

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Recep TUNA

İstanbul, 2015

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Recep TUNA

Öğrenci No:
130744066

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygu şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.25.04.2015

Recep TUNA

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25.04/2018.

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130744066** numaralı **Recep TUNA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.02.2015 tarih ve 2015/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE

YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)



ÜYE

DOÇ.DR.KAMİL USLU
(MARMARA ÜNİVERSİTESİ)

Adı Soyadı : Recep TUNA
Danışmanı : Prof. Dr.Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Hizmet İçi Eğitim, İş Başı Eğitimi, İş Dışı Eğitim, e-Öğrenme,

ÖZ

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hızla gelişen ve değişen günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler, mal ve hizmet üretiminde sürekliliğini korumak için en önemli unsuru çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini çok yönlü olarak güçlendirmek zorundadırlar. Sınırlı zamanı iyi kullanabilen, yeteneklerine uygun işi yapabilen, riskleri sezebilen, krizi önlemeyi ve atlarmayı bilen, takım çalışmasına inanan, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilen insan kaynağına yatırım yapan işletmeler düşük maliyetle kaliteli mal ve hizmet üreterek konumlarını koruyabilmektedirler.

İşletmeler, sahip oldukları çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini Hizmet İçi Eğitimlerle sağlayabilmektedirler. Çalışanlarını güçlendiren dinamik işletmeler hem kendileri kazanmakta, hem de çalışanları ekonomik, sosyal ve kültürel alanda zenginleşmektedirler. Günümüzün bilgi toplumunda çok yönlü beceriye sahip, karmaşık işletme içi ve dışı ilişkileri kavrayabilme yeterliliklerini kazanmış, bütünleşmeyi ve yardımlaşmayı paylaşan, iş doyumuna varan, işletmeye bağlı, çağdaş ve yenilikçi, öğrenmeye açık çalışanların yer aldığı işletmeler her yönüyle kazanacaklardır.

Bu tez çalışmasında hizmet içi eğitimin işletmeler açısından önemi, çalışan personelin mesleki bilgi ve becerilerine nasıl katkıda bulunduğu, mal ve hizmet üreten işletmelerin verimliliklerini nasıl artırdığı ortaya koyulmaktadır. Çalışanlar işletmelerini yıkıma sürükledikleri gibi çok yükseklere de taşıyabilirler. Hizmet içi eğitimin işletmelere olan katkılarına dikkat çekilmek istenmiş, eğitimin uygulama ve yöntemlerine değinilmiştir.

Name and Surname : Recep TUNA
Advisor : Prof.Dr.Mehmet Fikret GEZGİN
MA/PhD - Date : MA Thesis - 2015
Field : Management and Organization
Key Words : In-service Training, On-the-Job Training, Off-the-Job Training, e-Learning

ABSTRACT

IN-SERVICE TRAINING IN CORPORATIONS

In today's rapidly evolving and changing intense competition environment, businesses must strengthen employees' knowledge, skills and abilities as versatile in order to maintain the continuity in the production of goods and services. Businesses which can use the limited time wisely, can do the appropriate job, making sense of risks, that knows how to prevent and overcome crisis, that believe in team work, which can adapt to changes and developments and the ones investing in human resources may well be able to maintain their position by producing quality goods and services at low cost.

Businesses can provide the development of knowledge and skills of the employees that they have within the IN-SERVICE TRAININGS. Both dynamic businesses that strengthen its employees earn and their employees are enriched in economic, social and cultural areas. In today's information society, businesses with versatile skills, gained the competence to comprehend the complex internal and external relations, integration and solidarity sharing, up to job satisfaction, depending on business, modern and innovative, where employees are open to learning will gain in every aspect.

This thesis studies the importance of in-service training for businesses, how to contribute to the staff's professional knowledge and skills and how to improve the efficiency of enterprises that producing goods and services. Employees can bring their business to a very high position as they may devastate the business. The overall purpose of this thesis was to draw attention to the in-service training's contribution to the businesses and to focus on the practices and methods of education.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KAPSAMI VE SÜREÇLERİ

1.HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ.....	5
1.1.Hizmet İçi Eğitim Kavramı.....	5
1.2.Hizmet İçi Eğitim Tanımları.....	8
1.3.Tanımların Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması.....	14
1.4.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	15
1.5.Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	23
1.6.Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği	28
1.7.Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararları	33
1.8.Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	38
2.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SÜREÇLERİ.....	40
2.1.Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	40
2.1.1.Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi.....	41
2.1.2.Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması.....	44
2.1.3.Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi.....	49
2.1.4.Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	50
2.2.Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Aşamaları	52
2.3.Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması	54
2.4.Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM TEKNİKLERİ

1.İŞ BAŞI EĞİTİM TEKNİKLERİ	58
1.1.İşe Alıştırma(Oryantasyon) Eğitimi.....	61
1.2.Yönetici Gözetiminde Eğitim	65
1.3.Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	67
1.4. Formen Aracılıyla Eğitim	70
1.5.İş Rotasyonu ile Eğitim.....	70
1.6.Gösteri (Demontrasyon) Yoluyla Eğitim.....	74
1.7.Takım Çalışmalarıyla Eğitim.....	74
1.8.Amir Gözetiminde Yönlendirme (Koçluk) Yoluyla Eğitim	75
1.9.Stajyerlik Yoluyla Eğitim	76
2.İŞ DIŞI EĞİTİMİ	76
2.1.Konferans, Seminer ve Kurslar	78
2.2.T Grup Yöntemi.....	81
2.3.Örnek Olay Yöntemi.....	84
2.4.Rol Oynama Yöntemi	87
2.5.İşletme Oyunu Yöntemi.....	89
2.6.Beklenen Sorunlar Eğitimi.....	91
2.7.Açık Hava Eğitimleri	93
3.TEKNOLOJİ DESTEKLİ EĞİTİM TEKNİĞİ: e-ÖĞRENME.....	95
3.1.e-Öğrenme	95
3.1.1.Senkron e-Öğrenme.....	98
3.1.2.Asenkron e-Öğrenme.....	100
3.1.3.e-Öğrenme Uygulamaları	101
3.1.3.1.Sanal Sınıf.....	103
3.1.3.2.Bağımsız Kurslar	104
3.1.3.3.Oyunlar ve Benzetimler(Simülasyonlar)	104

3.1.3.4.Mobil Öğrenme.....	105
3.2.e-Öğrenmenin Üstün ve Zayıf Yönleri	107
3.2.1.E-Öğrenmenin Üstün Yönleri.....	107
3.2.2.E-Öğrenmenin Zayıf Yönleri	110
SONUÇ	113
KAYNAKÇA.....	117
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Hizmet içi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yaraları.....	34
Tablo 2. e-Öğrenmenin Geleneksel Yöntemlerle Karşılaştırılması	96
Tablo 3. e-Öğrenme Gereksinim Matrisi	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanma Formülü 46

KISALTMALAR

- C.** : Cilt
Çev. : Çeviren
Ed. : Editör
HİE : Hizmet İçi Eğitim
İK : İnsan Kaynakları
S. : Sayı
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu
TDK : Türk Dil Kurumu
TODAİ : Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YYLT : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Bilginin erişilmez bir şekilde arttığı günümüzde, bilgiyi artık pasif olarak algılayıp biriktiren insanlar yerine bilgiyi sorgulayan, tartışan, düşünen; problem çözebilen, takım halinde çalışabilen insanlara gereksinim duyulmaktadır.

Son yıllarda hizmet içi eğitim önemi giderek artan ve daha fazla gerek duyulan bir etkinlik olmaktadır. Ülkeler artık hizmet içi eğitim etkinliğine bir yatırım olarak bakmakta ve daha fazla finansal destek sağlamaktadırlar. Çünkü yaşanan hızlı bilgi değişimi ve teknolojinin sürekli gelişmesi kurumların personelini eğiterek bu koşullara uyum sağlamasını gerektirmektedir. Personelin sürekli değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamasının en etkin yolu da hiç şüphesiz sürekli ve sistemli bir şekilde uygulanan hizmet içi eğitim etkinliğidir.

Kurum ve işletmelerde meydana gelen kazalar sonucunda kaybedilen insan hayatını ve maddi zararların ülke ekonomisine getirdiği büyük kayıplara dikkat çekilmesi, sosyo-ekonomik yaraların toplumda ki hasarlarına vurgu yapılması, alınacak tedbirlerin paylaşılması maksadıyla bu çalışmada Hizmet İçi Eğitim konusu ele alınmıştır.

-Çalışmanın Amacı: İşletme ve örgütlerde bilgi birikimini yönetecek üst yöneticilerin yanında çalışanlarında eğitim sürecine katılarak bilgi ve becerilerini geliştirmeleri örgüt iklim ve kültüründeki verimliliğin sürekliliğinde ki önemi gözden kaçırılmamalıdır. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Çalışanların günün koşullarına uygun olarak yetişmelerini ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını sağlamak; etkinlik ve tutumluluk bilinci ile yetiştirilerek verimliliklerini artırmak ve daha üst görevlere hazırlanmaları için yürütülecek hizmet içi eğitimin hedeflerini, ilkelerini, planlama, uygulama ve değerlendirme usul ve esaslarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca ülkemizde etkin ve verimli bir şekilde uygulanamayan, yasal zorunluluk olmasına karşın hep ihmal edilen hizmet içi eğitim uygulamasının gerekliliğini ortaya koymak

ve işletmelerde uygulama alanında karşılaşılan sorunları belirleyerek bu sorunların çözüm yolları bulunmaya çalışılmıştır.

Program ve uygulamalarla, eğitim yöntemleriyle, işe alıştırmadan başlayıp değerlendirme safhasına kadar olan süreçte Hizmet İçi Eğitimi işletme ve çalışanlarının amaçlarına hizmet edecek şekilde verimli olarak hayata geçirilmesi planlanmıştır. Hizmet içi eğitimde temel amaç; çalışan ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır.

-Çalışmanın Önemi: İşletme ve örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanları, bağlı oldukları işletmeyi yükseklere çıkardıkları gibi aşağılara da indirip iflasa götürebilirler. Çalışanların eğitimleri, kültürleri, yetenekleri, becerileri, hayalleri, amaçları, öngörülerini işletmenin başarısıyla çok yakından ilgilidir. İşletme üst yöneticilerinin, uzun soluklu başarılar için çalışanlarını etkin eğitim içinde tutarak sürekli gelişmelerine imkân verme arayışında olmaları çok önem kazanmaktadır.

Bilgi toplumunda işletme ve örgütler artık çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır. Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin bilgi, beceri ve tutumları işletmelerin başarılarında çok önemli yer tutmaktadır.

Mal ve hizmet üretiminde değişme ve gelişmelerin gerisinde kalmamak için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak planlı bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir. Hızla değişen dünyada bilginin önemli bir rekabet aracı haline gelmesiyle hizmet içi eğitime ihtiyaç daha çok artmıştır. Ayrıca öğrenmenin üst yönetimin liderliğinde yapılması ve üst yönetim tarafından desteklenmesi, tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim felsefesine sahip olunması önemli hale gelmiştir.

İşletmelerde çalışanların memnuniyetine odaklanılarak, insan kaynağının öğrenmesini destekleyecek çalışma ortamının oluşturulması, öğrenme açısından çalışan isteklendirilmesinin sağlanması, insan kaynakları bölümünün ve ait alt

birimlerinin işbirliği içerisinde yürütecekleri hizmet içi eğitimlere önem verilmesi, bilgi paylaşımını destekleyecek ve kolaylaştıracak teknolojik yapıya sahip olunması önemlidir.

Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne süregelen bir olgu olduğundan tanımı da zordur. Kısaca Eğitim, kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür. Hizmet içi eğitim ise; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılmasına yönelik bir eğitimidir.

İşletmeler, en önemli rekabet üstünlüğü olarak gördükleri çalışanlarını elde tutmayı, başka işletmelere kaptırmamayı, yetişmiş çalışanı işletmesine çekmeyi, mevcut çalışanlarını da eğitip geliştirmek için Hizmet İçi Eğitimi önceliklerine almışlardır. Kısaca başarının, insana yatırım yapmaktan geçtiği vurgulanmıştır.

-Çalışma Planı: Birinci bölümde İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Programları ve Uygulamaları çerçevesinde Eğitimin Amaçları ve İlkeleri açıklanarak, meydana gelen kazalarda eğitimsizliğin önemi vurgulanmıştır. İşe alıştırmadan başlayıp, geliştirme süreci, aşmaları üzerinde durularak sonuçların değerlendirilmesi yapılmıştır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiş, ilgili kaynaklar araştırılmış, bu çalışmalardan derlemeler yapılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Konunun Eğitim olmasından çok geniş alanda kullanılmasından kaynak sıkıntısı yaşanmamıştır. Eğitim konusunda araştırmada yararlanılacak makale, dergi, kitap bulunmuştur.

-Varsayımlar: Çalışmada test edilen varsayımlar şunlardır:

i-Eğitimin, işletmelerin başarısında ki rolü yeteri kadar anlamadığından meydana gelen kazalarda insan faktörünün payı analiz edilememektedir.

ii-Eğitimle insana yatırım yapmanın kazanımları doğru bilinmemektedir.

iii-İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı kuralları işletmelerde uygulanmamaktadır.

iv-İş Sağlığı ve Güvenliğinin alışanlar ve işletmeler tarafından yasal sorumluluğu bilinmemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KAPSAMI VE SÜREÇLERİ

1.HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ

1.1.Hizmet İçi Eğitim Kavramı

İşletmelerde hizmet içi eğitim; öğretim ve öğrenimi kapsayan sürekli bir faaliyet olmalı ve çalışma boyunca devam etmelidir. Çalışanların genel kültürü, mesleki bilgi ve mesleki beceri alanlarında donatılması amaçlanmalıdır. Günümüz dünyasında bilgi bir yandan en önemli değer haline gelirken diğer yandan da hızla yükselen bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler içinde yalnızca bilgi sahibi olmak değil, bilgiyi üretmek ve elde edilen bu bilginin en yararlı şekilde nasıl kullanılacağını da bilmek, değişen ve gelişen teknolojik rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmektir.

İşletmenin günün şartlarına göre gelişebilmesi için tüm bireylerini kendi amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu gereklilik kişileri içinde buldukları topluma uyma, moralleri arttırma, isteklendirme, kişiliklerini geliştirme, mesleki becerileri yükseltme, ileri gitme ve yükselme gibi uğraşların gerektirdiği bilgi, yetenek ve alışkanlığın kazandırılmasını kapsar. İşletme çalışanları için planlanacak eğitim, çalışanların yaşam boyu faydalanabilecekleri devamlı bir eğitim olmalıdır. Hiçbir zaman tükenmeyecek olan bu yaşam boyu eğitim, insanın varlığı için vazgeçilmez bir eklenti değil, daha çok ve insanca yaşamının başlıca özüdür. Bu düşüncelerden hareketle, her işletme kendi ihtiyaçlarını karşılayacak bir hizmet içi eğitim sistemi geliştirmek sorumluluğundadır.

İşletmeler; bu bilgi çağında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, kendini sürekli yenileyebilmeli, imkân ve kabiliyetleri ile rakiplerine üstünlük sağlayabilmelidir. Bunun içinde en önemli kaynağı olan çalışanlarını eğitmelidir. İşletmenin başarısı ve sürekliliği de iyi eğitilmiş, işletmesini benimsemiş, üstün nitelikli çalışanlara sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

Değişim ve dönüşüme ayak uydurabilen, öğrenmeyi öğrenmiş, yaratıcı düşünerek grup çalışması yapabilen, görevinin gerektirdiği fiziki ve duyuşsal nitelikleri kazanmış personel işletmenin en büyük güç kaynağıdır. İşletmelerin en büyük yatırımı iyi yetişmiş personel kaynağıdır. İyi yetiştirilmiş personel; sıkıntılı anlarda kendini gösterir, sırtını dönüp gitmez, sanki işletmenin sahibiymiş gibi tüm çaba ve fedakârlığı gösterir.

İşletmeler açısından mal, makine, cihaz kayıpları tekrar yerine konulabilir, ama yetişmiş bir insanı tekrar kazanmak kolay değildir. Günümüzde işletmelerde meydana gelen kazalarda insan faktörünün ne kadar önemli yer tuttuğu anlaşılmakta ve insan kaynaklarına verilen önem de hızla artmaktadır. İşletmelerin yanlış eğitim programları da günümüzün hızlı rekabet ortam ve yarışında yıkılıp yok olmalarına sebep olabilmektedir. “Eğitim, itici ve birleştirici rol oynayan devletin sacayaklarından birini teşkil etmektedir. Bu nedenle eğitim devletin en önemli görevlerinden birisini teşkil etmekte ve ulusal düzeyde ele alınmalıdır. Eğitim, insanı yetiştirmenin ve ülkenin kalkınmasının yolu olarak görülebilir. Bunun içinde gerekli nitelik ve nicelikte insan yetiştirmekten geçer.”¹

İşletmeler; personel temininden itibaren işletmeden ayrılıncaya kadar çalışanlarına sürekli değişen şartlara uygun eğitim uygulamalıdır. Eğitimler; sürekli değişimi kapsayan, uygulayan ve kullanan, yaşam boyu öğrenme ilkesini benimseyen fertler yetiştirmeye yönelik planlanmalı ve verilmelidir. Verilen eğitimler; kâğıt üzerinde göstermelik olmamalı, nazari ve uygulamalı verilmeli, iç ve dış denetimlerle kontrol altında tutulmalıdır.

Çalışanlara, her şeyi öğretmek yerine neyi, ne amaçla, ne kadar bilmesi gerektiği, bilgiye nasıl ulaşacağı ve bilgiyi nasıl kullanacağı öğretilmelidir. Çalışanlar, mevcut bilgiyi yorumlayarak yenilikler gerçekleştirilmesi konusunda devamlı teşvik edilmelidir. Muhtemel gelebilecek riskler üzerinde durulmalı, geçmişte yaşanan kriz durumları analiz edilerek eğitimler yapılmalıdır. Özellikle de kriz ortamlarında çalışanların esnek ve kıvrak zekâ ile karar vermeleri sağlanmalıdır.

¹ Ö. Peker, Yönetici Eğitimi, Ankara, 1989, s. 2

Telaş ve paniğe kapılarak problemlere daha büyük problemler eklenmemesine yönelik eğitime ağırlık verilmelidir.

“Teknoloji, iş hayatını, sosyal ve ekonomik koşulları değiştirirken, kaçınılmaz bir şekilde kişi ve işi arasındaki ilişkiyi de değişime uğratmış ve birbirine bağlı hale getirmiştir. Teknoloji, eskilerin yerini alan yeni bir sosyal ve ekonomik ilişkiler sorunu olmayıp, yaşamak için değişikliği kabul eden ve gittikçe artan bir hızla kendisini yenileyen bir ilişkiler sorunudur.”² İşletme sahipleri ve yöneticileri de çalışanlarını günün teknolojik şartlarına göre eğitip yetiştirmek zorundadırlar. Eğer günün değişim ve gelişmelerine ayak uyduramazlarsa rekabet güçlerini kaybetmekle karşı karşıya gelirler.

Günümüzde hızla değişen ve gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum hayatını büyük ölçüde etkilemekte, işletmelerin de yapı ve işlevlerin de değişikliğe gitmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler yönünden eğitimin hedefi, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için farklı eğitim programlarının hayata geçirilerek çalışanların bilgi, yetenek ve tutumlarında olumlu gelişme sağlanmasıdır. İşletme içinde planlanan çalışanların eğitim faaliyetlerini tanımlanmak gerekirse; kişilerin ileride yüklenecekleri sorumlulukları daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi sevgilerini genişleten, fikir, doğru karar verme, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı hedefleyen bilgi, tutum ve yetenekleri yükselten eğitsel faaliyetlerin bütünüdür.

İşletmede çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla planlanan eğitim programlarının temel hedefi, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine yardım etmek ve işletmenin faaliyetlerine düzenlilik kazandırmaktır. Bir işletmenin eğitim faaliyetlerinin düzenliliği değişik biçimlerde görülebilir. Eğitim faaliyetleri ile kayıplar azalabilir, üretim yükselebilir, araç, cihaz ve gereçlerin kötü kullanılması önlenir. Aynı şekilde iyi bir eğitim faaliyeti ile çalışan devir oranı düşebilir, çalışanların üst düzeylere terfi etmesi hızlanır. Eğitim faaliyetlerinin neticesinde çalışanların bilgi ve becerileri gelişebileceği gibi, tutum ve davranışlarda da verimli

² H.Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 1997, s.19

gelişmeler gözlenebilecektir. Çağımızda çalışanların yaptığı iş çeşitli sebeplerle değişmektedir. Çalışanların bu değişmelere cevap verebilmesi, rekabet edebilmesi, gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazanması eğitim faaliyetlerinin etkin olarak uygulanmasıyla sağlanabilecektir.

Hızla değişen ve gelişen dünyamızda işletmeler de içte ve dışta ki gelişmelere ayak uydurmak için uluslararası teknolojik yenilikler hakkında çalışanlarını bilgilendirmek ve becerilerini artırmak mecburiyetindedir. “Eğitim çalışmaları ile yapılmak istenen, iş görenlerin mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmalarını sağlamaktır. Böylece iş görenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişmelere de kolayca ayak uydurabileceklerdir. İşletme yönetiminde bu amaca yönelik eğitim çalışmalarının yapılması demek, iş görenlerin gereğinde ders düzeni içinde, gerektiğinde ise görev başında istenen yönde gelişmelerini sağlamak demektir.”³

Son zamanlarda yaşanan maden işletmeleri ve inşaat şirketlerinde ki kazalar hizmet içi eğitimin ne kadar çok önem taşıdığını açık açık göstermiştir. İşletme sahip ve yöneticileri dâhil iş görenlerinin de kriz öncesi, sonrası durumlarında ki yetersizlikleri sonucunda meydana gelen tahribat, zarar ortadadır. Hizmet içi eğitim kavramının öneminin bilinmediğinin göstergesidir. Toplumsal olarak da büyük yaralar açılmasının yanında çok büyük manevi ve maddi zararlar oluşmuştur.

1.2.Hizmet İçi Eğitim Tanımları

Yaşam boyu eğitimin bir gereği olan hizmet içi eğitim, iş görenlerin ve işletme yöneticilerinin mesleklerinde daha başarılı, üretici ve mutlu olmasını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmayı amaçlamaktadır. İşletmelerde ki çalışanların hizmet içi eğitim yoluyla gelişim ve ilerlemelerinin sağlanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitim; işletmelerde çalışan tüm personelin etkililiğinin ve verimliliğini artırma açısından en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Günümüz dünyasında tüm işletmeler personelinin devamlı gelişimini sağlamak durumundadır. Günümüzde değişen örgüt ve yönetim anlayışı da hizmet içi

³ İ. Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul, 1991, s.68

eğitime yeni bir anlayışla bakmamızı gerekli kılmaktadır. Her işletmenin en önemli faaliyetlerinden biri; personelini sürekli geliştirme, değişen durumlara göre yenilemektir. Bunun yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, işletmelerde personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının önem ve hız kazandığı günümüzde, personelde aranan yeterlilikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda örgüt ve işletmeler iş gören personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Hizmet içi eğitim kavramının çok farklı tanımları yapılmaktadır. Farklı tanımların olması konunun çok yönlü olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, 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.

Hizmet içi eğitim; istihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleyip kariyer yapma ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir. Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılmasına yönelik eğitim çabasıdır.

Hizmet içi eğitim; maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet arzında nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kâr oranlarının arttırılması, vergi giderlerinin ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim seviyesini arttırıcı, plânlı eğitim faaliyetleridir.

“Eğitim bireyin zihinsel, bedensel, duygusal, toplumsal yeteneklerinin ve davranışlarının istenilen doğrultuda geliştirilmesi ya da ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması çalışmalarının

bütünüdür.”⁴ Eğitim, 1940'lı yıllardan bu yana dilimize girmiş bulunmaktadır. Daha önce ki yıllarda eğitim sözcüğü yerine eski Türkçe veya Arapça terbiye terimi kullanılırdı. Günümüzde eğitim sözcüğü, yazı dilinde ve konuşmalarda çok değişik tanımlarla anlam kazandırılmaya çalışılmıştır.

“Başka bir ifadeyle eğitim; kişilik, zekâ ve yetenek gibi unsurların etkileşimidir. Bu etkileşim sonucunda bireyin amaçları, bilgileri, davranışları, prensipleri, idealleri ve ahlak ölçüleri değişmektedir. Modern eğitim teorileri ve uygulamaları gelecekteki davranışları hazırlamakla kalmamakta, aynı zamanda bugünün davranış ve yönelimlerini de belirlemektedir.”⁵ Haliyle eğitim sürekli dinamik bir gelişme göstermektedir. Çağın gelişmelerine göre insan davranışları da eğitim yoluyla gelişmek zorunda olmaktadır.

Toplumlarda kuşaklar arasında ki çatışmaların kaynağında da eskiden kopmamak yatmaktadır. Bu çatışma ayrılıkları yaşlılarla gençler arasında sorunlar yaşamasına sebep olabilmektedir. “Kültürel açıdan eğitim, kültürü bir değer olarak genç nesillere kazandırmak ve mevcut kültürün geliştirilmesini sağlamaktır.”⁶ İnsanoğlu sosyal bir varlık olduğunda yaşadığı toplum içinde sahip olduğu kültürün çok etkisinde kalmaktadır. Toplumları ayakta tutan sahip oldukları kültürleridir. Fakat gelişen ve değişen şartlara göre mevcut kültürlerinde değişmesine ihtiyaç duyulabilmektedir.

“Sistem olarak eğitim ise; plânlama, program geliştirme, araç-gereç hazırlama, ölçme, değerlendirme, eğitim yönetimi, rehberlik, katılımcılar gibi alt sistemlerden oluşan bir üst sistem olarak tanımlanan detaylı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.”⁷ Görüldüğü gibi eğitim çok geniş kapsamı olan önemli bir süreçtir. En önemli ayağını insan faktörünün oluşturmasının yanında, planlama, yöntemi, hedef kitleye göre program, ölçme, araç ve gereç gibi yanlarının da dikkate alınması önem arz etmektedir.

⁴ Y. Akyüz, Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999'a, İstanbul, 1999, s.2

⁵ F. Varış, Eğitim Bilimine Giriş, Ankara,1978, s.35

⁶ H. H. Özkan, “Popüler Kültür ve Eğitim”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt (C). 14, No:1, Kastamonu, 2006, s.29.

⁷ K. Açıkgöz, Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir, 2003, s.16

İşletme ve tüm çalışanları bir bütündür. İşletmenin her çalışanı o işletmenin bir parçasıdır ve işletmenin idamesinde bir emeği, payı vardır. Bu açıdan eğitim tümünü kapsamaktadır. “Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak da mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim ise, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.”⁸

“İşletme ve kurullarda eğitim işlevi, iş görenlerin sorun giderme, kararlarda yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini algılama, anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları içermektedir. Başka bir ifadeyle işletme yönetiminde eğitim; verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır.”⁹ Tanımdan da anlaşılacağı gibi işin gereklerine göre iş gören yeteneklerinin de kazandırılması çok elzemdir. Emniyetli ve verimli üretim bilgi ve becerisi olan çalışanla yapılabilir.

İnsan sosyal bir varlık olarak duyguları ve sezgileri olan bir varlıktır. Davranış ve tutumlarının da geliştirilmesinde eğitime ihtiyaç duyar. Bu yönden de eğitim, kişilerin veya onların oluşturduğu ekiplerin işletmede aldıkları sorumlulukları ya da daha sonra alacakları sorumlulukları daha verimli ve etkili yapabilmeleri için yapılan faaliyettir. Ayrıca onların mesleki bakışlarını genişleten, fikir, öngörü, doğru karar alma, davranış, tutum, kişilik ve anlayışlarında müspet değişimler yapmayı hedefleyen bilgi, görgü ve yetenekleri yükselten eğitsel faaliyetlerdir.

Eğitim kavramı genel olarak değerlendirilirken, işletmeler açısından eğitim kavramı genellikle hizmet içi eğitim faaliyetleri ile birlikte ele alınmaktadır. Bu sebeple hizmet içi eğitimin farklı tanımlarını açıklamak yararlı olabilecektir. İşletmeler yönünden insan kaynakları eğitimi vazgeçilmez bir faaliyettir. Çünkü nitelikli iş gören sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağıdır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeler açısından olmazsa olmaz bir faaliyettir. Özellikle iş dünyasında ve ekonomideki değişimler, ülkemizde ve dünyadaki

⁸ Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.199

⁹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.34

teknolojik değişim, örgütsel değişim ile kültürel, sosyal, yasal mevzuat vb. değişiklikler, eğitime olan ihtiyaçları da arttırmaktadır.

Bu değişiklikler karşısında çalışan işgücünün uyum sağlayabilmesinin yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir. Eğitim kavramında olduğu gibi hizmet içi eğitim de farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri göz önüne alınarak çeşitli işletme ve bireyler tarafından yapılan tanımlara yer vermek faydalı olabilecektir. Eğitimin birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu'na göre hizmet içi eğitimin tanımı ise şöyledir: “Çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitimidir.”¹⁰

Hizmet içi eğitim davranışlarda, bilgi ve becerilerde gelişmeyi amaçlamaktadır. Kişinin çevresinde, gelişmesinin her kademesinde, aranan tepkileri ve beklenen değişmeleri en iyi biçimde oluşturmayı sağlamaktır. “Hizmet içi eğitim, işletmede çalışan kişilerin yaptıkları işlere yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim teknikleridir.”¹¹

İşletmeye giren bir çalışan, işe girdiği günden itibaren işten çıkıncaya kadar gelişmeler ve değişimlere göre devamlı hizmet içi eğitimine tabi tutulabilir. Gelişmelerin gerisinde kalmamak için bu eğitim gerekli olmaktadır. “Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.”¹²

Hizmet içi eğitimin birçok tanımı yapılmaktadır. Çok geniş kapsamı olduğundan tanımı da çok yapılabilmektedir. “Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim, işle ilgili becerilerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından

¹⁰ Türk Dil Kurumu(TDK),Türkçe Sözlük, Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 2005. s.896

¹¹ D. Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000. s.95

¹² İ. Sakaoğulları, Hizmet İçi Eğitimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL), Düzce, 2008,s.48

plânlanmış çabayı ifade eder. Bu beceriler, başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları içerir.”¹³

Hizmet içi eğitim içerikleri işletmelerin özelliklerine göre de değişmektedir. İşletmeler kendi vizyon ve misyonlarına göre planlamalar yapabilir. “Hizmet içi eğitim, çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönünde herhangi bir girişim ya da eylemdir. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim, çalışan açısından iş ile ilgili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından plânlanmış çabadır diyebiliriz.”¹⁴ İşletmeler geleceğe yönelik hizmet içi eğitim planlarını yapmak zorundadırlar. Rekabet ortamında sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için çalışanlarına yatırım yapmalıdırlar.

