

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUM İÇİ İLETİŞİMİ GELİŞTİRMEDE “İLETİŞİM” TEMALİ
HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ROLÜ
(ANKARA ESENBOĞA HAVALİMANI DEVLET HAVA
MEYDANLARI İŞLETMESİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

GİZEM ER

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. DUYGU ALTUĞ

ANKARA -2013

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUM İÇİ İLETİŞİMİ GELİŞTİRMEDE “İLETİŞİM” TEMALİ
HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ROLÜ
(ANKARA ESENBOĞA HAVALİMANI DEVLET HAVA
MEYDANLARI İŞLETMESİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

GİZEM ER

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. DUYGU ALTUĞ

ANKARA -2013

Gizem Er tarafından hazırlanan Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim” Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü adlı bu çalışma jürimizde Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 01/02/2013

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zehra MULUK

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Duygu ALTUĞ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serpil AYGÜN CENGİZ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../.....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yenilik ve değişmenin kaçınılmaz olduğu günümüzde kurumlar, varlıklarını etkin sürdürebilmek için içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu çalışma, söz konusu bu uyum sürecinde önemli bir faktör olan kurum içi iletişimi geliştirmede, hizmet içi eğitimlerin özellikle “iletişim” temalı hizmet içi eğitimlerin oynadığı rolü tespit edebilmek için yapılmıştır.

Araştırmacı tez çalışması olarak bu konuyu seçmek istemiştir. 1999 yılından bu yana Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı bünyesinde, değişik birim ve görevlerde çalışmaktadır. Dolayısıyla havacılık sektöründeki sorunları yakından bilmektedir. Söz konusu sektörde, karşılaşılabilen sorunlar arasında iletişim sorunlarının önemli bir yer kapladığını fark etmiştir. Ayrıca, iletişim sorunları çözülmediğinde, daha başka ve daha büyük sorunların da doğabildiğine zaman zaman tanıklık etmiş, deneyim ve gözlemlerde bulunmuştur.

Araştırmacı 1999- 2011 yılları arasında Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı bünyesinde, araştırmanın yapıldığı Esenboğa Havalimanı’nda görev yapmıştır. Bu süre içerisinde görev yaparken, havalimanında hizmet veren Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin, diğer havayolu şirketlerinin ve yolcuya hizmet veren diğer tüm kuruluşların kendi içlerinde ve birbirleriyle sürekli bir iletişim halinde olduğunu gözlemlemiştir. Söz konusu bu iletişim ve etkileşim sırasında da zaman zaman sorunlar yaşanabildiğine, iletişimin önemine tanıklık etmiştir. Bu sebeple araştırmacı, kurum içinde ve kurumlar arası diyaloglarda karşılaşılabilen iletişim sorunlarının giderilebilmesinde; ayrıca personel verimliliğinin artırılmasında ve kurum içi iletişimin geliştirilmesinde etkin bir araç olan, hizmet içi eğitimlerden yararlanmanın önemini kavramıştır.

Bu süreçte hizmet içi eğitimlerin sadece yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk olmadığı, yakalanan böylesi bir eğitim fırsatının hem kurum yöneticileri hem de her düzeydeki kurum çalışanları tarafından özenle değerlendirilmesi gereken bir değişim ve gelişim aracı olduğu düşüncesine sahip olmuştur.

Araştırmacının, Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi çalışanları ile aynı hava meydanında çalışıp, aynı ortak sorunlarla karşılaşması ve ayrıca Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin hizmet içi eğitimlere verdiği önemi bilmesi nedeni ile bu teze konu olan bu araştırma, EHL DHMİ’de yapılmıştır.

EHL DHMİ’de hizmet içi eğitimler düzenli ve sürekli olarak verilmektedir. Kurum tarafından oldukça önem verilen bu eğitimler ile ilgili olarak, özellikle iletişim temalı olanlar hakkında, çalışmakta olan personelin; kurumsal aidiyet ve hizmet içi eğitimin katkıları, hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşleri, bu eğitimlerin söz konusu personel üstündeki bireysel etkileri ve onlar tarafından algılanışı ve son olarak da hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için personelin önerileri, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Söz konusu bu konularda yapılan anket uygulaması DHMİ Genel Müdürlüğü’nde ve ona bağlı meydanlardan biri olan EHL DHMİ’de görev yapan, anketi doldurmaya istekli olan tüm düzey çalışanlarını kapsamıştır. Anket uygulamasının, araştırmacı tarafından, hem DHMİ Genel Müdürlüğü hem de EHL DHMİ’de yapılmak istenmesinin nedeni de, çalışan personelin hizmet içi eğitime ait görüşlerinde, çalıştığı görev yerine bağlı olarak herhangi bir farklılık olup olmadığını, karşılaştırma yapmak yoluyla tespit edebilmektir.

Çalışmada Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin önemi vurgulanmak istenmiştir ve kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının, konunun önemine dikkatlerinin çekilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlük ve Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi tüm yönetici ve çalışanlarına, yüksek lisans eğitimim süresince gelişmeye katkıda bulunan bütün hocalarıma, özellikle tez danışmanım Doç. Dr. Duygu ALTUĞ’a, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’ndaki amirlerime, çok değerli aileme, sıcak yürekleriyle yanımda olan tüm sevdiklerime, içten teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim” Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü (Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme) başlıklı bu tez çalışması kurum içi iletişimi geliştirmede, hizmet içi eğitimlerin oynadığı rolü tespit edebilmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların, konunun önemine dikkatlerinin çekilmesi; ayrıca elde edilen bulgular sonucunda bir karşılaştırma yapılabilmesi hedeflenmiştir.

Anket survey yöntemi ile gerçekleştirilen çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum içi iletişime yönelik kuramsal çerçeve, ikinci bölümde ise hizmet içi eğitim ele alınmaktadır. Araştırmayı oluşturan “Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme” üçüncü bölümde incelenmektedir. Çalışmanın bulgu ve değerlendirmelerinin yer aldığı dördüncü bölümde anket uygulamasının istatistiksel tabloları sunulmuş, yorumlamaları yapılmıştır. Beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Bu araştırma ile varılan en önemli sonuç; “kurumsal aidiyet, hizmet içi eğitim hakkında olumlu ve olumsuz görüşler ile kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimin rolü” düzeylerinin, hava trafik kontrolörlerinde diğer görevlerde çalışan kişilere göre daha düşük çıkmasıdır.

Kurumsal aidiyet duygusu arttıkça olumsuz görüşlerde de artış olduğu, ancak olumlu görüşlerin daha çok arttığı sonucu ise, araştırmadan elde edilen bir diğer önemli bulgudur.

Bu teze konu olan araştırma, kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim temalı” hizmet içi eğitimlerin rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurum içi iletişim, hizmet içi eğitim, kurumsal aidiyet, Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi.

ABSTRACT

Titled *The Role Of Communication-themed In-house Training in Developing In-house Communication (An Evaluation of Ankara Esenboğa Airport General Directorate of State Airports Authority)*, this thesis aims to identify the role in-house training plays in the development of in-house communication. Through this study, the purpose is to bring the significance of the topic to the attention of administrators and employees working at the General Directorate of State Airports Authority and Esenboğa Airport Authority, and to construct a comparison based on the findings obtained.

Conducted through the survey method, this study comprises five chapters. The first chapter addresses the conceptual framework of in-house communication and the second chapter covers in-house training. “An Evaluation of Ankara Esenboğa Airport General Directorate of State Airports Authority,” which constitutes the research, is analyzed in chapter three. In chapter four, where the findings and evaluations of the study are located, statistical charts of the survey application are put forth and explicated. Chapter five covers the conclusion and suggestions.

The most significant conclusion arrived at through this study is that the levels of institutional belonging, positive and negative views on in-house training, and the role of communication-themed in-house training in developing in-house communication are lower among aerial navigation controllers than employees in other positions.

One other important finding of the study puts forth that as institutional belonging increases, so do negative views, but positive views increase more so.

The research that comprises the subject of this thesis demonstrates that communication-themed in-house training does play a role in developing in-house communication.

Keywords: In-house communication, in-house training, institutional belonging, Ankara Esenboğa Airport General Directorate of State Airports Authority.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. KURUM İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE	
1.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı.....	4
1.2. Kurum İçi İletişimin Önemi.....	6
1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri.....	8
1.4. Kurum İçi İletişimin İçeriğinde Yer Alanlar ve Kullanılan Araçlar.....	10
1.5. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi.....	12
1.6. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesinin Yararları.....	13
1.7. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi ile Hedeflenenler.....	14
1.8. Kurum İçi İletişim Kavramının Örgütsel Değişim Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	15
1.9. Kurum Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesinde Kurum İçi İletişimin Önemi ve Halkla İlişkiler.....	15

BÖLÜM II. HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	19
2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	20
2.3. Hizmet İçi Eğitime Gerek Duyulan Nedenler.....	22
2.4. Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler ve Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri.....	26
2.4.1 Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler.....	26
2.4.2.Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri.....	28
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Türleri.....	29
2.5.1. Adaylıkta Hizmet İçi Eğitim.....	29
2.5.1.1. Oryantasyon (Uyarlama, İntibak) Eğitimi.....	29
2.5.1.2. Staj (Hazırlık, adaylık) Eğitimi.....	30
2.5.2. Hizmette Hizmet İçi Eğitim.....	30
2.5.2.1. Temel Eğitim.....	31
2.5.2.2. Geliştirme Eğitimi.....	31
2.5.2.3. Bilgi Tazeleme Eğitimi.....	31
2.5.2.4. Tamamlama Eğitimi.....	32
2.5.2.5. Yükseltme Eğitimi.....	32
2.5.2.6. Özel Alan Eğitimi.....	33
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	33
2.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	35
2.8. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirme.....	36

BÖLÜM III. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

Genel Müdürlüğü ve Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava

Meydanları İşletmesi38

3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu40

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....41

3.4. Araştırmanın Tartışma Konuları.....42

3.5. Araştırmanın Varsayımları.....42

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....42

3.7. Araştırmanın Yöntemi.....43

3.8. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....44

3.9. Araştırmanın Veri Toplama ve Değerlendirme Teknikleri.....44

BÖLÜM IV. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME46

BÖLÜM V. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....70

5.2. Öneriler.....74

KAYNAKLAR.....77

EKLER.....80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çalışılan Yere Göre Dağılım.....	46
Tablo 2. Yaşlara Göre Dağılım.....	46
Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Dağılım.....	46
Tablo 4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	47
Tablo 5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	47
Tablo 6. Kurum İçerisindeki Göreve Göre Dağılım.....	47
Tablo 7. Daha Önce Eğitim Alınması Durumuna Göre Dağılım.....	48
Tablo 8. Madde Toplam Test Korelasyonları.....	48
Tablo 9. KMO ve Barlett Sonuçları.....	49
Tablo 10. Kurum İç İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İç Eğitimin Rolü Ölçeği Varyans Açıklama Tablosu.....	49
Tablo 11. Kurum İç İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İç Eğitimin Rolü Ölçeği.....	51
Tablo 12. Kurum İç İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İç Eğitimin Rolü Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu.....	52
Tablo 13. Kurum İç İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İç Eğitimin Rolü Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 14. Ölçek ve Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	53

Tablo 15. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Genel Müdürlük ve Esenboğa Hava Limanı'nda Görev Yapanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t Testi).....	54
Tablo 16. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Yaşlardaki Kişiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	56
Tablo 17. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t Testi).....	59
Tablo 18. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Eğitim Düzeylerinden Mezunlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	60
Tablo 19. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Görevlerde Çalışanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	63
Tablo 20. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Daha Önce Eğitim Alan ve Almanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t Testi).....	66
Tablo 21. Ölçek ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	68

KISALTMALAR

DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

DHMİ Gn. Md. : Devlet hava Meydanları Genel Müdürlüğü

EHL DHMİ: Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi

GİRİŞ

Kurum ve kuruluşlar bir başka söyleyişle örgütler; sürekli bir değişim ve gelişim yaşamakta; bu değişim sürecinden etkilenen sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal, hukuksal, teknolojik vb. iç ve dış çevreler içerisinde yer almaktadır.

Kurumlar, varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmek için söz konusu bu çevrelere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyum sağlayabilme süreci de, sadece kurum tarafından gerçekleştirilen tek yönlü bir çaba olarak kalmayıp, çevrenin de örgüt tarafından değişime zorlandığı bir etkileşim süreci olarak değerlendirilmelidir.

Söz konusu etkileşim sürecinde stratejik yönetim, insan kaynaklarına verilen önem, teknolojik değişime ayak uydurabilme, motivasyon, kurum kültürünün yaratılması, kurumsal aidiyet ve kurum içi iletişimin geliştirilmesi gibi pek çok faktör rol oynamaktadır. Bu çalışmada, her biri çok önemli olan söz konusu faktörlerden, kurum içi iletişimin geliştirilmesi ele alınmış, kurum içi iletişimi geliştirmede, hizmet içi eğitimlerin rolünü tespit edebilmek amaçlanmıştır.

Kurum içi iletişim; *“Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır”*(Karakoç’tan akt Akıncı Vural, 2010: 140).

Araştırmanın konusunu “Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü” oluşturmaktadır. Bu sebeple hizmet içi eğitim kavramını da açıklamak yerinde olacaktır. Hizmet içi eğitim, çalışanların işyerine uyumunu sağlamak ve mesleki eğitimlerini güncellemek, geliştirmek ve verimliliğini artırmak amacıyla verilen eğitimlerdir.

Hizmet içi eğitimler ülkemizde, gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Uygulanacağı sektöre yönelik yaklaşımlarla desteklenmekte olan bu çalışmalar, hemen her alanda sürdürülmektedir.

Kurumsal bağlılık, kurum kültürünün korunması ve geliştirilmesi; sosyalizasyon, kurum imajının güçlendirilmesi, örgütsel değişim ve bu değişime karşı oluşabilen direncin

kırılması konularında hizmet içi eğitimlerin, rolü büyüktür. Tek yol olmamakla birlikte, hizmet içi eğitim, personelin yeniliğe, değişime ve gelişime uyum sağlayabilmesi için gerekli olan yeterlilikleri sağlamayı amaçlamaktadır.

Bir örgüt kapsamında ele alınabilecek olan Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, Türkiye'nin hemen her ilinde havacılık sektörüne hizmet imkânı sunmaktadır. Bu kurum, başkentimiz olan Ankara'da, Esenboğa Havalimanı'nda da hizmet vermektedir. Söz konusu kurumda, kurum içi iletişimin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Gerek kurum içerisinde, gerekse havalimanında yer alan diğer kurumlarla sürdürülen diyaloglarda, iletişim çabalarının büyük etkisi söz konusudur. Söz konusu bu iletişim çabalarının olumlu ve kalıcı etkileşimlere ulaşabilmesinde de hizmet içi eğitimlerden faydalanılmaktadır. Çalışanların, bir kurumun yüzü, vitrini ve kurumsal başarı üzerine bilinenden de güçlü etkilere sahip olabildiği hatırd tutulduğunda, her anlamda yetişmiş personele sahip olmanın önemi daha da belirginleşmektedir.

Tüm bunlara ilave olarak, personelin kurumsal aidiyet duymasında, hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz ön yargıların kırılmasında, olumlu görüşlerin pekiştirilmesinde, bu eğitimlerden edindiği bilgileri kurum dışında ya da özel hayatında da kullanabilmesinde ve kurum içi iletişimin geliştirilmesinde, "iletişim" temalı hizmet içi eğitimlerin rolü bulunmaktadır. Doğru amaç, doğru planlama, doğru zamanlama, doğru yer ve nitelikli eğitmenler ile uygulanacak hizmet içi eğitimler, yadsınamayacak düzeyde bireysel, yönetsel ve kurumsal yarar sağlamaktadır.

I. BÖLÜM

KURUM İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu ilk bölümde kurum içi iletişimin ne olduğu, önemi, işlevleri, kurum içi iletişimin içeriğinde yer alanlar ve kullanılan araçlar, kurum içi iletişimin geliştirilmesi ve bunun yararları ile bunun geliştirilmesi ile hedeflenenler ele alınmaktadır. Ayrıca kurum içi iletişim kavramının değişim ve gelişim sürecindeki yeri ve önemi ile kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde kurum içi iletişimin önemi ve halkla ilişkiler konularına değinilmektedir.

Kurum, “...kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları, oldukça sürekli sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.” (Çelebi, 1994: 120) şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanlar arasında olduğu gibi, kurumlar arasında ve kurum içerisinde kurulan diyaloglarda da iletişim oldukça önemli bir unsurdur. Kurum içinde ve kurum dışında sürekli bir şekilde bilgi alış verişi söz konusu olduğundan, günden güne önem kazanan kurum içi iletişim çalışmaları da bu noktada ön plana çıkmaktadır.

Kurum çalışanları, bilgilendirilip bilgilendirilmediklerine ya da nasıl bilgilendirildiklerine bağlı olarak bir kuruluşun kimi zaman en iyi elçileri, kimi zaman ise “sesi en çok çıkan eleştirmenleri” olabilmektedirler (Howard’dan akt. White, Vanc, Stafford, 2010: 3). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, kurum içi iletişim çalışmalarında hem yön boyutu hem de kanal boyutu oldukça önem kazanmaktadır (White, Vanc, Stafford, 2010: 2).

Kurumdaki çalışanlar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimidir (Akıncı, 1998: 112). Etkin bir iç iletişim, kurumsal itibarı ve güvenilirliği de artırabilmektedir çünkü çalışanlar, özellikle dış paydaşlar tarafından güvenilir kaynaklar olarak görülmektedir (Dawkins, 2004; Hannegan, 2004’ten akt. White, Vanc, Stafford, 2010: 3).

