiler ve Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Ölçeği)” anketi kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000).

İlgili anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde “Kişisel Bilgiler” ikinci bölümde ise “Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi” yer almaktadır.

Ankette yer alan maddeleri değerlendirmek 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 1. 5’li Likert Ölçeği Puanlama Biçimi ve Aritmetik Ortalama Aralıkları

	Aritmetik Ortalama Aralıkları	Seçenek
1	1.00-1.79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.80-2.59	Katılmıyorum
3	2.60-3.39	Kararsızım
4	3.40-4.19	Katılıyorum
5	4.20-5.00	Kesinlikle Katılıyorum

Araştırma kapsamındaki verilerin elde edilebilmesi amacıyla öncelikle Shell firmasının ilgili bayilerinden gerekli izinler alınmıştır. İşletmelerin personel ve yöneticileri ile anket yapabilmek için alınan izinler sonrası mümkün olan tüm personelle anket yapılması sağlanmıştır.

Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler ise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programına girilerek değerlendirmeleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında; t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), Çapraz Tablo Analizi kullanılmış, elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunularak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Verilerle yapılan tüm analizlerde .05 anlamlılık düzeyi göz önüne alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Uygulanan anketin ölçek güvenirliliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmış olup, 31 (otuz bir) soruluk ölçeğin güvenilirlik düzeyi (alfa katsayısı) 0,923 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,923	31

3.4. Bulgular ve Yorumlar

Ankara, Çorum, Kırıkkale, Çankırı ve Yozgat Bölgesinde yer alan Shell akaryakıt istasyonlarında görevli olan çalışanlar ve yöneticiler ile yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen bulgular ve bunlara ait yorumlamalar bu başlık altında değerlendirilecektir.

3.4.1. Frekans Analizi

Araştırmaya katılan istasyon personel ve yöneticilerinin demografik bilgileri (yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, vb.) göz önüne alınarak elde edilen verilere göre yapılan frekans analizi sonuçları “Anket Çalışmasına Katılan Kurum Profili” başlığında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.4.2. T-Testi Analizi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi kapsamında yapılan anket çalışmasında yer alan iki bağımsız değişkenli soruların değerlendirilebilmesi ve ortalamaları arasındaki farkın test edilebilmesi için t-Testi uygulanarak elde edilen veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin t-Testi Sonuçları

Hipotez: Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde, kadın ve erkeklere ait görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Cinsiyet	N	X	P
Kadın	12	3,899	0,53
Erkek	188	3,113	

*p<0.05

Yukarıda cinsiyet değişkenine göre elde edilen t-testi sonuçları değerlendirildiğinde esasen kadınların erkeklere oranla hizmet içi eğitim faaliyetlerini daha pozitif yönde değerlendirdikleri görülmektedir. Kadınlara ait $X_{ort}=3,899$ iken erkeklere ait

bu ortalama $X_{ort}=3,113$ mertebesindedir. Ancak bu değerlerin anlamlı olup olmadığına yani analiz sonucundaki değerlendirmelerde dikkate alınıp alınmaması durumuna bakıldığında p değerinin 0,53 gibi yüksek bir oran çıktığı görülmektedir. $P=0,53 > 0,05$ olması sebebiyle cinsiyet değişkeni üzerine kurulan hipotezin geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin t-Testi Sonuçları

Hipotez: Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde, ilgili personelin yaşındaki artış, personel görüşlerindeki pozitifliği arttırmaktadır.

Cinsiyet	N	X	P
18-24	84	2,397	0,047
25-30	57	2,983	
31-39	33	3,117	
40-49	17	3,789	
50+	9	4,121	

* $p<0.05$

Yukarıda yaş değişkenine göre elde edilen t-testi sonuçları değerlendirildiğinde esasen personelin ilerleyen yaşlarda firması ve yapılan faaliyetleri hakkında daha pozitif geri bildirimleri olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda bulunan p değeri de kontrol edildiğinde 0,05 anlamlılık sınırı içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma öncesinde personelin yaş değişkeniyle ilgili olarak kurulan hipotezin kabul edildiği ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin t-Testi Sonuçları

Hipotez: Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde, ilgili personelin eğitim düzeyindeki artış, personel memnuniyetine ilişkin görüşlerde azalmaya neden olmaktadır.