“Diğer bir tanımda hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, isten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir.”¹⁵ Bu tanımla vurgulanmak istenen, işin gereklerine göre iş gören yeteneklerinin başarısının değerlendirilmesidir.

İşletmeye yeni giren çalışanların yapacakları işle ilgili hizmet içi eğitim görmeleri kaçınılmazdır. “Belli bir göreve atanan kişiler, işe başladıkları günden emekli oluncaya kadar mesleklerinin gerisinde kalmamak ve etkin bir hizmet sağlamak için sürekli eğitim görmek zorundadır. Kişilerin göreve başladıkları günden emekli oluncaya kadar geçen zaman içinde sürekli olarak eğitilmeleri hizmet içi eğitim kapsamına girmektedir.”¹⁶

İşletmelerde meydana gelen iş kazalarının altında çalışanların işle ilgili eğitim noksanlığı yatmaktadır. “Hizmet içi eğitim; belli bir kurumda görevli kişilere, kısa süreli olarak bilgi vermek için yapılan, kişilerin hizmetteki verimlilik ve

¹³ K. A. Öztür- A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s.421

¹⁴ M. Ş. Şimşek-S. Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s.417

¹⁵ G. Bademci, “Kırıkkale Üniversitesi Hastanesinde Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu”, Sayı (S).11, Kırıkkale, 2003, s.28.

¹⁶ L. Özyürek, Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Ankara, 1981, s.13

etkinliklerinin araştırılmasına, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesine yönelik bir eğitim olarak tanımlanmaktadır.”¹⁷

Eğitilen hedef kitlelerin düzeylerine göre farklı tanımlar yapılabilir. “Çalışanların asil ve yedek olarak ise girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler topluluğu”¹⁸ şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.3.Tanımların Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması

Yukarıda verilen hizmet içi eğitim tanımlarında pek çok ortak olan noktalar bulunduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitimin kavramı çok geniştir. İşletmelerde bulunan çok farklı seviyede ki yönetim kademeleri ve iş gören seviyelerindeki personel için farklı seviyelerde eğitim verilmesi gerekmektedir. Bunu yanında farklı hizmet ve üretim alanları için de farklı eğitim programları uygulanmak zorundadır. “Hizmet içi eğitim tanımlarında ki ortak noktalar aşağıda ki gibi özetlenebilir.

- Hizmet içi eğitim, belli bir kuruma dâhil çalışmalara yönelik bir faaliyettir.
- Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi beceri ve tutumlarını hem dâhil olduğu kurum hem de kendi yararları doğrultusunda geliştirmelerine yardımcı olabilmeyi hedefler.
- Hizmet içi eğitim, kişinin eksik yönlerini tamamlamayı, yeniliklere uyumu kolaylaştırmayı veya onu daha ileri seviyeye taşımayı amaçlar.”¹⁹

Son zamanlarda meydana gelen iş kazalarının nedenlerine inildiğinde asıl sebebin eğitimsiz olduğu açıkça görülmektedir. Özellikle ehil olmayıp, ucuz ücretle iş gören çalıştıran işletmeler birde bunun yanında hizmet içi eğitimden kaçındıklarından kazalar çok olmaktadır. Öncelikli olarak tanımlara bakıldığında konunun bu hassas yönü titizlikle değerlendirilmeli ve çözüm yolları aranmalıdır. “Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda bir

¹⁷ M. Tezcan, Eğitim Sosyolojisi, Ankara, 1992, s.13

¹⁸ R. Erdem, “Eğitim Programları ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi”. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, S.4, Elazığ, 1999, s.31

¹⁹ E. Çiftçi, Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Ankara, 2008, s.15

göreve atanan birey işe başladığı günden işten ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar.”²⁰

Sürekli eğitimin ihtiyacı olan hizmet içi eğitimle, iş görenlere mesleklerinde daha başarılı, kaliteli, etkin, üretici ve mutlu olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlar elde ettirilmesi hedeflenmektedir. Hizmet içi eğitimle çalışanların mensup oldukları işletmenin ayrılmaz birer parçası oldukları hissettirilmelidir.

İşletmelerde çalışan her mevkideki personele, işe başladıklarından emekli oluncaya kadar; işe uyum, işte verimliliklerini yükseltmek, bilgi ve görgülerini yenilemek, yeni oluşumlara uyumlarını ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yaptırılan eğitime hizmet içi eğitim denilmektedir. Bu tanımı daha öze indirecek olursak, meslek hayatına atılan bir insanın, çalışmaya başladıktan emekli oluncaya kadar alacağı eğitime hizmet içi eğitim adını verebiliriz.

1.4.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara uyarlamak durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında örgün eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çeşitli işlerde çalışanlar, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Bu da öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmet içi eğitimin temel amacı, iş gören ve yöneticilerin örgütçe istenen kriterlere uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlanmasında ilk sırayı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de derecelendirilecektir.

Bugün ki dünyamızda sosyal, ekonomik ve teknolojik ilerlemeler hızla değişmekte ve bu değişimin etkileri de hayatın tüm alanlarında yaşanmaktadır. Çağımızda güncel olduğunu kabul ettiğimiz birçok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre

²⁰ C. Babadoğan: “Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. XXLL, S. 1, Ankara, 1989, s.261

içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve güncelliğini kaybedebilmektedir. Bu sebeple devletlerin, örgütlerin ve bireylerin çağın devamlı değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek adına hızlı bir rekabet ve değişim içerisinde yer almaları zorunlu olmuştur. “Bu bağlamda söz konusu değişikliklere uyum sağlamak için kullanılan en önemli faktörlerden biri de hizmet içi eğitimlerdir. Fakat hizmet içi eğitimin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için sağlanması gereken bazı temel şartlar da mevcuttur. Bu şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Eğitimin sürekliliğini sağlamak,
- Eğitim olanağını herkese eşit olarak sunmak,
- Eğitimi alacak kişilerin eğitime etkin bir şekilde katılımlarını sağlamak ve
- Eğitim alan kişilerin eğitim sonunda iyi yetiştirilmiş olmalarını sağlamaktır.”²¹

İşletmelerde amaçlara sağlıklı ulaşmada insan faktörü çok önemli yer tutmaktadır. Hizmet içi eğitimde; öncelikler verilen görevi en iyi şekilde yapabilecek bilgi, beceri ve tutumu kazanmış personel yetiştirmek olmalıdır. Bölgesinde ve dünyada rekabet üstünlüğü sağlayacak sürdürülebilir, yenilikçi, uygulanabilir eğitim yöntemleri kullanılarak iş görenler ve yöneticiler eğitilmelidir.

Öncelikli olarak kriz durumlarında üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek, en az kayıpla krizi atlatabilecek, sahip olduğu gücü gereken yer ve zamanda, tam kapasite ve verimlilikte kullanabilecek, hızlı tepki gösterebilecek eğitim düzeyini yakalayan personel yetiştirilmesi amaçlanmalıdır. Tüm işletme sahip ve yöneticilerin; çalışanlarının eğitimlerinden sorumlu olduklarının bilincinde olmalarını ve kriz anlarında çalışanların ne yapacağı, nasıl yapacağı, ne zaman yapacağı, nerede ve kiminle yapması gerektiğine yönelik eğitimlere ağırlık verilmelidir.

Hizmet içi eğitimler, işletmelerde devamlı olarak kullanılan eğitim yöntemlerinin başında gelmektedir. Belirli sürelerle devam eden bu faaliyetler işletmelere ilave mali masraflar çıkarmaktadır. Fakat kazandırdıkları göz önüne alındığında eğitime ayrılan maliyetler çok düşük seviyelerde kalabilmektedir. İşletmeler; iş görenlerin eğitim noksanlıklarına bağlı olarak meydana gelen kazalar

²¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994, s.260

neticesinde çok ağır maliyetler ödemek zorunda kalabilmektedirler. Günümüzün rekabet koşullarına paralel olarak işletmeler de günün değişen ve gelişen şartlarına göre hedeflerini güncellemek zorunda kalmaktadır. Sahip oldukları insan kaynaklarını da hizmet içi eğitimlerle bu şartlara hazırlamalıdır. İşletmede üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini yükseltmek, üretimde verimlilik ve hatasız üretimi sağlamak, malzeme ve enerji israfını önlemek, üretim araç ve gereçlerini tam randımanlı kullanmak, teknolojiyi takip etmek, gelişmeleri ve yenilikleri izleyip hayata geçirmek her işletmenin amaçları arasındadır.

Günümüzün rekabet ortamına ayak uydurabilmek için, işletmeler çalışanlarının memnuniyet ve iş doyumunu sağlamak, iş hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini uygulamak, çalışanlara iş yeterliliklerini kazandırmak, rekabet etkinliğini yükseltmek, çalışanı işletmeye bağlayıp işten ayrılmaları azaltmak, öncelikli olarak da çevresinde, bölgesinde, ülkesinde, uluslararası alanda saygınlığını artırmak amacıyla olmalıdır.

Hizmet içi eğitimde temel hedeflerin başında; işletmenin bekası, sürekliliği, rekabet üstünlüğü, sosyal sorumluluğu tüm idareci ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, özümsemi ve sahiplenmesi sağlanarak nazari ve uygulamalı senaryolarla yapılması, belirli aralıklarla da uygulanarak bilgi ve becerilerin tazelenmesi gelmelidir. Hizmet içi eğitimler; kriz gelmeden önce önlem alabilmeyi, krizi hissetmeyi, teşhis, takip ve kontrol edebilmeyi kapsamalı ve her ortamda esnek ve çabuk hareket edebilme yöntemlerini içermelidir.

İşletmelerde verilecek hizmet içi eğitim; insan gücünün yapısını biçimlendirebilen, üst düzey niteliklere sahip, çağın ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu içselleştirmiş, yaşam boyu eğitim felsefesine bağlı, inanmış personel yetiştirmeye yönelik olmalıdır. İşletmenin her çalışanını, temel değerlere bağlı ve bu değerlerin de çalışanlar tarafından özümsemiğine yönelik olmalıdır.

Hizmet içi eğitimlerde; verimliliği arttıracak her türlü önlem alınmalı, eğitim faaliyetlerinde yer alan tüm girdiler eğitim hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmalıdır. Eğitimlerde; işletme çalışanlarının düşünsel yeterliliği yüksek, geleceği ön gören, araştıran, yaşadığı anın ulusal ve evrensel değerlerini analiz

edebilen, bilgi teknolojilerinin olanaklarını kullanan ve kendini tanıyan bireyler olması yönünde ki değerlere ağırlık verilmelidir.

“Hizmet içi eğitimin genel amaçlarını: Çalışanların verimliliğini arttırmak, öğrenme sürecini hızlandırmak, aksaklıkların giderilmesi ve eksikliklerin tamamlanmasını sağlamak, moral ve motivasyonu güçlendirmek, kariyer gelişmelerine imkân vermek gibi maddelerle sıralayabiliriz.”²² İşletmeler, çalışanlarına yaptıkları işlerin pratik ve tasarrufu yöntemlerini öğreterek maliyetlerde düşüş sağlayabilirler. Çalışanların acemilik süreleri hizmet içi eğitimlerle kısaltılarak ehil hale getirilip iş üretme başarıları arttırılabilir.

Eylem, işlem ve tutumlarda görülen ortak yetersizlik ve eksiklikler hizmet içi eğitimlerle giderilebilir. Önceki uygulamalara bağlılık, iş sahiplerine karşı duyarsızlık, olumsuz halkla ilişkiler, işleri savsaklama veya sabotaj etme, sorumluluktan kaçınma, risklerden çekinme, kararsızlık gibi olumsuz alışkanlıkların bir kısmı hizmet içi eğitimlerle önlenabilir veya düzeltilebilir. Çalışanlara, takım ruhunu kazandırmak, meslek sevgisini aşılıp işletmeye bağlamak yine hizmet içi eğitimle sağlanabilir. Hizmet içi eğitimlerle çalışanların önü açılarak hem üst kademelere çıkmaları hem de kariyer için işi daha iyi yapıp takdir edilme hisleri de dikkate alınmış olur.

Hizmet içi eğitim programlarının bireysel ve kurumsal amaç ve yararlarının insan kaynakları uzmanları tarafından bilinmesi çok önemlidir. Hizmet içi eğitim çok maliyetli ve uzun zaman alan bir süreç olduğundan insan kaynakları uzmanlarının kimlerin hangi eğitime ihtiyaçları olduğunu en iyi şekilde plânlamaları gerekmektedir. “Hizmet içi eğitim sadece eğitim yapılmış olmak için yapılmamalı, doğru zamanda, doğru kişilere verilmesi gerekmektedir.”²³ Bazı iş alanlarında işe yeni giren çalışana yapacağı işi bilmeyen farklı bir alanın usta başısı eğitim verirse verimli sonuç alınamaz. Eğitimi verenlerle alanlar uyumlu olmalıdırlar.

İşletmeler; hizmet içi eğitimlerle, profesyonelliğin ve takım ruhunun, eğitim, öğretim, deneyim ve bireysel çabaların dengeli bir şekilde birleştirilmesi ile

²² Canman, s.97

²³ S. Kartoğlu, İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, (SBE), (YYLT), İstanbul, 2007, s.17

sağlanabileceğini tüm çalışanlarına benimsetmeli ve önemine dikkat çekmelidir. Dayanışma, birlik ve beraberliğin başarılarında ki etkinliği, işletme kültürünün sürekliliğinde ki payı unutulmamalıdır.

İşletmelerde verilecek hizmet içi eğitimlerde; çağdaş eğitim yöntemlerinden faydalanılarak ezberden uzak, eğitilene merkeze alan bir anlayışla öğrenmenin öğrenilmesi, yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi ve problem çözme becerisinin kazandırılması amaçlanmalıdır. İşletme faaliyetlerinde karşılaşılan her yeni durum ve olaylardan elde edilen kazanımların ilgili eğitim programlarına aktarılması sağlanarak eğitim, öğretim faaliyetlerinin güncelliği sağlanmalıdır.

İnsan sosyal bir varlık olduğundan duygularının, hislerinin, düşüncelerinin, hayallerinin yönetilmesi, bilinmesi, tahmini çok zordur. Bu yüzden de verilecek eğitim içerikleri ve eğitmenlerin durumu çok önemlidir. “Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurularak hareket edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

- Hizmet içi eğitim amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları sağlanabilen ortamla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimleri de kapsamlı ve karşılamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimlerini ve kurum hedefleri ile tutarlı ve dengeli olmalıdır.
- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar hizmet içi eğitimin, sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları yenilik ve değişimlere göre geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.”²⁴

²⁴ Taymaz, s.5

Hizmet içi eğitimlerde; gelecekte varılması planlanan amaçlar ve yürürlüğe girecek projeler kapsamında; ihtiyaç duyulan personel profiline yetiştirilmesine yönelik eğitim programları hazırlanmalı, sorgulama, güncelleme, geliştirme çabası içinde olunmalıdır. Eğitim sistemi içinde ki okul ve eğitim merkezlerinde görevli eğitici, öğretim elemanı, öğretmen seçimi konusunda hassas olmalı ve finansal harcamalardan kaçınılmamalıdır.

Eğitimin ekonomik amacı, üretim için eğitim sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devriminden günümüze kadar işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en minimum bir maliyetle en maksimum seviyeye yükseltmek olarak tanımlanabilir. İşletmelerin maksimum kar elde etme amaçlarına ulaşabilmelerinin özünde eğitilmiş insan olduğu düşünülürse eğitime ayrılan maliyet ve zaman işletmelerin yüzünü fazlasıyla ağartacaktır. Çalışanların bilgi ve beceri zayıflıkları işletmeleri sıkıntıya sokmakta hatta iflasa sürükleyebilmektedirler.

İşletmelerin buldukları çevrede sosyal sorumlulukları olsa da öncelikli amaçları yüksek kar elde etmektir. Bu yüzden en az harcamayla üretim ve hizmet verip yüksek kar etmeyi isterler. “Hizmet içi eğitimin amacı kısaca, üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeyde gerçekleştirmek şeklinde ifade edilebilir. Bu temel ekonomik amaca uygun olarak bir takım alt ekonomik amaçları da şu şekilde sıralayabilmek mümkündür.

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,
- Firelerin azaltılması,
- İş kazalarında azalma,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma,
- Bakım- onarım giderlerinde azalma,
- Kontrol ve denetimde azalma,
- İş yapma metotlarında gelişme,

- Hata oranlarında düşme.²⁵

İşletmelerde verilen hizmet içi eğitimlerin çalışanlar üzerinde de olumlu etkileri olmaktadır. Çalışanların girişimciliği artarak özgüvenleri artar, kendi amaçları ve işletmenin amaçları bütünleşir. “Yukarıdaki amaçlara ilave olarak sıralanabilecek amaçlar ise aşağıdaki gibidir.

- Üretim artışı,
- Standardizasyonu sağlama,
- Daha az personelle çalışma,
- Fazla mesaide azalma,
- Harcanan malzemede azalma.²⁶

İşletmelerin; kar etme amaçları kadar sosyal sorumlulukları da vardır. Bu sosyal sorumluluklarının yerine başarıyla getirilmesinde en büyük görev çalışanlarına düşmektedir. İnsan; bir makine değildir, yağı, suyu, yakıtı verilip komutla, düğmeye basmakla çalıştırılmaz. İnsan; duyguları, hisleri, hayalleri olan sosyal bir varlıktır. Bu anlamda insan beynini yönetmek kolay olmayacaktır. İsteklendirilmesi çaba, gayret ve özverili çalışma gerektirir.

Rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı yetişmiş insan olduğundan mensubu olduğu işletmesini de en üst seviyede temsil edecek yine kendisidir. Kendisini sahip olduğu işletmesinin sahibi, ortağı gibi görüp kişisel amaçlarını işletmesinin amaçlarıyla bir araya getirerek büyük başarılar imza atabilir. Kendisine değer verildiğini, kararlara katılım yapabildiğini, işletmenin parçası kabul edildiğini hisseden insan işletmesini de zor anlarında yalnız bırakmaz.

İş görenlerin motive edilmesiyle işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmekte çok daha başarılı olacaklardır. Duyguları, hayalleri, hisleri olan insanı yönetmek çok üstün meziyetler gerektirir. Yöneticisi tarafından sırtı sıvazlanan iş görenin başarısı çok yüksek olur. Bunu fark edebilen işletmeler eğitim programlarında sosyal ve psikoloji konularına ağırlık vermektedirler.

²⁵ Şimşek-Öge, s.234

²⁶ Z.Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Bursa, 1997, s. 113

Hizmet içi eğitim uygulamalarıyla işletmelerin en önemli rekabet gücü olan insan kaynağına yatırım yapılmaktadır. Yetişmiş insan gücünü sağlayan işletmeler günümüz ortamının hızına ayak uydurabilmektedirler. “Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmenin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.”²⁷

Hizmet içi eğitimlerin işletmeler açısından rekabet ve performansa olan olumlu etkileri bir yana; rekabet, insanın kendisiyle rekabeti ve performans insanın olabileceğinin en iyisi olma çabası olarak tanımlandığında hizmet içi eğitimin örgütsel hedeflerin yanı sıra kişisel hedeflere de erişimde etkin bir araç olarak kullanılacağı ortadadır.

İyi eğitilmiş bireyler; mutlu ailelerin oluşmasına, sağlıklı çocukların yetişmesine, kültürel zenginliklerin korunmasına vesile olurlar. Aile içinde bağlılıkların güçlenmesiyle büyüklere saygı, küçüklere sevgi seli oluşur. Sağlıklı ailelerle sağlıklı toplumlar oluşarak başarılı, saygın ülkeler oluşur. Böylece dünya üzerinde etkinliği olan, dik kalabilen, devamlılığı yaşayabilen devlet olunur.

İşletmeler; hizmet içi eğitim faaliyetlerinde maliyet, etkinlik faktörünü göz önünde bulundurmalı, eğitim ve öğretim hedeflerine uygun olarak her türlü teknolojik imkânlardan yararlanmalıdır. Çok az maliyetlerle yapılacak eğitim eksiklikleri sonucunda yapılan iş gören hataları işletmeleri çok büyük sıkıntılara sürükleyebilmekte, hatta iflasına sebebiyet verebilmektedir.

Günümüzde meydana gelen kazalara bakıldığında; işletmelerin düştüğü sıkıntıların temelinde insan faktörünün ön planda olduğu görülmektedir. Eğitimsiz insanların sebep olduğu küçük hatalar sonucunda yaşanan sıkıntılar işletmeleri çok zor durumlara düşürmektedirler. Maddi ve manevi yaralar çok büyük olmakta,

²⁷ Sakaoğulları, s.49

özellikle de can kayıpları çok büyük ve onarılamayacak acılar yaşanmasına yol açmaktadır.

Eğitimsiz çalışanların; kriz zamanlarında bağlı oldukları işletmeler hakkında olumsuz konuşmaları, hatalı beyanat vermeleri, bir nevi işletmelerine sırt çevirip aleyhte olmaları işletmeleri çok zor durumlara düşürmektedir. Çalışanların; işletme kültürüne bağlanmaları, işletme etik kurallarına saygı duymaları, işletmenin bir parçası olduklarının hissedilmesi, işletmenin sahibiymiş gibi bilinçlendirilmesi amaçlanmalı ve eğitim programlarına alınmalıdır.

“Sonuç olarak, eğitimde ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik iki amacı vardır. Bu iki amaç bir birinden ayırt edilemez. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.”²⁸ İşletmeler için hizmet içi eğitimin ne kadar çok önemli olduğu işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından kavranıldığı zaman bu eğitimlere yeterli kaynak ve zaman ayrıtılabilecektir. O zaman hedeflenen amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.

1.5.Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

İşletmede ki tüm çalışanların, her türlü zorluğu tam olarak görebilmesi ve başarıyla üstesinden gelebilecek şekilde bilgi ve tecrübeyle donatılması ilke edinilmelidir. Temel ilke olarak; çalışanlara her şeyi öğretmek yerine, neyin ne amaçla, ne kadar öğretilmesi gerektiği, bilgiye nasıl ulaşacağı ve bilginin nasıl kullanılacağı öğretilmelidir. İşletmelerde Eğitim ve Öğretim Sisteminin temel ilkelerini aşağıda ki gibi ön görebiliriz.

- Her Seviyede Kalite: Eğitim ve öğretimin amacına ulaşması için öncelikle başlangıçtan itibaren anlama ve uygulama kapasitesi gelişmiş personel temin edilmesi sağlanmalıdır.
- İnsan Odaklı: İşletmelerin en önemli kaynağı rekabet üstünlüğü sağlayacak eğitilmiş insan gücüdür. İnsana yapılan yatırımlardan işletmeler kaçmamalıdır. Eğitim ve

²⁸ Sabuncuoğlu, s.114

öğretimde, eğitimin merkezinde eğitilenin yer aldığı bir anlayışla öğrenmeyi öğrenmenin uygulanabileceği eğitim ortamı sağlanmalıdır.

- Gerçekçi: Eğitim ve öğretim; gerçek bilgi durum ve şartları kapsayacak şekilde planlanmalı ve icra edilmelidir. Gerçekleştirilmesi ve pratik olarak uygulanması; zaman, imkân ve diğer koşullar bakımından mümkün olmayan planlama ve uygulamalar yapılmamalı, olumlu ve olumsuz abartılı tutum ve davranışlarda bulunulmamalıdır. Eğitimlerde mümkün olduğunca personelin ve işletmenin değişken durumlara uyum sağlamasını kolaylaştıracak, gerçek koşulları yansıtan eğitim ve tatbikat senaryoları uygulanmalıdır.
- Maliyet-Etkin: Bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek amacıyla verilecek eğitimlerin planlanması ve uygulanmasında, daima kısıtlı kaynak ve imkânlar dikkate alınmalı, eğitim programlarının hazırlanmasında, daha düşük maliyetle gerçekçi ve etkin eğitim verilmesine özen gösterilmelidir. Konu hakkında eğitim verecek eğiticilerin bilgi ve becerilerinin düzeyi iyi olmalı ve eğitimde etkinlik göstermelerine dikkat edilmelidir.
- Esnek: Eğitim programları ve senaryoları kavram ve fikirlere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olarak tasarlanmalıdır. Güncel konseptleri takip eden eğitim programları, personelin ve işletmelerin dinamik ortamlara uyum sağlayabilecekleri şekilde hazırlanmalı ve bu amaçla uygulanmalıdır.
- Çok Yönlü: İşletmenin tüm birimlerini kapsayacak ve tüm birimlerine uyumlu olabilecek bir bütün olarak uygulanabilecek eğitim programları tasarlanmalıdır. İşletmenin bazı bölüm çalışanları göz ardı edilmemelidir. Çok küçük, basit görülen bilgilerin, tecrübelerin işlenmediği eğitim eksikliklerinin sebep olduğu küçük kazalar büyük kazaları beraberinde getirerek çok büyük zararlara yol açabilir. İş görenin bilgi ve beceri eksikliğinden meydana gelen hatalı davranışına bağlı küçük bir kaynak kıvılcımı koca bir fabrikayı küle çevirebilir.
- İş Birliği: İşletmelerde uygulanacak eğitim programları, değişen durum ve işletmenin görev gereksinimlerine paralel olarak sürekli geliştirilmelidir. Hızla değişen ve gelişen günümüz teknolojisinde ulusal ve uluslararası alanda sürekliliği sağlamak

çok önem arz etmektedir. Rekabet edebilmenin en önemli kaynağı da yetişmiş insan kaynağı olduğu unutulmamalıdır.

- Sürekli Eğitim: Eğitimler, işletmenin her çalışanı için işletmeye katılımıyla başlamalı ve ihtiyaçlar doğrultusunda tüm çalışma süresi boyunca devam ettirilmelidir. Belli zaman aralıklarıyla eğitim tekrarları yapılmalı ve çalışanların bilgilerini tazelenmelidir. Ayrıca eğitim sonuçları denetlenmeli ve değerlendirilmelidir.

Hızla gelişen ve değişen dünyada yaşanan değişme ve gelişmelere ayak uydurmak, yeni teknolojik gelişmeleri takip etmek, gerektiğinde faaliyet sahalarını genişletmek ve değiştirmek, çalışanları bu gelişmeler paralelinde yetiştirmek sürekli eğitimlerle sağlanabilmektedir. Bu eğitimlerle işletme çalışanları teknolojik gelişim ve değişimlerden uzak kalmazlar ve dolayısıyla işletmelerde rekabet ortamında gücünü korumuş olur.

- Ölçülebilir: Geçerli ve güvenilir bir ölçme ve değerlendirme sistemine sahip olma, eğitim programlarının kalitesi hakkında sağlıklı geri besleme sağlar. İşletmelerde verilen eğitimin ölçme ve değerlendirilmesi; bizzat eğitimi veren işletme tarafından yapılacağı gibi dışarıdan da denetleme yaptırılabilir. Ölçme ve değerlendirmeyle eğitim sürecindeki potansiyel problemler ve personel yetersizlikleri objektif olarak tespit edilebilir. Eğitimin ölçme ve değerlendirilmesinde uygulanan üstün standartların devamlı girdi olarak alınması, çağdaş kalmayı ve dünya ile yarışır bir güç olmayı sağlar.
- Bireysel İsteklendirme(Motivasyon): İşletmenin sürekliliğinde ve başarısında insan faktörü ön planda görülmelidir. Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak üzere verilecek eğitimler gelecekte işletmeye çok kazanımlar sağlayacaktır. Bilgili insan gücünün motivasyonu da zor olmayacaktır. Motivasyonu yüksek çalışanların işletmeye katkısı zor ve sıkıntılı günlerde ortaya çıkar. Kriz zamanlarında ki sorumluluk duygusu, paylaşımları, katılımları, işletmenin sahibiymiş gibi elini taşın altına sokması, arkasını dönüp gitmemesi, fedakârlığı, işletmesine kol kanat germesi işletmenin başarısında çok önemli etkidir.

Bu yönüyle işletme sahiplerinin ve yöneticilerin çalışanlarını motive edebilmeleri, işletmenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaları, meslek sevgilerini ve işletmeye canla başla bağlılıklarını en üst seviyeye çıkarma gayretlerinin çıktıkları işletmelere çok büyük katkılar sağlayacağı gözden kaçırılmamalıdır.

- Kriz Durumlarına Odaklı: Kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliğidir. Beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliğidir. Kriz, işletmenin yaşamını tehdit eden bir durum olarak da görülebilir. Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik, belirsizlik, telaş, korku vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür.

Bu yaklaşımlar paralelinde krizi şu şekilde tanımlayabiliriz. Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, işletme tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Korku, telaş, stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz ortamında yaşanan duyguların ifadesidir diyebiliriz.

Bu tanımlara bakıldığında işletmeler açısından kriz yönetiminin hayati önemi tüm çıplaklığıyla ortaya çıkmaktadır. İşletme de ki tüm yönetici ve çalışanların hal ve davranışları kriz zamanında çok önem arz etmektedir. İşletmeler hizmet içi eğitim programlarında kriz yönetimini mutlaka işlemelidirler. Dost kötü günde belli olur söylemiyle yaklaşıldığında çalışanlarında birliği, beraberliği, fedakârlığı işletmenin sıkıntılı günlerinde ortaya çıkar.

- Müştereklik ve Çok Ulusluluk: İç ve dış diğer işletmelerin imkân ve yeteneklerinin doğru algılanması farkında lığı arttırır. Dil, kültür, coğrafya ve politik yapı farklılıkları eğitimlerde işlenmelidir.
- Gelişim Odaklı: İşletmelerde verilecek eğitim sistemi; günceli yakalama yönünde kendini sürekli yenilemelidir. Diğer işletmelerle rekabet üstünlüğünü yakalayabilecek ve ayakta kalmayı sürdürecekt eğitimli çalışanlara sahip olmak hızla

gelişen ve değişen dünyamızda İşletmeler için çok önem arz etmektedir. Hızla gelişen teknoloji, bilişim sistemleri en üst seviyede takip edilerek çalışanlar eğitilmelidir.