Kurum çalışanları arasındaki bilgi alışverişini, iş barışını ve verimliliği sağlamak gibi önemli işlevleri bulunan etkin bir kurum içi iletişimin, kurumlar arası kurulan sağlıklı diyaloglarda ve rekabet avantajı yaratmadaki rolü de oldukça önemli olmaktadır.

Stratejik olarak yönetilen bir kurum içi iletişim, kurumlara rekabet avantajı, çalışan memnuniyeti ve verimlilik sağlamanın yanı sıra, her zaman doğrudan ölçüm mümkün olmasa da, dolaylı olarak örgütün/kurumun etkinliğine bir sinerji katkısı eklemektedir.

Bu çalışmada Devlet Hava Meydanları İşletmesi gibi köklü bir devlet kurumu incelendiğinden, tüm yazı ve yazışmalarda kurum kelimesi kullanıldığından ötürü “örgüt” kelimesi yerine “kurum” kelimesi tercih edilmiştir.

1.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı

Ayhan Biber’in *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar* adlı çalışmasında kurumsal iletişim;

“Örgütle kamuları arasında gerçekleşen ileti alış verişi (Tutar ve Yılmaz, 2002:141).” olarak tanımlanmıştır. Biber, tanımın devamında *“İşlevsel bir örgüt kültürünün oluşturulması, birimler arasında koordinasyonun sağlanması, problemlerin çözümü, motivasyonun sağlanması, çatışmaların giderilmesi açısından iletişim, örgütlerde önemli işlevler üstlenmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki her türlü iletişim kanalının açık olmasına özen göstermek gerekmektedir. Aksi halde örgüte ilişkin bilgiler, örgüt kamularına farklı kanallardan, farklı şekillerde ulaşacak ve arzu edilmeyen bir örgütsel imaj oluşacaktır.”*(Biber, 2007: 78)

diyerek gerek kurum içinde gerekse kurumlar arası diyaloglarda yaşanan bilgi alış verişinin önemine, bu alış veriş sırasında iletişim kanallarının ve bu kanalların açık tutulmasının gereğine dikkat çekmiştir. Ona göre işlevsel bir kurum kültürü ve olumlu bir kurumsal imaj, ancak bu yolla sağlanabilmektedir.

“Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel önem taşımaktadır. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir”(Akıncı Vural, 2010: 140).

Z. Beril Akıncı Vural bu sözleri ile kurum ve kurum çalışanları arasındaki etkileşim açısından kurumsal iletişimin önemine değinmiştir.

Akıncı Vural'ın adı geçen kitabında kurumsal iletişim; *“Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.”* olarak tanımlanmaktadır (Karakoç'tan akt Akıncı Vural, 2010:140).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, işlevsel bir kurum kültürüne dayanılarak oluşturulan etkin bir iletişim anlayışı, kurumsal faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır denilebilir.

Akıncı Vural ve Gül Coşkun'un kitabında kurumsal iletişim kavramı, *“örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgüt içinde, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç”* olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak'tan akt. Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 52-53). Buradan elde edilen bilgilerle kurum içi iletişimin sosyalizasyon sürecindeki yeri de ortaya çıkmaktadır.

“Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir” (Türkmen'den akt. Akıncı, 2001:110). Bu ifadelerden de anlaşılmaktadır ki etkin bir kurum içi iletişim ile stratejik bir yönetim anlayışı ve sağlıklı bir bilgi akışı sağlanabilmektedir.

“Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişimin ne denli önemli bir rolü olduğunun farkında olan yönetimler, kurum halkla ilişkiler veya iletişimcilerini stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanmaktadır. Çünkü etkili iletişim çabaları, firmaların verimliliği arttırmalarını, müşterilerinden zamanında geri bildirim almalarını, örgüte yenilikçiliği getirmeleri ve uzun dönemde gelişmelerini sağlamaktadır.”

(Grates'ten akt. Akıncı, 2001:110) sözleri ile de anlaşılmaktadır ki; stratejik yönetim anlayışını benimsemiş kurumlarda, etkili iletişim çabalarının sağlanmasında, halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlarının rolü de oldukça önemlidir.

1.2. Kurum İçi İletişimin Önemi

Kurum içi iletişimin geliştirilebilmesi için öncelikle konunun önemini kabul eden bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Kurum içi iletişim, lider yönetici önderliğinde en üst düzeyden en alt kademedeki çalışana kadar planlanması ve stratejik olarak ele alınması gereken, önemli bir konudur.

Etkin bir kurum içi iletişim ile kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlara doğru bir şekilde yansıtılması ile bu doğrultuda iş süreçlerinin planlanması mümkün olabilmektedir.

Kurum içinde zaman zaman yaşanabilen çatışmaların en aza indirgenmesi, motivasyonun ve verimliliğinin ise maksimum düzeyde tutulması; yenilikçi olunması, olumlu rekabet, saygı ve güvene dayanan iş ortamının sağlanabilmesi ve kurumsal aidiyet duygusunun yaratılabilmesi için kurum içi iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir.

Kurum içi iletişim, kurum çalışanlarına kurumsal amaçlar, ulaşılmak istenen hedefler, görevler, yapılan faaliyetler ve karşılaşılabilen sorunlar konusunda bilgi sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, kurumun içinde bulunduğu mevcut durumu ve kendilerinin kurum içindeki yerleri ve rollerini yine kurum içi iletişim faaliyetleri sayesinde öğrenebilmektedirler.

Akıncı'nın "*İnsan Kaynakları Yönetimi*" adlı kitabında da kurum içi iletişim; çok yönlü iletişimi ve stratejik yönetimi sağlamak açısından "...yönetimin de yapılan işlere, sorunlara, örgütün ve çalışanların durumuna, onların beklentilere ilişkin bilgileri almasını sağlayan mesajları içerdiğinden, yürütme ve eşgüdümlemede önemli bir araç olarak kabul edilmektedir." (Akıncı, 2001:122) şeklinde ele alınmıştır.

Etkili bir kurum içi iletişim ile önceden koyulan hedeflere rahatça varılması ve bunların kurum çalışanları tarafından kolayca anlaşılması sağlanmaktadır.

Akıncı'ya göre, "*hızla değişen iş dünyası, örgüt yapıları ve yönetim şekilleri, değişen müşteri talepleri ve beklentileri, teknolojik gelişme ve yenilikler her an örgütleri bir değişim süreci içine sokmakta ve bu yüzden de başarı her geçen gün örgütteki iletişim*

ağlarının ve kurulan ilişkilerin ne kadar başarılı olduğuna dayanmaktadır” (Akıncı, 2001:111).

Kurum içi iletişim, kurum kültürünün yaşatılması ve kurumsal aidiyet sağlanmasında da önemli bir faktördür. Biber’in kitabında kurum kültürü: “*Örgüt kültürü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütündür.*” (Berberoğlu’dan akt. Biber, 2007: 72-73) olarak tanımlanmıştır. Kurumsal aidiyet diğer bir deyişle kurumsal bağlılık ise; “*...bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağlıdır. Yani örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içeren, bir nevi bireyin örgüte psikolojik bağlılığı ifade etmektedir.*”(Akıncı, 1998: 57) şeklinde açıklanmıştır. Bu sebeple gerek kurum kültürünün devamlılığının, gerekse kurumsal aidiyetin sağlanmasında kurum içi iletişim faaliyetlerinden faydalanılmaktadır.

Bu noktada aktarılmasında fayda görülen kurum içi iletişimin amaçları, Akıncı’nın ve Varol’un kitaplarından elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Oktay’dan akt. Akıncı, 2001:111-113; Varol, 1993: 128-129) :

1. Kurumun amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlarca bilinmesini sağlamak.
2. İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek, bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak.
3. Kurumun çalışma sistemi, ücret ve prim sistemi, ödül-ceza sistemi, terfi imkânları, sosyal haklar gibi konularda bilgilendirme yaparak, kurumun çalışanlar tarafından daha iyi tanınmasını sağlamak.
4. Kurumun sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları, bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak.
5. Kurum içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda personeli aydınlatmak; yanlış anlamaları, kıskançlıkları, endişeleri önlemek amacıyla kurum-çalışan iletişimini ayakta tutmak.

6. Kurum personeli hakkında, örneğin evlilik, doğum, ölüm, başarı haberleri gibi gelişmeleri kurumun yayın organı aracılığı ile bilgi vererek bir aile atmosferi yaratmak suretiyle kurumsal bütünlük ve aidiyeti sağlamaya, dostluk ve sevgi duygularını pekiştirmeye çalışmak.
7. Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek.
8. Kurumun etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak.
9. Kurumun benimsediği ya da getirmeyi düşündüğü yeni teknolojiler hakkında tanıtım yaparak uyum sağlayıcı bilgi vermek.
10. Kurumun faaliyet alanına ilişkin her türlü yeni mevzuatı, kurum personeline duyurarak bu konuda yaşanabilecek hataların önlenmesine çalışmak.
11. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek.
12. Çalışanların kurum içinde ve kurum dışında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek ve kurumun gönüllü tanıtımcıları haline gelmelerine yardımcı olmak.
13. İşte ilerleme olanakları, çalışanlar ile ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler gibi konularda bilgilendirme yapmak.
14. Yukarıda sıralanan ve benzeri bazı faaliyetler ile diğer iletişim etkinlikleri aracılığıyla bir kurum iklimi yaratmaya, kurum kültürü ve kimliğini yaşatmaya çalışmak.

Günümüzde büyük çaplı pek çok kurum ve kuruluşta uygulanmakta olan kurum içi iletişim faaliyetlerinde, bu amaçların güdüldüğü görülmektedir.

1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Kurum içi iletişimin işlevlerine geçmeden önce iletişimin temel işlevlerine değinmekte fayda vardır. *“İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanabilir”* (Tutar’dan akt. Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 56).

Akıncı Vural ve Coşkun'a göre, kurum içi iletişimin işlevleri de bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleri olarak dört grupta toplanmaktadır (Gürgen'den *akt.* Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 56):

Bilgi Sağlama İşlevi: Kurum içinde sürekli bir bilgi akışı söz konusu olduğundan, kurumun amaçlarının ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmesi gerekmektedir.

Çalışanların yeterince bilgilendirilmesi hem iş tatmini ve verimlilik, hem de kurumsal bağlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi, kurumun başarıya ulaşabilmesi ve günümüzde yaşanan ağır rekabet koşulları ile baş edebilmek için, üst yönetim kurum politikasına, hedeflerine, kurumda oluşan tüm yeniliklere, üretilen mallara, sunulan hizmetlere veya üretim yöntemlerine ilişkin bilgileri çalışanlarına iletmelidir.

İkna Etme ve Etkileme İşlevi: “*İkna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce, tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir*” (Elma ve Demir'den *akt.* Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 57).

Akıncı Vural ve Coşkun' a göre; kurumlarda çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişim olaylarının büyük bir bölümü, insanların düşünce tutum ve davranışını değiştirmeyi amaçlar.

Kurum çalışanlarının, kurumun amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, başarılı olabilmeleri kurum kültürünü benimsemelerine, kurumla özdeşleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ve özdeşleşmenin gerçekleşmesi ise ikna ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin doğru bir şekilde işletilmesine bağlıdır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 57). Bir çeşit halkla ilişkiler faaliyeti olarak da değerlendirilebilecek olan bu işleyişte, kurum içi iletişimin amaçlarını göz önünde bulundurmakta yarar vardır.

Emredici ve Öğretici İşlevi: Kurum yöneticileri, astlarına bilgi verirken onlara neyi, nasıl yapmaları gerektiğini söylemek, yön vermek veya onların davranışlarını yönlendirmek amaçlı da iletişimde bulunmaktadırlar.

“Astların iş ve görev tanımlarını, sorumluluk ve yetki sınırlarını bilmeleri için sürekliliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda ve iş/görev tanımları çerçevesinde faaliyet gösterebilmeleri için eğitim gereksinimlerinin yöneticileri tarafından karşılanması gerekmektedir” (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 57).

Bu noktada da hizmet içi eğitim uygulamalarının önemi gündeme gelmekte, halkla ilişkiler birimi bu aşamada da devreye girebilmektedir.

Birleştirme İşlevi: Kurum içi iletişimin çalışanlar arasında birlik ve eşgüdüm sağlamak ile verilen hizmetlerde standardizasyonu yakalamak gibi çok önemli bir işlevi de bulunmaktadır. Kültürel olarak birbirine bağlı olan çalışanların, karşılıklı ilişkilerini ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri, etkin bir iletişimle mümkün olmaktadır.

Birleştirme işlevi, kurum kültürünün benimsetilmesi ve korunması esnasında kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 58).

1.4. Kurum İçi İletişimin İçeriğinde Yer Alanlar ve Kullanılan Araçlar

Kurum içi iletişim uygulamaları, bilginin sistematik olarak paylaşılmasını sağlamaktadır. Sistematik olarak paylaşılan bu bilgiler, kurum çalışanlarına kurumdaki görev ve sorumlulukları, kurum faaliyetleri ve değerleri konusunda fikir verir (Akıncı Vural'dan akt. Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 58). Günümüzde ve Türkiye’de pek çok kurum ve kuruluşlarda kurum içi iletişim çalışmalarında, iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Söz konusu bu işleyişlerle sağlanan paylaşım, kurum kültürünün yerleşmesine ve kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Kurum içi iletişim sürecinde bilginin akış yönü, iletişim ağının yapısı ve bildirilerin içeriği açısından bir fikir vermektedir. Örneğin; bilgi akışının yönü, üst yönetimden astlara doğru ise yukarıdan aşağıya doğru iletişim söz konusudur. Bilgi akışı aynı kurumsal düzeyde görev yapan çalışanlar arasında olduğunda yatay iletişim; söz konusu akış, astlardan üstelere doğru gerçekleştiğinde ise aşağıdan yukarıya doğru iletişim ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn'den akt. Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 59). Akıncı Vural ve

Coşkun, tüm bunlara ilave olarak, bilgi akışı farklı kademeler ve birimler arasında oluştuğunda da çapraz iletişim denilen bir durumun meydana geldiğini belirtmiştir.

Literatürde kurum içi iletişim akış türleri, aşağıdaki biçimlerde açıklanmaktadır:

Yukarıdan aşağıya iletişim ya da dikey iletişim, kurum içinde yukarıdan-aşağıya doğru bilgi iletmek amacıyla çalışmaktadır. Bu tür iletişimle gelen bilgi daha çok kurumun ana politikaları, stratejileri ve amaçları gibi konulara ilişkindir.

Aşağıdan yukarıya iletişim türünde mesajlar, kurumun alt kademelerinden yukarıya doğru gönderilmektedir. Bu iletişimin yardımıyla yönetici, astların yaptıkları, çözülemeyen problemler, bekleyen iyileştirmeler gibi konular hakkında bilgi sahibi olur.

Yatay iletişim ise dinamik çevreler içinde bulunan kurumun başarılı olmasına en önemli katkıyı getirir. Böylece ortaya çıkabilecek sorunların her sorumluluk düzeyinde çözülebilmesi mümkün olabilmektedir. Altuğ'a göre, insanlar öncelikle bu tür iletişimi istemeli ve birbirlerini iç müşteri olarak dinlemeyi kabul etmelidir (Altuğ, 1997: 104-105).

Kurum içi iletişim uygulamaları anlatılırken değinilmesinde fayda görülen bir diğer konu da *formal* ve *informal* iletişim kanallarıdır. "**Formal iletişim kanalları** yazılı olarak mektup, memo, örgüt politikasına ilişkin yazılar ve bildirimlerden oluşur. **İnformal iletişim kanalları** ise emir-komuta birliği çerçevesi içinde yer almayan ve formal iletişim dışında gelişen **gölge örgütün** dedikodularıyla çalışır" (Altuğ, 1997: 103).

"Örgütlerde, iletişim yapısının nasıl oluşturulduğu kadar önemli bir diğer nokta bu iletişim yapısı içerisinde kullanılacak iletişim araçlarının seçimidir. Örgütsel iletişimde, alıcıya mesajın hızlı, anlaşılır ve doğru bir biçimde aktarılmasını sağlayan en etkili iletişim aracı tercih edilmelidir. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmada etkili bir iletişim sisteminin kurulması ve en doğru iletişim araçlarının seçilmesi oldukça önemlidir. Örgütlerde bilgi ve haber akışını sağlamak için kullanılan iletişim araçlarını yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları olarak sınıflandırabiliriz" (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 67-68).

Kurumsal iletişimin sağlanabilmesi amacıyla kullanılan bu araçlar, kurum kültürünün, temel değerlerinin, vizyon ve misyonunun çalışanlara aktarılmasında da önemli bir görev üstlenmektedir.

Kurumlarda kullanılan iletişim araçları; kurum dergisi, broşür, ilan panoları, çalışma raporları gibi yazılı araçlar, yüz yüze ya da telefonla görüşme, toplantı, seminer gibi sözlü araçlar, radyo- televizyon, film ve videobant, sergi, yıldönümü törenleri ve sponsorluk faaliyetleri gibi görsel araçlar ve yüz ifadeleri, beden dili, ofis dizaynı, kurumun kullandığı renkler gibi sözsüz araçlar olarak sınıflandırılabilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 68-72).

1.5. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi

Kurum içi iletişimin geliştirilmesi için, etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Etkili bir iletişimde mesajın içeriği, iyi kurgulanması, dikkat dağıtıcı bir unsur olan ve iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen gürültüden arındırılmış olması, iletişimin zamanlaması ve kullanılan araçlar önemlidir (Akıncı, 2001:122).

