

T.C.
ÇUKUROVA UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
İŞLETME ANABİLİM DALI

ADANA İLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİM
BİR UYGULAMA

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Ünal AY
HAZIRLAYAN : Ayla KENDİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA

1994

ÖNSÖZ

Bilimsel ve teknolojik gelişim, üretim ve üretim sistemlerinin çeşitliliği, yoğun rekabet ve çalışma şartlarındaki değişim bireylerin bilgi ve becerilerinde artışı ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Bireylerle çalışma ortamları arasındaki bu uyum hizmet içi eğitim faaliyetleriyle sağlanabilir.

Verimlilik ve kalitede artışı da sağlayan hizmet içi eğitim programı her kademedeki personelin yeniliklere, değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi için gerekli yeterlilikleri kazandıran bir süreçtir. Buna bağlı olarak hizmet içi eğitim, sanayi işletmelerinde üzerinde özellikle durulması gereken bir konu haline gelmiştir.

Çalışmanın amacı, konunun teorik olarak incelenmesi ve Adana ilinde sanayi işletmelerindeki hizmet içi eğitim uygulamalarını belirleyerek gerekli önerilerde bulunmaktır.

Çalışmalarım sırasında her türlü yardım ve desteği sağlayan yüksek lisans tez yönetmenim, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ünal Ay'a, anket çalışmalarım sırasında gerekli bilgileri almamda yardımcı olan sanayi işletmelerimizin değerli yöneticilerine ve her türlü desteği sağlayan ilgili tüm kurum ve kuruluşlara içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayla KENDİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	11
-------------	----

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER	1
1.1.1 Çalışmanın Önemi	1
1.1.2 Çalışmanın Amacı	2
1.1.3 Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar	3
1.1.4 Kapsam ve Sınırlamalar	3
1.1.5 Çalışma Metodu	4
1.1.6 Çalışmanın Planı	5

İKİNCİ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1 EĞİTİM KAVRAMI	7
2.1.1 Eğitimin Amaçları ve Eğitim Teknikleri	8
2.2 HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	9
2.2.1 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	9
2.2.2 Hizmet İçi Eğitim Kapsamı	10
2.2.3 Hizmet İçi Eğitimin Sanayi İşletmeleri Açısından Önemi ve Yeri..	11
2.3 HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI ...	12
2.3.1 Hizmet İçi Eğitim Politikasını Belirleme	12
2.3.2 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptama Gerekliliği	13
2.3.3 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleyen Faktörler	14
2.3.4 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptama Teknikleri	15
2.3.4.1 Kayıt ve Raporları İnceleme.	15
2.3.4.2 Anketler	16
2.3.4.3 Testler	18
2.3.4.4 Mülakat	19
2.3.4.5 Müzakere	19
2.3.4.6 İş Analizi	20

2.4	HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI	21
2.4.1	Hizmet İçi Eğitime Alınacak Bölümlerin Belirlenmesi	22
2.4.2	Hizmet İçi Eğitimde Süre ve Zaman ...	23
2.4.3	Hizmet İçi Eğitimde Uygun Yer ve Ortam	24
2.4.4	Hizmet İçi Eğitimin Türü	24
2.4.5	Hizmet İçi Eğitim Bütçesi	25
2.5	HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI	25
2.5.1	Programın Hazırlanması	25
2.5.2	Eğitim Programını Etkileyen Faktörler	27
2.6	HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMASI	28
2.6.1	Hizmet İçi Eğitim Metodları	28
2.6.1.1	İşbaşında Eğitim	28
2.6.1.2	İşbaşında Eğitim Metodları ..	30
2.6.1.3	İşharici Eğitim	31
2.6.1.4	İşharici Eğitim Metodları ..	32
2.6.1.5	Grup Halinde Personelin Aynı Programla Eğitim Metodları ..	35
2.6.1.6	Tek Tek Bireylere Uygulanan Eğitim Metodları	38
2.6.2	Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Araçlar	40
2.7	HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ	41
2.7.1	Değerlendirme Türleri	42
2.7.1.1	Başarının Değerlendirilmesi.	44
2.7.1.2	Programın Değerlendirilmesi.	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜLKEMİZDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

3.1	TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM	51
3.1.1	Türkiye'de Eğitim ve Sanayi	51
3.1.2	Ülkemizde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	52
3.1.3	Mesleki Eğitim-Öğretim Sistemimiz ve Konuya Yönelik Eleştiriler	54
3.1.4	Sanayi İşletmelerimizde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Sorunlar ve Çözüme Yönelik Öneriler	55
3.1.5	Ülkemizde Sanayi İşletmelerine Eğitimde Destek Olan Kuruluşlar	58

3.1.5.1	Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi	58
3.1.5.2	Milli Prodaktivite Merkezi .	59
3.1.5.3	Küçük Sanayiye Geliştirme Teşkilatı	59
3.1.5.4	Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü	60
3.1.5.5	İş ve İşçi Bulma Kurumu	60
3.1.5.6	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü	60
3.1.5.7	Üniversiteler	61
3.1.6	Özel Sektör Eğitim Çalışmaları	61
3.1.6.1	Vakıflar	62
3.1.6.2	Staj, Konferans ve Seminerler	62
3.1.6.3	İşletme Tarafından İnşa Ettirilen Eğitim Tesisleri .	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ADANA İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

4.1	EVREN VE ÖRNEKLEM	64
4.2	DEĞİŞKENLER	65
4.3	ANALİZ	66
4.4	BULGULAR	66
4.4.1	Sanayi İşletmelerinin Faaliyet Alanları	66
4.4.2	Sanayi İşletmelerinin Personel Sayısına Göre Dağılımı	67
4.4.3	İşletmelerin Kuruluş Tarihleri ve Eğitim Faaliyetleri	68
4.4.4	İşletmelerin Teknolojik Değişime Uyum Sağlaması ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	69
4.4.5	Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı	72
4.4.5.1	Sanayi İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleme	72
4.4.5.2	Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyacını Karşılama ve Eğitim Birimlerinin Yeterliliği	73

4.4.6	Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi	76
4.4.6.1	Yeni Personelin Eğitimi	76
4.4.6.2	Tüm Personelin Eğitimi	77
4.4.6.3	İdari Personelin Eğitimi ve Kullanılan Metodlar	78
4.4.6.4	Eğitim Görevlilerinin Eğitimi	79
4.4.6.5	Eğitimin Tekrarı	81
4.4.7	Sanayi İşletmelerinin Eğitim Biriminden Beklentileri	82
4.4.8	Eğitim Programı	86
4.4.8.1	Eğitim Programında Hedef Kitle ve Eğitimde Öncelik Derecesi	86
4.4.8.2	Eğitim Programında Kullanılan Metodlar	89
4.4.9	Eğitim Giderleri	90
4.4.10	Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yararlanılan Yöntemler	91
SONUÇLAR VE ÖNERİLER		93
KAYNAKÇA		101
EK: ADANA İLİNDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI ANKET FORMU		106

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

1.1.1 Çalışmanın önemi

Rekabete yönelmiş olan günümüz iş dünyasında, sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bunun bilincinde olan sanayi işletmeleri, hizmet içi eğitimi ihmal etmemektedir. Çünkü eğitimsiz personel, işletme yöneticileri için üretimde kalite düşüklüğü, personel çalışmalarında verimsizlik, iş kazaları gibi önemli sorunlara neden olacaktır. Bu tür sorunların önlenmesi için, sanayi işletmelerinin hizmet içi eğitim programını işletme çalışmaları kapsamına alarak, etkin ve sürekli bir eğitim programı hazırlamaları gerekmektedir.

Bazı işletme yöneticileri hizmet içi eğitim programının önemini kabul etmelerine rağmen uygulamaya geçirmemektedir. Bu da konunun yeterince iyi anlaşılammış olduğunu göstermektedir.

Gelişmiş ülkelerde, özellikle Japonya'da, hizmet içi eğitime öncelikle yer verilmesine rağmen ülkemizde sadece büyük ölçekli sanayi işletmeleri bu konuya gerekli özeni göstermektedir. Oysa bir sanayi bölgesi olan Adana ilinde hizmet içi eğitim uygulamaları tüm sanayi işletmelerinde ön

plana çıkarılmalıdır. Hızlı teknolojik değişim, ölçeği ne olursa olsun bütün işletmelerde hizmet içi eğitim zorunlu hale getirmektedir.

Ekonomik kalkınmanın ayrılmaz bir parçası niteliğindeki insangücünün eğitimi konusuna daha çok önem verilmesi gereklidir. Çünkü işletmeler ancak etkili ve sürekli bir eğitim programı ile gelecekteki başarılarını artıracak ve sürekli kılacaklardır.

1.1.2 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Adana ilindeki sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitim programının uygulandığı seviyeyi tespit ederek mevcut sorunları ve uygulamadaki eksiklikleri dile getirmek, gerekli önerilerde bulunmaktır. Bu çerçevede aşağıdaki amaçlara ulaşılması hedeflenmiştir:

1. Araştırmanın, bölgedeki hizmet içi eğitim programı uygulamayan veya bunu gerekli görmeyen, özellikle orta ve küçük ölçekli sanayi işletmelerine yardımcı bir kaynak olması,

2. Anket yoluyla, bölgedeki sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitimin hangi seviyede uygulandığını belirlemek,

3. Hizmet içi eğitim programı uygulayan sanayi işletmelerinin ne tür eğitim programı hazırladıkları, hangi eğitim kurumlarından yararlandıkları ve hangi eğitim yöntemlerini kullandıkları tespit etmek,

4. Hizmet içi eğitim programı ile ilgili olarak işletmelerin eksikliklerini ve karşılaştıkları sorunları belirlemek ve çözüm yollarını aramaktır.

1.1.3 Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar

Çalışmanın dayandığı varsayımlar şunlardır:

1. Hizmet içi eğitim programının yararlı ve uygulanabilir olması için sürekli bir işlev olduğu,

2. Yapılan anketlerde kişilerin herhangi bir baskı altında olmadığını,

3. İşletmelerin hizmet içi eğitim hakkında bilgi sahibi oldukları,

4. Hizmet içi eğitim programı uygulayan sanayi işletmelerinde yöneticilerin eğitim programının önemine inandıkları ve bunu destekledikleridir.

1.1.4 Kapsam ve Sınırlamalar

Belirtilen amaç ve varsayımlar doğrultusunda hareket edilerek yapılan araştırmanın kapsamını Adana ilindeki sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Bölgedeki 637 adet sanayi işletmesi içinden seçilen 100 adet işletme arasında kamu ve özel sektör ayrımı yapılmamıştır. 100 işletmeden 7'si görüşmeyi kabul etmemiş ve ankete katılmamıştır.

Çalışma literatür açısından kaynakçada belirtilen kaynaklar ve uygulamanın yapıldığı firmalardan sağlanan verilerle sınırlıdır.

Hizmet içi eğitim uygulaması çok geniş bir konudur. Bunların tamamını incelemek çalışmanın boyutlarını aşacağı için daha çok uygulamada kullanılabilecek ve çok karışık olmayan temel konular üzerinde durulmuştur.

1.1.5 Çalışma Metodu

Çalışmanın teorik kısmı için çok sayıda Türkçe ve İngilizce kitap, makale, dergi ve seminer taraması yapılmış ve bunlar kaynakçada belirtilmiştir.

Uygulama bölümü ise Adana ilinde, ölçek farkı gözletilmeksizin seçilen sanayi işletmelerinden toplanan bilgilerden oluşturulmuştur. Bu aşamada, Sanayi Odasından sağlanan sanayi işletmelerine ait adres listesinden rastgele seçilen 100 sanayi işletmesinin eğitim uzmanları, personel müdürleri veya işletme sahipleriyle şahsi görüşmeler yapılarak bilgi toplanmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve 27 sorudan oluşan anketin tamamı yüzyüze yapılmıştır. Anket sonucunda, ankete cevap veren 93 işletmeden toplanan veriler ön elemelerden sonra bilgisayarda değerlendirilerek gerekli istatistikî yöntemlerle analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar tablolar halinde gösterilerek açıklanmıştır.

1.1.6 Çalışmanın Planı

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü olan birinci bölümde çalışmanın amacı ve önemi vurgulanarak, kullanılan yöntem, kapsam ve sınırlamalar anlatılmıştır.

İkinci bölümde hizmet içi eğitim kavramı, nitelikleri, gerekliliği ve yöntemleri hakkında teorik bilgiler verilmektedir.

Üçüncü bölümde hizmet içi eğitimin Türkiye'deki tarihsel gelişimi, ülkemizdeki eğitim kurumları, eğitim sistemimize yönelik eleştiriler ve hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki sorunlar yer almaktadır.

Sonuç bölümü olan dördüncü bölümde ise Adana ilindeki sanayi işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim programı hakkında yapılan anket sonuçları ve istatistikî bilgiler yer almakta, araştırmada elde edilen sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bütün dünyada ekonomik gelişim üretimde artışa neden olmakta, bu da iş gücünde artışı gerektirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunları sermaye, teknolojik gelişim, yetişmiş işgücü ve elemanların eğitimidir. Eğitimsiz eleman, üretimde verim ve kalite düşüklüğü, turnover, işkazaları, bilinçsiz çalışma, koordinasyon eksikliği gibi sorunlara neden olabilir. Bu sorunları gidermek amacıyla işletmeler hizmet içi eğitim programı uygulayabilirler. Ancak etkin bir hizmet içi eğitim programının bireyin ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve işe uygun şekilde hazırlanmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Hizmet içi eğitimi amaçlarına göre üç şekilde gruplandırabiliriz:

- Mevcut elemanlara yeni bilgi ve beceri kazandırmak
- Mevcut elemanların mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmek
- İşe yeni başlayan elemanları eğitmek

Gelişen ekonomiye ayak uydurabilmesi için işgücünün nelere ihtiyacı olduğunu belirlemede bir çok yöntem vardır. Önemli olan bunlardan işletme politikasına ve işgücüne en uygun olanın seçilmesidir.

2.1 EĞİTİM KAVRAMI

Eğitimi tanımlamak oldukça güçtür. Amaç, fonksiyon ve yöntemleri açısından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak en basit anlatımla eğitim, belirli bir amaç için gerekli bilgilerin verilmesidir. Burada önemli olan eğitim kavramının sahip olduğu üç özelliştir. Bunlar; işle ilgili bilgi ve becerinin kazandırılması, davranışların olumlu yönde gelişmesi ve eğitimin bir süreç olmasıdır. Buna göre eğitimi şu şekilde yeniden tanımlayabiliriz:

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişikliği meydana getirme ve yeni davranışlar kazandırma sürecidir. Bireye yeni bilgi ve beceriler kazandırarak davranışların olumlu yönde gelişmesini sağlar.

Eğitim başlıca örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki kısma ayrılır. Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, bir amaç doğrultusunda hazırlanan programlarla düzenli olarak okullarda verilen eğitimidir. Yaygın eğitim ise, örgün eğitim görmemiş ya da örgün eğitimin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olanlara ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılan eğitimidir (Taymaz, 1981, s. 4).

Her eğitim sisteminin içerdiği beş eğitim fonksiyonu vardır. Bunlar araştırma, analiz, geliştirme, uygulama ve değerlendirmedir.

Eğitim özellikle yeni meslekler ortaya çıktığında, eski mesleklerde yeni yöntemler uygulanmaya başlandığında veya mevcut elemanların bilgi ve becerileri açısından bir eksiklik meydana geldiğinde gereklilik halini almaktadır.

Yine retimi ve performansını artırmak, personelin özel yeteneklerini değerlendirmek, birim maliyeti azaltmak gibi daha bir çok nedenlerden dolayı da eğitime ihtiyaç duyulabilir. Ancak önemli olan eğitimin gerekliliğinin tespiti dir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, daha etkin metodların kullanımı veya otomasyon hizmet içi eğitimden önce yararlanılabilecek alternatiflerdir.

Eğitim ihtiyaı kesin olarak tespit edildiğinde ise eğitime tabi olacak kişiler, eğiticiler, eğitim yeri, eğitim planı, eğitim araçları ve finansal kaynağı belirleyecek eğitim taslağı oluşturulur.

2.1.1 Eğitimin Amaçları ve Eğitim Teknikleri

Eğitimin amaçları miktar ve kalite olarak iki temel konuyu içerir. Miktardan maksat eğitime alınacak kişilerin sayısı, kaliteden maksat ise eğitim sürecinden beklenen sonuçtur. Uygulanacak olan eğitim; ekonomik, sosyal, grupsal veya şahsi amaçlı olabilir.

Eğitimde çok sayıda yöntem kullanılmasına raşmen bunlardan birini "en iyi yöntem" olarak belirlemek doğru olmaz. Yöntemlerin etkinliği eğitimin amacına, eğitilecek

personelin geçmiş bilgilerine ve yeteneklerine bağlıdır. Bunlar değiştikçe uygulanacak eğitim yöntemi de değişir.

Bir eğitim programında birden çok eğitim yöntemi kullanılabilir. Özellikle ders birbirinden farklı bir çok konuyu içeriyorsa çeşitli eğitim yöntemlerinin karışımından oluşan yeni bir yöntem kullanılabilir. Ancak önemli olan konuya uygun, akıcı yöntemlerin seğimidir. Ayrıca kullanılacak yönteme uygun ve yöntemin gerektirdiği araçların temini de önemli bir konudur.

2.2 HIZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Değişen sosyal, ekonomik ve teknik sistemler daha önceden kazanılmış bilgi, beceri ve davranışları zamanla yetersiz kılar. Bu yüzden bir işyerinde çalışan kişilerin bu değişikliklere ayak uydurabilmesi ve üretimin, verimliliğin artırılabilmesi için eğitime tabi tutulması gerekir. İşte hizmet içi eğitim, bir işyerine bağlı olarak ücret karşılığı çalışan kişilere işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasıdır.

2.2.1 Hizmet İçi EĞitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimde amaçların belirlenmesi, hazırlanacak olan eğitim programına yn vereceği için büyük önem taşımaktadır. Genel olarak eğitimde amaç bireyin davranışlarında değişiklikler meydana getirmektir. Hizmet içi eğitimin amaçlarını şu Şekilde sıralayabiliriz:

- Okul döneminde kazanılamayan işle ilgili bilgi ve beceriyi sağlamak
- Teknolojik gelişime uygun olarak elemanları bilgi sahibi yapmak
- Sektörel ve teknolojik değişim sonucu oluşan işgücü fazlalığını diğer alanlara kaydırmak
- Üretimi, verimliliği ve kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek
- Çalışanları güdülemek
- Personelin işe devamsızlığını ve personel devir hızını azaltmak
- Rotasyonu sağlamak
- Personelin görev ve sorumlulukları açısından bilinçlenmesini sağlamak
- Personeli inceleme ve araştırmaya yöneltmek yeteneklerini geliştirmesini sağlamak
- Kurum içinde işbirliği, koordinasyon ve etkin bir haberleşme sağlamak
- İş kazalarını ve kontrol yükünü azaltmaktır.

2.2.2 Hizmet İçi Eğitim Kapsamı

Eğitim programına nelerin dahil edileceği önemli bir konudur. Çünkü eğitim programı eğitilen personelin başarısını etkileyecektir. Eksik veya hatalı bir eğitim programı mesleki uygulamada da hatalara neden olur.

Hizmet içi eğitim kapsamının belirlenmesinde önce eğitilecek personelin bilgi, beceri ve tecrübesi dikkate alınır. Bu bilgi, beceri ve tecrübeler ölçüsünde bilinenler ile bilinmesi, öğrenilmesi gerekenler arasında kalan kısım eğitim planına konu olur. Ayrıca işletmenin amacı, mevcut imkanları ve mali durumu da eğitim kapsamını belirleyecek diğer faktörlerdir.