Genelde işletmelerde yapılan hizmet içi eğitimler belirli kesimlerin veya bireylerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine yönelik planlanır ve uygulanır. İşletme çalışanları içinde hizmet içi eğitimle bilgi ve yeteneği arttırılacak adaylar olduğu gibi üst kademe ve orta kademe idareci kadrolarının da hizmet içi eğitime ihtiyaçları vardır. İşletmenin bireyi olan en alt seviyelerde ki çaycısı, temizlikçisi vb. iş görenlerin de bu eğitimlere alınması işletmeye çok büyük faydalar sağlayacaktır. Her bireyin farklı anlama ve algılama olgusu olabilir ve bu farklılıklar eğitimlerde dikkate alınmalıdır. Hizmet içi eğitim olanaklarından her seviyede ki personel yararlandırılmalıdır. Bazen en alt seviyede ki bir iş gören aldığı hizmet içi eğitimle işletmeyi büyük kazalardan, felaketlerden kurtarabilir.

“Eğitim ve geliştirme programının başarısı için gerekli ve önemli bir diğer ilkedir. Örgüte can veren, onu dinamik tutan insan kaynaklarının bu faaliyete etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir gelişmeden bahsedilemez. Etkin katılımı sağlayabilmek için ise öncelikle çalışanları gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek gerekir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitimi almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir.”²⁹ İşletmede alınan kararlara tüm kesimlerden katılım çok önemlidir. Kararların uygulanmasında verimlilik sağlayacaktır. Çalışanları motive ederek etkin bir çalışma ortamı oluşturarak hizmet ve üretimde kaliteyi de beraberinde getirecektir.

“Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plân ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine

²⁹ Şimşek- Öge, s.235

gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.”³⁰ Her ortamda eğitilen hedef kitlenin kültürü, eğitim düzeyi, sosyal durumu çok önemli sayılmaktadır. Amaç insan eğitmek olunca eğitimle ilgili konularda itina ile seçilmelidir. Ayrıca her seviyede ki yöneticinin de eğitime katılma ihtiyacının olduğu unutulmalıdır.

1.6.Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Kamu ve özel işletmeler son yıllardaki hızlı değişimden çok fazla etkilenmektedir. Bilimsel ve teknolojik anlamdaki değişimler her alanda olduğu kamu ve özel işletmelerde de köklü değişikliklere neden olmaktadır. Ayrıca bu değişiklikler devamlılık göstermektedir. Kurumların sürekli ve hızlı olan bu değişiklikleri yakalayabilmesi, personelinin değişen ve gelişen bu şartlara uyum sağlayabilmesi ve çağın gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları sergileyebilmesinin etkin yolu hizmet içi eğitimdir.

Personelin sahip olduğu bilgileri muhafaza ederek yeni bilgilere ulaşması ve görevlerinin gerektirdiği hizmetleri en iyi şekilde yerine getirebilmesi için hizmet içi eğitimin gerekliği tartışılmayacak bir zorunluluktur. Yani bugün yaşadığımız dünyada hizmet içi eğitim işletme ve iş görenleri için zorunlu olan bir etkinliktir. Bu nedenle bütün işletmeler en çok yatırımı eğitim programlarına yapmak zorundadır.

Hızla değişen bir dünya ve zorlu rekabet koşulları içinde faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmeleri, sahip oldukları mali, fiziksel ve beşeri kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Genelde işletmeler, özelde hizmet sektöründe yer alan işletmeler müşteriye sunulan ürün/hizmet kalitesinin temel belirleyicisi beşeri sermayeleri olmaktadır.

O halde, dışarıdan gelen devamlı gelişim baskılarıyla başa çıkabilmek için beşeri sermayenin yeni bilgi ve becerilerle donatılması, değişikliklere uyarlanması ve gelecekte meydana gelebilecek gelişmelere hazırlıklı olması kaçınılmazdır. Hizmet içi eğitim, beşeri sermayeyi bu anlamda geliştirecek bir insan kaynakları yönetimi uygulaması gereği olarak lüzumlu görmektedir.

³⁰ Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.117

İşletmelerde üstlenilen görev, hedef ve stratejik amaçlar çerçevesinde, bünyelerinde bulunan görevlerin, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine göre yürütülebilmesi ve bilgi ve teknolojiadaki değişim ve gelişime paralel değişen ve gelişen ihtiyaçların yerine getirilmesi için işletme personelinin niteliğinin yükseltilmesi şarttır. Bu yönüyle işletmelerin, konuyla ilgili mevzuat çerçevesinde, personelinin hizmet içinde eğitilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına ağırlık kazandırmaları gerekmektedir. Bu nedendir ki hizmet içi eğitimin işletmelerde uygulanması gereklilik arz etmektedir.

İş hayatı öncesinde ki okul eğitimi iş görenlerin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp, sergilemeye yeterli gelmemektedir. Bu nedenle birçok iş görenin işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini hizmet içi eğitimle geliştirdikleri görülmektedir. Farklı iş sahalarında yalnız okulda öğretilen bilgiler ile çözümlenmeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda işletmesinde ki işine uyum sağlayabilmesi için çalışanın işiyle ilgili eğitime gereksinim duymaktadır.

Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı devamlı olarak değişmekte ve gelişmektedir. İş görenlerin bu yeniliklere uyumu hizmet içi eğitimle sağlanabilir. Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanında yeni bilgi, teknik ve araçlar hakkında çalışanları öğrenmeye, yetişmeye zorlamaktadır. Bilgiyi ve kuramsal düşünceleri kullanmayı bilen işletme sahip ve yöneticileri daha etkili olarak verimliliği arttırabilmek için hizmet içi eğitimin gerekliliğinin farkına varmak sorumluluğunu taşımalıdır.

Çalışanların, işletmesinin hedeflerini gerçekleştirebilmek için istenilen yeterlikte olması gerekmekte, bu sürecin yerine getirilebilmesi ise hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde hizmet içi eğitimi zorunlu kılan sebeplerin yöneticiler tarafından çok iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Teknik ve bilimde görülen hızlı gelişme ve değişimler işletmelerde uygulanmakta olan birçok bilgi, teknik ve yöntemleri yetersiz görmekte, faaliyetlerinde değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğuna ihtiyaç duymaktadır. İş görenlerin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği bu aşamada verilen bilgiler daha çok

teorik bilgiye dayandığından, hizmetlere yönelik olmamakta ve bunun sonucu olarak hizmet içi eğitim, bilgi ve beceri kazandırmada zorunlu olmaktadır.

İşletmelerde kariyer düşüncesi giderek önem kazanmaktadır. İşletmelere iş görenler genç yaşlarda hizmete alınır ve hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazandırılır. Bunun süreklilik kazanarak, her seviyede ki iş görenin her aşamada mesleki gelişmeye tabi tutulması önemlidir. Bazı bilgi ve beceriler iş başında kazanılır. Bu görevlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi ve beceriler ancak işe başladıktan sonra kazanılabilir.

İş gören nerede olursa olsun gelişme ve kariyer yapma ihtiyacı duyar. İş görenin gelişme ve yükselme arzusu bir tatmin olarak görülebilir. İş gören açısından bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için elverişli ortam gereklidir ve neticede kişisel tatmin de gerçekleşmiş olmaktadır.

Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi şansa bırakmayıp sistemli bir duruma getirir. Çünkü öğrenme sürekli bir eylemdir. Ayrıca hizmet içi eğitim, öğrenmeyi mantıklı bir çerçeveye yerleştirerek iş görenin işbaşı ve iş dışında sağlıklı ilişkiler kurmasına da imkân verir. İş görenin tanışma, kaynaşma ve motivasyon ihtiyacı, iş görenler arasındaki diyalog, etkileşim ve motivasyon açısından ortak bir zemin hazırlar.

İnsanın içinde yaşadığı topluma intibak sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, yetenek ve alışkanlıklar öğretilmektedir. Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, öğretim kurumlarında verilen eğitimin ileriki meslek hayatında çalışanlara istenen etkinliği sağlayamamaktadır. İşletmeler açısından ekonomik anlamda gelişmişlik, işgücünde ileri bir hizmet içi eğitim almayı gerektirir. Yüksek nitelikli bir işgücü işletmeler ve toplumsal sosyal sorumluluklar bakımından çok gerekli sayılmaktadır.

İşletmelerce hizmet içi eğitim çok dikkate değer bir yatırım olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde ki ortak sorunlardan biri, çalışan personel niteliklerinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği özellikler ile çalışan bireylerin sahip oldukları yetenekler arasındaki uyum eksiklikleridir, bu anlamda iş

gören insan gücünü geliştirme işlevlerinin gerekliliğini işletme sahipleri çok önemli bulmaktadırlar.

Yeterlik bakımından işin gereklerini yerine getiremeyen iş gören personel işletmenin hedefleri ve başarısı yönünden önemli bir problemdir. Hizmet içi eğitim bu problemi çözmek için en iyi ve etkili kanallardan biridir. Hızla değişen teknolojik günümüzde çevresel şartların ve iş gereklerini daha evvel alınmış eğitimle yerine getirmekte güçlük çeken iş görenin hizmet içinde eğitilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe daha da anlaşılmaktadır.

Okullarda verilen eğitimler, kişinin becerilerini açığa çıkarmakta yeterli olamadığından, iş hayatına atıldığında bireyler iş ortamlarında hizmet içi eğitimlere alınarak gizli kalmış becerileri ortaya çıkarılabilir ve verimliliğe aktarılabilir. Meslekler okul eğitimleriyle öğrenilemeyeceğinden iş başında çalışanın eğitilmesi bir gereklilik olmaktadır. İşletmeler personel alırken işin gerektirdiği yeterliklerin yanı sıra, değişime ve gelişmelere kolay uyum sağlayabilecek yetenekte iş gören seçilmesine dikkat ederler. İş görenin ortama uyum gösterme yeteneği hizmet içinde verilen eğitimlerle sağlanabilir.

Kültürel, sosyal, ekonomik, teknolojik değişim ve gelişmelere paralel olarak hizmet sektöründe de, teknik araç ve cihazların kullanımlarında da eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan bu değişimlere ayak uydurmanın yolu da hizmet içi eğitimlerden geçmektedir. İşletmeler, bilgi yüklü iş gören istemektedir ve iş görenden etkinlik ve verimlilik beklemektedir.

İşletmeler, yüksek maliyetlerle aldıkları makine ve cihazların kullanılmasını iyi bilen çalışanlar isterler. Ancak okullarda ki eğitimlerle iş ortamının da ki bilgi ve becerinin kazanılamayacağını dikkate alarak hizmet içi eğitimi gerekli görürler. Bunu yanında üretim ve hizmet sektöründe imalat ile ilgili bilgi ve yetenek ihtiyaçlarının okullar da ki eğitimle alınmadığını bildiklerinden eğitim programlarına bu tür eğitimler koyarlar.

“İş görenlerin kendilerindeki yetenekleri bulup geliştirmesi, işindeki sorunları çözmesi, toplumun ilerlemesine ayak uydurması, hatta toplumun ilerlemesini

sağlaması, bilim ve teknolojinin yeni buluşlarından yararlanması açılarından sürekli olarak kendilerini hizmet süresince yetiştirmesi gerekmektedir.”³¹ İşletmede çalışan tüm personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerin uygulanması çok gerekli kabul edilmektedir. Çağın hızlı değişim ve gelişimi bu gerekliliği gün geçtikçe daha da hissettirmektedir.

“Hemen her kurumda çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamaması karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engel durumunu ortadan kaldırmak için kullanılacak en iyi ve en etkili süreçlerden biridir. Bu nedenlere bağlı olarak hızlı değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, önceden görmüş oldukları eğitim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır.”³² İşletmeler işe alımlarda zaman zaman iş gereklerine uygun yetenekte personel alamamaktadırlar. Yapılacak işe göre iş görenin eğitilip ehil hale getirilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir.

Günümüzde meydana gelen iş kazalarının nedenleri analiz edildiğinde iş gören kitlesinin iş yapma bilgi ve becerilerinin eksikliği görülebilmektedir. “Genel olarak örgütlerde eğitimin gerekliliği üç temel amaca dayandırılmıştır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yeni bilgilerin sunulması,
- Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- İş görenlerde tatmin yaratılması.”³³

Günümüzde yaşanan gelişmelere ve değişmelere paralel olarak kazanılan tecrübelerle göre yeni gereksinimlerde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler de yeni çıkan bu pozisyonlara göre hizmet içi eğitim programları uygulamalarına gitmek zorundadırlar. “Yeni iş görenleri işe alıştırmak, başarıyı arttırmak, aynı başarı

³¹ İ. E Başaran, 8952 İlk ve Orta Dereceli Okul Öğretmeninin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Araştırması, (Ed. H. Aytaş), Ankara, 2009, s.14

³² Taymaz, s. 7

³³ T.Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996, s.140

düzeşini sürekli kılmak ve insan kaynağını yeni işlere hazırlamak gibi insan kaynağının eğitime yönlendiren başlıca nedenleri de sayabiliriz.”³⁴

İşletmelerde işe yeni girenler her ne kadar bazı yeteneklere sahip olsalar da, yeni iş, yeni bazı yeteneklerin bilinmesini gerekli kılar. Üretim ve işgücü harcamaları, kalite, verimlilik konularındaki rakamsal veriler değerlendirilerek mevcut performansın eğitim kanalıyla yükseltilmesine önem verilmelidir. Belirli bir kademedeki çalışan yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve yetenekleri kazanamadığında kalifiye olamama durumuna düşebilir. Ayrıca bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki çalışanlardan faydalanmak gerektiğinde, genellikle bir ilave eğitim ihtiyacı duyulmaktadır.

1.7.Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararları

Hizmet içi eğitim, işletmelerin çalışanlarına yaptıkları en önemli yatırımların başında gelmektedir. Personele verilen eğitimin faydalarına bakıldığında alınan verimin yapılan diğer yatırım sonuçlarıyla karşılaştırıldığında insana yapılan eğitim harcamalarının kat kat geri döndüğü görülmektedir. Personel eğitiminin yalnızca işletmeye fayda getirdiğini söylemek de eksik olur. Personel eğitiminin çok önemli bir yönü de kendisine kazandırdığı üstünlüklerdir.

İşletmelerde hizmet içi eğitimler, çalışanların eğitim ihtiyacını gidermek, işletmenin planlamış olduğu hedeflerine erişmede emek faktöründen istenen etkinliği sağlamak için programlanır ve yapılır. Eğitimden beklenen faydalar hedeflerin kapsamında yer alır. İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimler kişiye icra edeceği mesleğiyle ilgili bilgi, yetenek ve davranışlar kazandırmak için yapıldığından mesleki eğitim özelliği taşır. Bu sebeple meslek eğitiminden istenen faydalarla yakın bir ilişkisi vardır ve değerlendirme de bu yönüyle yapılır. Hizmet içi eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi için işletme/kişi ihtiyaç ve isteklerinin dengeli olarak karşılanması dikkate alınmalıdır.

Hizmet içi eğitimin yararlarını; işletmeler açısından, yöneticiler açısından, çalışanlar açısından ve toplumsal açıdan olmak üzere dört ayrı grupta inceleyebiliriz.

³⁴ Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.200

İşletmelerde eğitim, yalnızca yeni iş görenler için değil, aynı zamanda tecrübeli olanlar için de uygulanır. Eğitim yoluyla halen çalışmakta olan tecrübeli iş görenin bilgi ve yeteneklerinin artırılması mümkündür. Bir başka yönden eğitim, çalışanların başarı seviyelerinin artmasına destek olur.

İşletme çalışanlarının örgütsel anlamda sosyal ve kültürel etik kurallarının öğrenilmesini sağlar, işletmenin rekabet ortamında ki yerini korumasına destek verir, şirket imajının yükselmesine yardımcı olur, işletmenin verimli, sürdürülebilir ve tutarlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur. Çalışanların şirketin kar yükseltme olgusunu arttırır.

Tablo 1. Hizmet içi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yararları

Kurumsal Yararlar	Bireysel Yararlar
1-Personel tatmini artar	1-İşinden memnuniyet artar
2-Ürünün maliyeti azalır	2-Güdülenir
3-Ürünün kalitesi yükselir	3-Kazancı artar
4-Üretim zamanında yapılır	4-Yeterlik kazanır
5-Verimlilik artar	5-Ufkunu genişletir
6-İletişim kolaylıkla sağlanır	6-Çekingenliği azalır
7-İş güvenliği sağlanır	7-Yenilikleri izler
8-Gelişmelere uyum sağlanır	8-Terfi eder
9-İşten ayrılmalar azalır	9-İş kazalarından korunur
10-Kontrol işlem yükü azalır	10-İş yerine uyum sağlar
11-Bakım, onarım giderleri azalır	11-İnsan ilişkileri artar
12-Kurum kendisini kolaylıkla yeniler	12-İşinde devamsızlık yapmaz
13-Teknoloji üretilir ve uygulanır	13-Başarısını arttırır
14-İş kazaları azalır	
15-Meslek hastalıkları önlenir	
16-İş metotları geliştirilir	
17-İşletmenin imajı düzelir	

Kaynak: A. NoeRaymond, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev.C.Çetin), İstanbul, 1999.

İşletmelerde iş görenlerin belirli bir zamanda, belirli şartlar altında yapmış oldukları iş miktarında yükseliş ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü iş görenler, eğitim yoluyla işlerini daha etkili bir şekilde yapar düzeye gelirler. Ayrıca kaliteli eğitilen çalışanların işbirliği yönleri artar ve çalışmalarında doğru işler

yapma oranları artar. Bu sebeple eğitilmiş çalışanların gereğinden fazla kontrol edilmelerine gerek kalmaz. Çünkü eğitim almalarıyla, aynı zamanda kendilerini kontrol etme ve denetleme kabiliyetleri yükselir, sorumluluk duyguları gelişir.

İşçi-İşveren ilişkilerini geliştirir, Örgütsel vizyon ve misyonun benimsenmesini ve hayata geçirilmesini sağlar, örgütün karar alma ve problem çözme yükseltir, örgütsel gelişmeyi tetikler, üretim, yönetim ve personel girdi masraflarında tasarruf sağlar, idareci üst personel ile alt seviye çalışanlar arasında ki ilişkileri geliştirir,

Tüm bölümlerde, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır, işletme çalışanlarının meslek sevgilerini arttırarak iş yapma isteklendirmelerini yükseltir, personelin moralini yükseltir. İşletmenin kendi iç kaynaklardan personel teminini katkı sağlar, yükseltir, işletme çalışanlarının liderlik ve öncülük becerilerini ve olumlu davranış tutumlarını yükseltir.

Şirket çalışanlarının şirketlerine sahiplenme davranış ve tutumlarının yükselmesiyle bireyler arası iletişim artar ve gelişmelere ve değişikliklere olan karşı koymalar düşer. Çalışanların hizmet ve üretim kalitesinin artışıyla şirket verimliliği yükselir. Ürün miktarında artış, maliyetinde düşüş, kalitesinde yükselme ve istenilen zamanda müşteriye ulaşımıyla şirket güvenilirliği sağlanır.

İşletme çalışanları İş güvenliği ve sağlığı konularında bilinçlenerek, kaliteli işgücü artar, üretim kayıpları düşer, makine, teçhizat, araç ve gereçlerin hor kullanımları azalır. Bakım, onarım giderlerinin düşmesinin yanında iş kazalarının da önemli derecede düşmesi sağlanır. Meslek rahatsızlıkları azalır, iş yöntem ve teknikleri gelişerek iş kalitesi artar, hatalı imalat azalır, malzeme, üretim ve enerji harcamaları düşer. İşletme çalışanlarının şikâyetlerinde önemli derecede düşüşler görülür, disiplin problemleri çözülür, çalışanlar bir birini tanıyarak kaynaşma sağlanır, kişisel sorunlar, anlaşmazlıklar kolay çözülür, sosyal ilişkiler artar, iş bırakma oranı düşer, denetim işlem ve yükü azalır, işletmenin kendi alanında ki rekabet gücü artar ve işletme kendisini gelişen ve değişen şartlara göre yeniler.

Hizmet içi eğitimin, yönetici açısından yararlarına bakıldığında işletme içinde ki hiyerarşik işleyişin sağlıklı işleyişiyle çok yakından ilgisi vardır. İşletme sahipleri ve idareci kadrolar hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve de sonucunda sağladığı yararlarla olan inanç ve güvenleri tam olmalıdır. Hizmet içi eğitimlerle çalışanların geliştirilmesiyle işletmenin kazanımlarının önemini idrak etmeleri ve de eğitim harcamalarından kesintiye gitmemelidirler. Yönetici kadrolar da bu konuda eğitilerek bilinçlendirilmelidirler. İşletme de ki disiplinin sağlanması, uyuşmazlıkların giderilmesi, diğer işletmelerle iyi ilişkiler, müşteri hizmetlerinde memnuniyet, rekabette sürdürülebilirlik yöneticilerin marifetindedir. ”Bunlara ilave olarak yönetim bakımından hizmet içi eğitim biriminin üst kademe yöneticisine yakın olması, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alması yetki ve sorumluluk sınırlarını genişletebileceği de söylenebilir.”³⁵

Hizmet içi eğitimin çalışan açısından yararlarına bakıldığında, işletme çalışanları işgücü piyasasındaki yetenek ve beceri güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim desteğiyle kazanırlar. Şüphesiz yeni bilgi ve yeteneklere sahip olan iş görenler, işletme için önemli bir kaynak güç olarak kabul edilirler. Bunun yanında eğitim, çalışanların başarı göstermelerine ve daha üst seviyelere terfi etme imkânını elde etmelerine sebep olur. İşletmelerde ki çalışanların hizmet içi eğitim programına planlanması, çalışanın kişiliğine, statüsüne, yaptığı işe değer verildiği anlamına geleceğinden işletmeye sahiplenme fikirlerini yükseltir.

“Eğitim gelişi-güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Hâlbuki geciken her dakika, örgütün aleyhine işler. Bu bakımdan birçok faktör, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel kursları oluşturmaya zorlar. Dolayısıyla iş görenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.”³⁶ Planlanan hizmet içi eğitim içeriklerinin iş görenlerin yapacağı iş gerekleri ile kendi beceri seviyeleri arasında ki denge de uyumlu olmak durumundadır. Yoksa eğitilen hedef kitle iş görenlerin eğitilmesinde zorluklar yaşanabilir.

³⁵ Taymaz, s.20

³⁶ D. Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.244

İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimlerin hem işletmeye hem de kendi personeline yararları olmaktadır. İşletme ve çalışanları bir bütün olarak görülmelidir. Personeli olmayan bir işletme düşünülemez ve işletmenin var olma sebebi de personelidir. “Personel eğitiminin işletmeye sağladığı yararlar aynı zamanda personele de yarar sağlar. Çalışanlar açısından hizmet içi eğitimin yararları şöyle sıralanabilir.

- Personeli sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir,
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini, kendine güven ve başarıya duygusunu geliştirir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini, işinden memnuniyeti artar ve kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- Kariyer gelişimine yardımcı olur, İşinden memnuniyeti artar ve kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar
- Dinlenme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltir, iş tatminini, iletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir, huzurlu olarak çalışır, morali yükselir
- Güdülenir, kazancı artabilir, ortama uyum kolaylaşır, mutluluk duyar, yeterlik kazanır,
- Ufkunu genişletir, çekingenliği azalır, yenilikleri izler, işine yatkınlığı artar, unvan elde eder,
- İş kazalarından korunur, sağlığını korur, sınama yanılma süresi azalır, yakınması azalır,
- İşyerine uyum sağlar, değeri artar, kültürünü artırır, işinde saygınlık kazanır.
- Kolaylıkla anlaşma sağlar, insan ilişkileri artar, işinde devamlı olur,
- Başarısını artırır, işyerinde yükselebilir, rolünü rahatlıkla oynar.”³⁷

Hizmet içi eğitim tekniğinin işletme ve çalışanlarına büyük fayda kazandırmasının yanında toplumsal katkıda sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Çünkü işletmelerde iş gören her personel aynı zamanda toplumun da bir yanını tamamlayan kişilerdir. İşletmeyi ayakta tutan, işletmeyi daima canlı tutan insan

³⁷ R. Geylan, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994, s. 96

kaynağı etkili ve verimli şekilde eğitim faaliyetlerine katılmadıkça günümüze ayak uydurabilen, rekabet edebilen, gelişen işletmeden söz edilemez. İşletmeler, hizmet içi eğitimlerle personelin desteği sayesinde hem toplumsal gelişmelerde ki sosyal sorumluluklarını yerine getirmede hem de kendi personelinin kariyer hedeflerinde çok önemli kazanımlara kavuşur.

1.8.Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimler etkin yapıldığında işletme ve personel yönünden çok fazla faydalar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimlerin yapılmasından sonra yapılacak değerlendirme neticesinde hedeflenen amaçlara erişilemediğinden ve beklenen faydalar sağlanmadığında hizmet içi eğitim etkinliği işletme için lüzumsuz bir maliyet olur. Hizmet içi eğitim etkinliğinin sıkıntılarının bilinmesinin yanında sınırlılıklarının da bilinmesi hizmet içi eğitim etkinliğini gereksiz maliyet unsuru olmaktan çıkarır. İşletme çalışanlarının özelliklerine ve iş gereklerine göre etkin planlanmayıp uygulanan hizmet içi eğitimler bazen boşa harcanan zaman ve mali kayıp olur.

İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimlerin yararlarının yanında bazı menfi yönleri de yaşanabilir. Bunun sebebi analiz edildiğinde yanlış planlanan eğitim içerikleri ve eğiticilerin ehil olmayışları söylenebilir. Eğer eğiticiler eğitilen kitleye uygun belirlenememişse beklenen verim alınmayabilir. “Bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getiren davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek ve ya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.

- Eğitim ihtiyacı amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz.
- Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınmaz.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.

- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez.
- Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz.
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez.”³⁸

Hizmet içi eğitimlerin faydalarının yanında dikkate alınması gereken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İşletmelerde görülen bütün problemlerin hizmet içi eğitimle çözülebileceğini sanmak hatalı olduğu gibi, hedefin hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkelerine uygun olmasını sağlamak amacıyla aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde tutulması gerekmektedir.

- Hizmet içi eğitim içerikleri, çalışanların temel bilgi ve beceri düzeyine uygun değilse istenilen başarıya erişilemez.
- İşletme çalışanı hizmet içi eğitimin faydasına inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir eğitim gerçekleşemez.
- Sorumluluğuna verilecek iş gerekleri konusunda gerekli yetkinliğe sahip olmayan adaylara verilecek hizmet içi eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitimde işin gerektirdiği nitelikte öğretici eğitmen görevlendirilememiş ise başarılı eğitim yapılmış sayılmaz.
- İşletmede ki çalışanların eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan uygulanırsa verim alınmaz. Bu tür eğitim sonucunda değerlendirme yapılmayacağından, eğitimin yararlılık ve etkinlik düzeyi tespit edilemez ve tecrübe kazanılamaz.

³⁸ H. Taymaz, Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1981, s. 16

- Hizmet içi eğitime alınan adayın amaç ve gereksinimleri göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden verimli sonuç alınmaz. Hizmet içi eğitime alınan adaya benim bu eğitim sonucunda kazancım ne olacak? sorusuna, kendini tatmin edebilecek cevap verebilmesi gerekmektedir.
- İşletmede uygulanacak hizmet içi eğitim tek bir sahada ve düzeyde uygulanmış ise beklenen fayda görülemez. Bir saha veya düzeyde iş görenlerin yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına imkân vermez ve bu nedenle de beklenen netice alınmaz,
- İşletmedeki yanlış personel yönetimi, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini düşürür. Bu durumda kişi yapılan hizmet içi eğitimin kendine bir fayda getirmeyeceği kanaatine kapılır.
- İşletmedeki organizasyon sıkıntılarında doğan problemler hizmet içi eğitim ile giderilemez. Organizasyon işleyişindeki sıkıntılar hizmet içi eğitim yoluyla kazanılan bilgi ve yeteneklerden sağlanacak faydayı menfi etkiler,

Görüldüğü gibi hizmet içi eğitim yoluyla işletmelerin hedefledikleri başarıları elde edebilmesi; öncelikle, organizasyona ait aksaklıkların giderilmesi daha sonra planlı ve programlı bir planlamaya gidilerek hizmet içi eğitimin verilmesi ile mümkün olabilecektir. İşletme personeline verilecek hizmet içi eğitim içerikleri, personel nitelikleri ve iş gerekleri göz önüne alınarak en yüksek seviyede etkinlik ve verimlilik sağlayacak şekilde planlanmalıdır.

2.HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SÜREÇLERİ

2.1.Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

“Planlama, bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.”³⁹ İşletmelerde ki hizmet içi eğitim planlamasının hedefi işinin ve sorumluluğunun idrakinde olan kontrol ve denetime açık yani hesap verebilir personel yetiştirmek olmalıdır. Çünkü sorumluluğunun farkında olan ve hesap verebilir personel yetiştirmenin en etkili yolu hizmet içi eğitimidir. Ayrıca planlamadaki temel hedeflerden biri de yüksek verim ve

³⁹ H. F. Ergül, “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, S. 7, Diyarbakır, 2006,s.57

kalitede hizmet verebilecek nitelikli personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Planlama hizmet içi eğitim sürecinin ana harcını oluşturur. Sonraki aşamalar planlamanın üstüne inşa edilir. Planlama hizmet içi eğitim programının etkili ve verimli olarak yapılabilmesi bakımından çok önem arz etmektedir. Hatta planlama yapılmadan hizmet içi eğitim etkinliğinin yapılabilmesi imkânsızdır.

İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak tespit edilir. Planlama sürecinde eğitim hizmetlerinin işletmenin hedefine yönelik olarak yapılabilmesi için ivedilikle konuyla ilgili amaçlar ve programlar tamamını oluşturan eğitim politikasının ve eğitim gereksiniminin belirlenmesi gerekir.