Eğitim Düzeyi	N	X	P
İlkokul	34	3,914	0,04
Ortaokul	58	3,920	
Lise	85	3,237	
Üniversite	23	2,976	
Yüksek Lisans	0	-	

*p<0.05

Yukarıda eğitim düzeyi değişkenine göre elde edilen t-testi sonuçları değerlendirildiğinde esasen personelin eğitim düzeyi arttıkça firması ve yapılan faaliyetleri hakkındaki pozitif geri bildirimlerinde azalma görülmektedir. Ancak analiz sonucunda bulunan p değeri kontrol edildiğinde 0,05 anlamlılık düzeyi içerisindedir. Dolayısıyla personelin eğitim düzeyi değişkeniyle ilgili olarak kurulan hipotezin kabul edildiği ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı analizler diğer bağımsız değişkenler olan unvan ve hizmet yılı için de yapıldığında bulunan p değerlerinin 0,05ten büyük olması sebebiyle anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.3. Varyans Analizi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi kapsamında yapılan anket çalışmasında yer alan ikiden fazla seçenekli sorular karşısında verilen cevaplar ile

ana kütle ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığının değerlendirilebilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova Testi) uygulanarak edilen veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Hipotez: Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde, cinsiyetin değişkenlik göstermesi sonuçlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	X	F	p	Farkın Kaynağı
Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi	Kadın	12	3,566	3,301	0,03	---
	Erkek	188	3,133			

*p<0.05

Cinsiyet değişkenine göre hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın Kadınlara ait olduğu ($x_{ort}=3,566$), erkeklere ait ortalamanın ise daha düşük olduğu ($x_{ort}=3,133$) olduğu görülmektedir.

Levene Testi ile varyansın homojen ($p= 0.053$; $p>0.05$) olduğu görülmüş olup, alınan hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesine ilişkin verilen cevapların, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturup-oluşturmadığını ölçmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde; ($p= 0.03$; $p<0.05$) olduğundan, alınan hizmet içi eğitimler ile istasyon çalışanlarının cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum hipotezin doğruluğunu ispatlamıştır. Başka bir deyişle istasyon çalışanlarının kadın ya da erkek olmasına göre alınan cevaplar anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kadın

çalışanların ve erkek çalışanlarının kendi içlerinde yakın değerlendirmelerde bulunduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla cinsiyet farklılığı ile elde edilen sonuçların değişebileceği yönündeki hipotez doğru olarak bulunmuştur.

Hipotez: Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde, Mesleki deneyim düzeyinin değişkenlik göstermesi sonuçlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Boyut	Mesleki Deneyim	N	X	F	p	Farkın Kaynağı
Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi	1 yıldan az	59	3,001	0,279	0,0165	---
	1-5 yıl	77	3,133			
	5-10 yıl	31	3,594			
	10-15 yıl	26	3,587			
	15-20 yıl	7	3,982			

*p<0.05

Mesleki Deneyim Değişkenine göre hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın istasyonlarda en uzun süredir çalışan deneyimli personellere ait olduğu

görülmektedir. Deneyim düzeyi azaldıkça doğrusal bir azalış olmasa da genel itibarıyla hizmet içi eğitimi pozitif değerlendirme düzeyi de azalmaktadır.

Levene Testi ile varyansın homojen ($p= 0.112$ $p>0.05$) olduğu görülmüş olup, alınan hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesine ilişkin verilen cevapların, mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturup-oluşturmadığını ölçmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde; ($p= 0.0165$; $p < 0.05$) olduğundan, alınan hizmet içi eğitimler ile istasyon çalışanlarının mesleki deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda hipotezin doğruluğu ispatlanmaktadır.