Oskay'ın ve Akıncı'nın kitaplarında iletişimin etkinliğini sağlayan koşullar, şu şekilde sıralanmaktadır (Oskay, 2011: 36-41; Akıncı, 2001:122-124):

1. Mesaj, alıcının dikkatini çekecek şekilde düzenlenmelidir.
2. Mesajın kodlanmasında kullanılan simgelerin, mesajı gönderen kaynak kadar mesajı alacak ve algılayacak alıcı tarafından da bilinen simgeler olması gerekir. Simgeler, her iki tarafın da ortak yaşam deneyimlerinden kaynaklanmalıdır.
3. Mesaj, insanların bireysel gereksinimlerine seslenmelidir. Bireyde, onları giderme isteği yaratarak bu doğrultuda davranışa geçmeye güdüleyici olmalıdır.
4. Mesajın etkili olabilmesi için alıcının temel değerlerini, tutumlarını ve inançlarını bilmekte fayda vardır.
5. Mesajın alıcıya ulaşabilmesi için, en uygun iletişim aracı seçilmelidir.
6. Alıcıya aynı anda ne kadar çok iletişim aracı ile ulaşırsa, iletişim o derece etkili olur. Örneğin mesajın sözlü olarak iletilmesi ile yetinmeyip bunun yazılı olarak da iletilmesi çok daha etkili bir iletişim kurulmasına olanak tanır.
7. Mesajın dili anlaşılır, içeriği açık ve net olmalıdır. Mesaj, verdiği bilgilerden sonuç çıkarmayı alıcıya bırakmayacak şekilde açık ve anlaşılır olarak kodlanmalıdır.

8. Kaynağın inanılır bulunması iletişimin etkisini artırır. Kaynağın alıcılar tarafından inanılır bulunması ya da bulunmaması, iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çok önemli bir özelliktir.
9. Kaynak, alıcının kendisini nasıl gördüğünü iyi değerlendirmelidir. Bu değerlendirme sonunda kaynak, mesajlarını alıcı tarafından kendisinin nasıl görüldüğüne yani imajının ne olduğuna dikkat ederek düzenlemelidir. Çünkü kaynağın mesajının, alıcıdaki imajıyla çelişmesi iletişimi olumsuz yönde etkiler.

Yukarıda sıralanan iletişimin etkinliğini sağlayan temel koşullar göz önünde tutulduğunda, kurum içi iletişimde gelişme ve iyileştirme sağlanmış olacaktır.

1.6. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesinin Yararları

İletişim, kurumu bir arada tutan ve kurum için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurum içi iletişimin önemi, etkin ve sağlıklı bir işleyiş sergilediğinde sağladığı faydalar, şu şekilde sıralanabilir (Ergeneli ve Eryiğit'ten *akt.* Demirtaş, 2008: 72) :

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından algılanmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanlarda kurumsal bağlılık duygusunu artırır.
- İş tatmini ve motivasyon sağlayarak, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratır, kurumsal performansı artırır.
- İş ortamında meydana çıkabilen çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Kârlılığı ve etkinliği artırır.

Örgütsel değişim sürecinde önemli bir rolü bulunan kurum içi iletişimin geliştirilmesi ile birimler arası koordinasyonun da sağlanması mümkün olmaktadır. Bu yolla, çalışmalar

sırasında daha az hata yapılması ve çalışanlar arasında işbirliği ve paylaşım duygusunun oluşması mümkün olmaktadır.

1.7. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi ile Hedeflenenler

Akıncı'ya göre kurum içi iletişimin temel amacı işletme faaliyetlerini yönlendirmek, kurum çalışanlarının istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. Kurumlarda birden çok faaliyet söz konusu olduğundan, birey ve grupların tüm faaliyetlerinin dikkatlice koordine edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple kurum içi iletişim, hem faaliyetlerin yönetilmesinde hem de bu faaliyetlerin koordinasyonunda önemli bir rol üstlenmektedir (Baskin ve Aronoff'tan akt. Akıncı, 1998:118).

Kurum içi iletişimin geliştirilmesi ile hedeflenen bir diğer konu ise, bilginin sistematik bir şekilde paylaşılmasıdır. Bilindiği üzere bilgi, tüm kurumsal faaliyetlerin temelidir. En önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren kurumsal amaçlarla ilgilidir. Kurum içi iletişimde bilgi paylaşımının; çalışanlara görevleri ile ilgili bilginin sağlanmasını, çalışanlara kurumsal çalışma ve çabaların sonuçlarıyla ilgili performans ödüllendirmesi gibi bilgilerin iletilmesini de içeren işlevleri de bulunmaktadır.

Tüm bunlara ilave olarak, *“örgütlerde iletişim, karar alma süreçlerinde de önemlidir. Bilgi ve bilginin paylaşılması; problemlerin tanımlanması, alternatiflerin oluşturulup değerlendirilmesi, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinde gereklidir”* (Akıncı, 1998:119).

“İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar” (Sapançalı'dan akt. Akıncı, 1998:119).

Kurum içinde kurulan çok yönlü ve etkin iletişim ağı ile çalışanların herhangi bir konu hakkında serbestçe üstleriyle tartışabilmesi, çeşitli önerilerini iletebilmesi ve işletmeyle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi mümkün olmaktadır. Çalışanların böyle imkânlarla sahip olması, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından da çok önemlidir.

Bunun yanı sıra kurum içindeki iletişimin yapısı, akışı ve çalışanları iletişime teşvik etme derecesi kurum kültürünün yapısıyla ilgilidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanların açık iletişimden yana olduklarını göstermektedir çünkü kurumun problemlerini

bilen, yaşıyan ve üstlerin bu konuda ne yapmaya çalıştığını anlayan çalışanlar, genellikle kuruma karşı daha ılımlı yaklaşıma meyillidirler (Akıncı, 1998:119-120).

Kurum içi iletişimin geliştirilmesi ile hedeflenenler; kurumun amaçlarının ve kurum politikasının çalışanlarca bilinmesi, yenilik ve yaratıcılığı özendirme, kurumun etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarılar konusunda aydınlatmak, yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi sağlamak, çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek, işte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler gibi konularda bilgilendirmede bulunmaktır (Varol, 1993:128-129).

1.8. Kurum İçi İletişim Kavramının Örgütsel Değişim Sürecindeki Yeri ve Önemi

“Güçlü kurum kültürlerinin çalışanlar arasında bir anlam yarattığına inanan birçok yazara göre kurum içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kısacası kurum kültürünün anlamlı kılınması ancak etkili bir iletişimle mümkündür” (Akıncı, 1998:152).

Etkin bir iletişim ile oluşturulan kurum kültürü çalışanlar arasında uzlaşmacı ve birleştirici bir rol oynamaktadır. Böylece çalışanlar arasında performans artışı sağlanabilmekte, örgütsel değişim sürecine olumlu katkılar gözlenebilmektedir.

“Hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş yeri ortamı yaratmanın ön koşulu olan örgütsel iletişimin gerekliliğinin bilincinde olan firma yöneticileri, artık en önemli hedef kitle koltuğuna personeli oturtarak iç halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarına her zamankinden daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır” (Akıncı, 1998:142).

Her geçen gün önemi daha da iyi anlaşılmaktadır ki; bir kurumun iş stratejisi ne kadar parlak olursa olsun, hedeflerine ulaşmak ve optimum etkinliği elde etmek için çalışanları kazanmak gerekmektedir (White, Vanc, Stafford, 2010:4). Bu da etkin bir kurum içi iletişim sayesinde oluşmaktadır. Yeteri kadar bilgilendirilmiş, iletişim kanallarının açık olduğunu bilen personel arasında sağlanan memnuniyet kurum için de yarar sağlamaktadır.

1.9. Kurum Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesinde Kurum İçi İletişimin Önemi ve Halkla İlişkiler

Kurum içi iletişim, kurumun kültürel öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kurum içi iletişim ile çalışanların kurum hakkında bilgi sağlaması ve kurum kültürü ile bütünleşmesi mümkün olabilmektedir.

Kurum içi iletişim, kuruma yeni katılanların kurum kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Yeni üyelere formal/resmi (iş tanımları, işe yöneltme toplantıları gibi) ve informal/resmi olmayan (hikâye, dedikodu gibi) iletişimi sağlayan kurum kültürü, çalışanların kurum tarihini, değerlerini, normlarını ve beklentilerini öğrenmesine yardım eder.

Günümüzde yöneticiler, çalışanlarının motivasyon ve verimliliğinin artırılmasını, kuruma, değerlerine ve hedeflerine bağlı kalınmasını istemektedir. Bu isteklerin elde edilmesinde halkla ilişkiler yöneticilerinin katkısı ise personel ile en iyi iletişimi kurmak, ilişkileri geliştirmek ve onların motivasyonunu, katılımını sağlayacak şekilde mesajların iletilmesini sağlamaktır.

Günümüzde kurum çalışanları; yöneticileri ile iletişim halinde olmak, onlara erişebilmek ve onlarla konuşabilmek isterler (White, Vanc, Stafford, 2010:4). Bu sebeple halkla ilişkiler faaliyetleri oluşturulurken bu konu da göz ardı edilmemeli, iç müşteri memnuniyeti de sağlanabilmelidir.

“Örgütsel iletişim, özellikle son yıllarda kurum kültürü kavramıyla beraber anılmaktadır. Çünkü kısaca, bireylerin grupların ve tüm örgütün içinde hareket ettiği ortak anlayış ve paylaşılan değer sistemi olan kurum kültürünü belirleyip, çalışanlara iletecek olan kilit kişiler, örgütteki iletişim uzmanlarıdır. Kurum iletişimcilerinden beklenen, mevcut kültürü çalıştırması ve yürütmesidir” (W. Kinkead ve Winokur’dan akt. Akıncı, 1998:144). “Bu yüzden de, örgüt ve personeli de dâhil olmak üzere hedef kitleleriyle ilişkileri geliştirmek için iletişim kuran halkla ilişkiler yöneticilerinin öncelikle kendilerinin örgütün ne için var olduğu ve değerlerinin neler olduğu konusunda çok net bir görüşü olmalıdır” (White’dan akt. Akıncı, 1998:144).

Halkla ilişkiler uzmanları kurum kültürünü yaşatmada, geçerli olan değerlerin, tutum ve inançların geliştirilmesinde ve bunların personele benimsetilmesinde iletişim becerilerini kullanabilmelidir. Bu hem kurumun kendisi için hem de içinde bulunduğu ve etkileşim halinde olduğu çevreleri için olumlu olacaktır.

“...Bu bağlamda örgütsel iletişimi sağlamak, kurumun kültürünü belirleyip bunu çalışanlara örgüt içi yayınlar, mektuplar, bülten tahtaları, afişler, işçi el kitapçıkları, toplantılar, konferanslar, tele konferanslar kapalı devre radyo ve televizyon, film, ve slayt gösterileri ve benzeri araçlarla iletmek, yeni işçilerin bu ortama uyumunu sağlayarak sosyalizasyonlarına ve eğitimlerine katkıda bulunmak, iç halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli amaçlarından” (Akıncı, 1998:145).

“Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlamak ve bu süreçte kurum kültürünü çalışanlara benimsetmek halkla ilişkiler yönetiminin sorumlulukları arasında olduğundan, halkla ilişkiler yöneticileri iç halkla ilişkiler politikalarını saptamalı ve uygulamaları planlarken insan kaynakları yönetimiyle dirsek dirseğe çalışmalıdır” (Akıncı, 1998:145).

“Örgütün çalışanlarıyla beraber örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi ve yüksek performans kurabilmesi, personeliyle kuracağı ilişkilere ve kültürünü ne kadar başarılı bir şekilde çalışanlarına ileteneğine bağlıdır. Bu yüzden personelle kurulan ilişkiler şansa ya da informal iletişim ağlarına bırakılmamalı ve çalışanlar formal iletişim kanallarıyla bilgilendirilmelidir.” *“...Personele ve onun ihtiyaçlarına yapılan yatırım, iş hayatının ve üretilen değerlerin kalitesi ile örgütsel başarıya büyük katkıda bulunmaktadır”* (Akıncı, 1998:146-147).

Özetle söylenecek olursa, kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde kurum içi iletişim önemlidir ve bu noktada halkla ilişkiler birimine bazı sorumluluklar getirmektedir. Planlanmış faaliyetlerle etkin bir iletişim kurmak ve personel arasında güven, sağduyu ve işbirliği ortamı geliştirmek, bu birimin sorumluluğu altındadır. Halkla ilişkiler teknikleri kullanarak yerine getirilecek bu sorumluluklar, kurum kültürünü yaşatmaya yöneliktir.

Etkin bir kurum içi iletişim uygulaması daha iyi performans ve iş tatmini oluşturmaktadır çünkü etkili bir iletişimle, kurum kültürünü, temel değerlerini, hedeflerini daha iyi anlayan ve görevlerinin ne olduğunu, nasıl yapmaları gerektiğini iyice benimseyen

bireyler, zamanla kendilerini ailenin bir ferdi olarak görüp daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirmektedirler (Akıncı, 1998:121).

Tüm bunların yanı sıra örgütsel değişim sürecinde kurum içi iletişimin geliştirilmesinde değinilmesinde fayda görülen bir diğer konu da kurum içi iletişimi engelleyen faktörlerdir.

Bilgiyi filtre etmek, seçici algı, duygular, aşırı bilgi yükü, kaygı ve kullanılan dil, iletişimi engelleyen faktörler arasında sayılabilir (Altuğ, 2012: 30-31). Ayrıca psikolojik engellerden olan kalıplaşmış düşünceler ile örgütsel engel olarak ele alınabilecek yönetici tutum ve davranışları da bu faktörler arasında sayılabilir (Demirtaş, 2008: 73).

Buraya kadar kurum içi iletişimin ne olduğu, önemi, işlevleri, kurum içi iletişimin geliştirilmesinin yararları ve geliştirilmesi ile hedeflenenler; kurum içi iletişimin örgütsel değişim sürecindeki yeri ve önemi ile kurum kültürünün benimsetilmesinde oynadığı rol ve bu konuda halkla ilişkiler uzmanlarına düşen görevler gibi konular aktarılmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde ise hizmet içi eğitim konusunda bilgi verilerek kurum içi iletişimi geliştirmedeki rolüne değinilecektir.

II. BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim, iş yaşamında kaçınılmaz bir süreçtir. Bir kurumda, belirli bir göreve atanan birey, işe başladığı günden, işten ayrılacağı güne kadar; mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak, yenilikleri takip edebilmek, değişime ayak uydurabilmek için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar (Arga Şahinoğlu, 2009: 40). Bu hem kurumun hem de çalışanın gelişimi için önemli bir konudur.

“Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere, görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.”

“...kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumlarının zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.” (Taymaz, 1981:4) olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, Türk Dil Kurumu'na göre “çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, iş başında eğitim” (www.tdk.gov.tr,02.12.2012) olarak da ifade edilmektedir.

Canman'a göre hizmet içi eğitim, iş görenlerin, hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Canman, 2000: 95).

Hizmet içi eğitim kişinin görevine asil olarak atandığı tarihten itibaren, görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırıcı nitelikte uzmanlık bilgileri ile ilgili etkinlikleri kapsamaktadır (Çevikbaş, 2002: 25).

Hizmet içi eğitimin daha kapsamlı tanımını; *“...kamu hizmetleri görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için, onların hizmete girişten itibaren bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırmayı amaçlayan hizmete ilişkin uzmanlık bilgisi*

niteliğindeki eğitim etkinliklerinin tümüdür.” ifadesi ile yine Çevikbaş’ın araştırmasında bulmak mümkündür (Tutum; Canman’dan akt. Çevikbaş, 2002: 26).

“Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu kurum ve kuruluşlarını ve kamu hizmeti görevlilerini değişen koşullara uyumlu kılmak, yani onları etkili hizmet görececek bir duruma getirmek de, kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri olmuştur. Böylece, hizmet içi eğitim, hem kamu görevlilerini, kuruluşlarının amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte, hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu, yani örgütsel etkililiği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmaktadır” (Canman, 2000: 95).

Canman, bu ifadeleri ile örgütsel değişim sürecinde, hem kuruluşların hem de çalışanların, değişen koşullara uyumunun sağlanabilmesinde hizmet içi eğitim uygulamalarının önemine dikkat çekmiştir.

Bu konu pek çok araştırmacı tarafından da önemli bulunmuştur. Buna bir örnek vermek gerekirse, literatür taraması sırasında karşılaşılan, Rafet Çevikbaş’ın *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması* başlıklı kitabı bu konuda yapılmış bir alan araştırmasıdır. Bu çalışma, kamu kesiminin verimsiz çalışması ve bunun sonucu olarak da özelleştirme çalışmalarına yönelmesinin gerçeklik düzeyinin saptanması yanında, hizmet içi eğitimin kamu kesiminin verimliliği üzerindeki etki ve katkısının belirlenmesi amacıyla yapılmış ve bir doçentlik tezi olarak gerçekleştirilmiştir.

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Bir eğitim programının amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vermesi, başlangıç ve çıkış noktalarını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım etmektedir (Taymaz, 1981: 5).

Hizmet içi eğitimin genel amaçları aşağıda maddelenmiştir.

1. Hizmet içi eğitim ile kurum çalışanlarının verimliliğini artırma amaçlanmaktadır. Söz konusu bu eğitimler ile personele, işlerini daha hızlı bir şekilde, daha az maliyetle, gereksiz işlem ve eylemlerden kaçınarak yapabilmelerinin; insan gücü ve

maddesel kaynakları en yararlı şekilde kullanabilmelerinin yol ve yöntemleri aktarılır, bu doğrultuda beceriler kazandırılır.