2.1.1.Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesi işlemi, hizmet içi eğitim süreci olan planlamanın ilk basamağını oluşturur. Hizmet içi eğitim politikasının saptanması ve tanımlanması bir işletmenin hizmet içi eğitim programının verimli ve etkin bir şekilde oluşturulabilmesinin ve programdan beklenen başarının sağlanmasının ön şartıdır.

“Kurumlar eğitim için nelerin gerektiğini, bunların nasıl sağlanacağını ve bu yolda hangi hedeflere ulaşılacak istendiğine dair bazı ilkeler tespit edip, uygulamaya koyarak, bir hizmet içi eğitim politikası çizmelidir.”⁴⁰ İşletme tarafından, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedefine varmasına yardımcı olacak ve temel bir belge özelliği taşıyacak şekilde hizmet içi eğitim politikası belirlenip yazılı duruma getirilirse, hizmet içi eğitimden beklenen verim alınmış olur. Hizmet içi eğitim politikası işletme tarafından, kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmezse, hizmet içi eğitim etkinliğinin hedefine erişmesi imkânsızdır. Bir işletmenin hizmet içi eğitim politikasının işletme dışından saptanması işletmenin beklentilerini sağlayamayacağından dolayı tercih edilmemesi gereken bir yoldur.

“Tüm eğitim kurumlarının kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların

⁴⁰ A. H. Aydın, Yönetim Bilimi, Ankara, 2007, s.204

gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir.”⁴¹ İşletmeler çalışanlarını işin ve işletme hizmetlerinin özelliklerine göre yetiştirilmesini amaçlarlar. Sorumlu olduğu işini yerine getirirken hata yapmayacak, işletmeyi zarara sokmayacak çalışan işletmenin istediği insan tipidir. İşletmeler de bünyesinde çalışanların etkin ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanacak hizmet içi eğitim programlarını bu yönde belirlemek mecburiyetindedir.

Hizmet içi eğitim politikası işletmenin genel politikasıyla uyum içinde olmak durumundadır. İşletme eğitim programını hazırlarken hizmet için eğitimin hedefleri doğrultusunda bir politika saptamalıdır. Eğitim programı işlerin sağlıklı yürütülmesinde aslında yol göstericidir. İşletmenin hizmet içi eğitim plan ve programlarına hizmet içi eğitim politikası yol gösterir. Eğitim etkinliği hizmet içi eğitim politikasının gösterdiği amaç doğrultusunda yapıldığında başarıya ulaşır.

İşletmenin hizmet içi eğitim politikalarını saptarken bir takım ilkeleri göz önünde tutması gerekir. “Bu ilkelerden yola çıkarak hizmet içi eğitim politikası belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim politikası belirlenirken dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır:

- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalı.
- Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmeli.
- Eğitimde kişilere hizmetin gereği olan bilgiler verilip, beceriler kazandırılmalı.
- Eğitim programlarında imla kuralları ve dil bilgisine özellikle önem verilmeli.
- Eğitimin sağlayacağı fayda ile maliyet uyumlu olmalı.”⁴²

Hizmet içi eğitim politikasının hedefi, istenilen incelikte, daha güncel ve katkı sağlayan eğitim planlarının oluşturulup geliştirilmesine ve etkin bir şekilde yapılmasına yol gösteren net ve anlaşılır bir eğitim ortamı getirmelidir. Hizmet içi eğitim programı oluşturulurken çalışanların da bu politikaya katkı sağlamalarına fırsat verilmelidir. İşletmenin uygulayacağı hizmet içi eğitim programına işletmenin

⁴¹ D. Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ankara, 1990, s.151

⁴² K. U. Bilgin ve diğerleri, Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 2007, s. 22

tüm çalışanlarının katkıda bulunması programın başarılı ve etkin olmasını mümkün kılacaktır. Bu başarı eğitim programından tüm iş görenlerin haberdar olmasından ve bu programda fikirlerinin bulunmasından dolayı programın uyum içinde yürütülmesinden sağlanmaktadır.

Bütün işletmeler öncelikli olarak bir hizmet içi eğitim politikası yapmalıdırlar. Eğer bir işletmede bir eğitim politikası yoksa veya işletmenin genel politikasına uymayan, işletme hedeflerinden sapmış, çalışanlar tarafından anlaşılacak şeffaflıkta belirlenmemiş bir eğitim programı varsa bu durumda uygulanan hizmet içi eğitim etkinliğinden verim beklemek hata olur. Yapılan hizmet içi eğitim lüzumsuz yapılan bir harcamadan öteye varamaz.

Politika, özetle hedefe ulaşmak için takip edilmesi gereken yol ve kuralları ifade etmektedir. İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin plânlanması ve hayata geçirilebilmesi için gerekli ilk adım eğitim politikalarının belirlenmesidir. “Bu nedenle, kurumlardaki eğitim birimlerinin en önemli görevlerinden biri hizmet içi eğitim amaçlarını ve politikalarını saptamak olduğu söylenebilir.”⁴³

İşletmelerin kendi yapılarına kültürlerine göre eğitim politikaları bulunmalıdır. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plânlarına bu politika yön verecektir. Tüm işletmeler için geçerli tek tip, kalıplaştırılmış bir politikadan söz edilemez. Her işletme kendi içinde, kapasitesine, çıkardığı ürün ya da hizmet türüne ve personeline uygun bir politika oluşturur ve kabul eder.

Politika bir işletmenin hedeflerini yerine getirmesini sağlayan ilkeler ve kurallardır. Politika ilkeler ve uygulama kuralları olarak iki kısımdan oluşmaktadır. “İlke teorinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır ve yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir. Kural, yapılacak çalışmalarda uyulması gereken hususlardır. Eğitim etkinliklerinde dikkat edilmesi gereken hususlar kurallar olarak belirlenir.”⁴⁴

⁴³ C. Alkan, “Mesleki ve Teknik Öğretimde Okul Yöneticisi Eğitim Görevlileri ve Diğer Personelin Hizmet-içi ve Örgün Eğitim Sorunları” “Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri, Ankara, 1973, s. 83

⁴⁴ Taymaz, s. 45

İşletmeler günün gelişen şartlarına göre politikalarını belirlerken mensup oldukları toplumda sosyal sorumluluklarını da dikkate almalıdırlar. Ayrıca istihdam ettikleri çalışanlarının eğitim seviyelerini, sosyal durumlarını da göz önüne almalıdırlar. “Politika işletmede bulunan çalışanların katılımı ile belirlenmeli, kanunlara uygun uygulanabilir, kolay anlaşılabilir, kapsamlı, tutarlı, durağan, esnek olmalı ve durumsallık özelliği göstermelidir.”⁴⁵

İşletme hizmet içi eğitim politikasını belirlerken, iş tanımlarını, işletme amaçlarını, işletmeyle ilgili yasa ve hükümlerini, personelin eğitim ihtiyacını, eğitim bütçesini, işletme bütçesini göz önünde tutmalıdır. Ayrıca personel iş analizlerini, işletmeyi etkileyen yenilik ve gelişmeleri, yükseltme eğitimi programlarını, üretim faktörleri ve personel sorunlarını, hizmet içi eğitim önceliklerini, yurtiçi ve yurtdışı eğitim imkânlarını, işletme çalışanlarının işbirliği yolu ile katkılarını, benzer programlar uygulayan işletmelerle organizasyonunu dikkate almalıdır.

2.1.2.Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması

Hizmet içi eğitim, bir işte veya işletmede çalışan kişinin ihtiyaç duyacağı her türlü bilgi, beceri, tutum ve davranış gibi yerine getirilmesi zorunlu olan durumların noksanlığından ya da bu davranışların yerine getirilmesinin gerekliliğinden ortaya çıkmıştır. İşletmeler günün değişen ve gelişen şartlarına üretim ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Teknolojik gelişmelerle işletmeye yeni alınan makine ve cihazların verimli kullanılması, faaliyetlerinin sürekliliğinin idamesi için çalışanlarının da hizmet içi eğitime ihtiyaçları olmaktadır.

Hizmet içi eğitim gereksiniminin belirlenmesi için uygulanan tekniklerde amaç çalışanların bilgi birikimini, iş tecrübesin ve kişisel özelliklerinin hangi seviyede olduğunu belirlemektir. Yapılacak işin gerekleri ile personelin yeterlilikleri arasındaki farkın derecesi gözlemlenir. Bu farkın derecesine göre hazırlanacak hizmet içi eğitim programıyla aradaki fark kapatılmaya çalışılır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması çalışanların aslında hizmet içi eğitime ihtiyacının hangi seviyede olduğunu tespit etmeye yarayan bir süreçtir. Bu

⁴⁵ H. Can- M. Tecer, İşletme Yönetimi, Ankara, 1978, s.77

süreç sonrasında çalışana verilecek hizmet içi eğitim programının sınırları tespit edilir. Saptanan ihtiyaçlar doğrultusunda bir eğitim programı hazırlanır ve yerine getirilir. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları çok titiz yapılmalıdır. İşletmenin üretim tesisleri, makine ve teçhizatları, bu tesislerde iş görenlerin yeterlilikleri çok iyi tetkik edilmelidir. Eğer yanlış tespitler yapılırsa hizmet içi eğitim programından istenilen verimin alınması olanaksız olur.

Hizmet içi eğitim programları, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için tasarlanır. Kuşkusuz bu çalışmalar, işletmeler için bir finansman maliyet unsurudur ve bu nedenle zaman sarf edilerek büyük emekler harcanacaktır. İşletmelerin değişen bir çevrede hayatta kalabilmesi için faaliyetini sürdürmesi nedeniyle değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Diğer işletmelerle rekabet ortamında hayatta kalabilmek için hizmet içi eğitim programlarını devreye sokmak sağlıklı yollardan biridir. Haliyle hizmet içi eğitime yatırım yapmak işletmeler için kaçınılmaz duruma gelmiştir.

Hizmet içi eğitim uygulamalarıyla yakalanmak istenen verimin başarısı şansa bırakılmamalıdır. En başta işletme ve işletmenin çalışanlarının mevcut durumu ile yakalanması istenen durum çok titiz hesaplanmalıdır. Burada işletmenin vizyonu ve misyonu dikkate alınmalıdır. Sadece belge ve kâğıt üzerinde yasak savma bağlamında eğitim plan düzeyinde kalmamalıdır. Hizmet içi eğitim programı yaparken çağa uygun ilerlemeyi, gelişmeyi, yenilenmeyi ve farkındalığı sergileyecek temel ihtiyaçların neler oldukları çok titiz tespit edilmelidir. “Öncelikle eğitim ve geliştirmeyi gerektiren ihtiyacın olup olmadığı ve varsa eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun plânlı bir şekilde ortaya konması gerekir.”⁴⁶

İşletmelerin alacağı yapısal kararlar ve teknolojik değişiklikler çalışanlarının bilgi ve yetenek seviyesini değiştirmeyi, geliştirmeyi gerektirebilir. Haliyle bu gibi değişiklik kararları alındığında hizmet içi eğitim ihtiyacı doğar. Örneğin, domates salçası üretimi yapan bir işletme, üretim değişikliğine giderek salatalık turşusu üretimine geçtiğinde çalışanlarının eğitim ihtiyacı doğar. Çünkü salça üretimi bilgi ve becerisi ile turşu üretimi bilgi ve becerisi aynı değildir.

⁴⁶ D.Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.247

Yeterlikleri geliştirilmesi istenilen çalışanın hizmet içi eğitim ihtiyacı, aynı görevde kalacak çalışanın yetiştirme eksikliklerini saptamak üzere, yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlikler ile çalışanın sahip olduğu yeterlikler arasındaki farkın tespiti. “Oryantasyon, temel, geliştirme ve özel alan eğitim programlarının hazırlanması için hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması aşağıdaki basit formül ile açıklanabilir.”⁴⁷

Şekil 1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanma Formülü

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Yapılmakta Olan} \\ \text{İşin Gerektirdiği} \\ \text{Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-} \\ \text{Tutum)} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Personelin Sahip} \\ \text{Olduğu} \\ \text{Yeterlilikler(Bilgi-} \\ \text{Beceri- Tutum)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Personele} \\ \text{Kazandırılması} \\ \text{Gereken} \\ \text{Yeterlilikler (Bilgi-} \\ \text{Beceri- Tutum)} \\ \hline \end{array}$$

Kaynak: H.Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 1997, s.25

Hizmet içi eğitimde amaçlanan stratejik hedef ve takip edilmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra sıra eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasına gelir. Hizmet içi eğitimin uygulanması bir maliyet getirmektedir. Eğitim ihtiyacı hatalı saptandığında tüm emek ve masraflar boşa çıkabilir. Hizmet içi eğitimin sürekliliği hedeflenirken, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru tekniklerle eğitimin yapılması çok önemlidir. Sağlıklı bir sonuca ulaşmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak tespit edilmesi gereklidir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, İş analizi ile görevin gereklerinin tespitinden sonra iş görenin yaptığı iş yada göreve ilişkin bilgi ve yeteneklerine ne ölçüde sahip olduğu bilinmeye çalışılır. Kısaca iş görenin sahip olduğu bilgi ve yeteneği ile başarı grafiği değerlendirilir. İş görenin, mevcut başarısı ile kendisinden beklenen başarı düzeyi açısından karşılaştırılarak değerlemeye alınır. Böyle bir değerlendirme için ihtiyaç duyulan veriler, bizzat iş görenin kendisine veya üstüne sorular sorarak, iş görenin işini yaptığı sıradan gözleme tabi tutarak, iş gören ile ilgili işletme içi verileri inceleyerek veya iş görene psikolojik testler yaparak elde edilebilir. Bu ve benzer yöntemlerle iş gören ile ilgili bilgiler elde edildikten sonra sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile sahip olması beklenen bilgi

⁴⁷ Taymaz, s. 25

ve beceri seviyesi kıyaslanarak farklı yönleri tespit edilir. Böylece iş görenin eğitim ihtiyaçları saptanabilir.

İşletmelerde çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacı yapılmakta olan işlerin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan işlerin gerektireceği ihtiyaçlar; yeterlikleri geliştirilmesi istenilen çalışanın hizmet içi ihtiyacı ve bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek çalışanın hizmet içi eğitim ihtiyacı olmak üzere iki şekilde tespit edilebilir. İşletmede bulunan iş görenlerin yanında alt, orta ve üst kademe yönetici personeline hizmet içi eğitim ihtiyacı vardır. Günümüzde yöneticilik yöntemleri de hızla değişmekte, gelişen yeni bilişim sistemleri insan odaklı yönetim tarzlarını gerektirmektedir.

İşletmede bulunan iş görenlerin yanında alt, orta ve üst kademe yönetici personeline hizmet içi eğitim ihtiyacı vardır. Günümüzde yöneticilik yöntemleri de hızla değişmekte, gelişen yeni bilişim sistemleri insan odaklı yönetim tarzlarını gerektirmektedir.

İşletmede çalışan personelin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmesinde sorumlu olan uzman veya idareci işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel olan problemlerden hangilerinin personelin eğitim noksanlığından kaynaklandığını tespit etmek ve buna göre program hazırlamak zorundadır. Personelin nitelik bakımından eksikliği sebebiyle, görev gereksinmelerinin yerine getirilememesi durumunda hizmet içi eğitim ertelenemez bir zorunluluk haline gelir. “Aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir.

- Kuruma yeni personel alındığında,
- Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
- Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde,
- Sistemde değişiklik yapıldığında,
- Yeni teknoloji uygulandığında,
- Hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarla karşılaşıldığında.”⁴⁸

⁴⁸ B. Schwarz, “A Prospective View of Permanent Education”, Report 1, Council Europe, Strasbourg, 1970, s. 55

İşletmede çalışan personelin hizmet içi ihtiyacını saptayacak elemanlar, işletmeyi, üretim süreç ve faktörlerini, personeli ve üretime katkısını ve insan ilişkilerini bilen insanların olması önem arz etmektedir. Günümüzde kararlar katılımın önemi ve verimi artmıştır. En alt seviyedeki çalışandan en üst seviyede ki yöneticiye kadar her kademedeki personelin fikirlerini, önerilerini dikkate almak gerekmektedir. Ayrıca çevrede ki işletme ve kuruluşlardan da faydalanmalıdır. “Bu kararların alınmasında aşağıda belirtilen uzmanlardan faydalanılır.

- Yöneticiler (ilk, orta ve üst kademe yöneticileri),
- Deneticiler (kurum içi ve dışı deneticiler),
- Uygulayıcılar (görevli personel, iş görenler),
- Uzmanlar (eğitimci, sosyolog, psikolog, ekonomist),
- Tüketiciler (kurum ürününü tüketenler, müşteriler),
- Meslek kuruluşları temsilcileri (dernek, sendika kurul üyeleri),
- Üretim araçları ve teknolojisi üreticileri (yeni ve ileri teknoloji üretenler.”⁴⁹

İşletmede bulunan çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacının tespiti, bir bakıma iş gören eksikliğinin, yetişme noksanlığının, zayıf yanlarının ortaya dökülmesidir. Çalışan eksikliğinin değerlendirilmesi şeklinde algılanabilecek sonuçları çıkartabileceğinden oldukça hassas bir konudur. İşletmenin başarısı ve hayatta tutunabilmesi için bu yetersizliklerin çok titiz ortaya konması gerekmektedir. Bu sebeple eğitim ihtiyacının tespitinde kullanılan yöntemler olarak; Örgütsel Analiz, İş Analizleri, Kişisel Performans Analizleri, Anket Yöntemi, Test Yöntemi, Mülakat Yöntemi, Gözlem Yoluyla Analiz yöntemlerinin bilinmesi ve göz önünde tutulması gerekmektedir.

Devletin çıkarmış olduğu kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve iş yerlerine, bu iş yerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarını kapsayan kanunlar da hizmet içi eğitim gereksinimini getirmektedir. 2012 yılında çıkarılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu bu yönüyle işletme çalışanları, sahipleri, yöneticileri, sendikaları ve sosyal toplum kuruluşlarını doğrudan kapsamı içine almıştır. “Bu kanunun amacı; işyerlerinde

⁴⁹ Taymaz, s.26-27

iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir.”⁵⁰ İşletmenin tüm mensuplarını ilgilendiren bu kanun içeriğinin bilinmesine ihtiyaç duyulduğundan yönetici, çalışan tüm personelin hizmet içi eğitim programlarıyla eğitilmesi bir gereklilik haline gelmektedir.

İşletmede yapılması gereken işlerin nasıl yapılacağı, ne gibi bilgi ve beceri gerektirdiği, kim tarafından nasıl ve hangi sürede yapılacağı çok önemlidir. İşin gerekleri ile işi yapacak olanın yeterlilikleri ne seviyededir gibi soruların cevapları çok titiz aranmalıdır. İşletmede verilen üretim ve hizmet kalitesinin kaynağında iş gören olarak insan faktörü ön plandadır. Makineyi kullanacak insan beyni olduğundan o beyni de iyi eğitmek gerekmektedir. İşletmenin en önemli sermayesi olan çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için gerekli hizmet içi eğitim konularının belirlenmesi iş analizlerinin çok iyi yapılmasıyla orantılıdır. “Bu bağlamda iş analizlerinin, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tamamlama ve çözümlenme süreci olduğunu söylemek mümkündür.”⁵¹

2.1.3.Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi

İşletmelerde hizmet içi eğitim uygulamalarının öncelikli olarak hangi kesime verileceği çok iyi tespit edilmelidir. Çalışanlar arasında tecrübe, yetenek, bilgi ve beceri farkı bulunduğundan dolayı bazı çalışanlar öncelikli olarak hizmet içi eğitime alınmak zorundadır. Bunun yanında işletmenin hangi bölümünde eğitime ihtiyaç olduğu saptanarak ve o bölümde çalışanların öncelikli olarak eğitim görmesine fırsat tanınmalıdır. İşletmelerin en önemli hizmet ve üretim kaynağı olan çalışanlarına ihtiyaçları olan bilgi ve beceriyi kazandırarak gelişimlerini sağladıkları çalışanları en önemli silahları olacaktır. Eğitilmiş, bilgi ve beceri yüklü insan günümüzde en güçlü olandır.

İşletmeler, kendi içlerinde tespit ettikleri en zayıf yanlarını iyi bilip önceliği bu kısımlara vererek eksik taraflarını tamamlamak durumundadırlar. Günümüzün hızlı değişim ve gelişim ortamında bilgili ve becerili insan ön plana çıkmıştır. İleri

⁵⁰ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 20.6.2012, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.html>, (06.2.2015)

⁵¹ M. Palmer-T. W. Keneth, İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahin), İstanbul, 1993, s.44

teknoloji makine ve cihazlara sahip olmanın, onları kullanacak personel olmadığında hiçbir getirisi olmayacaktır. Teknolojik yanı kalmamış makine ve cihaz kullanacak çalışan yetiştirmenin hiç faydası olmayacaktır. Geleceğe dönük, ileriye hesap edecek personel yetiştirmeye özen gösterilmeli ve bu rekabet ortamında öncelikleri çok dikkatli seçmelidir.

“Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir.”⁵² Günümüz dünyasında işletmeler üretim alanından hizmet alanına doğru kaymaktadırlar. Eğer bir işletme, üretimi bırakmayı düşünüyorsa, turizm, otelcilik gibi hizmet sektörüne geçmek istiyorsa personelinin hizmet içi eğitimlerini de buna göre tespit etmelidir. Yoksa eğitime yaptığı harcamalar boşa gitmiş olur. İşletmeler vizyon ve misyonuna göre sahip olduğu personelini hizmet içi eğitim uygulamalarıyla eğitip geliştirmek zorundadırlar. Toplam kaliteyi yakalayacak, müşteri memnuniyetini sağlayacak alanları görüp hizmet içi eğitim önceliklerini bu yönde belirlemelidir. Günümüzde müşteri kitlesi kalite ve memnuniyet istemektedir ve işletmeler de bu kitlenin istediklerini dikkate alarak hizmet içi eğitim önceliklerini belirlemelidir.

2.1.4.Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

İşletmeler kar amaçlı olduklarından her dönemde mali harcamalarına, bütçelerine çok dikkat etmişlerdir. Hizmet içi eğitim uygulamalarına soğuk bakmalarının en önemli nedenlerinin başında da finansal maliyetleri gelmiştir. Oysa günümüzde insana yatırım yapan işletmeler ipi göğüsleyip rekabet edebilmeyi başarmışlardır. Bilgi çağımızın en geçerli gücü haline gelmiştir, Bunun farkına varan işletmeler kolları sıvayıp eğitim bütçelerine önem vermeye başlamışlardır.

Günümüzde yaşanan iş kazalarının işletmelere getirdiği kayıplar görülüp yaşandıkça işletme sahipleri ve yöneticileri konunun üzerine eğilerek eğitim bütçelerine ağırlık vermişlerdir. Eğitilmiş insan kaynaklarına sahip işletmeler piyasaya hâkim olarak karlarını kat kat arttırmışlardır. Bu bakımdan işletmeler eğitim bütçelerini hazırlamak ve bu bütçeyi en verimli şekilde eğitim uygulamalarında

⁵² R. Çevikbaş, Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması, Ankara, 2002, s.44

kullanmak yoluna gitmek durumundadırlar. İşletme, tesis, makine, cihaz vb. yatırımlar için bütçe yaparken bu tesis ve makineleri kullanacak çalışanlarına eğitim bütçesi ayırmıyorsa kıymeti olmamaktadır.

İşletmeler, alt yapı tesis yatırımları gibi personelinin bilgi ve becerilerinin gelişi için de eğitim mali tablonun hazırlamalıdır. Mali tablosu oluşturulmadan yapılan bir yatırım işletme açısından verimsiz bir yatırım olacaktır. İşletme planlı bir eğitim bütçesi hazırlayamazsa eğitimden beklediği verimliliğe ve etkililiğe ulaşması kolay olmayacaktır. Eğitim için ayrılan bütçe eğitimden beklenen verimliliği sağlayamadığında işletmeye zarar getirecektir.

“Kurumda hizmet içi eğitim için hazırlanmış bütçeyi aşmadan personele eğitim verilmesi gerekmektedir. Yani eğitim için hazırlanmış bütçe ile harcamalar denk olmalıdır.”⁵³ İşletmeler, hazırlanmış oldukları eğitim bütçesine göre hizmet içi eğitimlerini uyumlu yürütmelidirler. Hizmet içi eğitim programlarının uygulandığı alanlarda tam verimliliği yakalamalıdır. Eğitimler planlı ve etkin olarak uygulanamazsa harcamalar israftan öteye gidemez. Onun içi eğitim bütçeleri iş olsun diye değil gerçekçi uygulanabilir olsun diye yapılmalıdır. Lüzumsuz masraflardan kaçınarak ve eğitim bütçesini iyi yöneterek tam kapasite verimlilik sağlamaya özen gösterilmelidir.

İşletmeler eğitim plânlama çalışmalarının bir bölümüne mutlaka eğitim bütçesini koymalıdır. Eğitimden istenen verimin elde edilebilmesi için yeterli parasal olanağın sağlanması gerekir. Eğitimi akıllı bir yatırım olarak görüp çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek bir mali harcama kaleminin belirlenmesi gerekli görülmelidir. Hedef uzun vadede verimlilik ve kazancı arttırmaktır. Personelin yetenek ve bilgisi geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak yükselecektir. İşletmeler çalışan sayısını arttırmak yerine mevcut çalışanın eğitimine ağırlık vererek etkin iş gücü sağlama yolunu seçmelidirler. Fakat plânsız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz maliyetlerde yükleyebilir. Bu sebeple bir taraftan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, öte yandan belirlenen eğitim programının uygulanabilmesi için gerekli ve uygulanabilir bütçenin yapılması gereklidir.

⁵³ W. F. Greik, “Enterprise Training”, International Journal of Manpower, Vol. 18, Nr.1/2 1997, s.192

“Bütçe, plânların paraya çevrilmiş halidir. Kuşkusuz, eğitime ayrılan bütçe, eğitim plânlarında bazı revizyonlara gidilmesini zorunlu kılabilir. Nitekim masrafları kısmak için eğitim bir otel yerine, işletme bünyesinde; dışarıdan eğitimci getirmek yerine maliyeti düşük olabilecek eğitici seçeneklerini değerlendirmek gerekebilir.”⁵⁴ İşletmeler bütçelerini hazırlarken, bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti, eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, filim, video, teksir makinesi vs. gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır. Ayrıca eğitim programlarına katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır, eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir, eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılır.

2.2.Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Aşamaları

İşletmeler, hizmet içi eğitim planlamalarını yaptıktan sonra programlarını da hazırlamalıdır. Hizmet içi eğitim programlarında planlamadan farklı olarak ulaşılabilecek hedefler yer almaktadır. Hizmet içi eğitim programının istenen etkinlikte ve verimlilikte olabilmesi için belli program çerçevesinde uygulanması çok önemlidir. Hizmet içi eğitim programlarının içeriğinde işletme personelinin tutum ve davranışlarında istenilen değişiklikleri gerçekleştirebilecek etkinliklerin yer almasına dikkat edilmelidir. İşletme çalışanlarından en üst derecede verim alabilmek için bilgi ve becerilerinin artırılmasının yanında işletme kültürünü taşıyabilecek yetkinliği kazanmalarını sağlayacak konulara özen gösterilmelidir. “Eğitim programları personelin ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.”⁵⁵

Hizmet içi eğitim programlarında uygulanacak eğitim etkinliği aşamalar halinde nasıl uygulanacağı belirtilmelidir. Hizmet içi eğitime alınacak personelin görev tanımı yapılarak eğitim programlanması yapılarak, arkasından eğitim programının hedefleri, eğitim uzmanlarının tespiti, hangi ders konularının verileceği, bu derslerin hangi konuları saptayacağı seçilir. Hizmet içi eğitimin programlanması

⁵⁴ G. Budak, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2008, s.230

⁵⁵ T. Akgemci, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, Verimlilik Dergisi, S.4, Konya, 1997. s.56

sırasında personelin bu programlamaya dâhil edilerek oluşturulacak hizmet içi eğitime görüş ve önerileriyle katkıda bulunmalarına olanak verilmelidir. Eğitime alınan personelin kendi düşüncelerinden, fikirlerinden, tercihlerinden çok uzak bir hizmet içi eğitim programı beklenen başarıyı sağlaması çok zor olacaktır.

Hizmet içi eğitim konuları çok dikkatli seçilmeli ve tüm personeli kapsamalıdır. İletişim, erdem, zihinsel hazırlık, kişisel gelişim, adaptasyon, inisiyatif, aidiyet, başarı, verimlilik, rekabet ortamı konuları programlara alınmalıdır. Ayrıca risk ve kriz durumları ile bu durumlarda ki hal ve hareket tarzları mutlaka eğitim konuları içine alınmalıdır. İşletmeye olan bağlılık, sadakat bu gibi durumlarda ortaya çıkar.

Hizmet içi eğitim programını süresi eğitim ihtiyacının karşılanmasına yetecek kadar zaman aralığında olmalıdır. Gereğinden fazla uzun tutulan eğitim programı zaman kaybı olacağından ve de eğitilenleri sıkacağından istenilen sonuçlarda alınmayacaktır. Bunun yanında sürelerin uzun ya da kısa olmasının ötesinde önemli olan ayrılan zamanın etkin kullanılarak hedef kitleyi eğitimin içinde etkili tutup öğrenmelerini sağlayabilmektir.

Hizmet içi eğitim programının amaçları arasında yeni teknolojiyi personele öğretmenin yanında çok daha önemli olan yeni teknolojiyle birlikte bilişim sisteminin de personele kazandırılması sağlanmalıdır. Programdaki hedef hiçbir zaman sadece başkalarının ürettiği teknolojiyi öğrenip kullanmak değil, taklitçilikten sıyrılıp geliştirici, yenileştirici, yeni teknolojik ürünler üretebilme yeterliliklerini kazandırabilmek olmalıdır.