3.5. Anket Çalışmasına Katılan Kurum Profili

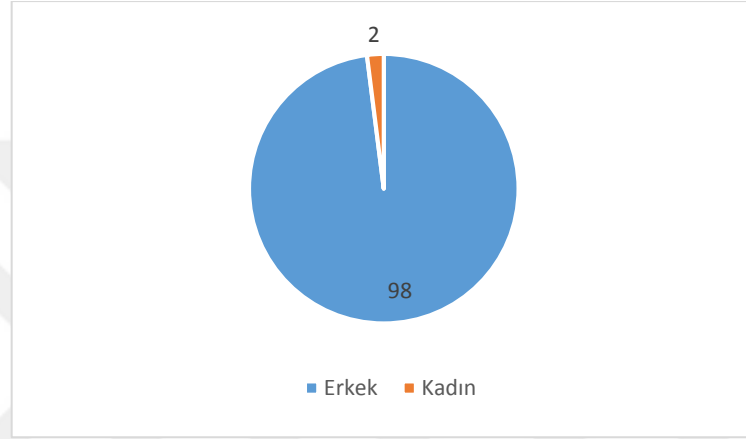
3.5.1. Yönetici Profili

Araştırma kapsamında anket uygulaması yapılan personelin küçük bir kısmını yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan anketlerin büyük çoğunluğu istasyon çalışanları, temizlik görevlileri vb. alt kademe çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Bunlardan Vardiya/ Operasyon Şefi olarak görev yapan 8 personel ile, istasyon yöneticiliği görevlerini yürüten 6 personel yönetici kadrosunda yer almaktadır. Böylece toplam 100 personelden sadece 14'ü yönetici kadrolarında yer almaktadır.

Bunlardan büyük çoğunluğu saha satış görevlileri oluşturmaktadır. Başka bir deyişle gelen araçlara akaryakıt vermekle görevli olan kişiler çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Diğer grup çalışanlar ise, market satış görevlileri ve istasyonun temizlik görevlilerinden meydana gelmektedir.

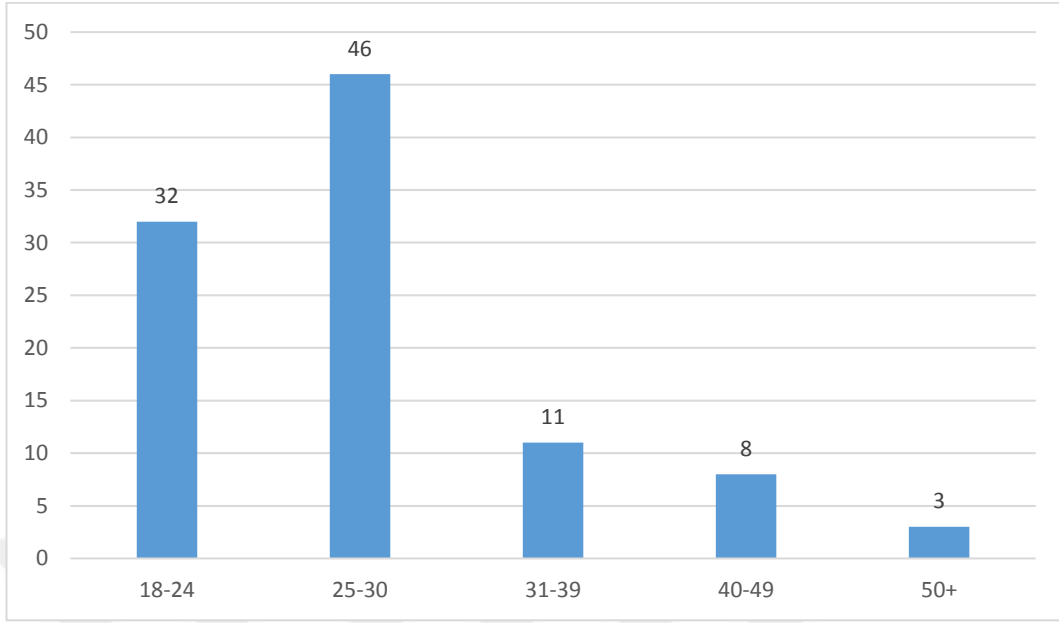
3.6. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anket metninin ilk kısımlarında demografik sorular bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar sonucu anket örnekleminin demografik yapısı aşağıdaki şekilde oluşmuştur.



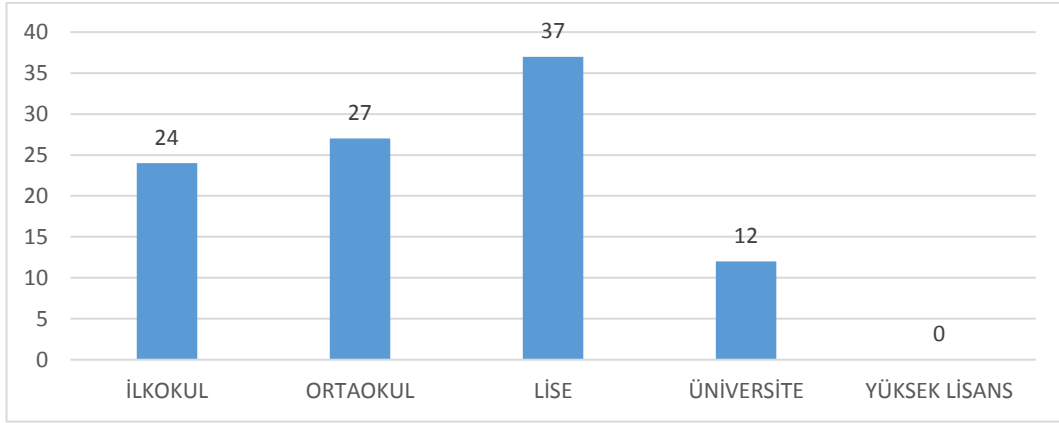
Şekil 2. Cinsiyet

İstasyon çalışanlarının neredeyse tamamına yakını erkek çalışanlardan oluşmaktadır.