2.2.3 Hizmet İçi Eğitimin Sanayi İşletmeleri Açısından Önemi ve Yeri

İşletmelerin daha verimli hale getirilmesi ve mevcut bir takım sorunlara köklü çözümler bulunabilmesi bakımından hizmet içi eğitim oldukça önemlidir. Gelişen teknoloji ile yeni makina ve donatımın kullanımı da hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. Yine iş kazalarını azaltıcı etkisi personel eğitiminin önde gelen özelliklerinden birisidir. Bilindiği gibi personelin ölümüne, sakat kalmasına, makinanın zarar görmesine neden olan, dolayısıyla işletmeye mali sorunlar açan iş kazaları, işçi eğitimi ile en aza indirilebilir. Ayrıca eğitilmiş personel, makina ve techizatın kullanımını da öğreneceği için hatalı kullanım en aza indirilerek tamir-bakım masrafları da azaltılmış olacaktır.

İyi eğitim gören personelin denetimi de kolaylaşacaktır. Çünkü eğitilmiş personel daha kaliteli iş yapacak, daha verimli olacak, daha istekli çalışacaktır. Bu da işletmenin

denetim yükünü hafifletecektir. Ayrıca eğitim ile güveni artan personelin morali de yükselecektir.

Hizmet içi eğitim aynı zamanda kalite ve verimde de artışı sağlayacaktır. İyi öğrenen personel kaliteli ürünler üretebilecektir. Bugün kalitenin önemini anlayan işletmeler kalite kontrol çemberleri kurarak bu soruna önemli ölçüde çözümler getirmeye çalışmaktadır.

2.3 HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

2.3.1 Hizmet İçi Eğitim Politikasını Belirleme

Hizmet içi eğitimde her işletmenin kendine özgü bir politikası olmalıdır. Bu politikanın belirlenmesinde etkili olan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Ünösan, 1989, s. 6):

1. İşletmenin yönetim anlayışı ve politikası
2. İşletmenin büyüklüğü, örgüt yapısı
3. İşletmenin verimlilik ve karlılık durumu
4. Rekabet koşulları ve işletmenin diğer işletmeler arasındaki konumu
5. İşletmenin teknik, ekonomik ve mali durumu, fiziksel imkanları
6. İşletmenin üretimde kullandığı yöntem ve araçlar
7. Hizmet verilen çevrenin özellikleri
8. Personelin özellikleri
9. Personel devir hızı (turnover)

10. İşgücü piyasasında durum ve işletmenin personel kaynakları
11. Yasal düzenlemeler
12. Sektörle ilgili ekonomik, teknik ve sosyal değişimler

Hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesinde ilk iş temel amaçların belirlenmesidir. Daha sonra ise bu amaçlara ulaşmada izlenecek yollar ve uygulanacak metodların seçimi gelir.

2.3.2 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptama Gerekliliği

Ekonomik, sosyal ve teknik gelişim, kişilerin iş hayatından önce okul döneminde kazandığı bilgilerin yetersiz kalmasına neden olmakta bu da başarı seviyelerini azaltmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, bilgi ve beceri bakımından kişilerde duyulan bu eksiklikten dolayı ortaya çıkar.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması eğitim programının ilk basamağıdır. Bu yüzden iyi ve doğru yapılmayan bir tespit hatalı eğitim programına neden olur ve beklenen sonuç alınamaz.

Hizmet içi eğitimden beklenen faydanın sağlanabilmesi bazı kriterlere bağlıdır. En başta eğitim hem işletmenin hem de bireylerin ihtiyaç ve amacına uygun olarak hazırlanmalıdır. Ayrıca personelin bilgi ve becerilerinin de dikkate alınması gerekir. Eğer işletmenin organizasyon sorunu varsa, bu durum hizmet içi eğitim ile çözümlenemez. Bu yüzden gerçek

sorunun eğitim noksanlığından mı yoksa organizasyon bozukluğundan mı ileri geldiğinin tespiti önemlidir.

Hatalı personel politikası hizmet içi eğitim programından beklenen amaca ulaşılmasına engel olabilir. Yine sadece bir kademeye verilen hizmet içi eğitim de yeterli bir sonuç vermez. Ayrıca personelin hizmet içi eğitimin yararları hakkında bilinçlendirilmesi de gereklidir.

2.3.3 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleyen Faktörler

İşletmedeki eğitim uzmanının, işyerinde söz konusu olan sorunların hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını tespit edebilmesi gerekir. Bunun için de detaylı bir araştırma ve gözlem yapılmalıdır.

Kurumun amacının belirlenmesi, kurum örgüt yapısının tanınması her elemanın görev ve yetki sınırlarının belirlenmesi, personelin sahip olduğu özellikler ile aranan özellikler arasındaki farkın tespit edilmesi, hizmet içi eğitim ihtiyacını saptarken dikkat edilecek konulardır. Unutulmamalıdır ki eğitim, ancak ihtiyaç olarak tespit edildiğinde faydalı olur. Bu yüzden eğitim ihtiyacını belirleyen şu faktörler dikkate alınmalıdır:

- Üretimde kalitenin düşük olması
- Üretim süresinin standart süreyi aşması
- Personel hareketinin fazla ve düzensiz olması
- Yeni personel alımı
- Personelin nitelikleri

- Teknolojik ve yasal değişiklikler
- İşletmenin amacı
- Bakım-onarım maliyetindeki yükselmeler
- İş kazalarındaki artışlar

2.3.4 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptama Teknikleri

Eğitim ihtiyacını belirleyen etkenlerdeki farklılık ve çeşitlilik bu ihtiyacın saptanmasında çeşitli yöntemlerin geliştirilmesine ve kullanılmasına neden olmuştur. Özellikle eğitim uzmanları bu yöntemlerin tüm özelliklerini bilmek zorundadır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler kayıt ve raporları inceleme, anketler, testler, mülakat, müzakere ve iş analizidir.

2.3.4.1 Kayıt ve Raporları İnceleme

İşletmelerin çalışmalarına yön veren planlar, yönetmelikler, faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve raporlar, bu işletmelerin amaçlarını, beklentilerini, yapılması tasarlanan etkinlikleri ortaya koyarken mevcut aksaklıkları da tespit etmeye yardımcı olur.

Kayıt ve raporlarla ilgili belgeler, personelle ilgili olanlar ve üretimle ilgili olanlar olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Personelle ilgili kayıt ve raporlar; personelin niteliklerini, işgücü devirlerini, devamsızlık ve ayrılma oranlarını, iş kazaları, terfi, disiplin, ceza ve ödüllendirme durumlarını gösteren belge, sicil, araştırma ve

incelemelerden oluşur. Üretimle ilgili kayıt ve raporlar ise üretim unsurlarının sağlanması, üretim teknik ve araçlarının tespiti, maliyeti etkileyen faktörlerin, üretimle ilgili sorunların, arıza ve hataların belirlenmesi bakımından önemlidir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren olguları açıkça tespit etmesi, sonucu ortaya çıkarak çözüm imkanı sağlaması, somut belgeler olduğu için kanıtlama imkanı olması yöntemin avantajlarıdır. Ancak hizmet içi eğitim için yeterli veri oluşturamaz, sorunları açığa çıkarmasına rağmen nedenlerini açıklayamaz. Ayrıca kayıtların subjektif olma ihtimali vardır.

2.3.4.2 Anketler

Anket, belirli bir konu hakkında bilgi almak için konu ile ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan ve kişilerin bilgilerinin doğruluğunun tespitinden çok konu hakkında bilgi, beklenti ve dileklerini saptamaya yarayan bir yöntemdir. Sorular kolay cevaplanır, açık ve anlaşılır olmalıdır. Geçmişe fazla yönelik olmamalı, sorularda sıralama doğru yapılmalı, cevap şıkları çok fazla olmamalı ve kişiyi sıkmamalıdır. Ayrıca cevap şıklarının sorulara uygun olmasına da dikkat edilmelidir.

Anketler şahsen yapılabileceği gibi telefonla veya posta aracılığı ile de yapılabilir. Telefon veya şahsen yapılan görüşmelerde anlaşılamayan soruların anketör tarafından açıklanma imkanı vardır.

Anket çalışması üç safhada yapılır:

1. Safha: Çalışmanın amacı ve anket yapılacak kişilerin belirlendiği ve soru formunun hazırlandığı planlama safhasıdır. Asıl uygulamaya geçilmeden önce anket formundaki muhtemel hata ve eksiklikleri gidermek amacıyla küçük bir grup üzerinde deneme mahiyetinde bir anket yapılmalıdır.

2. Safha: Uygulama safhasıdır. Şahsen, telefonla veya posta yoluyla yapılan anketlerden geçerli olanlar ayrılarak sıraya konur.

3. Safha: Sorulara verilen cevapların kontrol ve analiz edilerek sınıflandırıldığı sonuç safhasıdır. Elde edilen sonuçlar yorumlanarak hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır ve bir rapor halinde sunulur.

Bilgi toplama araçlarından en az maliyetli olan bu yöntemde, doğru ve samimi cevaplar alınabildiği sürece, olumlu sonuç elde edilebilir. Bu da bir bakıma anket formunun doğru hazırlanmasına bağlıdır. Az maliyetle kısa sürede daha büyük bir kitleye ulaşma imkanı vermesi, kişiler belli olmayacağı için cevapların daha doğru ve samimi olması, sonuçların tasnif ve analizinin daha kolay olması yöntemin diğer yararlarıdır. Ancak bu arada yüzyüze yapılan anketlerde, ankete tabi kişilerin sayısı çok fazla ise zaman

kaybına neden olacaktır. Ayrıca sorularda veya sıralamada yapılacak hatalar ve açık uçlu sorularda anketörün cevapları tam olarak yazamaması analiz sonuçlarını değiştirebilir.

2.3.4.3 Testler

Testler kişinin özelliklerini belirlemek, bilgi ve becerisini objektif olarak tespit etmek için kullanılan bir araçtır. Konuyla ilgili bilgi ve beceriyi ölçmeye yönelik soruları içeren testler, sözlü, yazılı veya iş üzerinde uygulamalı olabilir.

Testler sonucunda, yapılan işin gerektirdiği özellikler, bilgi ve beceriler ile kişinin sahip olduğu özellikler, bilgi ve beceriler karşılaştırılır. Aradaki farka göre hizmet içi eğitim programı hazırlanır. Çok az kullanılan bu yöntemde test sorularının doğru, geçerli ve objektif hazırlanması kadar, sonuçların değerlendirilmesi ve bu konuda yeterli bilgiye sahip uzmanların bulunması da önemli bir konudur.

Hazırlanması zor olmasına rağmen uygulaması ve değerlendirmesi kolay olan bu yöntem sayesinde çalışanlar bilgi ve becerilerine göre sınıflandırılarak uygun görevlere yerleştirilirler. Ancak objektif olmazsa hatalı sonuçlar vereceği de unutulmamalıdır.

2.3.4.4 Mülakat

Mülakat iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek bir konu üzerinde yüzyüze görüşmesidir. Bu yöntemle personelin işleri hakkındaki düşünceleri, karşılaştıkları zorluklar ve sorunlar ortaya çıkarılabilir. Karşılıklı konuşmalar yanısıra sorulan sorular konunun derinleşmesini sağlar. Mülakat rahat ve samimi bir ortamda yapılmalı, münakaşadan kaçınılmalıdır.

Mülakatta öncelikle amacın belirlenmesi ve soruların amaca uygun olarak hazırlanması gerekir. Mülakat kişilerin düşüncelerini ortaya koymakla beraber davranışlarını da gözler önüne serecektir. Sorunları ortaya çıkarması yanında çözüm yollarının ve alternatiflerin de geliştirilmesinde yardımcı bir yöntemdir. Ancak tarafsızlık şarttır. Zaman isteyen bir yöntemdir. Katılımın az olması hatalı değerlendirmeye neden olabilir.

2.3.4.5 Müzakere

İdari personel, mevcut problemleri ortaya çıkarmak ve bunlardan hangilerinin eğitim programıyla giderilebileceğini tespit etmek için biraraya gelir. Bu toplantılarda eğitimin gerekliliği, eğitim yoluyla çözümlenebilecek sorunlar, mevcut durum ve eğitimden beklenen sonuçlar, eksiklikler, alınması gereken tedbirler gibi konular müzakere edilir. Elde edilen sonuçlar ile hizmet içi eğitim ihtiyacının tespiti yapılır.

Müzakerenin başarısı, katılan kişilerin katkılarına bağlıdır. İsteksiz, peşin hükümlü ve uyuklayan katılımcılar toplantı sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Yöntem, hizmet içi eğitim planına yöneticilerin de katılımını sağlar ve birimler arası işbirliğini oluşturur. Ancak hizmet içi eğitime karşı olanlar bu konudaki çalışmalarını olumsuz yönde etkiler ve alınacak kararın olumsuz olması halinde bunların gelecekte değiştirilmesi zor olur.

2.3.4.6 İş Analizi

Yapılacak işin nitelikleri ile işi yapan personelin nitelikleri, işbaşındaki tutum ve davranışları arasındaki fark hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyen bir faktördür. İş analizi her işin niteliğini ve çalışma koşullarını iyi tanımayı gerektirir. Çünkü yapılması gerekeni bilmeden, yapılanı yargılayarak değerlendirmek mümkün değildir.

İşçinin görevini nasıl yaptığının tespitinde gözlem yöntemi kullanılır. Burada işçinin çalışma sırasında davranışları gözlenebileceği gibi ürünün incelenmesi de söz konusu olabilir. Çünkü istenilen niteliklere ve standartlara uygun olmayan ürünler üretim faktörleri kadar üreticinin de becerisine ve dikkatine bağlıdır.

Gözlem haberli veya habersiz olabilir. Ancak önemli olan gözlemin yapılan işi bilen kişilerce yapılmasıdır. Gözlemcinin bilgisizliği ve tarafların subjektif olmaları sonuçları

olumsuz yönde etkileyecektir. Uygulaması zaman almasına rağmen yorumu kolay olan bu yöntem kişinin bilgi ve becerisi yanında şahsiyeti ve tutumunu da ortaya çıkarır.

2.4 HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

Verimlilik sağlamak ve istenen başarıya ulaşmak için her faaliyette olduğu gibi personel eğitim faaliyetlerinin de bir plan çerçevesinde yapılması gerekir. Hizmet içi eğitimin planlanması, mevcut durumdan saptanan hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesidir (Taymaz, 1981, s. 53).

Yapılan çalışmaların sonunda değerlendirme yapılabilmesi için önce eğitimin amacının belirlenmesi gerekir. Böylece amaçlar ile sonuçlar karşılaştırılarak başarı derecesi ölçülebilir, varsa hatalar ve eksiklikler tespit edilerek gerekli düzeltmeler yapılabilir.

Eğitimde planlama üç aşamaya ayrılabilir:

- Mevcut durumun tespit edilmesi
- Hizmet içi eğitimden beklenen sonuçların, ulaşılmak istenen noktanın belirlenmesi
- Hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmaların belirlenerek eğitim programının hazırlanması

Hizmet içi eğitim planında üzerinde durulması ve tespit edilmesi gereken önemli konular vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Eğitimin amacı
- Eğitim programının türü
- Eğitime dahil personel
- Eğitim verecek uzmanlar
- Eğitim malzeme ve araçları
- Eğitim süresi, tarih ve yeri
- Eğitimin maliyeti ve işletmenin imkanı

2.4.1 Hizmet İçi Eğitime Alınacak Bölümlerin Belirlenmesi

Kimler hizmet içi eğitime tabi tutulacak? Bu sorunun cevabı işletmenin durumuna göre değişir. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında öncelik sırasının belirlenmesinde tek bir yol yoktur. Genel olarak eğitim hangi bölüm için daha çok gerekliyse öncelik ona verilmesine rağmen, eğitimde öncelik sırasının belirlenmesinde bazı faktörler dikkate alınmalıdır:

Alt kademe öncelik: Alt kademe personeli örgüt tabanını oluşturur ve genellikle beceriye dönük rutin işler yapar. Uygulanacak eğitimden amaç bu elemanların çalışmalarındaki aksaklıkları gidermek ise eğitime bu bölümden başlanır.

Orta kademe öncelik: İşlerin yapımından sorumlu olan bu grup alt kademeye yol gösteren, yetiştiren, denetleyen kişiler olduğu için özellikle endüstride eğitime bu kademedен başlanır.

Üst kademede öncelik: İşletmenin başarısı iyi bir yönetim kadrosuna bağlıdır. Bu yüzden işletmedeki aksaklıklar bu gruptan kaynaklanıyorsa eğitime bu gruptan başlanarak alt kademelere inilir.

Hizmet içi eğitimde öncelikler belirlenirken, eğitim ihtiyacı yanında işletmenin imkanları da gözönüne alınmalıdır.

2.4.2 Hizmet İçi Eğitimde Süre ve Zaman

Hizmet içi eğitim süresi, uygulanacak eğitim programına ve katılacak personel sayısına bağlıdır. Ancak maliyetin fazla yüksek olmaması ve üretimin aksamaması için bu süre fazla uzun tutulmaz.

Hizmet içi eğitim programının uygulama zamanının seçimi de işletmenin faaliyetlerini aksatmamak açısından önemlidir. Bu yüzden uygulamanın yeni personelin uyum sağlayamaması veya teknik gelişimin eğitimi zorunlu kılması hallerinde üretim faaliyetlerinin çok yoğun olmadığı dönemlerde veya birbirini takviye edecek sayıda eleman mevcut olduğunda yapılması uygun olur. Ayrıca işletmenin mali açıdan uygun bir dönemde olması da önemli bir noktadır.

2.4.3 Hizmet İçi Eğitimde Uygun Yer ve Ortam

Gerek işbaşında eğitim gerek işharici eğitim uygun ortamın hazırlanmasını gerektirir. Uygulama yerinin seçiminde ve hazırlanmasında hizmet içi eğitimin türü, eğitim programlarının özellikleri, personelin sayısı, özellikleri ve kurumun imkanları dikkate alınmalıdır.

2.4.4 Hizmet İçi Eğitimin Türü

Eğitim türü, eğitime dahil edilecek personelin yeteneklerine, özelliklerine, yapılacak işe, sosyal, ekonomik ve teknik gelişime uygun olarak belirlenmelidir.

Hizmet içi eğitim türü personelin istihdam durumuna göre sınıflandırılabilir (Taylor, 1966, s. 9):

1. Yeni alınan personelin eğitimi
2. Çalışmakta olan personelin eğitimi
3. Görevi değiştirilecek personelin eğitimi
4. Üst kademeye getirilecek personelin eğitimi

Her bir gruptaki personel için ayrı eğitim türü uygulamak gerekmektedir. Ayrıca işbaşında ve işharici yapılacak eğitimde de yine farklı eğitim yöntemleri seçilecektir.

2.4.5 Hizmet İçi Eğitim Bütçesi

Hizmet içi eğitim birimlerini kurmak, programları düzenlemek, eğitim personelinin oluşturmak ve gerekli araçları sağlamak maddi kaynak gerektirmektedir. Uygulanacak eğitim türüne göre değişecek olan maliyetlerin önceden tespit edilerek parasal kaynağın sağlanması gerekir.

2.5 HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI

Hizmet içi eğitimde belirlenen amaç doğrultusunda bir eğitim programı hazırlanır. Bu eğitim programı belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere kişilere kazandırılması öngörülen bilgi, beceri ve davranışlar da dahil olmak üzere hizmet içi eğitim için gerekli olan tüm etkinlikleri kapsamına alır.