Eğitime alınan personelden istenen beklentilerin alınması için, eğitimin süresi, içeriğinin yanında eğitim verilecek araç ve gereçler, uygulanacak eğitim teknikleri ve eğitim verilen ortam da çok dikkatli seçilmelidir. Araç ve gereçler teknolojik yeterliliğini kaybetmiş, uygulanan teknikler günün gelişmelerinden yoksun, eğitim ortamı insan sağlığına uygun değilse eğitimden verim beklemek anlamsız olur. Bu imkânlar sağlanırsa eğitilen kitle eğitime odaklanır, yılgınlık, bezginlik olmaz, derse katılım yükselir, eğitim zevkli hale gelir. “Hizmet içi eğitim plânında içerik olarak şu maddeler bulunmalıdır:

- Programın adı,
- Eğitimin amacı,
- Eğitimin tarihi ve süresi,
- Eğitimin içeriği,
- Hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı,
- Kullanılacak eğitim yönteminin ne olduğu,
- Eğitimin yeri.”⁵⁶

2.3.Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

İşletmede ki iş görenlerin işin yerine getirmesini başarması için gereken teknikleri, süreçleri, işlemleri ve teknikleri anlamalarını ve doğru, emniyetli kullanmalarını geliştirmeye yönelik eğitimlerle teknik yetenekleri arttırılır. İş makinesini, motor test cihazını, kaynak makinesini, gemiyi, silah sistemini kullanması gibi düşünsel-psikomotor alana yönelik eğitimlerdir. “Hizmet içi eğitim plânları kapsamında hazırlanan eğitim programlarıyla uygulamaya konulur. Eğitim programları; iş görenlerin sürekli olarak teknik, beşeri ve kavramsal alandaki becerilerini geliştirmeyi hedefler.”⁵⁷

İş gören personelin bir takım üyesi olarak karşılaştığı problemleri çözüme ve takımında olması gerektiği yeri koruma becerileriyle ilgili olarak ta beşeri yönlerinin kazandırılması sağlanmalıdır. İş görenin bu yanı da liderlik, yöneticilik, organizasyon, motivasyon, iletişim, davranış bilimleri vb. bazı konu başlıkları altında eğitimlerle sağlanabilir. İş görenin, mensubu olduğu işletmenin kültürünü, etik kurallarını, çalıştığı ortamı anlama ve bu anlam tabanı içinde hareket edebilmesini kazandırarak kavramsal becerilerinin gelişimi sağlanmalıdır. İş görenden istenen verimin alınması için bu konuların programlarda yer almasına özen gösterilmelidir.

Hizmet içi eğitimin uygulanması, daha önceden hazırlanmış olan eğitim planı çerçevesinde ve hizmet içi eğitim programının amaçlarına göre belirli bir eğitim tekniğiyle birlikte yürürlüğe konmalıdır. Hizmet içi eğitim etkinliği iş görenin

⁵⁶ Budak, s. 230

⁵⁷ P.Tınaz, Etkili Öğrenme, İstanbul. 2000, s.77

çalışma yaşamının bir parçasıdır ve bu eğitim iş görene meslek yaşamı süresince uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimin sürekli ve sistemli olarak işletme personeline uygulanması işletme ve işletme çalışanlarının başarılı olmasındaki en temel etkidir. Hizmet içi eğitim uygulamasının başarıya ulaşması için çalışanların gerekleriyle işletmenin hedeflerinin birbiriyle örtüşmesine dikkat edilmelidir.

Hizmet içi eğitim programlarını uygulanmasında, hizmet içi eğitimin iş görenin yaşamının bir parçası olduğu unutulmayarak ücretinin ödenmesine, iş görenin fikirlerine ve problemlerine ilişkin görüşlerine önem verilmesine ve diğer meslek kuruluşları ile yapılacak işbirliği, ortak girişimler ile iş görenin güvencesinin sağlanmasına yer verilmelidir. Ayrıca hizmet içi eğitim uygulamalarında, öğretim için uygun ortam sağlanmasına, yetenek kazandırılması gereken durumlarda takımdan ziyade kişisel yetiştirmeye ağırlık verilmesine özen gösterilir.

Hizmet içi eğitime katılacak personelin seçimi, uygulama aşamasında üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. İşletme bünyesinde üretime en fazla katkısı olan çalışanlar özellikle eğitime planlanmalıdır. Hizmet içi eğitim uzmanlarının yanında eğitime planlanan çalışanlarında eğitimle ilgili görüşleri alınmalıdır. Eğitimle ilgili fikirler, istekler, ihtiyaçlar hem uzmanlar hem de çalışanlar tarafından masaya yatırılmalıdır.

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında dikkate alınması gereken diğer önemli bir nokta ise eğitimi verecek eğiticilerin seçilmesidir. İşletme içinden ya da dışından seçilebilecek olan eğitici personelin eğitim verilecek alanda yeterli bilgi seviyesinde olması, bu bilgiyi sunabilecek yeterliliğe sahip olması ve bu yeteneğini kullanmasına yetecek teknolojiyi kullanılabilir seviyede olması gerekir. Eğitici personelin, eğitim alan personel ile iyi ilişkiler kurabilecek kadar sosyal, insan odaklı, iletişimi kuvvetli, ifade yeteneği yüksek, vücut dilini iyi kullanabilen etkileyici niteliklerde olmasına özen gösterilmelidir.

2.4.Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde değerlendirme, bir değişkenin sayısını veya seviyesini tespit etme olarak tanımlanan "ölçme" ile birlikte ele alınmaktadır. Ölçme

neticesinde elde edilen sonuçlar, belirli standartlara göre değerlendirilmedikçe fazla bir önemi olmaz. Buna karşılık değerlendirme faaliyeti de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir niteliğe erişemez. Bu sebeple değerlendirme ve ölçme birbirini tamamlayan bütünün parçalarıdır. Yapılan değerlendirme ve ölçme sonuçlarına göre hizmet içi eğitime tabi tutulan bir iş görenin eğitim öncesi ve sonrası gösterdiği başarının bilinmesi işletme bakımından önemli bir konudur.

“Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşip ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.”⁵⁸ Hizmet içi eğitime büyük harcamalar ayıran işletmeler bu eğitim sonucunda büyük kazançlar beklemektedirler. Hatta bazı işletmeler eğitime para ayırmaktan kaçarak yetişmiş çalışan almayı seçmektedirler. İşletmeler insana yatırım yapmanın günümüz iş yaşamında çok önemli yeri olduğunu bildiklerinden eğitim için yaptıkları masrafların sonuçlarını da en üst seviyede bilmek ve izlemek çabasıdadırlar.

“Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden izlenim saptama, öğrenme derecesinin ortaya konması, davranış değişikliklerinin belirlenmesi ve eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi olarak dört aşama ile değerlendirmek mümkündür.”⁵⁹ Hizmet içi eğitime alınanların, eğitim programından ne seviyede memnun kaldıkları sorusuna cevap bulunmaya çalışılır. Eğitim programlarından memnuniyet duyulması eğitime alınan çalışan kesimin eğitim programı ders konularının seçiminde fikirlerinin alınmasıyla doğru orantılı çıkması beklenir. Eğitimlerde eğitilenlerin bilgi ve becerilerini arttırmaları derslere olan ilgi ve alakalarının derecesiyle çok ilişkilidir. Derslere odaklanmayan, gereksiz gören, tatmin olmayan bir eğitilen iş görenden beklenen verim alınmaz.

⁵⁸ H. Gül, “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, (DEU) Sosyal Bilimler Dergisi, C.3, S.1, İzmir, 2001, s.225,

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>, (03.03.2015)

⁵⁹ D.Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.112

Hizmet içi eğitim uygulama süresinin sonunda eğitilen çalışanlar üzerinde öğrenme derecesine göre rakamsal sonuçlardan faydalanarak bir sonuca ulaşmak istenir. Bunun için deney ve denetim takımları devreye sokulur. Her iki takımın bilgi ve yeterlilik derecesi eğitim öncesi ve sonrası tartılır ve kıyaslaması yapılır. Bunun yanında hizmet içi eğitime alınan çalışanın görevinde ki tutum ve davranışlarında bir farkındalık meydana gelip gelmediği tespit edilerek çalışanın kazanımlarını ne derecede hayata geçirmeye çalıştıkları izlenir. Eğitim öncesi ve sonrası değerlendirilir.

İşletmeler kar amaçlarını hep ön planda tutarlar. Harcama yaptıkları her konuda getiri beklerler ve net, somut veriler görmek isterler. Hizmet ve üretim sahalarında alacakları karları bir an önce görmek isterler. İşletmelerin toplumsal sosyal sorumlulukları da olsa bu konuyu hep ikinci planda tutarlar. Çalışanlarından verim, kalite, azami üretim artışı ve yüksek hizmet beklerler. Çalışanlarının sosyal sıkıntıları, ihtiyaçları, moralleri pek önemsenmez. Çalışanlardan da hiç şikâyet dinlemek istemezler. Fakat insan psikolojisini anlayan işletme sahip ve yöneticileri eğitimlerden en çok bu yönde gelişme beklerler. Eğitim öncesi ve sonrası yapılan değerlendirmelerde çalışanların iş tatminini, yüksek morali, işletmeye bağlılığı yakalayanlar daha avantajlı olduklarını bilirler.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM TEKNİKLERİ

1.İŞ BAŞI EĞİTİM TEKNİKLERİ

En sık başvurulan eğitim yöntemlerden biri olan işbaşı eğitimi özellikle sanayilerde uygulanmaktadır. Bu eğitimin temel özelliği eğitimin çalışma saatlerinde içinde olmasıdır. İş görenler, iş yerini terk etmeden eğitimleri aldıkları veya verdikleri için çok önemli bir faktör olan zamanın kaybı ve iş alanına göre üretim veya hizmet verimliliğinde bir azalma yaşanmaz. Bu eğitim, eğitime alınan çalışanın bilmesi gereken işi gerçek yerinde öğretmeyi amaçlamakta ve genellikle, işi iyi bilen kıdemli bir ustabaşı ya da ilk amir tarafından verilir.

İş başı eğitimi iş görenin işin başından ya da iş yerinden ayrılmadan eğitimin yapılmasına imkân tanır. Ekonomik olması, eğitim boyunca işlerin geri kalmaması, iş görenin kazandıklarını ameli olarak yerine getirmesi, iş görenin işe ve ortama bağlı kalması gibi avantajlar sağlamaktadır. İş görenin atölye içinde ki havayı solumasına imkân vererek daha çabuk alışmasını sağlar.

İster iş üzerinde eğitim, ister iş başı eğitim tekniği kullanılsın bu eğitim tekniğinde işle ilgili bilgi ve beceriler işi bizzat yaparak kazandırılır. Bu teknikte öğrenme reel zamanlı olarak olur ve iş gören işin yapılmasından uzak bırakılmaz. Bu yönüyle de iş üzerinde öğrenmeyi diğer iş temelli öğrenme yöntemlerinden ayrı kılmaktadır. “İş başı eğitim literatüründe kimi, zaman iş üzerinde öğrenme adıyla da geçen bir kavramdır.”⁶⁰

Gün içinde ki normal çalışma ortamında verilen, eğitimde gerçek araç, gerecin kullanıldığı eğitim maliyetlerinin çok az olduğu, doğrudan üst veya ehil usta gözetiminde yapılan bir eğitimidir. İş ve eğitim iç içe yapılır. Aynı anda çok çalışana uygulanması zordur. Birey görerek ve yaparak yaptığı için daha akılda kalıcı olmaktadır. Yapacağı işe daha kısa sürede uyum sağlar. Eğitimi veren nezaretçi veya

⁶⁰ A.B.Baraz, “İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi”, (Ed.R.Geylan-H.Z. Tonus), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2013, s. 91

amir konuya hâkim olmalıdır ve ortaya çıkacak sorunu hemen çözümleyerek üretime veya işin durmasına sebep olmamalıdır. Eğitimde gerçek alet/avadanlık/takım/cihaz kullanılmasından dolayı bazı malzemelerin bozulmasına sebep verilerek mali kayıplar olabilir. Eğitimi veren amir, yönetici, ehil ustanın sabırlı, fedakâr, insan odaklı ve hoş görülü olması eğitilecek çalışanlar için hoş bir ortam yaratmasını sağlayacağından daha etkin olmasını sağlayacaktır.

Eğitimi veren üstler veya ehil ustalar öncelikli olarak öz teorik bilgi vermeli daha sonra uygulamaya geçmelidir, eğitimi alan çalışanların soru sormasına fırsat verilmelidir. İş gören çalışanların öğrendiğinden emin oluncaya kadar eğitim faaliyetine devam edilmeli, anlayıp anlamağı için çalışanı uygulamaya yönlendirerek işi nasıl yerine getirdiğı gözlemlenmelidir. Genellikle işletmeye yeni giren çalışanın yetiştirilmesinde yapılıır ve bu eğitimde çalışan bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Çalışan işini bırakmaksızın, çalışması prensibine dayanır. Bu teknikte iş ve eğitim iç içedir. Makine, teçhizat, cihaz, araç ve gereçler hem kullanılır, hem tanıtılır, hem de üretimine devam edilerek çok büyük maliyet harcamalarının önüne geçilmiş olur.

“Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen iş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgâhının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir.”⁶¹ İşletmelerin çok fazla rağbet ettikleri bu eğitim tekniğinin dikkate değer kazanımları görülmektedir. Hizmet içi eğitim planları ve programlarının işletmelere büyük mali yükümlülükler getirdiğı günümüzde işletme sahip ve yöneticileri bu eğitim tekniğini çok kullanmaktadırlar. İşletme işe yeni aldığı çalışanını yine kendi bünyesinde ki yönetici veya ehil ustası tarafından eğitip yetiştiriyor. Aynı zamanda hem zamandan, hem üretim ve hizmetten, hem de mali harcamalardan tasarruf sağlıyor. Ayrıca çalışan kendi yapacağı işi kendi atölyesinde kendi nezaretçisi gözetiminde yaparak öğreniyor ve işini bizzat yaptığı için çabuk kavriyor.

Çalışan işi bir yandan öğrenirken diğeri yandan da üretir, gerçek iş şartlarını yerinde görür, öğrenmiş olduğu işinin pratik yanlarını hemen uygulama fırsatını

⁶¹ Bingöl, s.257

bulur, öğrenim kendi çalışma ortamında olduğundan uyumu kolaylaşır, öğrenme süresi kısalır, Bu yönleriyle bu eğitim tekniğinin iş görenler açısından üstün yanları daha da çoğaltılabilir. Ayrıca çalışan, diğer iş arkadaşları ile birlikte olacağından onların tutumlarını izleme ve inceleme fırsatını yakalar, İş başında üstünün ya da deneyimli ustasının olması işi kapma süresini kısaltır, güvenin artırır, nezaretçinin var oluşu öğrenme sürecini olumlu etkiler.

İş başında eğitim tekniği, personelin güçlü ve zayıf yanlarının kolayca saptanması, iş gören eğiticinin yaptığı hataların anında düzeltilmesi, çalışanın eksik yönlerinin anında görülüp düzeltilmesi yönüyle amirlere imkânlar getirmektedir. Ayrıca çalışanın tutum ve davranışlarının izlenmesi, mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerinin izlenerek bilgi sahibi olunması, aynı ortamda bire bir iletişime imkân verilmesiyle aile ve çevresinin tanınması olanaklarıyla da eğitici amir veya nezaretçisine de büyük yararlıklar kazandırmaktadır.

İş başı eğitimin işletme açısından da bir takım avantajları vardır. İş gören eğitilirken, aynı zamanda işini yapması sağlanarak üretim aksamaz, Hem eğitim hem iş aynı anda sürdüğünden daha az maliyeti çıkar. İşgücü kaybı yaşanmadan öğrenme yapılır, aynı mekânlarda, atölyelerde faaliyetler devam ettiğinden eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu hemen hemen olmaz, eğitim sırasında özel eğiticiye gerek olmadığından eğitim daha az harcamayla yapılır.

Hizmet içi eğitim tekniklerinden iş başı eğitiminin avantajlarının yanında bazı dezavantajları da olabilir. Deneyimsiz iş görenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur, İşletmeye yeni alınan bir iş gören ilk günlerde acemilik gösterecektir. Kendisinin bizzat çalışacağı makine, cihaz ve teçhizat ortamında eğitime tabi tutulacağından bu araç ve gereçlere hasar verebilir, zarara neden olabilir, tecrübesizliğe dayalı iş kazaları meydana gelebilir.

Ehil ve etkin eğiticilere sahip olunmazsa eğitim uygulaması başarısız olur, iş görenin eğitilmesi uzar, verim azalır. İşletme sahip ve ya yöneticilerin çeşitli baskılan sebebiyle etkili bir eğitim için yeterli süre olmayabilir. Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı veya makine ve sistem cihazlarının düzenli çalışma tempolarının kesintiye girmesinden dolayı üretim ve ya hizmetler aksayabilir. Süre

kısıtlaması ve çalışan sayısı sınırlı olabileceğinden eğitilen sayısı az olabilir. Eğitici amir ve ya nezaretçi işin ehli olsa bile eğer iyi bir eğitici yönü yoksa başarısızlık görülür. Çalışan iş gören nezaretçisinden veya üst amirinden daha fazla bildiğini gösterme eğilimine girer ve çatışma ortamına neden olabilir.

1.1.İşe Alıştırma(Oryantasyon) Eğitimi

İşletmenin işe yeni aldığı çalışanını bir an önce daha yüksek verimle çalıştırabilmesi için görevlerini nasıl yapacağını, iş yeri kurallarını, sorumluluklarını, haklarını ve işletme kültürünü öğrenmesini sağlamak ister. Amacı yeni giren çalışanını bir an önce işe ve işletmeye alıştırıp bağlamaktır. Biran önce iş arkadaşlarıyla tanışıp kaynaşması, yapacağı görevler ve kullanması gereken teçhizat, makine ve aletleri tanınması, işletmenin etik kurallarını öğrenmesi işletmenin lehinde olacaktır. Verimli bir işe alıştırma eğitimi işe yeni başlayan çalışanın gereksinim duyduğu, ilgi duyduğu, merak ettiği tüm bilgileri kapsamalıdır.

“İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal alt yapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir.”⁶² İşe alıştırma eğitimi yalnızca işe yeni giren iş görenlere değil işletmede kıdem alan iş görenlere yönelik olarak da verilmelidir. İş gören işletme içinde kıdem almış ve farklı bir alana getirilmiş ise kısa süreli tanıtım ve yeni çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmayı kapsamaması yeterli olacaktır. Dış işletmelerden terfi alarak yeni gelen çalışanların işe alıştırma eğitimleri hem uzun süreli, hem de daha maliyetli olacaktır.

İşe alıştırma eğitimlerinin, işletme yönünden en önemli hedefi işletmenin emeğinin, parasının, zamanının boşa çıkmasını engellemektir. İşe alınan iş görenin, işletmeye adaptasyon sağlayamayıp işten çıkması, işletme kaynaklarının heba olması demektir. Etkili bir işe alıştırma eğitimi sonucunda, karlılık ve verimlilik artmakta, işletme kaynakları ekonomik bir şekilde kullanılmaktadır.

⁶² S.K. Mirze, İşletme, İstanbul, 2010, s.183

İşletmeler tarafından işe yeni alınan çalışanlarına verilen işe alıştırma eğitiminin diğer önemli hedefi de işle alakalı endişelerden, korkulardan, ön yargılardan çalışanını kurtarmak olmalıdır. İşe yeni başlayan iş görenlere destek olmak, cesaretlendirmek, gerekli bilgileri vermek onların ilk haftalarda, aylarda işten ayrılmalarını önleyecektir. Bunun sonucunda da personel devir hızı azalacak ve işletmeye büyük fayda sağlayacaktır. İşletme hakkındaki genel konuları ve çalışma şartlarını kısa sürede öğretmenin işletmeye çok büyük getirisi olacaktır. İş gören işletmesini benimseyip bağlanacak ve sahiplenecektir.

İşletmelere yeni giren çalışanların merak ettikleri konuları bir an önce öğrenme eğilimleri olmaktadır. İşletmenin kültürünü, hiyerarşisini, tesislerini, sosyal imkânlarını, iş arkadaşlarını, alacakları sosyal hakları bilmek isterler. İşe girişlerde ilk intiba her kurumda ve işletmede çok önemli yer tutar. Yeni işe alınan iş gören kendisini doğru tanıtmaya gayret etmek ister ve hata yapmamak için bir an önce gerekli bilgilere sahip olmak ister. “İşe alıştırma programı kapsamında neler aktarılması gerektiği konusunda yapılan bir araştırmada, işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konular şunlardır:

- Çalışanın alışılmış(rutin) günlük iş yaşantısı
- Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
- Çalışan (personel) politikaları
- İş güvenliği
- İşletme örgütü ve eylemleri
- İşletmenin mal ve hizmetleri
- İşletmenin politikası ve geçmişi”⁶³

İşe alıştırma eğitimi bir bakıma uyum ve adaptasyon eğitimi olarak da adlandırılmaktadır. İşletmeye yeni giren çalışanın işletmenin hedeflerini, politikalarını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını anlamaları ve bilmeleri için yapılan eğitimidir. Bir işletmede işe başlayacak olan iş gören yapacağı işin gerektirdiği ön bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak amacıyla uygulanan eğitim

⁶³ İ. Aşkun, İşgören, İstanbul, 1982, s.444

yöntemidir. İŖe yeni başlayan bireye çalışacağı işletmenin tanıtılması, kamusal ve özel hak, dev ve sorumluluklarının neler olduğunun bir an önce bilinmesinin yerine getirilmesi hedeflenmektedir. ‘‘Hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilen eğitim programlarıdır. Bir çok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Böylece bireye hem kurumu ve işi tanıtılır, hem de istenilen yeterlilik kazandırılır.’’⁶⁴

İşletmelerde hizmet içi eğitim sürecinin önemli bir aşaması olan işe alıştırma eğitimi etkili uygulandığında çok faydalı olacaktır. Oryantasyon; işletmeye iş için başvuran bir iş gören adayının, bu isteğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir iş göreni olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir. Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve verilen bilginin içeriğidir. İşe alıştırma, çalışacak olan iş gören işe katılış yapmadan önce başlar ve iş ortamına adaptasyon sağlayıp, en verimli Ŗekilde alışana kadar devam eder. İlk başlarda sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce ihtiyaç olan bilgiler olması gerekir. Lüzumsuz bilgi, işe yeni başlayan iş görenin gerçekten ihtiyaç olan bilgilere önem vermemesine neden olacaktır.

İşletmeye yeni giren çalışan bir an önce işe koyulmayı, kendini kabul ettirmeyi, işletmeyi sevmeyi ve bağlanmayı ister. İşletmesini tanımayı, haklarının neler olduğunu bilmeyi, işletmenin diğer çalışanlarıyla tanışıp kaynaşmayı, görevli olacağı işle ilgili bilgilerin neler olduğunu bilmek ister. ‘‘Yeni işe başlayan bir iş görenin en çok ihtiyaç duyduğu Ŗey; kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden, işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak olan oryantasyon programını kısaca belirtecek olursak dört ayrı konuyu kapsamalıdır:

İşletmenin tanımı

- İşletmenin Tarihi,
- İşletmenin rgtsel Yapısı,
- st yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri,
- Üretilen mal ve hizmetler,

⁶⁴ Taymaz, s. 8

- Üretim Hattı,
- Üretim Süreci,
- İşletmelerin kural ve politikaları,
- Disiplin Sistemi,
- Güvenlikle ilgili düzenlemeler,
- Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması.

Personel haklarının açıklanması

- Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri,
- Resmi tatil ve bayram izinleri,
- Çalışma saatleri ve mola süreleri,
- Personelin eğitim hakları,
- Sigorta düzenlemeleri,
- Emeklilik programı,
- Personele sağlanan hizmetler,
- Danışma ve rehabilitasyon programları.

Tanıştırma

- İlk yöneticiyle,
- Diğer yöneticilerle,
- Eğitimcilerle,
- Çalışma arkadaşlarıyla,
- Personel danışmanıya.

İşle ilgili bilgilerin açıklanması

- Çalışma yeri,
- İş oluşturulan görevler,
- İş güvenliği,
- İşin konumu,
- İşin amacı,

- İşin diğer işlerle olan ilişkisi,⁶⁵

İşletmeler işe alıştırma eğitimlerini uygularken değişik tekniklere de başvurumaktadırlar. Açık oturumlar, konferanslar, tanıtıcı broşürler, işletme seyahatleri, takım çalışmaları, görsel yöntemler, kıdemlilerle veya ehil ustabaşılara kişisel görüşmeler yöntemleri kullanılarak iş görenler işletmeye ısındırılır. İşletmeler bu işe alıştırma eğitimlerini kendi coğrafi ve yapısal durumlarına göre farklı yöntem ve tekniklerle yürütürler.

Toplantılarla, tanıtım videoları izlettirilerek işletmenin kuruluşu, tarihi, sosyal güvence hakları, lojman, spor olanakları, yurt dışı imkânları, yasal hakları, hiyerarşik disiplin anlayışı işe yeni başlayanlara verilerek bilgilendirilir. İşletmeye yeni alınan iş göreni en kısa zamanda işletmeye gönülden bağlamak çok önem arz etmektedir. Meslek sevgisi ve ilk intiba iş gören açısından çok etkileyicidir. Genelde ayrılmaların ilk aylarda olmasının altındaki neden işe alıştırma eğitiminin yeterince doyurucu verilememesinden kaynaklanmaktadır.

1.2.Yönetici Gözetiminde Eğitim

Uygulanması zor olmayan, ekonomik ve en eski eğitim tekniklerindedir. Gözlemci nezaretinde eğitim adı da verilen eğitim tekniğinde işletmeye yeni katılan veya da iş değiştiren bir iş görenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi başka bir iş görenin yanına verilerek eğitilmesidir. Genellikle önemsiz işlerin aktarılıp öğretilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Tecrübeli, bilgili ve kalifiye sahibi kıdemliler birikimlerini aktarma konusunda yeterli olmayabilirler. Diğer bir deyişle iyi bir usta, fakat kötü bir eğitici olması durumunda istenen bilgi ve tecrübe aktarımı olmayabilir. Bunun gibi sorunlar bu yöntemde yaşanabilir. Bu eğitim tekniği ile ilgili başka bir konu ise, kıdemli üst işi kendi yöntemleriyle, söz gelimi emniyet önlemlerini kendi kullandığı gibi öğretebilir. Bu durum da farklı sorunlara sebep olabilir.

⁶⁵ R. Geylan, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1999, s.110

İşletmelerde kıdemliler(üstler) astlarını herkesten daha yakından tanırlar. Yönetimin her asttan ne beklediğini en çok bilen ve tanıyan yöneticidir. Kendi sahasında yapılan faaliyetleri astlarına öğretmek için zengin imkânlarla sahiptir. Yönetici her astın kendi işinde başarısını yükseltmek için gücü ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Üst astının eksik taraflarını bildiği için bunu gidermek maksadıyla yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam hazırlayabilir.

İşletmelerde işe yeni başlayan iş gören kendisine verilecek işin inceliklerini, niteliklerini, gereklerini, ustalık ve maharetlerini öğrenmek mecburiyetindedir. Daha önce yapacağı işle ilgili bir görgüsü ve becerisi bulunmuyorsa çoğu defa çalışacağı atölyede görgü ve deneylerle beceri kazanmış bir usta-başının yanına verilir. Bu personel yeni gelen iş görene işin ne şekilde yapılacağını özenle göstererek onun öğrenmesini sağlar.

Yönetici gözetiminde öğretme tekniğinde öncelikle çalışana işin hedefi ve alınan neticeler anlatılıp gösterilir. Daha sonra iş, eğitimci yönetici tarafından açıklamalı bir şekilde yapılarak çalışana gösterilir. Arkasından eğitimcinin yaptığı işi bu defa da çalışanın yapması beklenir. Çalışanın yaptığı hatalar eğitimci tarafından tespit edilir ve nasıl yapması gerektiği tekrar çalışana öğretilir. “Bizzat gösterme ve personele tekrarlatma süreci öğrenme gerçekleşinceye kadar sürdürülür.”⁶⁶

Yöneticilerin gözetiminde eğitim, ast çalışanların işbaşında yetiştirilmesinde devamlı ve etkili bir tekniktir. Bu teknikte, izlenimin ve kontrolün sistemli hale getirilmesi söz konusudur. Bu izlenim, emir verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular yöneltme, önerilerde bulunma gibi yapılır. Bu eğitim tekniğinin başarıyı yakalaması, yöneticinin bilgi ve becerisine göre şekillenir. Yönetici insan odaklı, hoş görülü, sabırlı, fedakâr ve etkileyici bir eğitimci ise başarılı bir şekilde çalışanı yetiştirip geliştirir.

İşletmelerde bu tekniğin hedefi çalışanlara işin nasıl yapılması gerektiğini göstermektir. Bu teknikle, işe yeni başlayan çalışanın bağlı bulunduğu ilk amir veya bölümdeki herhangi bir tecrübeli ehil personel tarafından gerçekleştirilir. Bu eğitim

⁶⁶ R. Geylan, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994, s.102

tekniki basit işlerin öğretilmesinde çok verimli olmaktadır. Çok tekrarlanan öğelerden meydana gelen bir işin kısa sürede deneysel teknikle öğretilmesi hem çok basit, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik şekilde uygulandığından çok etkilidir. Masrafının da düşük olması sebebiyle rağbet gören bir yöntemdir.

İşletmelerde yönetici durumunda bulunanlar iş yoğunluğundan dolayı zamanlarını astlarına ayırmayı pek tercih etmezler. Bu eğitim yöntemini ilave yük olarak görebilirler. Aslında amir tarafından astının eğitimi çalışanı motive ederek verimi çok artabilir. Ayrıca amir ile ast arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek kaynaşmayı artırır. Özellikle yönetici adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem ileri seviyeler için alt yapılarını hazırlar. “Yönetici gözetiminde eğitimin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- “Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir,
- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir,
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir,
- Eğitim sırasında fire ve ıskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.”⁶⁷

1.3.Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yetki devri, yetki göçerimi ile eş anlamlı olarak kullanılır. Yetki devri ile karar verme yetkisinin devredilmesi anlatılmak istenmektedir. Diğer bir ifadeyle vekâlet verilmesi demektir. Merkezi bir idarede yetkiler merkezde olurken, yerinden yönetimlerde idarede yetki göçerimi uygulanır. Başka bir deyişle yetki göçerimi yerinden idare uygulamasının aracıdır. Yetki devri ya da yetki göçerimi idarecinin kendisinde bulunan karar verme hakkını amiri olduğu memuruna geçici olarak vekâleten vermesidir.