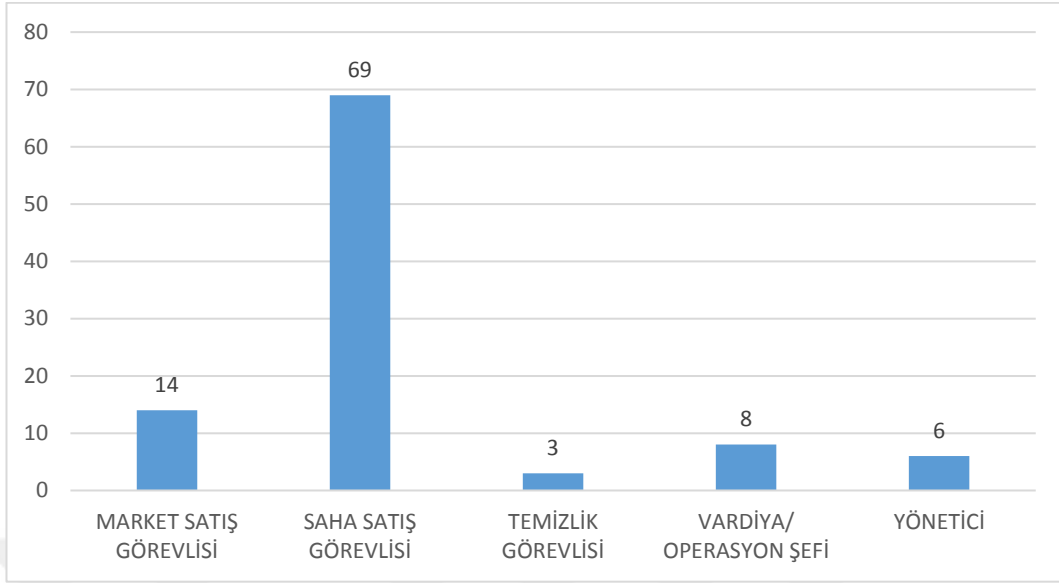
Şekil 3. Yaş

Akaryakıt istasyonlarının geneline bakıldığında yaş konusundaki politikalarının genç çalışanların tercih edilmesi yönünde olduğu görülmektedir. İlerleyen yaşlardaki çalışan sayısının dramatik şekilde azaldığı görülmektedir. Bu çalışanların da ağırlıklı olarak yönetici kadrolarındaki personelden oluştuğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla akaryakıt istasyonlarının asıl personellerini oluşturan saha görevlileri (pompacılar) vb. pozisyonlardaki çalışanları için ilerleyen yaşlarda bu mesleği devam ettirme güçlüğü olduğu değerlendirilmektedir.