Eğitim kapsamını, yöntemini, araçlarını ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yönelik koordinasyon çalışmalarını oluşturan eğitim programı, kurumun ve personelin sorunlarını çözümlenebilecek ve ihtiyacını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Eğitim programı hazırlanırken toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişim ve yenilikler de dikkate alınmalıdır.

2.5.1 Programın Hazırlanması

Program hazırlanırken çeşitli aşamalar uygulanır. Bu aşamalardan başlıcaları:

- Eğitim amacının belirlenmesi
- Eğitim kapsamının belirlenmesi

- Eğitim yönteminin belirlenmesi
- Değerlendirme

şeklinde sıralanabilir.

Bu aşamaları daha ayrıntılı bir şekilde incelemek istersek aşağıdaki bölümleri elde edebiliriz:

- İşin gerektirdiği özellikleri belirlemek
- Personelin sahip olduğu nitelikleri belirlemek
- Eğitim araçlarını belirlemek
- Eğitim planını hazırlamak
- Eğitimin uygulanması ve ara değerlendirme
- Sonuçların değerlendirilmesi

Eğitim programı, eğitime alınacak personele kazandırılması beklenen davranışlar ve nitelikler ile iş analizleri esas alınarak belirlenebilir (McDonald and Walker, 1976, s. 42).

Eğitim programları; devam eden çalışmalara uygun eğitim programları ve ilerde değişebilecek koşullara uygun eğitim programları olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Ancak eğitim programını şu şekilde sınıflandırmak daha doğru olacaktır (Taymaz, 1981, s. 67):

- Yeni personel için hazırlanan eğitim programı
- Çalışmakta olan personel için hazırlanan eğitim programı
- Görev ve yetki değişikliği olacak personel için hazırlanan eğitim programı

- Kademesi yükseltilecek olan personel için hazırlanan eğitim programı
- Özel ihtisas veya yabancı dil eğitimi alacak olan personel için hazırlanan eğitim programı

Eğer uzun vadeli eğitim programı uygulanacaksa öncelikle uzun vadeli işgücü planının yapılması gerektiği unutulmamalıdır.

2.5.2 Eğitim Programını Etkileyen Faktörler

Toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler eğitim programını etkileyen temel nedenlerdir. Bu değişiklik ve yenilikler her kurumda hizmet içi eğitimi sürekli ve gerekli kılmaktadır.

Etkinlik dereceleri ve şekilleri farklı olmakla beraber bir işletmede eğitim programını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmenin amaçları ve işletme politikası
- İşletmenin ilgili olduğu endüstri türü
- İşletmenin büyüklüğü ve özelliği
- İşgücü imkanı ve personelin özellikleri
- Ürüne olan talep
- Teknolojik yenilikler
- İşletmenin mali durumu

2.6 HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMASI

2.6.1 Hizmet İçi Eğitim Metodları

Eğitim metodlarını sınıflandırmada iki ayrı görüş vardır. Birinci görüşe göre eğitim metodları işbaşında eğitim ve işharici eğitim olmak üzere ikiye ayrılır. İkinci görüşte ise eğitim metodları, bir grup personeli aynı eğitim programına dahil eden yöntemler ve tek tek bireyleri ayrı eğitim programına dahil eden yöntemler şeklinde sınıflandırılır.

2.6.1.1 İşbaşında Eğitim

Uygulaması kolay olan işbaşında eğitim, hem yeni personelin yetiştirilmesinde hem de çalışmakta olan personelin hizmet içi gelişiminde kullanılan bir yöntemdir. İşin gerektirdiği beceriyi kazandırmaya yönelik bu yöntem, daha bilgili daha tecrübeli kişilerin işe yeni alınan personele veya kendisine yeni yetki ve görevler verilen personele yapacağı işi anlatması, göstermesi ve uygulamasıdır.

Dört aşamadan oluşan işbaşında eğitimin birinci aşaması hazırlık safhasıdır. Bu safhada öğrenciye iş ile ilgili araçlar ve iş ortamı tanıtılır. İkinci aşamada işin ne olacağı ve nasıl yapılacağı anlatılır, örnekler verilerek uygulamalı olarak gösterilir. Üçüncü aşama öğrencinin uygulamaya başladığı aşamadır. Burada eğitici kişi uyarılarda

bulunur, hataları düzeltir hatta gerekirse işin tamamını yeniden anlatarak gösterir. Son aşmada ise eleman işi tamamen kendisi yapmaya başlar. Eğitici onu uzaktan izler.

İşbaşında eğitim metodunun kullanılabilmesi için gerekli olan zaman, yer, ortam, malzeme ve eğiticinin sağlanması gerekir, özellikle eğitici olarak seçilecek amir veya nezaretçinin, işi bilen, sorumluluk sahibi, eğitici ve liderlik vasfına sahip olması gerekir.

Yöntemin çeşitli avantajları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kolay bir yöntemdir
- Eğitim iş ortamında gerçekleşmektedir
- Eğitim sırasında kullanılan araçlar işbaşında kullanılacak olanlar ile aynıdır, haricen ve özel araç gereçler gerekmemektedir
- Öğrenme ve uygulama aynı alanda olmaktadır
- Eğitim maliyeti düşüktür
- Öğrencinin motivasyonunu sağlar, kendine güvenini artırır
- Öğrencinin yeteneklerini geliştirmesini sağlar

Hem bireysel hem de grupla eğitimde kullanılabilen yöntemin fazla olmamakla beraber bazı sakıncaları da vardır:

- Yöntemin başarısı öğrencinin yeteneği kadar eğiticinin de bilgi ve başarısına bağlıdır. Bu yüzden eğitici veya nezaretçinin seçimi önemlidir.

- Uygun ortam ve zaman isteyen bir yöntemdir.
- Eğitici olarak kullanılacak tecrübeli eleman yetersizliği söz konusu olabilir.

2.6.1.2 İşbaşında Eğitim Metodları

İşbaşında eğitim metodlarını beş gruba ayırabiliriz:

Bir üstün nezaretinde çalışma: Eğitime tabi olan personel, işi bilen bir kişinin nezaretine verilir. Nezaretçi elemanın çalışmalarını izleyerek işi iyi öğrenmesini sağlar ve hatalarını düzeltir. Burada personelin anlamadığı yerleri nezaretçiye çekinmeden sorabilmesi gerekir.

Rotasyon: Rotasyon bir elemanın branşı dışında eğitilerek daha sonra o işte çalıştırılmasıdır. Yöntem monotonluğun giderilmesini sağladığı gibi elemanların yeni beceriler kazanarak kendilerini geliştirmesini de sağlar. Özellikle dönemlik işlerde ve fazla teknik bilgiyi gerektirmeyen durumlarda kullanılan bir yöntemdir.

Yetki devri: Rotasyona benzeyen bu yöntemde rotasyondan farklı olarak kişiye hiyerarşi basamağında olmayan yeni bir yetki verilerek yetkileri artırılır. Böylece bir üst kademe için eğitime alınmış olur.

Proje hazırlama: Burada personel bir konu hakkında proje hazırlayarak uygulamaya koyar. Amaç elemanın yönetsel açıdan eğitimi ve geliştirilmesidir.

Rapor hazırlama: Personel, yönetsel bir konuda araştırma yapmaya, bilgi toplamaya ve bu bilgiler ışığında değerlendirme yaparak rapor şeklinde elde ettiği sonuçları sunmaya yöneltilir.

2.6.1.3 İşharici Eğitim

Belli bir görevi temel olarak almayan daha çok tamamlayıcı nitelik taşıyan işharici eğitim metodları kısa süreli kurslar şeklinde olabileceği gibi kapsamlı yetiştirme programları niteliğinde de olabilir. Bu seminerler, kurslar ve benzeri toplantılar kişilerin işyerindeki stresten ve monotonluktan uzaklaşmasını, yeni bilgi ve tecrübeler edinmesini sağlar. Elemanın diğer birimdeki bireylerle yeni ilişkiler kurmalarına, yeni görüşler ve fikirler üretmelerine yardımcı olur. Ayrıca bireyler arasında oluşacak rekabet de bireylerin kendilerini geliştirme isteğini ortaya çıkaracaktır. Yine işletmenin tek başına uygulayamayacağı eğitim programlarını üniversiteler, danışman kuruluşlar gibi diğer kurum ve kuruluşların düzenlediği programlarla karşılama imkanı vardır. İşbaşında eğitime nazaran bu tür avantajları olan işharici eğitimde en büyük zorluk işharici verilen eğitimin işletmeye uyarlanmasıdır. Başka bir deyişle eğitimde verilen bilgilerin işletmedeki işlere uygun olması ve personelin bu bilgileri işyerinde kullanabilmesidir.

2.6.1.4 İşharici Eğitim Metodları

İşharici eğitim metodları genel olarak altı gruba ayrılabilir.

Konferans, seminer ve kurslar: İşletme içinde yapılan konferans, seminer ve kurslar; işletmenin amacı, işletme politikası, işletme hakkında bilgiler, müşteri ilişkileri gibi işletme ile ilgili özel bilgileri kapsar. İşletme haricinde olanlar ise daha geniş kapsamlı ve toplumsal ilişkileri içeren konuları ele alır.

Sadece konuşmacının dinlenmesi, tartışmaya katılım olmaması halinde pek fazla yararlı ve kalıcı olmaz. Dinleyicilerin not almalarını gerektiren konferanslarda önemli olan konuşmacıların doğru bilgiler aktarması ve akıcı bir anlatıma sahip olmasıdır.

Seminerler ise; seminere tabi olan bireylerin bir eğitimci gözetiminde yaptıkları ve rapor şeklinde hazırladıkları araştırmaları tartışarak aktif katılımı sağlaması bakımından daha etkin bir yöntemdir.

Örnek olay: Bazı detaylar gözönünde bulundurularak yazılı olarak veya filme alınarak tanımlanmış gerçek veya hayali bir olayın analiz edilerek, alternatiflerin geliştirilmesi ve tartışılmasıdır. Burada tartışmayı yürüten kişi birşeyler anlatmaktan çok sorular sorarak bireylerin yorumda bulunmasını sağlar. Ayrıca tartışma sonunda ulaşılan genel sonucu, gerek duyarsa kendi görüşlerini de katarak

özetlemelidir (Ünüsün, 1989, s. 45). Zaman isteyen bu yöntemde, özellikle konuyu okumak, analiz yapmak ve ulaşılan sonucu özetlemek için zaman ayarlaması yapılmalıdır (Miller, 1979, s. 80).

Analiz ve karar verme yeteneğini geliştiren, işçi-işveren ilişkisini sağlayan, karşı fikirlere saygı göstermeyi, anlatmayı ve dinlemeyi öğreten bu yöntemin bazı zorlukları da vardır. Bu zorlukların başında zaman gelir. Çünkü konuyla ilgili örnekleri bulmak, bunları analiz edip rapor halinde hazırlamak ve nihayet tartışmak için zaman gerekir. Ayrıca konu ile ilgili ve yararlı örnek olayların bulunması bazen zor ve maliyetli olabilir. Grup elemanlarının tartışmadan kaçınması, tartışmaya katılmaması da diğer bir zorluktur.

Rol oynama: Rol oynama grup elemanlarının konu ile ilgili tecrübelerine veya bir takım prensip ve teorilere dayanarak bir olayı sahnelemesidir (Miller, 1979, s. 102). Bazı kaynaklar olayın grup önünde sahnelenmeden önce prova edilmesini savunurken bazı kaynaklar ise provasız ve informal şekilde yapılan sahnelemenin daha faydalı olacağını kabul etmektedir. Ancak önemli olan, olayın gerçek problemlere yakın olmasıdır ki bu da elemanların, kendilerine önem verildiği ve sorunlara bir parça da olsa çözüm getirebilecekleri düşüncesi ile kendine güvenini artırır.

İnsan ilişkileri, teknikler ve yönetim süreçlerinin gösteri yoluyla öğretiminde etkili olan bu yöntem, genellikle kurumda belli görevleri olan kişileri ve bunları ilgilendiren sorunları içerir.

Sorunlara çeşitli şekilde yaklaşımları ortaya çıkarması, ilgi çekerek daha kalıcı olması ve gerçekçi olması yöntemi yararlı kılar. Ancak her elemanın rol alamaması, sahne için hazırlık ve uygulamanın zaman alması, farklı kişiliklerden dolayı rollerin farklı yorumlanması ise yöntemin sakıncalı yönlerini oluşturur.

Yönetim oyunları: Burada grup elemanları rekabet halindeki işletmeleri temsil ederler ve tam rekabet koşulları altında, işletmeyle ilgili tüm pazarlama, finans, üretim konularında kararlar verirler. İşletmeleri temsil eden her bir grup, verilen çeşitli olaylar karşısında kendilerince kararlar alırlar. Bu kararların doğruluğu bir jüri tarafından değerlendirilir ve hatalar düzeltilir. İşbirliğini gerektiren bu yöntem işletme bazında karar verme yeteneklerini geliştirir. Burada dikkat edilmesi gereken durumlar grup elemanlarının sayısının konuyla, konuların ise zamanla orantılı olmasıdır.

Duyarlılık eğitimi: Etkin liderlik veya etkin üyelik sıfatına ulaşmayı amaçlayan etkin bir grup oluşturma sürecidir (Miller, 1979, s. 104). Burada her grup elemanı aynı değerleri, aynı amaçları ve aynı duyguları paylaşır. Hepsi amaca ulaşmak ve başarı için gereken duyarlılığı

göstermelidir. Çünkü duyarlılık ile performans doğru orantılıdır. Duyarlılık azalınca performans da azalır.

Duyarlılık eğitimi liderliği, yöneticiliği, grup sürecine olan duyarlılığı ve etkin üyeliği geliştirir, yardımlaşma ve işbirliği gerektirir. Burada konudan çok sürece önem verilir.

DeneySEL eğitim: Etkili ancak zaman isteyen ve maliyeti yüksek olan bu yöntemde eğitilecek kişiler, işyerinde kullanılacak araçların bulunduğu bir atölyede eğitime tabi tutulurlar. Eğitici kişi önce yapılacak işi anlatır, gerekirse gösterir ve elemanın yapmasını ister. Eleman eğiticiyi izledikten sonra kendisi uygulamaya geçer. Eğitici zaman zaman hataları düzelterek elemanın işi tam olarak öğrenmesini sağlar.

2.6.1.5 Grup Halinde Personelin Aynı Programla Eğitim Metodları

Bireyler tek tek değil de gruplar halinde, aynı eğitim programına dahil edilebilirler. Anlatım metodu, tartışma metodu, gösteri metodu, işbaşında eğitim metodu, grup tartışmaları, örnek olay inceleme, forum, sempozyum, panel bu tür eğitim programlarıdır.

Anlatım metodu: Anlatım metodunda konular eğitici kişi tarafından eğitilen gruba anlatılır. Ders verme niteliğinde olan bu metod, özellikle zaman kısıtlıysa ve grup kalabalıkça kullanılır. Özel araç gereç gerektirmediği için maliyeti

oldukça düşük ve uygulaması kolaydır. Ancak kalabalık gruplar söz konusu olduğundan kişilik farklılıkları fazla dikkate alınmaz. Ayrıca sadece kulağa hitap ettiği için fazla kalıcı ve etkin bir eğitim aracı değildir. Bu yüzden eğitici dikkati çekecek tarzda anlatıma sahip olmalı ve mümkün olduğunca kulağa olduğu kadar göze de hitap etmelidir. Not tutulması da faydalı olacaktır.

Tartışma metodu: Eğitime dahil konu üzerinde grup elemanlarının fikirlerini, konu hakkındaki görüşlerini ortaya koydukları müzakere şeklinde bir yöntemdir. Panel, forum veya soru-cevap şeklinde düzenlenebilir. Burada önemli olan her defasında sadece bir konu üzerinde tartışılmasıdır. Böylece grup elemanlarının bir tek konu üzerinde konsantre olması sağlanır. Zaman sınırlaması yoksa, tartışma grubu homojen ve küçük ise daha faydalı olan bu yöntemde, tartışmaya katılım yüzdesi ve konudan uzaklaşmamak önemlidir. Konuya farklı bakış açıları getirmesi yöntemin avantajlarından birisidir. Zaman faktörü dışında, özel araç ve gereç gerektirmediği için düşük maliyetli bir yöntemdir.

Gösteri metodu: Demonstrasyon da denilen gösteri metodu bir işin, nasıl yapıldığını göstermek öğretmek için bir konuşmacı veya film aracılığıyla açıklanmasıdır (Miller, 1979, s. 84). Özellikle mekanik ve rutin işlerin öğretilmesinde etkindir. Görsel olması, soru sorma ve uygulama imkanı vermesi, ilgiyi toplamak ve kalıcı olmak bakımından yöntemi avantajlı kılar. Ancak gösteri için gerekli araç gereçleri

bulmak ve uygun ortamı yaratmak gerekir. Bu da zaman ister ve maliyeti artırır.

İşbaşında öğretim metodu: Hem yeni elemanların hem de üst kademeye getirilecek elemanların işe alıştırılmasında kullanılan yöntem dört safhadan oluşur. Hazırlık, açıklama-gösterme, uygulama ve tekrarlama-kontrol etme şeklinde sıralayabileceğimiz bu safhalar zaman ve uygun ortamı gerektirir. Fakat bir işin öğrenilmesinde en etkin metod olarak kabul edilebilir.

Grup tartışması metodu: Homojen ve küçük grupların tartışmaya uygun konular üzerinde, problemleri çözümlenebilmek için eleştirilerde bulunması öneriler getirmesi ve diğerlerini ikna etmeye çalışmasını içeren bir yöntemdir. İkna, eleştiri ve öneri gerektirdiği için tartışmaya katılanların yapacakları işler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu yüzden yeni elemanların eğitiminden çok eski elemanların veya yönetim pozisyonundaki elemanların kendilerini geliştirmeleri için kullanılır.

Örnek olay metodu: Yönetimde çalışan personelin olayları neden, nasıl ve sonuç itibarıyla ele alması söz konusu olan bu yöntem grup tartışmasına çok benzer. Aradaki fark ise örnek olay metodunun çözümlenmiş ve sonuca ulaşılmış problemleri içermesine karşılık, grup tartışma metodunda sonuca bağlanmamış problemlerin kullanılmasıdır. Bu yöntem benzer görevdeki elemanların birbirlerinin tecrübesinden yararlanmasını sağlar.

Rol oynama: İşarici eğitim yöntemlerinde anlatılan rol oynama yöntemi, bir olayın grup elemanlarınınca dramatize edilmesi ve gösteri sonunda olayın tartışılmasıdır.

Panel, forum, sempozyum: Birbirinden küçük farklarla ayrılan bu yöntemlerde, öğrenciler dinleyici konumundadır. Bir veya daha fazla konuşmacı önce konu hakkında bilgi verir, daha sonra da öğrencilerden gelen soruları cevaplar.

2.6.1.6 Tek Tek Bireylere Uygulanan Eğitim Metodları

Bazı eğitim programları her bir bireye ayrı ayrı uygulanır. Kişilik, bilgi, tecrübe farklılıklarından dolayı bu tür eğitim yöntemleri bazen daha yararlı olmakta hatta gerekmektedir.

Sistemli gözetim metodu: Burada biriminde üst konumunda olanlar, tek tek astlarına işlerini nasıl yapacaklarını anlatır, gösterir, eksikliklerini tespit ederek giderir. Hatanın zamanında ve yerinde tespit edilerek giderilmesi bakımından yöntem yararlı ve etkindir.