2. Hizmet içi eğitimin, personelin kusur ve eksikliklerinin düzeltilmesinde etkili bir yol olacağı düşünülmektedir. Verilen eğitimlerle, bu kusur ve eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır.
3. Hizmet içi eğitim, personelin moralini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bir çalışanın eğitim programına çağırılması, onun kişiliğine özel bir önem verildiğinin gösterilmesi yanında, yükselmenin ilk koşulu olan, kişiye kendisini geliştirme ve işinde başarılı olma fırsatı verildiği anlamına gelmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim, benzer pozisyonlarda ya da aynı hizmet birimlerinde çalışan kimseleri bir araya getirerek “Küme Dayanışması” yaratmakta ve “Ekip Ruhunun Gelişmesi” ne yardımcı olmaktadır. Bu yönü ile de yine çalışanların moral gücünü artırmaya yarayan bir etkinlik olmaktadır.
4. Hizmet içi eğitimin bir amacı da, kariyer gelişmesine katkıda bulunmaktır. Hizmet içi eğitimlerin öncelikli amacı, kişinin bugünkü görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Buna bağlı olarak söz konusu bu eğitimler; aldığı hizmet içi eğitimlerden edindiği bilgileri uygulayan ve dolayısıyla bugünkü işinde başarılı olan bir personelin, bir üst görev için de uygun aday konumuna gelmesine imkân tanımaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitimin yaygın bir amacı da, personeli daha yukarı görev ve sorumluluk kademelerine, bir başka deyişle kariyer yapmaya hazırlamaktır.
5. Hizmet içi eğitim ile gelişme ve yeniliklere uyum sağlayarak, yeni teknolojileri uygulayarak, hizmet ya da üretimin zamanında yapılması, malzeme, iş gücü ve enerji tasarrufunun sağlanması amaçlanmaktadır. Bu yolla üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğinin artırılması sonucu üretimde verimlilik, kazancı ve hizmet kalitesini artırmak ve kusurlu üretimi azaltmak hedeflenmektedir.
6. Hizmet içi eğitim uygulamaları ile iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak, kontrol işlemi ve denetim yükünü hafifletmek; disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltmak amaçlanmaktadır.

7. Hizmet içi eğitimiyle, öğrenme sürecinin benimsetilmesi, içselleştirilmesi ve öğrenme düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır (Tutum,1979: 123-125; Tutum'dan akt. Çevikbaş: 2002: 28-30).

Hemen her kurumun asıl amacı kâr elde etmektir. Bununla birlikte kurumlarda verilen hizmet içi eğitimlerin amaçlarını ekonomik, toplumsal ve bireysel olarak gruplandırmak da mümkündür (Kaynak, Tuğray ve Diğerlerinden akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 41-42).

Ekonomik Amaçlar:

- 1- Personele, işte gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması.
- 2- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.
- 3- Hata oranlarının düşürülerek, üretimde verimlilik ve kazancın artırılması.
- 4- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi.
- 5- Yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması yoluyla olası maliyetlerin azaltılması.
- 6- İşletmede üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğinin artırılmasıdır.

Toplumsal ve Bireysel Amaçlar:

- 1- Personelin motive edilmesi.
- 2- Kişiler arası güven duygusunun geliştirilmesi.
- 3- Bireylerin bilgi ve yeteneklerini artırarak, kariyer planlamaya olanak sağlanması.
- 4- Çalışanlar arasındaki iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmektir.

2.3. Hizmet İçi Eğitime Gerek Duyulan Nedenler

Hizmet içi eğitim uygulamaları modern kamu yönetiminin tamamlayıcı bir yönüdür (Canman, 1979: 3).

Kurum çalışanlarının görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak amacıyla bilgi ve becerilerinin artırılması için hizmet içi eğitim uygulamalarından faydalanılmaktadır. İşin

gerekleri ile bu işi yapan personelin nitelikleri arasında zaman zaman ortaya çıkabilen farklılıklar ancak sürekli ve iyi planlanmış eğitim çalışmaları ile azaltılabilir (Türkel'den akt Arga Şahinoğlu, 2009: 42).

Hizmet içi eğitimlere gerek duyulan nedenler aşağıda verilmiştir:

1- Hizmet öncesi eğitimde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu

Kamu hizmetlerinin gittikçe karmaşıklaşan yapısı yanında, bilgi ve teknolojik yenilikler nedeni ile sürekli bir değişim ve yenilenme içinde bulunulması sonucunda, hizmet öncesinde kazanılan bilgi, beceri, davranış ve deneyimler yetersiz kalmaktadır. Kamu görevlilerinin değişen ve gelişen şartlara göre hizmet içinde sürekli şekilde eğitilmeleri zorunlu olmaktadır (Çevikbaş, 2002: 26).

Hizmete yönelik bir takım bilgilerin hizmet verecek olanlara aktarılması, iş görenin görevi hakkında yeterli bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir (Canman, 2000: 96).

2- Kurumsal başarıyı artırmak

Üretim ve iş gücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek, kurumun mevcut başarısının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir (Arga Şahinoğlu, 2009: 42).

3- Hizmette gelişme ve değişikliklere uyma zorunluluğu

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmektedir (Taymaz'dan akt. Çevikbaş, 2002: 27).

Bütün işletmeler, ayakta kalabilmek için; hızla gelişmekte olan teknolojik değişimlere ve buna bağlı olarak toplumsal değişikliklere ayak uydurmak ve uzmanlaşmaya önem vermek durumundadırlar.

Hizmet içi eğitim ile çalışma yaşamında oluşan yeni işlem ve teknikleri öğrenebilmek, örgütsel değişimin yarattığı koşullara uyum sağlayabilmek ve yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek mümkün olabilmektedir (Çevikbaş, 2002: 27).

4- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği

İnsanın kendini geliştirme ve yükselme isteği, kendini gerçekleştirme güdüsünden kaynaklanmaktadır. İş hayatı da bu gereksinimin karşılanması için elverişli bir ortamdır denilebilir. Bu istek ve gayret ile kişisel doyum gerçekleşirken, çalışanın kurumuna olan bağlılığı artmaktadır (Canman, 2000: 97).

5- İş görenleri yeni işlere hazırlamak

Bir birimdeki açık bir kadro için diğer birimlerdeki personelden yararlanmak gerektiğinde, hizmet içi eğitimlerden faydalanılmaktadır (Yüksel'den akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 43).

6- Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek yaygınlaşması ve kökleşmesi olgusu

Genellikle genç yaşlarda hizmete alınan kişilere, yerine getirecekleri hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler, çoğunlukla hizmet içinde kazandırılmaktadır. Bu pek çok kurumda bu şekilde gerçekleşmektedir.

Bu duruma ek olarak; kariyer sisteminin çalışanlara tanıdığı güvenceli statüsü, işinde yetersiz veya yeteneksiz olanların kolayca elenmesine olanak vermediğinden, çalışanların kusur ve eksikliklerinin giderilmesine çalışılmaktadır. *“Özellikle daha üst görevlerin içerden yükselme yoluyla doldurulması geleneği, memurun yaşamı boyunca çok değişik görev ve sorumluluklar yüklenmesine neden olacağından, her aşamada mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi için sürekli ve iyi bir eğitime gerek duyulmaktadır”* (Çevikbaş, 2002: 26-27).

7- Bazı bilgi ve beceriler, sadece hizmet içinde elde edilmektedir

“Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek bazı sorunlarla karşılaşılabilceği gibi, bazı görevlerin gerektirdiği bilgiler, ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir.” Örnek verecek olursak; polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu, posta- telgraf memurluğu ile hava trafik kontrolörlüğü gibi kamuya özgü bazı görevlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler ancak hizmete girdikten sonra, hizmet içinde kazanılmaktadır. *“Bu nedenle bunlar gibi bazı görevler için hizmet içi*

eğitim, yalnız bir gereksinme değil, bunun da ötesinde bir zorunluluk olmaktadır” (Çevikbaş, 2002: 27).

8- Hizmet içi öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp, sistemli hale getirmesi

“Öğrenme sürecinin rastlantılardan kurtarılması sonucunda, istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur” (Canman, 2000: 97). Görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, bilgi, beceri ve davranışların oluşturulması belli bir sistem için öğrenme ile mümkün olmaktadır.

Bu konuda hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli duruma getiren bir etkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutum’dan akt. Çevikbaş, 2002: 27).

Diğer taraftan Taymaz, hizmet içi eğitimin gerekliliğini aşağıdaki beş madde ile özetlemiştir:

“ 1- Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görüldü. Bireyin bazı yetenekleri, hizmet içinde yetiştirilerek geliştirilebilir.

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

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

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

5- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle devlet okullarında sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılaştıracak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir” (Taymaz, 1981: 8).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan diğer bazı nedenler ise; personelin, hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği, hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu, bireysel gelişme ve yükselme gereksinmesi, bazı bilgi beceri ve alışkanlıkların görev başında kazandırılmasının gerekliliği olarak sıralanabilir (Tutum'dan *akt.* Taymaz, 1981:9).

Bir kurumda hizmet içi eğitimin gerekliliğini gösteren pek çok belirti göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

8. Mal veya hizmet üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması.
9. Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması.
10. İş alımında ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması.
11. Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi.
12. Personel moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması, bunun zorunlu hale gelmesi.
13. Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması.
14. Kurumda personel hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmaların artış göstermesi.
15. Kurumun etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekmesi.
16. Kurum içinde ve dışında örgütün kazandığı saygınlığın azalması (Taymaz, 1981: 10).

2.4. Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler ve Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri

2.4.1. Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler

Taymaz'a göre, hizmet içi eğitim etkinliklerinde, aşağıda maddeler halinde yazılan ilkelerin göz önünde bulunması gerekir.

- 1- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin yetenekleri ve yeterlilikleri, öğrenim durumları, işteki özgeçmişleri dikkate alınır.
- 2- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri, işteki sorunları ve beklentileri göz önünde bulundurulur.
- 3- Kurumda her türlü görev ve kademede çalışan personelin yetiştirilebilmesi için, eğitim programları, birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
- 4- Kısa sürede, uygulamalı olarak yürütülecek eğitim programları, bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak şekilde hazırlanır.
- 5- Hizmet içi eğitim programları, iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği oluşturmak veya istenen yönde yeni davranışlar kazandırabilmek amacıyla uygulanır.
- 6- Hizmet içi eğitim metotları ve araçları, personelin durumu ve elbette kurumun olanakları göz önünde tutularak saptanır.
- 7- Hizmet içi eğitim, personelin yeteneklerini geliştirmesine, moralini yükseltmesine ve kurum içinde üst pozisyonlara ilerlemesine olanak sağlar.
- 8- Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken, plan hazırlanırken ve uygulanırken, kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve eğitimin buna uygun olmasına önem verilir.
- 9- Hizmet içi eğitim, kurumda üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmesine, verimliliğin artırılmasına, hata ve kazaların azaltılmasına yardımcı olur.
- 10- Hizmet içi eğitim, kurum içinde iletişimi, işbirliğini ve koordinasyonu sağlar.
- 11- Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sırasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek sistemin geliştirilmesi için kullanılır (Taymaz, 1981: 12-13).

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde, hizmet içi eğitimin; personelin öğrenim durumu, yeterlilik düzeyi ve yetenekleri göz önünde tutularak hazırlanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Personelin görevi sırasında karşılaştığı sorunları giderici ve beklentilerini karşılayıcı nitelikte eğitim programlarının hazırlanması önemlidir. Bu konulara dikkat edilerek

hazırlanan hizmet içi eğitimlerin yararlı ve gerekli olduğuna dair düşünce ancak bu yolla sağlanabilir.

Personel yetiştirmek, birimler arası işbirliği ve koordinasyon oluşturmak amacıyla da uygulanan bu eğitimler, kurum amaçları doğrultusunda planlanmalı ve mutlaka değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

2.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri

Taymaz'dan edinilen bilgiye göre, hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

“1- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.

2- Hizmet içi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.

3- Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.

4- Hizmet içi eğitimde özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.

5- Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır.

6- Hizmet içi eğitim, personele işinde başarılı olmasını sağlaması amacıyla yönelik olduğundan, meslek eğitimi niteliği taşır.

7- Hizmet içi eğitimine katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir.

8- Hizmet içi eğitiminde, yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük homojen gruplar oluşturulur.

9- Hizmet içi eğitimde öğretim genellikle uygulamalı olarak yapılır.

10- Hizmet içi eğitimi programının değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanılır” (Taymaz, 1981: 13-14).

Bu özellikler incelendiğinde, hizmet içi eğitim planlaması için bir gereksinme duyulması, zamanlamanın önemli olduğu ve planlanan eğitimlerin kurum amaç ve politikalarına uygun bir şekilde verilmesi gerektiği dikkat çekmektedir.

Eğitilmeye katılan personelin yetişkin bireylerden oluşması sebebiyle, “yetişkin eğitimi” nin özellikleri dikkate alınarak bu eğitimlerin planlanması gerekmektedir. Eğitim planlaması yapılırken, bireylerin farklı özellikleri göz önünde tutularak, küçük homojen grupların oluşturulmasında fayda vardır.

Hizmet içi eğitimler, kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanmalı ve değerlendirme aşamasında, eğitime katılan personelin görüşlerinden mutlaka yararlanılmalıdır.

2.5. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

2.5.1. Adaylıkta Hizmet İçi Eğitim

Personelin aday olarak işe alındığı, ilk dönemde uygulanan bir hizmet içi eğitim türüdür (Çevikbaş, 2002: 32).

2.5.1.1. Oryantasyon (Uyarılma, intibak) Eğitimi:

“Meslek yaşamına aday olarak başlayan ya da kuruma yeni gelen personele verilen bir eğitim türüdür” (Çevikbaş, 2002: 33). Kuruma yeni gelen personelin işletme amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımları için yapılan eğitime oryantasyon eğitimi denmektedir (Taymaz’dan akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 48).

Söz konusu bu eğitim ile işletmeye yeni gelen personelin mümkün olduğunca hızlı bir şekilde kuruma uyum sağlaması ve zihninde organizasyona ilişkin olumlu bir imge yaratılması mümkün olabilmektedir (Foot ve Hook’dan akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 48).

Bu eğitim, işe alınan kişi ile örgüt, diğer çalışanlar, iş alanı ve çevresi arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesine olanak tanır (Kalkandelen’den akt. Çevikbaş, 2002: 33).

Oryantasyon eğitiminin bazı hedefleri aşağıda sıralanmıştır (Kaynak’tan akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 48):

- “Yeni işe alınan iş görene, işletme politikaları, işletmenin örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği tedbirleri vb. konularda bilgi vermek,
- İş görene, işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerine en uygun işi seçme olanağı sağlamak,
- İş görenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlamaktır.”

2.5.1.2.Staj (Hazırlık, adaylık) Eğitimi:

Bu eğitimin amacı, işe alınan adaylara işlerinin yürütülmesinde uygulanacak usul ve esaslar hakkında bilgi vermektir (Öztürk'ten akt. Çevikbaş, 2002: 33).

Staj eğitimi, adaya işin gerektirdiği görevlerin yerine getirilebilmesi için bilgi, beceri ve deneyim kazandırmaya yarar. Kişileri, görevleri sırasında kullanacakları araç ve öteki olanaklardan yararlanabilecek duruma getirmeye çalışan; kişilerin tavır ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerini kapsamaktadır.

“Bu eğitimde, önceden belirlenen esaslara göre yürütülen ve sonunda adayların yukarıda açıklanan konularda beklenen bilgi, beceri ve deneyim düzeyine erişip erişmediğini değerlendirme ve bundan elden edilen sonuçlara göre, adayların asil olarak işe alınıp alınmayacaklarına karar verilmesi süreci izlenmektedir.

Bu nedenle staj eğitiminin, bir yandan aday tarafından, diğer yandan da adayın çalıştığı kurum yönetiminin yürütülmesi gerekmektedir” (Kalkandelen'den akt. Çevikbaş, 2002: 33-34).

2.5.2.Hizmette Hizmet İçi Eğitim

Adayın, adaylık statüsünden çıkıp asil memur olduktan sonraki dönemlerde tabi olduğu hizmet içi eğitim türlerini kapsamaktadır (Çevikbaş, 2002: 34).

2.5.2.1.Temel Eğitim:

“İşletmede, işe başlayacak olan iş görene yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir” (Taymaz’dan akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 49).

Bir göreve asil olarak atanan kişiye, görev, yetki ve sorumluluklarının, bu kadro ile görevsel ilişki içinde bulunan diğer kadroların görev, yetki ve sorumlulukları ile çevresinin tanıtılması amaçlanmaktadır. Bu eğitimin amacı, personelin hizmetle ilgili bilgi ve becerisini artırarak hizmete yatkınlığını sağlamaktır. Söz konusu eğitimin, kurumsal amaçlara ulaşmada önemli rolü bulunmaktadır denilebilir (Çevikbaş, 2002: 34-35).

2.5.2.2.Geliştirme Eğitimi:

“Bilim ve teknolojideki değişim, örgüt ve yönetimleri sürekli biçimde etkilemekte; yol, yöntem, işlem, araç ve gereçlerle tavır veya davranışlarda değişiklikleri öngörmektedir. Bu nedenle iş gören çeşitli durumlarda ortaya çıkan değişikliklere kendini uyarlamak zorunda kalmaktadır” (Kalkandelen’den akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 49).

Geliştirme eğitimi, kurumda çalışmakta olan personele kendi işi hakkındaki yenilik ve gelişmeleri aktarmaya, çevredeki değişimlere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaya yönelik ve hizmette uygulanması amaç edinilen bir hizmet içi eğitim türüdür.

Bu eğitim, personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de programlanır. Bu tür programlara tekâmül, yeniliklere uyarlama, tekrarlama, tazeleme, yeniden eğitim gibi isimler verilir (Taymaz, 1992:8).

2.5.2.3.Bilgi Tazeleme Eğitimi:

Okullarda verilen kuramsal bilgilerin uygulamadaki kullanımları sınırlı olduğundan ve zaman zaman iş yaşamındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalabildiğinden bilgi tazeleme eğitimi gündeme gelmektedir.