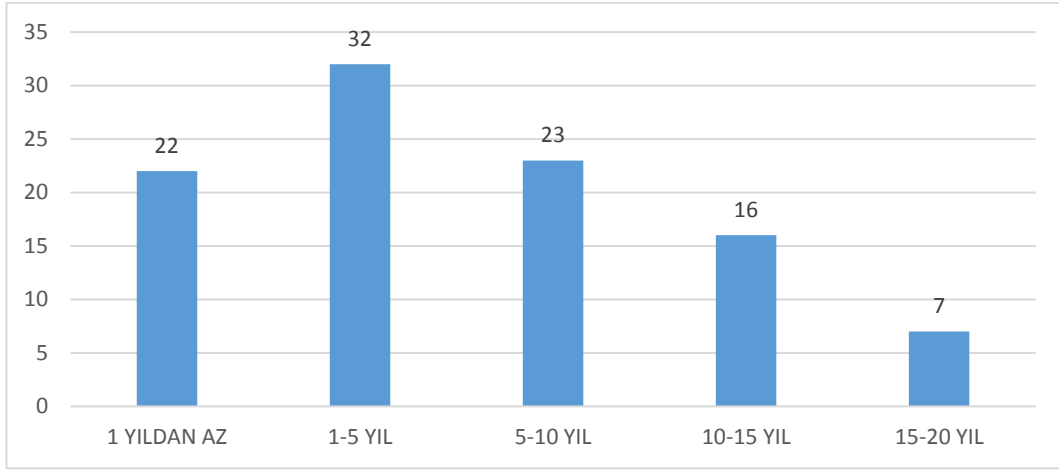
Şekil 4. Mezuniyet Durumu

Değerlendirmeye alınan akaryakıt istasyonlarındaki çalışanlar, eğitim yönünden ağırlıklı olarak ilköğretim mezunu olarak görülmektedir. Bu durum saha çalışanları, temizlik görevlileri için daha fazla geçerli olsa da yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin genel olarak üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Ancak hiçbir akaryakıt istasyonunda yüksek lisans eğitim almış personel bulunmadığı da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 5. Unvan

Daha önce de ifade edildiği üzere istasyonların en fazla çalışan pozisyonunu saha görevlileri oluşturmaktadır. Diğer birimlerde görevli personel sayıları ise saha görevlilerine kıyasla oldukça azdır. Temizlik görevlisi olan kişiler genel itibarıyla istasyonların sabit elemanları olmayıp dışarıdan hizmet alımı yapılması uygulamasıyla gerçekleştirildiğinden aslında istasyon eğitimlerine yönelik görüşlerinin ihmal edilmesi de mümkündür. Dolayısıyla akaryakıt istasyonları için esas değerlendirmelerin saha görevlileri başta olmak üzere diğer personel üzerinden yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.



Şekil 6. Mesleki Deneyim

Bu demografik ölçüt de aslında yaş unsuruyla benzerlikler taşımaktadır. Buradan ulaşılabilecek olan temel sonuç akaryakıt istasyonlarının genel itibarıyla yeni personel alımına eğilimli olması durumudur. Bunun çalışanların sigorta primlerinin ve haklarının yükselmesi, bu sebeple akaryakıt istasyonlarının bunları birer masraf olarak değerlendirerek mevcut personelin yerine yeni çalışanlar alma yoluna gitmeyi tercih ettiği değerlendirilmektedir.

Anket uygulamasının hizmet içi eğitime yönelik sorularının yer aldığı bölümde ise çalışanlara toplam 29 adet soru sorulmuş olup aşağıdaki bölümlerde bunlara ait değerlendirmeler yapılacaktır. Bahse konu soruların her biri çalışanların mesleklerine ve hizmet içi eğitimlere yönelik belirli görüşlerini öğrenme üzerine oluşturulmuştur. Bazı sorular ise benzer unsurların tespit edilebilmesini farklı sorularla sağlayarak çalışanlarca verilen cevapların tutarlılığının da kontrol edilmesini sağlamaktadır.

Anket sorularına çalışanlarca verilen cevaplar göz önüne alınarak yapılan değerlendirmelerde sorular yukarıdaki gruplandırmalar göz önüne alınarak yapılmıştır. Bu kapsamda anket kapsamındaki sorular tek tek değil incelediği unsurlar yönüyle gruplandırmaya tabi tutularak o yargıyla ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 8. Genel olarak işyerimle ilgili görüşlerim olumludur. (Soru 1,2,5,6,9)

	Frekans	Yüzde	α (güvenilirlik katsayısı)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	0.8	0.034
Katılmıyorum	11	2.2	0,047
Fikrim Yok	28	5.6	0,023
Katılıyorum	104	20.8	0,037
Kesinlikle Katılıyorum	353	70.6	0,041

Çalışanların işyerlerinden memnuniyet düzeylerini ölçen sorular dikkat alındığında genel itibariyle çalışanların yüksek memnuniyete sahip oldukları görülmektedir. Verilen cevapların anlamlılık düzeylerinin de %5lik güvenilirlik sınırları içerisinde yer alması bu sonuçların sağlıklı olduğunu ve analiz sonucu yapılacak değerlendirmeler esas olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 9. İşverenimin çalışanlara karşı tutumundan genel olarak memnunum
(Soru 2,3,13,26)**

	Frekans	Yüzde	α (güvenilirlik katsayısı)
Kesinlikle Katılmıyorum	19	6.3	0,048
Katılmıyorum	42	14	0,035
Fikrim Yok	31	10.3	0,056
Katılıyorum	80	26.7	0,039
Kesinlikle Katılıyorum	128	42.7	0,044

Çalışanların işverenlerine yönelik tutumlarının ölçüldüğü sorularda da genel olarak olumlu bir görüş hakim olsa da işyerlerine ilişkin beslenen olumlu görüşler kadar net bir durum yoktur. Nitekim işverenlerine karşı memnun olmadığını belirten çalışanlar ve fikir bildirmeyenler mevcuttur. Sadece burada diğer durumlardan farklı olarak fikrim yok cevabı analiz neticesinde anlamlı bir aralıkta bulunamamıştır.