Özel görev verme metodu: Bazı elemanlar işlerinde kendi çabalarıyla yeni şeyler öğrenerek kendilerini geliştirirler. Bu kişiler yönetici tarafından izlenir, değerlendirilir ve bazen özel görevler verilerek takdir edilir. Özel görev vermek o elemanı motive ederek başarısını artırır.

Görev değiştirme metodu: Rotasyon da denilen yöntemde bireyin kendi işinden başka işleri de öğrenmesi ve kendisini daha çok geliştirmesi sağlanır. Elemanın farklı işlerde

geçici sürelerde çalıştırılmasıdır. Uzmanlık isteyen işlerde uygulanan bu yöntem rutinleşmeyi ve iş bunalımını önlediği gibi, elemanların yeteneklerine en uygun yere yerleştirilmesini de sağlar. Ayrıca denetimi kolaylaştırır.

Staj metodu: Kişinin bilgilerini uygulamaya dönüştürmesini sağlamak için işi ile ilgili görevde geçici bir süre çalıştırılmasıdır. Kişi sadece işi öğrenmez, aynı zaman da sorumluluk da yüklenir.

Gezi yaptırma: Aynı iş veya işlemin farklı kurumlarda nasıl yapıldığı izleme imkanı verir. Özellikle üretim sektöründe üretim yöntemlerinin öğretilmesinde kullanılır. Önceden gezi programında belirlenen amaç dahilinde öğrenciler uygulamaları izler. Gezi sonunda ise bir rapor halinde gözlemlerini sunarlar. Çalışacakları yeri tanımalarını sağlaması yöntemin önemli avantajlarından birisidir. Yöntemin zorluğu ise gezi programının hazırlanmasıdır.

Yazışmalı eğitim metodu: Kişilere işleriyle ilgili yazılı materyal hazırlayarak verilir. Kişi bu materyali okur ve uygular. Anlayamadığı veya yapamadığı kısımları yazılı veya sözlü olarak ilgili kişiye iletir. Boş zamanları değerlendirmek, işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak, geliştirmek açısından yararlı bir yöntemdir.

Evrak sepeti metodu: Daha çok yönetici personelin eğitiminde kullanılan bu metod, personelin yaptığı işle ilgili problemleri çözme, alternatifleri bulma yeteneğini geliştirmek için uygulanır. "In basket" de denilen bu

yöntemde, iş ve işletmeyle ilgili gerçekçi problemleri içeren belgeler evrak sepetine konur. Daha önce ön bir eğitimden geçen her bir personele bir evrak sepeti verilerek sepetin içindeki evrakların içerdiği konular ve problemleri çözmesi, gerekli mektupları, raporları yazması, evrakları hazırlaması istenir. Gerçekçi ve olabilecek problem içerdiği ve uygulama gerektirdiği için etkin bir eğitim metodudur. Her elemanın çalışması sona erdikten sonra yapılan çalışmalarını içeren bir grup tartışması açılarak eleştiriler yapılır.

2.6.2 Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Araçlar

Öğrencinin kapasitesi, eğitimci ve eğitim programının yeterliliği yanında eğitimde kullanılan araç ve gereçler de eğitimin başarısını etkiler. Özellikle eğitimin kalıcı ve etkili olması açısından önemli yeri olan eğitim araçlarının seçimi de dikkati gerektirir. Bu açıdan eğitim araçları eğitim sistemine, eğitim şekline ve öğrencinin seviyesine uygun olmalıdır. Hizmet içi eğitimde kullanılan araçların başlıcaları; tahtalar, üç boyutlu araçlar, plak ve teyipler, slaytlar, filmler, film şeritleri, tepegözler, epidiyaskoplar, radyo, TV, modeller, sirküler ve broşürlerdir.

2.7 HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bütün eğitsel etkinliklerde olduğu gibi, hizmet içi eğitimde de, önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, istenen faydanın sağlanıp sağlanmadığı tespit edilmelidir. Bunun için de eğitim faaliyetleri sonunda bir değerlendirme yapılmalıdır. Böylece başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Ayrıca değerlendirme ile eğitim öncesi ve sonrası durum ölçüdüğü gibi ileride yapılacak eğitim uygulamalarında hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği de ortaya çıkacaktır (Ünüsan, 1989, s. 50).

Değerlendirmede amaç, uygulamanın başarı derecesi ile ilgili olarak verilecek hükümlerin tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övgü veya yergi için değil, devam edecek çalışmaların daha verimli ve etkin hale gelmesi içindir (Ziya Bursalıoğlu, 1978, s. 58).

Değerlendirmenin yapılabilmesi için en başta davranışlarda meydana gelmesi istenen değişikliğin belirlenmesi gerekir. Çünkü bu, değerlendirme sırasında bir kıstas olarak kullanılacaktır. Daha sonraki aşama ise eğitim öncesi davranışların ve eğitim sonrası davranışların tespiti şeklindedir. Bu iki dönem davranışlar arasındaki fark ile önceden belirlenmiş kıstasların karşılaştırılması ise değerlendirme sürecini oluşturur.

Değerlendirme sonucunda eğer sonuçlar istenildiği gibi değilse eğitim sürecinin bu eksiklikler doğrultusunda değiştirilmesi, onarılması veya geliştirilmesi gerekir. Bu özelliğinden dolayı değerlendirme eğitimin vazgeçilmez bir parçasıdır.

2.7.1 Değerlendirme Türleri

Değerlendirme en başta başarının ve programın değerlendirilmesi şeklinde iki gruba ayrılır. Daha sonra her bir grup da kendi içinde alt sınıflar oluşturur.



I) Başarının Değerlendirilmesi

A) Zaman Bakımından Değerlendirme

- Uygulama öncesi
- Uygulama sırası
- Uygulama sonrası
- İzleme aşaması

B) Amaç Bakımından

- Hedefe Dayalı Değerlendirme
- Norma Dayalı Değerlendirme

II) Programın Değerlendirilmesi

A) Eğitime Katılanlar Bakımından Değerlendirme

- a) - Tepkilerin Değerlendirilmesi
 - Bilginin Değerlendirilmesi
 - Becerinin Değerlendirilmesi
 - Davranışların Değerlendirilmesi
 - Başarı Derecesinin Değerlendirilmesi
- b) - Eğitilenler Açısından Değerlendirme
 - Eğitimciler Açısından Değerlendirme
 - Denetçiler Açısından Değerlendirme

B) Eğitim Programındaki Gelişim Aşamaları Bakımından Değerlendirme

- Programın Amaçlara Uygunluğunun Değerlendirilmesi
- Programın Uygulanış Durumunun Değerlendirilmesi
- Eğitime Katılanların Sorunların Çözümüne Getirebileceği Kolaylıkların Değerlendirilmesi

2.7.1.1 Başarının Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonucunda, personelin göstereceği başarı, programın amaca ulaştığının kanıtı olacaktır. Bu başarıyı değerlendirme çalışmalarını zaman ve amaçları bakımından iki temel sınıfa ayırabiliriz.

Zaman bakımından değerlendirme kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır:

Uygulama öncesi değerlendirme: Ön değerlendirme denilen bu değerlendirme, hizmet içi eğitim programı uygulamaya konulmadan önce yapılan değerlendirmedir. Bireylerin niteliği, davranışları, mevcut bilgi ve becerileri tespit edilerek, elde edilen sonuçlara göre bireyler gruplandırılır ve eğitimde kullanılacak yöntemler ile araçlar belirlenir.

Uygulama sırasında değerlendirme: Hizmet içi eğitim uygulamaları sırasında yapılan işlemlerin ve eğitimin bir ara değerlendirmesidir. Burada kişilerin öğrenme dereceleri ve buna bağlı olarak da kullanılan eğitim yöntem ve araçlarının uygunluğu denetlenir. Eğer herhangi bir aksaklık, uygunsuzluk veya başarısızlık varsa, bunun nedenleri araştırılarak düzeltme yoluna gidilir. Gerekirse kullanılan metod veya araçlar değiştirilir.

Uygulama sonunda değerlendirme: Eğitim sonucunda bireylerin davranışlarında meydana gelen değişimler ölçülür. Bu aşamada belirlenen davranış değişiklikleri eğitim uygulamalarının başarı derecesini gösterecektir.

izleme aşamasında değerlendirme: Uygulama sonrası değerlendirilmede bireylerin eğitim programlarında verilen bilgileri ne derece öğrendiği belirlenmektedir. İzleme aşamasında değerlendirilmede ise uygulama sırasında değerlendirilmeden farklı olarak, bu bilgi ve becerileri uygulamada ne derece kullandığı tespit edilir. Uygulamada başarısız görülenler gerekirse yeniden farklı yöntemlerle eğitime tabi tutulurlar.

Amaçları bakımından değerlendirme ise kullanılan kıyaslama esasına göre hedefe ve norma dayalı olmak üzere iki alt gruba ayrılır (Ertürk, 1972, s. 112):

Hedefe dayalı değerlendirme: Burada eğitim faaliyetleri sonunda elde edilen sonuçlar ile beklenen sonuçlar kıyaslanır. Arada olumsuz bir fark yok ise eğitimde hedefe ulaşılmış demektir.

Norma dayalı değerlendirme: Eğitim faaliyetleri değerlendirme sonuçları önceden belirlenmiş normlarla kıyaslanır. Bu normlar süre nitelik, kalite veya verimlilikle ilgili olabilir. Burada kullanılan ölçüt, belirlenmiş hedef değil bir takım faktörler gözönüne alınarak tespit edilmiş normlardır.

2.7.1.2 Programın Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim programı önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda hazırlanır. Amaç, kapsam, yöntem ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin ilgililerin görüşleri

alınır ve eğitim programı tümü ile değerlendirilir. Burada değerlendirme eğitime katılanlar bakımından ve programdaki gelişim aşamaları bakımından iki ana grup altında sınıflandırılabilir.

Eğitime katılanların eğitim programı hakkındaki görüşleri alınarak etkinlik ve verimlilik açısından eğitimin değerlendirilmesi mümkündür. Buna bağlı olarak eğitime katılanlar bakımından değerlendirme, iki farklı aşamada yapılabilir. Bu aşamalardan biri; tepkilerin bilginin, becerinin, davranışların ve başarı derecesinin değerlendirilmesidir. Diğeri ise; eğitilenler, eğiticiler ve denetçiler bakımından değerlendirmedir.

Tepkilerin değerlendirilmesi: Eğitim programı sonunda eğitime katılanların tepkileri, eğitim uygulamaları hakkında soruları içeren ve bireylerin görüşlerini açıklamalarını isteyen bir form ile belirlenir. Bu form belirlenen amaç doğrultusunda bireylerin tepkilerini tablolandırarak sayısal sonuçlar verecek şekilde düzenlenir. Ancak cevapların gerçekçi olması için formlarda kimliği belirleyecek sorulardan kaçınılmalıdır.

Tepkileri değerlendirmenin eğitim faaliyetleri sonunda olası zorunluluğu yoktur. Eğitim süresi içinde de uygulanabilir. Böylece alınan tepkiler doğrultusunda eğitim faaliyetlerine devam edilir veya gerekli değişiklikler yapılır.

Bilginin değerlendirilmesi: Eğitim başında ve sonunda, eğitime katılanların bilgi seviyeleri belirlenirse aradaki olumlu fark bireylerin bilgilerindeki artışı gösterecektir. Bu seviyelerin belirlenmesinde ise bir takım bilgi testleri uygulanabilir.

Becerinin değerlendirilmesi: Konu ile ilgili bilgiler eğitim süresince bireylere teorik olarak verilir. Ancak bu bilgilerin ne kadarının uygulamaya dnstrlebileceğinin de belirlenmesi gerekir. Bu da bireylerin becerilerinde meydana gelen değişmelerin tespiti ile mümkündür.

Davranışların değerlendirilmesi: Eğitimden beklenen amaç bireylerin davranışlarında olumlu yönde değişmelerin olmasıdır. Bu amaca ulaşılıp ulaşılmadığını anlamak için, bireylerin davranışları, izleme metodu ile değerlendirmeye tabi tutulur.

Başarı derecesinin değerlendirilmesi: Personelin başarı derecesinin değerlendirilebilmesi için özellikle eğitim faaliyetleri sonunda eğitime katılanlar ile katılmayanlar arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve eğitime katılanların eğitim sonrası çalışmalarının izlenmesi gerekir. Değerlendirme sonuçları başarısızlığı veya başarı derecesinin düşüklüğünü gösteriyorsa bunun nedeni hemen eğitim sistemine bağlanmamalı, işletmenin organizasyon yapısındaki bozukluktan dolayı da olabileceği unutulmamalıdır.

Eğitilenler bakımından değerlendirme: Eğitime tabi personelin eğitim programı hakkındaki görüşlerini almak için anket veya görüş formları kullanılabilir. Anketler açık uçlu veya kapalı uçlu sorulardan oluşabileceği gibi, görüşleri alınacak personele göre değişik olarak da hazırlanabilir. Ancak sorular aynı amaç doğrultusunda olmalıdır.

Eğiticiler bakımından değerlendirme: Hizmet içi eğitim programı uygulamalarında görev alan eğiticiler de eğitim programı hakkında değerlendirme yaparlar. Bunlar için de görüşlerini belirleyecek anket formları düzenlenebilir. Bu anketler eğiticinin öğrenim durumu, programdaki görevi, daha önce katıldığı programlar gibi şahsi sorular ile, programın personel seviyesine uygunluğu, uygulamaların yeterliliği, personelin ilgisi gibi programı değerlendirmeye yönelik soruları içerir.

Eğiticiler uygulamalar süresince karşılaştıkları olayları, zorlukları, eğitim programı hakkındaki düşüncelerini, gördükleri eksiklikleri, programın personel üzerinde bıraktığı etkileri kendi izlenimleri doğrultusunda değerlendirerek ilgililere sunarlar. Böylece eğitim programı, varsa tüm eksikliklerden arındırılmış olur.

Denetçiler bakımından değerlendirme: Eğitim programı hakkında denetleyici olarak izleyicilerin de görüşleri alınır. Burada kullanılacak olan anket ya da görüş formlarında bu kişilerin görevlerine ilişkin tanıtıcı

bilgiler içeren sorular yanında, program süresinin, uygulama zamanının ve öğrenim yerinin uygunluğu , personelin başarı derecesi gibi programla ilgili sorular da bulunur.

Eğitim programlarını değerlendirmede ikinci ana grubu oluşturan gelişim aşamaları bakımından değerlendirme ise üç alt sınıfa ayrılabilir.

Eğitim programının amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesi: Eğitim programı başlangıçta belirlenen bir amaç doğrultusunda uygulanır. Eğitim sonunda elde edilen sonuçlar ile beklenen sonuçlar karşılaştırılarak bunların amaçlara uygunluğu belirlenir. Eğer amaçlara ulaşılmamışsa veya başlangıçta belirlenen amaçlardan uzaklaşmışsa nedenleri araştırılarak düzeltme yoluna gidilmelidir.

Eğitim programının uygulanış durumunu değerlendirme: Eğitim faaliyetleri bir program dahilinde uygulamaya konur. Zaman zaman yapılacak değerlendirmelerle, uygulama ile program arasında farklılık olup olmadığı, eğer varsa uygulamada programdan ne derece uzaklaşıldığı ve bunun nedenleri araştırılır.

Eğitime katılanların görevleri ile ilgili sorunların çözümünde getirebileceği kolaylıkların değerlendirilmesi: Eğitimden sonra personel kendi görevlerinde eğitim süresince öğrendiklerini uygulamaya başlar. Eğitim bilgi ve beceriyi artırdığı gibi, bireylerin hayal gücünü geliştirerek olaylar karşısında alternatif çözümler geliştirebilme imkanı da verir. Böylece personel kendi işleriyle ilgili sorunları

kendi bilgi, beceri ve çabalarıyla çözüme ulaştırabilir. Bu konuda personelin başarısının tespiti için bireylerin davranışları bir süre izlenerek değerlendirmeye tabi tutulur. Yapılacak değerlendirme gözlem gerektirdiği için bu açıdan izleme aşamasında değerlendirmeye benzerdir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜLKEMİZDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Eğitim ülkerin gelişiminde en büyük etkidir. Bugün gelişmiş ülkelerin temelinde eğitim yatmaktadır. Yapılan bir araştırma, 1929-1957 döneminde ABD ulusal gelirindeki artışın % 23'ünün işgücünün eğitimi ile, % 20'sinin ise teknik bilgi ve iş yönetimi bilgisindeki artış ile sağlandığını ortaya koymuştur (Doğan, 1986, s. 164).

Teknolojik gelişim, işletmelerdeki elektronik ve otomatik makina ve donanımın oranını gittikçe artırmaktadır. Bu makina ve donanımlar işletmelerde yer aldıkça bazı işler ve görevler de tamamen ortadan kalkmakta ya da şekil değiştirmektedir. Diğer yanda ise bu makina ve donanımı kullanacak teknik eleman ihtiyacı doğmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde ülkemizdeki hizmet içi eğitim uygulamaları, konuya yönelik eleştiriler ve eğitim kurumları hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1 TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

3.1.1 Türkiye'de Eğitim ve Sanayi

Türkiye'deki işgücünü eğitme ve geliştirme süreci, işgücündeki artışın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Kişilerin eğitim, öğrenim ve mesleki seçimi bu sürecin

temelini oluşturur. Birey mevcut iş imkanları ile kendi statüsünü ve eğitim düzeyini karşılaştırarak seçimini yapar. Ancak burada devletin de fonksiyonları önemli ve gereklidir. Devletin, bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak ve ekonominin işgücü ihtiyacını karşılayacak eğitim-öğretim programını hazırlaması gerekir.

Ülkemizdeki işgücünün kalitesini yükseltme ve meslek edindirme sürecinin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Türkiye'deki eğitim-öğretim sistemi işgücü pazarının ihtiyaç duyduğu bilgileri karşılayabilecek düzeyde olmasına rağmen bu ihtiyaca cevap verecek şekilde kullanılmamaktadır. Bu tezatlık endüstri ve sanayi ile eğitim-öğretim sistemi arasında doğrudan ve etkin bir iletişim kurulamamış olmasının bir sonucudur. Türkiye'de ulusal bir "mesleki standartlar sistemi" olmaması da bu iletişim kopukluğuna neden olmaktadır.

3.1.2 Ülkemizde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tarihsel gelişimini dikkate aldığımızda bu faaliyetleri planlı dönem öncesi ve sonrası olmak üzere iki kısımda inceleyebiliriz:

Planlı dönem öncesi hizmet içi eğitim: Osmanlı imparatorluğu döneminde mesleki eğitim usta-çırak ilişkisi şeklindeydi. Hizmet içi eğitim niteliğinde ilk uygulamalar Mithat Paşa'nın açtığı ıslahhanelerde başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ise, 1923 yılında sanat

okulları, çıraklık okulları ve ustalık kurslarının açılmasını içeren görüşler Tedrisat-ı Sanaiye adı altında toplanmıştır. Ayrıca 17 Haziran 1938 yılında çıkan 3457 sayılı Sınai Müesseseler ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurlar Açılmasına Dair Kanun Türkiye'nin ilk hizmet içi eğitim faaliyetleri niteliğindedir.

Planlı dönemde hizmet içi eğitim: Hizmet içi eğitim faaliyetleri 1955'ten itibaren kanunen düzenlenmeye başlayarak beşer yıllık kalkınma planları hazırlanmıştır. Ayrıca özel sektör de sanayide kendisini göstermeye başlamıştır.

