



**T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Deniz ŞAHİN BALCI

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL,2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Deniz ŞAHİN BALCI

**Danışman
Prof. Dr. Asuman TÜRKEK**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL, 2007

ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Deniz ŞAHİN BALCI

Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Asuman TÜRKEL

Üye : Prof. Dr. Nermin ÇELEN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Füsün AKDAĞ



Handwritten signatures of the jury members: Prof. Dr. Asuman TÜRKEL, Prof. Dr. Nermin ÇELEN, and Yrd. Doç. Dr. Füsün AKDAĞ.

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 10.04/2007

10.04/2007

TUTANAK

Deniz ŞAHİN BALCI 10.04/2007 tarihinde “ ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM” başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Asuman TÜRKEL

.....

Üye : Prof. Dr. Nermin ÇELEN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Füsün AKDAĞ

.....

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	iii
SİMGELER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM : HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.EĞİTİM KAVRAMI	2
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ.....	10
1.3. BİREYİN EĞİTİLMESİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR.....	10
1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI.....	11
1.5.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GENEL AMAÇLARI.....	12
1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN NEDENLERİ.....	14
1.7.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ.....	15
1.8.HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	17
1.8.1. İş Başında Eğitim.....	17
1.8.1.1. Dört Safha Eğitimi.....	19
1.8.1.2. Çıraklık Eğitimi.....	20
1.8.1.3. Kilit İşlerinKullanılması.....	20
1.8.2.İş Dışında Eğitim.....	21
1.8.3. Anlatım.....	21
1.8.4. Gösterim.....	21

1.8.5. Skeçler ve Rol Oynama.....	22
1.8.6. Gözlem Gezileri.....	23
1.8.7. Örnek Olay.....	23
1.8.8. Sosyalleştirme Eğitimi.....	24
1.8.9. Değişikliklere Uyum Eğitimi.....	24
1.8.10. Bilgi Tazeleme Eğitimi.....	24
1.8.11. Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi.....	25
1.8.12. Duyarlılık Eğitimi.....	25
1.8.13. Oryantasyon Eğitimi.....	26
1.8.14. Evrak Sepeti Yöntemi.....	28
1.8.15. Kendi Kendini Geliştirme Yöntemi.....	28
1.8.16. Psikolojik Testler.....	29
1.8.17. Değerlendirme Merkezleri.....	29
1.8.18. Sempozyum ve Panel.....	30
1.8.19. Beyin Fırtınası.....	30
1.8.20. Tartışma Grupları.....	30
1.8.21. Programlanmış Öğretim.....	31
1.8.22. Sınıf Eğitimi.....	32
1.9.HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMINA VERİLEN İSİMLER.....	32
1.10.HİZMET İÇİ EĞİTİM ZORUNLULUĞUNU GÖSTEREN BELİRTİLER.....	33
1.11.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ.....	34
1.12.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR.....	35
1.13.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI.....	38
1.14.HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ YASA VE UYGULAMALAR.....	40

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM YAPAN KURULUŞLAR.....	42
2.1.1. Bağımsız Kuruluşlar	42
2.1.1.1. Yüksek Öğretim Kurumları.....	42
2.1.1.2. Kamusal Kuruluşlar.....	42
2.1.1.3. Hizmet İçi Eğitim Yapan ÖzelKuruluşlar.....	42
2.1.2. Bağımlı Kuruluşlar.....	42
2.1.2.1. Kamu Kurumlarına Bağlı Birimler.....	43
2.1.2.2. Kamu İktisadiTeşekküllerineBağlıBirimler.....	43
2.1.2.3. İş ve İşçi Bulma Kuruluşlarına Bağlı Birimler.....	43
2.1.2.4. Özel Sanayi Kuruluşları ve Temsilcilikleri.....	43
2.1.2.5. Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri.....	43
2.2. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM BİRİMLERİ.....	43
2.3. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM BİRİMLERİNİN GÖREVLERİ.....	45
2.4. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININSAPTANMASI.....	47
2.4.1. Hizmet İçi Eğitim Yeterlilikleri	47
2.4.1.1. KararYeterlilikleri.....	48
2.4.1.2. İnsancıl Yeterlilikler.....	48
2.4.1.3. Teknik Yeterlilikler.....	48
2.5. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI.....	49
2.6. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ.....	50
2.6.1. ÖrgütselAnaliz.....	53
2.6.2. Eğitim Açığı Analizi.....	53
2.7.ÖRGÜTLERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ ÖNGÖRÜLMESİ.....	54

2.8. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ	55
2.9. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM AMAÇLARINI OLUŞTURMA	55
2.10.ÖRGÜTLERDE EĞİTİMCİNİN BELİRLENMESİ	55
2.11.ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN BELLİ OLDUĞU DURUMLAR	56
2.12.ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACINI SAPLAYACAK ELEMANLAR	57
2.13. HİZMET İÇİ EĞİTİM SAPTAMA TEKNİKLERİ	57
2.13.1. Kayıt ve Raporları İnceleme.....	58
2.13.2. Grup toplantıları düzenleme.....	60
2.13.3.Görüşme – Mülakat Yapma.....	64
2.13.3.1. Özgün Sorularla Yapılan Görüşme.....	65
2.13.3.2. Açık Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme.....	65
2.13.3.3.Yarı Kapalı Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme.....	65
2.13.4. Anket Uygulaması.....	67
2.13.5. Gözlem Yapma.....	70
2.13.5.1. Haberli Gözlem.....	70
2.13.5.2. Habersiz Gözlem.....	70
2.13.6. Test Uygulama....	72
2.13.6.1. Sözlü Testler.....	73
2.13.6.2. Yazılı Testler.....	73
2.13.6.3. İş Testleri.....	73
2.14. EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI	74
2.14.1. Hizmet İçi Eğitim ŞartnamesininHazırlanması.....	75
2.14.2. Ders Planlarının Oluşturulması.....	75
2.14.3. Kullanılacak AraçlarınSağlanması.....	76
2.14.4. Pilot Uygulama.....	76

2.15. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM PLANLAMASI.....	76
2.16. EĞİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM	
3.1.KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	81
3.2.KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER.....	82
3.3.KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇEŞİTLERİ.....	83
3.3.1. Yurt içinde Hizmet İçi Eğitim.....	84
3.3.2. Yurt Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	85
3.4.KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURULUŞLAR.....	85
3.4.1. Devlet Personel Başkanlığı.....	85
3.4.2. Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü.....	87
3.5.KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	88
3.6.KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASI.....	89
3.7.TÜRK KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YASAL DAYANAĞI.....	91
3.13.ÜLKEMİZDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YÜRÜTÜLMESİ.....	92
3.13.1. Kurumsal Düzeyde Eğitim.....	92
3.13.2. Kurumlararası Düzeyde Eğitim.....	93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA(FORMUL KALIP PLASTİK SANAYİ ÖRNEĞİ)	
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	94
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	95
4.3. ARAŞTIRMA YAPILAN ÖRGÜTÜN TANITILMASI.....	95
4.4.YÖNTEM.....	95
4.4.1. Araştırma Modeli.....	95
4.4.2. Evren ve Örneklem.....	95

4.4.3. Veriler ve Toplanması.....	95
4.4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	96
4.5. BULGULAR VE YORUM.....	96
4.5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	96
4.5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	97
4.5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	98
4.5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	99
4.5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	100
4.5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	101
4.6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	102
4.6.1. Sonuçlar.....	102
4.6.2. Öneriler.....	104
EKLER	
EK-1 EĞİTİM İHTİYAÇLARI DÜZEYİ.....	106
EK-2 AKÇANSA ÇİMENTO EĞİTİM PLANI ÖRNEĞİ.....	107
EK-3 PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI.....	112
EK-4 HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMA ANKETİ.....	113
EK-5 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	115
EK-6 FAKTÖR ANALİZİ.....	119
KAYNAKÇA.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	126

SİMGELER LİSTESİ

,

.

:

;

“ ”

« »

1 2 3 4

*

a,b,c.....

–

=

()

?

●

□□□□

>

<

KISALTMALAR LİSTESİ

- **BGZ** : Berlin Türk Alman Ekonomik İşbirliği Kurumu
- **DMK** : Devlet Memurları Kanunu
- **DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- **EPAR** : Eğitim ve Piyasa Araştırma Hizmetleri
- **HİE** : Hizmet İçi Eğitim
- **HİK** : Hizmet İçi Kurumu
- **İKM** : İnsan Kaynakları Merkezi
- **MAV** : Metal Sanayicileri Eğitim Vakfı
- **MBA** : İşletme Masteri
- **MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- **MEKSA** : Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
- **MESS** : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- **MPM** : Milli Prodüktivite Merkezi
- **ORHİM** : Organizasyon ve Halkla İlişkiler Merkezi
- **KOGEM** : Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi
- **KÜSGET** : Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
- **PEGEM** : Piyasa Ekonomisini ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi
- **SEGEM** : Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi
- **TACE** : Türk Alman Çıraklığı Eğitim Projesi
- **TÜSSİDE** : Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
- **TODAİE** : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
- **MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dört Safha Eğitimi.....	20
Şekil 2: Öğrenme İhtiyacının Belirlenmesi.....	51

ÖNSÖZ

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda örgütler artık çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi olma, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır. Günümüzde yeni teknolojilerin kullanılması ve yayılmasında, insan kaynaklarının çok önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir. Global ekonomi içinde tecrübeli şartlara uyarlanabilen yetişmiş insan gücüne ihtiyaç vardır. Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmaya başladığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde, işgörende aranan nitelikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan işgörene gerekli özellikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Ülkemizde hizmet içi eğitimle ilgili yapılan çalışmalar, örgütlerin ve kurumların hizmet içi eğitime duydukları ihtiyaç benim bu konuyu seçmemde etkili olmuştur.

Bu tezin amacı, hizmet içi eğitimin örgütler açısından önemini, çalışan personelin mesleki bilgi ve becerilerine nasıl katkıda bulunduğunu, mal ve hizmet üreten işletmelerin verimliliklerini nasıl artırdıklarını ortaya koymaktır. Araştırmamıza göre, hizmet içi eğitim hizmete yatkınlığı sağlamakta, verimlilik düzeyini yükseltmeyi, örgütlerin gelecekteki sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmeleri için örgüt çalışanlarının bilgi, deneyim, becerilerini artırmayı amaçlamaktadır. Yaptığımız incelemeler sonucunda, hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak olarak belirtilmiştir.

Birinci bölümde, hizmet içi eğitimin kavramı ve öneminden bahsedilmiş ve hizmet içi eğitim yöntemleri açıklanmış, ikinci bölümde, örgütlerde genel olarak hizmet içi eğitimin nasıl uyguladığı, hizmet içi eğitim programları ve bu programların planlanması

incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, sektör olarak kamu sektöründe hizmet içi eğitimin öneminden ve uygulama alanından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, hizmet içi eğitimin önemi ile ilgili araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli olarak hizmet içi eğitim veren Formül Kalıp Plastik Sanayi A.Ş. alınmıştır. Burada çalışanların ve yöneticilerin hizmet içi eğitimin gerekliliği konusundaki tutumları hakkında anket uygulanmış, gerekli veriler toplandıktan sonra veriler çözümlenmiş ve elde edilen bulgular sonucunda sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

Deniz ŞAHİN BALCI

.....\.....\2007

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca kaynak, konu bütünlüğünde bana yardımcı olan ve değerli yardım, katkılarından dolayı beni yönlendiren değerli danışman hocam Sn. Prof.Dr. Asuman TÜRKEKEL'e; Araştırma görevlilerine; aynı zamanda yüksek lisansa başlamamda bana maddi ve manevi anlamda en büyük destekçim olan babam Sn. Recep Haldun ŞAHİN'e, çalışmalarım boyunca gece -gündüz beni yalnız bırakmayan annem Sn. Melahat ŞAHİN'e, çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen eşim Sn. Mehmet BALCI'ya; araştırmalarımda bana yardımcı olan Sn. Gülşen KÖPRÜBAŞI ve eşi Sn. İhsan KÖPRÜBAŞI'na, Formül Kalıp Plastik Sanayi A.Ş. çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

ABSTRACT

In this thesis the importance of the In-Service Training in the organizations, how it improves occupational knowledge and the skills of personnel, and how it increase the productivity of the organizations that produce goods and services. The general aim of In-Service Training is to have people gain necessary knowledge, skills and behavior necessary for increasing the productivity of the labor factor in producing goods and services. In-Service Training is somehow carried out both in public and private sector. There are some methods in order to determine the needs of In-Service Training and these methods vary according to the needs of the workers and the managers in a company. In addition to this, the budget for the education is one of the determining factor in implementation of In-Service Training. Nevertheless all phases in implementation of In-Service Training is same for public and private sector. In-Service Training is important for public sector as much as private sector. Our research in Formul Plastic Molds Industry Joint Company which provides In-Service Training to their workers shows that the workers and the managers of the company think that In-Service Training is necessary, and it contrubutes the continuous progress of the company and both groups are eager to follow the courses of the In-Service Training.

Key words : In-Service Training, Aims, Methods, Public and Private Sector, Phases, Research .

ÖZET

Bu tezde hizmet içi eğitimin örgütler açısından önemi, çalışan personelin mesleki bilgi ve becerilerine nasıl katkıda bulunduğu, mal ve hizmet üreten işletmelerin verimliliklerini nasıl artırdığı ortaya koyulmaktadır. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmaktır. Hizmet içi eğitim kamu ve özel tüm kurum ve kuruluşlar için günümüzde belli bir seviyede uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyecek bir takım yöntemler vardır ve bunlar örgütün ve örgüt içerisindeki işgörenler ve yöneticilerin ihtiyacına göre değişiklik arz etmektedir. Eğitim bütçesi ayrıca hizmet içi eğitimin uygulanmasında belirleyici faktörlerden biridir. Bununla beraber hizmet içi eğitimin planlanmasında bütün safhalar kamu ve özel sektör için aynıdır. Hizmet içi eğitim kar amacı güden özel sektör için önemli olduğu kadar kamu sektörü içerisinde de önemli bir yere sahiptir. İşgörene hizmet içi eğitim veren Formül Kalıp Plastik Sanayi A.Ş.'de görev yapan yönetici ve çalışanların fabrikalarındaki mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koyan araştırmamız; fabrikada görev yapan yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimi gerekli gördüklerini, hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısı olduğunu ve her iki grubunda hizmet içi eğitim alma isteğinde olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Amaç, Yöntem, Kamu ve Özel Sektör, Safhalar, Araştırma.

GİRİŞ

Çağımızda meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan varolan bilgilerin bir kısmını geçersiz hale getirmekte, diğer yandan bilinmeyen bir çok şeyi açığa çıkarmaktadır. Bilim ve teknolojinin bu denli hızlı bir şekilde gelişmesi kişileri ve kurumları bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel aracı şüphesiz “eğitim”dir. Çeşitli tür ve düzeyde iyi eğitilmiş, ülkesine karşı görev ve sorumluluklarını bilen, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş dünya görüşüne sahip, ilgi ve yetenekleri geliştirilmiş, ruh ve beden sağlığı yerinde, toplumun mutluluğu ve refahına katkıda bulunacak, becerili insan kaynaklarının sürekli ve düzenli olması toplumsal kalkınmanın kaynağını teşkil etmektedir. Bu amaçla örgütler, işgörenlerinde istenilen davranışların oluşturulması maksadıyla; kendi yapıları içerisindeki eğitim birimlerini sürekli etkin tutmak durumundadırlar.

Günümüzde, örgütleri ve çalışanlarını, değişen koşullara uyumlu kılmak, yani onları etkili hizmet görece duruma getirmek, yönetimin temel işlevlerinden biri olmuştur. Bu kapsamda hizmet içi eğitim temel bir yönetsel işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim; örgüt üyelerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde daha etkili duruma getirmektir. Hizmet içi eğitim, genellikle etkili grup çalışması için gerekli olan dayanışma duygusunu artırmanın, örgütün temel işlevlerine ilişkin bilgi ve yetenekleri en iyi şekilde geliştirmenin ve gelişimin sürekli hale getirilmesinin en önemli yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu eğitim, işgörenin hizmetteki verim ve etkinliklerin artmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışların zenginleşmesini amaç edinen, özel ve kamu sektöründe genel çalışma düzenini sürekli etkileyen eğitimidir. Bundan dolayı kamu ve özel sektörde çalışmakta olan işgörenin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek yeterlikte olması gerekmekte, bu sürecin sağlanabilmesi de hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. EĞİTİM KAVRAMI

Bir toplumun gelişebilmesi için tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireyleri içinde buldukları topluma uyma, moralleri yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlığın kazandırılmasını kapsamına alır.

Toplum üyeleri için düzenlenecek eğitim, üyelerin ömür boyu yararlanabilecekleri sürekli bir eğitim olmalıdır. Hiç bitmeyecek olan bu yaşam boyu eğitim, insanın varlığı için vazgeçilmez bir eklenti değil, daha çok ve insanca var olmanın başlıca temelidir. Bu görüşlerden hareketle, her toplum kendi gereksinimlerini karşılayacak bir eğitim sistemi geliştirir. Tarihsel gelişmede, görüşlerde, sosyal ve ekonomik koşullarda değişikliğin bulunması nedeni ile hiç bir toplum, diğer bir toplumun eğitim sistemini aynen kabul edemez. Ayrıca eğitim dinamik bir süreçtir. Hizmet ettiği toplumdaki sürekli değişimler ve gelişmeler eğitim sistemini de etkileyerek bu gelişmelere göre şekillendirmeye doğru götürür. Bu nedenle özellikle bir toplumda yapılacak eğitim için tek bir modelin önerilmesi doğru değildir.

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişimlere uyabilmesini sağlayan iyi bir süreçtir. Özellikle çağımızda teknolojik değişimlerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir.

Teknoloji, iş hayatını, sosyal ve ekonomik koşulları değiştirirken, kaçınılmaz bir şekilde kişi ve işi arasındaki ilişkiyi de değişime uğratmış ve birbirine bağlı hale getirmiştir. Teknoloji, eskilerin yerini alan yeni bir sosyal ve ekonomik ilişkiler sorunu olmayıp, yaşamak için değişikliği kabul eden ve gittikçe artan bir hızla kendisini yenileyen bir ilişkiler sorunudur.¹ Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır.

¹ Taymaz, Haydar (1997), Hizmet İçi Eğitim, S.19-20, TAKAV Matbaası, Ankara.

Bu değişim kapsamında, sosyal bir sistem olan eğitim, yeni bilgiler ve hünerler yaratmak yoluyla toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır.² İnsanın çevresinde oluşan değişiklikler bilinen ve var olanlar dışında yeni etkiler yapar. Bireyin bu farklı etkilere yeni tepkiler göstermesi zorunludur. Böyle bir ortamda, eğitim insanın çevresinde sürekli oluşan değişmelerin karşılamak üzere yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Eğitim sisteminin hem çevredeki değişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede istenilen değişmeleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırması gerekecektir.³

Genellikle eğitimin insan ömrünün ilk yıllarında yoğunlaşmış olması bir rastlantı sonucu sayılamaz. Çocukların okullara gönderilmesini daha uygun ve ussal bir yöntem haline getiren sosyal ve ekonomik nedenler vardır. Aslında eğitimin bireyin gençlik dönemi süresince bir defada sağlanan bir süreç olmaktan çıkarılıp, yaşam boyunca devam eden çeşitli etkinlikler ile istihdama paralel olarak süreklilik arzeden bir sisteme dönüştürülmesi gerekir.⁴

Eğitim geniş anlamı ile bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar. Bu kazancın doğal olarak kişinin sahip olduğu zihinsel, sosyal, bedensel kapasite ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Eğitimin özünde bilgi ve beceri kazanımı yer almaktadır. Bunun içindir ki eğitim insanlık tarihi kadar eskidir. Kullanılan yöntemler, araç-gereçler değişse de ilk insandan günümüze kadar eğitim önemli olmuştur. Bilginin hızla yayılması günümüzde eğitimin çok daha büyük önem taşımasına rol açmıştır. Dolayısıyla hangi rolde ve konumda olursa olsun günümüz insanı için eğitim, yaşanan gelişmelere, hızlı değişmelere uyum sağlamak için gerekli en önemli araç durumundadır.⁵

Makro açıdan bakıldığında eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren etkili bir araçtır. Bilim ve politikacılar eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlar. Örneğin tanınmış düşünür DANTON, "Emekten sonra halkın en büyük gereksinmesi eğitimdir" diyerek

² Bursalıoğlu, Ziya (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışları, S.60, PEGEM Yayıncılık, İstanbul.

³ Taymaz, Haydar (1997), Hizmet İçi Eğitim, S.13, TAKAV Matbaası, Ankara.

⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001), Personel Yönetimi, S.127, Furkan Ofset, Bursa.

⁵ Fındıkçı, İlhami (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, S.230, Alfa Basımevi, İstanbul.

eğitimin önemini vurgulanmıştır. Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur". Gerçekten eğitim bir ülkenin kalkınmışlığı ile eş anlamda kullanılabilir. Eğer bir ülke eğitim sorunlarını büyük ölçüde çözümlenmiş ise o ülke kalkınma ve gelişme sürecine girmiş demektir. Örneğin ünlü ekonomist Adam SMITH "Milletlerin Zenginliği" adlı yapıtında eğitim ile kalkınma arasındaki ilişkiyi şöyle belirtmektedir: "Eğitim süreci içinde bireylerin öğrenme, inceleme, araştırma kapasitelerinin artırılması belirli yeteneklerin kazanılmasına yol açmaktadır. Bu yetenekler her ne kadar kişisel kazanç şeklinde görünmekte ise de gerçekte bireylerin oluşturduğu topluma mal olan zenginliklerin bir bölümüdür". Bu nedenle bir çok ekonomist, ülkelerin gelişme kriteri olarak kişi başına düşen ulusal gelirden daha çok o ülkenin sahip olduğu eğitilmiş insan gücü oranının kalkınmışlık ölçütü olarak alınmasını önerir.

İşletme açısından eğitimin amacı, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanmasıdır. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlanmak gerekirse; bireylerin ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür denebilir. İşletmede işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenen eğitim programlarının temel amacı, işgörenlerin yeteneklerinin gelişmesine yardım etmek ve kuruluşun çalışmalarına düzenlilik kazandırmaktır. Bir işletmenin eğitim çalışmalarının düzenliliği değişik şekillerde görülebilir. Eğitim çalışmaları ile fire azalabilir, üretim artabilir, araç ve gereçlerin yıpranması azaltılabilir. Aynı şekilde iyi bir eğitim çalışması ile işgören devir oranı azalabilir, çalışanların yükselmesi hızlanır. Eğitim çalışmalarının sonucunda işgörenlerin yetenek ve bilgileri gelişebileceği gibi, tutum ve davranışlarda da bazı olumlu gelişmeler sağlanabilecektir. Günümüzde işgörenin yaptığı iş çeşitli nedenlerle değişmektedir. İşgörenlerin bu değişmelere ayak uydurması, gerekli olan bilgi ve yetenekleri kazanması eğitim çalışmaları ile sağlanır. Eğitim çalışmaları ile yapılmak istenen, işgörenlerin mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak,

geleceğe de hazırlıklı olmalarını sağlamaktır. Böylece işgörenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişmelere de kolayca ayak uydurabileceklerdir. İşletme yönetiminde bu amaca yönelik eğitim çalışmalarının yapılması demek, işgörenlerin gereğinde ders düzeni içinde, gerektiğinde ise görev başında istenen yönde gelişmelerini sağlamak demektir.⁶

İşletme tarafından düzenlenen eğitim çabaları ile devlet tarafından üstlenen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayrım eğitimin nitelik, içerik, amaç ve süresine göre yapılabilir. Örgün eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliklidir, uzun bir süreyi kapsar; Güdülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar. Örgün eğitimle, okul çağında bulunan bireye genel eğitim adı altında temel bilgilerin verilmesi ve yeteneklerin kazandırılması amaçlanır. Bu dönemde elde edilen bilgiler ileride mesleğe geçişte doğrudan doğruya mesleki bilgiler şekline dönüşür. Okul çağında hiç kuşkusuz birey sadece belirli konuları bellekle yetinmez, bunun dışında bir düşünce ve çalışma yöntemi, davranış, konuşma ve tartışma yeteneği de kazanır. Bununla birlikte okul eğitimi doğrudan doğruya mesleğe ilişkin teknik ve pratik bilgi ve yetenekler vermekten uzaktır. Bir yazarın dediği gibi çalışma esprisi ancak işbaşında kazanılır. Bu alanda sorumluluk okuldan işletme yöneticilerine kayar. Öte yandan, eğitim kavramına çok yakın olmakla birlikte yabancı literatürde çokça kullanılan geliştirme kavramına değinmekte yarar vardır. Gerçekte "geliştirme" eylemleri gerek işletme ve gerekse iş görenin çıkarları açısından en az eğitim uğraşları kadar önem taşımaktadır. Bu iki uğraşı birbirlerine öylesine yakın ve kaynaşmış bulunmaktadırlar ki aralarında bir sınır çizmek son derece zordur. Eğitim uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa yetenekleri geliştirme uğraşları, temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir, kısacası süreklidir.

⁶ Erdoğan, İlhan (1991) İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, S.68, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Yayın No:141, İstanbul.

Geliştirme fonksiyonu işletme yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Mesleki konulara ilişkin yeni bilgilerin edinilmesi, teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, benzer veya rakip işletmelerce çözümü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse kendi işgörenlerine uygulanması, teknik ve fen disiplininde meslek ile ilgili kişisel yeteneklerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında işgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyum sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır. Yetenek geliştirme uğraşısı hiç kuşkusuz daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme uğraşılarının birbirlerini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir.

Aynı şekilde ilginç bir ilişki de eğitimle yükselme arasında da görülür. Yükselme, "bireylerin kapasitelerine göre çalışma yaşamı içinde daha üst oranlara çıkabilmek için şanslarını kovalamalarıdır". Yükselme fonksiyonun tanımından anlaşıldığı gibi işgörenin daha üst sorunlara geçebilmesi için eğitim aracından yararlanmak zorunlu görülmektedir. Oysa komuta düzeni içinde yukarı basamaklara doğru ilerleyen işgörenin sadece yükselebilmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması için eğitimden geçirilmesinde büyük yarar ve hatta zorunluluk vardır. Bu nedenle eğitim yükselmenin peşini bırakmamaktadır, bırakmamalıdır. Zira eğitim yükselmenin hem başlangıcı, hem de sonucunda etken rol oynar. Gerçekten de işgöreni yeni işin gereklerine uydurmak, ekonomik, sosyal ve teknik koşullara hazırlamak için önemli ölçüde eğitime gereksinme duyulacaktır.

Eğitim ile iletişim arasında da yakın ilişki ve benzerlikler bulunur. Özellikle güdülen amaçlar ve kullanılan araçlar açısından iki konunun birbirine yakınlığı görülebilir. Teknik yönüyle eğitim öğrenen ile öğretene arasında gerçekleşen bir iletişim sistemidir. Bu nedenle bu iki fonksiyon aynı bölüm tarafından yürütülebilir. İletişimin özünde, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncelerini iletme durumu vardır. Eğitimin de çoğu kez aynı amaçları izlediği dikkat çekmektedir. Ayrıca iletişim sisteminde kullanılan toplantı,

tartışma, konferans, rapor, bülten, el kitabı, çeşitli yazışma, film, işletme gazetesi gibi araçların aynı zamanda birer eğitim aracı olduğu bilinmektedir.⁷

Bir ülkenin uygar ülkeler düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü artırabilmesi o ülke halkının okur-yazar oranı ile eğitim düzeyinin yüksek olmasına ve nitelikli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet güçlerini artırmalarına bağlıdır. Rekabette başarılı olabilmek de ancak kolay işçilikle değil, iyi eğitilmiş, işletmeyle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün kaliteli eğitimiyle mümkündür. Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır. Bu bakımdan günümüzde örgütler çalışanların başarılarını geliştirmenin ve artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır.

Bunlara karşın eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp sadece kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir. Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Çünkü, çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal öneme sahiptir. İşte, çoğu örgüt belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için geliştirme programları düzenlemektedir. Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin işgörenlerinin başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. Örgüte işgören seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, personelin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerinde ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur.

İyi bir öğretim sistemi, insanların başarılı bir biçimde çevreleriyle bütünleşmelerini, kendilerini savunmalarını ve bir bütün olarak toplumun gelişmesine yardımcı olmalarını sağlayacak geniş bilgi ve becerileri öğretmeye yöneliktir. Ülkenin nüfus artış oranına bağlı

⁷ Sabucuoğlu,Zeyyat (2001) Personel Yönetimi,S.128-129, Furkan Ofset, Bursa.

olarak her yıl yüz binlerce genç insan işgücüne katılmaktadır. Bunların büyük bir çoğunluğunun iş örgütlerinde çalışmaya hazırlıklı olmamasından dolayı, örgütler tarafından eğitilmesi gerekmektedir. Sözkonusu işgörenlerin, bir üniversite veya bir lisede mesleki veya teknik öğretime tabi tutulsalar bile, çalışacakların örgütün politikaları, uygulamaları ve çalışma teknikleri konusunda yönlendirme (işe alıştırma) eğitimine alınmaları önemlidir. Birey eğitime devam ettikçe, eğitim, ona ek bilgiler sağlamak ve yine ona beceriler kazandıracak olanaklar tanımak için kullanılabilir. Eğitimin sonucu olarak, birey halihazırdaki işinde daha etkin olabilir ve daha yüksek kademedeki işler için beceri kazanabilir.