Unutulan bilgileri tazelemek için faydalanılan bu eğitimler ile iş ortamından edinilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde, karşılaşılan sorunların çözümü kolaylaşmaktadır (Yüksel'den akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 49).

Özellikle çalışma ortam ve koşulları da göz önünde tutularak, daha önce personele verilmiş bilgilerin tekrarlanması, iş ya da görev etkinliklerinin başarısında önemli yararlar sağlamaktadır (Aksoy'dan akt. Çevikbaş, 2002: 35).

2.5.2.4.Tamamlama Eğitimi:

Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlardır.

Bu eğitimin verilme nedeni, personelin kurumda görev değiştirmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir. Kadro unvanının yükseltilmesini amaçlayan, iş veya görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar uzmanlık ve meslek eğitimi niteliğindedir (Taymaz'dan akt. Çevikbaş, 2002: 36).

“Bu eğitimde iki durumun çözümlenerek çok iyi tanınmasına gerek vardır. Bunlar;

- a) *Yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun tanınması. İş görenin, yapacağı yeni görevin çözümlenerek gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun tek tek ortaya çıkartılması gerekmektedir. Bu çözümlenme yeni görevin tanımı üzerinde yapılmalıdır.*
- b) *İş görenin sahip olduğu bilgi, beceri, tutumun tanınması. İş görenin yeni görevi yapmaya başlamasıyla gerek duyacağı ama kendinde olmayan bilgi, beceri ve tutumun tek tek ortaya çıkartılması gerekmektedir. İş görenin ortaya çıkan eğitim gereksinmesi eğitim programının konusunu ortaya çıkarmaktadır”* (Başaran'dan akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 50).

2.5.2.5.Yükseltme Eğitimi:

“Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan

personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir.”

“Yükseltme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikteki bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir. Böylece hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur” (Yüksel’den akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 50).

Üst kademelerdeki görevler için personel yetiştirilmesine yönelik olan bu eğitim ile özellikle kilit noktalardaki önemli görevlere yedek personelin hazırlanması mümkündür. Böylece, görevden ayrılmalar olduğunda işlerin aksamasının önüne geçilmiş olur (Kalkandelen’den akt. Çevikbaş, 2002: 37).

2.5.2.6 Özel Alan Eğitimi:

Bu eğitim programının amacı, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlayabilmektir. Bir diğer amacı da, bireyin çeşitli alanlardaki yeteneklerini geliştirmek, işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. İlk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar ve yabancı dil kursları bu programlara örnek olarak verilebilir (Arga Şahinoğlu, 2009: 50- 51).

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri, davranış ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu eğitimler, mesleki eğitim niteliği taşımaktadır denilebilir.

Hizmet içi eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin, kurumun amaç ve politikaları doğrultusunda dengeli ve tutarlı olarak karşılanması gerekmektedir. Bu dengenin gözetilerek hazırlandığı, hizmet içi eğitim programları sonunda, kurum ve bireylerin bazı yararlar elde etmesi beklenebilir.

Kurumsal yararlar olarak verimlilik artışı, iş güvenliği temini, malzeme ve enerji tasarrufu, gelişmelere uyum, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi, iletişimin kuvvetlenmesi, kaliteli iş gücü ve kurumsal itibar vb. sayılabilir.

Bireysel yararlar olarak da iş memnuniyeti, yüksek moral ve motivasyon, güven duygusu, işe yatkınlık ve uyum, kariyer gelişimi ve bireysel doyum birkaç örnek olarak verilebilir (Bursalıoğlu ve Taymaz'dan akt. Çevikbaş, 2002: 30-31).

Çevikbaş'ın kitabında, kurumsal yararlar ve bireysel yararlar karşılaştırıldığında; kurumsal yararların daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olduğu; buna karşılık bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının ise daha çok değer yargılarına dayalı olduğunun görüldüğü söylenmektedir. (Çevikbaş, 2002: 31)

Hizmet içi eğitimin yararları yönetici, iş gören ve kurum/işletme açısından ele alınabilir (Tortop; Gül'den akt. Arga Şahinoğlu, 2009: 47) :

“Hizmet içi eğitimin yönetici açısından yararları şunlardır:

- *Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar.*
- *Yöneticinin denetleme imkânını artırır.*
- *Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkânı sağlar.*

Hizmet içi eğitimin iş gören açısından yararları şunlardır:

- *Yetişmiş olan iş görenin kendine olan güven duygusu artar.*
- *İşte yükselme imkânını artırır.*
- *İş görenin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmalarını; onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.*
- *Yaptıkları işlerin yöneticileri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.*
- *Yetişmiş iş görenin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar.*

Hizmet içi eğitimin kurum/işletme açısından yararları şunlardır:

- *Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar.*
- *Teşkilatın ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.*
- *Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve neticede bakım-onarım giderleri azalır.*
- *Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.*
- *İşletmede iş güvenliği sağlanır.”*

Özetlenecek olursa; hizmet içi eğitim uygulamaları ile yöneticilerin iş yükü azalırken iş görenlerin kendine güveni ve işte yükselme imkânı artmaktadır. Ayrıca verimin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi ve kurumsal itibardaki artış, kurum açısından yarar sağlamaktadır.

2.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimin yararları yanında bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. “...Bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde oluşturabileceği davranış ve tutum değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek bir bakıma gerçeklerle bağdaşmaz. Bu yüzden hizmet içi eğitimin hayal ürünü olmasını önlemek ve gerçekleştiribilir olmasını sağlamak üzere aşağıda sayılan sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekli görülmektedir” (Tutum’dan akt. Çevikbaş, 2002: 31-32).

- 1- Hizmet içi eğitim, kurumsal aksaklıkları düzeltemez. Bazı durumlarda, kurum yapısındaki eksiklik ve aksaklıklar, eğitimle edinilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel oluşturabilmektedir.
- 2- Hizmet içi eğitim, saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bu bakımdan gerekli potansiyele sahip olmayan bireylerde başarı elde edilemez.

- 3- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa, yarar sağlamaz.
- 4- Eğitimde nitelikli ve yetenekli eğitimciler görevlendirilmemişse, başarılı bir öğretimden söz edilemez.
- 5- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önüne alınmadan hazırlanan programın başarılı olarak uygulanması pek mümkün değildir.
- 6- Hizmet içi eğitim sadece öğrenme ve yetiştirme ortamı yaratır. Kimseye kendiliğinden bir şey öğretmez. Birey, hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve bunu benimsemiyorsa başarılı bir eğitim uygulanamaz.
- 7- Hizmet içi eğitim, bir kurumda sadece bir kademeye yapılırsa beklenen yarar sağlanamaz.

2.8. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirme

Hizmet içi eğitim sürecinin son basamağı değerlendirmedir. Değerlendirme; eğitime katılanların ne kadar öğrenebildiklerinin, sistemli olarak belirlenmesine yönelik bir hizmet içi eğitim aşamasıdır.

Değerlendirme, hizmet içi eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, eğitilen personelin bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişimin yönü ve miktarı hakkında fikir verir.

Değerlendirme süreci, hizmet içi eğitim programının düzenlenme amaçlarının ne derece gerçekleştirilebildiğini göstermektedir. Söz konusu bu süreçte, eğitim programını uygulayarak varılmak istenen amaç ile gerçekte ulaşılabilen sonucun karşılaştırması yapılabilir (Çevikbaş, 2002: 50-51).

Hizmet içi eğitim programları değerlendirmeye tabi tutulmamış ise yararlılık derecesinden söz edilemez (Taymaz, 1981: 18). Değerlendirme süreci bulunmayan bir hizmet içi eğitim uygulaması eksik kalmış demektir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ile kurum içi iletişimin yanı sıra, hizmet içi eğitimin tanımı, amaçları, bu eğitimlere neden gerek duyulduğu, yararları, sınırlılıkları gibi

konulara değinilerek kurum içi iletişimin geliştirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü vurgulanmak istenmiştir.

Bir sonraki bölümde Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi üzerine bir değerlendirme yapılarak, kurum içi iletişimin geliştirilmesinde iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin rolü açıklanacaktır.

BÖLÜM III. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 1933 yılından bu yana Türk sivil havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla hizmet veren bir kamu iktisadi kuruluşudur.

Kuruluşun amaç ve faaliyet konuları, sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetlerle ilgili tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır. DHMİ üstlenmiş olduğu bu görevleri, uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına göre yapmak zorunluluğundadır.

Kurumun misyonu; havacılık sektöründe uluslararası standartlarda, kaliteli, güvenli, konforlu, insana ve çevreye duyarlı ileri teknoloji ürünü alt yapı ve sistemlere ve yetişmiş insan gücüne dayalı hava seyrüsefer ve havaalanı işletme hizmetleri sunmaktır. Vizyonu ise; hava trafik yönetimi ve havaalanı işletmeciliği alanında, küresel boyutta rekabet gücüne haiz dünyanın öncü kuruluşlarından biri olmaktır. Kalite, mesleki uzmanlık, ileri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımı, şeffaflık, güvenilirlik, konfor, emniyet, çevreye ve insana duyarlılık ve gelişime açıklık kurumun temel ilke ve değerleri arasında bulunmaktadır.

Kurumun stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri aşağıda sıralanmıştır:

- Hava seyrüsefer emniyetini en üst seviyede sağlamak.
- Havaalanı işletmeciliği hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak.
- Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak.
- Bölgesel hava eğitim üssü olmak.
- İnsan kaynaklarının optimum yönetimi ile hizmette kalite ve etkinliği artırmak.

Bu araştırma, yukarıda verilen misyon, vizyon, temel ilke ve değerleri benimseyen ve bu doğrultuda hizmet verme amacıyla olan, Esenboğa Hava Limanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ni ele almaktadır. 1955 yılında hizmete giren bu hava alanı, ülkenin “ikinci tam teçhizatlı uluslararası havalimanı” olarak sivil hava ulaşımına açılmıştır.

1168 çalışanı ile hizmet veren EHL DHMİ'de çok amaçlı bir eğitim kompleksi bulunmaktadır. 17000 metrekare kapalı alana sahip olan eğitim binasında, gelişmiş ve pek çok özelliğe sahip bir Hava Trafik Kontrol (ATC) simülatörü, elektronik, güvenlik ve bilgisayar amaçlı 11 adet sınıf bulunmaktadır. Bilgisayar entegreli projeksiyon ve raylı tahta sistemleri bulunan modern eğitim ortamına sahip olan bu eğitim kompleksinde, konferans salonu, toplantı odası mevcuttur.

Yukarıda bahsi geçen ATC simülatör tesisi sahip olduğu gelişmiş teknik donanım özelliklerinin yanı sıra; temel, tazeleme ve ileri düzey ATC eğitimlerine altyapı sağlayarak hava trafik kontrol mesleğinin ülkemizde daha kaliteli icra edilebilmesinde kilit bir rol üstlenmiştir (www.dhmi.gov.tr,20.01.2013).

DHMİ Genel Müdürlüğü Eğitim ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı'ndan elde edilen verilerden, 2007- 2011 yılları arasında gerçekleştirilen kurs bilgileri öğrenilmiş olup, bunlardan iletişim temalı olanlar aşağıda sıralanmıştır:

- Personel iletişimi ve motivasyon semineri
- Etkili iletişim ve beden dili- stres yönetimi zaman yönetimi eğitimi
- Beden dili, iletişim ve öfke yönetimi semineri
- Yolcu şikâyetleri semineri
- Engelli yolculara yönelik personel eğitimi
- Oryantasyon eğitimi
- Yönetici yetiştirilmesi hizmet içi eğitim semineri
- Orta düzey yönetici eğitimleri
- Görevde yükselme eğitimi
- Yönetici geliştirme semineri

- Eğitcilerin eğitimi
- Web sitesi eğitimi
- Bilgisayar kursu
- İngilizce ve havacılık İngilizcesi kursu
- Performans değerlendirme, değişim ve sürekli iyileştirme süreç eğitimi

3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu

İletişim hatalarına, eksikliklerine, aksaklıklarına ya da kopukluklarına bireyler arasında olduğu gibi kurumlar içerisinde ve kurumlar arası diyaloglarda da rastlanabilmekte; bunlar bazen ciddi sorunlar olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Bireyler arasında olduğu gibi kurumların içinde de bu türden iletişim sorunları önemli bulunduğundan; bu sorunların en aza indirgenmesi ve kurum içi iletişimin geliştirilmesi için gerekenler arasında iletişim temalı hizmet içi eğitimler büyük önem arz etmektedir diye düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitimler, örgütsel değişim başlığı altında yer alan kurum içi iletişimi geliştirmekte etkin araçlardır ve bu çalışmanın konusu olarak ele alınmaktadır.

Çalışmada, EHL DHMİ’de çalışmakta olan personele şimdiye kadar verilmiş olan, özellikle iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişimi geliştirmedeki rolü araştırılmış ve bundan sonraki dönemlerde verilecek olan eğitimler için de öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, EHL DHMİ personeline uygulanmakta olan hizmet içi eğitimlerin, bu çalışanlar üzerindeki bireysel etkileri ve algılanışı irdelenmektedir. Ayrıca söz konusu personelin, zaman zaman verilen hizmet içi eğitimlerden daha çok faydalanabilmeleri için yapılması gerekenlere dair görüşleri incelenmektedir.

Hizmet içi eğitim gören personelin, söz konusu eğitimler planlanırken, eğitim kalitesinin artırılması için önerileri ile yönetici ve çalışanların bu eğitimlerle ilgili olarak olumlu ve olumsuz görüşleri ile beklentileri, araştırma sırasında ele alınan bir diğer konudur.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin önemini vurgulamayı amaçlamaktadır

Araştırmanın amacı, havacılık sektörü gibi önemli, hassas, en ufak bir hatanın bile çok ciddi sorunlar yaşanmasına sebep olabileceği ve tempolu çalışma gerektiren bir sektörde, örgütsel değişim sürecinde yer alan faktörlerden biri olan kurum içi iletişimin geliştirilmesinde, verilmiş olan hizmet içi eğitimlerin mevcut etkilerini araştırmak ve bundan sonra verilecek olanların geliştirilebilmesi, iyileştirilmesi adına yapılması gerekenleri tespit etmeye çalışmaktır.

Ülkemize giriş ve ülkemizden çıkış kapıları da olan hava meydanlarında, nizamiyedeki özel güvenlik görevlisinden, hava trafik kontrolörüne, itfaiyecisinden meydan nöbetçi müdürüne kadar çok geniş bir hizmet yelpazesi içerisinde çalışmalar, yedi gün yirmi dört saat aralıksız sürdürülmektedir. Hava meydanlarında yapılacak en ufak bir hata bile çok ciddi sorunlar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple böylesi sıkı tempolu bir çalışma sektöründe hizmet sunan DHMİ bünyesinde oluşturulan kurum içi iletişim ve bu konunun geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bilimsel araştırmaların emek isteyen, zaman alan pahalı bir iş olduğu bilinmektedir. Bu ve benzeri çalışmalardan elde edilen bulguların, bilgilerin ve genellemelerin kapsayacağı alanın geniş, bundan yaralanabilecek grubun büyük olması beklendiğinden (Kaptan, 1998: 93), yapılan bu araştırmanın diğer illerdeki hava meydanları için de faydalı olması umulmaktadır.

Bu çalışma ile mikro düzeyde hedeflenen; Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin, kurum içi iletişimin geliştirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne dair, kendi içyapısına dönük bir değerlendirme elde etmektir.

Makro düzeyde hedeflenen ise; ortaya çıkacak tespitler sonucunda oluşacak önerilerin, özellikle havacılık sektöründe, bu ve benzeri kurumlarda, gelecekte yapılacak çalışmalara göreceli bir fayda sağlamasına katkıda bulunmaktır.

3.4. Araştırmanın Tartışma Konuları (Alt Konular)

1. Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı var mıdır?
2. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşleri var mıdır?
3. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu görüşleri nelerdir?
4. Hizmet içi eğitim uygulamalarının personel açısından bireysel etkileri ve algılanışı nasıldır?
5. Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması konusunda personelin eleştirisi ve önerileri nelerdir?

3.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı vardır.
2. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında bazı olumsuz görüşleri bulunmaktadır.
3. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu görüşleri mevcuttur.
4. Hizmet içi eğitim uygulamalarının personel açısından bireysel etkileri ve algılanışı genellikle olumlu olup bazı konularda olumsuz görüşlere de sahip olunmaktadır.
5. Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için personelin eleştirisi ve önerileri vardır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Türkiye'nin başkentinde, protokolün ön planda olduğu ve ülkemize giriş ile ülkemizden çıkış kapısı da olan Esenboğa Havalimanı'nda yapılmıştır. Esenboğa Havalimanı'ndaki verilmekte olan hizmet içi eğitimlerin niteliğini daha iyi anlayabilmek ve karşılaştırma yapabilmek için DHMİ Genel Müdürlüğü çalışanlarına da anket uygulanmıştır. Böylesi önemli, hassas, en ufak bir hatanın bile çok ciddi sorunlar yaşanmasına sebep olabileceği ve sıkı tempolu çalışılan bir işyerinde; yapılan bu araştırma, DHMİ Genel Müdürlüğü ve onun bir uzantısı olan Esenboğa Havalimanı DHMİ personel ve yöneticilerini kapsamaktadır.

2. Araştırma, DHMİ Genel Müdürlüğü ve onun bir uzantısı olan Esenboğa Havalimanı DHMİ' de derinlemesine ele alınacak şekilde planlandığından, diğer iller ve hava meydanlarında görev yapan personel ve yöneticileri kapsamamaktadır.

3. Araştırma ayrıntılı bir çalışma olarak planlandığından, her kademedeki görev yapan ve hizmet içi eğitim alan tüm personeli kapsamaktadır.