Planlı dönemde, 1963 yılında çırak, kalfa ve ustalar hakkındaki kanun, 1966 yılında ise işgücünü mesleğe yöneltme çalışmalarısıyla ilgili kanunlar hazırlanmıştır.

Kasım 1982 - Mayıs 1983 tarihleri arasında Dünya Bankası uzmanları ülkemizi ziyaret etmiş ve hazırladıkları raporlar doğrultusunda Sümerbank, Etibank, Koç Holding, Devlet Yatırım Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası gibi hem özel hem kamu kuruluşlarının elemanları için kurslar düzenlenmiştir. Ayrıca Birleşmiş Milletlere bağlı olarak endüstriyel gelişimi sağlayan UNIDO; gübre, demir-çelik, petro-kimya ve kağıt sanayinde eğitim programlarını düzenlemeye yardımcı olmuştur (Ünüsan, 1989, s. 70).

3.1.3 Mesleki Eğitim Öğretim Sistemimiz ve Konuya Yönelik Eleştiriler

Ülkemizde henüz etkin bir şekilde kurulamamış olan mesleki eğitim-öğretim sistemi oldukça karmaşık ve koordine edilmemiş durumdadır. Bu yüzden hizmet içi eğitim için etkin bir mekanizmanın kurulması gerekir.

Sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitimin geliştirilebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığının fonksiyonları arttırılmalı ve hizmet içi eğitim için özel bir bölüm kurulmalıdır. Özellikle sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitim önemli bir yer tuttuğundan dolayı bu tür eğitim çalışmalarını desteklemesi ve kanuni düzenlemeler yapması için açılması önerilen bu özel bölüm, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ancak daha etkin çalışmaları içerecek şekilde koordine edilmelidir.

Mesleki eğitim-öğretim sistemi ile mevcut işgücünde arz-talep dengesini sağlayabilmek bakımından en kısa zamanda ve ekonomik olarak, eğitim-öğretim kanallarıyla iletişim sağlanarak, kriterler, uygulanacak kurallar ve programlar belirlenmeli, bütçeleme yapılmalıdır. Ayrıca her yıl sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitim programlarına dayalı olarak eğitim genel raporu hazırlanmalıdır. Bu rapor, verilen hizmet içi eğitim programı hakkında bilgileri, ekonomik sonuçlarını, gerekli hatırlatma ve düzeltmeleri içermelidir.

Ülkemizde eğitim-öğretim sisteminde, hizmet içi eğitim en belirgin olarak kuruluş düzeyinde kendisini göstermektedir. Oysa Japonya'da olduğu gibi, eğitim sadece kuruluş düzeyinde değil ulusal düzeyde olmalıdır. Ayrıca bugüne kadar personel eğitimine önem verilmemesi, kaliteli eğitim elemanlarının az olması ve bunlara tatminkar ücret ödenmemesi de ülkemiz sanayinde hizmet içi eğitimin gelişmemesine neden olmuştur.

3.1.4 Sanayi İşletmelerimizde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Sorunlar ve Çözümüne Yönelik Öneriler

Eğitim ihtiyacı tespitinin yapılmaması: Sanayi işletmelerimizin çoğu eğitim ihtiyacı tespiti yapmamaktadır. Oysa eğitim ihtiyacı tespit edilmeden bu ihtiyacın bilinçli olarak fark edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden işletmeler, eğitim ihtiyacı tespitinin yapılması için teşvik edilmeli ve kamu kurumlarınınca desteklenmelidir.

Eğitim kurumlarının yetersizliği: Hizmet içi eğitim imkanı sağlayan kamu kurum ve kuruluşları çalışma alanında büyük bir yere sahip olmalarına rağmen tüm sanayi alanına hizmette etkin olmaları mümkün olamamaktadır. Kamu ve özel kesim sanayi kuruluşlarındaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması ve güçlendirilmesi için yasal yöntemlere ağırlık verilmeli ve işletme yöneticilerine rehber olunmalıdır.

Alt yapı eksikliği: Bazı işletmeler hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmesine rağmen işletme kapasitesinin yetersizliğinden dolayı eğitim birimi oluşturamamakta veya eğitim birimi olsa dahi eğitim araç ve eğitim alanı bakımından yetersiz kalmaktadır. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde söz konusu olmaktadır. Bu yüzden işletmeler daha çok, nitelikli eleman alma ya da usta-çırak ilişkisine dayalı eğitime yönelmektedir.

Bu işletmelere kamu desteği sağlanarak alt yapı imkanı verilmeli, eğitim birimlerini oluşturmalarına yardımcı olunmalıdır.

İşgücünün temel eğitim eksikliği: İşçiler meslek öncesi aldıkları örgün eğitimdeki yetersizlik nedeniyle hizmet içi eğitim programındaki konulara uyum sağlamada zorluk çekmektedir. Bu durum mecburi eğitimin sekiz yıla çıkarılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Ayrıca temel eğitim programının da zaman zaman denetime tabi tutularak teknolojik değişikliklere uygun şekilde yenilenmesi gerekir.

Enflasyon: Enflasyon işletmelerde ekonomik sorunlar oluşturmakta, bu da işletmelerin eğitim faaliyetleri için yeterli kaynak ayıramamasına neden olmaktadır. Ayrıca işletmelerin kanuni olarak ödedikleri fonlar da oldukça çoktur. Bu da yine işletmelerin kaynaklarını azaltmaktadır. Bu durumda devlet enflasyonu azaltıcı tedbirler yanında işletmelerden alınan fonları azaltmalı veya eğitim faaliyetleri için işletmelere fon sağlamalıdır.

Eğitimin masraf olarak görülmesi: Bazı sanayi işletmeleri hala hizmet içi eğitim faaliyetlerini masraf olarak görmektedir, elemanın eğitim için kısa süreli de olsa üretimden ayrılmasını istememektedir. Bu da kısa vadede şahsi kar sağlarken uzun vadede ülke açısından zarara neden olmaktadır. İşletme sahiplerinin bu düşünceden kurtulup eğitim faaliyetlerinin geleceğe yönelik en etkin ve gerekli yatırım olduğunu görmeleri gerekir. Çünkü eğitim zaman, para ve emek gerektirmesine rağmen kalitede, üretimde ve verimde artışı sağlayan bir yatırımdır.

İşçi sendikalarının desteği: Sendikalar sadece işçinin sendikal hak ve yükümlülükleriyle ilgilenmekte, hizmet içi eğitime gereken ilgi ve desteği verememektedir. Sendikalar işçinin uzun vadede menfeati için eğitim faaliyetlerini de sendika çalışmalarına kapsamına almalıdır.

Eğitimde zamanlama: Eğitim faaliyetlerinin uygulama saatlerini belirlemek bazen sorunlara neden olmaktadır. Eğitim iş saatleri içinde yapıldığında işletme faaliyetleri aksamakta, iş saatleri dışında yapıldığında ise katılım oranı düşmektedir. Bu sorunları yenebilmek için personel eğitim faaliyetlerine özendirilmeli ve bu faaliyetlerin önemi hakkında bilinçlendirilmelidir. Ayrıca işletmeler de uygun bir eğitim planı hazırlamalıdır.

Nitelikli işgücü ve ücret artışı: Bilindiği gibi nitelikli eleman daha yüksek ücret almaktadır. Eğitim elemana daha çok bilgi, beceri ve nitelik kazandırır. Bunun

sonucu eleman ücretinde artış olacaktır. Buna göre Türkiye’de görev ve sorumluluk ücretlerin belirlendiği iş değerlemelerinin yapılması ve verimlilikle doğru orantılı ücret artışının esas alındığı Teşvikli Ücret Sisteminin yaygınlaştırılması gerekir.

Eğitim faaliyetlerinin teşviki: Eğitim uygulamaları için bazı işletmelerde özel laboratuvarlar, alet ve araçlar gerekmektedir. Bunların maliyeti çok yüksek tutarlara ulaşabilir. Bunların kısmen veya tamamen devlet tarafından karşılanması, ithal edilen mallar varsa gümrük muafiyeti uygulanması işletmeleri eğitim faaliyetleri için teşvik edecektir. Ayrıca hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunabilecek veya eğitim danışmanlığı yapabilecek kuruluşlar artırılarak işletmelerin bunlarla işbirliği yapmaları sağlanmalıdır.

3.1.5 Ülkemizde Sanayi İşletmelerine Personel Eğitiminde Destek Olan Kuruluşlar

Ülkemizde personel eğitimine destek olan, kamu ve özel sektörde kurulmuş bir çok kurum vardır.

3.1.5.1 Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM)

1978 yılında kamu kurumu niteliğinde, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi olarak kurulan SEGEM kamu ve özel sektör sanayi işletmelerinde idari ve teknik personelin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla

danışmanlık yapmakta ve eğitim faaliyetlerde bulunmaktadır. SEGEM'in diğer faaliyetlerini de şu şekilde sıralayabiliriz:

- Sanayi işletmelerinin eğitim alanında problemlerini, ihtiyaçlarını, imkanlarını ve faaliyetlerini belirlemek amacıyla ülke çapında araştırmalar yapmak
- Sorunların çözümü için danışmanlık, enformasyon ve yayın hizmetleri yapmak
- Kuruluşlar arasında iletişim ve işbirliği sağlamak
- Tecrübeli elemanların bilgi ve becerilerini artırmak
- Yeni elemanların işe uyumunu kolaylaştırmak için eğitim programı düzenlemek

3.1.5.2 Milli Prodaktivite Merkezi (MPM)

1965 yılında kurulan MPM, verimliliği artırıcı eğitim programı düzenlemekte, işletmelere gerekli teknik yardımı sağlamakta ve danışmanlık yapmaktadır. Çalışmaları daha çok üst ve orta kademe yöneticilere yöneliktir. Ender olarak da küçük sanayicileri, sekreter ve ustaları da kapsamına alır.

3.1.5.3 Küçük Sanayiyi Geliştirme Teşkilatı (KUSGET)

1983 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı olarak yarı özerk statü ile kurulan KUSGET, küçük sanayi işletmelerinin sorunlarının giderilmesi için teknik ve idari danışmanlık, destekleme ve yönlendirme çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca eğitimci yayınlar ve eğitim projeleri de hazırlamaktadır.

3.1.5.4 Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TUSSİDE)

Faaliyetlerine 1983 yılında Gebze-Kocaeli'de geçen TUSSİDE'nin amacı, yönetici personelin eğitimini sağlamak, bilimsel ve teknik gelişmeleri içeren bilimsel toplantılar yapmak, yayınlar hazırlamaktır. Daha çok yönetici kesime yönelik olan bu kurum, sanayide üretimi artırıcı ve yönetimle ilgili sorunlara çözümler getirici çalışmalar yapmaktadır.

3.1.5.5 İş ve İşçi Bulma Kurumu

Kurumun amacı sanayide eğitim faaliyetleri düzenlemektir. Bu kurum da ilk kademe yöneticileri hedef alarak, imalat sanayi, madencilik ve benzeri iş alanlarında görev yapanların mesleki performanslarını geliştirici seminerler düzenlemektedir.

3.1.5.6 Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Faaliyetlerine 1953 yılında başlayan kurum, kamu görevlilerine yönelik çalışmalarıyla kamu yönetiminin daha etkin ve çağdaş bir çerçevede içinde gelişmesini amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için; eğitim ve geliştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın, kısa süreli eğitim programı, yüksek lisans eğitim programı gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

3.1.5.7 Üniversiteler

Sanayi işletmelerine eleman yetiştiren kurumlarımızın başında gelen üniversiteler, ayrıca düzenlediği konferans, seminer ve kurslarla sanayi işletmelerinde çalışanlara bilgi aktarmaktadır.

Bu kuruluşlardan başka ayrıca, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Müdürlüğü; yönetim, üretim, pazarlama, finans ve sekreterlik eğitimlerini konu alan ve özel bir kuruluş olan Yönetim Geliştirme Merkezi; pazarlama, üretim, finans, yönetim, fizibilite konularında işletmelerin sorunlarına çözümler getiren, seminer ve konferanslar veren Sevk ve İdare Araştırma ve Geliştirme gibi kurumlar da vardır.

3.1.6 Özel Sektör Eğitim Çalışmaları

Örgün eğitim nitelikli işgücü yetiştirilmesinde yeterli olamamaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitim işletmelerde gereklilik halini almıştır. Ayrıca Avrupa topluluğuna tam üyelik başvurusu ve dışa açık ekonomi politikası işletmeleri hizmet içi eğitim faaliyetlerine yöneltmiştir. Hizmet içi eğitim çalışmaları sadece kamu sektörünce değil aynı zamanda konferans ve seminerler düzenlemek, staj imkanı sağlamak, vakıflar ve eğitim tesisleri kurmak şeklinde özel sektörce de desteklenmektedir.

3.1.6.1 Vakıflar

İşletmeler hizmet içi eğitim faaliyetleri için Eğitim Merkezleri ve Vakıflar kurmaktadır. Türk Eğitim Vakfı, VAKSA, Koç Holding, MESS Eğitim Vakfı bunlara örnektir. Buralarda yeni personel eğitimi ve teknolojik gelişime ayak uydurabilmek için oryantasyon eğitimi yapılmakta, yönetici personel için kurs ve seminerler düzenlenmektedir.

Eğitim merkezi veya eğitim vakfı olmayanlar diğer işletmelerin eğitim merkez veya vakıflarından yararlanmakta ya da Sanayi ve Meslek Odası özel müşavirlik firmalarından yardım almaktadır.

3.1.6.2 Staj, Konferans ve Seminerler

İşletmeler üst mevkideki personeline yurt dışında eğitim ve staj imkanı verebilir, konferans ve seminerlere gönderebilirler. Yine elemanlarına kendi bünyesinde veya diğer işletmelerin bünyesinde staj imkanı sağladığı gibi meslek liseleri ve mühendislik fakülteleri öğrencilerine de staj imkanı vererek bunların da ileride çalışacakları mesleklere hazırlanmalarına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca zaman zaman iş güvenliği, ilkyardım, beşeri ilişkiler, aile planlaması, sivil savunma gibi konularda eğitim programları düzenleyerek uzmanlar getirebilirler.

3.1.6.3 İşletme Tarafından İnşa Ettirilen Eğitim Tesisleri

İşletmeler bünyeleri dahilinde anaokulu, ilk-orta-lise, meslek okulları, mühendislik fakülteleri gibi okullar inşa ettirerek hizmet içi eğitime katkıda bulunurlar. Karabük Demir Çelik fabrikası buna bir örnektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ADANA İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

4.1 EVREN VE ÖRNEKLEM

Adana ilinde, sanayi odası kayıtlarından alınan bilgiye göre, kamu ve özel sektör olarak toplam 637 sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bu 637 sanayi işletmesi içinden kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın rastgele 100 işletme seçilerek anket kapsamına alınmıştır. Ancak 100 işletmeden 7'si ankete katılmak istememiştir. Ankete katılmayı kabul eden 93 sanayi işletmesinin tamamı ile şahsen görüşülerek anket yapılmış ve konu dahilinde bilgiler alınmıştır.

Örnek olarak seçilen 100 işletmenin hepsi özel sektöre aittir ve büyük bir kısmını inşaat sektörü ile gıda sektörü oluşturmaktadır. Sanayi işletmelerinin % 64'ü küçük ölçekli, % 24'ü büyük ölçekli, % 12'si de orta ölçekli işletmelerdir.

Hizmet içi eğitim programı uygulayan işletmelerin oranı % 44'tür. % 56'lık orana sahip diğer işletmeler ise bu tür programların faydasına inandıkları halde uygulamayı gereksiz görmekte, bunun yerine usta-çırak ilişkisine dayalı bir eğitim sistemini seçmektedir.

4.2 DEĞİŞKENLER

Çalışmada hazırlanan anket formu başlıca üç ana bölüme ayrılabilir. Birinci bölüm ankete katılan sanayi işletmeleri hakkında, faaliyet alanları, mülkiyet yapısı, kuruluş tarihi, personel sayısı gibi, kısa bilgileri içermektedir.

İkinci bölümde işletmelerin teknolojik değişime uyum sağlamada kullandıkları yöntemler sorulmuştur. Bu soru, işletmelerin hizmet içi eğitim programı uygulayıp uygulamadığını belirlediği için anketin temelini oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitim programı uygulayan sanayi işletmelerinde ankete devam edilmiştir. Çünkü diğer sorular hizmet içi eğitim programları ile ilgili konuları içermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunan işletmelerin bu faaliyetleri hakkında sorular bulunmaktadır. Bu sorular kendi aralarında sınıflandırıldığında şu bilgileri kapsamaktadır:

- İşletmelerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine ne zaman başladığı
- İşletmelerin hizmet içi eğitim ihtiyacını hangi yöntemlerle belirledikleri ve nasıl karşıladıkları, yararlandıkları eğitim kurumları
- Eğitim birimlerinin ve eğitim faaliyetlerinin yeterliliği, eğitim programından beklentileri

- Eğitime tabi personel, eğitimde hedef kitle, eğitimde öncelik ve sıralama, idari bölümün ve eğitimcilerin eğitimi, eğitimin tekrarı
- Eğitim faaliyetlerini değerlendirme ve kullanılan yöntemlerdir.

İşletmelerimiz genel olarak bütçe ile ilgili soruları cevaplamaktan kaçındığı için ankette bu konuya fazla yer verilmemiş, sadece işletmelerin 1992 yılındaki eğitim giderleri ve bu giderin bütçeleri içindeki oranına dair bir tek soru sorulmuştur.

4.3 ANALİZ

Çalışmada 93 sanayi işletmesinden anket yoluyla toplanan bilgiler ön elemeden geçirilmiş, daha sonra tüm veriler bilgisayara aktarılarak istatistikî yöntemler dahilinde değerlemeye tabi tutulmuştur. Sonuçlar tablolar halinde gösterilerek açıklanmıştır.

4.4 BULGULAR

4.4.1 Sanayi İşletmelerinin Faaliyet Alanları

Anket kapsamını oluşturan 100 işletmeden 93'ünün cevaplarına göre, işletmelerin faaliyet alanları ve sayıları bakımından dağılımı Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1
Sanayi İşletmelerinin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	İşl. sayısı	%
Dokuma ve Giyim Sanayi	3	3
Gıda Sanayi	30	25
İnşaat Sanayi	34	28
Metal İşleri Sanayi	7	6
Makina ve Yedek Parça Sanayi	11	9
Kimya ve Petrol Ürünleri Sanayi	4	3
Elektrik - Elektronik Sanayi	8	6
Kağıt ve Basım Sanayi	20	17
Turizm	3	3

Bölgede sanayi işletmelerinin büyük bir bölümünü inşaat ve gıda sanayi oluşturmaktadır. Ayrıca bir çok gazetenin basım yerlerinin Adana'da da kurulmuş olması bölgede kağıt ve basım sanayinin de önemli bir paya sahip olmasına neden olmuştur. Bu arada bazı işletmeler birden fazla faaliyet alanına sahiptir. İşletmelerin 3'ü iki, 4'ü üç, bir diğer 4'ü de beş farklı alanda faaliyet göstermektedir.

4.4.2 Sanayi İşletmelerinin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Ankete cevap veren 93 işletme içinde personel sayısı 301-1000 arası olan işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin çalışan personel sayısına göre dağılımı Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2
Sanayi İşletmelerinin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	İşletme Sayısı	%
1 - 50	41	44
51 - 100	19	20
101 - 300	11	12
301 - 500	-	-
501 -1000	-	-
1000 +	22	24

Personel sayısı 1-100 arası olan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak kabul edildiğinde bunların %64'lük bir oranla oldukça fazla yer tutmakta olduğu görülmektedir. Büyük ölçekli işletmeler %24'lük oranla onu izlemekte, orta ölçekli işletmeler ise %12 gibi çok düşük bir oranla bölgede faaliyet göstermektedir.