Günümüzde bütün örgütler, eğitimin gerekliliğini tartışmasız kabul etmektedir. Gerçekten eğitimden beklenen yararları sağlayabilmek, eğitimle çözümlenmesi gereken sorunlara uygun bir yöntemin uygulanmasına bağlıdır. Tüm örgütlerin yaşamsal bir faaliyeti olan eğitimin örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle işgörenlerin zihnine örgütün misyonu, felsefesi, gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilmez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararları elde edilmesine katkıda bulunur. Bu katkılar şöyle sıralanabilir:

1. Eğitim, Öğrenme Süresini Kısaltır: Eğitim gelişi güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Halbuki geciken her dakika örgütün aleyhine işler. Bu bakımdan bir çok etmen, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel kursları oluşturmaya zorlar. Dolayısıyla çalışanlar, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.

2. İş Verimliliğinde Artış Sağlar: Eğitim sadece yeni işgörelere değil aynı zamanda deneyimli çalışanlar içinde uygulanır. Eğitim, işgörelenin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. İşgörelenin belirli bir zamanda belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarındaki artış ve iş niteliğinde iyileşme eğitimle sağlanabilir.

3. İşgörelerde İşletmeye Karşı Olumlu Tutum Yaratma: Eğitim programlarının bir amacı da, işgörelenin tutumlarının işletme faaliyetlerini destekleme ve daha iyi bir işbirliği ve daha büyük bir bağlılık yaratma yönünde oluşturulmasıdır.

4. Gözetimin Azaltılması: İyi bir biçimde eğitilen işgörenlerin işbirliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalır. Bu nedenle eğitilmiş işgörenlerin fazlasıyla denetlenmelerine gerek yoktur. Çünkü eğitim sayesinde, aynı zamanda, onların kendilerini denetleme yetenekleri gelişir.

5. Bazı Çalışma Sorunlarının Çözümüne Yardımcı Olma: Eğitim, işten gönüllü ayrılmaların ve işe devamsızlıkların azalmasında önemli bir role sahiptir. İşgörenin işini başarıyla ifa edebilmesi, onun işinden tatmin duymasına neden olur. Dolayısıyla işinden doyum sağlayan bir kişinin de işinden ayrılması veya devamsızlık göstermesi düşünülemez. Öte yandan eğitim, iş kazalarının azaltılmasında önemli rol oynar. İş kazalarına neden olan dikkatsizlik, yanlış çalışma alışkanlıkları, acelecilik, sinirlilik gibi tutum ve davranışlar eğitim yoluyla giderilebilir. Bunların dışında eğitim, uyuşmazlık konularının ve dolayısıyla uyuşmazlıkların en aza indirilmesine katkıda bulunur.

6. Örgütte Süreklilik ve Esneklik Sağlama: Bir işletme eğitilmiş önemli bir işgöreni kaybettiği zaman, onun yerine istihdam edeceği işgöreni hazır bulundurmak zorundadır. Bunun için ayrılan işgörenin yerine getirilecek olası işgöreni önceden eğitmek, o görev için hazırlamak zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca değişen iş koşullarına göre, işletmenin iş hacminde ve ürettiği mamullerde meydana gelen değişikliklerin aksaksız yürütülebilmesi, hızla değişen teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi, sadece belirli bir görev için değil, gerektiğinde başka görevleri de yapabilecek işgörenin yetiştirilmesi ve olası iş gereklerine göre bu işgöreni yeni işlere kaydırılması ile sağlanabilir. İşte işletmenin varlığını sürdürebilmesi, dinamik süreç içinde meydana gelen çeşitli değişikliklere, teknolojik yeniliklere ayak uydurmasına bağlıdır. Bunun için işletmenin şimdiki ve gelecekteki görevleri ifa edebilecek kapasitede bulunan işgöreni eğitmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırması kaçınılmaz bir olgudur.

7. İşgörelere Yarar Sağlama: İşgörelere işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan işgörelere, işletme için önemli değer olarak kabul edilirler ve dolayısıyla iş güvenceleri sağlanmış olur.⁸

⁸ Bingöl, Dursun (1997) Personel Yönetimi, S.168-169, Beta Yayınları, İstanbul.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları merkezlerinin örgüt içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak örgütlere de yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığı en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.⁹

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçla ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.

Dolayısıyla insan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalışanların eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi diğer taraftan da onlara yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır.¹⁰

1.3. BİREYİN EĞİTİLMESİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

Eğitim kavramı ile ilgili yapılan tanımların üç ortak yönü vardır: Birincisi; bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği varsayımı, ikincisi; bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yolu ile oluşacağı, üçüncüsü ise, eğitimin bir süreç olduğudur.

⁹ Fındıkçı, İlhami (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi, S.243, Alfa Basımevi, İstanbul.

¹⁰ Tortop, Nuri; Aykaç Burhan ve Yayman Hüseyin (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi S.137, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Bireyin eğitilebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekir :¹¹

1. Eğitilecek bireyin istekli olması, ilgi duyması, benimsemesi ve algılaması.
2. Eğitilecek bireyin zihinsel ve bedensel güçlerinin, yeteneklerinin elverişli olması.
3. Eğitim için yer, zaman, araç ve öğretici bakımlarından uygun ortam sağlanması.
4. Bireyin davranışını değiştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılması.

Eğitim sistemi bir bütünlük içinde, örgün eğitim ve yaygın eğitim alt sistemlerinden oluşur. Örneğin eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde genel, mesleki ve teknik eğitim programları uygulanır.

Yaygın eğitim, örgün eğitimin sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya öğrenim kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanlar da yapılan eğitimidir. Bu eğitim değişik yaş gruplarındaki ve seviyelerdeki bireylere amaçlarına uygun hazırlanmış programlarla, programların gerektiğinde ortam ve süreler verilen eğitimidir. Halk eğitimi, yetişkinler eğitimi, hizmet öncesi meslek eğitimi ve hizmet içi eğitimi de bu alt sistemin birer öğeleridir.¹²

1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI

Hizmet içi eğitim, hizmete yatkınlığı sağlamayı, verimlilik düzeyini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir. Bu etkinliklere, çalışan örgüt içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulabilir. Önemli olan, bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır.¹³ Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Eğitim kavramında olduğu gibi, hizmet içi eğitim de farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri göz önünde bulundurulduğunda

¹¹ Taymaz, Haydar (1997) Hizmet İçi Eğitim, S.6, TAKAV Matbaası, Ankara.

¹² Bingöl, Dursun (1997) Personel Yönetimi, S.181, Beta Yayınları, İstanbul.

¹³ Canman, Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), S.85, TODAİE Yayınları, Ankara.

çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarınıdır.¹⁴ Hizmet içi eğitim yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamak sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş, mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin, yararlanmamış olana kıyasla daha iyi bir ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesidir.¹⁵ Değişen ve gelişen çevre şartları da örgütlerin ve bireylerin de sürekli gelişimini gerekli kılmaktadır. Kaliteye verilen önemle birlikte çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumların sürekli geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GENEL AMAÇLARI

Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara uyarlamak durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında örgün eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çeşitli işlerde çalışanlar, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Bu da öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Hizmet içi eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlanmasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır. Hizmet içi eğitimden beklenen yararları şöyle özetleyebiliriz: ¹⁶

¹⁴ Tanyeli, Halit (1979) Personel Yönetimi, S.9, BTİ Yayınları, Ankara.

¹⁵ Taymaz, Haydar (1997) Hizmet İçi Eğitim, S.12, TAKAV Matbaası, Ankara.

¹⁶ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, S.194, Pano Ofset, Ankara.

1. Verimliliği yükseltmek.
2. Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak.
3. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını kurum içinden sağlamak.
4. İş kazaları ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak.
5. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak.
6. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek.
7. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak.
8. Bakım ve onarım giderlerini azaltmak.
9. İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek.
10. Yöneticilerin denetim yüklerini azaltmak.

Hizmet içi eğitimin verilmesini gerektiren nedenlere dayalı olarak, bu tür bir mesleki eğitimin verilmesinde, eğitimi yönlendirecek bazı temel amaçların da bulunması gerekmektedir. Bu temel amaçlar şunlardır:

1. İşin nasıl yapılacağını öğretmek (İşgören örgüt içinde daha işe başlamadan önce iş hakkında bilgi verilmelidir ki, diğer çalışan personelin yaptığı işler, dolayısıyla da hizmet aksamasın).
2. Hangi birimlerde personel çalıştırılacaksa, o birime ilişkin iş, kural ve hizmetleri anlatmak.
3. İşe başladıktan sonra ise, işgörenin verimli olmasına çalışmak.
4. Ortaya çıkan sorunların çözümünde işgören katkısını artırmak.
5. İşgörenin, yükselmesiyle ortaya çıkan görev ve sorumluluk artışı varsa eksiklikleri gidermek.
6. Örgüt içi ve dışındaki teknik ve sosyal değişme ve gelişmelerden personeli haberdar etmek, bilgilendirmek.
7. Farklı bir ortamda verilecek olan hizmet içi eğitim ile işgörenin moralini yükseltmek.

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların 6nceden saptanmış olması zorunludur. Hizmet içi eğitim genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar g6z 6n6nde bulundurulmalıdır:¹⁷

1. Hizmet içi eğitim amaçları, 6rg6t amaçları içinde yer olmalı ve sistem amaçlarını b6t6nleştirmelidir.
2. Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
3. Hizmet içi eğitim amaçları sağlanabilen ortamla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
4. Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
5. Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin gereksinimleri de kapsamlı karşılamalıdır.
6. Hizmet içi eğitim amaçları, birey gereksinmelerini ve 6rg6t hedefleri ile tutarlı ve dengeli olmalıdır.
7. Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
8. Amaçlar hizmet içi eğitimi sonuç ve 6r6n6n6 ortaya koymalıdır.
9. Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından 6l6lebilecek nitelikte olmalıdır.
10. Hizmet içi eğitim amaçları yenilik ve değişmelere g6re geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır .

1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN NEDENLERİ

Hizmet 6ncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu bu bilgilerin daha çok genel k6lt6r içerikli olduğundan, hizmete y6nelik bir takım bilgilerin de hizmete girenlere verilmesi zorunlu olmaktadır. İşg6renin g6revleriyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Ayrıca, kariyer d6zeninde kişi çok değişik g6rev ve sorumluluklar da 6stlenebildiğinden, bunların 6stesinden gelinebilmesi sistemli bir eğitimi gerektirir. 6zellikle daha ileriki g6rev yerlerinin 6rg6t içinden y6kselme yoluyla doldurulması geleneği de, hizmet içi eğitimi zorunlu duruma getirmektedir. Teknolojik değişmelerde işg6reni hizmet içi eğitim almasını gerektirmektedir. Yeni işlem ve tekniklerin 6đrenilmesi sistemli bir eğitimle m6mk6nd6r. Bu nedenle eski bilgilerin yenilenmesi işg6renin yeni bilgi ve tekniklerle donatılması zorunlu olmuştur. Kamu kesiminde g6r6len hizmetlerin

¹⁷ Tutum, Cahit (1995) Personel Y6netimi,S.118, TODAİE Yayınları,Ankara.

büyük kısmı, kamuya özgüleştirilmiştir. Bunların özel sektörde karşılıkları yoktur. Örneğin kaymakamlık, dışişleri meslek memurluğu, polislik, vergi memurluğu, gümrük memurluğu gibi görevler özgül niteliktedir. Bu tür görevlerin gerektirdiği bilgiler, beceriler ancak hizmete girdikten sonra kazanılabilir. Böylece sayılan görevler gibi kamuya özgü görevler için de hizmet içi eğitim bir zorunluluktur. Hizmet içi eğitim öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirir. Öğrenme sürecinin rastlantılardan kurtarılması sonucunda, istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur. Böylece, görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, görevi gereği gibi yerine getirebilmek için istedik bilgi, tutum ve davranışların oluşturulması, belli bir sistem içinde öğrenmeyi ve kavramayı gerçekleştirmekle mümkündür. Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli duruma getiren ve kişinin iş başında ve iş dışında çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurmasına imkan veren bir etkinlik olmaktadır.¹⁸

1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ

İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılmaktadır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. Ekonomik açıdan gelişmişlik, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir. Yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi alınmaktadır. Aynı zamanda eğitim bir yatırım olarak kabul edilmektedir.

Hemen her örgütteki ortak problem alanlarından biri, işgören niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile işgörenin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkarır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan işgören örgütün amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir.¹⁹ Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hizmet içi eğitimin gerekliliği aşağıdaki altı madde ile özetlenebilir:

¹⁸ Canman, Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, S.85, TODAİE Yayınları, Ankara.

¹⁹ Açıkalın, Aytaç (1994) Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, S.2,PEGEM Yayıncılık, İstanbul.

1. Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirme yeterli değildir. Bu nedenle bir çok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.

2. Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

3. Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlayabilir.

4. Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

5. Teknolojik yeniliklerin uygulandığı işletmelerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgi işçisi gelişmiş toplumların ve ekonomilerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir üretim faktörüdür. Bilgiyi ve kavramsal düşünceleri kullanmayı bilen işgören daha etkili olabilmekte ve verimliliği artırmaktadır.

6. Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim ve hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

Her örgüt önceden saptadığı personel politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulayarak personelini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan işgörenin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır. Aslında örgütlerin büyük bir kısmında hizmet içi eğitim programları uygulanmıyorsa da işgören işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kendi kendine, üstleri ve arkadaşlarının yardımı ile informal olarak kazanmaktadır. Örgütler personel seçerken işin gerektirdiği yeterlikler yanı sıra, değişme ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilecek yetenekte olmasına da özen gösterir. Bireyin ortama uyum sağlayabilme derecesi hizmet içinde yetiştirilmesine bağlıdır.

1.8. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşletmelerin insana ve onun gelişmesine yaptıkları yatırım her gün artmaktadır. Hizmet içi eğitim; işle ilgili becerilerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu beceriler başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı, bu bilgi, beceri ve davranışların personelce kazanılması ve günlük faaliyetlerde kullanılmasını sağlamaktır. Eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilmesi için kullanılacak eğitim yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek için aşağıdaki etmenlerin göz önüne alınması gerekir:

- 1.Eğitimin amacı,
- 2.Eğitime katılacakların sayısı,
- 3.Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- 4.Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- 5.Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- 6.Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- 7.Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- 8.Örgütün maddi olanakları ve eğitim bütçesi,
- 9.Eğitimin yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

1.8.1. İş Başında Eğitim

Eğer iş başında eğitim uygulanacaksa, bu tür eğitim, dört aşamada gerçekleştirilir. Birinci aşama, personelin iş başında eğitime hazırlanmasıdır: Birinci aşamada işgöreni rahatlatmak ve gerilimlerini azaltmak için çeşitli çalışmalar yapılır. Bu çalışmalarda, programa alınacak işgörenin neden hizmet içi eğitime tabi tutulduklarını açıklamak gereklidir. Eğitime alınan kişilerde eğitim konusuna yönelik ilgi uyandırmak, eğitim sırasında kullanılacak soruları hazırlamak, işgörenin kendi işi ve diğer işler hakkında hali hazırda ne kadar bilgiye sahip olduğunu ortaya koymak, hazırlık çalışmalarının bir diğer yönünü oluşturur. Bundan başka çalışanlara, işlerinin bütünü ve ona bağlı diğer işler hakkında bilgi sahibi olmalarının gerekliliği açıklanmalı, mümkün olduğunca normal çalışma pozisyonuna yerleştirilmeli ve iş ortamına alıştırmalıdır. İkinci aşama, yapılacak işlerin gösterilmesidir. İş

gösterilirken her ürün için örgüt tarafından istenen nicelik ve nitelik özellikleri açıklanır. Önce yavaş yavaş gösterilen iş, daha sonra normal çalışma hızında yapılarak gösterilir. Zaman zaman iş hızı düşürülerek her bir aşama, özellikle kritik noktalar açıklanmalı, işlemler arasındaki zor faaliyetlere ve en sık yapılan yanlışlar dikkate çekilmelidir. Üçüncü aşama, gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılmasıdır. Bu aşamada işgören gösterilen işi yavaş yavaş yapmaya başlar ve yaptıklarını eğiticiye açıklarlar. Bu arada yapılan yanlışlar düzeltilir ve gerekliyse çok karmaşık işlemler ilk birkaç dakikada öğretici tarafından yapılır. Öğreten kişi normal çalışma hızında işini sürdürür. İş öğrenen kişi ise yavaş yavaş beceri ve hız kazanır. İşgörenin istenen yeteneği kazandıklarına emin olunduktan sonra, işi uygulamalarına izin verilir. Dördüncü aşama, yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir. İzleme aşamasında, işi yapan işgörenin ihtiyaç duyduğunda yardım için başvurabileceği kişi veya kişiler gösterilir. İşgörenin mümkün olduğu kadar izlenmesi hissine kapılmaması gerekir. Nezaret zamanla azaltılırken, iş zaman zaman nitelik ve nicelik standartlarına göre kontrol edilir. Bu aşamada hatalar azalsa bile varlığını sürdürür. Yapılan hataların alışkanlık haline gelmesine izin verilmemelidir. Başarılı bir şekilde yapılan işler takdir edilmelidir. İş başında eğitim, iş yaşamındaki büyük değişmeler içinde değişmeyen bir faktördür. Örneğin iş gücü devri, üretim ya da işteki değişmeler, iş büyütme gibi değişken faaliyetler iş başında eğitime devamlı nitelik kazandırır. İş Başında Eğitimin üstünlükleri şunlardır:

1. İşgören eğitilirken, aynı zamanda, üreticiliği devam eder.
2. Eğitimin standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olur.
3. Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından, eğitim daha ucuza mal olur.
4. Eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu hemen hemen yoktur.

Bu üstünlüklere karşılık, iş başında eğitimin bazı sakıncaları bulunmaktadır:²⁰

1. Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler.
2. Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
3. Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz biçimde yerine getirilir.

²⁰ Bingöl, Dursun (1997) Personel Yönetimi, S.192, Beta Yayıncılık, İstanbul.

4.İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir .
Üç çeşit İş Başında Eğitim Yöntemi bulunmaktadır. Bunlar Dört Safha Yöntemi, Çıraklık Eğitimi ve Kilit İşlerin Kullanılmasıdır.

1.8.1.1. Dört Safha Yöntemi : Bu yönteme göre işgören, işini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen işgören, işinin başında ve en yakın üstünün gözetimindedir. Bu bakımdan amirin yetenek ve isteği eğitimin etkinliğinde önemli rol oynar. Dört Safha Yöntemi, genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirileceği ve güvenlik kurallarının öğretileceği durumlarda kullanılır. Buna karşılık, tehlikeli işlerin öğretiminde, çok sayıda işgörenin eğitime tabi tutulduğu durumlarda ve pahalı ve hassas maddelerle yüksek kalitede üretim yapıldığında bu yöntemlerden yararlanılmaz.

DÖRT SAFHA EĞİTİM YÖNTEMİ
ÖNCE; İşte, bir işi öğretmeye hazırlanırken yapmanız gerekenler:
1.Öğrenciye nelerin öğretilmesi gerektiğine karar verin.
2.Doğru araçları, teçhizatı ve malzemeleri hazırlayın.
3.İşyerini uygun bir biçimde düzenleyin.
SONRA; Öğrenciyi aşağıdaki dört safhayı izleyerek eğitin:
SAHFHA I – HAZIRLIK
1.Öğrencinin rahatını sağlayın.
2.Onun halihazırda iş hakkında bildiklerini öğrenin.
3.Onun ilgisini ve arzusunu işi öğrenmeye yöneltin.
SAHFHA II – İŞİN İŞLEMLERİNİ GÖSTERME
1.Yeni bilgi ve işlemleri vermek için meseleyi anlatın, gösterin ve açıklayın.
2. Her defasında bir noktayı, yavaş, açık ve tam olarak sabırla öğretin.
3. Denetleyin, sorun ve tekrar edin.
4. Öğrencinin gerçekten bildiğinden emin olun.
SAHFHA III – BAŞARI DURUMUNU DENEME – İŞİ YAPTIRMA

1.İşi öğrenciye yaptırarak onu test edin.
2.Niçin, nasıl, ne zaman veya nerede sorularıyla başlayan sorular sorun.
3.Başarıyı gözlemleyin, hataları düzeltin ve gerekli ise bilgileri tekrar edin.
4.Siz onun bildiğini bilinceye kadar devam edin
SAFHA IV – KONTROL VE İZLEME
1.Onu kendi başına bırakın.
2.Talimatları izlediğinden emin oluncaya kadar sık sık kontrol edin.
3. O, normal gözetimle çalışabilir duruma gelinceye kadar gözetimi önce sık sonra gittikçe seyrekleştirin.
HATIRLAYIN: İşgören öğrenmemişse, eğitimci öğretmemiştir.

Şekil 1: Dört Safha Eğitimi (War Manpower commission,The Training Within Industry Report,Washington,1980 s.195)

1.8.1.2. Çıraklık Eğitimi: Çıraklık eğitimi, iş yaşamına yeni katılan ve katılacak olan genç işgörenlere hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır. Çıraklık ücretleri, tam nitelikli işgörenlerinkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmayla ilgilenen bireyler için ücretli eğitim sağlar .

1.8.1.3. Kilit İşlerin Kullanılması : Bazı işletmeler, personelini yetiştirmek, bazı yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden yararlanmaktadır. Böylece eğitilenlerin iş başında işlerini bizzat yaparak öğrenmeleri sağlanmış olur. Eğitilen kişiler, yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren; güç sorunların çözümüne olanak tanıyan; tepe yöneticileriyle ve işletmenin dış çevresiyle teması gerektiren; ve başarılması için etkin önderliğin gerekli olduğu işlerde bizzat çalıştırılıp yetişmeleri sağlanır.²¹

²¹ Koçel,Tamer (1977) İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar,S.448, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi Cilt I Sayı 1, İstanbul.

1.8.2. İş Dışında Eğitim

İş dışında eğitim, kişilerin işlerini birfiil yaptıkları yerin dışında kurum içi veya kurum dışı yerlerde yaptıkları eğitimidir. İş başında eğitim, daha çok iş yerinde uygulanan günlük işlerin öğretilmesine yöneliktir. Bu nedenle iş başında eğitim daha dar kapsamlıdır. Yapılan mevcut işin dışında diğer birimler ile ilgili bilgiler ve gerçekleştirilecek yenilikler, iş başında eğitimden ayrı olarak iş dışında eğitim yoluyla verilebilir. Örgüt içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin kurumun olanaklarından yararlanarak kuruma ait bina ve tesislerde yapılmasıdır. Eğiticilerin örgüt dışından sağlanması, örgüt içinde yapılan eğitimin niteliğini değiştirmez. Örgüt içi eğitim genellikle örgütlerin eğitim birimleri tarafından düzenlenir ve eğitim merkezlerinde uygulanır.²²

1.8.3. Anlatım

Anlatma, bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Görsel eğitim araçları(slayt,tepe göz vb.) da kullanılabilir. Dinleyicilerin soru sormadığı durumlarda tek yönlü haberleşme vardır. Anlatım basit, kolay ve klasik bir tekniktir. Dinleyici sayısının otuzu geçtiği yerlerde kullanılması uygun olur. Konuşmacı hitabet sanatının gereklerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere anlatılacak konuların iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Anlatım yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayanması sistemin başarısı için gereklidir.

1.8.4. Gösterim

Daha çok mekanik işlerin öğretiminde ve iş başında eğitimde kullanılan yöntemdir. Yapılan işi bizzat göstermek, iş sürecini gösteren şema ve resimler kullanmak yoluyla gerçekleştirilir. Gösteriler özellikle kişiler arası ilişkiler, görüşme ve iletişim konusunda verilen eğitimlerde etkilidir. Gösterilerin başarısı, sözel ve görsel araçların desteği ile artacaktır. Bu araçların birlikte kullanılması, etkili öğrenmeyi de beraberinde getirecektir. Gösteri için özel yerler hazırlanabilir. Eğitim için gerekli araç gereçler, önceden ayarlanmalıdır. Ayarlanan araçlar gösterinin yapılacağı yere önceden götürülüp kontrol edilmelidir. Eğitim araçları yerleştirilirken tüm eğitilenlerin görebileceği bir konumda yer

²² Can,Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,S.200, Pano Ofset, Ankara.

almasına dikkat edilmelidir. Gösteriye başlamadan önce gösterinin amacı açıklanmalıdır. Gösterim yoluyla hizmet içi eğitim, katılanları özendirir ve kurumsal görüşlerin uygulamaya aktarılmasına yardımcı olur. Bununla birlikte öğretim maliyetlerinin yüksek olduğu bir hizmet içi eğitim tekniğidir.

1.8.5. Skeçler ve Rol Oynama

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara soruları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem insan ilişkilerinin gelişmesini sağlar ve bireyin bu konuda anlayışı geliştirir. Eğitilenler de bazen rol oynama uygulamasında yer alırlar. Örneğin onlardan eğitime katılan bir yöneticinin karakterini incelemesi istenebilir. Rol oynama bittikten sonra, bir eğitim liderinin gözetiminde, oyunun bir analizi ve değerlendirmesi yapılır ve oyuncuların kendi aralarındaki ilişkilerin gelişmesi için tavsiyelerde bulunulur. Skeçler diyaloglar halinde hazırlanmış oyunlardır. Eğitim konuları skeçler halinde yazılarak bunlar eğitilenler tarafından oynanabilir veya kağıttan okunarak seslendirilebilir. Özellikle sözel becerilerin öğretilmesinde etkili yöntemdir. Daha çok iş yaşamında karşılaşılabilecek olayların dramatize edilmesiyle uygulanan yöntem rol oynama yöntemi olarak bilinir. Belli bir sorun dramatize edildikten sonra, gösteriyi izleyen diğer katılımcılar, oyun hakkında görüşlerini bildirirler. Karşılıklı tartışmalarla sorunlar ortaya konur ve olası çözümler belirtilir. Rol oynamanın çeşitli şekilleri vardır. Bunlar :

1.Ters rol oynama: Kişilere konumlarının tam tersi rol vererek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınması, örneğin satıcıya müşteri rolü, müdüre bölüm şefi rolünün verilmesi.

2.İkili rol oynama: İki kişinin olayı dramatize etmesi ile seyircilerin tepkilerinin karşılaştırılması.

3.Rotasyon rol oynama: Aynı rolün eğitim grubu içindeki kişiler tarafından sırasıyla oynanması.

4.Benzetim tekniği: İç ve dış koşullar ile kritik kararlara yönelik olarak tüm gruba bir model rol verilir. Örneğin gruba hissedarlar ve yöneticiler olarak ikiye ayırarak bir genel kurul toplantısının benzetim yoluyla canlandırılmasıdır. Rol oynama tekniği, katılanların toplum içinde söz söyleme becerilerini artırır, ileride karşılaşılabilecek durumların önceden görülmesini sağlar.

1.8.6. Gözlem Gezileri

Öğretilmek istenen konunun uygulandığı merkezlere araştırma gezileri düzenlenir. Gezi programı önceden hazırlanmalı ve gezi, tecrübeli bir kılavuz eşliğinde gerekli açıklamalar yapılarak gerçekleştirilmelidir. Geziye katılan kişilerden gezi yerindeki gözlemlerini içeren bir rapor istenmelidir. Bu, katılımcıların daha dikkatli gözlem yapmasını sağlayacaktır.

1.8.7. Örnek Olay

Yönetimle ilgili olarak gerçek yaşamdan alınmış ya da kurgusal olarak tasarlanmış olaylardır. Çoğunlukla “X ‘in yerinde siz olsaydınız ne yapardınız?” kullanılır. Örnek olay incelemesinde genellikle şu işlemler yapılır:

- 1.İncelenen örgütün hedefleri üzerinde tartışma ve anlaşma,
- 2.Olayın yeniden kurgulanması,
- 3.Eleştiri çözümlenmesi, dengeleme,
- 4.Olası çözümlerin bulunması ve seçme,
- 5.Gerekli araçların incelenmesi, olası bir eylem planının yazılması.

Bu yöntemi sistemli bir şekilde kullanmak, sorumluluk alacaklar ve meslek edinecekler için doğrudan bir hazırlıktır. Örneğin olaylarda eğitimci yalnızca yönetici rolde olabilir ve tartışmaları yönetir. Örnek olay inceleme yönteminde, konuyla ilgili olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Bir örnek olayı çözümü aşağıdaki aşamalara benzer:

1. (x) ne yaptı (Açıklayıcı)?
2. Ne yapmış olabilirdi (Olasılık)?
3. Şimdi ne yapacak (Tahmin edici)?
4. Siz olsaydınız ne yapardınız(Kişisel)?
5. Ne yapmalı(Normatif)?
6. Şimdi burada yapılan nedir (Süreç)?

Örnek olay daha çok sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde işgören politika ve uygulamalarında kolaylık sağlar, personel seçimi, eğitimi ve karar vermeyi geliştirir.

1.8.8. Sosyalleştirme Eğitimi

Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Sosyalleşme eğitimi, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. Sosyalleşme eğitimi işgörende olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artar, işgören devir hızı azalır.²³

1.8.9. Değişikliklere Uyum Eğitimi

Günümüzde örgütlerin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır.