Yönetim, emir ve komuta yetkisini astına devreden üst yapılan işlerin nasıl yapıldığını denetler ve kontrol eder. Yetki devri yöntemiyle eğitim ast durumunda ki çalışanlara mesuliyet bilincini ve sorumluluk alma becerisini geliştirir. Fakat bu idarenin uygulamaya sokulabilmesi için işletmelerde bu yönteme uygun alt yapı

⁶⁷ Sabuncuoğlu, s. 130

bulunması gereklidir. Yetki devrini kullanan idarecilerin de karşılıklı müspet ilişkiler geliştiren duyarlı kişiler olması istenir.

Yetki devri yöntemi ile personele işletmenin hiyerarşik düzeninde sahip olmadığı bir iş gücü verilir. Böylelikle çalışanın yetkisi olduğu zaman onu uygulama yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, vekaleten ile de olsa amirlerin olmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri önemli bir gelişme olmaktadır.. Bu eğitim tekniğinin icrasıyla asta tecrübe kazanması, işbirliği algısını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme becerilerini arttırabilmesi için bir imkân sunmaktadır.

Astların yetki göçerimiyle de olsa üstlerinin olmadıkları zamanlarda kararlar verebilmeleri ve bu kararlarını hayata geçirebilmeleri olarak tanımlanan yetki devri yoluyla eğitim tekniğinin uygulanmasıyla, astın tecrübe kazanması, dayanışma anlayışının, denetleme ve değerlendirme becerilerinin geliştirebilmesi ile kendine daha çok itimat duyarak gücünün farkına varması hedeflenmektedir.

İşletmelerde üstlerle astlar arasında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı yürümesi için her seviyedeki personel hak ve hukukunu bilecek ve saygı duyacaktır. Kısaca üst ve ast kendi yetki ve haklarına riayet edeceklerdir. Ast ve üst ilişkileri çok fazla resmiyet aldığında güven ve cesaret kırılabilir. Demokratik, saygı ve sevgiye dayalı bir hiyerarşik uygulama ilişkilerin hoşgörü içinde yürütülmesine sebep olur. Astların üstlerine olan saygı ve itaatleri artar ve bu eğitim tekniğiyle üstlerinden daha çok bilgi ve beceri kaparlar. Üstlerinden çekinmeyerek öğrenmek için çok soru sorarak yetiştirilmeleri daha sağlıklı olur.

İşletmede bulunan bir üst amir, astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa, bunun en sağlıklı yöntemlerinden biri, astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve mesuliyet yüklemesidir. En azından üst astına zaman zaman bu konu hakkında fikrin nedir, önerin var mı, ne düşünüyorsun, çözüm planın var mı” gibi sorular sormasına fırsat tanınmalıdır. Hatta yönetici kendi hatalarını astıyla paylaşarak ortak çözüm önerilerini masaya yatırmalıdır. Üst astına yetki verip sorumluluklarını

iyi tanımlamalı ve hedeflerini de belirlemelidir. Üst hedefleri tespit ettikten sonra, işin idaresini ve yapılma yöntemini astına bırakır ve sonuçları kontrol eder.

Demokratik bir yapıya sahip olan bu tekniğin eğitsel faydasına ulaşabilmek için idarecinin memuruyla iyi bir işbirliği yapması, ona itimat etmesi ve yardımcı olması gerekir. Bu sebeple yeterince yetki ve mesuliyet devretmeli, en iyi çözüm şeklini bulma yollarını astlarına vermelidir. Üstler, zaman zaman astlarına hedefler işaret etmeli, takip edilecek yol ve tekniği bulma sorumluluğunu astlarına vermelidir.

İşletmede yönetici seviyesinde ki üstler bazı işleri astlarına danıştırlarsa, astlarının bakış ufuklarının genişlemesine yol açarlar. Bunun yanında problemlere bir üst gibi bakma alışkanlığını da onlara öğretmiş olurlar. “Amirler, bu yöntemle başarı sağlayabilmek için yetişmiş kişiler olmalıdır. Kendine ve astlarına güveni olmayan amir, iyi bir yetiştirici olamaz.”⁶⁸

İşletmelerde yetki devri tekniğine çalışanların sorumluluk duygularını ve karar verme becerilerini geliştirmek maksadıyla başvurulmaktadır. Çalışanlar, bu yetkileri kullanırken katılım, transfer ve geribildirim gibi öğrenme ilkelerinden faydalanarak yetiştirilmeye çalışmış olurlar. Yetki devri daha çok idareci personelin yetiştirilmesinde kullanılan bir eğitim tekniğidir. Yönetici adaylarını asıl yöneticiliğe doğru hazırlar.

Amirin sahip olduğu devredilebilir nitelikteki yetkilerinden bazılarını, eğitim amacıyla memurlarına devretmesiyle gerçekleştirilir. Bazı durumlarda başarısızlıkla neticelenme ihtimali yüksek olan bir eğitim tekniğidir. Amir memuru suiistimal edecek, baskı altına alacak şekilde yetki devrediyorsa, kabahat ortağı yapmak niyetindeyse, memurun beceri, alaka, bilgi ve ahlak çizgilerini aşan yetkiler vekâlet ediyorsa başarısız olur.

Ast durumdaki memur tembel ve art niyetliyse bu durumda da istenmeyen neticeler yaşanabilir. Bu sebeple yetki ile eşit mesuliyet devredilmelidir; ancak amire karşı mesuliyetin devam etmesi birçok üstün yetki biriktirmesine yol açmaktadır. Bir

⁶⁸ Canman, s. 110

diğer sorun ise; neyin, kime, ne kadar ve hangi durumlarda devredilmesinin uygun olacağı hakkında amir kararsızsa problem çıkmaktadır. Yetenekli ast konumunda ki memurlara yetki devredilmesi, iyi yetkilerin belli kişilere, kötülerin hoşlanılmayanlara verilmesi problem oluşturur.

1.4. Formen Aracılıyla Eğitim

“Kılavuz ya da monitör yoluyla eğitim olarak tanımlanan bu eğitim tekniği daha çok aşağı derecede bulunan iş görenler üzerinde uygulanan iş başı eğitim tekniklerindedir.”⁶⁹ Ustabaşı, ehil işçi veya da teknik çalışanlar tarafından belirlenen kişiler teknik ve pedagojik bilgilerle donatılır ve personel eğitiminde kullanılırlar.

Belirlenen bu personel formen, monitör ya da kılavuz olarak isimlendirilir. Bu adlandırılan personel tek tek ya da gruplar halinde eğitilecek iş görenlere yapılacak işin tüm teknik özelliklerini açıklar ve yöntemini gösterir. Makine, araç, cihaz ve gereçlerin ekonomik ve basit kullanım yollarını gösterirler. İşin yapılmasında karşılaşılan hataları, en çok görülen arızaları, arıza durumunda da ne gibi tedbirler alınması gerektiği, muhtemel risklerin neler olabileceği gibi işle alakalı pratik çözüm yolları atölyede işin başında gösterilir, anlatılır.

1.5. İş Rotasyonu ile Eğitim

İş rotasyonu iş görenlere birden çok iş görme yeteneği kazandırmak için başvuru bir eğitim tekniğidir. Rotasyon, iş değiştirme olarak da adlandırılmaktadır. İş görenlerin işletmede değişik birimlerde çalıştırılarak bilgi ve becerilerinin artırılmasını sağlar. Bu eğitim tekniği ile iş görenler, işletme içinde ki farklı üretim, hizmet kısımlarında farklı pozisyonlarda çalıştırılarak birikimleri, becerileri ve bilgileri artırılır.

İşletme içinde yatay ve dikey iş değiştirme uygulaması yapılarak, iş görenler yatayda hiyerarşik durumda aynı seviyede sorumluluk alırken, dikeyde ise iş gören bulunduğu seviyenin üzerinde sorumluluk alabilir. İş rotasyonu iş görenleri birey olarak tek bir ihtisas alanında olmaktan çıkarır, organizasyonda genel olarak ne

⁶⁹ Baraz, s. 93

yapılması gerektiğini öğretmeyi amaçlar. İş değiştirme uygulaması ile şletmelerde yeni, farkındalık yaratan yenilikçi fikirlerin doğması sağlanır.

şletmelerde bu tekniğin uygulanmasında, basit öğrenilebilen, uzmanlık istemeyen işler dikkate alınır. Haftanın belirli günlerinde veya da günün belirli saatlerinde iş gören kendi işinin dışında olan başka bir işte çalıştırılır, hem işi öğrenir, hem de işler aksamaz. Örneğin; elektrik şletmesinin bir çalışanı elektrik aboneliği açma, kapama, gişe tahsilât, vb. kısımlarda dolaşarak çalışabilir. Böylece tüm kısımların işlerini öğrenmiş olur. İş değiştirme eğitim yönteminin faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- şletme bünyesinde bulunan tüm personelin birbirini tanınmasıyla kaynaşmaları sağlanır.
- şletmede ki tüm çalışanlara, idareci olacak adaylara şletmenin değişik organizasyonlarının nasıl işlediği öğretilir.
- şletmede ki çalışanların aynı işleri yapmasından sıkılmalarının önüne geçilerek, tek düzelilikten uzaklaşmaları sağlanır.
- Herhangi bir mazeretle işe gelemeyen çalışanın yeri doldurularak işlerin aksaması önlenir.
- şletme çalışanlarının bilinçlendirilmesi sağlanarak, çalışanlar kendilerini ölçerler, hangi kısımda daha yararlı olacağını anlarlar.

“Bu yöntemde personel benzer nitelikte, çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Her iş değişimi personelin eğitiminin bir parçasını oluşturur. Böylece personel çok sayıda işi yapabilme becerisi kazanır.”⁷⁰ Bu eğitim tekniği şletmenin farklı kısımlarında belirli zaman dilimlerinde, bir planlama dâhilinde çalışan personeline eğitim vermeyi içermektedir. şletme çalışanlarının birbirlerini tanıyıp kaynaşmasını sağlamasının yanında çalışanların farklı bölümlerde ki üretim ve hizmetler konusunda bilgi ve becerilerinin kazanılması amaçlanmış olur. Bu teknik sayesinde çalışan yedeklemesi sağlanarak işlerin aksaması önlenmiş olur.

İş değiştirme tekniği eğitimi ile çalışanlara tecrübe ve kabiliyet kazandırılarak şletmenin bütün bölümlerinde üretim ve hizmetlerin aksaksız yürütülmesi

⁷⁰ Geylan, s. 103

hedeflenir. İşletme çalıştıracağı personel miktarını minimumda tutarak personel giderlerinde tasarruf sağlar. Kısaca bir çalışanına iki üç çalışanın işini öğretir. Fakat bu tekniğin bazı sakıncaları yaşanabilir. İş kazalar artabilir, üretim ve hizmette kalite düşerek müşteri memnuniyeti azalır. Bu tekniğin birbirinin dengesi olan yatay organizasyon arasında uygulanması daha verimli olur. Dikey organizasyonlar arasında uygulanırsa hiyerarşik sıkıntılar yaşanabilir.

Bu yöntemle eğitime alınan çalışanlar, birkaç gününü, haftasını ya da yılını işletmenin değişik yerlerinde çalışarak geçirirler. Devamlı aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz hale gelen çalışanların işlerindeki tatminsizliği gidermek maksadıyla kullanılan bu eğitim tekniği, aynı zamanda çalışanların psikolojik problemlerine çözüm amacıyla da kullanılan etkili bir tekniktir.

Bu eğitim tekniğiyle işletmenin organizasyonlarında, işten soğumalar, bıkmalar önlenir, çalışanlar yedeklenebilir, diğer kısımlarla dayanışma, yardımlaşma sağlanabilir, motive güçlendirilirse iş doyumunu artırılabilir ve işletmenin üretim, hizmet kalitesi artar. “Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir:

- Takım çalışmasında etkinlik artar,
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır,
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır,
- Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır,
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar,
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.”⁷¹

İş değiştirme eğitim tekniği, yönetici veya çalışan iş gören personel seviyesinde yapılabilir. Bu eğitim tekniği tecrübeli ve farklı iş dallarında işgücü sıkıntısının yoğun yaşandığı dönemlerde oldukça sıkıntıları giderir. “İş değiştirme yöntemi öğrenim ilkelerinden katılım ve ilişkilendirmeyi yoğun bir biçimde kullanılır.”⁷² Özetle iş değişimi, çalışanın daha etkili şekilde görevlerini sürdürebilmesi amacıyla gereksinim duyduğu bilgi ve beceriyi zenginleştirerek iş

⁷¹ Sabuncuoğlu, s.132

⁷² Geylan, s. 103

deneyimini kazandırmak için uygulamaya sokulmuştur.. Başka bir deyişle iş değişiminin hedefi, eğitime katılanlara işler ve mevcut faaliyetler hakkında şeffaf bir anlayış sunarak, geniş bir iş bilgi ve beceriyi kazandırmaktır.

İşletmeler bu tekniğin daha başarılı olması için çalışanın farklı bölümde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılmasını uygulama yolunu da seçmektedirler. İş değiştirme tekniğine eleştiriler de yöneltilmektedir. Bunlar, çalışanın belli bir zaman sonra hizmet veya üretim birimlerinden ayrılacağını bildiğinden işe karşı alaka duymama eğilimine girebileceğidir. Diğer yandan, çalışan işe ilgi gösterse de, bulunduğu hizmet, üretim kısımlarından idarecilerin iş görenin iş yapmasına müsaade etmeyeceği ihtimalinin de söz konusu olabileceğidir.. Ayrıca, çalışanın kısa zaman içinde iş ortamına uyum sağlaması ve olumlu ilişkiler kurması çok zordur.

İş değişimini, sıra savma niteliğinden çıkarmak için, çalışanlara, belli görevler ve sorumluluklar yüklenmeli, yakından takip edilmelidir. İş değişim yöntemini bir eğitim seyahati olmaktan çıkarıp, bir görevden diğerine tayin etme biçimine dönüştürmenin daha etkili olacağı düşünülmelidir. Görev değiştirme yöntemi, bazı uzmanlık kolları için pek de uygun değildir; çünkü herkes belli bir uzmanlık sahasında kendini geliştirip göstermek ister.

İş değiştirme yönteminin genel olarak işte uzmanlaşmayı yavaşlatması sebebiyle eleştirildiği görülmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu bir işletmede iş değiştirme yöntemini uygulamak hatalı olabilir. Çalışan bu teknik sayesinde kendi işinin dışındaki işleri de öğrenerek bilgi ve yeteneğini zenginleştirebilir. Bu faydalarının yanında iş değiştirmenin gerekçesi ve faydaları iyi anlaşılmadığı zaman, görev değişimi sürecinin getirdiği uyum sorunları ve yenilikleri öğrenme konusundaki isteksizlik iş değiştirmenin başarısını düşürebilmektedir. Bazı işletmelerde iş değiştirme bir cezalandırma yolu olarak kullanılmışsa, işletme ortamında farklı anlaşılacağından önyargılar sebebiyle, iş değiştirme uygulamaları tepkiyle karşılanabilir.

1.6.Gösteri (Demontrasyon) Yoluyla Eğitim

Gösteri yoluyla eğitim; eğiticinin katılımcıların karşısına işin ne şekilde yapılacağını göstererek ameli olarak yapılan bir tekniktir. Bu teknikte hem görsel, hem duyuşal iletişim kullanılır. Katılımcılar bu yöntem vasıtasıyla herhangi bir işin en uygun şekilde ya da profesyonelce nasıl yapılabileceğini görür.

Bu eğitimin hedefi, bir işin yapılış şeklinin katılımcılara göstererek öğretmektir. Bu dört aşamalı bir tekniktir. Birinci aşamada, alt düzeydeki çalışana yazılı ya da sözlü biçimde gerekli açıklamalar yapılarak çalışan eğitim almaya hazır duruma getirilir. İkinci aşamada üst seviyedeki çalışan, işi kendi yapar ve gösterir. Örneğin, bir makinenin kullanılışı, aşama aşama sırasıyla bizzat çalıştırılarak gösterilir. Üçüncü aşamada, iş aday iş görene yaptırılır. Dördüncü aşamada yakın gözetim altında daha önce gösterilenlerden alınan netice izlenir.

Bu eğitim tekniğine İş yaptırarak öğretme eğitimi de denmektedir. Gösteri tekniğinin uygulama sahası çok geniştir. Özellikle, bir işin mekanik kısımlarının işin yapılması sırasında öğretilmesinde takip edilecek en etkili tekniklerden biridir. Gösteri yöntemi, insanlarla doğrudan münasebeti bulunan kamu işletmelerinde, bankalarda çalışan görevlilerin eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme yöntemlerinin öğretiminde de faydalı olabilir. Ülkemizde bu eğitim tekniğinin en fazla kullanıldığı devlet kurumları, ticari ve teknik işletmelerdir. “Bu yöntemde özellikle mavi yakalılar için firmaya yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanır. Böylelikle, kişilerin eğitimi daha kolay, daha hızlı ve kalıcı olur.”⁷³

1.7.Takım Çalışmalarıyla Eğitim

Ekip ya da takımı; ortak olarak benimsenmiş olarak kabul edilmiş ve belirgin bir hedef çerçevesinde, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek maksadıyla bir araya toplanmış iş görenler topluluğu olarak tanımlayabiliriz. Bu takım ya da ekibin kendi içlerinden seçtikleri ekip şefi de denilen takım üyelerinin ortak benimsedikleri bir liderleri bulunur. Ekiplere iş görenlerin katılmasıyla birlikte

⁷³ Sabuncuoğlu, s. 136

çalışma yeteneği kazanmasına, iş taksimi, planlama, etkinlik yapmasına destekte bulunur.

Günümüzde iş yaşamında sık olarak kullanılan proje yönetimi iş faaliyetleri de ekip çalışmasına yönelik bir eğitim tekniğidir. İşletme bünyesinde konuşlanan sistemlerin faaliyetlerinde takım çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Bazı sistemlerin sağlıklı ve devamlı sürdürülebilir işletilmesi takım ruhu gelişmiş ekipler ister, Her bireyin görev alacağı, parmağını taşın altına sokacağı bir görevi olan ekip çalışması gereken görevler için personel yetiştirilmesinde çok etkili bir yöntemdir. Orkestra, füze silah sistem, uçak uçuş ekibi gibi örnekler verilebilir.

1.8.Amir Gözetiminde Yönlendirme (Koçluk) Yoluyla Eğitim

İşletmeye gelen yeni bir teknoloji, hizmet, araç, cihaz ve gerecin kullanılması veya eksik bir hizmet ile ilgili, bir üst kıdemli tarafından verilen eğitim tekniğidir. Üst seviyedeki idareci bir kaç kez eğitim verir ve akabinde izlemeye başlar, çalışanın işi yapmasını inceler, noksan kaldığı yerlerde çalışana danışmanlık yapar. Bu eğitimi verecek personel genelde o kısmın yetkilisi olacağı için işe hâkim olmalı yetişkin eğitimi ilke ve kurallarını iyi bilmeli, ehil olmalıdır.

Bu eğitim tekniğinde iş gören işini bir üst gözetiminde yaparak öğrenir. İş gören ile kıdemli üstü arasında doğrudan ilişki kurulur. Üst, işi yerine getirirken iş göreni gözler, varsa eksikliklerine müdahale ederek düzeltme yoluna gider. İş gören ise, işi ile ilgili olarak karşılaştığı sorunlarla ilgili üstüne danışabilmekte ve sorunu yenebilmektedir. Böylece iş gören bir yandan işini yaparken diğer yandan da işi hakkında eğitilmiş olmaktadır. Ayrıca bir üst tarafından kendisi ile ilgilenilen iş görenin meslek sevgisinde, isteklendirilmesinde olumlu sonuçlar alınmaktadır.

“Koçluk, iş başında bire bir eğitim olarak plânlanmaktadır. Koç, bir iş göreni motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademede bulunan çalışma arkadaşıdır. Koç, yapılacak şeyle ilgili iyi bir örnek oluşturur, sorulara cevap verir, eleştiride bulunur, uyarır, tavsiyelerde bulunur.”⁷⁴ Bu teknikte koçluk derecesinde bulunan eğiticinin

⁷⁴ Bingöl, s. 260

kendi alanında bilgi ve beceri olarak çok iyi seviyede olması önemlidir. Bilgi ve becerisini saklamadan, sabırla, fedakârlıkla, insan odaklı ve hoşgörü içinde eğitime yaklaşmalıdır. Eğitime cesaret ve güven verdirmelidir.

Bu eğitim tekniğinin hedefi, ast seviyede ki çalışanların bilgi ve yeteneklerinin zenginleştirilmesidir. Yakın ve alışılmış birtakım görevler belirlenir ve ast seviyede ki çalışanlara verilir. Görevin yerine getiriliş biçimi gözlenir. Bir problem hakkında bir araştırma görevi verilebilir. Bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, varılan neticeler ve hazırlanan raporlar analiz edilir ve değerlendirilir. Verilecek sorumlulukların, farklı teknik ve yeteneklerin kullanılmasını gerektirecek nitelikte olması gereklidir.

1.9.Stajyerlik Yoluyla Eğitim

Staj, iş görenlere yerine getirilmesi istenen iş ya da sorumluluklara ilişkin çalışma şartlarını tanıtmaya, yapılacak işi öğretme, mesleki aidiyet duygusu sağlama, iş yapma becerilerini artırma, işin kolay yönlerini keşfetme gibi faydalar sağlayan bir eğitim tekniğidir. Stajyerlik çalışan adaylar için söz konusu olup bu yöntemle adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da sorumlulukları geçici bir süre için sınarlar. Bu vesile ile iş dışında kazanılmış olan bilgi ve yeteneklerin iş başında ameli olarak yapılarak tecrübe edilmesi olanağı bulunmuş olur.

İdareci konumunda ki adaylarının eğitiminde de bu teknikten faydalanılır. Bu maksatla birey idareci yardımcılığına tayin edilir. İdareciye komuta kontrol uygulamalarında yardımcı olur. Böylece bireyin karar verme, organize etme, liderlik, stratejik düşünme ve karar verme, plânlama, koordine etme, denetim ve kontrol becerilerinin zenginleştirilmesi sağlanmış olur. Satış, yatırım, maliye, doktorluk, kaymakamlık, hâkimlik, mühendislik, kaptanlık gibi karar verme, organize etme, koordine ve planlama yapmanın çok önemli olduğu mesleklerde bu eğitim tekniğine başvurulmaktadır.

2.İŞ DIŞI EĞİTİMİ

İşletmenin dışında yapılan eğitim yöntemleridir. Çalışanların, işletmelerinin dışında, toplumsal, sosyal ve psikolojik çevresinin dışında iş yerinden ayrı bir

çevrede eğitilmesi tekniğidir. Kişinin işletme içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir ortamda yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitim tekniğidir. Bu eğitim tekniğiyle çalışanlar diğer işletmelerde ki farklılıkları görerek kıyaslamada bulunup yenilikçilik algıları gelişir. Hayat görüşleri, sosyal aktiviteleri, insan ilişkileri gelişir.

İşletmenin içinde veya dışında bulunan çalışanı kendi işinden ayırarak bilgi, beceri ve yeteneğini arttırmaya odaklı eğitim tekniğidir. İş görenin, kendi iş ve iş yerinden uzaklaşması nedeniyle sadece verilen eğitim konularına dikkat etmesi kendisinin daha çabuk gelişmesini sağlar. Ayrıca fazla sayıda iş görenin aynı zamanda eğitim almasıyla eğitim maliyetleri azalır, zamandan tasarruf sağlanır, iş görenler arasındaki sosyal ilişkiler gelişir, iletişim ve kaynaşma sağlanmış olur.

İş dışı eğitim tekniklerinin belirgin yanı teorik olarak verilmesidir. Geniş bakış açısının ön planda tutulduğu, işletme ve iş hayatının kural ve ilkelerinin planlı olarak aktarıldığı bir eğitim tekniğidir. Bu eğitim tekniği işletmelere, yurt içi ve yurt dışına eğitim amacıyla çalışan göndermesi sebebiyle bir maliyet yüklemesi olumsuz gibi görülmüş olsa da neticede hızlı gelişen rekabet ortamında işletmeye büyük kazanımlar sağlamaktadır.

Bu eğitim tekniğinde iş gören işinden ayrı tutulur, işletme içinde ya da dışında eğitim faaliyeti uygulanır. İş dışı eğitim programları, kısa süreli ders ya da konferanslardan sık uygulanan idareci geliştirme programlarına kadar değişik tekniklerle önümüze gelirler. “İş dışında eğitim yöntemini seçerken, eğitime katılacakların sayısı, eğitimin maliyeti, kullanılacak eğitim araçları ve iş görenin öğrenme yeteneği göz önünde bulundurulur.”⁷⁵

İş dışı eğitim teknikleri eğitilecek çalışanı belirli bir zaman kendi işinden uzaklaştırarak işletme içinde başka bir yerde veya işletme dışında eğitilmesini içermektedir. Çalışanın bilgi, beceri ve yetenek seviyesinde yapılması tasarlanan değişiklikleri iş başında gerçekleştirmenin imkânsız olduğu veya pratik olmadığı durumlarda iş dışı eğitim tekniklerine gitmektedirler.

⁷⁵ Yüksel, s.200

İş dışında eğitim tekniklerinin bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların öğretilenlere karşı yoğun ilgi göstermeleri, günlük iş görme telaşı içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimlerin kolaylaşması ve öğrenme isteğine daha fazla alaka gösterilmesi olarak sayılabilir sıralanabilir.

Bu eğitim tekniği, plânlı olduğundan disiplin içinde fazla sayıda personele aynı anda eğitim imkânı sağlaması, fikrîsel beceri gelişimini arttırması, plânlanmış olmasından bilgilerin bir düzen içinde teorik seviyede aktarımı, eğitimin kalifiye eğitimcilerce yürütülmesinden etkinlik sağlaması gibi kolaylıklar sağlar. Ayrıca eğitim süresince iş ile ilgili genel bilgilerin aktarılması, eğitime fazla personelin katılmasına bağlı olarak tecrübe paylaşımı imkânı getirmesi, eğitilenlerin eğitime odaklanması ve öğrenme algısının arttırılması gibi avantajlar sağlamaktadır.

Bu eğitim tekniğinin uygulanması, üretim ve hizmetlerin aksaması, finansal harcamaları arttırması, çalışanları işlerden uzaklaştırarak işten soğutması gibi olumsuzluklar doğurur. Eğitimin işletme ve şehir dışında, hatta ülke dışında olacağından planlamasının güç olacağı, eğitim dönüşü personelin tekrar işlere uyum sağlama problemi yaşayabileceği, çalışanların aile ortamından ayrı kalmalarına bağlı olarak ailevi sorunlar yaşanabileceği gibi sıkıntılar da getirdiği söylenebilir.

2.1.Konferans, Seminer ve Kurslar

Konferans, bir problem üzerinde ortaya fikir sürebilecek ve onu analiz edebilecek katılımcıların bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir noktaya ulaşmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan katılımcılar, konunun çeşitli yönlerini, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Konferans şeklindeki eğitimde, katılanların hâkim oldukları ve önceden gündemi kabul edilmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak problemlere ve tecrübelere sahip bulunmalıdırlar.

Konferans tekniği geleneksel bir eğitim tekniği olup özellikle tek yönlü bir iletişim tekniğini kullanması sebebiyle pek etkili olamamaktadır. Katılanların konuyu ne derecede anladığı sınınamaz. Çok uzun devam ederse dinleyiciler için bıkkınlık yaratabilir. Özetle geleneksel bir eğitim tekniği olan konferans, iş hayatında geniş çapta uygulanmaktadır. Konferansı veren uzman birey işletme içinden olabileceği

gibi işletme dışından da olabilir. Dinleyici kitleyi pasif durumda tutması, iletişimin tek taraflı oluşu, katılım ile geri bildirim kısıtlı oluşu, uzun tutulmasından dinleyici kitleye sıkıntı ve bıkkınlık vermesi gibi sorunlar yaşanmasına yol açabilen bir eğitim tekniği olarak görülebilir.

Konferans, bilgi aktarma esasına dayanan bir hitap şeklidir. Bir görüşü, konuyu açıklamak için sunulur. Konferansı sunacak kişinin bilimsel bilgi ve yeteneği yüksek olmalıdır. Seminerle konferansın ortak yönleri bulunmaktadır. Seminerle de bir konu, görüş hakkında bilgi aktarımı yapılır. Konferansa göre daha uzun süreli olup, iki, üç günde ve değişik amfilerde tartışmalı şekilde bir dizi oturumlarla yapılır. Konferans ise bir, iki veya da üç saat sürebilir.

Bu tekniğe göre eğitimin başarıya ulaşması, daha çok konferansı veren liderin becerilerine ve anlatım kabiliyetine bağlıdır. Lider, tartışmanın küçük ayrıntılarla girmeden ilerlediğinden emin olmalı, dinleyici kitleyi kendine odaklamalı, katılımı geniş tutmalı, kendi tekeline almaktan uzak durmalıdır. Konferansa iyi hazırlık yapmalı ve konusuna hâkim olup kitleye güven yansıtmalıdır. “Konferansı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerine tamamıyla aşina olmalıdır, aksi takdirde önemli noktalar gözden kaçırılabilir.”⁷⁶

Seminerler, yeni teknoloji ve gelişmeler hakkında bilgi aktarmak için düzenlenen uzman bir personel ve personeller tarafından verilen eğitimidir. Hem nazari hem amali bir arada kullanılabilir. Aynı zamanda birden çok personele eğitim verilir. Belli bir sorun karşısında veya belli bir konu hakkında bilgi vermek için de yapılır. Soru cevap şeklinde yapılırsa daha etkin ve verimli olur. Takım ve grup çalışması şeklinde olduğu için karşılıklı etkileşimle daha öğretici ve bilgilendirici olur.

Bu yöntem çalışanların bir konu ya da sorular üzerinde birlikte konuşarak mümkün olan çözüm yollarını birlikte aramaları üzerine kurulmuş bir eğitim yöntemidir. Seminerlerin son gününde incelenen konu dinleyici hedef kitlenin soru ve önerilerine açılır. Genelde orta ve üst seviye idarecilerin yönetsel bilgi dağarcıklarını zenginleştirmek ve yeni bilgiler elde etmek amacıyla seminerlere

⁷⁶ Bingöl, s.263

ilgi gösterdikleri görülür. İşletmeler özellikle yüksek ve orta basamak idarecilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli kurumlarca planlanmış seminer göndererek bir başka eğitim yönteminden faydalanma yolunu seçmişlerdir.