Anket kapsamında sorulan soru gruplarından bir diğeri de çalışanların işlerini yaparken içinde buldukları ruh hali ve işlerinin zorluğu üzerine sorulardan oluşmaktadır. Bu durum da çalışanların performansları ve hizmet içi eğitimine yönelik düşüncelerini şekillendirmektedir. Bu kapsamdaki sorulara yönelik analiz sonuçları da aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 10. Çalışırken kendimi çoğu zaman gergin ve stresli hissediyorum
(Soru 7,12,14,15,16,17,20,25,28,29).**

	Frekans	Yüzde	α (güvenilirlik katsayısı)
Kesinlikle Katılmıyorum	187	23.38	0,056
Katılmıyorum	94	11.75	0,051
Fikrim Yok	56	7	0,049
Katılıyorum	216	27	0,047
Kesinlikle Katılıyorum	347	43.38	0,042

Tablo 10 incelendiğinde istasyon çalışanlarının işlerini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Çalışanlar işlerini genel itibariyle zorlu bir iş olarak değerlendirmektedir. Buna ek olarak çalışanların her cevabı vermelerine rağmen ağırlıklı olarak işlerini kaybetme korkusu yaşadıkları, ancak kendi istekleri ile işi bırakmayı genel olarak düşünmedikleri sonuçlarına da ulaşmak mümkündür. Yine araştırma sonucuna göre pek çok çalışan işin gereklerini yerine getirmek için yeterli düzeyde çalıştığı inancına sahiptir. Bu tabloda anlamlılık katsayısının sınır değerlere yakın çıkması, hatta bazı kategorilerde güvenilirlik düzeyinin üzerinde bir oran çıkması bu gruptaki soru sayısının fazla olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Ancak yine de bu sonuçlar da çalışanların işlerine karşı tutumlarının anlaşılması açısından önemli verilere ulaşılmasına imkan sağlamıştır.

Genel itibariyle çalışanlar işlerini zor olarak değerlendirseler de neredeyse hiçbir çalışan işini kaybetmeyi göze alamamaktadır. Bu sebeple çalışanlar için işleri çok önemli bir yer teşkil etmektedir.

Anket kapsamında sorulan sorulardan bir diğer grup ise, istasyon çalışanları arasındaki etkileşimi arttırmak amacıyla yapılan kurum içi faaliyetlere ve şirket bağlılığına ilişkin görüşlerden oluşmaktadır. Buna ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 11. Şirket içi sosyal faaliyetler düzenlenmesine olumlu bakıyorum
(Soru 18,19,23,24).**

	Frekans	Yüzde	α (güvenilirlik katsayısı)
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4.3	0,023
Katılmıyorum	43	11	0,027
Fikrim Yok	9	2.32	0,039
Katılıyorum	268	69	0,027
Kesinlikle Katılıyorum	47	11.88	0,025

Çalışanların şirketlerine bağlılıklarını ve bu bağlılığı artırma amacıyla yapılan şirket içi sosyal faaliyetleri değerlendirmelerine ilişkin tablo yukarıda sunulmuştur. İstisnalar olsa da çok büyük oranlarda şirket bağlılığı ve sosyal faaliyetlere çalışanların bakışının pozitif olduğunu söylemek mümkündür. Diğer sorulardan alınan cevaplara kıyasla çalışanların şirketlerine bağlı olduklarını net bir şekilde ifade etmelerinin, daha önce ifade edilen işlerini kaybetme korkusu taşımaları ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Diğer bir unsur olan şirket içi sosyal aktivitelere bakış ise çalışanların söz konusu şirkete kendilerini ait hissetme durumlarını ölçen bir parametredir. Tüm bu ölçütler dolaylı da olsa kişilerin hizmet içi eğitimlerini değerlendirme şekilleri üzerinde de etki sahibi olmaktadır.