Bilim ve teknolojiye, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemleri ile ilgili olarak yeni çıkan bir yasa, bu yeni bilgilerin işletmenin muhasebesinde çalışanlara aktarılmasını zorunlu kılmaktadır. Ülkemizde ilk kez katma değer vergisi uygulamaları başladığında, işletmelerin muhasebe sistemlerinin yeni yasal düzenlemelere uydurulması için böyle bir eğitim sistemi birçok işletmede hızla uygulanmış idi. Vergi usulleri, sermaye piyasası işlemleri vs. hakkında çıkarılan birçok yasa ve yönetmelikler, yeni bilgi teknolojileri, yeni yatırım alanlarına girme gibi gelişmeler, değişme uyum eğitimiyle öğretilmektedir.

1.8.10. Bilgi Tazeleme Eğitimi

Çoğu zaman okullarda öğretilen bilgiler iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Okullarda verilen kurumsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını genişletmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına imkan yaratmaktadır. İş ortamından edinilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde çalışanlar yeni atılımlar için cesaret kazanmaktadırlar.

²³ Tortop, Nuri; Aykaç ,Burhan ve Yayman, Hüseyin (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi S.152, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

1.8.11. Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi

Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, işgörenin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde işgörene bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkan verir. Yukarıda sayılan türden eğitimlerin hizmet içi eğitim olarak verilmesi yanında bazı araştırmacılar daha da ileri giderek uzmanlık programlarının da işletme içinde verilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler.²⁴

1.8.12. Duyarlılık Eğitimi

Bu eğitimin dayandığı temel düşünce şudur: İnsanlar, bağlı oldukları kültürden birtakım kavramlar ve değerler alırlar; bunların dayandığı varsayımları çoğunlukla tartışmasız kabul ederler. Bu yargı, kültürün bir parçası olan iş yaşamı için de doğrudur. Duyarlılık eğitiminin amacı, bireylerin bir grup içinde birbirlerini nasıl etkilediklerini ve bu ilişkilerin nasıl kurulup geliştiğinin bilincine erişmektir. Normal zamanlarda bireyler, değerlerini ve önyargılarını belli etmemek eğiliminde olduklarından, normal eğitim programı, bu değerlerin ortaya çıkarılması için elverişli bir ortam olamaz.

Duyarlılık eğitiminde grup üzerinde hiç kimsenin biçimsel otoritesi sözkonusu değildir. Herkes, statüsünden arınmıştır. Grup önderinin son derece sınırlı rolü vardır. Grup için önceden saptanmış bir gündem yoktur, grup konusunu kendi seçer. Seçimde rehberlik edilebilir. Grup üyelerinin, geldikleri yerlerin özel sorunlarını tartışmaları özendirilir. Program genelde 2 hafta sürer. Katılan 40-45 yönetici 3-4 gruba ayrılır, her bir grup aynı zamanda toplanır. Her grupta 1 ya da 2 önder bulunur. Grubun toplantı yeri, iş çevresinden uzak bir yer, örneğin bir sayfiye otelidir. Eğitim süresince yöneticilerin evleri, işyerleri ile ilişkileri kesilir. Programa katılanların tümü, ancak konferans, film vb. nedenlerle bir araya gelirler. Günde 1-2 defa kendi aralarında toplanırlar. Grup oturumlarında kişiler, gerçek durumlarını kavramak fırsatını bulurlar. O zamana kadar uygulanmakta olan eski yöntemlerin hiçbir işe yaramadığı anlaşılır. Yeni yöntemlerin denenmesine imkan

²⁴ Yüksel, Öznur (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, S.18, Gazi Kitabevi, Ankara.

hazırlanır. Böylece öğrenim, hem zihni hem de duygusal planda gerçekleşir. Herkes, birbirinin sorularına karşı duyarlı bir tutum içine girer. İçtenlikle ve apaçık içini dökme fırsatı elde eder. Bu yöntemde oturumlar ilerledikçe sıkıcılık ve zevksizlikten ileri gelen bunalım azalır.

Yöntem ilk defa 1946 yılında Kurt Lewin tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, laboratuvar eğitimi, T- grup, grup dinamiği, hareket eğitimi gibi adlarla da anılır. Duyarlılık eğitimi seminerlerine en iyi olarak düşünülen eğitim iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Katılanların cinsiyeti, yaşı ve kökeni çeşitli olmaktadır ve katılanlar grup dinamiğine ilgi duymaktadır. Bir grup dinamiği seminerinin amaçları dört düzeyde yoğunlaşmaktadır:²⁵

- 1. Ben düzeyi:** Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimleri nelerdir ve bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır?
- 2. Ötekiler düzeyi:** Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir ve bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır?
- 3. Grup düzeyi:** Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemeleri için ne gereklidir?
- 4. Eğitim süreci:** Kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenilebilir? Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?

1.8.13. Oryantasyon Eğitimi

Eğitim sürecinin önemli aşaması işe alıştırma (oryantasyon) eğitimidir. Oryantasyon; işletmeye iş için başvuran bir personel adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir. Yeni

işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve sağlanan bilginin içeriğidir. Oryantasyon, çalışacak olan kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam eder. İlk etapta sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce gerekli olan bilgiler olması gerekir. Fazla gereksiz bilgi, işe yeni başlayan kişinin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine sebep olacaktır. Yeni

²⁵ Canman,Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi,S.100,TODAİE Yayınları,Ankara.

işe başlayan bir işgörenin en çok ihtiyaç duyduğu şey; kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden, işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak olan oryantasyon programını kısaca belirtecek olursak dört ayrı konuyu kapsamalıdır:²⁶

İşletmenin tanımı

1. İşletmenin Tarihi,
2. İşletmenin Örgütsel Yapısı,
3. Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri,
4. Üretilen mal ve hizmetler,
5. Üretim Hattı,
6. Üretim Süreci,
7. İşletmelerin kural ve politikaları,
8. Disiplin Sistemi,
9. Güvenlikle ilgili düzenlemeler,
10. Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması.

Personel haklarının açıklanması

1. Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri,
2. Resmi tatil ve bayram izinleri,
3. Çalışma saatleri ve mola süreleri,
4. Personelin eğitim hakları,
5. Sigorta düzenlemeleri,
6. Emeklilik programı,
7. Personele sağlanan hizmetler,

²⁶ Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları İnsan Kaynakları Yönetimi (2004) S.79 Anadolu Üniversitesi Web- Ofset, Eskişehir

8. Danışma ve rehabilitasyon programları.

Tanıştırma

1. İlk yöneticiyle,
2. Diğer yöneticilerle,
3. Eğitimcilerle,
4. Çalışma arkadaşlarıyla,
5. Personel danışmanıya.

İşle ilgili bilgilerin açıklanması

1. Çalışma yeri,
2. İş oluşturulan görevler,
3. İş güvenliği,
4. İşin konumu,
5. İşin amacı,
6. İşin diğer işlerle olan ilişkisi.

1.8.14. Evrak Sepeti Yöntemi

Büro işlerindeki gelen evrak-eğitim evrak ayrımına dayanan bir yöntemdir. Eğitime katılan kişilere “gelen evrak” şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Ödevler tamamlandıktan sonra grup içinde tartışması yapılır. Bu teknik özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır.

1.8.15. Kendi Kendini Geliştirme Yöntemi

Yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmeleri, son yıllarda daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü davranışlara anlamlı ölçüde etki eden öğrenme, insanın kendi keşfettiği gerçeklerin öğrenilmesidir. Kendini geliştirme yaklaşımı, yönetim bilgisinin nakli ile ilgili bir kavram değildir. Yöneticilerin kendi kişisel öğrenme yeteneklerini anlamaları, kapasitelerini artırma süreci ve kişisel tecrübelerden sağlanan gelişme ve öğrenme için kontrol ve sorumluluk alma yeteneği ile ilgili yapılan eğitimidir. Yöneticilerin kendilerini geliştirebilmesi için öncelikle buna uygun bir psikolojik ortamın olması

gerekir.Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde günümüzde bilgisayar paket programları büyük kolaylık sağlamaktadır.

1.8.16. Psikolojik Testler

Psikolojik testler, insan davranışını objektif olarak ölçmeye yarayan bir araçtır. Psikolojik testler gruplara veya kişilere uygulanabilir. Önceleri sadece işe alma ve yerleştirme gibi sınırlı amaçlara kullanılan testler zamanla yükselme, yönetici seçme, eğitim ve danışma gibi konularda da kullanılmaya başlanmıştır. Psikolojik testler, örgütlerin büyüklüğüne ve sorunların özelliklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Her örgüt ve her durum için hazır bir test programı yoktur. Testler, konusunda uzman kişilerce hazırlanmalıdır. Psikolojik testleri iki aşamada incelemek mümkündür:

1.Deneme aşaması

2.Uygulama aşaması

Deneme aşaması, başlangıç aşaması olup, burada testin geçerlilik derecesi ve örgüt içinde işleyip işlemediği araştırılır. Ayrıca bu aşamada teste tabi tutulacak kişilere hangi test yöntemlerinin uygulanacağı saptanır. Test programları uygulamasının sonunda sonuçların yorumu ve değerlendirilmesi yapılırken teste katılan kişilerin ortalama sonuçları esas tutulmalıdır. Test programının uygulama amacı neyse değerlendirme o amaca yönelik olmalıdır.

1.8.17. Değerlendirme Merkezleri

Kimlerin daha yüksek yönetim makamlarına çıkabileceği, bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamak amacıyla özellikle 1970'li yıllardan itibaren ortaya konan bir yöntem de değerlendirme merkezidir. Bu yöntemle yöneticilerin yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır. Yöneticilerin daha ileri düzeyde bir eğitime tabii tutulabilmeleri için bunların nitelikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeterli nitelikleri bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme grubu tarafından yürütülmektedir. Bu kurul, çalışmalarında rol oynama, taklit, simülasyon, programlı öğretim gibi yöntemlerin birkaçını veya hepsini birlikte kullanır. Değerlendirme kurulunun hazırlayacağı program ortalama olarak bir hafta kadar sürmekle beraber bu süre, her örgütün kendi yapısına ve çalışma konusunun kapsamına göre kısalıp uzayabilmektedir. Programın sonunda değerlendirme kurulu üyeleri, programa katılanların

her birine planlama, örgütleme, denetleme, haberleşme yetenekleri, önderlik özellikleri ve işteki esneklikleri üzerinden ayrı ayrı puan verilir. Programa katılanlar üzerinde fikir birliğine varıldıktan sonra, merkezin başkanı, programa katılan herkesin ayrı ayrı kuvvetli taraflarını, ilerleme yönlerini ve yönetme yeteneklerinin bütününe kapsayan bir değerlendirme raporu hazırlar. Bu raporun birer kopyaları, programa katılanın bir üst kademedeki yöneticisine, örgütün eğitim bölümüne gönderilir. Bu rapor esas alınarak programa katılanların hangi çeşit eğitim ve geliştirme yöntemine tabii tutulacağı saptanır.²⁷

1.8.18. Sempozyum ve Panel

Sempozyum veya panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Her konuşmacı belli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sunulan tebliğlerin her birinin ayrı bir teze sahip olması beklenir. Panelistlerin dışında geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da görüş bildirerek tartışmalara katılır. Panelde karşıt görüşlerin savunulması değişik çözümlere ulaşmaya yardımcı olur. Panelistler eğitim görenlerden seçilebileceği gibi grup dışındaki uzman kişilerden de oluşabilir.

1.8.19. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası özel bir tartışma yöntemidir. Grupta ortaya atılan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Bir çok düşünceden genelleştirilen yargılar ortaya çıkar. Bu yöntem, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır.

1.8.20. Tartışma Grupları

Yönetici eğitiminde, tartışma grupları oluşturulması, grup üyelerine, bir gruba katılma ve bir grubun bireyi olarak hareket etme alışkanlığını kazandırdığı gibi tartışılan konu üzerinde değişik bilgi ve tecrübelerin raporlar halinde ortaya konulmasına da olanak verecek çeşitli yararları sağlamaktadır. Katılanlar söz haklarını iki şekilde kullanabilirler:

1. Doğrudan doğruya tartışmaya katılma
2. Dolaylı katılma

²⁷ Telimen, Osman (1978) Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, S.171, İTİA Yayınları, İstanbul.

Çoğu kez kısa bir anlatım, panel şeklinde bir tartışma, videoyla örnek olay gösterimi veya yazılı olarak konu dağıtılır. Alt gruplar beş ile sekizer kişi olarak oluşturulur. Her grupta tartışmayı yönetmek üzere alt-grup başkanı ve raportör seçilir. Alt gruplar konuya ilişkin tepkilerini ve önerilerini hazırlar, sırası geldikçe büyük gruba sunarlar. Her türlü görsel, işitsel araç, sunum sırasında kullanılabilir. G.Donald Philips'in geliştirdiği bir yöntemde, büyük grupların 6 kişilik küçük gruplara bölünmesi ve her kişinin de 6 dakika konuşma yapması istendiğinden bu yöntem tartışma 66 adı verilmiştir. Seçilen sorun, küçük gruplarda tartışılır, üzerine uzlaşılan çözümler grup başkanları tarafından büyük gruba sunulmaktadır. Örgütle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurularak bağlı buldukları kuruma ait kararlar almaktadır. Alınan bu kararlar devamlı olarak analize ve değerlendirmeye tabi tutulmakta ve duruma göre yeni kararlar alınmakta veya evvelce alınan kararlar üzerine bazı değişiklikler yapılmaktadır. Genellikle, bu uygulama sırasında hazır bulunan bir jüri heyeti, en çok hangi grubun başarı kazandığını tespit eder. Bundan sonra bir değerlendirme oturumu yapılır ve burada her grubun aldığı kararlar eleştiriye tabi tutulur. Oyuna katılanlar, temsil ettikleri şirketi bir bütün olarak ele alabilecekleri gibi, çalışma konularından birini de ele alabilirler. Oyuna katılan yöneticilerin düzeyi artıkça oyunun kuralları gevşemektedir.

1.8.21. Programlanmış Öğretim

Programlanmış öğretim 1950'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmış heyecan verici gelişmelerden biridir. Programlanmış malzemelerin bazısı bir el kitabını kullanırken, öğretim makineleri programlanmamış konuyu sunmanın daha etkili bir aracını sergilemektedir. Böyle bir program, eğitilenden sürekli olarak yanıtta bulunulmasını gerektiren mantıklı bir diziyi öngörmektedir. Bilginin küçük bir bölümü gösterildikten sonra, eğitilenden ya ilgili kısma yanıtını yazmak suretiyle ya da bir makinedeki bir düğmeye basmak suretiyle bir soruyu yanıtlaması istenir. Söz konusu yanıt doğru ise, o konu hakkında tavsiyede bulunulur veya açıklama getirilir ve malzemedeki bir sonraki adım kendisine gösterilir. Yanıt doğru değilse, kendisine daha fazla açıklayıcı bilgiler verilir ve tekrar denemesi söylenir. Programlanmış öğretimin anahtar özellikleri şunlardır:

1. Eğitime katılanlar kendi öğrenme hızlarını öğrenirler.
2. Eğitimciler öğrenmenin bir anahtar parçası değildirler.
3. Öğrenilecek malzeme çok küçük parçalara veya aşamalara ayrılabilir.

4. Her bir adım mantıken kendisinin önünde gelen adımın üzerine inşa edilir.
5. Öğrenciye verdiği her bir yanıtın sonuçları hakkında derhal bilgi verilir.
6. Programdaki her adıma öğrenci fiilen katılır.

Programlanmış öğretim yönteminde etki görevini ifa eden belirli kelime veya cümleler kullanılarak eğitilenlerin davranışları fark edilebilir değişikliklerin meydana gelmesi amaçlanmaktadır. Hazırlanan kelime veya cümlelerden eğitilenlerin belirli davranışlarda bulunmaları ve yanıt vermeleri beklenir. Eğitilenler istenilen yanıtları verdikten sonra, yeni cümlelere geçilir. Bu yöntemin başarılı olması için seçilen cümlelerin amaca uygun bir tarzda hazırlanması gerekmektedir.

1.8.22. Sınıf Eğitimi

Sınıf eğitimi, çok az sayıdaki eğitimci ile çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlar. Böyle bir eğitim, bilgilerin ve talimatların derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcı olur. grubun hacmi küçükse, sınıf eğitimi katılımcı yapıya sahip rol oynama, duyarlılık eğitimi ve örnek olay gibi eğitim yöntemlerinde kullanılabilir.

Sınıf eğitiminde, eğitimci konuyu takdim eder; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin sorularını yanıtlar ve hatta yorumda bulunabilir. O, aynı zamanda, eğitim programına katılanları güdüler, harekete geçirir ve cesaret verir. Bazı durumlarda eğitimcinin her dersin veya bölümün sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınmalıdır. Ayrıca eğitimcinin grubu analiz etmesi, amacı kesin olarak belirlemesi; temel noktaları, yardımcı hususları ve düşünceleri saptaması; ve bunları uygun bir sıra içinde ele alması gerekir.²⁸

1.9. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINA VERİLEN İSİMLER

Sosyal alanların çoğu da olduğu hizmet içi eğitimde de kavram bütünlüğü sağlanamamıştır. Genel olarak hizmet içi eğitim programlarına kurs veya seminer denilmektedir. Kesin bir tanım ve ayırım olmamakla birlikte kısa süreli ve zihinsel davranışların kazandırılması beklenen etkinliklere kurs denilmektedir. Seminer ve kurs programları aşağıdaki yaklaşımlarla isimlendirilir. Belirli alan ve kademeler için geliştirilmiş hizmet içi eğitim programları uygulayan kurumlarda programların isimleri yanı sıra kod numaraları da verilir.

²⁸ Tanyeli, Halit (1979) Personel Eğitimi, S.9 , BTİ Yayınları, Ankara.

1. Programa katılacak işgörenin sahip olduğu veya program sonunda kazanacağı unvana göre,

Örnek : Müdür Yardımcıları Semineri.

2. Programa katılacak işgörenin mesleğine, meslek alanına göre,

Örnek: Yönetim Semineri.

3. Uygulanacak eğitim programlarının hizmet içi eğitim türüne göre,

Örnek: Geliştirme eğitimi.

4. Yukarıdaki üç yaklaşım esas alınarak bunlardan iki veya üçü bir araya getirilerek.

Örnek: Müdür Yardımcıları İçin Yönetim Semineri.

Müdür Yardımcıları İçin Yönetim Geliştirme Semineri.

1.10. HİZMET İÇİ EĞİTİM ZORUNLULUĞUNU GÖSTEREN BELİRTİLER

Bir kurumda mal ve hizmet şeklinde bir kıymetin üretimini etkileyen unsurlardan başlıcaları, insan, para, yönetim, araç-gereç ve pazarlamadır. Üretim sürecinde insan emek boyutunu oluşturur. İnsanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için aranılan yeterlikte olması gerekir.

Bir örgütte hizmet içi eğitim zorunluluğunu gösteren durumlar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası olabilir:

1. Üretilen mal veya hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin niteliğinin altında olması,
2. Üretilen mal veya hizmetin gerekli niceliğinin, miktarın altına düşmesi, rantabilitenin azalması,
3. Üretimin zamanında alınmaması, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğinin azalması,
4. Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme zayıflığının artması,
5. Örgütte bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşarak artık göstermesi,
6. Mal ve hizmetin üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması,
7. Yeni alınan işgörenin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması,

8. İşin kabulünde ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması,
9. Örgütte iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi,
10. İşgörenin moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması, zorunlu bir hale gelmesi,
11. Örgütte çalışan işgören arasında uyuşmazlık ve disiplinsizlik olaylarının artması,
12. Örgütte işgören hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmalarının artış göstermesi,
13. Örgütün etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekmesi,
14. Rakip olan diğer örgütlerin rekabet prensiplerine karşı personelin uyanık olması gerekliliği,
15. Örgüt içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması.

1.11. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ

Eğitim programlarının uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma ve uygulanmasında ilkelere uyulma durumu ile yakından ilgilidir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde aşağıda yazılı özellikler göz önünde bulundurulur:²⁹

1. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken örgütün amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.
2. Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken işgören eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır. Örgütün amaçları ile bireylerin beklentileri dengeli tutulur.
3. Hizmet içi eğitim programları, katılan işgörenin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelere, sorunlarına ve amaçlarına uygun biçimde geliştirilir.
4. Hizmet içi eğitim programlarına katılan işgören yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. Nitelikleri göz önünde bulundurularak küçük ve homojen gruplar oluşturulur.

²⁹ Taymaz, Haydar (1997) Hizmet İçi Eğitim, S.12, TAKAV Matbası, Ankara.

5. Hizmet içi eğitim programları iş ve hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
6. Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.
7. Örgütte her alan ve kademedede çalışan işgörenin yetiştirilmesi için öğretim programları birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
8. Hazırlanan eğitim programları iş veya görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandıracak şekilde örgüt içinde veya dışında, iş başında veya iş dışında uygun yerde gerekli ortam sağlanarak uygulanır.
9. Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, işgörenin durumu ve örgütteki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
10. Hizmet içi programlarına katılanları tanımak amacıyla ön, program uygulamasındaki eksiklikleri saptamak için ara, katılanların başarısı ve programın yararlık derecesini belirlemek için son değerlendirmeler yapılır. Ayrıca programın yararlı olma derecesini saptamak üzere katılanların işlerine döndükleri üç veya altı ay sonra izleme değerlendirmesi yapılır.

1.12. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR

Örgütlerde hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır.

Örgütlerde hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığında mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının sonunda örgüt ve bireylerin aşağıdaki yararları sağlanmaları beklenir:³⁰

Örgütsel Yararlar

1. Ürünün miktarı artar.

³⁰ Taymaz,Haydar(1997) Hizmet İçi Eğitim,S.46, TAKAV Matbaası,Ankara

2. Ürünün maliyeti azalır.
3. Ürünün kalitesi yükselir.
4. Üretim zamanında yapılır.
5. Verimlilik artışı sağlanır.
6. Sağlanan kazanç artar.
7. İş güvenliği sağlanır.
8. Malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır.
9. Üretimde zayıflar azalır.
10. Makine ve araçlar az yıpranır.
11. Bakım, onarım giderleri azalır.
12. Örgüt kendisini kolaylıkla yeniler.
13. Teknoloji üretilir ve uygulanır.
14. Gelişmelere uyum sağlanır.
15. İş kazaları azalır.
16. Meslek hastalıkları önlenir.
17. İş metotları geliştirilir.
18. Kusurlu üretim azalır.
19. Personel şikayetleri azalır.
20. Disiplin sorunları halledilir.
21. Personel tanınır.
22. Anlaşmazlık azalır.
23. İletişim kolaylıkla sağlanır.
24. Sosyal ilişkiler gelişir.
25. İşten ayrılmalar azalır.
26. Kaliteli işgücü sağlanır.

27. Kadrolama kolaylaşır.
28. Rekabet gücü artar.
29. Kontrol işlem ve yükü azalır.
30. Toplumda saygınlık kazanır.

Bireysel Yararlar

1. Güven duygusu gelişir.
2. İşinden memnuniyet artar.
3. Huzurlu olarak çalışır.
4. Morali yükselir.
5. Güdülenir.
6. Kazancı artabilir.
7. Ortama uyum kolaylaşır.
8. Mutluluk duyar.
9. Yeterlik kazanır.
10. Ufkunu genişletir.
11. Çekingenliği azalır.
12. Yenilikleri izler.
13. İşine yatkınlığı artar.
14. Ünvan elde eder.
15. İş kazalarından korunur.
16. Sağlığını korur.
17. Sınama yanılma süresi azalır.
18. Kendini yetiştirir.
19. Yakınması azalır.
20. İşyerine uyum sağlar.
21. İşgörenin değeri artar.

22. Kùltürünü arttırır.
23. Kolaylıkla anlaşma sağlar.
24. İnsan ilişkileri artar.
25. İşinde devamlı olur.
26. Başarısını arttırır.
27. İşyerinde yükselebilir.
28. Bireysel doyum sağlar.
29. Rolünü rahatlıkla oynar.
30. İşinde saygınlık kazanır.

1.13. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI

Hizmet içi eğitimin, yararları yanında sınırlılıkları da vardır. Örgüt yapısındaki aksaklıklar, eğitimle edinilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel oluşturur; bu nedenle öğrenme sürecini olumsuz yönde etkiler. Eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da düzeltmez. Hizmet içi eğitim, saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır; ancak yeni potansiyel yaratmaz.³¹ Bir örgütte çalışan işgören için yapılan hizmet içi eğitim, örgüte ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın ölçülebilirlik ve gerçekleştiribilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır :³²

1. Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitim değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılmayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

³¹ Canman,Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, S.88, TODAİE Yayınları, Ankara

³² Tutum,Cahit (1995) Personel Yönetimi,S.131,TODAİE Yayınları,Ankara.

2. Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç, örgütsel yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak, eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?" sorusuna kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

3. Hizmet içi eğitim programı, işgörenin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse, başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4. Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu görmesi gerekir.

5. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelinin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelinden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

6. Hizmet içi eğitim örgütte yalnız bir alan ve kademedede yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim çeşitli kademelerde bulunan işgörenin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademedede çalışanların yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.

7. Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte eğitim elemanları görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olmayacaktır.

8. Bir örgütteki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile

kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

9. Örgütteki hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Örgüt içinde çeşitli kademelere personel atanırken,örgüt içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları gözönünde bulundurulmuyorsa, işgörenin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Bu durumda birey yapılan eğitimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar.

10. Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır.³³

1.14. HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ YASA VE UYGULAMALAR

Ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır: Birincisi, özel sektörün ciddi biçimde hayatiyet bulma çabaları, ikincisi, planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların gösterdikleri etkin çabalarıdır.

Örgütlerde hizmet içi eğitimin zorunlu oluşu bir bakıma yasalar gereğidir. Ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarının kuruluşu ve işleyişi ile ilgili olarak çıkartılan kanunlarda hizmet içi eğitimin yapılmasını öngören hükümler de yer almaktadır.Bu hükümler şunlardır:

1. 3293 sayılı Sanayi Müesseselerde ve Sigorta Şirketinde Çalıştırılan Ecnebilerle Mukabil Türk Memur ve Mütihazası Yetiştirme Hakkındaki Kanun (1927), Cumhuriyet döneminde personelin yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilmesini öngören bir kanundur.

2. 2262 sayılı Sümerbank Kuruluşu Kanunu (1933), memleket ve kendi fabrikaları için gerekli işçi, usta ve mühendislerin yetiştirilmesi için kurslar açılmasına, yurt içinde ve dışında öğrenci okutulmasına yetki vermiştir. Bu kanunda hizmet içi eğitim ile ilgili olarak yer alan hükümler daha sonraki yıllarda çıkartılan İktisadi Kamu Teşekküllerinin kanunlarında yer almıştır.

³³ Canman,Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, S.88, TODAİE Yayınları, Ankara.

3. 4489 sayılı Yabancı Memleketlere Gönderilecek Memurlar Hakkındaki Kanun (1943), kamu ve tüzel kişiliği olan işletme personelinin yurt dışında yetiştirilmesi ile ilgili hususları kapsamaktadır.
4. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), kurumlarda çalışan memurların hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha üst kadrolara hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını öngörmektedir.
5. 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu (1964), derneklere üye olan sanatkarların kendi alanlarında ilerlemeleri için kurslar açılmasını zorunlu kılmaktadır.
6. 5373 sayılı Esnaf Birlikleri ve Esnaf Dernekleri Kanunu (1950), dernek üyelerinin meslek ve sanatlarında gelişmelerini sağlamak üzere meslek kursları açılmasını öngörmektedir.
7. 5590 sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Odalar Birliği Kanunu (1950), bağlı işletme personelinin yetiştirme ve onun içinde fon ayırma görevini vermektedir. Ayrıca diğer odalarla ilgili kanunların her birinde hükümler yer almaktadır.
8. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (1983), sendikaya bağlı personelin yetiştirilmesinde sendikalara görev vermektedir.
9. 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu (1986), işletmelerde çalışan çırak, kalfa ve ustaların işletmelerde veya eğitim merkezlerinde yetiştirilmesini öngörmekte ve bu konuda işletmelere yükümlülükler getirilmektedir. Bu kanun 3457 sayılı kanunu yürürlükten kaldırmıştır.³⁴

³⁴ Taymaz, Haydar (1997) Hizmet İçi Eğitim, S.25, TAKAV Matbaası, Ankara.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM YAPAN KURULUŞLAR

Ülkemizde cumhuriyet döneminde hizmet içi eğitim etkinliklerine, Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi, Devlet Demir Yolları gibi kamu iktisadi teşekküllerinde başlanmıştır. Hizmet içi eğitim endüstrileşme sürecine paralel olarak özellikle planlı dönemde önem kazanmış, gereksinme duyulan nitelikli personelin yetiştirilebilmesi için eğitim birimleri kurulmuştur. Hizmet içi eğitim yapan kuruluşlar bağımsız, bağımlı ve yabancı kuruluşlar olarak üç kategoride incelenebilir.

2.1.1. Bağımsız Kuruluşlar

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde karar alma, planlama, uygulama ve değerlendirme yetkileri olan kamu ve özel kuruluşlardır. Bu kategoriye giren kuruluşlar yükseköğretim, kamu ve özel kuruluşlarıdır.

2.1.1.1. Yüksek öğretim kurumları: Endüstriye profesyonel elemanları örgün eğitim yolu ile yetiştiren üniversiteler ayrıca araştırma ve hizmet içi eğitim etkinlikleriyle endüstriyel eğitime daha hızla önem vermeye başlamışlardır. Bu eğitim hizmetlerini üniversite vakıfları şeklindeki yapılanmalarla veya döner sermayeleri kanalıyla götürebilmektedir. Ayrıca son yıllarda bazı üniversitelerimiz endüstri ile işbirliği yaparak endüstri işletmelerindeki işgöreni kurs ve seminerler yolu ile yetiştirme girişiminde bulunmaktadır.