4.4.3 İşletmelerin Kuruluş Tarihleri ve Eğitim Faaliyetleri

İşletmelerin kuruluş tarihleri ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine başladığı yıllar Tablo 4.3'te belirtilmiştir.

Tablo 4.3
İşletmelerin Kuruluş Tarihleri ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Başladığı Yıllar

Kuruluş Yılı	İşletme Sayısı	Faaliyet Yılı	İşletme Sayısı
1940 - 1949	8	1940 - 1949	-
1950 - 1959	3	1950 - 1959	4
1960 - 1969	11	1960 - 1969	4
1970 - 1979	14	1970 - 1979	7
1980 - 1989	33	1980 - 1989	8
1990 - 1993	24	1990 - 1993	14
Cevap Vermeyen	-		4

Tablo 4.3'ten anlaşılacağı gibi işletmeler hizmet içi eğitim faaliyetlerine son yıllarda önem vermeye başlamıştır. Eğitim faaliyetleri özellikle 90'lı yıllarda yoğunlaşmıştır. Eski işletmelerin çok az bir kısmı kuruluşundan bu yana eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ancak yakın tarihte kurulan sanayi işletmeleri eğitim birimlerini de birlikte kurarak işletmenin bir bölümü olarak faaliyete geçirmişlerdir.

4.4.4 İşletmelerin Teknolojik Değişime Uyum

Sağlaması ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Ankete katılan 93 sanayi işletmesinden 41'inde hizmet içi eğitim çalışmaları varken 52'sinde bu tür çalışmalar yoktur. Bunu yüzde olarak ifade etmek istersek aşağıdaki sonuçları elde ederiz:

Anket Kapsamı	100	
Cevap Veren	93	% 100
Hizmet İçi Eğitim Faaliyetinde Bulunan	52	% 56
Hizmet İçi Eğitim Faaliyetinde Bulunmayan	41	% 44

Tablo 4.4 işletmelerin teknolojik değişimlere uyum sağlamada seçimlerini göstermektedir.

Tablo 4.4
İşletmelerin Teknolojik Değişimlere Uyumu

Seçenekler	İşl. Sayısı	%
Benzer Kuruluştan Eleman Transferi	48	24
Nitelikli Yeni Eleman Alımı	70	34
Hizmet İçi Eğitim Uygulaması	41	20
Üste Bağlı Çalışma	44	22

İşletmeler teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilmek için daha çok nitelikli yeni eleman almayı tercih ediyor. Ayrıca benzer kuruluşlardan eleman transferi de yapılıyor. Araştırma, benzer kuruluşlardan eleman transferi yapan sanayi işletmelerinin tamamının bununla birlikte yeni eleman alımı yaptığını da göstermiştir. Bu da işletmelerin yeni mezun adaylara önemli ölçüde öncelik verdiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin tecrübeli ve yaşlı eleman istihdamından yeni ve dinamik eleman istihdamına yönelmesi bölgemiz sanayi işletmeciliği açısından olumlu bir gelişmedir. Ancak hizmet içi eğitim programı uygulayan işletme sayısı oldukça azdır. Bunun yerine bir üste bağlı eğitimi seçenlerin sayısı daha fazladır. Bu da bölgede daha çok usta-çırak ilişkisine dayalı bir eğitim olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin eleman sayısı ile teknolojik değişimlere uyum sağlamadaki seçimleri arasındaki ilişki araştırıldığında tablo 4.5'de de görüleceği gibi, nitelikli yeni eleman alımı yapan işletmelerin çoğunu küçük ölçekli işletmelerin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir anlatımla küçük işletmeler büyük bir çoğunlukla nitelikli yeni eleman alarak,

özel bir eğitim programı olmaksızın, işletmedeki diğer tecrübeli elemanların yardımıyla bu yeni elemanları eğitiyorlar.

Tablo 4.5
Sanayi İşletmelerinin Teknolojik Değişikliklere Uyum Yöntemi ve Personel Sayısı

Personel Sayısı	Teknolojik Değişime Uyum Yöntemi								Top.
	Nitelikli Eleman Transferi		Nitelikli Yeni Elem. Alımı		Hizmet İçi Eğitim		Üste Bağlı Çalışma		
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)	
1- 50	15	31	31	41	4	10	32	72	82
51- 100	7	15	12	16	10	24	8	18	37
101- 300	8	16	11	14	7	17	4	10	30
301- 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
501-1000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1000+	18	38	22	29	20	49	-	-	60
Toplam	48	100	76	100	41	100	44	100	209

Orta ölçekli işletmeler ise gerek tecrübeli ve nitelikli eleman transferi yaparak gerekse nitelikli yeni eleman alarak teknolojik değişime adapte olmaya çalışırken; büyük ölçekli işletmeler hem eleman transferi ve nitelikli eleman alımı yapmayı, hem de hizmet içi eğitim programı uygulamayı tercih etmektedir. Ayrıca Tablo 4.5'de de görüldüğü gibi üste bağlı eğitim büyük bir çoğunlukla küçük ölçekli işletmelerde söz konusu olmasına rağmen büyük ölçekli işletmelerde bu tür bir uygulama hiç yoktur. Sonuç olarak diyebiliriz ki hizmet içi eğitim programı sadece büyük ölçekli işletmelerde uygulanır-

ken küçük ölçekli işletmeler usta-çırak ilişkisine dayalı eğitimi tercih etmektedir. Bu da gerek ekonomik nedenlere gerekse hizmet içi eğitimin bilincine varılmamış olmasına dayanmaktadır.

4.4.5 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı

4.4.5.1 Sanayi İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleme

İşletmeler eğitim programı düzenlemeden önce hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemelidir. Hizmet içi eğitim programı uygulayan işletmelerin eğitim ihtiyacını belirlemede kullandıkları yöntemler Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6
İşletmelerin Eğitim İhtiyacını
Belirleme Yöntemleri

Yöntemler	İşl. Sayısı	%
Test	3	7
Anket	-	-
Müzakere	-	-
Mülakat	19	42
İş Analizi	16	36
Kayıt ve Raporların İncelenmesi	7	15

Bölgedeki sanayi işletmelerinin % 42'si eğitim ihtiyaçlarının tespitinde mülakat yöntemini tercih etmektedir. Bu yöntem personelle karşılıklı konuşma şeklinde olduğu ve herhangi bir araç gerektirmediği için uygulaması

kolaydır. Bu yüzden işletmeler daha çok bu yöntemi kullanmaktadır.

Mülakat yöntemini % 36'lık oranla iş analizi yöntemi izlemektedir. Personelin işbaşındayken izlenmesi veya ürünlerin kalite bakımından incelenmesi şeklinde uygulanabilen bu yöntem de yine uygulamadaki kolaylığından dolayı tercih edilmektedir.

Test ve anketlerin hazırlanması, kayıt ve raporların tutulması zaman aldığı ve uzmanlık gerektirdiği için pek fazla tercih edilmemekte veya hiç uygulanmamaktadır. Diğer yandan, mülakat ile kayıt ve raporları inceleme metodlarını birlikte kullanan 4 işletmede olduğu gibi bazı işletmeler birden fazla metodu birlikte kullanmaktadır.

4.4.5.2 Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyacını Karşılama ve Eğitim Birimlerinin Yeterliliği

Eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için çeşitli yöntemler vardır. Bölgedeki sanayi işletmelerinin çoğunluğu hizmet içi eğitim ihtiyacını işletmeye dahil sürekli bir eğitim birimi ile karşılamaktadır. Bunun yanı sıra işletme dışı eğitim kurumlarından da yararlanma söz konusu olmaktadır. İşletmelerin, hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için uyguladıkları yöntemlerin dağılımı Tablo 4.7'deki gibidir.

Tablo 4.7
İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama
Yöntemleri

Yöntemler	İşl. Sayısı	%
Sürekli Çalışan Eğitim Birimi	26	54
Zaman Zaman Kurulan Eğitim Birimi	11	23
İşletme Dışı Eğitim Kurumları	11	23

41 sanayi işletmesinin 4'ü kendi bünyesinde eğitim birimi oluşturmaksızın sadece işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanırken 7'si de hem kendi bünyesinde sürekli bir eğitim birimi bulundurmakta hem de işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmaktadır.

Personel sayısı 1-50 arası olan küçük ölçekli işletmelerden, daha önce Tablo 4.5'de de gösterildiği gibi, sadece 4'ü hizmet içi eğitim programı uygulamakta, bunu da zaman zaman kurulan eğitim birimiyle sağlamaktadır. 51-100 arası elemana sahip işletmelerde olduğu gibi, eleman sayısı biraz daha fazla olan küçük ölçekli işletmeler ise kalıcı eğitim birimini tercih etmektedir. Bunun nedeni yine ekonomik zorluklar yanısıra personel sayısının çok düşük olması halinde küçük ölçekli işletmelerin sürekli bir eğitim birimini gereksiz görmeleridir.

Tablo 4.8
Sanayi İşletmelerinin Eğitim İhtiyacını Karşılama
Yöntemlerinin İşletme Büyüklüğüne Göre Çapraz Dağılımı

Personel Sayısı	Seçenekler						Toplam
	Dahili Sürekli Eğ.Birimi		Dahili Süreksiz Eğ.Birimi		Harici Eğitim Kurumları		
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)	
1- 50	-	-	4	36	-	-	4
51- 100	6	23	4	36	3	27	13
101- 300	3	12	-	-	7	63	10
301- 500	-	-	-	-	-	-	-
501-1000	-	-	-	-	-	-	-
1000+	17	65	3	27	1	9	21
Toplam	26	100	11	100	11	100	48

Orta ölçekli işletmelerin eğitim birimi konusundaki tercihi daha çok işletme dışı eğitim kurumlarından yana olmaktadır. Eleman sayısı 1000'nin üzerinde olan büyük ölçekli sanayi işletmeleri ise bünyeleri dahilinde bir eğitim birimi oluşturmaktadır.

Eğitim birimini, gerek sürekli gerek geçici olsun, kendi bünyesinde oluşturan 37 sanayi işletmesinin % 81'i eğitim birimlerinin faaliyetlerini ve uygulanan eğitim programını personel eğitimi için yeterli bulmaktadır.

İşletme dışı eğitim kurumlarını tercih eden ve 41 işletme içinde % 27'lik bir bölümü oluşturan sanayi işletmeleri, eğitim kurumları arasındaki seçimlerini ise Tablo 4.9'daki gibi yapmaktadır.

Tablo 4.9
İşletmelerin Tercih Ettiği Eğitim Kurumları

Eğitim Kurumları	İşl. Sayısı	%
Üniversiteler	7	16
Eğitim Uzmanları	4	9
Yönetim Geliştirme	3	7
Cevap Vermeyenler	30	68

Tablo 4.9'dan da anlaşılacağı gibi sanayi işletmeleri, işletme dışı eğitim birimi olarak daha çok üniversiteleri tercih etmektedir. Üniversiteler dışında ise dışarıdan sağlanan eğitim uzmanları ve Yönetim Geliştirme Merkezinin çalışmalarından yardım almaktadır. SEGEM, MPM, KUSGET, TODAİ gibi kurumlar da hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili bir çok çalışmalarda bulunmasına rağmen sanayi işletmeleri bu kurumlar hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları için bunları tercih etmemektedirler.

4.4.6 Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi

4.4.6.1 Yeni Personelin Eğitimi

Ankete katılan ve cevap veren işletmelerden hizmet içi eğitim programı uygulayanların tamamı her yeni personeli eğitime tabi tutuyor. Bu da gösteriyor ki bu işletmeler yeni personelin işi en iyi şekilde öğrenmesini amaç edinmişler ve bunun gerekliliğinin, faydasının bilincine varmışlar. Bilindiği gibi işin en etkin ve verimli şekilde yapılabilmesi için kişilere verilen görevlerin tanımının iyi yapılması ve iş hakkında yeterli bilgilerin verilmesi gereklidir.

4.4.6.2 Tüm Personelin Eğitimi

Araştırma, eğitim programı uygulayan işletmelerin her yeni personeli eğitime tabi tutmasına karşılık tüm personel için bunu uygulamadığını ortaya koymuştur. Bu ise işletmelerin gerçekte hizmet içi eğitim programını yeterince uygulamadıklarını göstermektedir.

Eğitime tabi tutulan personelin dağılımı Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10
İşletmelerde Eğitime Tabi Personelin Dağılımı

Eğitime Tutulanlar	İşl. Sayısı	%
Tüm Personel	31	70
Sadece İdari Bölüm	-	-
Sadece Teknik Bölüm	6	14
Sadece Yeni Eleman	7	16
Sadece Görev Değiştiren Eleman	-	-

"Tüm personeli eğitime tabi tutuyor musunuz" sorusuna sanayi işletmelerinin 31'i evet cevabı verirken 6'ı sadece teknik, 7'si ise sadece yeni elemanı eğitime tabi tuttuğunu belirtmiştir. Bu arada işletmelerden 3'ü hem teknik bölümü hem de yeni elemanı eğitime dahil ettiği için her iki seçeneği birden işaretlemiştir. Eğitim programının sadece idari bölüm veya sadece görev değiştiren personel için uygulanması ise söz konusu olmamaktadır.

4.4.6.3 İdari Personelin Eğitimi ve Kullanılan Metodlar

Yeni personelin eğitimi ve eğitimin belirli zaman aralıkları ile tekrarlanması yanında yönetim personelinin de eğitimi önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, 41 işletmeden sadece 26'sının üst kademe personelin de eğitimine önem verdiği belirlenmiştir. Bu işletmeler bölgede eğitim programı uygulayan işletmeler arasında % 64'lük bir bölümü oluşturmasına rağmen, makro açıdan başarısının daha yüksek olabilmesi için bu oranın daha büyük olması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki üst kademe yöneticileri yeterli bilgi ve beceriye sahip değilse, alt kademe personelin eğitimi, bilgi ve becerisi işletmenin başarılı olabilmesi için yeterli olamayacaktır.

İdari personelin eğitimine önem veren 26 işletme arasında daha çok işletme içi eğitim uzmanlarıca hazırlanan eğitim programı uygulanmaktadır. Seminerlere katılma ise ikinci sırada yer almaktadır. Yönetim kadrosunun eğitiminde uygulanan yöntemlerin dağılımı Tablo 4.11'de görülmektedir.

Tablo 4.11
İdari Personelin Eğitiminde Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	İşletme Sayısı	%
Seminere Katılma	15	32
Özel Eğitim Kurumları	4	8
İşletme Dahilinde Eğitim	22	46
Toplantı Yapma	4	8
Organizasyon İletişim	3	6

İdari personelini de eğitime tabi tutan sanayi işletmelerinin % 85'i bu personel için eğitim programını kendi bünyesinde hazırlarken % 58'i de birden fazla eğitim yöntemini birlikte kullanmaktadır.

4.4.6.4 Eğitim Görevlilerinin Eğitimi

Eğitim birimini bünyesinde oluşturan işletmeler, eğitim görevlilerini de zaman zaman eğitime tabi tutmalıdır. Çünkü teknolojik değişimler, personelin özellikleri, unutma gibi nedenler bunu gerekli kılmaktadır. Oysa eğitim birimini kendi bünyesinde oluşturan 37 sanayi işletmesinin yalnız 7'si eğitim birimini de zaman zaman eğitime tabi tutmaktadır. Bunlardan sadece 4'ü büyük ölçekli işletmelerdir. Bu da gösteriyor ki bir çoğunun eğitim birimini kendi bünyesinde oluşturmamasına rağmen, büyük ölçekli işletmeler eğitim görevlilerinin eğitimini ihmal etmektedir. Ancak ilginçtir ki ankete katılan toplam 7 orta ölçekli sanayi işletmesinden sürekli bir eğitim birimine sahip olan 3 işletme de eğitimcilerini zaman zaman eğitime tabi tutmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ise zaten sürekli bir eğitim birimi olmadığı için buna gerek duymamaktadır.

Tablo 4.12
Eğitim Birimini Eğitime Tabi Tutan Sanayi İşletmelerinin Eleman Sayısına Göre Çapraz Dağılımı

Personel Sayısı	Eğitime Tabi		Toplam
	Evet	Hayır	
1- 50	-	4	4
51- 100	-	10	10
101- 300	3	-	3
301- 500	-	-	-
501-1000	-	-	-
1000+	4	16	20
Toplam	7	30	37

Eğitim birimini de eğitime dahil eden ve çok küçük bir bölümü oluşturan bu işletmeler, eğitim görevlilerini daha çok üniversitelerin hazırladığı konferans ve seminerlere göndermektedir. Son bir yıl içinde yararlanan diğer kurumlar Sanayi Odası ve Yönetim Geliştirme Merkezi; eğitim programları ise verimlilik ve iş pedagojisi konularında hazırlanan programlardır.

Tablo 4.13 işletmelerin eğitim birimlerindeki görevlilerin aldığı eğitim ve sahip olduğu tecrübeleri göstermektedir.

Tablo 4.13
Eğitim Biriminin Tecrübeleri ve Aldığı Eğitim

Seçenekler	İşl. Sayısı	%
Eğitim Alanında Uzman	7	17
Eğitim Alanında Uzman ve Tecrübeli	26	63
Eğitim Alanı Dışında Uzman	4	10
Cevap Vermeyenler	4	10

Tablo 4.13'den anlaşıldığı gibi bünyesi dahilinde hizmet içi eğitim programları uygulayan işletmeler, eğitim faaliyetleri için eğitim alanında uzman ve tecrübeli kişiler seçmektedir. Bu da hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bilincinde olan işletmelerin bu faaliyetlerden en etkin şekilde yararlanabilmek için konusunda uzman ve tecrübeli kişilerle çalıştığını göstermektedir. Bu durum işletmelerin başarılarını olumlu yönde etkileyecektir.

4.4.6.5 Eğitimin Tekrarı

Eğitim programının yararlarının bilincinde olan bazı işletmeler, eğitim programını zaman zaman yeniden düzenleyerek, personeli terar eğitime tabi tutmaktadır. Çünkü alınan bilgiler zamanla unutulabileceği gibi değişen ve gelişen teknoloji de eğitimin tekrarını gerektirmektedir.

Bölgemizde de eğitim programı uygulayan sanayi işletmelerinin % 83'ü düzenli olarak elemanlarını tekrar eğitime tabi tutmaktadır. Bu işletmelerin eğitim için belirlediği zaman aralıkları Tablo 4.14'deki gibidir.

Tablo 4.14
Eğitim Programlarının Tekrarı

Zaman Aralıkları	İşl. Sayısı	%
Ayda 1 kez	12	27
Yılda 4 kez	12	27
Yılda 3 kez	-	-
Yılda 2 kez	-	-
5 yılda 1 kez	-	-
Haftada 1 kez	8	18
Düzeneiz	5	12
Cevap Vermeyenler	7	16

İşletmelerin % 27'si eğitim programını her ay bir diğer % 27'si 3 ayda bir uygulamaktadır. % 17'si eğitimin tekrarını gerekli görmemekte, % 11'i de programın tekrarını belirli bir düzen dahilinde yapmamaktadır. Bununla birlikte, çok küçük bir bölümü oluşturan % 18'lik kısım eğitim programını her hafta uygulayarak % 10'luk bir kısım da hem ayda bir hem de haftada bir eğitim programını uygulayarak etkin bir hizmet içi eğitim programı örneği sergilemektedir.