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada literatür taraması yapılarak kurum içi iletişim ve hizmet içi eğitim hakkındaki kaynaklar incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel değişim sürecinin önemli bir parçası olan kurum içi iletişimi geliştirmede hizmet içi eğitimlerin rolünü tespit edebilmek için kaynaklar araştırılmıştır. Araştırmada, yönetici ve çalışanların, sürdürülmekte olan hizmet içi eğitimler hakkındaki görüş ve önerilerine ulaşabilmek amacıyla anket survey yöntemi uygulanmıştır (Ek 1).

Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni, söz konusu işletmede kurum içi iletişimin ve bunun geliştirilebilmesi için hali hazırda verilmekte olan hizmet içi eğitimlerin niteliğini tespit edebilmenin en uygun yolunun anket survey yöntemi olmasıdır. Bu yöntem sayesinde hizmet içi eğitim alan personel ve yöneticilerin konuya ilişkin detaylı görüşleri alınabilmektedir.

EHL DHMİ'de ve DHMİ Genel Müdürlüğü'nde hizmet içi eğitimlerden faydalanma derecesinin yükseltilmesi ve kurum içi iletişimin geliştirilebilmesi için yapılması gerekenleri tespit edebilmek, bu yöntemin tercih edilme nedenleri arasında yer almaktadır.

Araştırmada verilerin geçerlik ve güvenilirlik derecesi, aşağıda görülen nedenlere bağlı olarak yüksektir:

- Uygulanan anket soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış, Nisan 2012 tarihindeki tez danışmanı tarafından incelenmiş, düzeltilmiş ve kontrol edilmiştir.

-Araştırmacı anketi bizzat kendisi ve onun gözetiminde çalışan iki anketör ile uygulamıştır.

-Anket, istekli personele uygulanmıştır. Uygulamadan önce, anket uygulanması planlanan personele, birim amirlerine çalışmanın amacı anlatılmıştır. Böylece isteklilik ortamının kendiliğinden oluşması sağlanmıştır.

-Anket uygulamalarının herkes tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların doğru cevaplanıp cevaplanmadığı kontrol edilmiştir.

-Anket sonuçları istatistik konusunda uzman kişilerden oluşan bir istatistik bürosu tarafından değerlendirilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik testlerinden geçmiştir.

-Çalışma verileri normal dağılıma uygunluk gösterdiğinden, ilgili hipotezlerin testi için parametrik testler tercih edilmiştir. İki grup ortalamaları arasındaki farklılıklar incelenirken t testi, ikiden fazla grup ortalaması arasındaki farklılıklar incelenirken ANOVA ve ANOVA sonucunda tespit edilen farklılıkların kaynağının incelenmesi için Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

3.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, başkent Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan tüm düzey çalışanlardır. Genel Müdürlükte 849 kişi Esenboğa Havalimanı'nda ise 1168 kişi çalışmaktadır. Her birimden, anketi yapmaya istekli çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma için 700 anket dağıtılmış; dağıtılan anketlerden 269 adedi geri dönmüştür. Dolayısıyla örneklem 269 kişiden oluşmuştur. 269 anketin, tamamı ya da değerlendirmeye yetecek kadar büyük bir bölümü çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Bu sebeple 269 anket, değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.9. Araştırmanın Veri Toplama ve Değerlendirme Teknikleri

Anketler, birim amirleri eli ile mümkün olduğunca çok sayıda çalışan ve birime ulaşmak hedefiyle, tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak, bizzat araştırmacı ve onun gözetiminde çalışan iki anketör tarafından dağıtılmıştır. 700 civarında anket bastırılmış, 350 adedi genel müdürlükte, 350 adedi ise Esenboğa Havalimanında dağıtılmıştır. Araştırma, havacılık sektörü gibi zamanla yarışılan ve stres düzeyi yüksek, tempolu bir çalışma gerektiren bir sektörde yapılmıştır. Ayrıca Esenboğa Havalimanı'nda vardiyalı çalışma düzeni ile hizmet verilmektedir. Bu sebeple, dağıtılan anketlerden 269 adedi geri dönmüştür. Anketlerin istekli personele uygulanması amaçlandığından, bu sayı araştırma için kabul gören bir rakam olmuştur. Uygulanan ankette 40 soru sorulmuş, bu sorular,

istatistik uzmanlarının kontrolünden geçirilmiş ve yine uzmanlar yardımıyla hesaplaması yapılmıştır.

Anket soruları, uygulama kolaylığı sağlamak, olası kayıpların önüne geçebilmek için arkalı önlü tasarlanmış ve tek sayfa olarak basılmıştır.

Ön yüzde anket uygulaması ve hangi amaçla yapıldığı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Doğum yılı, cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre, anketi yapan çalışanın kurumdaki görevi, daha önce iletişim temalı bir eğitim alınıp alınmadığı gibi sorular da bu yüzde yer almaktadır. Bu kısımda son olarak, arka yüzde sorulan sorular ve nasıl cevaplanabileceği hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Anketin arka yüzünde likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış, hizmet içi eğitim hakkındaki personel görüşlerini elde etmeye yarayan anket maddeleri bulunmaktadır. Ankette yer alan maddeler, 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum şeklinde, seçenekler halinde sunulmuştur.

Ankette yer alan 40 madde; istatistik uzmanlarının yönlendirme ve yardımları ile “Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları” , “Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler”, “Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler”, “Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum Çalışanları Tarafından Algılanışı”, “Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler” başlıkları altında beş alt boyutta gruplandırılmıştır. Böylece ankette yer alan 40 madde ile ölçülmeye çalışılan veriler, birbirleri ile ilişkilendirilerek de değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 8 Madde Toplam Test Korelasyonları sonuçlarına göre, ankette yer alan ve kurum çalışanlarına uygulanan madde 14, madde 17, madde 27, madde 32 ve madde 36 ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 11 Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeğinde de kapsam geçerliliği uygun bulunmayan madde 25 ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ölçek 5 alt boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır.

BÖLÜM IV. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma “kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim temalı” hizmet içi eğitimlerin rolü” konusunda, hava limanında çalışan personel ile genel müdürlükte çalışan personel görüşlerinin mevcut durumunu tespit edebilmek ve bir karşılaştırma yapabilmek için, hem Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi personelini hem de Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlük personelini kapsamaktadır. Her iki evrene ayrı ayrı anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan anketlere göre;

Tablo 1. Çalışılan Yere Göre Dağılım

DHMi	Kişi Sayısı	Yüzde
Genel Müdürlük	158	58,7
Esenboğa	111	41,3
Toplam	269	100

Ankete katılan çalışanların %58,7’si genel müdürlükte, %41,3’ü ise Esenboğa Hava Limanı’nda görev yapmaktadır.

Tablo 2. Yaşlara Göre Dağılım

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
30 Yaş ve Altı	42	16,9
31-40 Yaş	85	34,1
41-50 Yaş	59	23,7
51 Yaş ve Üzeri	63	25,3
Toplam	249	100

Çalışanların %16,9’u 30 yaş ve altında iken, %34,1’i 31-40 yaşında, %23,7’si 41-50 yaşında ve %25,3’ü ise 51 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	96	36,1
Erkek	170	63,9
Toplam	266	100

Yukarıdaki **Tablo 3** sonuçlarına göre ankete katılan çalışanların %36,1’i kadın, %63,9’u ise erkektir.

Tablo 4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
İlkokul Mezunu	2	0,7
Ortaokul Mezunu	5	1,9
Lise Mezunu	49	18,4
Üniversite Mezunu	193	72,3
Yüksek Lisans Mezunu	17	6,4
Doktora Veya Daha Üstü Akademik Derece	1	0,4
Toplam	267	100

Ankete katılan çalışanların %0,7'si ilkokul mezunu, %1,9'u ortaokul mezunu, %18,4'ü lise mezunu, %72,3'ü üniversite mezunu, %6,4'ü yüksek lisans mezunu ve %0,4'ü ise doktora ve ya daha yüksek bir akademik derece mezunudur.

Tablo 5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım

Kurumda Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde
10 Yıl ve Daha Az	76	29,2
11-20 Yıl Arası	105	40,4
21-30 Yıl Arası	51	19,6
31 Yıl ve Daha Fazla	28	10,8
Toplam	260	100

Tablo 5, ankete katılan çalışanların %29,2'sinin 10 yıl ve daha az süredir kurumda çalışmakta iken, %40,4'ünün 11-20 yıl arası, %19,6'sının 21-30 yıl arası ve %10,8'inin ise 31 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalışmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Kurum İçerisindeki Göreve Göre Dağılım

Kurum İçerisindeki Görev	Kişi Sayısı	Yüzde
Memur	76	29,5
Bilgisayar İşletmeni	33	12,8
Hava Trafik Kontrolörü	48	18,6
Şef/Mühendis	44	17,1
Yönetici/Denetmen	24	9,3
Diğer*	33	12,8
Toplam	258	100

* Elektronik Teknisyeni, Güvenlik Görevlisi, Hizmetli, İş Makinası Sürücüsü, Mimar, Muhasebe, Teknik Eleman.

Tablo 6'dan anlaşıldığı gibi anketi cevaplayan çalışanların %29,5'i memur, %12,8'i Bilgisayar İşletmeni, %18,6'sı Hava Trafik Kontrolörü, %17,1'i Şef/Mühendis, %9,3'ü Yönetici/Denetmen ve %12,8'i ise diğer görevlerde çalışmaktadır.

“Daha önce halkla ilişkiler, iletişim, motivasyon (isteklendirme), ekip çalışması konulu eğitimlerden en az birini aldınız mı?” bölümünü işaretleyen katılımcıların durumu **Tablo 7**'de verilmiştir.

Tablo 7. Daha Önce Eğitim Alınması Durumuna Göre Dağılım

Daha Önce Eğitim Alınması	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	209	78,6
Hayır	57	21,4
Toplam	266	100

Ankette bu bölümü işaretleyen 266 çalışanın 209'u (%78,6) daha önce bu tür bir eğitime katılmış iken, 57'si (%21,4) katılmamıştır.

Tablo 8. Madde Toplam Test Korelasyonları

Madde No	r	Madde No	r
Madde 1	0,586	Madde 21	0,571
Madde 2	0,704	Madde 22	0,544
Madde 3	0,574	Madde 23	0,608
Madde 4	0,439	Madde 24	0,532
Madde 5	0,678	Madde 25	0,257
Madde 6	0,231	Madde 26	0,330
Madde 7	0,268	Madde 28	0,603
Madde 8	0,368	Madde 29	0,301
Madde 9	0,274	Madde 30	0,419
Madde 10	0,464	Madde 31	0,553
Madde 11	0,468	Madde 33	0,328
Madde 12	0,611	Madde 34	0,577
Madde 13	0,217	Madde 35	0,477
Madde 15	0,594	Madde 37	0,473
Madde 16	0,357	Madde 38	0,411
Madde 18	0,245	Madde 39	0,512
Madde 19	0,230	Madde 40	0,591
Madde 20	0,460		

Bu sonuçlara göre; r^2 'si 0,20'nin altında kalan Madde 14, Madde 17, Madde 27, Madde 32 ve Madde 36 ölçekten çıkarılmıştır. Diğer maddelerin ise birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu ve ölçekte bulunmaları gerektiği görülmüştür. Bu 5 madde çıkarıldıktan sonra ki Madde-Toplam Test Korelasyon değerleri yukarıda verilmiştir.

Tablo 9. KMO ve Bartlett Sonuçları

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,880
Bartlett Sphericity Testi	χ^2	3031,011
	sd	561
	p	0,000*

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,880 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (χ^2 :3031,011, sd:561 $p<0,05$).

Tablo 10. Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim Temalı” Hizmet İçi Eğitimin Rolü Ölçeği Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	9,432	27,742	27,742	6,306	18,548	18,548
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	2,408	7,082	34,823	3,164	9,306	27,854
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	1,895	5,573	40,396	2,779	8,172	36,026
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	1,494	4,393	44,79	2,301	6,767	42,793
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	1,359	3,996	48,786	2,038	5,993	48,786

Ankette yer alan sorular, yukarıdaki tabloda da isimlendirildiği gibi 5 alt boyutta gruplandırılmıştır. Söz konusu bu 5 alt boyutun ölçeği açıklama oranı toplam %48,786 olarak bulunmuştur.

Alt boyutların varyans açıklama oranları incelendiğinde; Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutunun açıklama oranı %18,548, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutunun açıklama oranı %9,306, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutunun açıklama oranı %8,172, Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutunun açıklama oranı %6,767 ve Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutunun açıklama oranı ise %5,993'tür.

Tablo 11. Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim Temalı” Hizmet İçi Eğitimin Rolü Ölçeği

	Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler
Madde 1	0,606				
Madde 2	0,617				
Madde 3	0,640				
Madde 5	0,579				
Madde 8	0,636				
Madde 12	0,633				
Madde 13	0,376				
Madde 18	0,463				
Madde 21	0,607				
Madde 24	0,544				
Madde 37	0,561				
Madde 39	0,645				
Madde 40	0,619				
Madde 9		0,438			
Madde 16		0,420			
Madde 19		0,596			
Madde 20		0,570			
Madde 26		0,743			
Madde 30		0,699			
Madde 33		0,528			
Madde 10			0,649		
Madde 11			0,690		
Madde 15			0,406		
Madde 22			0,352		
Madde 23			0,310		
Madde 28			0,334		
Madde 34			0,526		
Madde 35			0,405		
Madde 4				0,557	
Madde 29				0,739	
Madde 38				0,609	
Madde 6					0,691
Madde 7					0,560
Madde 31					0,492

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yüklerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ancak tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüşmediği görülmüştür. Kapsam geçerliliği uygun

bulunmayan Madde 25 ölçekten çıkarılmış ve faktör yükleri tekrar hesaplanarak **Tablo 11**'de verilmiştir. Buna göre ölçek 5 alt boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 12. Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim Temalı” Hizmet İçi Eğitimin Rolü Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu

Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
34	324	0,909	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan iç tutarlılık analizi sonucunda, 34 maddeden oluşan Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,909 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Alt boyutlar için uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 13. Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim Temalı” Hizmet İçi Eğitimin Rolü Ölçeği alt boyutları güvenirlik analizi sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	13	0,864	Yüksek Derecede Güvenilir
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	7	0,722	Oldukça Güvenilir
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	8	0,809	Yüksek Derecede Güvenilir
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	3	0,608	Oldukça Güvenilir
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	3	0,517	Düşük Derecede Güvenilir

Tablo 14. Ölçek ve Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	269	3,69	0,573
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	269	3,78	0,602
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	269	3,82	0,555
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	269	4,26	0,589
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	269	4,03	0,731
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	269	3,82	0,459

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutunun ortalaması 3,69, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutunun ortalaması 3,78, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutunun ortalaması 3,82, Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutunun ortalaması 4,26, Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutunun ortalaması 4,03 ve Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeğinin ortalaması 3,82'dir.

Tablo 15. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından DHMİ Genel Müdürlük ve Esenboğa Hava Limanı DHMİ’de Görev Yapanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t Testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Teşkilat	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Genel Müdürlük	158	3,76	0,488	2,236	0,026*
	Esenboğa	111	3,60	0,668		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Genel Müdürlük	158	3,92	0,503	4,745	0,000**
	Esenboğa	111	3,58	0,674		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Genel Müdürlük	158	3,91	0,497	3,002	0,003**
	Esenboğa	111	3,70	0,611		
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Genel Müdürlük	158	4,30	0,506	1,618	0,107
	Esenboğa	111	4,19	0,686		
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Genel Müdürlük	158	4,10	0,665	1,919	0,056
	Esenboğa	111	3,93	0,807		
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	Genel Müdürlük	158	3,91	0,392	3,666	0,000**
	Esenboğa	111	3,70	0,519		

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 3,76 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 3,6'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:2,236, p<0,05).

Buna göre; Genel Müdürlükte görev yapanların Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 3,92 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 3,58'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:4,745, p<0,05).

Buna göre; Genel Müdürlükte görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 3,91 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 3,7'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t:3,002, p<0,05$).

Buna göre; Genel Müdürlükte görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 4,3 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 4,19'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu eşit düzeyde olup, anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,618, p>0,05$).

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 4,1 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 3,93'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, bu konuda öneriler mevcut olup, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,919, p>0,05$).

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim Temalı” Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için Genel Müdürlükte görev yapanların düzeyi 3,91 iken, Esenboğa'da görev yapanların düzeyi 3,7'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, Genel Müdürlük ve Esenboğa'da görev yapanlar arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:3,666, p<0,05).

Tablo 15'e göre; Genel Müdürlükte görev yapanların Kurum İçi İletişimi Geliştirmede "İletişim Temalı" Hizmet İçi Eğitimin Rolü düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların Genel düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 16. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Yaşlardaki Kişiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	30 Yaş ve Altı	42	3,40	0,588	5,046	0,002**	1-2,4
	31-40 Yaş	85	3,77	0,491			
	41-50 Yaş	59	3,69	0,627			
	51 Yaş ve Üzeri	63	3,79	0,535			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	30 Yaş ve Altı	42	3,45	0,621	8,453	0,000**	1-2,3 2-4
	31-40 Yaş	85	3,94	0,521			
	41-50 Yaş	59	3,89	0,550			
	51 Yaş ve Üzeri	63	3,69	0,585			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	30 Yaş ve Altı	42	3,43	0,531	10,605	0,000**	1-2,3,4
	31-40 Yaş	85	3,96	0,495			
	41-50 Yaş	59	3,82	0,584			
	51 Yaş ve Üzeri	63	3,91	0,477			
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	30 Yaş ve Altı	42	4,02	0,786	5,090	0,002**	1-2,3
	31-40 Yaş	85	4,40	0,509			
	41-50 Yaş	59	4,34	0,538			
	51 Yaş ve Üzeri	63	4,17	0,534			
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	30 Yaş ve Altı	42	3,74	0,795	9,838	0,000**	2-1,3,4
	31-40 Yaş	85	4,33	0,628			
	41-50 Yaş	59	3,82	0,715			
	51 Yaş ve Üzeri	63	4,00	0,674			
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	30 Yaş ve Altı	42	3,50	0,456	10,780	0,000**	1-2,3,4
	31-40 Yaş	85	3,96	0,395			
	41-50 Yaş	59	3,83	0,485			
	51 Yaş ve Üzeri	63	3,85	0,388			

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 3,4 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 3,77, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 3,69 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 3,79'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:5,046, $p<0,05$).