2.1.1.2. Kamusal kuruluşlar: Ülkemizde kamu kurumu olarak diğer etkinlikleri yanı sıra hizmet içi eğitim yapan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM), Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) ve Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) gibi kuruluşlar vardır.

2.1.1.3. Hizmet içi eğitim yapan özel kuruluşlar: Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi memleketimizde de çeşitli alan ve kademelerdeki personele hizmet içi eğitim yapan birimler kurulmuştur. Sayıları ve etkinlik alanları artar (ORHİM), (UTEM), (PEGEM), (EPAR) gibi özel kuruluşlar endüstriyel hizmet içi eğitim ihtiyacının bir kısmını karşılamaktadır.

2.1.2. Bağımlı Kuruluşlar

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde karar verme, planlama ve uygulamada ait olduğu kuruma bağımlı olan kuruluşlardır. Başlıcaları Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT), işçi ve işveren kuruluşları ile özel sanayi kuruluşlarına bağlı olan birimlerdir.

2.1.2.1. Kamu kurumlarına bağlı birimler: Devlet Memurları Kanunu bütün kamu kurumlarında kendi personelinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak üzere birer hizmet içi eğitim biriminin kurulmasını öngörmüştür.

2.1.2.2. Kamu iktisadi teşekküllerine bağlı birimler: Ülkemizde hizmet içi eğitimde en etkili olan bu kuruluşlar kendi bünyelerinde eğitim birimleri aracılığıyla hizmet içi eğitim etkinliklerinde bulunmaktadır.

2.1.2.3. İş ve işçi bulma kuruluşlarına bağlı birimler: Birer meslek kuruluşu olan işçi ve işveren sendikaları veya oluşturdukları konfederasyonların kurdukları vakıflar vasıtası ile hizmet içi eğitim programları hazırlamaktadır. Örneğin Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)'in kurduğu Eğitim Vakfı (MAV) çırak, kalfa ve usta düzeylerinde Meslek Eğitim Programları ile yönetici yetiştirme programlarını uygulamaktadır. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA) Mesleki Eğitim Türkiye'de daha etkin bir biçimde yönlendirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Vakıf çalışmalarının bir kısmını Türk Alman Çıraklık Eğitim projesi (TACE) çerçevesinde Berlik Türk-Alman Ekonomik İşbirliği Kurumu (BGZ) ile birlikte Dual sistem uygulaması ile yürütmektedir.

2.1.2.4. Özel sanayi kuruluşları ve temsilcilikleri: Özel sanayi kuruluşları ve oluşturdukları şirketler grubunun personelini hizmet içinde yetiştirmek üzere eğitim merkezlerini kurmuşlardır. Örneğin Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi (KOGEM).

2.1.2.5. Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri: Gelişmiş ülkelerdeki bağımlı ve bağımsız hizmet içi eğitim yapan kuruluşlardan yararlanılmaktadır. Teknoloji transferi araç ve malzeme üretim ve ihracatı yapan bazı yabancı firmalar Türkiye'de kurdukları temsilcilikleri eliyle ülkemizde kamu ve özel işletmelerde hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.

2.2. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM BİRİMLERİ

Bir örgüt çeşitli birimlerden oluşan bir bütündür. Birimler birbirleri ile ilişkilidir ve aynı zamanda birbirlerini etkilerler. Her birinin örgütü yaşatmaya ve amaçlarına ulaştırmaya yarayan işlevleri vardır. Örgütte, işbölümü, amaçları gerçekleştirmek için gereken işlerin üretim süreci boyunca yapılacak biçimde her birime görev olarak verilmesidir. Bir örgütün yapısı, belirlenen görevleri yerine getirecek birimlerin yan yana ve üst üste dizilmesi ile oluşur. Bu birimlerden birinin veya fazlasının yapıdan ayrılması ve yerinin değiştirilmesi örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştirir.

Ülkemizde kamu ve kamu iktisadi teşebbüslerin çoğunda;

a) Danışma ve denetim,

b) Ana hizmet,

c) Yardımcı hizmet birimleri yer almaktadır. Tüm örgütler içinde hizmetiçi eğitim birimi yardımcı bir birimdir. Örgütte çalışan işgöreni hizmet içinde yetiştirme işlevini yerine getirerek üretim sistemine dolaylı katkıda bulunur. Yönetim bakımında hizmet içi eğitim biriminin üst kademe yöneticisine yakın olması, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alması yetki ve sorumluluk sınırlarını genişletir, bunu karşın yönetim süreçlerinde bağımlı olma derecesine azaltır. Bu nedenle hizmet içi eğitim biriminin hiyerarşide üst yönetime yakın bir kademede olması aşağıdaki yararları sağlar:

1. Örgütte yapılacak eğitsel faaliyetler konusunda ilgililerin görüşleri alınarak kararlar kısa zamanda verilebilir.
2. Yıllık eğitim planları örgütün ve diğer birimlerin planları ile bütünlük sağlayacak şekilde hazırlanır.
3. Eğitim plan ve programların uygulanmasında yetkilerin kullanılmasını kolaylaştırır.
4. Eğitim ile ilgili her türlü haberleşme kolaylıkla, kısa zamanda ve daha etkili olarak yapılır.
5. Eğitim etkinliklerinde ilgili birim ve bireylerin yönlendirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırır.
6. Eğitim ihtiyacının saptanması, programların hazırlanması ve uygulanmasında birimler arası koordinasyon kolaylıkla sağlanır.
7. Hizmet içi eğitimin amaçlarına ulaşma derecesini saptamak ve geliştirmek üzere ilgililerin görüşü kısa zamanda elde edilir.

Kamu ve iktisadi devlet teşekküllerinin bünyelerinde oluşturulan eğitim birimlerinin görevleri birbirine benzer ve yakın olmasına karşın isimleri, yapıları ve örgüt içindeki yerleri birbirinden oldukça farklıdır. Hizmet içi eğitim birimlerine verilen isimlerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- * Eğitim Şefliği
- * Eğitim Müdürlüğü
- * Eğitim Dairesi Başkanlığı

- * Personel ve Eğitim Müdürlüğü
- * Personel Eğitimi Dairesi Başkanlığı
- * Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı
- * Meslek Eğilimini Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- * Hizmet içi Eğitim Genel Müdürlüğü
- * Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü
- * Bilgilendirme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı

2.3. ÖRGÜTLERDEKİ EĞİTİM BİRİMLERİNİN GÖREVLERİ

Devlet Memurları Kanunu, kurumlarda çalışan personelin hizmet içinde yetiştirilmesinden sorumlu bir birimin kurulmasını öngörmüştür (Madde:215). Bu yasa hükmü uyarınca kamu ve gerekliliği nedeni ile kamu iktisadi ve özel kuruluşlarda hizmet içi eğitim etkinliklerini yürütecek birimler oluşturulmuştur. Bu birimlerin başlıca görevleri, yönetmenliklerinde yazılı ve sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki maddelerle açıklanabilir:

1. Örgütlerde hizmet içi eğitim amaçlarını ve politikasını saptamak.
2. Yasal düzenlemeler yapmak, yönetmelik ve genelgeler hazırlamak.
3. Örgütte çalışan işgörenin varolan durumdaki ve gelecekteki hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak.
4. İşgörenin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak üzere uzun ve kısa süreli planları hazırlamak.
5. Hizmet içi eğitimin amaçlarına uygun olarak yıllık plan ve uygulama ilkelerini belirlemek, bütçesini hazırlamak.
6. Yıllık planda yer alan hizmet içi eğitimler için öğretim programlarını hazırlamak ve geliştirmek.
7. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında kullanılacak araç ve gereçleri hazırlamak.
8. Her programın uygulanacağı yer, zaman ile süreyi belirlemek, uygun öğretim ortamı sağlamak.
9. Her programa öğrenci olarak katılacak işgöreni saptamak, duyuru yapmak ve katılacakları gruplamak.

10. Öğretim programlarının uygulanmasında öğretici olarak yararlanılabilecek elemanları saptamak, gerekirse öğreticilik formasyonu kazandırmak ve görevlendirmek.
11. Hizmet içi eğitim programına öğrenci ve öğretici olarak katılan işgörenin yatma ve yemek ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal etkinlikler düzenlemek.
12. Hizmet içi eğitim programları için hazırlanan bütçeye göre gerekli para ve kaynakları sağlama yol ve biçimlerini belirlemek.
13. Hizmet içi eğitim ile ilgili iletişim ve koordinasyonu, ilgilerin katkı ve desteklerini sağlamak, sürdürmek.
14. Öğretim programlarının plana göre uygulanmasını sağlamak ve her aşamasında izlemek, eksiklikleri gidermek.
15. Öğretim programlarının başlangıcında, uygulanışı sırasında ve sonunda gözlem ve ölçmeler yaparak katılanların başarılarını değerlendirmek.
16. Programın sonunda katılanların ve ilgilerin görüşlerini alarak program değerlendirilmesi yapmak.
17. Hizmet içi eğitim programlarına katılan işgöreni işyerinde izlemek, görüşlerini almak.
18. Örgütün çalışma alanında yenilik ve gelişmeleri izlemek sonuçlarından yararlanmak.
19. Örgütün etkinlik alanı ve hizmet içi eğitimle ilgili araştırmalar yapmak, sonuçlarını ilgililere ulaştırmak.
20. Değerlendirme ve izleme sonuçları ile yenilik ve değişimlerden yararlanarak hizmet içi eğitimi geliştirmek.
21. Örgütte çalışan işgörenin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak yayınlar yapmak ve kaynakları hazır bulundurmak.
22. Örgütün burslu öğrenci yetiştirme programlarını uygulamak, öğrenci seçmek ve öğrenim durumlarını izlemek.
23. Örgütün yurtdışı ve yurtiçi, yüksek lisans ve doktora programlarına alınacak öğrencileri seçmek, öğrenim imkanları sağlamak ve izlemek.
24. İş analizlerine dayalı olarak işgörende aranılacak yeterlikleri saptamak, meslek standartları hazırlamak.

25. Eğitim çalışmalarında örgüt içi birimlerle ve ilgili diğer kurumlarla koordinasyon sağlamak ve işbirliği yapmak.

2.4. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

Bir örgütte hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanması ve programlanması için gerekli bilgileri elde etmek üzere yapılan araştırmadır. Eğitim ihtiyacı bir hizmet veya işte çalışan birey tarafından işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve davranışları bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim ihtiyacı bireyin karşılaştığı sorunları çözerek amacına ulaşmasını sağlamada, eksikliğini, yokluğunu hissettiği davranışlardır. Bireyin kendi rolünü oynayabilmesi için noksanlığını duyduğu yeterliklerdir.

2.4.1. Hizmet İçi Eğitim Yeterlik ve Türleri

Yeterlik, bir meslek elemanının, işi ile ilgili rollerini oynayabilme, görevini yerine getirebilme gücüdür. İnsanın bir görevde yeterlik sahibi olabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları istenilen düzeyde kazanmış olması beklenir. Yeterlik tanımına kapsadığı iki boyuttan birincisi, oynanacak rolün özelliklerinin belirlenmesi, ikincisi bu rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumların açıklanmasıdır. Diğer bir tanıma göre yeterlik kavramı belli bir yer ve zaman belirtir. Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, belirli bir işi gerekli olduğu zamanda yapabilmesidir.

Yeterlik gereksinmelerinin saptanabilmesi için meslek ve iş analizleri yapılır. Analiz edilecek her meslek önce alanlarına ayrılır. Her alana giren işler saptandıktan sonra işlemler ve işlem basamakları belirlenir. İşlemlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar sıralanır. Bireyin eğitim ihtiyacını saptamak için çalışmasında zorlandığı işler ve işlemler belirlenir.

Bir işletmede çeşitli alan ve kademelerde çalışan personele kazandırılması gereken yeterlikler şunlardır:

- a) Karar,
- b) İnsancıl,
- c) Teknik, olmak üzere üç kısma ayrılır.

Bu yeterliklerin kazandırma düzey ve oranları bireyin bulunduğu kademeye göre değişiklik gösterir. Genel olarak her alan ve kademedeki bireylerin aynı oranda insancıl yeterlikler kazanmış olması beklenirken, ilk kademedeki personelin teknik yeterlikleri çok ve karar yeterliklerini daha az, üst kademe personelinin teknik yeterlikleri az ve karar yeterlikleri daha fazla kazanmış olması beklenir.

2.4.1.1. Karar Yeterlikleri: Amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmaları tasarlama, karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulma, etkinliklerin sonunda amaçlara ulaşma derecesi hakkında yargıya varma sürecidir. Karar yeterliği yalnızca uygulanması, izlenmesi ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi aşamalarını da kapsar.

2.4.1.2. İnsancıl Yeterlikler: Birey ve grupları anlama, moral yükseltme ve güdüleme becerileri olarak kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanım yöntemlerini belirleme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir.

2.4.1.3. Teknik Yeterlikler: Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi, beceri ve tutumlara yöneliktir. Bu yeterlikler görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler ve süreçleri kapsar. Mal veya hizmet şeklinde ürün elde edilebilmesi için işletmelerin sıra ile doğru olarak belirli sürelerde yapılması, ürünün istenilen nitelikte olması, üretim aşamalarında beklenen davranışların gösterilmesi, teknik yeterliklerin kazandırılmasını gerektirir. Örgüte yeni alınan ve çalışmakta olan işgörene gerekli yeterliğin kazandırılması, örgüt ve birey yararına olumlu sonuçlar verir. Yeterlik, bireye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığıdır.

Yeterli olmak, belli istemleri karşılayabilecek gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmış bulunmaktadır. Yeterlik, bireyin belli bir görevde, gerekli bir işi, gerekli olduğu zamanda, istenilen nitelikte yapabilmesidir. Bir örgütte işgörenin yeterliğe dayalı yetiştirme sistemi uygulanırken aşağıda yazılı ilkeler dikkate alınır:³⁵

1. Yeterlik kazanma bireyin yetenekleri, gelişim durumu ilgi ve istemleri ile bağlıdır.
2. Belli görevlere başmak için gerekli bir seri yeterlik vardır. Bu yeterlikler hizmet öncesinde olduğu gibi hizmet içinde de kazanılır.

³⁵ Taymaz,Haydar(1997) Hizmet İçi Eğitim,S.259-261, TAKAV Matbaası,Ankara.

3. Bazı davranışlar yetişkinlere özgü olduğundan, bireyin kazanacağı davranışlar beklenen tüm yeterlikleri kapsar.
4. Bireyin işi ile ilgili olarak mesleki etkinlerin gerektirdiği yeterlikler karmaşık olup, iş ve gerçek eğitim ortamına göre belirlenir.
5. Kazandırılacak yeterliklerin değerlendirilmesi için ölçmeler göreceli olarak yapılır.
6. Belli yeterliğin kazanılması için gereken süre bireylere göre değişik olabilir. Fakat yeterliğe dayalı programın bütününde zaman sınırlıdır.

2.5. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI

İşletmelerde eğitim işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde olursa olsun tüm örgütlerin kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir. Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse işletmenin tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.

Tüm işletmeler için kalıplaştırılmış bir eğitim politikası söz konusu değildir. Her işletme, kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı personel sayısına, eğitim ihtiyacının şiddetine göre kendine özgü bir eğitim politikası oluşturur. Ancak eğitim politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekir. Bu sorular şunlardır:

1. Eğitim faaliyetlerinden kim veya hangi birim sorumlu olacak?
2. Eğitimle neyin başarılacağı düşünülüyor?
3. Hangi eğitim yöntemleri kullanılacaktır?
4. Eğitim nerede ve nasıl yapılacaktır?
5. Eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
6. Eğitime alına işgörenlere ücret ödenecek mi? Ödenecekse ücret ne olacaktır?
7. Eğitim sürekli mi yoksa geçici mi olacaktır?
8. Eğitim de öğretim kurumları, kamu kuruluşları, sendikalar vb. yararlanılacak mıdır?

9. Eğitim ile işgörene ilişkin başka çalışma ilişkileri, politikalar arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır?

Bunların dışında politikaların yazılı duruma getirilmesi bazı yararlar sağlar. Örneğin; örgüt üyelerinin tümü eğitim konusunda bilgi sahibi olur, eğitim programını yürütenler değişse bile zaman içinde tutarlı davranmak mümkün olabilir³⁶.

2.6. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Eğitim programının uygulanmasına geçilmeden önce eğitim gereksinmelerinin saptanması gerekmektedir. Eğitim sırasında eğitim kapsamı anlaşılmalı ve ortaya çıkaracak analizler belirlenmektedir. Bir örgütün yapısında eğitim ihtiyacını belirleyen düzeyler ve içerikleri Ek-1’de gösterilmiştir. Bir işletmede görevli işgörenlerin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi için yapılacak olan bir inceleme, işgörenlerin düşünsel, psikomotor ve duygusal; çatışma giderici ya da örgüt dışından bir desteğe gereksinimi olup olmadığını açığa çıkaran bir nitelik taşımaktadır.

Çoğu zaman eğitim ihtiyacının belirlenmesi gereksiz görülür ve alışlageldiği gibi hemen her yıl veya her dönemde uygulanan eğitimler gerçekleştirilir. Bazen bu uygulamalar öylesine gelenekselleşir ki neden yapıldığı bile unutulur, ama eğitim yapılır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında yapılacak bütün eğitim çalışmalarının, eğitimi alacak kişilerden kaynaklanması esastır. Yani yapılacak eğitim için öncelikle ihtiyaç belirlenmelidir. Bu ihtiyacı da en iyi ihtiyaç sahipleri belirler.

Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Değişim Dürtüleri	Dürtülerin Belirlenmesi	Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Teşhis	Hedefler
----------------------	----------------------------	--	--------	----------

Şekil 2: Öğrenme ihtiyacını belirlenmesi (Erdoğan, 2000, s. 118).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla gereken çalışmaları maddeler:

* Öncelikle her çalışanın dosyasında bir eğitim izleme formu bulunmalıdır. Örgütçe özel olarak geliştirilecek bu forma kişinin aldığı eğitimler kayıt edilmelidir.

³⁶ Aşkun, İnal Cem (1982) İşgören, S.441-442, Bayteş Yayıncılık, İstanbul.

- * Örgütte en az yılda bir kez eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik anket uygulamaları yapılmalıdır. Yıllık eğitim planlaması çerçevesinde yapılan anket çalışmasında her kademedeki çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim programları belirlenir.
- * Eğitim ihtiyacı belirlenirken katılımcıların bireysel farklılıklara sahip oldukları gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.
- * Örgütte yeniden yapılanma çalışmaları ve benzeri durumlarda da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yoluna gidilir.
- * Özellikle örgütteki teknolojik bir yenilik, alt yapı değişikliği de eğitime ihtiyaç duyuracaktır.
- * Örgüt yönetiminde eğitim planları yıllık hazırlanır ve yıl içinde uygulanır. Ancak hızlı bilgi artışının yaşandığı günümüzde, eğitim her yerde, her zaman uygulanması gereken bir etkinlik haline almıştır.
- * Performans değerlendirme sonuçları da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan önemli verileri içerir. Dolayısıyla performans değerlendirme çalışmaları sonundaki verilerin bu amaçla da değerlendirilmesi gereklidir.
- * Eğitim ihtiyacının saptanmasında katılımcıların yoğun biçimde belirledikleri konulardan hareket edilmelidir. Bazı yöneticiler aslında inanmadığı halde çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağladığı hale kafasına göre eğitim programlarını düzenleyebilmektedirler.
- * Çalışanların, eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine bizzat katılmaları daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarına isteyerek katılımları, yararlanmaları, etkilenmeleri, benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır.
- * Eğitim ihtiyacının oluşumunda hangi düzeyde olursa olsun rutin uygulamaların önemli etkisi vardır. Eğitim ihtiyacı gereksiz rutin uygulamaları gidermeye yönelik olmalıdır.
- * Bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Yükseltme veya tamamlama türü eğitim programı hazırlamak üzere gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlikler ile kazandırılmış olan yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir.³⁷

³⁷ Fındıkçı, İlhami (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi, S.255-260, Alfa Basımevi, İstanbul.

* İşgörenin işini yerine getirip getirmediği araştırılır. Eğer, işgörenin işini tümüyle yerine getirmekte olduğu kanısına varılırsa, bu karar gözden geçirilmelidir. Bu arada teknoloji ve işgücü konusunda oluşabilecek değişmelere karşı koyabilmek için görev değiştirimi gibi yollara başvurulabilir. Bu aşamada işgörenden alınan cevap olumsuz ise işgören ne yapacağını biliyor mu sorusunun karşılığı aranır.

* İşgören ne yapacağını bilmiyor ise, eğitim gereksinimi düşünsel özellik taşımaktadır. Bunun için kendisine görevlerin özelliklerini tanıtıcı bilgilerin verilmesi sağlanır.

* İşgören, ne yapacağını biliyor ise, bu kez başarısı ile ilgilenilir. İşinde başarılı olup olmadığı soruşturulur. İşgören eğer işinde başarılı olduğu görüldüğünde ödüllendirilir.

* İşgören işinde başarılı olamıyor, fakat belirli bir çaba gösteriyor ise, eğitim gereksinimi düşünsel, psikomotor olarak belirginleştirilmiştir.

* İşgören işini yerine getirmek için uğraşmıyor ise, onu etkileyen psikolojik engellerin araştırılması gerekir (işin benimsenmesinde isteksizlik, işi veren ile yerine getirecek kişi arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi gibi). Bu türden psikolojik engeller, çatışmayı azaltıcı ya da giderici eğitim gereksinmesi belirginleşir.

* İşgören işini yaparken psikolojik engellerle karşılaşmasa da yöneticiler başka türden etmenleri araştırmak zorundadırlar. Eğer işgören bu çalışmasını sağlığı ile ilgili kişisel bir nedenle yerine getiremiyor ise, onu örgüt dışında bir desteğe ihtiyacı olduğu anlaşılır.

* İşgörende bu türden bir zorlukla karşılaşmıyor ise, örgütte güdüleme ile ilgili bir sorunun olup olmadığı araştırılır. İşgörenin güdülenmesiyle ilgili bir sorunun varlığı, duygusal eğitim gereksinmesi belirtilir.

Eğitim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek için tasarlanır. Ancak eğitim faaliyeti, işletmeler için bir maliyet unsurudur. Bu faaliyet için zaman harcanarak veya masrafta bulunulacaktır. Fakat eğitim programları, sadece belirli yönetsel ve işlevsel sorunların çözümüne yardımcı olabileceği hissedildiğinde düzenlenmelidir. Eğitime ihtiyaç duyulduktan sonra harekete geçilmesi gerekir.³⁸ Bunun içinde öncelikle örgütsel analiz ve eğitim açığı analizi yapılması gerekir.

³⁸ Aldemir,Ceyhan; Ataol,Alpay ve Budak,Gönül (1998) Personel Yönetimi,S.129, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

2.6.1. Örgütsel Analiz

Yöneticiler, işgörenin eğitim ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdırlar. Örneğin üretim kayıtları işgörenlerin üretim ölçütlerine ulaşmadıklarını göstermekteyse, eğitime gerek duyulabilir. Aynı şekilde, yetersiz eğitim aşırı israfa yol açabilir. İş kazası sayısındaki artış aynı zamanda işgörenlerin güvenlik araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı konularında yenileme eğitimine ihtiyaçları olduğunun bir göstergesi olabilir. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli yaklaşmak için önce örgüt analizi yapmak gerekir. Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütteki belirli sorunlu alanların saptanması, eğitim için yol gösterici olabilir. Doğal olarak eğitim, sorunlu alanların hepsi için çözümler getirmeyebilir, ancak bu tür çalışmalarla sorunlar ve bunların kaynakları ortaya çıkarılabilir.

2.6.2. Eğitim Açığı Analizi

Bazı örgütsel sorunların nedeninin eğitim noksanlığından kaynaklanabileceği düşünülse bile, kimlerin hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğu belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm işgörenler eğitim programına alınırlarsa; aşağıdaki olumsuzluklar ortaya çıkar:

1. Bazı işgörenler, kendilerine bir yarar sağlamayacak bir eğitime tabii tutulmuş olurlar.
2. Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur.
3. Programlara katılanların moralleri bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.

Bu tür olumsuz durumların ortaya çıkmaması için eğitim analizi gerçekleştirilmelidir. Böylece her bir işin ve görevin ne olduğu saptanır aynı zamanda eğitim içeriği belirlenmiş olur. İşgörenlerin bir işe veya göreve ilişkin ne ölçüde bilgi ve becerilere sahip olduklarını öğrenmek için bireysel analizler yapılmalıdır. Başka bir deyişle işgörenlerin işi yapış biçimleri ve başarıları değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme veya işgören analizi için gerekli veriler şu yollarla elde edilebilir:

1. Soruşturma
 - İşgörene sorular sorarak
 - Amir ve yöneticilere sorarak
2. Gözlemde bulunarak

- Psikolojik bakımdan
- İş ve mesleki bilgi bakımından
- İletişim olanakları ve güçlükleri bakımından

3. Araştırma

- İşgören kayıtlarının araştırılması
- İş güncellerinin incelenmesi
- İş akışının incelenmesi

Bu yollarla işgörenlerin başarı eğilimleri, tutumları, mesleki bilgileri, verimlilik düzeyleri ve eksik yönleri hakkında veriler toplanır. Yukarıda belirtilen bilgiler elde edildikten sonra; işgörenin sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduğu arasındaki farkın bulunmasına geçilir. Bunun daha doğru bir deyişle eğitim açığı şöyle formüle edilebilir:

$$\text{Bir İşin Gerektirdiği} - \text{İşi Yapan Kişinin Sahip Olduğu} = \text{Eğitim Açığı}$$

Bilgi ve Beceri

Bilgi ve Beceri

Fark olumsuz olursa, işgörenin eğitime ihtiyacı olduğu veya '0' ya da olumlu olursa işgörenin eğitim ihtiyacı olmadığı kabul edilir. Kuşkusuz olumlu sonuç, bireysel işgörenin halihazırdaki işin gerektirdiğinin üzerinde niteliklere sahip olduğu anlamına gelir. Eğitim açığı analizi, kimlerin, hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkarmakta, beklenen ve fiili işgören başarısı arasındaki farkı belirginleştirmektedir.

2.7. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ ÖNGÖRÜLMESİ

İşletmelerin sürekli olarak değişim göstermelerinden dolayı, gelecekte ortaya çıkacak yeni işleri ifa edecek, yeni birimlerde görev alacak işgörenleri hazır bulundurmak gerekmektedir. Fakat hazırlayacağımız işgörenlerin hangi niteliklere sahip olmaları gerekir? Değişiklikleri gerçekleştirebilmek için mevcut işgörenlerden yararlanılacaksa, bunlardan hangi bilgi ve beceriler kazandırılacak veya hangi konularda geliştirileceklerdir? Bu sorulara örgütün hedeflerini amaçlarını, felsefesini inceleyerek yanıt bulunur.

İşletmenin genişleme durumu, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknoloji, örgütsel çeşitli değişiklikler v.b. dikkate alınarak gelecekte belirli bir zamanda ihtiyaç duyulacak işgörenler nitelik ve nicelik açısından belirlenir. İhtiyacın ne olduğu bilindiği takdirde, eğitim konusundaki ihtiyaçların saptanması da kolaylaşır.

2.8. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ÖNCELİKLERİ BELİRLEME

Eğitim ihtiyaçlarını belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağı garanti etmez. Çünkü örgütler, sınırsız bütçeye sahip değildir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle, örgütün sağlığını iyileştirmek için en fazla ihtiyaç duyulan alandaki eğitim ihtiyacı öncelikle karşılanır. Bununla birlikte, eğitimle ilgili kararlar alınırken aşağıdaki etmenler göz önünde bulundurulur:

1. Üst Yönetim tercihleri
2. Zaman
3. Eğiticilerin kabiliyetleri ve motivasyonları
4. Para.

2.9. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM AMAÇLARINI OLUŞTURMA

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması için amaçların oluşturulması gerekir. Bu amaçlardan birincisi, işgörenler için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olağan eğitim; ikincisi, sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel sorunu çözmeye ağırlık veren eğitim; ve üçüncüsü ise, yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir.³⁹

2.10. ÖRGÜTLERDE EĞİTİMCİNİN BELİRLENMESİ

Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde eğitimin anlaşılır, net, düzeye uygun olması gereklidir. Bunun için bu konuda kendini geliştirmiş insan kaynakları uzmanları eğitimci olarak tercih edilebilir. İşgörenlere yönelik eğitimlerde örgüt içinden ya da dışında konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir. Yönetici eğitimlerinde ise genellikle örgüt dışından konuyla ilgili uzman, ağırlıklı olarak akademisyenler görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda yararlanılabilir. Pratik olması, örneklerin uygulamadan gelmesi bakımından bu eğitimler büyük yarar sağlayacaktır. Eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezi olması gereklidir. Eğitimcinin mümkün

³⁹ Bingöl, Dursun (1997) Personel Yönetimi, S.182-185, Beta Yayınları, İstanbul.

olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir. Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir :

- * Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- * Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- * Gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmelidir.
- * Eğitim sırasında yaparak yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatılabilmeli,canlandırmalara,dramatizasyonlara yer verilebilmelidir.
- * Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemin renkli hale getirmelidir.
- * Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- * Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanılmalıdır.
- * Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.
- * Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- * Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin eğitim alanına yansıması ile eğitimden adeta dijital öğretmenliğe doğru gidilmekte ise de öğretmenin eğitime katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimin öneminin çok büyük olduğu unutulmamalıdır.
- * Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler, uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tehit etmek, öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.