4.4.7 Sanayi İşletmelerinin Eğitim Biriminden Beklentileri

İşletmelere eğitim birimlerinden beklentileri sorularak önem sırasına göre belirtmeleri istendiğinde Tablo 4.15'deki sonuçlar alınmıştır.

Tablo 4.15
Sanayi İşletmelerinin Personel Eğitiminden Beklentileri
ve Önem Derecesine Göre Sıralamaları

Seçenekler	Önem Derecesi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaliteyi Artır.	16	4	7	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği Artır.	14	19	-	-	-	-	-	-	-	-
İş Kazalarını Azaltmak	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-
Personel Devir Hızını Azaltmak	-	-	-	3	-	-	-	4	-	-
Bakım Onarım Maliyetini Azalt.	-	4	-	4	-	4	-	-	-	-
Yeni Personeli Yetiştirmek	4	3	8	4	-	-	-	-	-	-
Personeli Üst Mevkiye Hazırlamak	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-
Teknik Gelişime Ayak Uydurmak	-	4	4	-	8	-	-	-	-	-
Eksiklikleri Gidermek	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Bilinçli İnsan Yetiştirmek	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Karlılık	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-

Tablodan da anlaşılacağı gibi işletmelerin eğitim birimlerinden beklentilerinde kaliteyi artırmak 1. derecede, verimliliği artırmak 2. derecede, yeni personeli eğitmek 3. derecede, teknik gelişime ayak uydurmak 5. derecede önemlidir. Diğer durumların seçimi ise belirgin bir sonuç çıkarılamayacak kadar dağınıktır. Bu da gösteriyor ki işletmeler,

iş kazalarını azaltmak, personel devir hızını azaltmak, personeli üst mevkiye hazırlamak gibi durumları pek fazla dikkate almamakta sadece kalite ve verim üzerinde durmaktadır.

İşletmelerin ölçekleri dikkate alınarak personel eğitiminden beklentileri araştırıldığında, Tablo 4.16'da görüleceği gibi, şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Küçük ölçekli işletmelerin eğitim biriminden beklentileri verimliliği artırmak, orta ölçekli işletmelerdeki yeni personeli yetiştirmek, büyük ölçekli işletmelerin beklentileri ise öncelikle kaliteyi sonra da verimliliği artırmaktır.

Tablo 4.16 aynı zamanda personel sayısına göre, sanayi işletmelerinin eğitim birimlerinden beklentilerini öncelik derecesine göre göstermektedir. Ankete katılan işletmeler içinde personel sayısı 301-1000 arası olan işletme bulunmadığı için "301-500" ve "501-1000" seçeneklerine tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 4.16
Sanayi İşletmelerinin Eğitim Biriminden Beklentilerinin
İşletme Büyüklüğüne Göre Çapraz Dağılımı

Seçenekler	Sıralama	Personel Sayısı			
		1-50	51-100	101-300	1000+
Kaliteyi Artırmak	1.	-	-	-	16
	2.	-	4	-	-
	3.	-	3	-	4
Verim Artırma	1.	4	10	-	-
	2.	-	-	3	16
İş Kazalarını Azaltmak	1.	-	-	-	4
	7.	-	-	-	4
Personel Devir Hızını Azaltma	4.	-	3	-	-
	8.	-	-	-	4
Bakım Maliyet. Azaltmak	2.	4	-	-	-
	4.	-	-	-	4
	6.	-	-	-	6
Yeni Personel Yetiştirmek	1.	-	-	4	-
	2.	-	3	-	-
	3.	-	-	-	8
	4.	-	-	-	4
Personeli Üst Mevki. Hazır.	3.	-	-	-	4
	4.	-	-	-	4
Teknik Geliş. Uymak	2.	-	-	-	4
	3.	-	-	-	4
	5.	-	-	-	8
Diğer	1.	-	-	3	-
	2.	-	-	4	-
	3.	-	-	3	-

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi büyük ölçekli işletmelerin eğitim biriminden beklentileri daha fazla ve karmaşıktır. Önemli olan bu işletmelerin, eğitim birimlerinin faaliyetini beklentileri doğrultusunda yapmalarını sağlamaktır.

4.4.8 Eğitim Programı

4.4.8.1 Eğitim Programında Hedef Kitle ve Eğitimde Öncelik Derecesi

Tespit edilen eğitim ihtiyacı doğrultusunda hazırlanan eğitim programı çeşitli kademedeki personeli hedef olarak seçebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelere, eğitim programında hangi gurubu hedef olarak seçtikleri sorulduğunda 41 işletmenin % 46'sı yeni personel, diğer bir % 46'sı idari personel, % 8'i de teknik personel cevabını vermiştir. Görev değişikliği olan elemanın eğitimine ise önem verilmemiştir. Oysa gerek idari ve teknik personelin gerek yeni elemanın eğitiminde olduğu gibi görev değişikliği sözkonusu olan elemanın da eğitiminde gereken özenin gösterilmesi gerekir. Aksi takdirde o eleman yeni işinde beklenen performansı gösteremeyebilir.

İşletmelerin büyüklüğü ile eğitim programında hedef aldıkları gruplar arasındaki ilişki araştırıldığında Tablo 4.17'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.17
Sanayi İşletmelerinin Eğitim Programında Hedef Grup
Seçimlerinin İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Personel Sayısı	Hedef Grup				Toplam
	İdari Personel	Teknik Personel	Yeni Personel	Görev Değiştiren	
1- 50	-	-	4	-	4
51- 100	4	-	6	-	10
101- 300	7	-	-	-	7
301- 500	-	-	-	-	-
501-1000	-	-	-	-	-
1000+	8	3	9	-	20
Toplam	19	3	19	-	41

Tablo 4.17'de açıkça görüldüğü gibi büyük işletmeler, gerek eleman çokluğundan gerek idari bölümün bulunmasından dolayı hem yeni personeli hem de idari bölümü eğitimde hedef olarak seçmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerden personel sayısı 1-50 arası olanlar sadece yeni elemanları hedef almaktadır. Bu da bu işletmelerin genelde tek şahıs işletmeleri olması ve idari bölümün yalnız işletme sahibinden oluşmasından dolayıdır. Ancak küçük işletmelerde personel sayısı arttıkça, buna bağlı olarak küçük de olsa bir idari bölüm oluşacağı için yeni eleman yanında idari personeli de eğitimde hedef kitle seçebilmektedir. Orta kesim ise tamamen idari bölüme yönelmiştir. Her üç kesim de elemanların görev değişikliğinde eğitime gerek duymamaktadır.

Eğitimde hedef kitle seçimi sektör bazında incelendiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 4.18'deki gibidir.

Tablo 4.18
Sanayi İşletmelerinin Eğitim Programında Hedef Grup
Seçimlerinin Sektörlere Göre Çapraz Dağılımı

Sektörler	Hedef Grup			
	İdari Personel	Teknik Personel	Yeni Personel	Görev Değiştiren
Dokuma, Giyim	-	-	3	-
Gıda	7	-	8	-
İnşaat	4	-	8	-
Metal İşleri, Makina, Yedek Parça	-	-	4	-
Kimya, Petrol ürünleri	-	-	7	-
Elektrik, Elektronik	-	3	4	-
Kağıt, Basım	8	-	5	-

Genel olarak tüm sektör yeni elemanı hedef kitle olarak seçmekle beraber bir kısım gıda, inşaat, kağıt ve basım sanayi idari bölümü; bir kısım elektrik-elektronik sanayi ise teknik bölümü hedef seçmektedir.

Tablo 4.19 bölgedeki işletmelerin eğitim programında belirledikleri öncelik sırasını göstermektedir.

Tablo 4.19
Eğitim Programında Öncelik Sırası

Hedef Personel	1	2	3	4	5
Yeni Eleman	19	7	-	11	-
Üst Kademe Yöneticileri	19	4	-	4	4
Alt Kademe Yöneticileri	-	15	4	4	-
Teknik Eleman	3	11	15	-	-
Görev Değiştiren Eleman	-	4	-	-	-

41 sanayi işletmesinin cevaplarına göre eğitim programını uygulamada üst kademe yöneticileri ile işe yeni alınan elemanlar 1. sırada, alt kademe yöneticileri 2. sırada, teknik elemanlar 3. sırada yer almaktadır. Sanayi işletmelerinde idari bölüm ile işe yeni alınan elemanın eğitimine öncelikle önem verilmesine rağmen eğitimde görev değiştiren elemanların fazla dikkate alınmadığı burada da açıkça görülebilmektedir.

4.4.8.2 Eğitim Programında Kullanılan Metodlar

Bölgede hizmet içi eğitim programı uygulayan sanayi işletmeleri hem görev başı hem de görev dışı eğitim programlarından yararlanmaktadır. İşletmelerin seçtikleri metodların dağılımı Tablo 4.20'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20
İşletmelerin Kullandıkları Eğitim Metodları

Görev Başı Eğitim Metodları	İşl. Sayısı	%
Yetki Devri	18	18
Rotasyon	15	16
Proje Çalışması	15	16
Rapor Hazırlama	22	23
Bir Üste Bağlı Çalışma	26	27
Görev Dışı Eğitim Metodları	İşl. Sayısı	%
DeneySEL Eğitim	19	29
Rol Oynama	7	11
Yönetim Oyunları	3	5
Konferans, Seminer, Kurslar	33	50
Örnek Olay Çözme	3	5

41 sanayi işletmesinin cevaplarına göre en çok uygulanan eğitim metodları bir üste bağlı olarak çalışma, konferans, seminer ve kurslara katılmadır. Bunları rapor hazırlama, deneysel eğitim ve yetki devri izlemektedir. Bu tür klasik metodların yanında rol oynama, örnek olay çözme, yönetim oyunları, duyarlılık eğitimi gibi modern yöntemlere daha az yer verilmiş olması hatta hiç uygulanmaması günümüzde sanayi işletmelerinde yeni yöntemlerin kullanılmadığı şeklinde üzücü bir sonucu ortaya çıkarmaktadır.

4.4.9 Eğitim Giderleri

Sanayi işletmeleri, 1992 yılında personel eğitimi için yaptıkları gider miktarı ve bu giderin işletme bütçesi içindeki oranı sorulduğunda cevap vermekten kaçınmışlardır. 41 işletmeden 34'ü soruyu cevaplamamıştır. Alınan cevaplar ise cevap verenlerin personel eğitimine gerçekten önem verdiğini göstermektedir. Çünkü bu işletmelerin eğitim harcamaları oldukça büyüktür. Bununla birlikte eğitim harcamalarının işletme bütçesi içindeki oranları ise çok küçüktür.

4.4.10 Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yararlanılan Yöntemler

Elde edilen sonuçlar eğitim programı uygulayan sanayi işletmelerinin % 83'ünün eğitim faaliyetleri sonucunda sağladıkları faydayı belirlemek için değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Bünyesinde eğitim birimi bulunan küçük ölçekli işletmelerin hepsi eğitim faaliyetleri sonunda değerlendirme yaparken büyük ölçekli işletmelerin tamamı aynı uygulamaya gitmemektedir. Küçük ölçekli sanayi kesimi değerlendirmenin bilincine varmasına rağmen büyük ölçekli işletmeler henüz bunu tam olarak uygulamamaktadır. Oysa tüm işletmelerin değerlendirme konusunda aynı duyarlılığı göstermesi gerekir.

Tablo 4.21
Eğitim Faaliyetleri Sonunda Değerlendirme Yapan Sanayi İşletmelerinin İşletme Büyüklüğüne Göre Çapraz Dağılımı

Personel Sayısı	Değerleme Yapan		Toplam
	Evet	Hayır	
1- 50	4	-	4
51- 100	10	-	10
101- 300	4	3	7
301- 500	-	-	-
501-1000	-	-	-
1000+	16	4	20
Toplam	34	7	41

Araştırma burada yine ilginç bir durumu ortaya çıkarmıştır. Orta ölçekli şletmelerden kendi bünyesinde eğitim birimi bulunanlar eğitim faaliyetleri sonunda değerlendirmeye gerek görmezken şletme dışı eğitim kurumlarından yararlananlar bu faaliyetler sonunda değerlendirme yapmaktadır.

şletmeler eğitim faaliyetlerini değerlemede çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Bu yöntemlerin şletme sayısına göre daşılımı Tablo 4.22'deki gibidir.

Tablo 4.22
Değerlendirme Yöntemleri

Yöntemler	řl. Sayısı	%
Anket	-	-
Görüş Formu	4	8
Grup Tartışması	24	53
Uygulama	7	16
Üete Sorma	3	7
Cevap Vermeyen	7	16

Sanayi şletmelerinin % 53'ü eğitim programını değerlendirmede grup tartışmasını seçmektedir. Diğer yöntemlerin tercih oranı çok düşük olmakla beraber uygulama yöntemi % 16'lık oranla ikinci sırada yer almaktadır. şletmelerin % 10'u ise görüş formu ve grup tartışması yöntemlerini birlikte kullanmaktadır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sürekli değişen ve gelişen teknoloji, sanayi işletmelerinde her kademedeki personelin devamlı eğitime tabi tutulmasını gerektirmektedir. Bu durum işletmelerin devamlı çalışabilmesi için temel bir unsurdur. Çünkü ulusal refahın artışında verimlilik önemli bir yer tutar. Kaynakların verimli ve etkin kullanımı ise bilgi teknolojisindeki gelişime bağlıdır. Ancak işletmelerimizde bu gelişimi yakından izleyebilecek nitelikli işgücü potansiyeli yoktur. Çalışanların eğitim düzeylerinin veya mevcut bilgilerinin yetersizliği işletmelerdeki verim artışını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim faaliyetleri ile bu açığı kapatmaya çalışan işletmelere devlet desteği gereklidir. Buna bağlı olarak devlet hizmet içi eğitim faaliyetlerini özendirilmeli ve teşvik etmelidir (Mızrak, 1991, s. 405).

Gelişmiş ülkelerde sanayi işletmelerinde personel eğitimine gereken önem verilmektedir. Gelişme ve sanayileşme süreci içinde olan ülkemizde de bu tür faaliyetler yeterince yapılmalıdır. Çünkü verimli ve başarılı bir üretim eğitilmiş işgücü ile elde edilir.

Türk sanayindeki nitelikli işgücü ihtiyacı özellikle 1980'li yılların başında gündeme gelmiş ve yavaş yavaş hizmet içi eğitim faaliyetlerine geçilmiştir. Ancak sanayi işletmelerinin uluslararası alanda rekabet edebilmesi için harcadığı çabalar nitelikli işgücü eksikliğinden dolayı yetersiz kalmaktadır. İşgücünün niteliğini artırabilmek için

de mesleki eğitim kurumlarının ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması gerekir.

Ülkemizdeki örgün eğitim kurumları sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü karşılayamamaktadır. Bu da hizmet içi eğitime daha çok önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü temel eğitim kavramından farklı olarak belirli şartlar altında çalışan kişileri kapsayan hizmet içi eğitim verimin artırılması ve üretilen mal veya hizmette kalitenin yükseltilmesi için gereklidir. Böylece ekonomik gelişme içinde, zaman ve eğitim maliyetinde tasarruf edilerek bütün sektörlerde her kademedeki ihtiyaç duyulan vasıflı işgücü belirli bir süre içinde yetiştirilmiş olacaktır (Adem, 1977, s. 2).

Sanayi işletmelerimizde bugüne kadar yapılan çalışmalarını izlediğimizde tüm bunların bilinmesine rağmen girişimlerin yetersiz kaldığı ve uygulamaların gereken nitelik ve yaygınlıkta olmadığını görmekteyiz. Burada özellikle devlet desteği ve işletmelerin konu üzerinde biraz daha gayretli çalışmalarını gerekmektedir.

Adana ilindeki sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamaları araştırmasına göre elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. İnşaat ve gıda sanayi bölgede önemli bir yer tutmaktadır.

2. Kamu sektörüne ait sanayi işletmelerinin sayısı yok denecek kadar azdır.

3. Sanayi işletmelerinin çoğu yeni kurulmuş olup, özellikle 80'li yıllardan sonra sanayi işletmelerinin sayısında artış olmuştur.

4. Sanayi işletmelerinin % 64'ü küçük, % 12'i orta, % 24'ü ise büyük ölçekli işletmelerdir. Bu da bölgede küçük sanayi işletmelerinin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

5. Bölgedeki sanayi işletmelerinin % 44'ü hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Çok küçük olan bu oran bölgede sanayi işletmelerinin personel eğitiminin önemini henüz kavrayamadığını göstermektedir. Bu oranın % 100'lere ulaşması, bunun için de işletmelerin teşvik edilmesi gerekir.

Malesef bölgede üste bağlı çalışmayı benimseyen işletmeler % 47'lik bir oranla daha fazla yer tutmaktadır. Bu işletmeleri de küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ayrıca işletmeler, ölçek farkı olmaksızın, çoğunlukla hizmet içi eğitim yerine nitelikli yeni eleman alımını tercih etmektedir.

6. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunan işletmeler daha çok yeni kurulan işletmelerdir. İşletmelerin eğitim faaliyetlerinde 1990'dan itibaren hızlı bir artış olmuştur.

7. Bölgede hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunan sanayi işletmelerinin % 73'ü, işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmaksızın eğitim birimlerini kendi bünyelerinde oluştururken, % 10'u sadece işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmakta, % 17'si de hem kendi eğitim

birimlerinden hem de işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmaktadır.

8. Kendi bünyesinde eğitim birimi oluşturan 37 sanayi işletmesinin % 81'i eğitim birimlerini, eğitim programı uygulayan 41 işletmenin de % 83'ü eğitim faaliyetlerini yeterli bulmaktadır.

9. Sanayi işletmeleri kendi eğitim birimleri dışında eğitim çalışmalarında işletme dışı eğitim kurumları olarak üniversiteler, eğitim uzmanları ve Yönetim Geliştirme Merkezinden yardım almaktadır.

10. Bölgedeki sanayi işletmelerinden eğitim faaliyetlerinde bulunanlar her yeni personeli eğitime tabi tutarken tüm personeli eğitime dahil etmemektedir. Yine de tüm personel için eğitim programı düzenleyen işletmeler % 76'lık bir oranla göz doldurmaktadır. Ayrıca işletmelerin % 63'ü üst kademe personel için de ayrı bir eğitim programı düzenlemekte ve % 29'u ayda bir, diğer bir % 29'u üç ayda bir, % 19'u da her hafta eğitim programını tekrarlamaktadır. Bu sonuçlar eğitim faaliyetlerinde yakın gelecekte büyük gelişmeler olacağını göstermektedir.

11. İdari personelin eğitimi için sanayi işletmeleri daha çok işletme dahilinde hazırlanan eğitim programlarını uyguluyor. Ayrıca bu personeli düzenlenen seminerlere gönderiyor.

12. Bölgede, eğitim görevlilerini de eğitime tabi tutan sanayi işletmeleri % 19 gibi çok küçük bir bölümü oluşturuyor. Oysa teknolojik gelişim , kendini yetiştirme, yenileme gibi nedenlerle eğitim birimi de zaman zaman eğitime tabi tutulmalıdır.

13. Eğitim biriminin eğitiminde de işletmeler yine üniversiteleri tercih etmektedir.

14. Sanayi işletmelerinin % 46'sı idari bölümü. % 46'sı da yeni elemanı eğitim programında hedef olarak belirliyor. Teknik eleman ise % 8'lik bir paya sahip. Oysa üretimin yapıldığı ve asıl bölümü oluşturan bu grubun da eğitimi üzerinde yeterince durulmalıdır. Özellikle iş kazalarını azaltmak, verimliliği artırmak, monotonluğu ortadan kaldırmak, rutinleşmeyi önlemek için bu gereklidir.