Buna göre, 30 yaş ve altındakilerin Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu düzeyi, 31-40 ve 51 yaş üstü kişilerin düzeyinden anlamlı derecede düşüktür.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 3,45 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 3,94, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 3,89 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 3,69'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:8,453, $p<0,05$).

Buna göre, 30 yaş ve altındaki kişilerin Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu düzeyi, 31-40 ve 41-50 yaşındaki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. 31-40 yaşındaki kişilerin Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu düzeyi, 51 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derece daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 3,43 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 3,96, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 3,82 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 3,91'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:10,605, $p<0,05$).

Buna göre, 30 yaş ve altındaki kişilerin Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu düzeyi, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 4,02 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 4,4, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 4,34 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 4,17'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:5,09, $p<0,05$).

Buna göre, 30 yaş ve altındaki kişilerin Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı düzeyi, 31-40 ve 41-50 yaşındaki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 3,74 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 4,33, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 3,82 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 4'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:9,838, $p<0,05$).

Buna göre, 31-40 yaşındakilerin Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu düzeyi, 30 yaş ve altı, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için 30 yaş ve altındakilerin düzeyi 3,5 iken, 31-40 yaşındakilerin düzeyi 3,96, 41-50 yaşındakilerin düzeyi 3,83 ve 51 yaş ve üzerindeki düzeyi ise 3,85'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:10,78, $p<0,05$).

Buna göre, 30 yaş ve altındaki kişilerin Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü düzeyi, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 17. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Kadınlar İle Erkekler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t Testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Kadın	96	3,71	0,553	0,353	0,725
	Erkek	170	3,68	0,588		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Kadın	96	3,79	0,550	-0,091	0,927
	Erkek	170	3,79	0,609		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Kadın	96	3,86	0,571	0,751	0,453
	Erkek	170	3,81	0,547		
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Kadın	96	4,26	0,628	0,115	0,909
	Erkek	170	4,25	0,570		
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Kadın	96	4,03	0,680	0,006	0,995
	Erkek	170	4,03	0,763		
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	Kadın	96	3,84	0,470	0,384	0,701
	Erkek	170	3,81	0,457		

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için kadınların düzeyi 3,71 iken, erkeklerin düzeyi 3,68'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,353, p>0,05).

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için kadınların düzeyi de 3,79, erkeklerin düzeyi de 3,79'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:-0,091, p>0,05).

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için kadınların düzeyi 3,86 iken, erkeklerin düzeyi 3,81'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,751, p>0,05).

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için kadınların düzeyi 4,26 iken, erkeklerin düzeyi 4,25'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,115, p>0,05).

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu için kadınların düzeyi 4,03 iken, erkeklerin düzeyi 4,03'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,006, p>0,05).

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için kadınların düzeyi 3,84 iken, erkeklerin düzeyi 3,81'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,384, p>0,05).

Tablo 18. Ölçek ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Eğitim Düzeylerinden Mezunlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Lise ve Altı	56	3,82	0,594	1,958	0,143	-
	Üniversite Mezunu	193	3,66	0,557			
	Yüksek Lisans ve Üstü	18	3,61	0,666			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Lise Mezunu	56	3,65	0,600	1,957	0,143	-
	Üniversite Mezunu	193	3,82	0,583			
	Yüksek Lisans Mezunu	18	3,85	0,607			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Lise Mezunu	56	3,88	0,576	0,531	0,589	-
	Üniversite Mezunu	193	3,80	0,550			
	Yüksek Lisans Mezunu	18	3,86	0,575			
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Lise Mezunu	56	4,12	0,661	2,206	0,112	-
	Üniversite Mezunu	193	4,30	0,510			
	Yüksek Lisans Mezunu	18	4,19	1,005			
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Lise Mezunu	56	3,90	0,778	1,628	0,198	-
	Üniversite Mezunu	193	4,07	0,684			
	Yüksek Lisans Mezunu	18	3,89	1,023			
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	Lise Mezunu	56	3,83	0,482	0,056	0,946	-
	Üniversite Mezunu	193	3,82	0,443			
	Yüksek Lisans Mezunu	18	3,79	0,595			

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 3,82 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 3,66 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 3,61'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim düzeylerinden mezunlar arasında

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,958, $p>0,05$).

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 3,65 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 3,82 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 3,85'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim düzeylerinden mezunlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,957, $p>0,05$).

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 3,88 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 3,80 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 3,86'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim düzeylerinden mezunlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,531, $p>0,05$).

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 4,12 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 4,30 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 4,19'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim düzeylerinden mezunlar arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,206, $p>0,05$).

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 3,90 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 4,07 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 3,89'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim düzeylerinden mezunlar arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,628, $p>0,05$).

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için lise ve daha düşük eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi 3,83 iken, üniversite mezunlarının düzeyi 3,82 ve yüksek lisans ve daha yüksek eğitim düzeyi mezunlarının düzeyi ise 3,79'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı eğitim

düzeylerinden mezunlar arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,056, p>0,05).

Tablo 19. Ölçek Ve Alt Boyutlar Bakımından Farklı Görevlerdeki Çalışanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Görev	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Memur	76	3,67	0,561	4,357	0,001**	3-2,5
	Bilgisayar İşletmeni	33	3,91	0,405			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	3,47	0,648			
	Şef/Mühendis	44	3,64	0,539			
	Yönetici/Denetmen	24	4,01	0,397			
	Diğer	33	3,78	0,635			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Memur	76	3,65	0,631	7,353	0,000**	1,3-2,5
	Bilgisayar İşletmeni	33	4,04	0,400			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	3,55	0,622			
	Şef/Mühendis	44	3,84	0,542			
	Yönetici/Denetmen	24	4,25	0,426			
	Diğer	33	3,83	0,551			
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Memur	76	3,83	0,548	5,757	0,000**	3-1,2,5,6
	Bilgisayar İşletmeni	33	4,08	0,393			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	3,53	0,635			
	Şef/Mühendis	44	3,84	0,483			
	Yönetici/Denetmen	24	4,08	0,525			
	Diğer	33	3,88	0,506			
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Memur	76	4,17	0,629	1,673	0,142	-
	Bilgisayar İşletmeni	33	4,41	0,455			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	4,19	0,743			
	Şef/Mühendis	44	4,26	0,477			
	Yönetici/Denetmen	24	4,49	0,405			
	Diğer	33	4,31	0,595			
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Memur	76	4,03	0,741	0,723	0,607	-
	Bilgisayar İşletmeni	33	4,20	0,527			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	3,89	0,862			
	Şef/Mühendis	44	4,06	0,648			
	Yönetici/Denetmen	24	4,03	0,754			
	Diğer	33	4,01	0,835			
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	Memur	76	3,78	0,465	6,681	0,000**	1,3-2,5
	Bilgisayar İşletmeni	33	4,05	0,306			
	Hava Trafik Kontrolörü	48	3,60	0,520			
	Şef/Mühendis	44	3,82	0,406			
	Yönetici/Denetmen	24	4,12	0,323			
	Diğer	33	3,88	0,464			

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için Memurların düzeyi 3,67 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 3,91, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 3,47, Şef/Mühendislerin düzeyi 3,64, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,01 ve diğer düzeyi ise 3,78'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:4,357, $p<0,05$).

Buna göre, Hava Trafik Kontrolörlerinin Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu düzeyi, Bilgisayar İşletmeni ve Yönetici/Denetmenlerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için Memurların düzeyi 3,65 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 4,04, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 3,55, Şef/Mühendislerin düzeyi 3,84, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,25 ve diğer düzeyi ise 3,83'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:7,353, $p<0,05$).

Buna göre, Memurların ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu düzeyi, Bilgisayar İşletmeni ve Yönetici/Denetmenlerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için Memurların düzeyi 3,83 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 4,08, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 3,53, Şef/Mühendislerin düzeyi 3,84, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,08 ve diğer düzeyi ise 3,88'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:5,757, $p<0,05$).

Buna göre, Hava Trafik Kontrolörlerinin Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu düzeyi, Memur, Bilgisayar İşletmeni, Şef/Mühendis ve diğer görevlerde çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için Memurların düzeyi 4,17 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 4,41, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 4,19, Şef/Mühendislerin düzeyi 4,26, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,49 ve diğer düzeyi ise 4,31'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,673, p>0,05).

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu için Memurların düzeyi 4,03 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 4,2, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 3,89, Şef/Mühendislerin düzeyi 4,06, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,03 ve diğer düzeyi ise 4,01'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,723, p>0,05).

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği için Memurların düzeyi 3,78 iken, Bilgisayar İşletmenlerinin düzeyi 4,05, Hava Trafik Kontrolörlerinin düzeyi 3,60, Şef/Mühendislerin düzeyi 3,82, Yönetici/Denetmen düzeyi 4,12 ve diğer düzeyi ise 3,88'dir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı görevlerdeki çalışanlar arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:6,681, p<0,05).

Buna göre, Memurların ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü düzeyi, Bilgisayar İşletmeni ve Yönetici/Denetmenlerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Daha önce iletişim temalı herhangi bir hizmet içi eğitimin alınıp alınmadığına bağlı olarak, “kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin rolü” ne dair görüşler arasında farklılık olup olmadığı **Tablo 20**'de incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 20. Ölçek Ve Alt Boyutlar Bakımından Daha Önce Eğitim Alan Ve Almayanlar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Daha Önce Eğitim Alama Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Evet	209	3,75	0,572	3,054	0,002**
	Hayır	57	3,49	0,543		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Evet	209	3,86	0,555	4,041	0,000**
	Hayır	57	3,51	0,642		
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Evet	209	3,89	0,532	3,866	0,000**
	Hayır	57	3,58	0,574		
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Evet	209	4,29	0,552	2,060	0,040*
	Hayır	57	4,11	0,702		
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Evet	209	4,06	0,747	1,457	0,146
	Hayır	57	3,90	0,670		
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	Evet	209	3,88	0,446	4,074	0,000**
	Hayır	57	3,61	0,458		

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu için daha önce eğitim alanların düzeyi 3,75 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 3,49'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:3,054, p<0,05).

Buna göre; daha önce eğitim alanların Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları düzeyi, daha önce eğitim almayanların Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu için daha önce eğitim alanların düzeyi 3,86 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 3,51'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:4,041, p<0,05).

Buna göre; daha önce eğitim alanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler düzeyi, daha önce eğitim almayanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu için daha önce eğitim alanların düzeyi 3,89 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 3,58'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:3,866, p<0,05).

Buna göre; daha önce eğitim alanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyi, daha önce eğitim almayanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu için daha önce eğitim alanların düzeyi 4,29 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 4,11'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:2,06, p<0,05).

Buna göre; daha önce eğitim alanların Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı düzeyi, daha önce eğitim almayanların Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin neriler alt boyutu için daha önce eğitim alanların düzeyi 4,06 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 3,90'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin neriler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:1,457, p>0,05).

Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü leği için daha önce eğitim alanların düzeyi 3,88 iken, daha önce eğitim almayanların düzeyi 3,61'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, daha önce eğitim alan ve almayanlar arasında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü leği bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:4,074, p<0,05).

Buna göre; daha önce eğitim alanların Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü düzeyi, daha önce eğitim almayanların Genel düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 21. Ölçek ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü
Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları	r		0,393	0,732	0,427	0,356	0,890
	p	-	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
	N		269	269	269	269	269
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler	r	0,393		0,471	0,349	0,251	0,666
	p	0,000**	-	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
	N	269		269	269	269	269
Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler	r	0,732	0,471		0,430	0,497	0,879
	p	0,000**	0,000**	-	0,000**	0,000**	0,000**
	N	269	269		269	269	269
Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı	r	0,427	0,349	0,430		0,376	0,586
	p	0,000**	0,000**	0,000**	-	0,000**	0,000**
	N	269	269	269		269	269
Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler	r	0,356	0,251	0,497	0,376		0,562
	p	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	-	0,000**
	N	269	269	269	269		269
Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü	r	0,890	0,666	0,879	0,586	0,562	
	p	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	-
	N	269	269	269	269	269	

Ölçek ve tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler bulunmaktadır.

En zayıf ilişki ($r= 0,251$) Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu ile Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutu arasında, en güçlü ilişki ($r=0,890$) ise Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü ölçeği ile Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu arasındadır.

BÖLÜM V. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırma, havacılık sektörü gibi önemli, hassas, en ufak bir hatanın bile çok ciddi sorunlar yaşanmasına sebep olabileceği ve tempolu çalışma gerektiren bir sektörde, örgütsel değişim sürecinde yer alan faktörlerden biri olan kurum içi iletişimin geliştirilmesinde, verilmiş olan iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin mevcut etkilerini araştırmayı amaçlamıştır.

Bu çalışma ile Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin, kurum içi iletişimin geliştirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne dair, kendi iç yapısına dönük değerlendirmeler elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre EHL DHMİ'de kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin rolünü aşağıdaki biçimde değerlendirmek mümkündür:

-Yapılan araştırmada, ankete katılanların yüzdelerine bakıldığında genel müdürlük personelinin anketi yapmaya daha istekli olduğu anlaşılmıştır (Bkz. Tablo 1).

-31- 40 yaş aralığındaki kişilerin ankete katılımının daha çok olduğu tespit edilmiştir. (Bkz. Tablo 2)

-Ankete katılanlar daha çok erkektir (Bkz. Tablo 3).

-Ankete katılanlar arasında eğitim durumu açısından, homojen bir dağılım olduğu ve çalışanların daha çok üniversite mezunu olduğu öğrenilmiştir (Bkz. Tablo 4).

- Ankette yer alan “Kurumda ne zamandır çalışmaktasınız?” sorusunu cevaplayan 260 kişinin büyük bir bölümünün, 11-20 yıldır görev yapan personelden oluştuğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5).

-Anket içerisinde yer alan “kurum içerisindeki görev” bölümünü işaretleyen 258 çalışanın 76'sının memur olduğu anlaşılmıştır. Bunu 48 kişi ile hava trafik kontrolörleri ve 44 kişi ile şef ya da mühendis olan çalışanlar takip etmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimin rolü konulu ankete daha

çok memur, hava trafik kontrolörü ve mühendis olan veya şeflik pozisyonunda çalışan personel katılmıştır (Bkz. Tablo 6).

-“*Daha önce halkla ilişkiler, iletişim, motivasyon (isteklendirme), ekip çalışması konulu eğitimlerden en az birini aldınız mı?*” bölümünü işaretleyen katılımcıların durumu IV. Bölüm’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlar, söz konusu kurumda halkla ilişkiler, iletişim, motivasyon (isteklendirme), ekip çalışması konulu eğitimlerin verildiğini ve bu tür eğitimlerden en az birine katılan personelin oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan, araştırma sırasında yönetici ve çalışanlarla yapılan görüşmelerden, DHMİ Genel Müdürlüğü Eğitim ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı’ndan alınan, gerçekleştirilmiş olan hizmet içi eğitim kurs listesinden anlaşılmaktadır ki; EHL DHMİ’de hizmet içi eğitimler, özellikle iletişim temalı eğitimler önemsenmektedir (Bkz. Tablo 7).

-Ölçek ve alt boyutlar bakımından DHMİ Genel Müdürlük ve EHL DHMİ ‘de görev yapan kurum çalışanları arasında farklılık olup olmadığı yine IV. Bölüm’de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre;

Hizmet içi eğitim türlerinin aktarıldığı ikinci bölümde; geliştirme eğitimlerinin, personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de programlandığı anlatılmaktadır. Buna bağlı olarak; ankette yer alan “Eğitimler kurumuma karşı olan bağlılığımı artırıyor”, “Kuruma aidiyet duymamda eğitimler etkilidir”, “ Kurum kültürümüzün tüm çalışanlar tarafından bilinmesinde ve geliştirilmesinde eğitimler etkili bir araçtır”, “Kurumum, eğitim düzenlenmesinde çoğu kurumdan daha ciddidir” ve “Kurumum, çalışanlarını değerli ördüğü için eğitimler düzenlemektedir” gibi sorular yardımıyla “Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı vardır” varsayımı da doğrulanmış bulunmaktadır. Böylece, yapılan karşılaştırma sonucu Genel Müdürlükte çalışan personelin, EHL’ de görev yapan personele göre, kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında hizmet içi eğitimlerden daha yüksek düzeyde katkı sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşleri bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın başında yer alan, bu konudaki varsayım da “Eğitimler boşa zaman ve para kaybıdır”, “Eğitimler benim için bir eziyettir”, “Eğitimlerin kurum içinde kişilerarası iletişimi geliştirdiğini düşünmüyorum”, “Kurum içi işe ait

bilgilendirme yöntemlerinin iyileştirilmesinde eğitimlerin hiçbir etkisi bulunmamaktadır” gibi sorularla doğrulanmıştır ve sonuçta bu görüş hakkında Genel Müdürlük personelinin düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

Aynı şekilde Genel Müdürlükte görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Yine araştırmanın temel varsayımlarından biri olan “Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu görüşleri mevcuttur” varsayımı, “İletişim başlıklı bütün eğitimler ilgimi çekiyor”, “Daha iyi iletişim kurmakta eğitimlerin çok büyük katkısı var”, “İş arkadaşlarımın eğitimler sonrasında kısa süreli de olsa daha özenli iletişim kurma çabasına girdiklerini gözlüyorum”, “Kurumumda farklı birimlerde çalışan arkadaşlarla eğitimlerde tanışma fırsatı yakalıyorum” gibi sorulardan elde edilen sonuçlara göre doğrulanmıştır.