2.11. ÖRGÜTLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN BELLİ OLDUĞU DURUMLAR

Bir örgütte çalışan işğörenin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmesinde sorumlu olan uzman veya yönetici kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin işğörenin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını belirlemek ve buna göre program hazırlamak zorundadır.

İşgörenin nitelik bakımında yetersizliği nedeniyle, görev gereksinmelerinin yerine getirilebilmesi halinde hizmet içi eğitim kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluluk olarak görülür. Aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda işgörenin hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir :⁴⁰

1. Örgüte yeni personel alındığında,
2. İşgörenin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
3. Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde,
4. Sistemde değişiklik yapıldığında,
5. Yeni teknoloji uygulandığında,
6. Hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarla karşılaşıldığında.

2.12. ÖRGÜTLERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM İHTİYACINI SAPLAYACAK ELEMANLAR

Örgütte çalışan işgörenin hizmet içi ihtiyacını saptayacak elemanlar, kurumu, üretim süreç ve faktörlerini, personeli ve üretime katkısını ve insan ilişkilerini bilen aşağıda alanları belirtilen uzmanlardır.

1. Yöneticiler (ilk, orta ve üst kademe yöneticileri).
2. Deneticiler (kurum içi ve dışı deneticiler).
3. Uygulayıcılar (görevli personel, iş görenler).
4. Uzmanlar (eğitimci, sosyolog, ekonomist).
5. Tüketiciler (kurum ürününü tüketenler, müşteriler).
6. Meslek kuruluşları temsilcileri (dernek, sendika kurul üyeleri).
7. Üretim araçları ve teknolojisi üreticileri (yeni ve ileri teknoloji üretenler).

2.13. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACINI SAPTAMA TEKNİKLERİ

Bir örgütte yapılacak hizmet içi eğitimin amacı, birey yeteneklerinin tamamen kullanılabilir hale getirilerek başarılı olmasını sağlamaktır. Bu başarı, bireyi memnun

⁴⁰ Taymaz, Haydar (1995) Hizmet İçi Eğitim, S.55, TAKAV Matbaası, Ankara.

edebileceği gibi, gelecekte ilerlemesine ve dolayısıyla ekonomik yönden de doyurulmasına olanak sağlayacaktır. Görev alan işgörenin gerekli iş bilgisi ve becerileri kazanmış olması yeterli gibi görülse de, ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği işyerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumun da kazandırılması gerekir. Bu alanda hizmet içi eğitim ihtiyacı, var olan ve istenilen veya beklenen yeterlikler arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark, çeşitli yöntemlerle, durum nedir, ne olmalıdır, ne beklenmektedir veya ne istenilmektedir sorularına cevap aranılarak bulunabilir.

Bir örgütte değişik alan ve kademelerde çalışan işgörenin hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren durumlar ve nedenlerinin ortaya konulmasında çeşitli yöntemler uygulanabilir. İhtiyacı saptayacak teknikler aşağıda açıklanan yöntemlerden birini veya birkaçını bir arada kullanabilirler. Özellikle eğitim uzman ve yöneticisinin bu tekniklerin özelliklerini kullanma yerlerini ve dikkat edilmesi gereken hususları bilmesi zorunludur. Kullanılan tekniklerin başlıcaları şunlardır:

- a)Kayıt ve raporları inceleme,
- b)Grup toplantıları düzenleme,
- c)Görüşme-Mülakat- yapma,
- d)Anket uygulama,
- e)Gözlem yapma,
- f)Test uygulamalarıdır.

2.13.1. Kayıt ve Raporların İncelenmesi

Örgütlerde hizmet içi eğitimin zorunlu hale geldiği yazılı kayıt ve raporlar içinde tespit edilmiş olabilir. Bu raporlar amaçlı ve planlı bir gözlem, inceleme veya araştırma sonunda hazırlanmış olabilir. Ayrıca örgütlerin çalışmaları ile doğrudan, hizmet içi eğitimle dolaylı olarak bağlantılı çeşitli yazılı kaynaklar incelenerek karşılaşılan sorun ve noksanlıklardan hangilerinin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamaya yarayacağı belirlenir. Başka amaçlarla tutulmuş kayıtlar ve hazırlanmış raporlardan sağlanan bilgiler analiz edilerek, kıyaslanarak ve yorumlanarak işgörenin hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır. İncelenilen kayıt ve raporların başlıcaları: araştırma ve inceleme raporları, denetim ve yönetim dönem raporları, toplantı karar ve tutanakları, üretim ve tüketim raporları, siciller, disiplin olay ve kararları, bakım ve onarım kayıtları, iş kazaları ve sağlık raporları, basın ve kamuoyunu belirleyen yayınlardır. Bu yöntemin uygulanmasında yapılan işlemler, yönetimin yararlı ve sakıncalı yönleri ile dikkat edilmesi gereken hususlar maddeler halinde sıralanmıştır.

Yapılacak İşlemler

1. Yapılacak incelemenin amacı saptanır.
2. Örgütün her ünitesinde yapılan işler belirlenir.
3. Ünitelerde çalışan işgören ve görevleri belirlenir.
4. Ünitelerde incelenebilecek yazılı kayıtlar saptanır.
5. Yapılacak inceleme planı tasarlanır ve geliştirilir.
6. İnceleme izni istenir; gerekirse onay alınır.
7. İnceleme yer, zaman ve şekli saptanır.
8. İlgili birim ve yöneticilere duyurulur.
9. Ünite yöneticisine amaç ve yapılacak çalışma açıklanır.
10. Ünite çalışmaları ve işgören ile ilgili belgeler istenir.
11. Kayıt ve raporlar sıra ile incelenir.
12. Hizmet içi eğitim (HİE) ihtiyacını gösterir türdeki kayıtlar belirlenir.
13. Kayıt ve raporlarda gerekli görülen kısımlar aynen veya özetlenerek yazılır.
14. Kayıt ve raporlardan kullanılması gereken kısımlar çoğaltılarak alınır.
15. Aynen veya özetlenerek alınan kısımlar için kaynak yazılır.
16. Anlaşılmayan, açıklanması gereken kısımlar işaretlenir.
17. Anlaşılmayan veya yeterli görülmeyen kısımlar konusunda bilgiler, ilgililerden görüşme yolu ile sağlanır.
18. Kayıt ve raporlardan sağlanan bilgiler analiz edilir.
19. Eğitim ihtiyacını gösteren bilgiler gruplandırılır.
20. Hizmet içi eğitim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ve ihtiyaç belirlenir.
21. Konuya ilişkin ilgililerin görüşleri alınır.
22. Sağlanan bilgiler yorumlanır.
23. Hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren rapor yazılır.

Yararlı Yönleri

1. Örgütte karşılaşılan sorunlar, durum ve sonuçlar hakkında güvenilir bilgi elde edilir.
2. Sorunların nedenlerinin araştırılması için bir başlangıç noktası olur.
3. Kayıt ve raporlar somut belgeler olduğundan kolaylıkla kanıtlanır, kontrol edilir ve kaynak olarak gösterilebilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Kayıtlar sorunlarının oluşumunu açıklar, nedenler genellikle gizli kalır.
2. Geçmiş açıklar, geleceğe yönelik değişme ve gelişmelere ilişkin bilgi sağlamak güçtür.
3. Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada dolaylı bilgi elde edilmiş olur.

Dikkat Edilecek Hususlar

Kayıt ve raporların incelenmesi ile hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren olgular saptanabilir. Sağlanan veriler genellikle hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu açıkça ortaya koyabilir. Ancak, hizmet içi eğitim programı için yeterli veri elde etmek güçtür. Kayıt ve raporların incelenmesinde aşağıda yazılı hususlara dikkat edilmesi gerekir:

1. Kayıt ve raporların belirli bir sıra ile izlenmesi,
2. Kayıt ve raporların orijinal ve gerçek olmasına dikkat edilmesi,
3. Rastlanan olay, nedenleri ve yarattığı sorunların ayrıntılı olarak belirtilmesi,
4. Elde edilen bilgiler hakkında hükme varmadan önce ilgililerle görüşülmesi.

2.13.2. Grup Toplantısının Düzenlenmesi

Grup toplantıları ilgili bireylerin tek başlarına çözemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere iki veya fazla ilgilinin bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır. Grup toplantılarının temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Grup çalışmalarında kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından, ortak olarak verilen kararların uygulanması da kolaylaşmış olur. Örneğin, bir örgütte mal ve hizmet üretiminde görevli ve sorumlu olanların bir araya getirilerek, sorunları analiz etmeleri ile hizmet içi eğitim gereksinmesi ortaya konulabilir. Toplantıya, örgütte yönetim ve denetim kademelerindeki elemanlarla birlikte, uygulayıcıların, tüketicilerin, meslek kuruluşları, temsilcileri, teknoloji üreten örgüt personeli ve uzmanların da

katılımları sağlanmalıdır. Grup toplantısına katılabilecek olanları davet etmiş olmak, sorunları çözebilmek için beklenen bir çaba değildir. Grup çalışmaları planlanırken, gruba katılacak kişilerin tanınmasında yarar vardır. Grup yeni oluşturulduğunda üyeler, birbirine tanımak, etkinliklere uyum sağlamak ve beraber çalışma yollarını belirlemek gereksinimi duyarlar. Bu safhada grup üyelerine amaç ve yöntemler hakkında açıklama yapmak ve benimsetmek gerekir. Grup toplantılarında amaca ulaşılması için önceden planlanması, uygulamanın ilkelere uygun yapılması, sonuçların kararlar halinde getirilmesi ve tutanak hazırlanması gerekir.

Hizmet içi eğitim sorunları örgütün diğer sorunlarından soyutlanarak ele alınıp çözülemez. Hizmet içi eğitim de bir örgütün alt sistemlerinden biri olup diğer alt sistemlerle ilişkili ve etkileşim halinde bulunur. Örgütün finansman, yönetim, üretim ve denetim gibi alt sistemlerini etkiler aynı zamanda onlardan da etkilenir. Genellikle örgütlerde yöneticilerin katıldıkları grup toplantılarında diğer alt sistemlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlar ve çözüm kararları alındığından, hizmet içi eğitim konusu da tartışılır. Bu nedenle başka amaçlarla yapılan toplantılarda da gündeme gelen hizmet içi eğitim sorunları ele alınabilir. Özel bir gündemle yapılan grup toplantılarda hizmet içi eğitim ihtiyacı grup üyeleri tarafından saptandığı gibi bu ihtiyacın karşılanması için yapılacak etkinliklerin planlanması ile ilgili kararlarda alınabilir. Bu nedenle örgütlerde hizmet içi eğitim ihtiyacının sağlanmasında en çok etkili biçimde kullanılan yöntemlerden birisi grup toplantılarının düzenlenmesidir.

Yapılan İşlemler

1. Toplantının amacı saptanır ve gündem tasarlanır.
2. Toplantıya katılacak ilgililer belirlenir ve isim listesi çıkarılır.
3. Toplantı için ilgililerden gerekli izin alınır.
4. Hizmet içi eğitimle ilgili bilgiler sağlanarak kolaylıkla sunulacak hale getirilir.
5. Toplantı gündemi ile birlikte özet bilgiler katılacaklara gönderilir.
6. Toplantıya katılacak olanlara önceden informal görüşme yapılır.
7. HİE ihtiyacını saptamaya yarayacak sorunlar ve somut örnekler belirlenir.
8. Toplantı yerinin, ortamın iyi olması için hazırlıklar yapılır.

9. Toplantıda daha önce yapılan ve yapılmakta olan HİE etkinlikleri ile sonuçları açıklanır.
10. Karşılaşılan sorunları oluşturan nedenler ile etkileme şekil ve şiddeti belirlenir.
12. HİE yolu ile çözümlenebilecek sorunlar analiz edilir.
13. HİE ihtiyacını belirleyen durumlar maddeler halinde sıralanır.
14. HİE sonundaki beklentiler, yararlar, amaçlar ve ölçütler saptanır.
15. Yapılması önerilen HİE programının zaman, süresi ve yeri ile ilişkin görüşler alınır.
16. HİE ihtiyacını somut olarak gösteren nedenler açıklanır ve kararlar alınır.
17. Toplantı tutanağı yazdırılır ve katılanlara imza ettirilir.
18. Toplantı tutanağı incelenir.
19. Görüşme ve alternatifler gruplandırılır.
20. Hizmet içi eğitimine ilişkin öneriler ve kararlar belirlenir.
21. Gerekli inceleme ve görüşmeler yapılır.
22. İhtiyaçla ilgili karar ve öneriler listelenir.
23. HİE ihtiyacı rapor halinde yazılır.

Toplantı Gündemi

Yapılacak toplantıdan önce katılacak üyelere aşağıdaki hususlarda bilgi verilmesini sağlayan yazılı bir duyuru niteliğindedir. Üye sayısına göre çoğaltılır ve toplantı ile ilgili dokümanlarla birlikte katılacak üyelere birer adet aşağıdaki maddeler gönderilir:

- a) Toplantının adı.
- b) Sürekli toplantılar için numarası.
- c) Toplantının amacı.
- d) Toplantının yapılacağı yer.
- e) Toplantının yapılacağı gün.
- f) Toplantının başlayacağı saat.
- g) Toplantıda ele alınacak konular.
- h) Toplantıya katılacak üyeler.

i)Varsa ekler (Toplantı ile ilgili dokümanlar).

Toplantı Tutanağı

Toplantı sırasında ele alınan notlardan yararlanılarak toplantı sonunda düzenlenen rapordur. Toplantıya katılan üyelere imza ettirilerek yeteri kadar çoğaltılır. Tutanağın altında toplantı başkanı ve üyelerin imza etmeleri için isimleri ve unvanları yazılır. Üye kararların tümüne katıldığında doğrudan imza eder. Katılmadığı karar varsa, üye önce hangi karara katılmadığını yazar, sonra imza eder. Şayet karara katılmama nedenini açıklama gereği duyarsa isminin üstüne veya hizasına karşı oy yazar ve imza eder. Karşı oy vermesini gerektiren durumun ayrıca yazdırılarak toplantı tutanağına eklenmek üzere alınır ve eklenir. Üyeler isterlerse kendilerine toplantı tutanağında birer kopya verilir. Toplantı tutanağında aşağıdaki hususlar yazılır:

- a) Toplantının adı.
- b) Sürekli toplantılar için numarası.
- c) Toplantının yapıldığı yer.
- d) Toplantının yapıldığı tarih.
- e) Toplantının yapıldığı saat.
- f) Toplantıya katılanların isimleri.
- g) Toplantıya katılmayanların isimleri.
- h) Toplantı konulan, görüşülen konular.
- i) Ortaya konular diğer sorunlar.
- İ) Konuşma özetleri, alternatifler.
- k) Toplantıda alınan kararlar.
- I) Toplantıya katılanların imzaları.

Yararlı Yönleri

1. Toplantıda bulunanların HİE katkıları sağlanır.
2. HİE ilişkin kurumda birimler arası işbirliği ve ilişki sağlanır.
3. HİE ile ilgili kararların yazılı kaynağı elde edilir.

Sakıncalı Yönleri

1. HİE karşı olanların olumsuz tutumları çalışmalarını engeller.
2. Toplantıda olumsuz yönde alınan kararların gelecekte değiştirilmesi güç olur.

Dikkat Edilecek Hususlar

Grup çalışmalarının başarısı, grubu oluşturan üyelerin katkılarına bağlıdır. İsteksiz, görüşleri esasta farklı, peşin hükümlü, çok fazla konuşan veya uyuklayan üyelerle yapılan toplantılardan olumlu sonuç alınmaz. Grup çalışmalarını başarılı kılmak için aşağıda maddeler halinde yazılı prensip ve teknikler göz önünde bulundurulur:

1. Toplantı yerine katılanların rahat çalışabilmeleri için uygun fizikî ortamın sağlanması,
2. Gündemin amaca uygun biçimde ayrıntılı hazırlanması, yapılacak çalışmalarını kapsamaması,
3. Yapılacak açıklama için hazırlıkların eksiksiz yapılması, yazılması ve dağıtılması,
4. Toplantıya katılacaklar ile önceden görüşme yapılması, olumlu karar alınması için destek sağlanması,
5. Toplantı gün ve saatinin iki veya üç gün önce yeniden hatırlatılması,
6. Toplantı için sekreteryanın kurulması, hizmetlerin kusursuz olması,
7. Karşılama ve ağırlamanın samimi bir havada yapılması, toplantıya zamanında başlanması,
8. Oturum başkanı ve katılanlara yapılan çalışmaların ve amacın açıklanması,
9. Hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koyacak sorunların gruba yöneltilmesi,
10. Toplantının dikkatle izlenmesi, başkana yardım edilmesi, hatırlatmalar yapılması,
11. Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamayı sağlayacak nitelikteki görüşlerin kaydedilmesi,
12. Toplantı tutanağının tutulması, kararların sıra ile yazılması ve katılanlara imza ettirilmesi.

2.13.3. Görüşme–Mülakat Yapılması

Bir örgütte hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitimi planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile saptanabilir. Mülakat, belirli bir amaca yönelik olarak iki kişinin yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmasıdır. İki kişinin arasında ilişkinin kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık

kullanılan mülakat adı verdiğimiz bireysel görüşmedir. Bu teknik uygulanırken görüşülen, sorunları cevaplayan kişi gereksinimleri karşılayabilmeli, görüşme sonunda cevaplar özetlenmeli, beklenenlerle söylenenler arasında ilişki kurulmalıdır.

Görüşmede amaca ulaşmak üzere gerekli bilgileri cevap olarak sağlayacak sorular üç kısma ayrılır:

2.13.3.1. Özgün –Serbest- Sorularla Yapılan Görüşme: Örgütte yapılmış veya yapılacak hizmet içi eğitime ilişkin olarak ilgililerin görüşlerinin alınması istendiğinde amaç belirlenir, ancak konuya ilişkin soru listesi hazırlanmaz. Görüşülen kişiye mülakatın amacı açıklanır ve sohbet şeklinde serbest konuşma sağlanır. Konuşma sırasında gerektiğinde sorular sorulur ve açıklama yapması istenir. Hizmet içi eğitim ihtiyacına ilişkin görüşler bir hata yapmamak için kendisine tekrar ettirildikten sonra kaydedilir.

2.13.3.2. Açık Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme: Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptama amacına ulaşmak için beklenen verileri elde etmeye yarayacak sorular hazırlanır ve görüşme formunu yazılır. Görüşmenin amacı açıklandıktan sonra, önceden hazırlanan sorular sıra ile sorulur ve alınan cevaplar yazılır veya başka bilgilerin de elde edilmesini gerekli kılıyorsa, arada sorular yöneltilir.

2.13.3.3. Yarı Kapalı Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme: Görüşme amacına ulaşmak üzere gerekli bilgileri sağlayacak sorular hazırlanır. Bu sorulara verilebilecek cevapların bir kısmı önceden kestirilebiliyorsa, maddeler halinde saptanır. Görüşme formunda her sorunun altında üç veya dört muhtemel cevap yazdıktan sonra, bir cevap için yeteri kadar boş yer bırakılır. Görüşme sırasında yönetilen soruyu alınan cevap belirlenenden başka ise boş bırakılan kısma yazılır. Bu tür sorularda yapılan görüşme daha kısa zamanda tamamlanır ve sonucun değerlendirilmesi daha kolay olur.

Yapılan İşlemler

1. Yapılacak görüşmenin amacı saptanır ve sınırlandırılır.
2. Örgütün yapısı, çalışanları ve üretim süreci hakkında bilgi edinilir.
3. Kimlerle görüşme yapılacağı belirlenir ve isim listesi düzenlenir.
4. Amaca ve görüşülecek bireylere göre uygun sorular hazırlanır.
5. Yarı kapalı uçlu sorular için muhtemel cevaplar yazılır.
6. Görüşme formu hazırlanır. Gerekirse ön deneme yapılır ve geliştirilir.

7. Görüşme planı tasarlanır.
8. Görüşme yapılacak şahıslarla zaman ve yeri kararlaştırılır.
9. Mülakat için uygun bir yer ve ortam sağlanır.
10. Mülakat amacı açıklanır ve sorular sorulur.
11. Bulgulan oluşturan cevaplar kaydedilir.
12. Gerekli çizelgeler hazırlanır.
13. İstatistik işlemler yapılır.
14. Veriler yorumlanır ve kıyaslanır.
15. HİE ihtiyacına gösterir rapor hazırlanır.

Yararlı Yönleri

1. Her soruya cevap alınır ve tamamlayıcı bilgiler sağlanabilir.
2. Soruların cevapları ile birlikte sorunların çözümü yolları ortaya çıkabilir.
3. Fikirler serbestçe açıklanabilir. Saptanan amacın ötesinde eğitime ilişkin olgu ve görüşler ortaya çıkabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Uygulanması zaman alır.
2. Bireylerin iyimser, karamsar olmaları sonucu etkiler.
3. Genellikle az sayıda kişinin görüşüne göre karar verilir.

Dikkat Edilecek Hususlar

Görüşme yolu ile veri toplama, en güvenilir tekniklerden biridir. Özellikle hizmet içi eğitim ihtiyacını saptayacak kişi, bu konuda görüşmeyi kendisi yapabiliyorsa, gerekli tüm verileri ve kanıları elde edebilir. Mülakatın başarılı olabilmesi için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Soruların amaçlara uygun hazırlanması ve görüşme formuna yazılması,
2. Görüşmelerin normal koşullarda 15-20 dakikada bitirilebilecek şekilde tasarlanması,
3. Görüşme için izin ve randevuların alınması,
4. Soruların formdan okunması, aynen sorulması,

5. Gerektiğinde açıklama yapılması,
6. Cevapların ilgi ile izlenmesi, acele edilmemesi,
7. Tartışma yapılmaması, konu dışına çıkılmaması,
8. Cevap sıralama veya derecelendirmeyi gerektiriyorsa tekrar edilmesi,
9. Cevaplarda yorum yapılmaması, aynen kaydedilmesi,
10. Ses alma cihazının izinsiz kullanılmaması,
11. Mülâkat formunun sonradan cevaplandırmak üzere bırakılmaması.

2.13.4. Anket Uygulaması

Örgütlerde hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak ve ilgili görüşleri elde etmek üzere çeşitli araçlar uygulanmaktadır. Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yönetilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derece doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinimlerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarayacak özelliklerle ilgili sorularla hazırlanır. Anketler, kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden istenilen bilgileri toplama olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anketler diğer bilgi toplama araçlarına kıyasla daha az masraflıdır. Hazırlanması ve uygulanması ile ilgili ilkelere uyulduğunda etkili bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir. Anketler görüşleri alınmak istenen kişilere verilir veya posta ile gönderilir. Sorular amaçlara uygun olarak veri sağlayacak şekilde kapalı veya açık uçlu olmak üzere iki şekilde hazırlanır.

Kapalı uçlu sorular, anket ile ele edilmesi istenilen bilgiyi cevap olarak alacak soru kolay anlaşılır bir şekilde ifade edilir. Sorunun altında beklenen cevaplardan biri veya daha fazlasını kapsayan bilgiler, yan taraflarında işaret yeri bırakılacak şekilde sıralanır. Saptanan cevapla dışında bir durumun olabileceği kanı veya kuşkusu varsa, anketi dolduran kişinin görüş ve cevabını yazabileceği bir boşluk bırakır.

Açık uçlu sorular, anket sorularını cevaplayacak kişinin kendi ifadesini kullanarak yazmasını gerektiren soru tipidir. Kişilere istedikleri gibi cevap verme olanağı

sağlandığından yararlı, ancak cevaplandırılması kapalı uçlu olanlara kıyasla zor ve zaman alıcıdır. Kolaylıkla değerlendirilmesi için cevapların anlaşılır, açık ve maddeler halinde yazılması istenir. Bu tip sorular genellikle anket sorularını cevaplayan kişinin, bunların dışında konuya ilişkin görüşlerini ortaya koyma olanağı sağlamak üzere anketin sonunda sorulur ve yeteri kadar boşluk bırakılır.

Yapılan İşlemler

1. Anket uygulamasının amacı saptanır ve sınırlandırılır.
2. Anket sorularını cevaplayacak kişiler belirlenir.
3. Evren seçilir, gerekirse örnekleme yapılır.
4. Sorular ve beklenen uygun cevaplar tasarlanır.
5. Tasarlanan sorular gruplandırılır, sıralanır ve form hazırlanır.
6. En az bir açık uçlu soru tasarlanır ve eklenir.
7. Deneme uygulaması yapılır ve ilgililerin görüşleri alınır.
8. Ön uygulama sonuçları ve önerilene göre anket formu geliştirilir.
9. Anketin uygulama amaç ve şekli ile ilkeler yazılır.
10. Anketin uygulama planı hazırlanır.
11. İlgililerden izin alınır.
12. Anket formları kişilere veriler veya anketörlerle uygulanır.
13. Posta ile gönderilecekse, iade zarfları ile birlikte gönderilir.
14. Formların geri gönderilmesi ve toplanması izlenir.
15. Gerekirse yeniden hatırlatma yapılır ve gönderilir.
16. Toplanan anketler kontrol edilir, geçerli anketler sıraya konur.
17. Geçersiz görülenler, çıkartılır ve sıralanır.
18. Kapalı uçlu soru cevapları için bilgi işlem yönergesi hazırlanır.
19. Cevaplar istatistik işlemlerle kullanılır hale getirilir.
20. Verilerle elde edilen sonuçlar çizelge ve grafiklerle açıklanır.

21. Açık uçlu soruların cevaplar gruplandırılır ve sıralanır.
22. Gerekirse konu hakkında ve kaynaklar taranarak bilgi toplanır.
23. Elde edilen verilen yorumlanarak hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır ve raporu yazılır.

Yararlı Yönleri

1. Kısa zamanda az masrafla çok sayıda kişinin görüşü alınır.
2. Cevaplayan kişiler fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir.
3. Veriler istatistik işlemlerle kolay anlaşılır hale getirilebilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Önceden belirlenemeyen bazı tepkiler cevapları etkiler.
2. Cevaplayan şahsın tutumunu belirlemek güçtür.
3. Soruların nedenleri açıklanmadığından çözüm yollarının önerilmesinde etkinlik derecesi düşüktür.

Dikkat Edilecek Hususlar

Anket kısa zamanda hazırlanıp uygulanabilir. Anketle hizmet içi eğitim gereksinmesinin saptanabilmesi için cevaplayacak kişilerin istekli, samimi ve açık cevap vermeye hazır, soruların anlaşılır olmaları gerekir. Cevaplayan soruları yanlış algılar, kendisini serbest hissetmez, soruları cevaplandıracağı seviyede olmaz, önem vermez, aşırı iyimser veya kötümser tutumla cevaplarsa istenilen sonuç alınamaz. Anket soruları cevaplayan kişi, hazırlayanlarla karşı karşıya gelemediğinden, anlayamadığı veya kuşkulandığı durumlarda aydınlatılması çoğunlukla olanaksızdır. Bu nedenle anket hazırlanırken aşağıda belirtilen hususlar yerine getirilmelidir:

1. Soruların amaçlara uygun hazırlanması,
2. Örneklemin iyi yapılması ve evreni temsil etmesi,
3. Soruların anlaşılır şekilde ifade edilmesi,
4. Soruların varolan durumu ile görüşleri yansıtacak biçimde hazırlanması,
5. Seçimlik cevapların en az iki en çok dokuz adet olması,
6. Soruların konulara göre gruplandırılması ve sıralanması,

7. Açık uçlu sorular için yeteri kadar boşluk bırakılması,
8. Açıklamanın yapılması ve örnek verilmesi,
9. Toplanan anketlerin gönderilenlerin az %80 olması,
10. Verilerin istatistik işlemlerle yorumlanabilir hale getirilmesidir.

2.13.5. Gözlem Yapılması

Bir örgütte çalışmakta olan bireyin eğitim ihtiyacını saptamak üzere işbaşındaki çalışmaların izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Bu bakımdan yapılan işlemler iş testine benzer. Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Amaca göre planlanan gözlem haberli veya habersiz olarak yapılabilir.

2.13.5.1. Haberli gözlem: Davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı iş açıklaması istenir.

2.13.5.2. Habersiz gözlem: Davranışları gözlenecek bireye haber verilmeden çalışması izlenir. Gözlem sonuçları kaydedilerek bireyin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır. Örgütlerde hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada genellikle haberli gözlem yapılır.

Yapılan İşlemler

1. Gözlem amacı ve kapsamı belirlenir.
2. Çalışması gözlenecek bireyler ve kurumda gözlem yerleri saptanır.
3. Gözlenecek bireyin yaptıkları işler belirlenir.
4. Belirlenen işler analiz edilir.
 - İşlerin işlemleri.
 - Her işlemin normal süresi.
 - Beklenen tutum-iş alışkanlıkları.
 - Ortaya konulacak ürünün nitelik ölçütleri belirlenir.
5. Gözlem formu tasarlanır.
6. Denenir ve görüş alınarak geliştirilir.
7. Gerekli izin alınır, ortam sağlanır.