Çalışanlar için şirketlerini değerlendirmeleri için bir diğer önemli unsur ise terfi imkanlarıdır. Bu parametrenin değerlendirildiği sorulara verilen cevaplar sonucu ulaşılan bulgular ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.



SONUÇ

Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana iş görenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, iş görenlerin yaptıkları işlerden ve iş çevrelerinden memnun olmalarını sağlamak bir yöneticilik uğraşı olagelmıştır. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin, motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkmıştır. Güdülemenin ve motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlara bağlı olarak insanları motive etmenin teknikleri ortaya konmuştur. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğu için herhangi bir motivasyon tekniğinin üstünlüğünü ortaya koyamama gibi bir sorunla karşılaşmıştır. Bir örgüt veya iş gören için iyi olan bir teknik başka bir örgüt veya iş gören için aynı etkinliği göstermeyebilmektedir.

Ülkemizde gerek beş yıllık kalkınma planlarında gerekse yasal mevzuatta verimli ve etkin çalışan bir kamu yönetimi için hizmet içi eğitimin gerekliliği hususu üzerinde durulmaktadır. Hizmet içi eğitim çalışmalarına kamu kurum ve kuruluşlarının gereken önemi vermeleri istenmiştir. Genellikle kurumsal düzeyde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü ülkemizde, kurumlar arası hizmet içi eğitim faaliyetleri yürüten tek kuruluş TODAIE'dir.

Çağımızın bilgi toplum şartları hizmet içi eğitim çalışmalarında da bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Toffler'in Üçüncü dalga olarak nitelendirdiği bilgi toplumu, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezîleşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmektedir. Bu durum geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine has bir şekilde oluşmasına yol açmaktadır. Geleceğin toplumunda, bilgi işçileri etkin ve belirleyici unsur olacaktır.

Eğitim ve 6đretim alanında bilgisayarların yaygın kullanımı kamu personelinin hizmet içi eğitim çalışmalarında da kendini g6stermiştir.

Günümüzde e-6đrenme, bilgisayara dayalı eğitim-6đretim gibi uygulamaların hepsi hizmet içi eğitim çalışmalarında kullanılmaya başlanan bilişim teknolojilerinin araçlarındandır. Her ne kadar 6lkemizde bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanımına son birkaç yıl içinde başlansa da, bu durum 6zellikle kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitiminde kullanılması gereken verimli ve etkin bir eğitim t6r6 konumundadır.

Bu alışma kapsamında hizmet içi eğitim konusuna 6rnek teşkil etmesi bakımından akaryakıt istasyonlarında çalışan kişilere, işleriyle ilgili olarak genel memnuniyet seviyelerini ve işe karşı olan motivasyonlarını 6lebilmek amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. İstasyonlarda alışan toplam 200 kişiyle yapılan anket g6r6şmelerinde çalışanların memnuniyet seviyelerinin 6l6lmesinin yanı sıra bu kişilerin işlerine karşı motivasyonlarını etkileyen unsurların da tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların, hizmet içi eğitimlere y6nelik g6r6şlerinin de sorulduğu bu ankette soru şekli anket uygulamalarından 5'li Likert 6leği baz alınarak hazırlanmıştır. B6ylece y6neltilen her bir soru için çalışanlara uygun gelen d6zeyin işaretlenmesi istenmiştir. 29 adet sorudan oluşan bu ankete istasyon çalışanlarınca verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların ağırlıklı olarak işyerlerinden memnun oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde 6ne çıkan ve olumsuz sayılabilecek durumlar ise daha çok iş y6k6n6n ve çalışma koşullarının ağır olması ile ilgili unsurlar olmuştur. Uzun ve ağır mesai saatleri, y6neticilerin kimi zaman çalışanların ihtiyaçlarına y6nelik davranmaması gibi durumlar ise çalışanlar tarafından nispeten eleştirilmiş başlıklar arasında yer almaktadır. Anket değerlendirmesi yapıldığında dikkati çeken konulardan bir diğer de çalışanların b6y6k çoğunluğunun ilgili istasyonda on yıl veya daha kısa s6relerde çalışıyor

olmalarıdır. Bu durum istasyonların işe alım ve işten çıkarma sirkülasyonlarının fazla olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca bu durum istasyonların uzun süreler çalışan orta yaş ve üzeri personel yerine daha genç personel tercih etme eğiliminde olduklarını da göstermektedir. Nitekim çalışanların yaş grupları incelendiğinde de bu durumu destekler nitelikte sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Yapılan analiz neticesinde ilgili akaryakıt istasyonlarında hizmet içi eğitim ile çalışan performansları arası ilişkinin çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı hizmet içi eğitimin tüm çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz toptan bir etkisinin bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Bahse konu eğitimlere ve bu eğitimlerin sonucunda elde edilen kazanımlara çalışanların bakışları kendi demografik nitelik gruplarıyla benzeştiği görülmektedir. Genel itibarıyla çalışanlar kendilerine somut getiriler sağlaması durumunda hizmet içi eğitimlere karşı daha pozitif olma eğiliminde olmuşlardır.