15. Eğitim programının uygulanmasında sıralama yapıldığında yeni eleman ve üst kademe yöneticileri ilk sırada yer almaktadır.

16. Sanayi işletmelerinin personel eğitimi ile ulaşmak istedikleri amaçların başında kaliteyi artırmak gelmektedir.

17 . Bölgedeki sanayi işletmelerinde personel eğitimi ihtiyaçlarını belirlemede iş analizleri ve mülakat en çok kullanılan yöntemlerdir.

18. Personelin eğitimi için de görev başı eğitim metodlarından üste bağlı çalışma, görev dışı eğitim metodlarından ise konferans, seminer ve kurslar en çok tercih edilen yöntemlerdir. Görev başı eğitim metodlarının tümü,

farklı dağılımlarla, işletmelerde kullanılmamasına rağmen, görev dışı eğitim metodlarından bazıları, duyarlılık eğitimi, örnek olay çözme gibi, hiç kullanılmamakta veya çok az işletme tarafından uygulanmaktadır. Oysa bu tür modern yöntemlerin de kullanımına geçilmesi gereklidir.

19. Sanayi işletmelerinin % 63'ü eğitim birimlerini oluştururken eğitim alanında uzman ve tecrübeli kişileri tercih etmiştir.

20. Eğitim programı uygulayan 41 sanayi işletmesinin % 83'ü personel eğitim giderleri hakkındaki soruyu cevaplamamıştır. İşletmeler bütçeleme ve giderleri ile ilgili soruları cevaplamaktan kaçınmaktadır.

21. Sanayi işletmelerinin % 83'ü eğitim programı sonunda elde edilen faydayı belirlemek için değerlendirme yapmaktadır

22. Değerlendirmede en çok kullanılan metod grup tartışmasıdır.

Adana ilindeki sanayi işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan bu araştırma sonucunda yapılabilecek önerileri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Uluslararası rekabet gücüne sahip olabilmek için işgücü verimliliğinin artırılması gerekir. Bunun da mesleki eğitim ve hizmet içi eğitim faaliyetleri sağlanabileceği unutulmamalıdır.

2. Eğitim düzeyinin yetersizliği işletmelerde verim ve kalitenin düşmesine neden olur. Bu yüzden sanayileşme ve kalkınma çabaları içinde olan ülkemizde etkin ve tutarlı bir

eğitim stratejisi izlenmesi gerekir. Sanayi işletmeleri hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yalnız bırakılmamalı, devlet desteği artırılmalı ve hizmet içi eğitim faaliyetleri için sanayi işletmeleri özendirilerek teşvik edilmelidir. Teşvik tedbirleri içinde sanayi işletmelerine vergi muafiyeti, düşük faizli kredi imkanı gibi mali destek ve etkin eğitim faaliyetleri uygulayanlar için ödüllendirmeler yer almalıdır.

3. Sanayi işletmelerinin personel eğitim alanındaki gelişmeleri takip edebilmesi ve işletmeler arası koordinasyonun sağlanabilmesi için devlet yardımı sağlanmalı, konuyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliği artırılmalıdır.

4. Devlet tarafından sanayi işletmelerine eksikliği duyulan konularda danışmanlık yapabilecek ve uzmanlardan oluşan danışma merkezleri kurulmalıdır.

5. Eğitim çalışmalarında devlet sanayi işletmelerine önderlik yapmalı, eğitimin faydaları hakkında işletmelerin bilinçlendirilmesini sağlamalıdır.

6. Belli sayıda eleman çalıştıran sanayi işletmelerinin eğitim birimi oluşturması yasalarla düzenlenmelidir.

7. işletme bünyesinde eğitim birimi oluşturulmasında devlet teşviki yanında, işletmeler de çaba sarfetmeli, bu konu için yeterli zaman ve kaynak ayırmalıdır. Bölgedeki sanayi işletmeleri eğitim faaliyetleri ile ilgili tüm kurum ve kişiler hakkında bilgi sahibi olmalı ve niversiteler

dışında diğer eğitim kurumlarından da yararlanmalıdırlar. İşletme dışı eğitim kurumları olarak SEGEM, KUSGET, MPM gibi daha bir çok kurumlar mevcuttur. Herbiri farklı yönlerden işletmelere yardımcı olabilecek çalışmalar yapmaktadır.

8. Eğitim programlarında rol oynama , duyarlılık eğitimi, örnek olay çözme gibi yeni tekniklerin de kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.

9. Eğitim faaliyetleri sonunda mutlaka değerlendirme yapılmalıdır.

10. Eğitim faaliyetleri için bir bütçeleme yapılmalı ve bu fonlar bir masraf, bir yük olarak görülmemeli, ileriye dönük bir yatırım olarak kabul edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adem, Mahmut. *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1977.
- Türkiye Tekstil Sanayi İşverenler Sendikası. *AET Öncesinde Türk Sanayinin Yönetimsel Sorunları Semineri Tebliğleri*. Ankara: 1987.
- Akyüz, Yahya. *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.
- Alkan, Cevdet. *Eğitim Ortamları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Yayınları, 1979.
- Ankara Uluslararası Çalışma Örgütü. *Industrial Training and Development Project*. Ankara: 1991.
- Anstey, Edgar. *Psychological Tests*. New Jersey: Thomas Nelsons and Sons Ltd., 1966.
- Armstrong, Michael. *Hand Book of Human Resources Management*. New York: Nichols Publishing Company, 1988.
- Ataol, Alpay. *Personel Seçimi ve Geliştirilmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Tezler, 1978.
- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi, Kavramları, Kuramlar Süreçler, İlişkiler*. 2. b. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1988.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Eğitime Giriş*. Ankara: Gül Yayınevi, 1978.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Bilim Matbaası, 1978.
- Bennison, Malcolm and Jonathon Casson. *The Manpower Planning Handbook*. Berkshire: McGraw Hill, 1983
- Blood, Don and William Bludd. *Educational Measurement and Evaluation*. New York: Harper and Row Publishers, 1972
- Bursalıoğlu, Ziya. *Eğitim İdaresi*. Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1967.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. 3. b. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1978.

- Bursalioğlu, Ziya ve Haydar Taymaz. Organization of Industrial Training in Turkey. Ankara: SEGEM, 1989.
- Chatelain, Franęois. Yeni Eğitim Pirensipleri. Çev. Nuri Kodamanoğlu. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1964.
- Coleman, Charles. Personnel An Open System Approach. Massachusetts: Withrop Publisher's Inc, 1979.
- Craig, Robert and Bittel Lester. Training and Development Handbook. New York: McGrow Hill, 1967.
- Deming, Basil S. Evaluation of Jop - Related Training. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1982.
- Desiyab Birinci Sempozyumu Tebliğleri. Ankara: 1980.
- Devlet Planlama Teşkilatı. Türkiye'de İşgücü Eğitimi. Ankara: 1991.
- Doğan, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. izmir: Bilgehan Basımevi, 1986.
- Ersoy, Şinasi. "Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı", MPM Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri. Ankara: 1984.
- Ertürk, Salahattin. Eğitimde Program Geliştirme. Ankara Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1972.
- Fescioğlu, Rasım. Reform Doğrultusunda Eğitim Yönetimi. Ankara: Öğretmen Matbaası, 1973.
- Hızal, Alişan. Programlı Öğretim Yönetiminin Etkinliği. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1982.
- Himmetoğlu, Bülent. Personel Yönetimi Temel İlkeler ve İşlevler. izmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, 1979.
- "Hizmet İçi Temel Eğitimi", Yardımcı Hizmetler Sınıfı Ders Notları. Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1977.
- Inan, İbrahim. "İşletmelerde İnsan Gücü Planlamasına İlişkin Bir Model Önerisi ve Bir Uygulama." (Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993).

- Kalkanderen, A. Hayrettin. Sınai Kuruluşlarda Sevk ve idare. Çalışma Notları, Ankara: 1983.
- Kalkanderen, A. Hayrettin. Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1979.
- Kazancı, Metin. "Yöneticilerin Eğitim Alanındaki İşlevleri", Milli Prodaktivite Merkezi Personel Eğitim Seminerine Sunulan Bildiri, 1983.
- Koçer, Hasan Ali. Türkiye'de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1970.
- Koontz, H.D. and C.J. O'Donnel. Principles of Management New York: McGrow Hill, 1964.
- Kurtkan, Amiran. Eğitim Yoluyla Kalkınmanın Esasları Sosyolojik Açıdan. İstanbul: Fatih Gençlik Vakfı Matbaası, 1977.
- Landy, Frank and Don A. Trumbo. Psychology of Work Behavior. Georgetown: The Dorsey Press, 1976.
- Mayo, Elton. The Human Problem of an Industrial Civilization. Boston: Harvard University Press.
- McDonald, Barry and Rob Walker. Changing the Curriculum. London: Open Books Publishing Ltd, 1976.
- Mızrak, Nihal Yıldırım. "İşletmede Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları", 1. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Ankara: MPM Yayınları, 1991.
- Miller, Vincent A. International Trainers in Business and Industry. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1979.
- Oraman, Oğuz. Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981.
- Örs, Hüseyin, Ramazan Aksoy ve Halil Bulut. "Dünya Ekonomisindeki Globalleşme doğrultusunda İşletme Eğitimine Yaklaşım", 1. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Ankara: MPM Yayınları, 27-29 Kasım 1991.
- Russel, Berdrand. Eğitim ve Toplum Düzeni. Çev: Nail Bezel. İstanbul: Varlık Yayınevi, 1976.

- Sağlamer, Emin. Eğitimde Teftiş ve Teknikler. 2. b. Ankara: Gül Yayınevi, 1985.
- Saran, Nephân. Çalışan Gençliğin İş Başında Eğitimi: Çıracılık, Kalfalık, Meceleğe Yönelme Sorunları. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, 1988.
- Seyidoğlu, Halil. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. 4. b. İstanbul: Güzem Yayınları, 1992.
- Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. 2. b. İstanbul: Üniversite Yayınevi, 1978.
- Taylor, Nancy. Selecting and Training the Officer. London: Institute of Personnel Management, 1966.
- Taymaz, Haydar. "Hizmet İçi Eğitim Kavramı", Milli Prodaktivite Merkezi Eğitimcilerini Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1982.
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981.
- Taymaz, Haydar. "Eğitimin Değerlendirilmesi", Mesleki ve Teknik Öğretim. Ankara: 1973.
- "Teknik Eğitim, Dünü, Bugünü ve Geleceği", Teknik Eğitim Ulusal Kongresi Bildirileri. İstanbul: 1983.
- Training Director's Handbook. 10. b. Waterford: Bureau of Business Practise Inc, 1982.
- Turgut, Fuat. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları. Ankara: Nüve Matbaası, 1977.
- TUSİAD Yayınları. Türkiye'de Eğitim Sorunları ve Değişime Yapısal Uyum Önerileri. İstanbul: 1990.
- Unay, Cafer. Eğitimin İktisadi Kalkınma Üzerindeki Etkileri. İstanbul: Ar Basımevi, 1982.
- Uzel, Haluk. "Eğitimin Değerlendirilmesi", MPM Eğitimcilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri. Abant: 1979.
- Unüsan, Çağatay. Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları. Ankara: Şafak Matbaacılık, 1989.
- Varış, Fatma. Program Geliştirme. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1976.

Yener, Ergun. "Verimlilik Kùltürünün Benimsetilmesi ve Yaygınlaştırılmasında Eğitimin Rolü", 1. Verimlilik Şurası. Ankara: MPM Yayınları, 1991.

Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. 6. b. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 1984.

Woodward, J. Industrial Organization. Oxford: Oxford University, 1965.

Zoga, Ergun. "Türk Sanayinde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, Sorunlar, Beklentiler, Öneriler", Teknolojik Gelişmeler ve Sanayide Eğitim Milletlerarası Sempozyumu. Ankara: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Yayınları, 16-17 Şubat 1988.



-EK-

ADANA İLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ
UYGULAMALARI ANKETİ

(Vereceğiniz bilgiler kesinlikle saklı tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir.)

1) İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

- Dokuma ve giyim sanayi
- Gıda sanayi
- İnşaat sanayi
- Metal işleri sanayi
- Makina ve yedek parça sanayi
- Kimya ve petrol ürünleri sanayi
- Elektrik - elektronik sanayi
- Kağıt ve basım sanayi
- Diğer

2) İşletmenizin mülkiyet yapısı nedir ?

- Kamu
- Özel

3) İşletmenizin kuruluş tarihi nedir ?

4) İşletmenizde çalışan elemanlarınızın sayısı nedir ?

- 1- 50
- 51-100
- 101-300
- 301- 500
- 501-1000
- 1000'den çok

5) İşletmenizde yapılan teknolojik değişikliklere işletmeniz nasıl uyum sağlıyor ?

- a) Benzer kuruluşlardan nitelikli eleman transfer ederek
- b) Nitelikli yeni eleman alarak
- c) Hizmet içi eğitim programı uygulayarak
- d) Özel bir eğitim programı olmaksızın Uste bağlı çalışmayla

(Cevabınız "c" şıkkı ise ankete devam ediniz diğer şıklardan biriye anketimiz burada sona ermiştir. İlginiz için teşekkür ederiz.)

6) Hizmet içi eğitim faaliyetleriniz ne zaman başladı ?
.....

7) İşletmenizde hizmet içi eğitim ihtiyacı nasıl karşılanıyor ?

- a) İşletmeye dahil sürekli bir eğitim birimi ile
- b) Zaman zaman kurulan bir eğitim birimi ile
- c) İşletme dışı eğitim kurumları ile

(Cevabınız "c" şıkkı ise 9. soruya geçiniz.)

8) Eğitim biriminiz eğitim faaliyetleriniz için yeterli mi?

- Evet
- Hayır

(10. soruya geçiniz .)

9) Hangi eğitim kurumlarından yararlanıyorsunuz ?

- SEGEM
- MPM
- KUSGET
- TODAİE
- TUSIDE
- Üniversiteler
- Diğer.....
-
-

10) Her yeni personeli eğitime tabi tutuyor musunuz ?

- Evet
- Hayır

11) Tüm personelinizi eğitime tabi tutuyor musunuz ?

- a) Evet hepsini
- b) Sadece idari bölümü
- c) Sadece teknik bölümü
- d) Sadece yeni elemanları
- e) Sadece görev değiştiren elemanları

12) Eğitime dahil edilen personeliniz düzenli olarak belirli zaman aralıklarıyla tekrar eğitime tabi tutuluyor mu ?

- Evet
- Hayır

(Cevabınız "hayır" ise 14. soruya geçiniz.)

13) Personelinizi ne kadar zaman aralığı ile eğitime tabi tutuyorsunuz ?

- a) Ayda bir kez
- b) Yılda 4 kez
- c) Yılda 3 kez
- d) Yılda 2 kez
- e) 5 yılda bir kez
- f) Düzensiz
- g) Diğer

14) Üst kademedeki personel için ayrı bir eğitim programı düzenliyor musunuz ?

- Evet Hayır

(Cevabınız "hayır" ise 16. soruya geçiniz.)

15) İdari personel için hangi eğitim metodlarını kullanıyorsunuz ?

- a) Seminere katılma
- b) Özel eğitim kurumlarına gönderme
- c) İşletme içi eğitim uzmanlarınca hazırlanan eğitim programlarını uygulama
- d) Diğer.....

16) Eğitim programında hangi grubu hedef olarak seçiyorsunuz?

- a) İdari personel
- b) Teknik personel
- c) Yeni eleman
- d) Görevi değiştirilen eleman

17) Eğitim programında öncelik sırasını nasıl belirliyorsunuz ? Sırayla belirtiniz.

- a) İşe yeni alınan eleman
- b) Üst kademe yöneticileri
- c) Alt kademe yöneticileri
- d) Teknik eleman (işçiler)
- e) Görev değiştiren eleman

(7. (yedinci) soruya cevabınız "c" şıkkı ise 21. soruya geçiniz.)

18) Eğitim görevlilerinizin aldığı eğitim ve tecrübeler nelerdir ?

- a) Eğitim alanında uzman
- b) Eğiti alanında tecrübeli
- c) Eğitim alanı dışında uzman
- d) Eğitim alanı dışında tecrübeli
- e) Diğer.....

19) Eğitim görevlilerinizi de zaman zaman eğitime tabi tutuyor musunuz ?

- () Evet () Hayır

(Cevabınız "hayır" ise 21. soruya geçiniz.)

20) Son bir yıl içinde eğitim görevlilerinizin katıldıkları eğitim programları ve düzenleyen kurumlar hangileridir ?

<u>Program Adı</u>	<u>Kurum Adı</u>
() İş pedegolojisi	() MPM
() Sanayide eğitim	() Sanayi odası
() Verimlilik	() Yönetim geliştirme merkezi
() Diğer.....	() Üniversiteler
.....	() Diğer.....
.....	

21) Eğitim biriminizden beklentileriniz nelerdir ? önem sırasına göre belirtiniz.

- () Kaliteyi arttırmak
- () Verimliliği arttırmak
- () İş kazalarını azaltmak
- () Personel devir hızını azaltmak
- () Bakım onarım maliyetini azaltmak
- () Yeni personeli yetiştirmek
- () Pesoneli üst mevkiye hazırlamak
- () Teknik gelişmeye ayak uydurmak
- () Diğer.....

22) Hizmet içi eğitim ihtiyacınızı nasıl belirliyorsunuz ?

- () Test yöntemi ile
- () Anket yöntemi ile
- () Müzakere yöntemi ile
- () İş analizi yöntemi ile
- () Kayıt ve raporların incelenmesi ile
- () Mülakat yöntemi ile

23) Hizmet içi eğitim programında hangi metodları kullanıyorsunuz ?

Görev başı eğitim metodları

- Yetki devri
- Rotasyon
- Proje çalışması
- Rapor hazırlama
- Bir Uste bağlı olarak çalışma

Görev dışı eğitim metodları

- Deneysel eğitim
- Rol oynama
- Yönetim oyunları
- Konferans , seminer , kurslar
- Örnek olay çözme
- Duyarlılık eğitimi

24) İşletmenizin uyguladığı hizmet içi eğitim programı personelin yetisttirilmesinde yeterli oluyor mu ?

- Evet
- Hayır

25) Personel eğitimi için 1992 yılında yaptığınız gider miktarı ve bu giderin bütçenizdeki oranı nedir ?

Gider miktarı.....
Gider oranı.....

26) Eğitim faaliyetleri sonunda sağladığınız faydayı belirlemek için değerlendirme yapıyor musunuz ?

- Evet
- Hayır

(Cevabınız "hayır" ise anketimiz burada bitmiştir. İlgileriniz için teşekkür ederiz.)

27) Değerlendirmede hangi ölçüleri kullanıyorsunuz ?

- Anket
- Görüş formu
- Grup tartışması
- Diğer.....

(Anketimiz burada sona ermiştir. İlgileriniz için teşekkür ederiz.)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
Devlet Y.

ÖZGEÇMİŞ

TARİH : 02.06.1994
ADI SOYADI : AYLA KENDİ CANSEVEN
DOĞUM TARİHİ VE YERİ : 17.01.1969 DÖRTYOL
ADRES : BEYAZEVLER MAH. 1766 SOK. KENDİ
APT. 3/6 01150 ADANA
EĞİTİM : 1986-1991 ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ
1983-1986 ADANA BARAJ LİSESİ
MEDENİ HALİ : EVLİ
BİLDİĞİ YABANCI DİL : İNGİLİZCE