Yükseköğretim veya mesleki örgütler tarafından yapılan seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini yenilemek ve geliştirmek fırsatını yakalayabilmektedirler. Genellikle gündemdeki konular ele alınarak yeni gelişmeler izlenir ve incelenir. İşletmeler, üst ve ast kademe yöneticilerini, iş görenlerini seminerlere planlayarak işletmenin en önemli rekabet üstünlüğünü göğüsleyen insan kaynaklarına önem verir.

Kurslar ise konferans ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim uygulamasıdır. Bir hafta, bir ay, bir yıl süreli sürebilir. İşletmeye yeni alınan bir silah sisteminin tanıtılması amacıyla işletme personeli silah sistemini üreten fabrikada açılacak kursa gönderilir. Bu kurslar ülke içinde olduğu gibi dış ülkelerde de olabilir. İşletmeler, seminer ve kursları kendi bünyelerinde açabilecekleri gibi dış kaynaklardan da ihtiyaca göre yardım alarak açabilirler.

“Kurslar; çalışma saatleri dışında düzenlenebilen ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir.”⁷⁷ İşçi düzeyinde düzenlenen kurslar, işletmeler tarafından iş gören çalışanlarının yaptıkları işlere yönelik bilgi ve becerilerini pratik alanda arttırmayı hedeflemektedir. Özellikle fiziksel beceri gerektiren işler için çalışanın gelişimi amaçlanır. İhtiyaç duyulduğunda okuma-yazma kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı, sivil savunma, ilk yardım gibi konularda faydalı bilgiler verilir.

Günümüzün hızlı ve acımasız rekabet ortamında işletmeler ayakta durmak ve sürdürülebilir olabilmek için ehil çalışana sahip olabilmek amacıyla çırak düzeyinde kurslar planlayıp uygularlar. İleri ki yıllara yatırım maksadıyla bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç yıllık eğitim dönemini kapsayan çırak okulları açarlar. Bu okullara katılmak için genellikle iş gören çocuklarına öncelik imkânı verirler. Bu eğitim uygulamasının mali harcamaları yüksek olabilmektedir.

⁷⁷ Sabuncuoğlu, s.137

İşletmeler, değişen ve gelişen şartlara göre tüm çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçladığından eğitici durumunda ki eğitim formlerini de eğitime yoluna gider. Eğitim formeni, işçi kesiminin pratik eğitimiyle uğraşan, işbaşında kendi görevini yerine getirirken, sorumluluğunda bulunan işçilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak maksadı ile çaba harcayan kişilerdir. İşbaşında işçileri yetiştirmek sorumluluklarını taşıdıklarından sadece bilgili ve becerili şahıslar olmaları kâfi gelmemektedir. Aynı zamanda öğreticilik formasyonu olarak bu yeterliliğe sahip olmalıdırlar. Bu yönüyle işletmeler eğitimcileri içinde eğitim kursları açıp uygulamaktadırlar.

Hızla gelişen ve değişen günümüzde modern işletmeler, varlıklarının devamını ve geleceklerinin güvencesini becerikli, ehil idarecilerde aramaktadırlar. Bu sebeple işletme içinde veya dışında, özellikle üniversiteler gibi eğitim kurumlarında düzenlenen kurslara orta veya üst derece idarecilerini göndermektedirler. Ehil insan kaynaklarına sahip işletmeler acımasız rekabet ortamıyla başa çıkabilmektedirler. Orta ve üst kademe yöneticiler düzeyinde düzenlenen bu kursların amacı endüstriyel alanda oluşan sürekli değişimlere uyumu çabuklaştırmak, idarecileri kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni şartlara göre yetiştirmektir.

2.2.T Grup Yöntemi

Katılımcı hedef kitlenin davranış yapılarının geliştirmeyi amaçlayan T Grup yönetimi duyarlılık eğitimi olarak da adlandırılır. T kavramı İngilizce yabancı dil diltraining'den (eğitim) gelmektedir. Bu eğitim tekniğinin amacı, grup içi davranış ve etkileşimleri katılımcı kitleye aktarıp öğretmektir. Bu sebeple duyarlılık eğitiminde, gruplara bir konu incelenip kavramlar öğretilmez fakat kişilerin bir arada olmaları, problemleri kendileri tespit edip ortaya koymaları ve bunların çözümü için gayret sarf etmeleri beklenir.

Başka bir ifadeyle birey kendini topluluğa, diğer bireylere açmaya hangi derecede isteklidir, açıktır sualinin cevabı üzerine yoğunlaşır. Çünkü bireyler birbirlerini tanıdıkları ve anladıkları seviyede birbirlerini kolay kontrol altında tutarlar. Bu bağlamda teknik asıl itibariyle iletişime dayanmaktadır. Kişilerarası

münasebetlerin ve iletişimin ele alınmasında kullanıldığı için bu tekniğe duyarlılık eğitimi adı verilmektedir.

“Farklı kaynaklarda, T Grubu Yöntemi, Laboratuvar eğitimi, Beşeri İlişkiler Eğitimi gibi değişik isimleri olan Duyarlılık Eğitiminde özellikle üst seviye idarecilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde faydalanılır.”⁷⁸ 15- 120 kişiden meydana gelen gruplar kendilerine daha önceden bildirilmemiş konular üzerinde çalışma yaparlar. Grup üyeleri gerçek yaşamdaki görevlerini bir kenara bırakarak farklı bir ortamda diğer grup üyeleriyle iletişime girerler.

Üyeler gündemdeki sorun ile ilgili olarak fikirlerini, bakış açılarını, çözüm önerilerini grup üyelerine sunarak onları etkilemeye çalışırlar. Diğer üyelerden gelen fikir ve yaklaşımları kendi fikirleri yönünden eleştirirler. Böylece grup bünyesinde belirli bir iletişim ve etkileşim yolu açılmış olur. Zaman geçtikçe katılımcı hedef kitle ortak bir sonuçta anlaşarak daha makul düşünmeye ve daha gerçekçi çözümler geliştirmeye yönelirler.

Grup ilerleyen zaman içinde kendi kendisini yönetmeye başlar. Bu teknik sayesinde katılımcılar gerek kendi tutum ve davranışlarına karşı gerekse de diğer kişilerin tutum ve davranışlarına karşı yüksek derecede bir duyarlılık kazanarak bilgilerini arttırırlar. Grubun bir lideri olmakla birlikte lider pasif ve tarafsız hareket eder, sadece üyelerin duygu ve düşüncelerini ortaya dökmelerini kolaylaştırır ve bu konuda motiveledir. Eğitimin öncesi ve sonrası gelişmeleri inceleyerek değerlendirir. Sonuçta bu tip eğitim otorite kaygısını siler, yöneticileri açık fikirli demokrat liderler konumuna getirir.

Günümüzde işletmeler, çalışanlarının kişisellikten çıkıp takım ruhu kazanmalarını amaçlamaktadırlar. Aynı zamanda insan davranışlarının rolü işletmeye bağlılık anlamında önemli yer tutmaktadır. Çalışanlar, bölümler arasındaki iletişimin iyi seviyede olması birlik ve beraberliği de yanında getirecektir. Takım üyeleri gerçek hayattaki görevlerini bir kenara bırakarak farklı bir ortamda diğer takım üyeleriyle iletişime girerler. “Örneğin, eğitimci, memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet

⁷⁸ Sabuncuoğlu, s. 138

edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiç bir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür.”⁷⁹

T-grubu eğitimi, işletmede üst ve orta seviye personelin birbirlerinin fikir, tutum ve davranışlarına karşı duyarlılık göstermeyi öğreten bir yöntemdir. Bu eğitime katılan idareciye kendi davranışlarını inceleme fırsatı sağlanır. Böylece kişinin kendisini ve karşısındaki anlama, etkileme becerilerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini öne çıkaran ben seviyesinden diğer çalışanları da dikkate alan biz ya da grup seviyesine çıkartılmasına çaba gösterilir.

T. Grup eğitimlerinin bir başka etkisi de eğitim yönteminde önemli yer tutan kişi hareketlerinde oluşturduğu gelişme faaliyetleridir. Belirli bir süreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup prensiplerine daha kolay uyma becerisi kazandırmaktadır. İlk başlarda ciddiyyetten uzak olarak yaratılan tutarsızlık yerini, daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu olumlu yönde gelişen hareketler değişiklik süreci içinde doğacak farklı veya şaşırtıcı neticelere kısa sürede uyabilme becerisini yükseltecektir.

Bu tekniğin hedefi katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, kişilerin davranış yapılarında müspet etkiler bırakmaktır. Özellikle insan odaklı ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşim alanlarında katılanların eğitimi hedeflenir. Grup, tartışmaya katılan her birey hem kendisini hem de başkalarını, daha iyi algılamaya, sezmeye çalışır, davranışlarını, duygularını yorumlar ve davranışlarının etkilerini gözler. Eğitime katılan kişide artan duyarlılık onda kişilerarası ilişki kurma becerilerini de arttıracak ve onun başkalarına daha faydalı olmasına sebep olacaktır. Ayrıca demokratik veya katılımcı yöneticilik yeteneğinin gelişmesine de yardımcı olacaktır.

Grup oturumlarında bireyler, gerçek durumlarını kavramak imkânını bulurlar. O zamana kadar yapılmakta olan eski tekniklerin hiç bir faydasının olmadığı görülür. Yeni tekniklerin denenmesine olanak hazırlanır. Böylece öğrenim, hem akli hem de

⁷⁹ Sabuncuoğlu, s.139

duygusal plânda gerçekleşir. Herkes, birbirinin problemlerine karşı daha duyarlı bir davranış içine girer, kalben ve şeffaf biçimde içini dökmek olanağını kazanır.

“Katılımcı hedef kitlenin davranış yapılarını geliştirmeyi amaçlayan, karşılıklı ilişkiler hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlayan duyarlık eğitiminin başlıca özelliklerini aşağıda ki gibi sıralayabiliriz:

- Grup üzerinde hiç kimsenin biçimsel otoritesi söz konusu değildir. Herkes, statüsünden arınmıştır. Grup önderinin son derece sınırlı rolü vardır.
- Grup için önceden saptanmış bir gündem yoktur. Konusunu grup kendi seçer. Seçimde rehberlik edilebilir. Grup üyelerinin, geldikleri yerlerin özel sorunlarını tartışmaları özendirilir. Örneğin, “siz olsaydınız ne tür bir karar verirdiniz?” gibi sorulara yanıt aranır.
- Ortak bir amaç söz konusu değildir. Tek amaç, birey ve grubun karşılıklı ilişkileri hakkında bilgi edinmektir. Grubun almak zorunda olduğu biçimsel bir karar da söz konusu değildir.”⁸⁰

2.3.Örnek Olay Yöntemi

Bu eğitim tekniğine vaka incelemesi de denilmektedir. İşletme ile ilgili bir problem katılımcılara yazılı olarak verilir ve katılımcılar da bu problemi incelerler, teşhisi tespit ederler ve kendi buluşlarını, çözümlerini diğer katılımcılara sunarlar. Örnek olay tekniğinin maksadı, gerçek deneyimleri tanımlama ve karmaşık problemleri analiz etmektir. Bunun yanında katılımcılar işletmeyle ilgili problemlerin giderilmesinde birkaç çözüm yolunu da öğrenebilirler.

Bu eğitim tekniğine başvurmanın sebebi idareci yetiştirmeye yöneliktir. İşletmede ki idarecinin başından geçen gerçek sorunlar işlenir. Net ve bir çözümü yoktur. Bu teknikte önemli olan tartışma zemini oluşturarak değişik düşüncelerin birbirine göre avantajları ve dezavantajlarını tartışmaktır. Başlarda katılımcıdan problemi ortaya dökmesi istenir, arkasından da problemi analiz etmesi ve getirdiği çözüm yollarının diğer katılımcılarla tartışması istenir.

⁸⁰ Canman, s.112

Örnek olay eğitim tekniği, genel olarak kurslar ve seminerlerde tek taraflı iletişimin olumsuzluklarından sıyrılmak amacıyla yapılmaktadır. Katılımcıların yargılama yeteneklerinin sorgulamalarına destek olur. Katılımcıların sınırlı bilgiyle karar verebilme yeteneklerini arttırmada faydalı olur. Ayrıca bu tür eğitimlerde, kriz yönetimi, kriz durumunda işletmenin başına gelebilecekler, krize karşı alınması gereken tedbirler, nelerin hatalı, nelerin doğru uygulandığı irdelenir.

Gerçek yaşamda karşılaşılan sıkıntı ve problemlerin sınıf ortamında sergilenerak çözümleri yoluyla öğrenmenin sağlanmasıdır. Bu teknikte maksat, katılımcılara bir yetenek ve konu ile ilgili yeterlilik sahibi yaparak uygulama yaptırmaktır. Bu teknik katılımcı odaklıdır ve katılımcılar edindikleri bilgileri gerçek bir durum karşısında uygulama şansını kazanırlar.

Örnek olay, işletme personelinin önemli kararlara ne şekilde ulaştıkları, bunları nasıl uyguladıklarını ya da belli problemleri nasıl aşabildiklerini anlatan özel bilgilerin incelenmesi tekniğidir. Bu teknik de, başta örnek olay tanıtılır ve katılımcılar, problemleri belirlemek için grup halinde çalışırlar; çözümler sunarlar; çözümleri tartışarak eleştirirler ve en faydalı olanları belirlerler. Daha sonra grupların değişik yaklaşımları kıyas edilir ve tartışarak net neticeye ulaşırlar. Bu yöntem problemlere somut bir yaklaşımla bakmayı sağlar. Mantıklı akıl yürütmeyi, karar vermeyi öğretmekte, tartışma becerisi sağlamaktadır.

Farklı çözüm yolları arasında duruma uygun olanına karar vermek, problemi tam olarak tanımlayabilmek, bu teknikte sağlanmak istenen idarecilik özellikleridir. Katılımcı hedef kitlenin, yetersizlik ve başarısızlık inançları çemberinden çıkmalarına yardım etmek, daha geniş bakış açılarına sahip olmalarını sağlamak ve kendilerine has biçimde düşünme yeteneği kazanmalarını sağlamak gibi faydaları olduğu tezi savunulabilir.

Örnek olay eğitim tekniğinin başarıya varmasında hazırlanan metnin yeterli ve şeffaf olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli seviyede bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup idarecisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm bulmaya yönlendirmeli, tartışmanın lüzumsuz taraflara

doğru kaydırılmasını engellemeli, tutum ve davranışların makul yönde gelişmesine yardım etmelidir

Örnek olay tekniği, işletmede görevli personelin önem taşıyan kararlara ne şekilde ulaştıklarını, bunları nasıl hayata geçirdikleri ya da belli problemleri nasıl ele alıp çözdüklerini anlatan özel bilgilerin gözden geçirilmesi olarak görülmektedir. İşletmelerde yeni idareci seviyesinde bulunan personelin işletme yöntemine alıştıırılmaları yönteminde başvurulan bir tekniktir.

Belirli bir problemi ya da gerçek bir olayı bir tartışma ekibinin önüne atarak incelettirmek, tartışmanın arkasından da katılanları düşünmeye, çözümler geliştirmeye ve kararlar vermeye sevk etmektir. Bu eğitim uygulamasında bir olay hakkında doğru karar verme; ifade edebilme; başkalarına kabul ettirebilme, başkalarının fikirlerine değer verme, yerinde ve zamanında konuşma becerilerinin artırılması hedeflenir. Aynı zamanda bu teknik, yetiştirilenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine imkân sağlarken dikkati de etkin tutar.

Örnek olay tekniğinde eğitime alınanlar bir yandan verilen örnek olayların içeriğinden işletme içi problemlere yönelik bilgiler alırken, bir yandan da problem çözüme becerilerini arttıırır. İşletme içinde geçmişte yaşanan sıkıntılar incelenerek dersler çıkarılıp tedbirler geliştirilir. Eğitilenlerin ileriye görme, riskleri sezebilme yetenekleri geliştirmeye çalışılır. “Örnek olaylar işletme içinde karşılaşılan sorunları gündeme getirdiği için “transfer” ilkesini ve tartışma ortamı yarattığı için de “katılım” ilkesini kullanarak öğretmeyi amaçlar.”⁸¹

Örnek olay eğitim yönteminde, katılımcılar arasındaki görüş ve karar aykırılıkları yoluyla kişilerin görüşlerinde, eğilim ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir. Örnek olaylarda farklı çözüm yolları bulunmaktadır. Örnek olay çözüm yönteminin bu özelliği sebebiyle eğitime alınacak kişilerin fikir yapılarındaki serbestliği geliştirici bir özelliği bulunmaktadır.

Özetle vaka eğitim tekniği, grubun dikkatini özel bir duruma ve probleme çevirir. Bu teknik de işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali problem yazılı

⁸¹ Geylan, s.105

bir metin halinde katılımcılara verilir ve problem katılımcılar tarafından tartışılarak karara etki yapacak faktörler gözden geçirilir ve alternatifler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan problem, katılımcılara tam olarak öğretilinceye kadar tekrar ettirilir. Bu teknik de katılımcılar, problem doğuran sebepler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya yönlendirilir. Kuşkusuz problemin tek çözümü yoktur. Katılımcıların her biri muhtemel çözüm yolu sunar, diğerleri bunu irdelerler.

2.4.Rol Oynama Yöntemi

Katılımcı kitlenin kazandırılan bilgiler ve kriterler ışığında, eğiticinin nezaretinde genellikle iş yaşamında bir problem ve çözümünü sergiledikleri dramatize edilmiş tekniktir. Vaka incelemesi tekniğine benzer. Fakat rol oynama tekniğinde küçük gruplar halinde katılımcılar seçilmiş rolleri oynarlar.

Rol oynama tekniği katılımcılara problemleri hayata geçirmeyi ve gerçek kişilerle tartışmayı sergiler. Katılımcı kitleye başta senaryo açıklanır ve sergileyecekleri roller konusunda kısaca bilgilendirme yapılır. Genellikle katılımcıların doğaçlama olarak rolleri konusunda sergileme beklenir. Sergiledikleri oyunun sonunda izleyicilerin destekleriyle durum yorumlanır.

Rol oynama tekniğinde, ekiplerle ilişkiler, doğru ve etkili iletişim kanalları, tatmin edebilme, idarecinin karşılaştığı problemler gibi hususlarda gerçek iş yaşamında nelerin yer alıp almadığını göstermesi bakımından faydalıdır. Rol oynama tekniğiyle verilen, tartışılan hususlarda neyin, neden, nasıl hayata geçirildiği çok daha zihinde kalması sağlanır. Bu bakımdan daha uzun ömürlü olur. Fakat şüphesiz gerçek iş yaşamında karşılaşılan problemlerde hissedilen baskının bire bir olarak taklit edilmesi çok zordur. İnsanların gerçek yaşamda karşılaştıkları olayların aynısını sergiledikleri çok mümkün değildir. Aynı şekilde karar verme hususlarında da aynı zorluklar yaşanmaktadır.

Katılımcıların seçilmiş bir olay karşısında ne şekilde hareket edeceklerini sergiledikleri eğitim biçimidir. Sorun çözmeye destek olan bir tekniktir. Kişilere karakterleri önceden verilir gerekirse hazırlık yapmalarına müsaade edilir. Kişilerin toplum karşısında nasıl davranacakları yönünde gelişmelerine ve problem çözmeye

becerilerine yardımcı olur. Kişilerin rol oynamasından ardından ekip sonra olay tartışılır. Bu teknik öncelikle insan ilişkilerinin ve toplumla ilişkiler yöntemlerinin öğretiminde etkilidir. Problem çözme becerisini ve işbirliğini artırır, öğrenimi daha hoş bir havaya sokar.

Rol oynama tekniği, kişileri gerçek iş hayatına yetiştiren, başkalarıyla dayanışmayı öğreten belirli sorunlara çözümler aramaya yönlendiren bir eğitim tekniğidir. Bu teknikte iş örgütlerinde meydana gelen sorunlara benzeyen olaylar bir senaryo şeklinde bireylere gösterildikten sonra kendilerinden sanki böyle bir olayı yaşıyorlarmış gibi değişik statüler altında roller verilip problem çözücü davranışlar sergilemeleri istenir. Böylece her aday sanki o görevi yapıyormuş gibi kendi mizaç, fikir ve inancına uygun şekilde kararlar alır, çözümler üretmeye gayret eder.

Rol oynama tekniği, kişilerin heyecanla yüksek katılımını sağlar ve en gerçekçi teknik olarak göze alınır. İnsanları hem iş hayatına alıştırmak hem de başkalarıyla yakın ilişki içine girmelerine olanak sağlar, böylece onları çözümler bulmaya yönlendirir. Katılımcılar eğitim ile eğlenceyi birlikte yaşayıp, senaryo oynayan sinema oyuncusu gibi hoş vakitte geçirmiş olur.

Rol oynama yöntemine örnek verecek olursak; bir iş görene, hiyerarşik olarak bir üstü olan ustabaşının rolü, ustabaşına da iş görenin rolü verilir. Her birine, iş ortamında birbirlerine karşı nasıl davranmasını istiyorsa, öyle davranması istenir ve: işle ilgili bir olay belirlenerek çözümlenmesi istenir. Neticede, her iki personel de yeni rollerinde istediklerinden daha değişik tarzda davranış gösterdiklerini görürler ve sergilenen eksiklikleri görürler, dersler çıkarırlar. Kişisel ayrılıklarına karşı müsamaha ve hoşgörü göstermelerin artırır. Bu hoşgörü bireylerarası ilişkileri ve iletişimi zenginleştirir.

Rol oynamada uygulanan rol değişimi yöntemi, görev başında eğitim tekniklerinden iş değiştirme tekniğine benzer. Eğitime konu olan kişilerden rollerindeki görevlerde bir anlaşmazlığa kapıldıklarında, rollerini değiştirmeleri istenerek duruma diğer rol içinde bir çözüm bulmaları istenir. Böylelikle eğitime katılanların konuları, başkalarının gözüyle görme ve değerlendirme becerilerinin zenginleştirilmesi sağlanmak amaçlanır. Bu teknik yaşayan canlı gibidir ve bu

yüzden dolayı da katılanların ilgilerini çekerken eğlendirirde. Bu teknik, katılanları yetiştirirken aynı zamanda coşturmuş olur.

“Bu eğitimde yalnızca görevle ilgili bilgiler yer almaz, tutum, istek ve düşüncelerini doğru olarak tanımları ve değişime hazır duruma getirilmeleri de amaçlanır.”⁸² Bir olayın oynanması suretiyle bazı yöntemlerin öğretilmesi hedeflenir. Bu teknikte rol alan bireyler eğitime alınanlardır. Bu tekniğin, insan ilişkileri ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde başarılı olduğu görülmektedir. Rol oynama tekniği, eğitime katılanların bireysel ayrılıklara karşı müsamaha ve iyimser tutumlarını yükseltir. Hoşgörü anlayışlarını arttırarak bireysel münasebetleri ve iletişimlerini yükseltir. “Bu yöntemin başarılı olması katılanların rol oynamadaki yetenekleriyle sınırlıdır.”⁸³

Rol oynama tekniğinin bazı olumsuzlukları da vardır. Oyuna katılanlar, kendilerine verilen rol nikbetinde öğrenmeye gayret gösterirler. Oynanan rolden öğrenilen bilgiler, kişiden kişiye değişir. Öğrenme, geniş derecede, eğitim sürecine hâkim değildir. Oyun başlayınca kontrol zorlaşır; bu sebeple bu teknik gözlenirken uzmanlaşmış eğitim idarecisine gereksinme vardır. Rol alanlar, rollerine önemsiz bakabilirler. Rol oynama ekipte erken usanma da doğurabilir. Ayrıca bu taklitlerin ciddiyete uzak kalma ihtimalleri vardır. Bireyleri yöneten, gerçek hayatın kendilerine sunduğu çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, fikirler ve davranışlar pek gerçekçi görülmeyebilir

2.5.İşletme Oyunu Yöntemi

İşletme oyunu tekniği de vaka olay, rol oynama teknikleri gibi teorik olarak kazanılan bilgi ve becerilerin iş yaşamındaki gerçekleşen faaliyetlerle benzeşmesini sağlayan tekniklerdendir. İşletme oyunu tekniğinde dört ya da beş birey işletmeyi idare etmeye komuta ederek, işletme simüle edilmiş bir pazar ortamında diğeri ile rekabet eder. İşletmeyi yöneten idareci ekipler, yatırıma ayrılacak bütçe gibi önemli kararlar alırlar.

⁸² Budak, s.236

⁸³ Yüksel, s.206

İşletmenin bir iki yıllık dönemi bir haftalık süreyle ekiplerce oynanır. Gerçek yaşamdakine benzer biçimde birbirlerinin nasıl karar aldıkları, müşteri potansiyeli, satış miktarlarının ne kadar arttığı, azaldığı bilinmez. Genelde idareci adaylarının eğitilip kazandırılmasında bu tekniğe başvurulur. İşletme oyunu ya da idarecilik oyunu olarak isimlendirilmesinin sebebi gerçek olmasa da gerçeğe uygunmuş gibi olayların “oyun” gibi ekiplere verilerek, ekiplerin kaşı karşıya geldikleri teknolojik gelişmeler, mali, siyasi, sosyal toplumsal kriz, yeni çıkan rakipler karşısında ki hareket yöntemleridir.

İşletme oyunu tekniğinde, bazen ortada gerçek bir problem olmadığı gibi hayali olarak işletmenin rekabet sıkıntılarını aşmaya çalışan idareci ekipler bulunur. Günümüzde internet ve bilgisayar kullanımının hızla gelişmesiyle bu tekniğin uygulanması kolaylaşmış ve çok rağbet görmüştür. Bu teknolojiyle oynanan oyun içindeki raporlar, veriler, girdiler, çıktılar, çözüm denemeleri vb. tedbirler ekipler, katılımcılar tarafından kolayca paylaşılmaktadır.

İşletme oyunu tekniğinde, ekiplerin bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri, güçleştirici bir ortam planlanmaktadır. İş hayatında karşılaşılabilecek kriz, iflas, kaza, Pazar kaybı, finansal çöküş, vb. problemin örneklenmesi yapılmakta ve ekiplerin gerçek anlamda işletmeyi etkileyecek kararlar almak durumunda kaldıkları düşünülerek, tepkiler göstermeleri istenmektedir.

Bir idarecinin kontrolünde katılımcılar ekiplere bölünür ve her ekip varsayımsal bir işletmeyi oluşturur. Katılımcılar işletme ve çevresi konusunda bilgi sahibi yapılır. Günümüzde ki gelişmelerle hızla karmaşık hale gelen insan kaynaklarının önemi nedeniyle işletme yönetiminin daha tertipli, düzenli ve sistematik olarak sürdürülmesi ve izlenmesi bakımından bilgi destek sistemlerinden geniş şekilde faydalanılır.

Görev dışında uygulanan eğitim tekniklerinden önemli bir parçası sayılmaktadır. Bu tekniğin rol oynama tekniğinden farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletmede ki üretim, pazarlama, yönetim, finansman konuları gibi faaliyetleri içine almasıdır. Bu tekniğin oyunlarına katılanlar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek şekilde rol üstlenirler. Bu oyunlar esnasında katılanların alacakları kararlar, yarışma

şartları altında işletmenin faaliyet sahalarını kapsar. “Bu eğitim süresince, görevlerin ayrıntılarından ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerinde çalışıldığından, yöntemin üst basamak yöneticileri için güdümlayici olacağı söylenebilir.”⁸⁴

Eğitime katılan her bireye hayali bir işletmenin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere işletmeye ilişkin bilgi ve dokümanlar verilir ve ortaya konulan problemle ilgili kararlar vermeleri ve kendi aralarında işletme namına iletişim kurmaları beklenir. Böylelikle katılanlar gerçek iş hayatına ve çevre ilişkilerine varsayımlarla alıştırmaya çalışılır. Fakat bu tekniğin yüksek maliyetli olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş hayatına her zaman uygun gelmemesi ve sadece üst seviyede idareci personelin yetişmesinde kullanılabilir olması sınırlarını ve yetersizliklerini ortaya çıkarır.

Bu tip oyun tekniklerinde işletme içinde yaşanması muhtemel sıkıntı, kriz, bunalım vb. problemlerden kurtulma yolları ekipler tarafından oynanarak gerçek işletme hayatında ki hareket tarzları öğrenilir. Seçilen konular üretilen malın ücret tespiti, mal üretim kapasitesi, parasal kaynak bulma ve ayırma, araştırma ve geliştirmeyi kapsayabilir, bu konularla ilgili stratejik kararlar verme ekiplerden istenir. Daha sonra alınan kararlar geçmişte ki tecrübelerle kıyaslanarak derecelendirilir. Ekipler arasında ki yarışı kazanan belirlenir. Zaman içinde oyunun çözüm şifresini öğrenen ekipler oyunu kazanmak isterler, adaletsizlik eğilimi bu oyunun olumsuz yanıdır.

2.6.Beklenen Sorunlar Eğitimi

Beklenen sorunlar eğitim tekniğinde katılımcılara; görevli oldukları bölümle, işle ilgili problemlere çözüm yolları bulmaya çalışmaları amaçlanmaktadır. Eğitime alınan personele önce teknik konusunda kısa bilgilendirilme verilir. Daha sonra ihtimallere dayalı olabilecek işletmenin vizyonu, misyonu, gelirleri, hiyerarşik yapısı vb. konularda katılımcılara bilgi verilir. Bu bilgileri alan katılımcılar, üzerinde evrak sepeti konulan masalara oturtulurlar. İşletmede yaşanan veya da yaşanması olasılığı olan problemlerle ilgili notlar ve diğer belgeler mevcut evrak sepetlerine konulur.