KAYNAKÇA

Akhun, İ. (1977). Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 10, Sayı: 1, s.1-21.

Altın, P. (2013). Hizmet İçi Eğitim Çalışanların Performansına Etkileri (Sağlık Açısından Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, Şinasi, “Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme,” Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 17,

Aktay, Güzin: “İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü,” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1994).

Aytaç, Tufan: “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar,” 2007.

Ataklı, Aylanur: “Eğitim ve Mesleki Başarı,” Verimlilik Dergisi, Sayı: 1992/1, 1992, s. 63-82.

Bayarmagnai, B. (2014). Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğolistan'da Bir İşletme Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Benian, T. ve A. Ensaroğlu. (2010). Hizmet İçi Eğitim için Bir Öğretim Yönetim Sistemi Geliştirilmesi. Bilişim Teknolojileri Dergisi, Cilt:3, Sayı:2.

Canman, Doğan: "Türkiye'de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları," Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, Aralık 1977, s.10-22.

Dhar, R. L.; (2015), Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment, Tourism Management 46: 420-421.

Dinç, D. (2005). İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Işıklı, Halil: "Cumhuriyetin 70. Yılında İşçileri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri," Türk İdare Dergisi, Sayı:401, Aralık 1993, s.23-32.

İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.bs., İstanbul, Alfa Yayınları No: 619, 2001, s. 356.

Karaca, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Görüşleri (Mudurnu Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karadeniz, Ş. (2008). Türkiye’de Halk Kütüphanecilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartal, Neşe: “İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Journal of Yasar University, 2(7), 761-794 793 Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

Köse, Ahmet Haşim, Nurettin Alpkent, Dilek Birbil: Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara, MPM Yayınları No: 512, 1993.

KÜÇÜKAHMET, Leyla. (1977). Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Etkinliği Araştırması. Ankara.

Nazmiye Demir, v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 2.bs., Ankara, MPM Yayınları No: 635, 2000, s. 27.

Özan, B. ve Dikici, A. (2001). Hizmetiçi eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi (Fırat, Marmara Üniversitesi ve TÜBİTAK Örneği). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 225-240.

Özdemir, Servet: “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi,” Verimlilik Dergisi, 2. bs., Özel Sayı, 1996, s. 213-222.

ÖZDEMİR, Özkaya. (1967). Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler. Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası.

Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. Journal of Yasar University, 2(7), 761-794.

Pehlivan, İnyet: “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 30/4, Aralık 1997, s. 105-120.

Sakaoğulları, İ. (2008). Hizmet içi eğitimin işgören performansı üzerindeki etkisi: Ankara’daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkileri. PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (edergi), 5(1), 1-12.

Stuart J,M. “Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace”, British Journal of Industrial Relations, 36: 3, September 1998, s. 459-467.

Şahin L., F.Coşun Güçlü. (2010/2). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. Sosyal Siyaset Konferansları. Sayı: 59, s. 217–270.

Şenol ve Çetinkaya. (2014). Hizmet İçi Eğitim Rehberi Hastanelerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi. s.2.

Taymaz, H. (1981). Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:94, Ankara.

Tekin, H. (1979). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara. Mars Matbaası

Tekin, S. ve Yaman, S. (2008). Hizmet-içi eğitim programlarını değerlendirme ölçeği: Öğretmen formunun geliştirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 9(3), 15-26.

Yaşar, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü Gaziantep-Nizip Belediye Başkanlığı Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalın H. İbrahim. (2001). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. Ankara Milli Eğitim Dergisi, ISSN 1301-7669. Sayı:150.

Yücel, Tülün: "TODAİE' de Hizmet İçi Eğitim," Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1, Mart 1989, s. 123-128.

Zoga, E. (1988). Türk sanayinde hizmet içi eğitim faaliyetleri, sorunları, beklentiler, öneriler. Ankara.