8. Bireylerin çalışmaları haberli ve habersiz olarak izlenir.
9. Gözlem formundaki faktörlere göre kıyaslama yapılır.
 - İşlemlerin sıra ile ve doğru olarak yapılması.
 - İşlemlerin belirlenen sürelerde tamamlanması.
 - Tutumla ilgili davranışları göstermesi izlenir.
10. Ortaya konulan ürünün normlara uygun olma derecesi belirlenir ve kaydedilir.
11. Gözlem sonuçları ile beklenenler karşılaştırılır, kaydedilir.
12. Elde edilen sonuçlar kıyaslanır ve yorumlanır.
13. Bireylere hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılması gereken bilgi, beceri ve tutumdan oluşan davranışları saptanır.
14. Gözlem sonuçları açıklanır ve bulguları raporlanır

Yararlı Yönleri

1. İş başında bireyin uygulama, iş yapma becerisi ile tutumu belirlenir.
2. Bireyin iş başındaki eğitim ihtiyacı saptanır.
3. Gözlem formu üzerindeki sonuçlar delil olarak saklanabilir ve yorumlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Gözlem yapılması zordur ve uzun zamandır.
2. Gözlemcinin yeterlik durumu sonucu etkiler.
3. Gözlenen bireyin duyuşsal ve kasdî davranışları gerçeğin ortaya çıkmasını engeller.

Dikkat Edilecek Hususlar

Gözlem yapılış maksadına göre haberli ve habersiz olarak yapılabilir. Habersiz gözlem, çalışmalar gizlice izlendiğinde görülen durumların saptanması için yapılır. Denetim niteliği taşıyan bu tür gözlem hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamada yeterli olamaz. Haberli gözlemde amaç, bireyin çalışmasında davranışlarını ve ortaya koyduğu ürünü gözlemek, beklenenler ile var olanlar arasındaki farkı saptamaktır. Gözlem yaparak hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Gözlem yapacak bireyin gözleneceği kişilerin yaptığı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması.

2. Gözlem formunun iş analizi yapılarak hazırlanması ve aşağıdaki unsurları eksiksiz kapsaması.

- İşlemler ve basamakları.
- Her işlem için normal süre.
- Beklenen iş alışkanlıkları.
- Kalite ölçüleri ve normları.

3. Gözlem formunun eksiksiz ve geliştirilmiş olması.

4. Gözlemin haberli ve habersiz olarak uygun olarak yapılması.

5. Gözlemin gerekirse iki veya daha fazla birey tarafından yapılması, sonuçların karşılaştırılması.

6. Gözlem sonunda faktör analizi yapılması, gözlenen ve beklenenlerin karşılaştırılması.

7. Gözlem sonuçlarının yalnız hizmet içi eğitim ihtiyacını saptama amacı ile kullanılması, gizlilik ilkelerine özen gösterilmesi.

2.13.6. Test Uygulaması

Bir örgütte çalışan bireylerin eğitim ihtiyaçlarını saptanması, bir bakıma, eğitim noksanlığının, kişinin yeterliklerinde giderilebilecek nitelikte eksikliğini ortaya koymaktadır. Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur. Ölçme sonucunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Değerlendirme, beklenen ile ölçme sonunda elde edileni karşılaştırarak, kıyaslanarak ve yorumlayarak bir hükme varma, yargıya varma sürecidir. Hizmetiçi eğitim ihtiyacını ortaya koymak ve buna dayalı öğretim programlarını hazırlamak üzere aynı anda bir veya daha fazla test kullanabilir. Test soru tiplerinin belirlenmesi ve hazırlanabilmesi için görev tanımlarının yapılması gerekir. Eğitim ihtiyacını saptamak üzere testler, ön test veya tanıma testi niteliğinde olur Bu testler uygulanış şeklinde göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayrılır.

2.13.6.1. Sözlü Testler: Bireylerin belirli konularda bilgi ve görüşlerini saptamak üzere hazırlanır. Sorular kişide aranılan niteliği ortaya koyacak şekilde tasarlanır ve bireye yöneltilir. Verilen cevap istenilen ile karşılaştırılarak bir yargıya varılır.

2.13.6.2. Yazılı Testler: Klasik ve objektif yazılı test olmak üzere iki şekilde hazırlanır. Klasik tip testlerde, sorularda birey cevabını, kendi ifadesini kullanarak tanzim eder. Doğru-yanlış, çoktan seçmeli, eşleştirme ve tamamlamalı veya karışık tip sorularla hazırlanan testler diğerlerine kıyasla daha kapsamlı olur.

2.13.6.3. İş Testleri: Bu testler daha ziyade bireyin beceri ve tutumunu ortaya koymak ve bu alandaki eksikliğini saptamak üzere hazırlanır. Bireyden beklenen davranışlar ve ölçütleri iş analizi yolu ile belirlendikten sonra iş performans testleri hazırlanır. Eğitim ihtiyacı saptanacak birey işini yaparken izlenir ve beklenen davranış ile kendi davranışları arasındaki fark kaydedilir.

Yararlı Yönleri

1. Her alan ve kademedede kazanılması gereken, bilgi, beceri ve tutumlar kolaylıkla belirlenebilir.
2. Testler kısa zamanda uygulanır ve sonuç alınabilir.
3. Bireyler başarılarına göre gruplandırılır.
4. Test sorunda elde edilen ölçme sonuçları kolaylıkla kıyaslanabilir ve yorumlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Bireysel farklılıklar ölçme sonuçlarını etkiler.
2. Testlere ve sınava karşı duygusal bir çekingenlik vardır.
3. Hazırlanması için analizi görev tanımlanması ve iş analizi yapılması gerekir.
4. Testler her durumda uygulanamaz ve katılmaya isteklendirmek güçtür.

Dikkat Edilecek Hususlar

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasında test uygulama tekniği pek az kullanılmaktadır. En belirgin nedenleri, test hazırlama güçlüğü, eğitime katılacak kişileri bir araya getirerek uygulamada karşılaşılan sorunlar ile sınavın bireyler üzerindeki psikolojik etkisidir. Bu

zorlukları olmasına karşın özellikle, hizmet içi eğitim programına katılmak üzere seçilen bireylerin öğretimi kolaylaştırma amacı ile gruplandırılması için ön veya tanıma testi niteliğinde hazırlanmasında yarar vardır. Testler hazırlanırken aşağıdaki maddeler halinde yazılı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır: ⁴¹

1. Test hazırlanacak görev veya iş alanı ile ilgili görev tanımlanması ve iş analizi yapılması,
2. Amaçların sınıflandırılması bilgi, beceri ve tutum ile ilgili amaçların belirlenmesi,
3. Test çizelgesi hazırlanması ve davranış tanımlayan ayrıntılı amaçların yazılması,
4. Soru tiplerinin amaçlara ve düzeylere göre belirlenmesi,
5. Test sorularının geçerlilik, güvenirlik ve objektiflik niteliklerine uygun şekilde hazırlanması,
6. Test için cevap anahtarı hazırlanması,
7. Testlerle ilgili açıklama yapılması ve gerektiğinde örnek verilmesi,
8. Soruların açık ve seviyeye uygun olarak ifade edilmesi, kilit veya önemli kelimelerin altlarının çizilmesi,
9. Özellikle iş testlerinde uygulama esnasında düzeltme yapılması ve devam ettirilmesi,
10. Test uygulaması için uygun zaman ve yer seçilmesi, ortam sağlanması.

2.14. EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

Hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlenmesinden sonra hizmet içi eğitim hedefleri saptanır. Bir diğer anlatımla hizmet içi eğitim planlaması yapılır. Tespit edilen her hizmet içi eğitim ihtiyacı için mutlaka bir eğitim programı hazırlamak gerekmez. Bazı ihtiyaçlar mikro düzeydedir, yani az sayıda kişi için geçerlidir. Hizmet içi eğitim programı beklenen yarar ile programın maliyeti arasında bir denge gözeterek oluşturulur. ⁴²

⁴¹ Taymaz, Haydar (1997 Hizmet İçi Eğitim, Syf.40-50, TAKAV Matbaası, Ankara.

⁴² William, Tracey (1992) Management Training and Development Systems, S.20, Amacom Books; 3rd edition, USA.

2.14.1. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması

Bu aşamada, hizmet içi eğitim şartları somut bir şekilde belgelenir ve yöneticilere bilgi verilir. Program şartnameleri, programın düzenlenmesi hakkındaki bilgileri içerir. Hazırlanan program şartnamesi önce yönetime sunulur. Onaylandıktan sonra katılımcılara da verilebilir. Program şartnameleri, planlama sürecinin önemli bir kısmını teşkil eder. Dersler hakkında ortak bir referans oluşturulur. Ayrıca program şartnameleri programın değerlendirilmesinde de bir kontrol aracı görevi görür. Program şartnameleri genellikle dört bölümden oluşur.

1. Programın arka planı: Programa neden ihtiyaç duyuluyor, programın örgüt stratejisi içindeki yeri nedir, programı etkileyen geçmişteki ve şimdiki çevresel faktörler nelerdir, vb. konulardan oluşur.

2. Eğitilecek kişilerin tanımlanması: Eğitime katılacak işgörenin özellikleri ve eğitim ihtiyaçları belirtilir.

3. Programın amaçları: Program şartnamesinin en önemli kısmıdır. Programa katılanlara hangi bilgi beceri, tutum ve davranışların verileceği, programdan beklentiler açıklanır.

4. Programın gerekleri ve çekinceleri: Programın süresi, bütçesi, katılımcıların sayısı, konular, öğretme ve değerlendirme yöntemleri gibi öğeleri içerir.

2.14.2. Ders Planlarının Oluşturulması

Eğitim uzmanları, uygulanacak programın bütün konularını ve eğitim yöntemlerini belirler. Program şartnamesi katılımcılara gönderilir. Derslerin yapısı ve şekli konusunda eğitim uzmanları ve ilgili kişilerin katıldığı toplantı düzenlenir. Programın yöneticisi bu toplantıya başkanlık eder. Daha sonra programın yapısına ve karmaşıklığına göre bir plan formatı hazırlanır.

2.14.3. Kullanılacak Araçların Sağlanması

Derslerin uygulanmasında gerekli her türlü fiziki koşul ve araç gereç program başlamadan temin edilmiş olmalıdır. Bunun için daha önce araçlar hakkında bilgi edinilmiş olmalıdır. Temin edilen araçlar plan formatıyla karşılaştırılmalı ve kontrol edilmelidir.

2.14.4. Pilot Uygulama

Yeni bir programa başlamadan önce pilot uygulama yaparak o ana kadar ortaya çıkmayan sorunlar hakkında bilgi edinilebilir. Pilot uygulamada katılımcıların kim olacağı ve programın süresi planda yer almalıdır. Pilot uygulamanın başarılı olmasıyla birlikte esas programa başlanır.⁴³

2.15. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM PLANLAMASI

Amaçları belirlenmiş bir işgören eğitimi değişik türlü eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce, uzun süreli eğitim planları kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir. Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Bazı durumlarda eğitim planları buna yönelik profesyonel kurumlarca veya uzmanlarca hazırlanabilir.⁴⁴

Eğitimin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için eğitim planlaması yapılmalıdır. Eğitim planlarının önemli yönü işletmenin kalifiye eleman veya uzman işgücü gereksinmesinin ayrıntılarıyla belirlenmesidir. Bu amaçla her işletme uzun, orta ve kısa sürelerde hangi bölümlerde ne gibi yeteneklere haiz elemanlara gereksinme duyulduğunu geçmiş tecrübelerle dayanarak, şimdiki durumu analiz ederek ve de gelecek yıllar için tahmin yürüterek saptamaya çalışır. Bunun için her şeyden önce işletmenin temel sorunlarının ve gelişme sürecinin çok iyi tanınması gereği ön plana çıkmaktadır. Sözgelimi, işletmede yeni bir bölüm faaliyete geçecekse bu bölüm için gerekli iş görenlerin eğitilmesi sorunu ortaya çıkar. Üretimde kalitenin iyileştirilmesi, yeni araç ve gereçlerin işletmeye alınması, ücret sistemlerinde değişme gibi işletme içi sorunlar, rekabet olanakları, pazar araştırılması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişme gibi dış unsurların yakından incelenmesi ve işletmenin her bölümü tarafından gerek duyulan yetenekli eleman ihtiyacının saptanması

⁴³ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, S.201, Pano Ofset, Ankara.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001) Personel Yönetimi, S.135, Furkan Ofset, Bursa.

zorunludur. Bu nedenle bütün bölümlerin eğitim müdürlüğü ile sıkı işbirliği içinde çalışmasında çok büyük yarar vardır.⁴⁵

Eğitimin Planlanma Safhaları aşağıda belirtilen sıralamaya göre hazırlanır ve uygulanma aşamasına getirilir: (Konunun daha iyi kavranması için İstanbul Kozyatağı'nda faaliyet gösteren Akçansa Çimento A.Ş.'ne ait Eğitim Planlaması örneği ayrıca Ek-2'de verilmiştir.)

1. Yıllık Eğitim Programlarının Çıkarılması: Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri, genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar.

2. Eğitim Konularının Saptanması: Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan işgörenin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

3. Eğitimin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi: Burada birkaç seçenekten söz edilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirebileceği gibi işgörenin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir, ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıda işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.

4. Eğitimde uygulanacak pedagojik yöntemin seçimi: Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, "yapmasını sevmek" ya da, "yapmasını öğrenmek" alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir. Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, önemli olan konu, başlangıçta belirlenen amaçların saptanması ve eğitilenlerin bu yöndeki gelişmelerinin yakından izlenmesidir.

⁴⁵ Bingöl, Dursun (1997) Personel Yönetimi,S.198, Beta Yayınları, İstanbul.

5. Eğitim tekniğinin seçimi: Burada söz konusu olan iş dışı ve iş başı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

6. Eğitilecek kişilerin seçimi: Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin mahiyetine göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

7. Eğitim süresinin saptanması: Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle iş göreni işbaşından uzaklaştıracak gerçekleştirilen eğitim programlarının, üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

8. Eğitim yerinin belirlenmesi: Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır. Büro veya fabrikalarda işbaşında yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki, bu tip merkezlerde eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır. Bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinde atölyeler kurulması yönünde gidilmiş örneğin; kalifiye bir işçi ve ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirilecek olanaklar aranmıştır. Fabrikada görülen işler benzeri veya aynıyla merkezlerde öğretilmekte, işlerin akışı, tekniği, gerekleri bütün ayrıntılarıyla işçiye gösterilmektedir. İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurma yolunu tutmuşlardır. Bunlar; “İşletme Genel Yönetim Yerinde Kurulan Eğitim Merkezleri” ve “Fabrikalarda Kurulan Bölgesel Eğitim Merkezleri”dir.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara geniş yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamakları işgal eden iş görenlerin yetiştirilmesi söz konusudur ve pratik çalışmalara öncelik verilir.

Genel eğitim merkeziyle bölgesel eğitim merkezleri arasında işbirliği ve iş bölümüne gidilmesi gerekir. Çok iyi organizasyonlarda bile tam bir başarıya ulaşmayı güçleştiren çeşitli engeller ortaya çıkabilir. Özellikle genel eğitim merkezine uzak işyerinde çalışan işgörenin kursları yakından izlemesi, seminer ve konferanslara katılması sorun yaratabilmektedir. Bu nedenle işyerine yakın yerlerde eğitim merkezlerinin açılması, teknik ve sanayi gelişimi için olduğu kadar modern eğitimlerin de uyguladığı yöntemlerdir. Gerçekten bölgesel eğitim merkezleri işyerine yakın olmakla, gerçek eğitim gereksinmesini çok daha iyi saptayabilmekte, çok daha yararlı ve etkili sonuçlara ulaşabilmektedir. Bununla beraber bölgesel eğitim merkezleri açmak, bunlar için de gerek teorik eğitime ve gerekse pratik çalışmalara yer vermek son derece maliyetlidir. Özellikle pratik çalışma için özel araç ve gereçlerin temini, yer temini, eğitici personel bulunması hem çok güç hem de kısa devrede kar marjını yükseltmeyeceğinden çok masraflı görülmektedir. Oysa işbaşında eğitim bu güçlüklerden ve masraftan geniş ölçüde arındığından, işletmelerin büyük kısmı bölgesel merkezlerde eğitim uygulamasından kaçınırlar.

2.16. EĞİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI

Eğitimde beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli mali imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plânsız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da yaratabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur. Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, işbaşında eğitim, sevk ve idare eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı ayrı belirlenir ve bir eğitim bütçesi çıkarılmış olur. Bütçe düzenlenmesinde eğitim türüne göre bir sınıflandırma da yapılabilir. Örneğin, duyarlık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı kalemlerde gösterilir. Eğitim

için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel ya da proje bütçeleri hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elemanı bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen (TÜSSİDE gibi) özel bir eğitim programına eleman göndermek istediğinde bununla ilgili proje bütçesi hazırlamak durumundadır. Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir:

1. Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
2. Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
3. Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video, teksir makinası vs. gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
4. Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
5. Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim konseyi tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.⁴⁶

⁴⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001) Personel Yönetimi, S.141, Furkan Ofset, Bursa.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

3.1. KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Dünyada meydana gelen iktisadi, sosyal ve teknolojik gelişmeler, yetişmiş insangücü unsurunun öneminin artarak devam edeceğini göstermektedir. Gelişmiş ülkeler ile aralarındaki uçurumu kapatma gayreti içerisinde olan az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler de milli kalkınma sürecinin kalifiye insan gücü eliyle gerçekleşeceğini kavramaya başlamışlardır. Devletin görevlerinde farklılaşmalar, kalifiye çalışan ihtiyacının çoğalması, bu boşlukları doldurma zarureti, hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Kamu kuruluşlarının görevlerini etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri, milli kalkınmaya katkıda bulunabilmeleri için tüm örgütsel düzeylerde değişik görevleri yerine getirme kapasitesine sahip kamu görevlilerinin yetiştirilerek, kamu hizmetinin gereği olan bilgi ve beceri ile donatılması, hizmet esprisinin kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca kamu kesiminde ekonomik, teknik ve toplumsal içerikli yeni görevlerin ortaya çıkışı, kamu yönetimi sisteminin çok iyi işlemesini, yani etkili ve bilimsel olmasını zorunlu kılmıştır.

Hizmet içi eğitim, herhangi bir kurum personelinin belli bir amaca göre yetiştirilmesi olarak görülebilir. Kurumda çalışan personeli eğitmedeki amaç, personelin bilgilerini arttırmak, maharetlerini geliştirmek, kaynaşmalarını sağlamak ve davranışlarına olumlu bir yön vermektir. Konferans, kurs, seminer veya daha başka öğretim metotları uygulamak yoluyla personelin, yaptığı işlerle ilgili olarak hem teorik hem pratik yönleriyle daha bilgili, daha yetenekli ve ayrıca daha olumlu bir davranışa sahip olması istenir. Hizmet içi eğitimi temel faktörlerden biri olan emekten azami verim almayı hedef tutan bir faaliyet olarak nitelendirebiliriz.

21.7.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında hizmet içi eğitim, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitim olarak tanımlanmaktadır. Konuya ilişkin çalışmalarda tanımlar, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı ile paralellik arz etmektedir. Burada da hizmetin içinden yapılan, işgörene hizmetle ilgili bilgileri veren, beceri kazanmasını sağlayan sistemli bir eğitim etkinliği olarak belirtilmektedir. İlgili personele görevini yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranış biçiminin öğretilmesi, çalışanın verimliliğine katkıda bulunabilecek

bilgi, beceri ve davranış biçimlerine sahip kılınması süreci olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷ Bu eğitim, personelin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen bir eğitim olarak göze çarpmaktadır. Kurumun, personelinin hizmete yatkınlığını ve hizmetteki değişime ve gelişmelere ayak uydurmasını sağlamak için sürekli bir biçimde, hizmet içinde eğitmek zorunda olduğu dikkate alındığında; hizmet içi eğitim, örgütte personelin çalışma temposunu hızlandırmanın, şikayetleri, formaliteleri, kırtasiyeciliği, rüşveti, kayırmaları önlemenin, insan kaynağını kurumsal amaçlar doğrultusunda verimli şekilde kullanmanın, hizmetlerde para, zaman ve enerji savurganlığını gidererek maliyeti azaltmanın, en etkili aracı olarak görülebilir.

3.2. KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

İşgörenin, kurumunun amaçlarını gerçekleştirebilmek için istenilen yeterlikte olması gerekmekte, bu sürecin sağlanabilmesi ise hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Kamu sektöründe hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin bir kısmı aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Teknik ve bilimde görülen hızlı gelişme ve değişimler kamu kesiminde uygulanmakta olan bir çok bilgi, teknik ve yöntemleri geçersiz kılmakta, hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.
2. Personelin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği bu aşamada verilen bilgiler daha çok genel kültüre dayandığından, kamusal hizmetlere yönelik olmamakta ve bunun sonucu olarak hizmet içi eğitim, bilgi ve beceri kazandırmada zorunlu olmaktadır.
3. Kamu kesiminde kariyer düşüncesi giderek önem kazanmaktadır. Bu sistemde memur, genç yaşlarda hizmete alınır ve hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazandırılır. Bunun süreklilik kazanarak, her düzeydeki kamu görevlilerinin her aşamada mesleki gelişmeye tabi tutulması önemlidir.
4. Bazı bilgi ve beceriler görev başında kazanılır. Polislik, kaymakamlık, maliyecilik, dışişleri meslek memurluğu gibi hizmetler, kamu kesimine özgü görevler olmaktadır. Bu

⁴⁷ Tülin, Yücel (1989) Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) Hizmet İçi Eğitim, S.123 TODAİE Yayınları, Cilt 22, Sayı I. Ankara.

görevlerin etkili ve yararlı bir biçimde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi ve beceriler ancak hizmete girildikten sonra kazanılabilir.

5. Birey nerede olursa olsun gelişme ve yükselme ihtiyacı duyar. İnsanın gelişme ve yükselme isteği bir tatmin olarak görülebilir. Memurluk ise, bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için elverişli ortamdır ve sonuçta kişisel tatmin de gerçekleşmiş olmaktadır.

6. Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi rastlantılara bırakmayıp sistemli bir duruma getirir. Çünkü öğrenme sürekli bir eylemdir. Ayrıca hizmet içi eğitim, öğrenmeyi mantıklı bir çerçeveye oturtarak bireyin işbaşında ve iş dışında sağlıklı ilişkiler kurmasına da imkan verir.

7. Personelin tanışma, kaynaşma ve motivasyon ihtiyacı personel arasındaki diyalog, etkileşim ve motivasyon açısından ortak bir zemin oluşturur.

3.3. KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇEŞİTLERİ

Hizmet içi eğitim, eğitim veren kuruluşların türüne, eğitimin yapıldığı yere, hizmette bulunan aşama veya görev ve nitelikleri gibi özellikler gözönüne alınarak sınıflandırma yapılabilir. Yaygın sınıflandırma biçimi eğitilenlerin hizmet içindeki aşama ve niteliklerine göre yapılandırılır. Eğitilenlerin hizmette buldukları aşamaya göre hizmet içi eğitim programları iki grupta toplanabilir:

Birinci grup, kamu hizmetlerine ilk defa atanan kamu görevlilerine uygulanan eğitim programlarıdır. Bunlara örnek olarak yön verme ve eşik eğitimleri verilebilir. Yön verme eğitiminde, yeni memur adayına çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesi amaçlanır. Eşik eğitiminde ise personelin bizzat kendisinin çalıştığı yerde görev ve sorumluluklarının öğretilmesi amaçlanır.

İkinci grup, memurluk yaşamının daha ileriki aşamalarında uygulanan bilgi tazeleme ve yeniden eğitim programlarıdır. Personele, görevindeki yeni gelişme, bilgi ve teknikleri hakkındaki verilen eğitime bilgi tazeleme, yeni bir sistemin uygulanmasını yada yeni bir görev nedeni ile verilen eğitime de yeniden eğitim diyoruz.

Burada söz konusu olan, görev ve nitelikleri açısından birbirine benzeyen personel gruplarının ayırt edilmesidir. Bu grupların belirlenmesinde, sınıflandırma yapısı ve pratik ihtiyaçlar rol oynar. İlk ve orta kademe yöneticileri, yöneticilerin eğitimi gibi eğitim etkinlikleri birinci grubu; dosya memuru, sekreterlik, muhasebeci gibi görevleri üstlenenler

ile yapılan eğitim etkinlikleri ikinci grubu kapsar. Hizmet içi eğitim, hizmette bulunulan aşama ve yoğunlaşma gözönüne alınarak da sınıflandırılabilir. Bunlardan; Oryantasyon Eğitimi; kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimdir. Giriş, tanıtma, alıştırma, hazırlayıcı, eşik eğitimi gibi adlar verilir.

Temel Eğitim; bir kurumda işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimdir. Hazırlık, uyarlama, işe yöneltme stajyerlik v.b. adlar verilir. Oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanabilir.

Geliştirme Eğitimi; kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişme ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimdir. Tekamül, yeniliklere uyarlama, tekrarlama eğitimi gibi isimler verilir.

Yükseltme Eğitimi; kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükselme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programdır. Bu tür programlara personelin yetiştirildiği alan düzeyini tanımlayan ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilebilir.

Özel Alan Eğitimi; personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. İlk yardım, iş güvenliği eğitimi, bilgisayar, yabancı dil v.b. bu programlara örnektir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 217 nci maddesi gereğince hazırlanan ve 25.7.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı”na göre hizmet içi eğitim, yurt içinde (aday memurlukta - asli memurlukta) ve yurt dışında olmak üzere 2 ana çerçeve ile sınırlanmıştır.

3.3.1. Yurt İçinde Hizmet İçi Eğitim

Aday memurlukta üç çeşit eğitim söz konusudur. Bunlar; Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve Stajdır. Temel Eğitim; aday memurların asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları, devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan eğitimdir. Temel eğitim programlarında Atatürk ilkeleri, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, inkılap tarihi ve milli güvenlik bilgileri konularına yer verilmek suretiyle “Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik”te belirtilen diğer konulara yer verilir.

Hazırlayıcı Eğitim; adayların kadro ve görevleri dikkate alınarak kurum ve kuruluşun tanıtılması, görevleri, teşkilatı, ilgili mevzuatı ve diğer kurumlarla ilişkileri, aday memurun görevi ile ilgili hususlar ve kurum veya kuruluşun uygun göreceği diğer hususlarla ilgili bilgilere yer verilir.

Staj ise eğitimin, aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgilere ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer bilgileri, kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır.

Asli Memurlukta ise iki çeşit eğitim sözkonusudur. Bunlardan “Verimliliği Artırma Eğitimi” bilgi tazeleme eğitimi ve değişikliklere intibak eğitimi (yeniden eğitim) olarak uygulanır. “Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi” ise kariyer sistemini benimsemiş kuruluşlarda personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik özelliklerinin de geliştirilmesini içerir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar ve bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkan verir.

3.3.2. Yurt Dışında Hizmet İçi Eğitim

Türk Kamu Yönetiminde, kamu personelinin, gelişmiş ülkelerdeki gerek kamu yönetim hizmetlerine ilişkin gelişmeler hakkında, gerekse bu hizmetlerin verilmesine ilişkin olarak eğitimini sağlamak üzere, bu ülkelere gönderilmesi mümkündür. Üstelik bu eğitimi, personelin, yurt dışındaki eğitim merkezlerinde alması yanında, görevle ilgili kurumlarda bizzat gözlemleyerek öğrenmesi de mümkündür.⁴⁸

3.4.KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURULUŞLAR

3.4.1. Devlet Personel Başkanlığı

Eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, hizmet içi eğitim alanında eşgüdümü sağlamak ve eğitim etkinliklerini denetlemek görevi Devlet Personel Başkanlığına verilmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra gerek yabancı uzman raporlarının ülkemizin personel rejimine ilişkin gözlem ve önerileri, gerekse personel

⁴⁸ Bilgin, ,U. Kamil (1997) Kamu Personel Yönetimi, S.108-109, İmaj Yayıncılık, Ankara.

sistemi tatbikatının pratikte ortaya çıkardığı köklü bir reform gereksinimi doğrultusunda bu yönde atılmış önemli girişim olan Devlet Personel Dairesi, Milli Birlik Komitesince 13 Aralık 1960 tarihinde kabul edilen 160 sayılı “Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun”la faaliyete geçmiştir. Daire, bir başkan, beş üyeden oluşan Devlet Personel Heyeti, bir genel sekreter, buna bağlı teknik şube ve bürolardan oluşmaktaydı. Devlet Personel Dairesi, kurumu daha etkin bir yapıya kavuşturmak amacına yönelik olarak 8.6.1984 tarih ve 217 sayılı “Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile yeniden yapılandırılmıştır.⁴⁹ Devlet Personel Başkanlığının kuruluş amaçlarına göz atıldığında (Ek-3), Devlet Personel Dairesinin kurulmasında öne sürülen amaçlardan daha kapsamlı ve somut olduğu görülmektedir. 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca söz konusu başkanlığa kamu personelinin eğitimine ilişkin olarak verilen görevlerden bir kısmı şöyledir:

1. Kamudaki eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu sağlamak,
2. Temel eğitim programlarını hazırlamak,
3. Devlet memurları eğitimi genel planı hazırlamak,
4. Hizmet içi eğitim programlarının esaslarını düzenlemek,
5. Kurumların hizmet içinde yetiştirme yönetmeliklerinin çıkarılmasına yardımcı olmak,
6. Kurumlararası eğitim merkezlerinin açmak, (bu kapsamda 7/7648 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi kamu personeline bir öğretim yılı süresince yabancı dil eğitimi vermektedir.)
7. Eğiticilerin ve eğitim yöneticilerini yetiştirmek,
8. Yönetimin çeşitli uzmanlık alanlarında görevlendirilecek personeli yetiştirmek,
9. Üst kademe yöneticilerini yetiştirmek,
10. Kurumların eğitim faaliyetlerini denetlemek.

⁴⁹ Güler,Birgül (1998) Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme,S.1,Amme İdaresi Dergisi Cilt21,TODAİE Yayınları, Ankara.