Ölçeğin alt boyutları “Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri de vardır” ve “Kurum personelinin, söz konusu bu eğitimler için olumlu, olumsuz algılayışları mevcuttur ayrıca personel, eğitim kalitesinin artırılması için de bazı önerilere sahiptir.” Yönünde sonuçlar vermiştir. İstatistiksel olarak yapılan karşılaştırma sonucunda bu iki konuda genel müdürlük ve EHL personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. “İletişim temalı” hizmet içi eğitimlerin, kurum içi iletişimi geliştirmenin yanı sıra bazı bireysel etkileri de olduğu konusundaki varsayımını; “Kurumumda zaman zaman gözlediğim iletişim yanlışlıklarına eğitmenlerin dikkat çekmesi ve önerilerde bulunması beni ve arkadaşlarımı mutlu ediyor” ve “Daha iyiye doğru değişmekte eğitim yardımcı olabilir ama kişilerin değişmeye niyetli olmaları çok daha önemlidir” gibi sorular doğrular niteliktedir. “Eğitimlerin belli aralıklarla tekrar edilmesi daha kalıcı etkiler doğurur” ve “Eğitimlerin kurumumuza ait binalarda değil de örneğin Antalya gibi bir yerde olması bizleri daha çok mutlu eder” soruları da, hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması konusunda personelin önerileri olduğu varsayımını doğrulamaktadır.

Araştırmada Genel Müdürlükte görev yapanların Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü düzeyi, Esenboğa'da görev yapanların genel düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek olarak çıkmıştır. Buradan anlaşılmaktadır ki EHL DHMİ'nde örgütsel değişim süreci içerisinde yer alan kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim temalı” hizmet içi eğitimlerin rolü vardır; ancak bunun düzeyi, yukarıda sıralanan

tüm alt boyut sonuçlarıyla birlikte, Genel Müdürlükte görev yapanlarda daha yüksektir (Bkz. Tablo 15).

-Uygulanan anket ile kurum çalışanları arasında, Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü olduğuna dair görüşün, en az genç yaştaki çalışanlarda bulunduğu ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 16).

-Sonuçlar bize, kurumun tamamında Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü konusunda cinsiyete dayalı herhangi bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 17).

- Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü hakkında kurum genelinde eğitim durumu açısından da herhangi bir fark bulunmamaktadır (Bkz. Tablo 18).

-Sonuçlara göre, incelenen ve anlamlı farklılık bulunan kurumsal aidiyet ve hizmet içi eğitimlerin katkıları, hizmet içi eğitimler hakkındaki olumsuz görüşler, hizmet içi eğitim hakkındaki olumlu görüşler alt boyutları ile Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimin Rolü hakkında hava trafik kontrolörlerinin düzeyi düşük çıkmıştır (Bkz. Tablo 19).

-Uygulanan anket sonucunda personelin, kurumsal aidiyet duymasında, hizmet içi eğitim hakkında olumlu ve olumsuz görüş sahibi olmasında daha önce iletişim temalı herhangi bir eğitim almış olmanın etkili olduğu öğrenilmektedir. Ayrıca, daha önce hizmet içi eğitim alan personelde, bu eğitimlerin bireysel etkileri de söz konusu olmakta, hiç almayanlara göre de yüksek çıkmaktadır. Bu sonuçlar; personelin, bu eğitimlerin ne kadar değerli olduğu hakkındaki farkındalıklarını göstermektedir (Bkz. Tablo 20).

-Ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda ölçek ve tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. Genel müdürlük ve Esenboğa havalimanında yapılan anketler sonucunda, kurumsal aidiyet duygusu arttıkça olumsuz görüşlerde de artış olduğu ancak olumlu görüşlerin daha çok arttığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan, personelde kurumsal aidiyet duygusu arttıkça hizmet içi eğitimlere eleştirel bir bakışın da geliştiğini, ancak eğitimler hakkında olumlu görüşlerin ağırlıkta olduğunu söylemek mümkündür (Bkz. Tablo 21).

Verimliliği artıran hizmet içi eğitim uygulamaları; kurum halkla ilişkiler faaliyetlerini belli bir düzeyde, “proaktif iletişim” kazandırma yoluyla yerine getirmiştir denilebilir. Sonuç olarak, araştırmada, Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin rol oynadığı tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Yıllardan beri görülmektedir ki, hava limanlarında yaşanan sorunlar genellikle ve çoğunlukla ortaktır. Karşılaşılan sorunların giderilmesinde ise hizmet içi eğitimlerin önemli rolü vardır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde hizmet içi eğitimin ilkeleri başlığı altında “Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin yetenekleri ve yeterlilikleri, öğrenim durumları, işteki özgeçmişleri dikkate alınır”, “Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri, işteki sorunları ve beklentileri göz önünde bulundurulur”, ”Kurumda her türlü görev ve kademedeki çalışan personelin yetiştirilebilmesi için, eğitim programları, birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir”, “Kısa sürede, uygulamalı olarak yürütülecek eğitim programları, bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak şekilde hazırlanır” ve “Hizmet içi eğitim programları, iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği oluşturmak veya istenen yönde yeni davranışlar kazandırabilmek amacıyla uygulanır” maddelerine yer verilmiştir.

Söz konusu bu ilkelere bağlı olarak; hizmet içi eğitimin personelin öğrenim durumu, yeterlilik düzeyi ve yetenekleri göz önünde tutularak hazırlanması önemlidir. Ayrıca, personelin görevi sırasında karşılaştığı sorunları giderici ve beklentilerini karşılayıcı nitelikte eğitim programlarının uygulanması yerinde olacaktır. Bu konulara dikkat edilerek hazırlanan hizmet içi eğitimlerin yararlı ve gerekli olduğuna dair düşünce ancak bu yolla sağlanabilir.

Hizmet içi eğitim hakkında olumsuz görüşü ve önyargısı olan personele, söz konusu eğitim programına çağrılmış olmasının onun kişiliğine özel bir önem verildiğinin göstergesi olduğu anlatılmalıdır denilebilir. Eğitim süresi boyunca eğitmenin bu görüşü destekleyici tutum ve davranışlarda bulunmasının ayrı bir yarar getireceği hatırd tutulabilir. Bu eğitimlerle, yükselmenin ilk koşulu olan, kişiye kendisini geliştirme ve işinde başarılı olma fırsatı verildiğinin ifade edilmesi memnuniyet yaratabilir.

Hizmet içi eğitimin ilkeleri arasında bulunan “Hizmet içi eğitim metotları ve araçları, personelin durumu ve elbette kurumun olanakları göz önünde tutularak saptanır.” ve “Hizmet içi eğitim, personelin yeteneklerini geliştirmesine, moralini yükseltmesine ve kurum içinde üst pozisyonlara ilerlemesine olanak sağlar.” gibi hususlar da göz önünde bulundurulabilir. Buna dayanarak; bu araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre DHMİ Genel Müdürlük çalışanları ile EHL DHMİ çalışanları karşılaştırıldığında, EHL DHMİ personeline düzenlenen eğitimlerde daha özenli olmak, eğitimleri personel için daha cazip hale getirmek kurum açısından yarar sağlayacaktır kanısı hâkim olmaktadır.

Eğitim planlaması yapılırken, iş yaşamları için, çalışanlar arasında özellikle yaşı daha genç olanlara hizmet içi eğitimin gerekliliğinin vurgulanması göz ardı edilmemelidir.

Ayrıca elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır ki; DHMİ’de hizmet içi eğitim planlaması yapılırken hava trafik kontrolörleri grubunun da üstünde önemle durmak gerekmektedir.

Bilindiği ve araştırma sırasında DHMİ’de anket dağıtımı sırasında yapılan görüşmeler sonucunda öğrenildiği gibi hava trafik kontrolörleri, hizmet içi eğitim uygulamalarından yoğun bir şekilde faydalanan bir meslek grubudur.

Yaptıkları işin dünyanın en stresli mesleklerinden biri olması ve maksimum düzeyde dikkat, havacılık diline hâkim olacak nitelikte İngilizce anlama ve konuşma bilgisi gerektirmesi; ayrıca görev icabı sürekli olarak uçaktaki pilot ve kule görevlisi ile koordine halinde kalma zorunluluğu gibi nedenlerden ötürü, bu çalışanlarda iletişim becerisinin gelişmesi sorun çözücü bir nitelikte olacaktır.

Bu meslek grubu çalışanları iş yaşamları boyunca oryantasyon, staj eğitimi ve hizmette hizmet içi eğitimlere sürekli olarak tâbi tutulmaktadırlar. Bu sebeple bu kesim için uygulanacak eğitimlerin ihtiyaç giderici, beklentileri karşılayan, iş yükünü arttırmayacak türde ve cazip karşılanacak şekilde tasarlanmış olması, bu araştırmada çıkan düzey düşüklüğünü giderecektir kanısını doğrulamaktadır.

EHL DHMİ’de görev yapan hava trafik kontrolörleri grubunun, daha derinlemesine bir çalışma ile ele alınabileceği; hizmet içi eğitimler hakkındaki görüş ve beklentilerinin daha detaylıca öğrenilebileceği yeni bir araştırmanın gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Tüm bunlara ilave olarak, hizmet içi eğitim ilkeleri arasında yer aldığı gibi; iletişim temalı hizmet içi eğitim, kurum içinde iletişimi, işbirliğini ve koordinasyonu

sağlamaktadır. Bu sebeple eğitimin düzenlendiği yer, planlama ve uygulama; ayrıca eğitimi veren kişilerin donanım ve yeterliliklerine gösterilecek özen, kurum ve kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyini artırıcı katkı sağlama olasılığını yükseltebilir.

Dolayısıyla üst yönetimin, çalışanların kurumda çalışmaktan memnuniyet duyup duymadıklarını öğrenebilmeleri için; zaman zaman onlara önerilerini sorma, açık kapı günleri düzenleme veya performans değerlendirmesine yönelik uygulamalar yapmaları kurum açısından yarar sağlayıcı olacaktır.

Son olarak; hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sırasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılması gerektiği bilinmektedir. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek sistemin geliştirilmesi için kullanılır. Bu sebeple personel yetiştirmek, birimler arası işbirliği ve koordinasyon oluşturmak amacıyla da uygulanan bu eğitimler, kurum amaçları doğrultusunda planlanmalı ve değerlendirmeye tâbi tutulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Altuğ, D. (2012). *Yönetim Anlayışı İçinde Örgütsel İletişim ve Beceriler*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Arga Şahinoğlu, M. (2009). *Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, Z.B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım)* İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 13.
- Akıncı Vural, Z.B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı Vural, Z.B. (2010). *Kurum Kültürü* (Genişletilmiş Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyürek, R. (Ed.) (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (No: 1643).
- Biber, A. (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Canman, D. (1979). *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 181. Ankara: Doğan Basımevi.

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.

Çelebi, N. (1994). *Sosyoloji Nedir?* (2. Baskı). Ankara: Attila Kitabevi.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirtaş, T. Z. (2008). *İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları İle Kurum İçi İletişim Alguları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. İstanbul (Yüksek lisans tezi) T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. (11. Baskı). Ankara: Tek Işık Web Ofset Tesisleri.

Oskay, Ü. (2011). *İletişimin ABC'si*. (6. Basım). İstanbul: DER Yayınları.

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

Taymaz, H. (1992). *Hizmet İçi Eğitim/ Kavramlar İlkeler Yöntemler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 179. Ankara: Doğan Basımevi.

White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). *Internal Communication, Information Satisfaction and Sense Of Community: The Effect Of Personal Influence*. **Journal Of Public Relations Research (Volume 22, Issue 1)**

Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

[http:// www.dhmi.gov.tr](http://www.dhmi.gov.tr)

[http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

EKLER

EK 1 Anket Formu Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu anket, kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim temalı” hizmet içi eğitimlerin rolü konusunda yapılmakta olan bir yüksek lisans tezinde, bilimsel araştırma amaçlı olarak kullanılacaktır. Anketten elde edilen sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Lütfen ankete adınızı yazmayınız. Katkınız için çok teşekkür ederiz.

Gizem ER

Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi

Doğum yılınız: 19.....

Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

Eğitiminiz:

İlkokul mezunu

Ortaokul mezunu

Lise mezunu

Üniversite mezunu

Yüksek lisans mezunu

Doktora ve/veya doktora üstü akademik derece

Kurumda ne zamandır çalışmaktasınız? (Yıl veya ay olarak belirtiniz lütfen).....

Kurum içerisindeki göreviniz:

Daha önce “halkla ilişkiler, iletişim, kurum içi iletişim, motivasyon(isteklendirme), ekip çalışması” konulu eğitimlerden en az birini aldınız mı?

Evet

Hayır

Arka sayfada, hizmet içi eğitimler ile ilgili bazı cümleler yer almaktadır. Lütfen her bir cümleyi okuyunuz ve belirtilen düşüncelere ne kadar katıldığınızı, yanında verilen ölçek üzerinde işaretleyiniz. Lütfen işaretlenmemiş cümle bırakmayınız.

1 = Hiç katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Tamamen katılıyorum

1- Eğitimler kurumuma karşı olan bağlılığı artırıyor.	1	2	3	4	5
2- Eğitimlerden sonra işime daha moralli geliyorum.	1	2	3	4	5
3- Eğitimlerden sonra arkadaşlarımın daha anlayışlı ve duyarlı davranmaya gayret ettiklerini gözlüyorum.	1	2	3	4	5
4- Kurumumda gözlediğim iletişim yanlışlıklarına, eğitmenlerin dikkat çekmesi ve önerilerde bulunması bizi mutlu eder.	1	2	3	4	5
5- Eğitimler bizi olumlu yönde değiştiriyor.	1	2	3	4	5
6- Eğitimlerin kurumumuza ait binalarda değil de, örneğin Antalya gibi bir yerde olması bizleri daha çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
7- Kurum dışından eğiticilerin verdiği eğitimlerin daha etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8- Eğitimlerden sonra, yöneticilerimizin bize karşı davranışlarında, olumlu yönde değişiklikler olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9- Kurum içi işe ait bilgilendirme yöntemlerinin iyileştirilmesinde, eğitimlerin hiçbir etkisi bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
10- İletişim başlıklı bütün eğitimler ilgimi çekiyor.	1	2	3	4	5
11- Bildiklerimin tekrarı olsa da, eğitimler yeniden hatırlamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
12- Kuruma aidiyet duymamda eğitimler etkilidir.	1	2	3	4	5
13- Eğitim verilmese de kendimi kurumuma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
14- İş yapma isteğimle eğitimler arasında bir ilişki olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15- Daha iyi iletişim kurmakta eğitimlerin çok büyük katkısı var.	1	2	3	4	5
16- İletişim eğitimlerinden sonra kurumda hiçbir şey değişmiyor.	1	2	3	4	5
17- Düzenlenen eğitimlerin bizlere bilgi kattığına ve iyi yönde değiştirdiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
18- Kurumum, eğitim düzenlenmesinde, çoğu kurumdan daha ciddidir.	1	2	3	4	5
19- Eğitim düzeyi yüksek kişilerin hizmet içi eğitim almaya ihtiyaçları yoktur.	1	2	3	4	5
20- Eğitimler benim için bir ziyettir.	1	2	3	4	5
21- Eğitimler, kurum içi bilgi akışını daha sağlıklı bir hale getiriyor.	1	2	3	4	5
22- Kurumda verilen iletişim eğitimlerinde edindiğim bilgileri, kurum dışında da kullanıyorum.	1	2	3	4	5
23- İş dışındaki hayatımda da eğitimlerin olumlu etkileri olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24- Kurum kültürümüzün tüm çalışanlar tarafından bilinmesinde ve geliştirilmesinde eğitimler, etkili bir araçtır.	1	2	3	4	5
25- Eğitimlerin moral etkisi kısa süreli oluyor.	1	2	3	4	5
26- İletişim, eğitimlerle geliştirilebilecek bir konu değildir.	1	2	3	4	5
27- Kurumumuzda, işlere yönelik bilgi akışında problem yaşanmıyor.	1	2	3	4	5
28- İş arkadaşlarımın, eğitimler sonrasında, kısa süreli de olsa, daha özenli iletişim kurma çabasına girdiklerini gözlüyorum.	1	2	3	4	5
29- Daha iyiye doğru değişmekte eğitim yardımcı olabilir ama kişilerin değişmeye niyetli olmaları çok daha önemlidir.	1	2	3	4	5
30- Eğitimler boşa zaman ve para kaybıdır.	1	2	3	4	5
31- Eğitimlerin belli aralıklarla tekrar edilmesi daha kalıcı etkiler doğurur.	1	2	3	4	5
32- Kurumumuzda, çeşitli birimler arasındaki karşılıklı bilgilendirmelerde aksaklıklar yaşanıyor.	1	2	3	4	5
33- Eğitimlerin, kurum içinde, kişilerarası iletişimi geliştirdiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
34- İşimden kaynaklanan çeşitli stresleri azaltmamda, eğitimler faydalı oluyor.	1	2	3	4	5
35- Kurumumda farklı birimlerde çalışan arkadaşlarla eğitimlerde tanışma fırsatı yakalıyorum.	1	2	3	4	5
36- Kurumumuzda kişilerarası iletişimde sorun yaşanmamaktadır.	1	2	3	4	5
37- Çalışanlar, eğitimler aracılığıyla kurum hakkında bilgilene şansı yakalıyorlar.	1	2	3	4	5
38- Eğitimler, her düzeydeki çalışana verilmelidir.	1	2	3	4	5
39- Kurumum, çalışanlarını değerli gördüğü için eğitimler düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
40- Eğitimlerden sonra kendimin daha değerli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