3.4.2. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Kurumlardaki eğitim, genelde kurumların görevleriyle ilgili mesleki ve teknik eğitim alanında yapıldığından özellikle çeşitli kademe yönetici ve yönetici adayları statüsünde olanların hizmet içi eğitimlerinin kurumlar dışında merkezi bir kurumda yapılması zorunluluğu vardır. Bu merkezi kurum, bugün kurumlararası nitelikte, sistemli sayılabilecek eğitim yapan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsüdür. Enstitü, bir yandan genç memurları lisansüstü eğitim programı ile yöneticilik mevkileri için, diğer yandan yönetimin ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları için yetiştirmektedir. Enstitü bunların yanında, orta ve üst kademe yöneticileri için kısa süreli eğitim programları da uygulamaktadır. TODAİE 1952 yılında kurulmuş ve 1953 yılında faaliyete geçmiştir. 1958 yılında çıkarılan 7163 sayılı Kanunla bugünkü statüsüne kavuşarak bilimsel, yönetsel ve mali açıdan özerklik ve tüzel kişilik kazanmıştır. Genel olarak üç amaç çerçevesinde faaliyet sözkonusudur:

1. Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına göre geliştirilmesi için çalışmalarda bulunmak,
2. Yönetim konusunda öğretim elemanı yetiştirmek, bu konuda çalışan diğer kurumlara katkılarda bulunmak,
3. Kamu görevlilerinin yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır.

Enstitü çalışmalarının ağırlık odağını “öğretim ve yetiştirme” hizmeti oluşturur. TODAİE'nin günümüzdeki öğretim ve yetiştirme etkinlikleri iki grupta toplanabilir.

1. Lisansüstü öğrenim,
2. Kısa süreli eğitim etkinlikleri.

Lisansüstü öğrenim çerçevesinde; Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı (KYUP) sürdürülmektedir. İki yıl süreli olan bu program öğrencileri, lisans öğreniminden sonra en az 5 yıl kamu görevi yapmış, 45 yaşın altındaki kamu görevlileri arasında sınavla seçilmektedir. Programın ilk yılı TODAİE'de çeşitli ders ve seminerlerle geçmekte, öğrenciler ikinci yıllarını kendi kurumlarında tez hazırlayarak değerlendirmektedirler. TODAİE'nin ikinci tür eğitim etkinlikleri, kamu yönetiminin çeşitli alanlarında düzenlenen kurslar, seminerler, bilimsel toplantılar ve benzeri kısa süreli ulusal ve uluslararası yetiştirme ve eğitim programlarıdır. Bu programlar, orta ve üst düzey yöneticiler ile

kuruluşların destek ve yardımcı birimlerinde görevli uzman elemanlara yöneliktir. Kısa süreli eğitim programlarının bazıları şunlardır: ⁵⁰

1. Yönetici geliştirme kursu,
2. Yüksek düzey yöneticilik seminerleri,
3. Orta düzey yöneticilik seminerleri,
4. Eğiticilerin eğitimi kursları,
5. Halkla ilişkiler seminerleri,
6. Evrak-dosya-arşiv kursları,
7. Teftiş hizmetleri seminerleri.

3.5. KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumlar geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmet içi eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşıp ulaşmadığı konusunda bir değerlendirme yapmak durumundadır. Değerlendirmenin amacı, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir. Örgütlerdeki hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesini belirleme ve program geliştirmede kullanılacak bu dört aşamayı kısaca ele alacak olursak:

Tepki Değerlendirmede; eğitime katılanların eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Tepki değerlendirme bir bakıma katılımcıların duygularının ölçümü anlamını taşır. Çünkü katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğrenmeyi Değerlendirme; hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır. Öğrenme derecesinin gerçeğe yakın olarak saptanabilmesi için çeşitli teknik ve araçlardan faydalanılır. Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır.

⁵⁰ Turgay, Ergun (1996) Bir Örgütsel Gelişme Örnek Olayı, S.9, Amme İdaresi Dergisi Cilt29,TODAİE Yayınları, Ankara.

Davranışı Değerlendirmede ise; eğitim sürecinin katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanmaya çalışılır. Personelin ne ölçüde öğrendiklerini uyguladıkları ortaya konmaya çalışılır, böylece eğitim programının uygulamadaki etkinlik derecesi ortaya çıkarılır.

Sonuçların Değerlendirilmesi; hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları değiştirmesi için yapılır. Bu değerlerin eğitimden sonra oluştuğunu görmek için mutlaka sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmalıdır.

Günümüzde hizmet içi eğitim artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış, planlı, programlı ve zorunlu olarak yapılan pahalı eğitim etkinliği durumuna gelmiştir. Bu nedenle hizmet içi eğitim etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürekli olarak gözden geçirilmeli, değerlendirilmelidir. Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar; sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşip ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.⁵¹

3.6. KAMUDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ETKİNLİĞİ ARTIRILMASI

Günümüzün insanı daha fazla bilgili olmak zorundadır. Özellikle üst kademedeki görev yapan yöneticilerin gerekli yalnız kendi meslek dallarında teorik ve pratik bilgilere değil, sosyoloji, ekonomi, beşeri coğrafya, sosyal psikoloji, halkla ilişkiler, davranış bilimi v.s. alanlarda bilgi sahibi olmalarını da gerektirmektedir.

Kamu örgütlerini ve kullandığı elemanları, değişen toplumsal ve ekonomik şartlara uyumlu kılabilmek, yani onları etkili hizmet görebilecek bir düzeye getirmek için günümüzün kamu yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin bu işlevlerini yerine getirebilecek bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmaları için yetiştirilmeleri gereklidir. Yöneticilerin, eğitilerek hizmet içi eğitimin önem ve yararına inandırılmaları, eğitimin başarı derecesini etkilemektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında düzenlenen eğitim programlarında daha çok kurs, seminer, panel gibi eğitim yöntemleri kullanılmakta,

⁵¹ Canman, Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, S.105, TODAİE Yayınları, Ankara.

yazışmalı eğitim, örnek olay, rol oynama gibi modern yöntemler ise kullanılamamaktadır. Kurumların bu değişik eğitim yöntemlerinden de yararlanması, programların başarılı sonuç vermesi bakımından önemlidir. Üst derecede öğrenim yapamamış veya üst kariyer meslek grubu içerisinde yer almayanlardan, bilgi ve yeteneği elverişli olan kişilere belirli bir oranda sınav yolu ile yükselme imkanlarını açmak gerekir. Örneğin Fransa’da Milli Yöneticilik Okuluna (Ecole Nationale d’Administration.) alınan öğrencilerin bir kısmı üniversite mezunlarından alınırken meslek içinden yetişen başarılı, fakat yüksek öğrenimi olmayan kişilere de belirli oranda yükselme imkanı sağlanmaktadır.

Meslek içinden yükselmeyi teşvik eden bir sistem, alt derecelerde çalışanları daha iyi çalışmaya ve çalıştıkları kuruluşlara daha çok fayda sağlamaya yönelten bir usuldür. Bu tür uygulama hem personel yönünden hem de kuruluş yönünden yararlıdır. Türkiye’de kamu kesiminde meslekten (profesyonel) eğitim görevlilerinin yetiştirilememesine bağlı olarak, eğitim görevlilerinin merkezi bir eğitim kurumunda, örneğin Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü’ne bu konuda yeterli imkanlar sağlanmak suretiyle yetiştirilmesi sağlanabilir. Kamu hizmetlerine eleman yetiştirilmesini ve personelin hizmet içinde yetiştirilmelerini kapsayan hizmet içi eğitim, ulusal kalkınmada ve kamu hizmetlerinin yurt gerçeklerine uygun bir ortamda yerine getirilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır.

Hizmet içi eğitim bir anlamda, hızla değişen ve gelişen şartlara uymak ve yeni şartlara uygun elemanları kısa sürede yetiştirmek ihtiyacından doğmaktadır. Diğer yandan hizmet içi eğitim, genel öğrenim kurumlarının verdiği eğitimi hizmetin gerektirdiği bilgilerle tamamlamaya yaramakta, bilimsel, teknolojik ve sosyal gelişmeleri çalışanlara duyurma ve aktarabilmesini mümkün kılmaktadır.

Ülkemizde yürürlükteki personel sisteminin temelini oluşturan 657 sayılı Kanun, hizmet içi eğitimin diğer amaçları yanında, memurların daha ileriki görevlere hazırlanması amacıyla yapılmasını öngörmektedir. Uygulamada ise öncelikle üzerinde durulan amaç, bilgi ve tecrübe eksikliğini kapatmak olmakla birlikte, ülkemizde hizmet içi eğitim, bu amacı gerçekleştirebilme noktasında etkin olarak kullanılmamaktadır. Hizmet içi eğitim hususunda karşı karşıya bulunulan sorunların çözümü, herşeyden önce yönetim yapısının ve onun bir bölümünü oluşturan yürürlükteki personel rejiminin, kurumların sosyal, teknik

ve idari yapısındaki değişimlere uyumlu kılınmasına, dünyadaki gelişmelerin takibine ve uluslararası entegrasyonun sağlanmasına bağlıdır.⁵²

3.7. TÜRK KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM YASAL DAYANAĞI

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin düzenlenmesi yasalarla zorunlu kılınmıştır. Bu konudaki yasal dayanak hiç şüphesiz 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Bu kanunun yedinci kısmı, 214-225 maddeleri “devlet memurlarının yetiştirilmesi” başlığı altında kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını saptamıştır. DMK’nun 214’ncü maddesi, “devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dahilinde yürütülür” demektedir. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere memurların yetiştirilmesinde temel sorumluluk kurumlara ait olmaktır. Aynı zamanda bu madde ile devlet memurlarının hizmet içi eğitimlerinden beklenen amaçlar sıralanmıştır. Bunlar; devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak olarak kanun amacını ortaya koymuştur. Bu kanunun 215 ve 216’ncı maddeleri de kamu kurumlarının hizmet içi eğitimi verebilmeleri için bünyelerinde eğitim birimi ve eğitim merkezi kurmalarıyla ilgilidir. Kanun koyucu bu birimlerin kurulmasında kurumlara takdir hakkı vermemiş, bu birimlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. 215’nci madde, “her kurumda personeli yetiştirmek faaliyetlerini düzenlemek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulur” demektedir. 216’nci madde de ise kurumların kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, eğitim merkezleri açabileceklerini hükme bağlamış ve bu konuda kurumlara takdir hakkı vermiştir. Bu maddeden anlaşılacağı üzere kurumlar eğitim merkezi kurup kurmamada serbest bırakılmıştır. Yasa koyucu yine kurumlara eğitim konusunda 218 ve 221’nci maddelerinde kurumların, memurlarını yurt dışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyeleri içerisinde mesleki ve teknik eğitim yapabilirler, yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilirler demekle kurumlara kendi memurlarını eğitime konusunda takdir yetkisi tanımıştır. Aynı zamanda kurumların yapacağı eğitim

⁵² Tortop, Nuri (1971) Belediye Personeli’nin Eğitimi, S.149, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, Ankara.

faaliyetleri konusunda Devlet Planlama Teşkilatı da kanunla önemli görevler yüklemiştir. DPT yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle yükümlü kılınmıştır (md.220). Bu madde ile tüm kamu kurumlarında yapılacak eğitim faaliyetlerinin belli bir düzen ve işbirliği içerisinde yürütmek amacıyla kurumlar, yıllık eğitim programlarına göre yaptıkları eğitim çalışmaları sonuçlarını altı ayda bir DPT'na bildirmekle sorumlu tutulmuşlardır. Bu amaçla kurumlarda yapılacak olan eğitim çalışmaları koordine edilmiş olacaktır. Türkiye'de kamu personelinin hizmet için de eğitilmesi için ortaya konan yasalar yeterli olmasına rağmen, personelin eğitilmesinde uygulanan yöntemler yeterli olmamaktadır.

3.8. ÜLKEMİZDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YÜRÜTÜLMESİ

Ülkemizde Cumhuriyet döneminde kamu hizmetleri için gerekli insangücü iki kaynaktan sağlanmıştır. Bunlar, genel öğretim kurumları (ilk Orta, Lise ve Yükseköğretim kurumları) ile devlete personel yetiştiren meslek okullarıdır. Meslek okulları, mesleki ve teknik öğretim kurumları olup belli bir kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan mesleki ve teknik personeli yetiştirir. Böylece, kurum ve kuruluşlar, kendi personelini kendisi yetiştirme yoluna gitmişlerdir. Devlet Memurları Kanunu, bu iki kaynaktan sağlanan kamu hizmeti personeli için hizmet içi eğitimi zorunlu kılmıştır. Böylece kamu hizmeti gören personele hizmetle ilgili bilgilerin verilmesi, tecrübe ve beceri kazandırılması amaçlanmıştır. Ülkemiz de kamu personelinin eğitimi, hizmet içi eğitim kurumsal ve kurumlararası düzeyde yürütülmektedir.

3.8.1. Kurumsal Düzeyde Eğitim

Bu düzeyde eğitim, DMK 215. madde uyarınca, kurumların kendi kurmuş oldukları eğitim birimlerince veya eğitim merkezlerince yürütülmektedir. Kurumlar ve kuruluşlar, bu düzeydeki eğitimi TODAİE'nin yardım ve işbirliği ile yürütmektedirler. Kurumsal düzeyde etkili ve sistemli bir hizmet içi eğitime geçilmesi konusunda Devlet Memurları Eğitim Genel Planı yürürlüğe konularak önemli bir adım atılmıştır. Plan, DMK'nun öngördüğü hizmet içi eğitim sistemine işlerlik kazandırılmasını amaçlamıştır. Ülkemizde kurumsal düzeyde eğitimi daha çok Maliye, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Polis Okulları gibi kuruluşlar tercih etmektedirler. Çünkü uzun yıllar, kamu kuruluşları personel alırken onun yetişmiş olduğuna ya da her hangi bir hizmet içi eğitime ihtiyacı ile uğraşmanın gereksiz

olduğuna inanılmıştır. Memur bir defa hizmete alınınca staj uygulaması veya kısa süreli çeşitli bilgiler verilmek suretiyle gerekli mesleksi niteliği kazanacağı kabul edilmiştir. Bu görüş artık değerini yitirmiştir. Bugün yetişmenin önemine inanılmaktadır.

3.8.2. Kurumlararası Düzeyde Eğitim

Devlet Memurları Kanunu, 216. maddesinde de “kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle kurumlararası eğitim merkezleri de aılabileceğini” belirtmektedir. Ancak lkemizde bugün bile kurumlararası eğitim yapan tek kuruluş Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’dr. TODAİE, 1952 yılında Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde, Birleşmiş Milletler rgtnn desteği ile uluslar arası nitelikli, kamu yönetimi alanında eğitim, araştırma ve yayın kurumu olarak kurulmuş ve 1953 yılında faaliyete geçmiştir. Ancak TODAİE’nin bilimsel, yönetsel, mali özerklik ve tüzel kişilik kazanması, 1958 yılında çıkarılan ve 7163 sayılı kanunla mümkün olmuştur . Teşkilat kanunu’nun 2. maddesinde TODAİE’nin amaçları belirtilmiştir. Buna göre, TODAİE, “kamu yönetiminin ağdaş yönetim anlayışına göre geliştirmek için çalışmalarda bulunmak, yönetim konusunda ğretim elemanı yetiştirmek, bu konuda çalışan diğer kurumlara katkılarda bulunmak, kamu görevlilerinin yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır”. Enstitü, bir yandan, yakın gelecekte yöneticilik mevkilerine gelecek genç kamu personelini akademik bir eğitime tabi tutmakta, diğer taraftan yönetimin uzmanlık alanları için personel yetiştirmek üzere faaliyetlerde bulunmaktadır. Enstitü st ve orta kademe yöneticiler için de eğitim programları düzenlemekte ve uygulamaktadır. Enstitü bu amaçlarını ğretim ve Yetiştirme, Araştırma ve Yardım, Derleme ve Yayın olmak  akademik Şube müdürlüğü aracılığı ile gerçekleştirmektedir.⁵³

⁵³ Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan ve Yayman, Hüseyin (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi, S.243, Nobel Dağıtım, İstanbul.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA(FORMUL KALIP PLASTİK SANAYİ)

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgüt kültürünün ve işgörenin değişim ve gelişmesi, ancak belli bir amaca yönelik ve sistemli bir şekilde yürütülen eğitim programlarının uygulanmasıyla mümkündür. Örgüt içi eğitim geliştirme etkinliklerinin amacı, işletmelerin öngördükleri hedeflere ulaşmalarında insangücü kaynaklarının en yüksek ve en iyi düzeyde kullanımını sağlayabilmektir.

İşletmelerin örgüt içi her kademedeki yaygın eğitim geliştirme etkinliklerine zaman ayırmaları ve bu programları ekonomik yönden desteklemeleri gerekmektedir.

Bilim ve teknolojinin hızla gelişmekte olduğu içinde bulunduğumuz bu çağda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ancak yeni teknolojilerin izlenmesi ve uygulanması ile gerçekleşebilir. Bu da işgörenin yeni teknolojiler konusunda sürekli eğitilmeleriyle mümkündür.

Bu araştırmada, Formül Kalıp Plastik Sanayi fabrikası ele alınmıştır. İşletmede hizmet içi eğitim uygulamaları, yöneticilerin ve işgörenlerin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Yönetici ve işgören görüşleriyle ilgili olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Yönetici ve işgörenlerin “hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısı” konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
2. Yönetici ve işgörenlerin “hizmet içi eğitimin gerekliliği” konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
3. Yönetici ve işgörenlerin “hizmet içi eğitim alma isteği” konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
4. Yönetici ve işgörenlerin “hizmet içi eğitimin etkinliğini algılama” konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
5. Yönetici ve İşgörenlerin “hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlar” konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
6. Yönetici ve İşgörenlerin ‘hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlar’ konusundaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?

4.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, işletmenin hizmet içi eğitim uygulamalarıyla ilgili bilgi almak amacıyla 23 sorudan meydana gelen bir anket oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan anket soruları Ek-4’de sunulmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA YAPILAN ÖRGÜTÜN TANITILMASI

Anket uygulaması için yöneticiye bizzat randevu alıp gidilerek ulaşılmıştır. İşletme, Kıraç-Büyükçekmece fabrikalar yolu üzerindedir. İşletmenin faaliyet alanı plastik boru ve ekleme parçaları imalatı ve satışlarıdır. İşletmede Muhasebe, Finans, Satış ve Pazarlama (İç-dış Piyasa), İhracat, İthalat, Üretim, Üretim Planlama, Satınalma, İnsan Kaynakları, Depo ve Sevkiyat, Kalite, AR-GE, Kalıphane bölümleri bulunmaktadır. İşletme, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri Bilgilendirme Eğitimleri, LOGO-TİGER otomasyon sistemi bilgilendirme ve uygulama eğitimi, Solid Works bilgisayar çizimi eğitimi, maliyet muhasebesi eğitimi, personel yönetimi eğitimleri vermektedir.

4.4. YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.4.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelidir. Hizmet içi eğitim uygulamaları hakkında yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

4.4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin genellenmek isteneceği kurum ve elemanlar açısından iki tür evrenden söz edilebilir. Bunlar, kurumlar açısından hizmet içi eğitim veren şirketler, elemanlar açısından söz konusu şirketlerde görev yapan yönetici ve işgörenlerdir.

Bu kapsamda Formul Kalıp Plastik Sanayi fabrikasında görevli 25 yönetici ve 125 işgören araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

4.4.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan ve 23 sorudan oluşan “Hizmet İçi Eğitim Uygulama Anketi” yardımıyla toplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa)

yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 25 yönetici ve 125 işgörenden elde edilen veriler kullanılmıştır. 23 soruluk ölçeğin analizi için ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. 23 soruluk ölçeğin analizi için ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlıklarını göstermektedir. Anketin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır.

4.4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda SPSS 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Aratırmada "t" testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p = 0.01$ ve $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır.

4.5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş, her iki grubun konu ile ilgili görüşleri arasındaki farklılığın manidarlığı istatistiksel olarak test edilmiştir.

4.5.1. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Sürekli Gelişime Katkısına İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısına ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortamları puanlarının $x_{ort} = 3,04$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 2,97$ olduğu gözlenmektedir. Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,040$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,031$ 'dir.

Anketin ölçek aralıklarında “3” değerinin “Çok” ifadesine karşılık geldiği düşünülürse, her iki grubun da hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısının çok olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St.Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,0400	,20000	,04000	1,339	,186
İşgören	125	2,9720	,34956	,03127		

Tablo 4.5.1.Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Sürekli Gelişime Katkısına İlişkin Görüşleri.

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısına ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısına ilişkin görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısına ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilememiş ve yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısına ilişkin görüşleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca standart hata değerlerinden işgörenlerin konu hakkındaki görüşlerinin yöneticilere oranla daha homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortamları puanlarının $x_{ort} = 3,17$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 3,11$ olduğu gözlenmektedir.

Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,064$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,036$ 'dir.

Anketin ölçek aralıklarında "3" değerinin "Çok" ifadesine karşılık geldiği düşünülürse,

her iki grubun da hizmet içi eğitimin gerekliliğinin çok olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St. Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,1733	,32088	,06418	,759	,452
İşgören	125	3,1173	,40661	,03637		

Tablo 4.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilememiş ve yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca standart hata değerlerinden işgörenlerin konu hakkındaki görüşlerinin yöneticilere oranla daha homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.3. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma İsteğine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortalama puanlarının $x_{ort} = 3,26$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 3,19$ olduğu gözlenmektedir. Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,059$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,041$ 'dir.

Anketin ölçek aralıklarında "3" değerinin "Çok" ifadesine karşılık geldiği düşünülürse, her iki grubun da hizmet içi eğitim almayı çok istedikleri söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St. Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,2640	,29844	,05969	,900	,372
İşgören	125	3,1984	,46732	,04180		

Tablo 4.5.3. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma İsteğine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteklerine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteklerine ilişkin görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteklerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilememiş ve yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteklerinin derecesi arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca standart hata değerlerinden işgörenlerin konu hakkındaki görüşlerinin yöneticilere oranla daha homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.4. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Algılamaya İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortamları puanlarının $x_{ort} = 3,18$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 3,12$ olduğu gözlenmektedir. Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,047$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,044$ 'tür.

Anketin ölçek aralıklarında "3" değerinin "Çok" ifadesine karşılık geldiği düşünülürse, her iki grubun da hizmet içi eğitimin etkinliğinin çok olduğu görüşünde oldukları

söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St. Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,1867	,23727	,04745	,985	,328
İşgören	125	3,1227	,49647	,04441		

Tablo 4.5.4. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilememiş ve yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca standart hata değerlerinden işgören ve yöneticilerin konu hakkındaki görüşlerinin aynı oranda dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.5. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin İşleyişine İlişkin Sorunlara Ait Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlara ait görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortamları puanlarının $x_{ort} = 3,24$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 3,06$ olduğu gözlenmektedir. Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,070$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,047$ dir.

Anketin ölçek aralıklarında “3” değerinin “Çok” ifadesine karşılık geldiği düşünülürse, her iki grubun da hizmet içi eğitimin çok iyi düzeyde işlediği konu ile ilgili az miktarda

sorun bulunduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St. Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,2400	,35382	,07076	2,005	,050
İşgören	125	3,0693	,52925	,04734		

Tablo 4.5.5. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin İşleyişine İlişkin Sorunlara Ait Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlara ait görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlara ait görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlara ait görüşleri arasındaki farkın $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin hizmet içi eğitimin işleyişine ait sorunlara karşı işgörelere oranla daha iyimser bir bakış açısı sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Ayrıca standart hata değerlerinden işgörenlerin konu hakkındaki görüşlerinin yöneticilere oranla daha homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.6. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin İçeriğine İlişkin Sorunlara İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlara ait görüşleri incelendiğinde yöneticilerin bu görüşe ilişkin ortamları puanlarının $x_{ort} = 3,14$, işgörenlerin ortalamalarının $x_{ort} = 2,87$ olduğu gözlenmektedir. Görüşlerinin grup içinde farklılaşma derecesini gösteren standart hata değeri yöneticiler için $SH = 0,054$ iken, işgörenler için standart hata değeri $SH = 0,039$ 'dur.

Anketin ölçek aralıklarında “3” değerinin “Çok” ifadesine karşılık geldiği düşünülürse, her iki grubun da hizmet içi eğitimin içeriğinin çok iyi düzeyde olduğu konu ile ilgili az miktarda sorun bulunduğu görüşünü paylaştıkları söylenebilir.

Statü	N	Ortalama	St.Sapma	St. Hata	t	Anlamlılık
Yönetici	25	3,1467	,27352	,05470	4,045	,000
İşgören	125	2,8747	,43721	,03911		

Tablo 4.5.6. Yönetici ve İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimin İçeriğine İlişkin Sorunlara İlişkin Görüşleri

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin söz konusu faktöre ilişkin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte aradaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturularak sınanmıştır.

$H_0 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlara ait görüşleri arasında fark yoktur.

$H_1 =$ Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlara ait görüşleri farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarından yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlara ait görüşleri arasındaki farkın $p < 0,01$ istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin hizmet içi eğitimin içeriğine ait sorunlara karşı işgörenlere oranla daha iyimser bir bakış açısı sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Ayrıca standart hata değerlerinden işgörenlerin konu hakkındaki görüşlerinin yöneticilere oranla daha homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.6.1 SONUÇ

Araştırmada sektör olarak hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerin tespit edilmesi amacıyla Formül Kalıp Sanayi fabrikasında çalışan yönetici ve işgörenler ele alınmıştır. Bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Fabrikada çalışan yöneticiler ve işgörenler hizmet içi eğitim uygulamalarının sürekli gelişime katkısının çok gerekli olduğunu görmüşlerdir. Hizmet içi eğitimin gelişime katkısına yönelik tüm ifadelerde, yöneticiler ve işgörenlerin görüşleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin ortalama puanları işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Yöneticiler, işgörenlerden daha fazla katılım göstermekle beraber hem yöneticilerin hem de işgörenlerin bilimsel, teknolojik ve toplumsal değişmelere uyum sağlayabilmek ve verimli bir şekilde devam edebilmek için hizmet içi eğitimi gerekli gördükleri anlaşılmaktadır.

2. Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimi gerekli gördüklerini ortaya koymaktadır. Ancak yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yönetici ve işgörenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitim yeterli olsa bile, yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında, hizmet öncesinde edinilen bilgi ve becerilerin zamanla güncelliğini yitireceği, bilgilerin sürekli olarak yenilenmesinin bir zorunluluk haline geleceği, bu nedenle etkili görev performansının hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebileceği ve sürdürülebileceği gerçektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin hizmet öncesindeki bilgileri işgörene göre daha yetersiz bulduklarından dolayı yöneticiler hizmet içi eğitimi daha gerekli görmektedirler.

3. Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitim alma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Her iki grupta hizmet içi eğitim almaya isteklidir. Ancak yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yöneticilerin hizmet içi eğitim alma isteği ile ilgili ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitime karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve bu programlara katılmaya istekli olmaları görevlerinde başarılarını artıracaktır. Hizmet içi eğitim, mesleki anlamda katkı sağlamanın yanı sıra çalışanların kültürlerinin gelişmesine de katkıda bulunur. Ancak araştırmamızda yöneticilerin hizmet içi eğitimin bu yönünü farkında olduklarını ve hizmet içi eğitim programlarına katılma konusunda işgörene göre daha istekli oldukları görülmektedir.

4.Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin etkinliğini algılamaya ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin faktörün ortalama puanlarının işgörenlerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ve işgörenlerin mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarının etkinliği konusundaki görüşlerine genel olarak bakıldığında, yöneticilerin işgörelere oranla hizmet içi eğitimi daha etkili buldukları söylenebilir. Bu durum yöneticilere yönelik olarak hazırlanan eğitim uygulamalarında konuların ihtiyaçları karşılayacak nitelikte seçilmesine bağlanabilir.

5. Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin işleyişine ilişkin sorunlara ait görüşlerinde farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin aldıkları hizmet içi eğitimi işgörelere göre uygulama fırsatı buldukları ve programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandıkları sonucuna bağlanabilir.

6.Yönetici ve işgörenlerin hizmet içi eğitimin içeriğine ilişkin sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticiler işgörelere göre hizmet içi eğitim programlarına alınan eğitmenlerin objektif kriterlere göre seçildiklerini düşünmektedirler.Yöneticilerin, işgörelere göre hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev alan eğitmenlerin, kursiyerlerin eğitim ihtiyaçları, tecrübeleri ile ilgili bilgi sahibi oldukları ve bu kişilerin alanındaki uzman kişiler arasından seçildiğini düşündükleri söylenebilir.

4.6.2. ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir.

1. Hizmet içi eğitim faaliyetleri yönetici ve işgörenlerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda planlı ve sistemli şekilde düzenlenmelidir. Yönetici ve işgörenlerin katılımı teşvik edilmelidir.
2. Yönetici ve işgörenler hizmet içi eğitime alınmadan önce eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır.
3. Hizmet içi eğitim faaliyetleri programın amaçladığı bilgi ve beceriler katılımcıların öğrenmelerini kolaylaştırıcı yöntem ve teknik kullanılarak uzman kişilerce kazandırılmalıdır.

4. Hizmet içi eğitim uygulamalarını objektif kriterlere göre değerlendirme yapabilmeleri, katılan yöneticilerin ve işgörenlerin öğrendiklerini görevlerinde uygulayabilmeleri için gerekli ortamlar sağlanmalı ve uygulamanın yapılıp yapılmadığı denetlenmelidir.
5. Hizmet içi eğitim programını başarı ile bitiren çalışanlara program sonrasında başarı belgesi verilmesi ve terfi işlemlerinde bu belgenin dikkate alınması sağlanmalıdır.
6. Hizmet içi eğitim için yeterli finansal kaynak ayrılmalıdır.
7. Hizmet içi eğitim programları bilgi ve beceri kazandırılmasına yönelik olarak yapılmalıdır.
8. Günümüzde meydana gelen bilimsel ve teknolojik değişimler karşısında örgütler hizmet içi eğitime daha çok önem vermelidirler.

EK-1**EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ DÜZEYLERİ**

<u>ANALİZ DÜZEYİ</u>	<u>FAKTÖRLER</u>	<u>ANALİZ YAPILACAK KİŞİLER</u>
GENÇ ÖĞRENCİLER	EMEKLİLİK İŞİN GEREKLERİ ŞİMDİKİ VE GELECEKTEKİ İSTEKLERİ	EĞİTİM YÖNETİCİSİ İNSAN KAY. YÖNETCİSİ
DEĞİŞİM	GÖREVLER İŞ, TEKNOLOJİ SÜREÇLER,İŞLEMLER	EĞİTİM YÖNETCİLERİ İNSAN KYN. YÖNETCİSİ ÜRETİM YÖNETCİLERİ
YÖNETİM GELİŞTİRME	ŞİMDİKİ VE GELECEKTEKİ İŞİN GEREKTİRDİĞİ BİLGİ VE BECERİLER	DANIŞMANLAR
BAŞARI DÜŞÜKLÜĞÜ	KAZALAR, DÖKÜNTÜLER MAKİNALARIN BOŞTA KALDIĞI SÜRE	EĞİTİM UZMANLARI
ÖRGÜTSEL ANALİZ	ŞİRKETİN AMAÇLARI VE PLANLARI ÖRGÜT YAPISI VE İLETİŞİM SİSTEMİ	DANIŞMANLAR VE ŞİRKET UZMANLARI

Kaynak: Aldemir, Ceyhan ;Ataol, Alpay ve Budak,Gönül (1998) Personel Yönetimi, S.130, İzmir.

EK-2

AKÇANSA ÇİMENTO EĞİTİM PLANI ÖRNEĞİ

KAPSAM

Bu prosedür, AKÇANSA Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ihtiyaçları doğrultusunda aşağıda gruplanan eğitimlerin belirlenmesi, yapılabilirliğinin saptanması ve uygulaması ile ilgili yöntem ve sorumlulukların belirlenmesini kapsar.

1.1. Oryantasyon Eğitimleri

1.1-İşbaşı Eğitimleri

1.2-Mesleki Eğitimler

1.3-Kişisel Gelişim Eğitimleri

1.4-Kalite, Çevre ve İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetim Sistemleri Eğitimleri

AMAÇ

Sürekli temel ve ileri seviyede eğitimle üstün nitelikli personel yetiştirerek şirketin amaç ve hedeflerine katkı, uzun vadede teknik ve ekonomik başarısını sağlamak, etkili ve maksatlı bir eğitim uygulamak, şirket dahilindeki iletişimi geliştirmek, uygun eğitim tedbirleri sayesinde şirketin kurum ve kuruluşlarla ve sosyal çevre ile temaslarını artırmak, ekonomik ve sosyal ilişkilerde sıcak bir anlayış geliştirmek.

SORUMLULUKLAR

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden ve planlanmasından Organizasyon Geliştirme ve İşe Alma Müdürlüğü-OG&İA ve Fabrika İnsan Kaynakları Şefliği-İK Şefliği sorumludur, eğitim programlarının yapılmasından ve gerçekleşmesinden departman Müdürleri, fabrika bünyesinde organizasyon ve takibinden İnsan Kaynakları-İK Şefliği sorumludur.

PERİYOD

Eğitim programları yıllık hazırlanır. Yıl içinde gerekli düzenlemeler üç aylık periyotlar halinde yapılarak Public Folder'da yayınlanır. Public Folder Akçansa network ortamındaki tüm kullanıcıların, üzerinde yer alan bilgilere ulaşmasını sağlayan ortak ağa verilen isimdir.

İLGİLİ KAYNAK KAYITLAR

Entegre Yönetim Sistemi Politikaları, Prosedürler, Kalite, Çevre Dökümantasyonu, Özel iş tanımları, Eğitim Kayıt Dosyası, Eğitim Sertifikaları.

PROSEDÜR

1.1. Oryantasyon Eğitimi

Akçansa'da yen, göreve başlayan personele şirketle ilgili genel bilgilerin verildiği, çalışacağı bölümün ve iş ilişkisi içinde olacağı bölümlerin tanıtımının yapılacağı kısa süreli bir programdır. Oryantasyon eğitimi, Akçansa'da göreve başlayan yeni personele şirketin yapısı, kuralları ve üretim süreçleri hakkında ön bilgi verilmesini, böylelikle personelin organizasyona adaptasyonunun çabuklaşmasını amaçlamaktadır. Oryantasyon eğitimi fabrika İnsan Kaynakları Şefliği tarafından organize edilir. Bu amaçla işe başlayan personele görev kapsamına bağlı olarak en fazla bir hafta süreli oryantasyon eğitimi verilir.

Oryantasyon Eğitiminde aşağıdaki program izlenir:

1.İnsan Kaynakları görevlisi tarafından tanıtım sunumunun yapılması ve şirket yapısı, insan kaynakları süreçleri, fabrika kalite, çevre dokümantasyonuile ilgili açıklamalarda bulunulması, tüm çalışma kuralları, üretim süreci, ürün kalitesi, bakım faaliyetleri ve iş güvenliği kuralları hakkında bilgi verilmesi sağlanır. Bu şekilde kişinin şirket organizasyonu, politikası amaçları, iş güvenliği kuralları, faaliyetin olası riskleri, acil durumlarda yapması gerekenler ve çimento üretimi hakkında bilgi sahibi olması sağlanır.

2.Personel, oryantasyon programından sonra 3 haftalık bir deneme çalışmasına tabi tutulur.(Toplam deneme süresi iki aydır.)

İşbaşı Eğitimi

Akçansa'da yeni göreve başlayan personele ya da görev değişikliği yapılan personele ilk amiri ya da müdürü tarafından işini yapabilmesi için gerekli temel bilgilerin verildiği eğitimidir. Akçansa'da işe yeni başlayan personelin işbaşı eğitimi bağlı olduğu yönetici tarafından verilir. Personelin görevi gereği diğer departmanların işleri hakkında uzun süreli eğitim ihtiyacı olursa, İnsan Kaynakları Şefliği bu eğitimin organizasyonuna destek verir. İş başı eğitimi sonrası, katılımcı tarafından eğitim katılım formu imzalanır ve İnsan Kaynakları Şefliğine gönderilerek, eğitim kayıtlarına işlenir.

Kalite, Çevre, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetim Sistemi Eğitimleri

Akçansa'da göreve başlayan tüm personele Kalite, Çevre, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetim Sistemleri içindeki tanımlamalar, sistemler ve gerekliliklerinin anlatıldığı eğitimlerdir. Çevre ile ilgili eğitimler **Çevre Komitesince** ve **İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği** konusu ile ilgili eğitimler İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği (İSİG) komitesince verilir, kayıtları İnsan Kaynakları Departmanında saklanır.

Mesleki ve Kişisel Gelişim Eğitimleri

Personelin sorumlu olduğu işle ilgili bilgi ve becerisini arttırmaya, şirket hedefleri doğrultusunda kişisel becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerdir. Organizasyon Geliştirme ve İşe Alma Müdürlüğü(OG&İA) kapsam dışı personel için her yılın Ocak ayında, gelişim hedefleri doğrultusunda eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi amacıyla, personelin kendisi tarafından doldurulacak Bireysel Gelişim Planı Public Folder'a yerleştirilir. Bu gruptaki kapsam dışı personel gelişim ihtiyaçlarını bu plan dahilinde belirler. Performans yönetim sistemi dahilinde Ocak ayı içinde gerçekleşen performans görüşmelerinde yöneticilerin verdiği geribildirimler ışığında kapsam dışı çalışanlar, kendi bireysel gelişim planlarını hazırlar ve yöneticisine iletir. Ocak – Şubat ayları içinde yönetici ile çalışan belirledikleri bir günde, karşılıklı olarak görüşerek plan üzerinde anlaşmaya varırlar. Tüm planlar fabrika müdürlüğünde toplanır ve Organizasyon Geliştirme ve İşe Alma Müdürlüğü'ne(OG&İA) iletilir. Bu planlar yarı yıl performans görüşmelerinde gözden geçirilerek gerekirse revize edilir. Yönetici gerekli gördüğü revizyonlar hakkında Organizasyon Geliştirme ve İşe Alma Müdürlüğü'nü(OG&İA)bilgilendirir. Kapsam dışı eleman seviyesindeki personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla, Şubat ayı içerisinde, departman yöneticileri Organizasyon Geliştirme ve İşe Alma Müdürlüğü(OG&İA) tarafından Public Folder'da ilgili yere yerleştirilmiş olan Yıllık Eğitim Planı ve Raporu formunu kullanarak kapsam dışı eleman seviyesindeki personel ile görüşür.

-Pozisyonun gereklilikleri

-Departman ihtiyaçları

-Kişinin geliştirilmesi gereken alanları

-Değişen Kalite, Çevre, İSİG politika, prosedür ve yönetmelikler dahilinde elemanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirler. OG&İA Müdürlüğü, Mart ayı içerisinde Bireysel Gelişim Planlarını Eğitim bölümünde bulunan eğitim taleplerini ve kapsam dışı eleman seviyesi departman eğitim planlarını;

-Şirket hedef politikaları

-Performans Değerlendirme Sonuçları

-Eğitim bütçesi kriterleri dahilinde inceleyerek, değerlendirir; grup ya da bireysel yapılacak eğitimleri üç aylık dönemler (D1,D2,D3,D4) halinde tarihlerini belirleyerek, Yıllık Eğitim Planı oluşturur ve tüm personelin görmesine imkan tanıyacak şekilde Public Folder'daki ilgili yere yerleştirir. Üç aylık dönemler şunlardır;

D1: Nisan, Mayıs, Haziran

D2: Temmuz, Ağustos, Eylül

D3: Ekim, Kasım, Aralık

D4: Ocak, Şubat, Mart

Kapsam içi personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla,Şubat ayı içerisinde, departman yöneticileri, OG&İA Müdürlüğü tarafından Public Folder'da ilgili yere yerleşmiş olan Yıllık Eğitim Planlarıyla ilgili form kullanarak kapsam içi personeli ile görüşür ve

1.Pozisyonun gereklilikleri

2. Departmanın ihtiyaçları

3.Kişinin geliştirilmesi gereken alanlar

4.Değişen Kalite, Çevre, politika, prosedür ve yönetmelikler

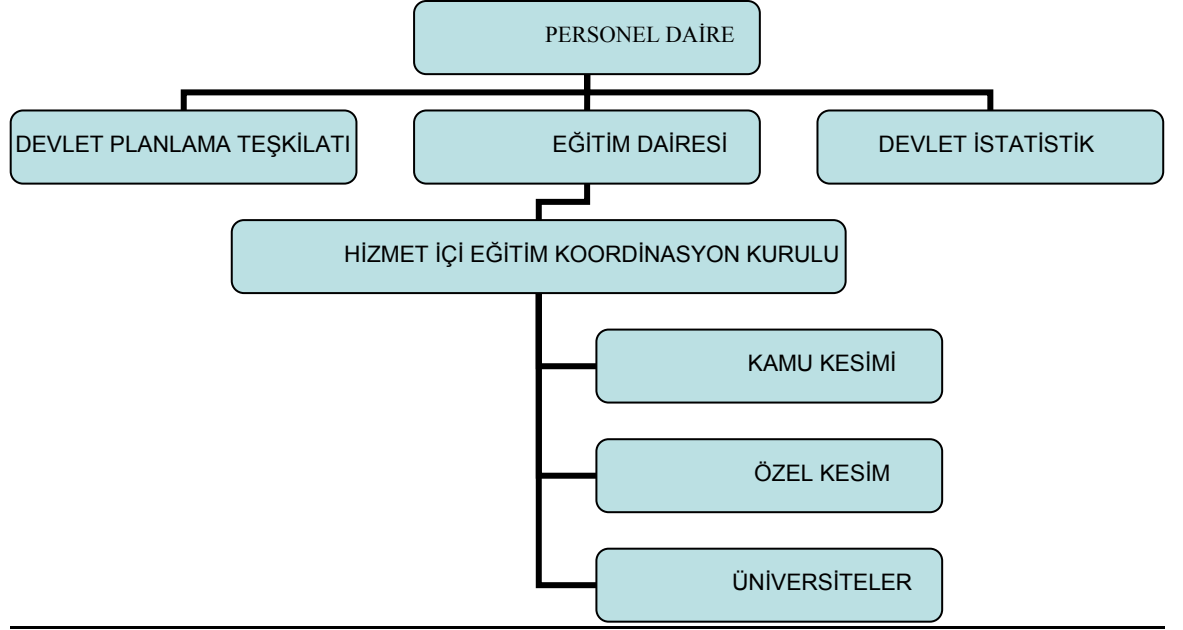
dahilinde elemanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirler. Departman Yöneticileri, bu görüşme ile yıllık eğitim planını oluştururlar ve fonksiyon yöneticisine/ fabrika müdürüne iletirler. Fonksiyon yöneticisi/ fabrika müdürü tarafından onaylanan Kapsam İçi Departman Eğitim Planları Fabrika İnsan Kaynakları Şefliğine gönderilir. Departmanların Kapsam İçi Eğitim Planlarını İnsan Kaynakları Şefliği konsolide eder; Fabrika Müdürlüğü tarafından yapılacak eğitimleri ve üç aylık dönemler itibarı ile tarihlerini belirleyerek Kapsam İçi Eğitim Planını Nisan ayı içerisinde son haline getirir ve tüm personelin görmesine imkan

tanınacak şekilde Public Folder'daki ilgili yere yerleştirir. Kapsam Dışı Eğitim Planı dahilindeki eğitimler; OG&IA departmanı ve İnsan Kaynakları Şefliği birlikte organize ederler. Kapsam İçi Eğitim Planı dahilindeki eğitimleri, Departman Yöneticileri ve İnsan Kaynakları Şefliği birlikte organize ederler. Şirket dışı eğitimlerde verilen sertifikalar eğitim alan kişi tarafından İnsan Kaynakları Şefliğine iletilir. Şirket içi eğitimlerde katılımcılar, Eğitim Katılımı Formunu imzalarlar. Eğitim Katılım Formu ve sertifikalar İnsan Kaynakları Şefliği tarafından dosyalanır. Kapsam dışı personelin gerçekleşen eğitimlerinin etkinliği, kişinin performans gelişimi ve yıllık gelişim planındaki gelişim alanlarının güçlü yön haline gelmesi ile değerlendirilir. Her yılın Ocak ayında gerçekleştirilecek performans görüşmesinde kişinin gösterdiği gelişim yöneticisi tarafından değerlendirilir ve gelecek yılın gelişim hedefleri kapsamında ele alınır. Bireysel gelişim planına yazılan uygulamaların etkinliğinin performans gelişimine katkıda bulunması esastır ve performansın değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulur. Kapsam dışı eleman ve kapsam içi personelin gerçekleşen eğitimlerinin etkinliğini değerlendirmek için, Şubat ayı başında personelin yıl içerisinde almış olduğu eğitimlerin listesinin bulunduğu Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formunu bağlı olduğu yöneticisine, Fabrika İnsan Kaynakları Şefliği tarafından gönderilir. Departman Yöneticisi bu form üzerinde her eğitim için gelişim durumunu belirler. Bu formun bir kopyası İnsan Kaynakları Şefliğine kişinin dosyasına konmak üzere gönderilir. Departman Yöneticisi, Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formunu bir sonraki senenin eğitim planlarını oluştururken kaynak olarak kullanır.

Kaynak: Akçansa Çimento Eğitim Planı Örneği (2003), No: 4, Çanakkkale

EK-3

PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI



Kaynak:Aytaç,Tufan www.meb.gov.tr/yayim/meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm.

(Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi)

EK-4

HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMA ANKETİ

Aşağıda hizmet içi eğitimde önemli olabilecek bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadeye, sizin **firmanızın uygulamalarını** en uygun yansıtan seçeneği işaretleyin. Seçenekleri ifade eden sembollerin anlamları şöyledir: [H: hiç uymuyor] [A: az] [Ç:-çok] [T: tamamen uygun].

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

H A Ç T

1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bir kurum personelin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, faaliyetleri yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, çağımızın gereğidir.
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilimsel, teknolojik ve toplumsal alandaki gelişmeler yönetici ve çalışanların hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırır.
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, yönetici ve çalışanların kurum içinde uyumunu sağlar.
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim, eğitim sisteminin etkinliği ve verimliliğini artırır.
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine isteyerek katılıyorum.
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetleri beni alanımda geliştireceğine inandığım için katılıyorum.
11.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine, gelişme ve yönelimlere ayak uydurmamda destek olacağına inandığım için katılıyorum.
12.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetleri, katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.
13.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetleri, katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenmektedir.
14.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.

15.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.
16.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetleri programa uygun ortamlarda yapılmaktadır.
17.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamında işlenmektedir.
18.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde programda amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.
19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcıların görüşleri alınmaktadır.
20.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar, öğrendiklerini uygulama fırsatı bulmaktadır.
21.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek öğreticiler alanında uzman kişiler arasından seçilmemektedir.
22.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hizmet içi eğitim birimleri kurumsal ve liyakatli bir yönetici kadroya sahip değildir.
23.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personele(yönetici ve çalışanlara) yönelik sağlıklı ve düzenli bir hizmet içi eğitim politikası yoktur.

EK-5

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Yapılan analiz neticesinde 23 soruluk ölçeğin güvenilirlik düzeyi (alfa katsayısı) 0,760 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde 20, 21 ve 22 nci soruların ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü ve silinmeleri halinde ölçeğin güvenilirliğinin artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo A.1 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,760	23

Tablo A.2 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S1	64,7315	26,968	,333	,753
S2	64,7383	26,397	,339	,751
S3	64,6577	26,632	,352	,751
S4	64,6242	26,209	,353	,750
S5	64,4765	25,224	,362	,748
S6	64,4966	25,238	,460	,742
S7	64,4564	25,020	,506	,739
S8	64,5168	25,292	,437	,743
S9	64,5168	25,265	,524	,739
S10	64,5369	25,399	,480	,742
S11	64,5638	25,464	,371	,747
S12	64,6443	25,339	,440	,743
S13	64,5302	26,224	,303	,752
S14	64,6376	25,638	,353	,749
S15	64,5973	25,283	,430	,744
S16	64,6040	25,038	,456	,741
S17	64,5369	25,237	,425	,744

Tablo A.2 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri (Devam)

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S18	64,7584	26,901	,224	,756
S19	64,8054	26,306	,253	,755
S20	64,8054	26,239	,298	,752
S21	65,5638	28,504	-,113	,786
S22	65,8523	27,992	-,057	,785
S23	66,0000	27,365	,031	,775

Bu çerçevede, 20, 21 ve 22 nci sorular ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Söz konusu soruların anketten çıkartılması ile anketin güvenilirlik katsayısı 0,713 olmuş ancak 17 nci sorununun ölçekten çıkartılması halinde katsayının 830 yükseleceği görülmüştür.

Tablo A.3 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,713	20

Tablo A.4 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S1	59,2333	35,093	,389	,702
S2	59,2400	34,210	,430	,696
S3	59,1667	35,200	,302	,704
S4	59,1267	34,353	,375	,699
S5	58,9867	33,798	,310	,700
S6	59,0000	33,302	,473	,690

Tablo A.4 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri (Devam)

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S7	58,9667	33,536	,443	,692
S8	59,0200	33,349	,452	,691
S9	59,0267	33,785	,459	,693
S10	59,0400	33,260	,531	,688
S11	59,0667	33,378	,410	,693
S12	59,1600	34,122	,340	,699
S13	59,0333	34,073	,376	,697
S14	59,1533	34,278	,289	,702
S15	59,1067	33,519	,420	,693
S16	59,1067	32,861	,499	,687
S17	58,8467	25,996	,173	,830
S18	59,2733	35,770	,132	,711
S19	59,3133	34,324	,299	,702
S20	59,3133	34,418	,319	,701

Bu çerçevede, 17 nci soru ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmış ve güvenilirlik katsayısının 0,830'a yükseldiği görülmüştür. Ayrıca diğer sorulardan herhangi birinin ölçekten çıkartılmasının güvenilirlik katsayısını yükseltmeyeceği aksine düreceği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle 19 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo A.5 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,830	19

Tablo A.6 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach' s Alpha
S1	55,8600	24,833	,324	,826
S2	55,8667	23,996	,402	,823
S3	55,7933	24,541	,348	,825
S4	55,7533	24,013	,370	,824
S5	55,6133	23,017	,386	,824
S6	55,6267	22,974	,498	,817
S7	55,5933	22,807	,540	,815
S8	55,6467	23,022	,475	,818
S9	55,6533	23,114	,546	,816
S10	55,6667	22,975	,553	,815
S11	55,6933	23,140	,413	,822
S12	55,7867	23,135	,462	,819
S13	55,6600	23,796	,366	,824
S14	55,7800	23,434	,371	,824
S15	55,7333	23,177	,439	,820
S16	55,7333	22,975	,455	,820
S18	55,9000	24,815	,211	,830
S19	55,9400	23,855	,316	,827
S20	55,9400	23,882	,349	,825

Ölçeğin 0,830 olan güvenilirlik katsayısından hareketle yüksek derecede iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

EK-6

FAKTÖR ANALİZİ

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 19 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo B.1 Ölçeğin Faktör Yapısı

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
S1	,405	-,075	,413	,339	,251	-,435
S2	,495	-,063	,376	,294	,229	-,275
S3	,448	-,164	,358	,449	-,187	-,043
S4	,493	-,276	,223	,477	-,023	,283
S5	,505	-,234	,192	,134	-,093	,466
S6	,651	-,397	-,039	-,039	-,062	,169
S7	,688	-,350	-,117	-,261	-,071	,067
S8	,657	-,450	-,116	-,248	-,105	-,090
S9	,702	-,320	-,195	-,317	-,109	-,134
S10	,702	-,232	-,225	-,223	-,041	-,183
S11	,494	,209	-,340	-,082	,564	-,140
S12	,508	,377	-,384	,057	,268	,167
S13	,401	,407	-,460	,316	,245	,286
S14	,382	,604	-,204	,177	-,445	,022
S15	,440	,624	-,147	,190	-,330	-,093
S16	,464	,571	,051	-,054	-,215	-,360
S18	,195	,418	,458	-,471	-,012	,075
S19	,323	,367	,539	-,370	,005	,178
S20	,343	,418	,469	-,205	,274	,233

Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 6 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda; 1 ve 2 nci sorular “Hizmet İçi Eğitimin Sürekli Gelişime Katkısı”, 3, 4, 5 nci sorular “Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği”, 6, 7, 8, 9, 10 ncu sorular “Hizmet İçi Eğitim Alma İsteği”, 11, 12, 13 ncü sorular “Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği”, 14, 15, 16 ncı sorular “Hizmet İçi Eğitimin İşleyişine İlişkin Sorunlar”, 18, 19, 20 nci sorular “Hizmet İçi Eğitimin İçeriğine İlişkin Sorunlar” başlıkları altında toplanmıştır.

Tablo B.2 Ölçeğin Yönlendirilmiş Faktör Yapısı

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
S1	,093	,018	,069	,025	,829	,085
S2	,159	,035	,133	,094	,717	,193
S3	,137	,202	-,019	-,150	,496	,516
S4	,171	,008	-,054	,078	,325	,731
S5	,305	-,020	,167	,059	,026	,682
S6	,651	-,032	,011	,096	,093	,417
S7	,788	,002	,084	,104	,025	,218
S8	,834	-,016	-,016	,002	,112	,139
S9	,861	,091	,027	,080	,075	,037
S10	,782	,138	-,006	,173	,148	,008
S11	,299	,016	,087	,744	,223	-,218
S12	,178	,284	,093	,723	-,024	,072
S13	-,021	,325	-,079	,784	-,062	,224
S14	,015	,849	,072	,184	-,088	,117
S15	,026	,826	,112	,236	,069	,052
S16	,150	,698	,300	,108	,262	-,205
S18	,034	,146	,781	-,069	-,010	-,106
S19	,066	,133	,814	-,035	,064	,088
S20	-,048	,042	,761	,238	,161	,134

Buna göre ölçeğin faktör yapısı aşağıdaki şekilde oluşmuştur;

Hizmet İçi Eğitimin Sürekli Gelişime Katkısı
1. Bir kurum personelin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.
2. Hizmet içi eğitim, faaliyetleri yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.

Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği
3. Hizmet içi eğitim, çağımızın gereğidir.
4. Bilimsel, teknolojik ve toplumsal alandaki gelişmeler yönetici ve çalışanların hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.
5. Hizmet içi eğitim, eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırır.

Hizmet İçi Eğitim Alma İsteği
6. Hizmet içi eğitim, mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.
7. Hizmet içi eğitim, yönetici ve çalışanların kurum içinde uyumunu sağlar.
8. Hizmet içi eğitim, eğitim sisteminin etkinliği ve verimliliğini artırır.
9. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine isteyerek katılıyorum.
10. Hizmet içi eğitim faaliyetleri beni alanımda geliştireceğine inandığım için katılıyorum.

Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği Algılama

11. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine, gelişme ve yönelimlere ayak uydurmamda destek olacağına inandığım için katılıyorum.

12. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.

13. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenmektedir.

Hizmet İçi Eğitimin İşleyişine İlişkin Sorunlar

14. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.

15. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.

16. Hizmet içi eğitim faaliyetleri programa uygun ortamlarda yapılmaktadır.

Hizmet İçi Eğitimin İçeriğine İlişkin Sorunlar

18. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde programda amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.

19. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcıların görüşleri alınmaktadır.

20. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar, öğrendiklerini uygulama fırsatı bulmaktadır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Açıklın, A., 1994, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, PEGEM Yayıncılık, İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., 1998, **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, İzmir.
- Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları,2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Aşkın, İ. C., 1982, **İşgören**, Baytaş Yayınları, Ankara.
- Bilgin, U. K., 1997, **Kamu Personel Yönetimi**, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- Bingöl, D., 1997, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z., 2002, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar**, PEGEM Yayıncılık, İstanbul.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., 2001, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Pano Ofset, Ankara.
- Canman, D., 1995, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Ankara.
- Erdoğan, İ., 1991, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basımevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., 2001, **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa.
- Tanyeli, H., 1979, **Personel Eğitimi**, BTİ Yayınları, Ankara.
- Taymaz, H., 1997, **Hizmet İçi Eğitim**, TAKAV Matbaası, Ankara.
- Telimen, O., 1978, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İTİA(İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi)Yayınları, İstanbul.
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman H., 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Tutum, C., 1995, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Ankara.

Yüksel, Ö., 1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

William, T., 1992, **Management Training and Development Systems**, Amacom Books; 3rd edition, USA.

Makaleler

Güler, B., 1998, **Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt-21, Ankara.

Koçel, T., 1977, **İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt-1, Sayı-1, İstanbul.

Tortop, N., 1971, **Belediye Personelinin Eğitimi**, Türk Belediyecilik Deneği Yayınları, Yayın No: 26, Ankara

Turgay, E., 1995, **Bir Örgütsel Gelişme Örnek Olayı Amme İdaresi Dergisi**, Cilt-29, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Ankara.

Tülin, Y., 1989, **Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'de Hizmet İçi Eğitim**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt-22, Sayı:1, Ankara.

War Manpower Commission (Savaş İnsangücü Komisyonu), 1980, **The Training Within Industry Report (Endüstri Raporunda Eğitim)**, Washington.

Akçansa Çimento Eğitim Planı Örneği, 2003, Yayın No:4, Çanakkale.

İnternet Yayını

Aytaç,T., www.meb.gov.tr/yayim/meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm.

(Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi)

Ulaşım Tarihi:03/03/2007

ÖZGEÇMİŞ
Deniz ŞAHİN BALCI

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 25.04.1979
Doğum Yeri İstanbul
Medeni Durumu: Evli

Eğitim :

Lise 1992-1995 İstanbul Fatih Vatan Lisesi
Lisans 1997-2002 İstanbul Fatih Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İktisat (İngilizce)
Yüksek Lisans 2005-2007 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve
Denetimi Yüksek Lisans Programı

Mesleği: Milli Eğitim Bakanlığı Muhasebe - Finans Grubu Öğretmeni

Çalıştığı Kurumlar:

2003-2005 Gebze Ahmet Parmaksızoğlu Ticaret Meslek Lisesi \Kocaeli
2006-2007 Büyükçekmece Mehmet Erçağ Ticaret Meslek Lisesi \İstanbul
2007- Devam ediyor.Elazığ Anadolu Ticaret Meslek ve Ticaret Meslek
Lisesi

Katıldığı Programlar:

(Kurs ,Seminer.)

İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi
Pedagojik formasyon Programı (2002-2003)

Muhasebe Programları (ETA, LOGO, LKS) Gebze\ KOCAELİ

Makro Muhasebe Programları Gebze\ KOCAELİ

Enflasyon Muhasebesi Semineri Gebze\ KOCAELİ

Milli Eğitim Bakanlığı Muhasebe Modül Sistemi Tanıtım Semineri /YALOVA