⁸⁴ Budak, s.237

Kıyaslamalarda zorluk çekmemek için, mevcut sepetlere benzer bilgilerin yer almasına itina gösterilir. Her birey kendine ait evrak sepetinde ki bilgilerden faydalanarak kararlar verir, bazı görevleri diğer meslektaşlarına devreder, bazıları ile ilgili rapor yazar. Görevler sona erdiğinde katılımcı adaylar, grup karşısında neticeleri arz ederek, kararlara nasıl ulaştıklarını nedenleriyle açıklarlar ve birbirlerinin kararlarını tartışır. Eğitimin sonunda öğretmen kararlarla ilgili görüşlerini açıklar, neler yapılması gerektiğini ayrıntılarıyla anlatır.

Evrak sepeti eğitim tekniğinde eğitim malzemeleri hazırlamak oldukça güç olmaktadır. Bu bakımdan uzmanlık isteyen, zaman alıcı bir tekniktir. Bu eğitim tekniğinde üst düzey yöneticiler yer almasından dolayı ehil bir eğitici bulunması da zor olmaktadır. İşletmede alınacak önemli kararlar ve işlevler üzerine çalışıcılığından eğiticinin konulara hâkim olması çok önem arz etmektedir. “Daha çok yönetici ve lider personelin eğitiminde kullanılan bu yöntemde öncelikle katılımcılara konu ile ilgili temel bilgiler verilir. Bu bilgiler kurumun politikası, amaçları, üretim yöntemleri vb. ile ilgilidir.”⁸⁵

Eğitime alınan katılımcılar, lüzumlu her türlü bilgiyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulurlar. Evraklarla karşı karşıya kalan her bireyin gerekli kararlar vermeleri ve belli hareketleri göstermeleri istenir. Evrak sepetlerindeki belgelerin benzer olmasını sağlamak maksadıyla kıyaslamalara ve tartışmalara zorluk çıkarılmamaya gayret gösterilir. Eğitilen, sadece kendi bilgi ve yeteneklerini kullanmak mecburiyetindedir. Yardım almaya müsaade edilmez. Belgelerde bulunan bilgilerin de içinde kalınır. Evrak sepetinde, standart yazışmalar, dilekçeler yanında raporlar, karar vermeyi gerektiren farklı isteklere yer verilebilir. Adaylar tek başına yapacakları sunum hazırlama, yazı düzenleme, not alma görevlerini tamamladıktan sonra grup karşısında neticeleri tartışır. Bireyler, nasıl davrandığını, ulaştığı sonuçları ve aldığı kararları açıklar.

Beklenen sorunlar eğitim tekniği, işletmede çalışan bireylerin yaptıkları görevlerle ilgili sıkıntılara çözüm getirme kabiliyetlerini geliştirmek maksadıyla

⁸⁵ Taymaz, s.151

kullanılır. Bu teknik gelen evrak ya da masa başı tekniği olarak da tanımlanır. Eğitime alınacak bireyler hayali bir işletmede işten çıkan idarecilerin boş bıraktıkları mevkilere atanarak işleri idare etmeleri beklenir. Daha önce adaylara varsayımsal olarak işletmenin hedefi, görev kapasitesi, mevcut insan gücü, işletme yapısı gibi konularda bilgi verilir.

Adaylar, evrak çantasında ki belgelerden yararlanarak kararlar verir, alt düzeyindekilere emirler verir, raporlar düzenler ve arz eder. İşini bitiren aday bir grup karşısında yaptığı görevle ilgili sonuçları arz eder, faaliyetlerini sebepleriyle anlatır. Neticede her bir idareci adayın faaliyetlerini birbiriyle kıyaslayan eğitici, kendi görüş ve fikirlerini de belirtir. Böylece teknik sayesinde adaylar gerçek bir idareci yönüyle sorunları ele alır ve aşma yolunu sunar.

Bu eğitim tekniği, eğitime katılanların çözümlenme, sentez ve yazı yazma becerilerinin gelişmesine imkân sağlar. Fakat son derece titiz bir hazırlık çalışması ister. Eğitim malzemesini geliştirmek çok zordur. Malzeme, gerçekçi ve eğitimin hedefine uygun seçilmelidir. Bu da, yüksek seviyede uzmanlaşmayı zorunlu kılar. En ideal tarz, her katılımcıya iş başındaki kendi işletmesinde ki problemlerle baş edebilme imkânının sağlanmasıdır. Bu tekniğin, çoğu kez yapay şartlar içinde uygulanmasından ve bireysel uğraşıya yer vermesinden dolayı insan ilişkilerinin geliştirilmesine katkı sağlamadığı görülmüştür.

2.7.Açık Hava Eğitimleri

Hayatta kalabilme eğitimi, kır eğitimi olarak da isimlendirilen adından anlaşıldığı gibi açık havada uygulanan eğitim tekniğidir. Açık hava eğitimleri, tabiatта bazı duygusal ve fiziksel uğraşlarda bulunmayı ister. Bu tip eğitimlerin hedefi, katılımcı adaylara birlikte dayanışma ve takım ruhu içinde çalışmayı kazandırır. Tabiat sporları olan yürüyüş, tırmanma, dağ kampı, sal yarışı gibi faaliyetleri uygulanır.

Bu eğitim tekniğinin diğer bir hedefi de, katılımcıların etkin ekipler kurma sürelerini çabuklaştırmak ve katılımcıların isteklendirmesini sağlayarak ekip çalışmalarını yükseltmektir. Bu tip eğitimlerle, çalışanların çetin tabiat şartlarına

karşı nasıl mücadele edecekleri, korunacakları öğretilir. Bir nevi hayat-ı idame öğretilir. Yalnızlık korkusu, yükseklik korkusu yenilmeye çalışılır.

Bu eğitimlerle, yol bulma, yön tahmini, şartlara uygun yemek yapma, barınak yapma, hendekten geçme kolaylıkları geliştirme yöntemleri öğrenilir. Öğrenme süresini kısaltan ve etkili yapan, hedefe uygun faaliyetlerin birebir icra edilmesidir. Katılımcılar izlenimlerini takım ruhu içinde paylaşırlar ve yaşadıklarıyla büro ortamındaki işleyişi kıyaslarlar, kişisel farkındalığını yükseltme ve takım ruhunu geliştirme imkânı yakalarlar. Tabiatta yaşananlar video çekimine alınarak izlenir ve geri beslemede kullanılır. Açık hava eğitimleri, bireyleri birbirine ısındıran, kaynaştıran, katılımcılara keyif vermenin yanında daha uzun süre hafızada kalmasını sağlayan eğlenceli bir eğitimidir.

Bu eğitim tekniği ülkemizde de şirketler tarafından uygulanmaktadır. Macera öğrenimi olarak adlandırılmaktadır. Açık hava eğitimleri; farkındalık, sorun giderme, çatışma, stres yönetimi ve riske girme gibi takım verimliliği ile ilgili yetenekleri geliştirmede en verimli tekniklerden biridir. Eğiti tekniğinin asıl amacı, odak noktası; eğitim verilen bireylere ekip olmanın ve birlikte çalışmanın önemini anlatmaktır. Teknik, bireylerin engelleri nasıl aştığını ve bu zorluklara karşı nasıl mücadele vereceğini göstermeyi hedefler.

Koruma ve güvenlik hizmetlerinde çalışan personelin yetiştirilmesinde verimlilik ve işlerlik sağladığı görülen bu eğitim tekniğinde ilk yardım ve kurtarma ekiplerinin zor şartlara uyum sağlaması amaçlanmaktadır. Ayrıca tüm işletme personelinin doğal afetlerde zorlukları, problemleri nasıl aşacaklarına karşı bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir. “Eğitimler; halat çekme, saklambaç, kayak, dağcılık, rafting ve her türlü spor karşılaşmaları ile çalışanların hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle kaynaşmalarını ve eğitimi pratik olarak edinmelerini sağlar.”⁸⁶

⁸⁶ D. Gürüz-G.Ö. Yayıncı, İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi. İstanbul, 2005, s.178

3.TEKNOLOJİ DESTEKLİ EĞİTİM TEKNİĞİ: E-ÖĞRENME

3.1.E-Öğrenme

E-Öğrenme uygulanmakta olan geleneksel eğitim tekniklerinden farklı eğitici ve eğitilenin farklı mekanlarda olduğu, internet vasıtasıyla iletişimin sağlandığı teknolojik bir eğitim yöntemidir. e-Öğrenme ile katılımcılar verilen ders konularına arzu ettiklerinde erişebilirler, bilgisayar ağları vasıtasıyla birbirleriyle veya eğiticileriyle erişim sağlayabilirler.

E-Öğrenme tekniğiyle ders verilmesini uygulamak için iletişim araçları farklı şekillerde kullanılarak, eşzaman sunum ve asenkron sunum olmak üzere iki grupta uygulamaya sokulan e-Öğrenme modelleri uygulanır. E-öğrenme, sanal sınıflarda eğitim imkânı sunan, yeni teknoloji avantajı olan, internet iletişim ağını kullanarak eğitim faaliyetinin yürütülmesi, sunulması, yönetilmesidir. E-eğitimde öncelikli olarak uzaktan eğitim, internet ve intranet esaslı eğitim kullanılmaktadır.

Hızla gelişen teknolojiyle birlikte ülke içinde ve ülke dışında iş dünyasında hızla artan rekabet ortamında, rekabet gücü elde edebilmek isteyen işletmeler için personelinin gereksinim duydukları bilgi ve beceriyi, istedikleri yer ve zamanda elde edebilmelerine çok önem vermektedirler. Bu duruma imkân verilmesi açısından “e-öğrenme” işletmeler tarafından hızla kabullenilmiş, özellikle idareci eğitiminde geniş çapta kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Bu nedenle e-öğrenme içeriğinin genel olarak açıklanması, gelişim süreci, avantajlı ve dezavantajlı yanları, kabul nedenleri ve ülkemizdeki uygulamaları gibi konuların bilinmesi faydalı olacaktır.

Günümüzde global dünyada teknoloji hızla ilerlerken insanların öğrenme süreçlerinde çok hızlı gelişmiş teknikler yaşanmaktadır. Günümüzde özellikle teknolojiye yaşanan gelişmeler, bilgisayarın yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası olması öğrenmede ulaşılan yenilikleri ortaya koymaktadır. İhtiyaç duyduğunuz zaman, arzu ettiğiniz mekândan ve istediğiniz derecede öğrenme fırsatları yakalanmıştır. İşte bu yaklaşım da e-öğrenmenin harcını oluşturmuş ve e-öğrenme yaklaşımı 1990’lı senelerin ortalarında 2000’li senelerin başında kişisel ve kurumsal öğrenmede e-Öğrenme uygulamaları başlamıştır.

Geleneksel ve modern eğitim teknikleri kıyaslandığında ortaya çıkan değişiklik teknoloji uygulamalarının tüm sahalarda olduğu gibi eğitim sahasında da geniş olarak uygulandığı görülmektedir. Teknolojide yaşanan bu gelişmelerle birlikte kurumsal eğitim uygulamalarında hızla rağbet gören e-Öğrenme kendisini etkin olarak ortaya koymuştur. e-Öğrenme yöntemini geleneksel yöntemlerden farklı kılan noktalar Tablo 2 yardımıyla özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. e-Öğrenmenin Geleneksel Yöntemlerle Karşılaştırılması

Faktör	e-Öğrenme	Geleneksel Yöntem
Zaman	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımsız • Yaşam boyu 	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımlı • Süreli
Mekân	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımsız • Sınırsız 	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımlı • Kısıtlı
Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiye bağımlı 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiye bağımlı değil
Hız	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş
Öğrenim Ortamı	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolsüz • Kuralsız • Öğrenci öğreticiden uzakta • Süre sınırsız 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol altında • Kurallı • Yüz-yüze • Süre sınırlı
Yetenek-Kalite	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim yeteneğine bağımlı değil 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencinin öğrenme hızına, öğretmenin öğretim yeteneği, bilgi ve beceri düzeyine bağlı
Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek • Kişiye, zamana, amaca bağlı olarak yeniden yapılandırılabilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek değil • Yeniden yapılandırılmaz
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Durum ve koşula bağlı 	<ul style="list-style-type: none"> • Durum ve koşula bağlı
Ölçeklendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Mümkün 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoğunlukla mümkün değil
Yararlanma	<ul style="list-style-type: none"> • Teorik olarak sonsuz, 	<ul style="list-style-type: none"> • Kısıtlı, belirli sayıda kişi
Yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • Göreceli ucuz 	<ul style="list-style-type: none"> • Pahalı
İşletim	<ul style="list-style-type: none"> • Ucuz 	<ul style="list-style-type: none"> • Pahalı/Ucuz

Kaynak: Z. Cebeci, Türkiye’de e-Öğrenim Sorular, Sorunlar ve Bazı Öneriler. Akademik Bilişim Konferansı, Karadeniz Teknik Üniversitesi,(KTÜ), Trabzon. 11-13 Şubat 2004, s. 44

İşletmeler ve personeli açısından e-öğrenmenin büyük kolaylıklar getirdiği günümüzde iyice anlaşılmıştır. Ancak bu eğitim tekniğinden azami derecede yararlanabilmek için gerekli teknolojik alt yapının da hazırlanarak eğitilen kitleye sunulması gerekmektedir. “Bu teknikte sıklıkla vurgulanan bazı özellikler öne çıkmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- E-öğrenme gerçek içeriklerin oluşturulduğu dinamik bir süreçtir. Öğretim anında ve bağlantılı olmalıdır.
- Sürekli içerik ve uzman önerisi gerekli olduğundan dolayı e-öğrenmenin en iyi teknoloji kullanımıyla gerçek zamanda oluşması gerekir.
- E-öğrenmenin görevi içten ve dıştan farklı kaynakları bir araya getirmektir.
- E-öğrenmenin gücü internetle sağlanan bireyselleştirme yaklaşımından gelir.”⁸⁷

E-Öğrenme teknoloji destekli internet ağıyla yapılan bir öğrenme ve eğitim uygulamasıdır. Ya da daha farklı bir ifade ile network kullanılarak öğrenme uygulamalarının planlanması, sunulması, idare edilmesi ve geliştirilmesi manasını taşımaktadır. Yani E-Öğrenme kısaca, geleneksel sınıf tekniğinin iyi yönleri ile teknolojik gelişimleri bir araya toplayan bir uygulamadır.

E-öğrenmenin; aynı anda birçok farklı coğrafi alandaki kişiye ulaşma ve ihtiyaç duydukları yerde ve zamanda bu hizmeti sağlayabilme, network aracılığı ile eğitim verme avantajları vardır. Video, ses kaydı, yazı, vb. teknolojik bileşenlerden faydalanma nedeniyle eğitim maliyetlerinin azalmasına yardımcı olma, eğitim konularının devamlı güncellenmesi gibi avantajlarından dolayı hızla değişen çevre şartları ile ayakta kalmak isteyen kurumlarda tercih edilmektedir.

E-Öğrenme katılımcı eğitilenlerin bir bilgisayar veya mobil cihaz ile internet ağı üzerinden kendi kendilerine öğrenmesi ile yapılan öğrenme tekniğidir. Bunun yanında bilgiyi bulmada zaman ve ortamdaki bağımsız, eş zamanlı veya eş zamansız olarak uygulanan, sağladığı işitsel, görsel olanaklarla öğrenmeyi maliyet olarak düşüren ve kuvvetlendiren bir öğrenme tekniğidir.

⁸⁷ M. Fırat, “Bireyselleştirilebilir Bir E-Öğrenme Aracı Olarak Dijital Konu Haritaları”, Bilişim Teknolojileri Dergisi, C. 2, S. 3, Ankara, 2009, s.27

E-Öğrenme uzaktan ve kendi kendine öğrenme için ideal bir öğrenme tekniğidir. e-Öğrenme gerçekte yüz yüze eğitime bir rakip değil aksine eksikliklerini giderici, zayıf yanlarını destekleyici ve geliştirici bir öğretim tekniğidir. Eğitilen eğiten arasındaki bire bir öğretim teknikleriyle birlikte uygulandığında etkisini daha da zenginleştirmektedir.

Bütün eğitim tekniklerinde olduğu gibi e-öğrenmenin de en önemli yanı, eğitimlerin eğitilen adayların öğrenme zamanlarına elverişli olarak planlanması gerektiğidir. Başarılı ve etkin bir e-öğrenme kapsamında, doğal öğrenme zamanlarını güçlendiren öğretimsel teknikler uygulanır. “Çevrimdışı (offline) öğrenme açısından ise e-öğrenme, CD-ROM ve bilgisayar kullanılarak öğrenme yani Bilgisayar Tabanlı Eğitim/Öğrenme (Computer Based Training/Learning) şeklinde ifade edilmektedir.”⁸⁸ E-öğrenme, bireysel ve kurumsal başarıyı geliştirmek amacıyla, bilgi merkezlerine ve çözümlere kolaylıkla erişebilmek ve verimli bir öğrenme çevresi kazanmak için internet teknoloji kanallarının kullanılmasıdır.

“E-öğrenme, “nerede, ne zaman ve ne istersen öğren” yaklaşımıyla, öğrenme kavramına yenilik getirmiştir. İnternet veya intranet teknolojileri kullanılarak, eğitmenin ve öğrencinin fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadığı bir eğitim tekniğidir.”⁸⁹ İşletme personeli seyahat halindeyken trende, gemide, uçakta, otobüste, toplu taşıma araçlarında bilgisayar teknolojilerini kullanarak bilgi kaynaklarına ulaşarak kısıtlı zamanı en verimli şekilde kullanabilmektedir. Bu tasarruflu eğitim tekniği bu yönüyle çok rağbet görmektedir.

3.1.1.Senkron e-Öğrenme

Öğretmen ve öğrencinin sınıf ortamında yüz yüze yaptıkları eğitimin bilgisayar ağı üzerinden sanal ortamda yapılmasına senkron e-Öğrenme denilmektedir. Bu teknikte ders verilmesinde eğitici dersi internet aracılığıyla canlı olarak yapar. Sanal derslik olarak da isimlendirilen bu uygulamada eğitilenler sınıfta

⁸⁸ M. Erdal, Bilişim teknolojilerinin öğrenmedeki yeri ve e-insan kaynakları yönetimi.e-Öğrenme insan kaynakları yönetiminde stratejik dönüşüm, (Ed. S. Yazıcı), İstanbul, 2004, s.57

⁸⁹ N. Duran-A. Önal-C. Kurtuluş, e-Öğrenme ve kurumsal eğitimde yeni yaklaşım: Öğrenim yönetim sistemleri. Denizli, 2006, s.97

toplansak dersini bir büyük ekran üzerinden izleyebilecekleri gibi her bir eğitilen farklı bir ortamdan kendi bilgisayarını üzerinden derse katılabilir.

Eğitici, derisini yansı sunumu, uygulama paylaşımı, video konferans, beyaz tahta araç ve gereçleriyle canlı olarak sunar. Eğitilenler ders verilmesi süresi içinde ve ders bitiminde sesli olarak ve anlık e-posta kanalıyla eğitici ile iletişime geçebilirler. Eğitici ders verilmesi esnasında sınav yapabilir, eğitilenlerin mevcudunu alabilir, ekipler halinde çalışmalarını isteyebilir. “Senkron e-öğrenme, öğrenme ve öğretme aktivitelerinin; ğrenci ve eğitmenler fiziksel olarak farklı meknlardayken, eş zamanlı olarak gerçekleşmesini ifade eder. Sesli-görüntülü konferanslar ve online sanal sınıflar, senkron e-öğrenme ortamlarına örnek olarak verilebilir. Eğitmenler öğrencilerle bir ortamda buluşur ve eğitim aktivitesi eş zamanlı olarak gerçekleştirilir.”⁹⁰

Öğrenenlerin ve öğretenin canlı olarak bilgisayar ortamında buluşmaları ile bireyler arasındaki iletişim aynı anda olur ve bilgiye anında erişilir. Etkileşimin canlı gerçekleşiyor olması ve geribildirimini hemen alınabilmesi olumlu görülmektedir. Senkron e-öğrenme; sanal sınıflar, işitsel ve görsel konferanslar, internet kanalıyla telefon bağlantısı, çift taraflı ve canlı uydu yayınları gibi tekniklerle gerçekleştirilebilir.

Günümüzde işletmeler, yoğun iş ortamlarına en uygun eğitim tekniğini eş zamanlı eğitim olarak kabul etmektedirler. Çünkü bu eğitim, çalışanın en çok ihtiyaç duyduğu yere ve en hızlı Şekilde ulaştırır. Bu durum işletmeler açısından da verimlilik ve maliyetlerde tasarruf sağlamaktadır. Büyük Őehirlerde yaşamanın da büyük zorlukları vardır. Trafik sorunu başlı başına bir sorun olup zamanın büyük bir bölümü trafikte geçebilmektedir. Bu tür zaman kayıplarının önlenmesinde bu eğitim tekniğinin büyük faydaları görülmektedir.

⁹⁰ T.C. Trakya Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
http://tuzem.trakya.edu.tr/pages/e-ogrenme#.VM_P0NKsW_0, (02.02.2015)

3.1.2. Asenkron e-Öğrenme

Bu e-Öğrenme tekniğinde eğitilenler ve eğiten arasında canlı etkileşim bulunmaz ve eğitilenin eğitim alma zamanı ve ne kadar saat çalışacağı kendisince planlanır. Diğer bir ifadeyle eğitilen kendi çalışma hızını kendisi belirleyebilir. Bu elastikiyet bu eğitim tekniğinin dikkate değer bir üstünlüğüdür.

İnternet, intranet veya da DVD kanalları kullanılarak verilebilen eş zamansız(cansız) derslerde ses, görüntü, animasyon, grafik, metin vb. çok seçenekli araçlar birlikte kullanılır. Eğitilenin ders izleme zamanını daha verimli hale getirmek için asenkron eğitimde derse bir noktada mola verilebilir ve tekrar aynı bırakılan noktadan devam edilebilir. Asenkron ders tekniği ile eğitilenin dersle ilgili çalışması ve başarıları izlenebilir.

Tartışma takımları, ekipleri de bu öğrenim tekniği çerçevesinde öğrenime katılabilir. Tartışma platformu, forum gibi adlarla da anılan tartışma grupları eğitilenlerin bir konu veya soru karşısında fikirlerini ve cevaplarını yazmaları olabileceği gibi bir e-hil yetkilinin eğitilenlerin sorularına cevap vermesi biçiminde de yapılabilir.

“Kişilerin bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları anlamına gelir. Katılımcıların yalnızca eğitimin gerçekleştirildiği anda değil, belli bir zaman sonra da eğitim materyallerini kullanmasına ve iletişimine olanak veren eğitim şeklidir. Bu uygulamada eğitim süreci, eğitim zamanından bağımsız olarak çeşitli kaynaklara (video, internet gibi) kaydedilmekte ve katılımcıların bu kaynaklara istedikleri zaman ulaşmaları sağlanmaktadır.”⁹¹ Asenkron e-öğrenme, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin; eğitilenler ve eğiticiler fiziksel olarak ayrı ortamlarda iken, farklı anlarda uygulanmasıdır. Asenkron, kişinin kendi kendine yaptığı öğrenme faaliyetleridir.

Asenkron eğitim tekniğinin uygulanmak istenmesinin sebebi eğitim harcamalarında maliyetleri düşürmesidir. Yapılan istatistikler, asenkron eğitimin

⁹¹ S. Yanık, Bilgi ve teknoloji devriminin ışığında kurumsal eğitimin gelişimi. e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm. (Ed. S. Yazıcı), İstanbul, 2004, s.166

işbaşı zaman kaybından tasarruf sağlaması sebebiyle diğer eğitim tekniklerine göre daha az maliyetli bir eğitim tekniği olduğunu yansıtmaktadır. Ayrıca asenkron teknikle daha çok miktarda personele, standart bir yapıda ve en az iş yükü ile eğitim gördürülebilir. Eğitim verilen personelin başarı gelişimlerini kontrol edebilme ve raporlama yapabilme imkânı verir.

Kendi kendine öğrenme ile asenkron eğitim araç ve gereçlerinin yeterli olduğu ve bireylerde yüksek bir öğrenme isteğinin bulunduğu durumlarda verimli sonuçlar alınmaktadır. “Ülkemizde ağırlıklı olarak eş zamansız e-öğrenme modellerinin tercih edildiği söylenebilir. Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması, videoya çekilen sınıflar, işitsel-görsel olarak web üzerinde yapılan sunumlar ve online tartışma grupları eş zamansız eğitim yöntemlerinin örneklerindedir.”⁹²

Eş zamanlı ve eş zamansız eğitim yöntemleri örgütsel açıdan farklı gereksinimlere sahiptir. Bu farklar Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. e-Öğrenme Gereksinim Matrisi

Gereksinimler	Eş Zamanlı Öğrenme (Senkron)	Eş Zamansız Öğrenme (Asenkron)
Öğrenenler için yüksek seviyede yönlendirme ihtiyacı	X	
Daha az öğrenme motivasyon	X	
Yüksek internet bağlantı maliyeti		X
Eğitimlerin programlanma zorluğu		X
Sınırlı bilgisayar deneyimi	X	
Kişiler arası becerilere bağlı içerik	X	

Kaynak J. Vries, E-Learning strategy: A frame work for success, 2005
http://www.astd.org/LC/2005/0805_devries.htm (05.04.2015)

3.1.3.e-Öğrenme Uygulamaları

“1999 yılında başlatılan Turkcell Sanal Sınıf programı ülkemizdeki ilk e-öğrenme uygulamasıdır. Bu projede senkron sanal sınıf ve asenkron e-öğrenme

⁹² A. Baltaş, İnsana ve işe değer katan yeni insan kaynakları, İstanbul, 2009, s.242.

modeli birlikte uygulamaya sokulmuştur. Başka uygulama da, Garanti Bankası ve Doğu Grubu şirketlerine e-öğrenme içerikleri sunan Humantinas Sanal Eğitim Merkezi olmuştur. 2000 yılı içinde adımları atılan İş Bankası e-öğrenme projesi de Türkiye'nin ilk e-öğrenme uygulamaları arasında görülebilir. Kurumsal e-öğrenme uygulamalarında ise Pfizer e-Kampüs uygulaması ve Başak Emeklilik ilk sıraları almaktadır.”⁹³ Sınıf tabanlı eğitime alternatif olarak tasarlanan e-öğrenme, teknolojinin imkânlarından faydalanılarak sınıf tabanlı eğitimleri destekleyici bir şekilde uygulanırsa daha verimli sonuçlara erişilebilir.

Türkiye'deki ilk uygulamalarına daha çok bankacılık ve ticaret sektöründe rastlanan e-öğrenme, devletin çeşitli birimlerinde de önemsenmeye başlanmıştır. İnternet, ülkenin değişik işletme ve örgütlerinin işlevlerinde ve özellikle eğitim alanında çeşitli imkânlar vermektedir. Kişi için her zaman ve her ortamda öğrenme anlamı taşıyan e-öğrenme uygulamaları, tüm işletme ve kurumlar için de her zaman ve her ortamda eğitim imkânı sağlamanın dikkate değer kazanımlar sahibi olacaklardır.

E-Öğrenme uygulamaları; bilgiye, tekniğe ya da sorun çözümüne yönelik olarak planlanabilir, Bilgiye odaklı eğitimler; performans arttırmaya yönelik olmayıp sadece personelin bilgilendirilmesini hedefler. Yeni mamulleri, yeni yasa ve yönetmelikleri tanıtan ya da yeni yazılım inceliklerini ele alan e-öğrenme uygulamaları bilgiye yönelik eğitimlere örnek gösterilebilir.

Yönteme odaklı eğitimler; iş gören personelin işi nasıl yapacaklarını öğrenmelerini hedefleyen eğitimlerdir. Örneğin; işletmeye özgü bir yazılımda bir işlemin nasıl yapılacağına iş gören personele öğretildiği bir eğitim, yönteme odaklı olarak yapılmaktadır.

Sorun çözümüne odaklı eğitimler; iş gören personelin işlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemlere yönelik olarak yapılan, ortaya çıkan sorunları çözmek için uygulanabilecek yöntemler sunan bir eğitim tekniğidir. Satış ve müşteri ilişkileri eğitimleri bu tip eğitimlere örnek gösterilebilir. İşletmeler verecekleri eğitim içeriğine ve çeşidine göre değişik e-Öğrenme uygulamaları yapabilirler. “Sanal sınıf,

⁹³ Baltaş, s.241

bağımsız kurslar, oyunlar ve benzetimler, mobil öğrenme türleri en yaygın e-Öğrenme uygulamalarıdır.”⁹⁴

3.1.3.1.Sanal Sınıf

Fiziksel olarak aynı ortamda yer almayan eğitilenlerin ders içeriklerini/komutlarını almasına odaklanmış yeni eğitim tekniği uzaktan eğitim olarak adlandırılmaktadır. Eğitilenler ve eğiticiler ya asenkron yada onlara gerçek zamanlı iletişim kurma olanağı sağlayan (senkron) teknolojiyi kullanarak iletişim kurdukları eğitim tekniğidir.

Eğitim gören bireylerin yüz yüze eğitim yapılan sınıflara benzer biçimde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan eğitim uygulamasıdır. Günümüzde hızla artan internet ağına bağlı olarak sanal sınıf uygulamalarının da günümüzde yaygınlaştığı ve geliştiği görülmektedir. Öğretmeyi ve öğrenmeyi desteklemek ve etkileşimi ve dayanışmayı kolaylaştırmak için web konferans kullanımı ülkemizde ve dünyada birçok işletme ve yükseköğretim kurumlarında hızla uygulanır duruma gelmiştir.

Karşılıklı olarak düzenlenen oturumlar ile sanal işbirliği araçlarını ve gereçlerini kullanarak, binlerce, yüzlerce kilometre mesafede ki iş arkadaşları ile günlük olarak çalışmak, tamamen çevrimiçi olan bir konferansa iştirak etmek bu eğitim yönteminin getirdiği önemli avantajlardandır. “Sanal sınıf uygulamaları ile yapılan eğitimler hem işitsel hem de görsel olduğu için katılımcıların hafızalarında çok daha kalıcı olmaktadır. Sanal sınıf ortamlarında video paylaşımı, Powerpoint ve e-belgenin de paylaşıldığı düşünüldüğünde dijital tabanlı içeriklerin çoğu kullanılmış olmaktadır. Dolayısıyla bilgi işleme yeteneği, motivasyon ve içerikle uyumda artış olacaktır.”⁹⁵

Eğitime alınacak hedef katılımcı eğitilenlerin çoğu kütüphane veya yüz yüze çalışma ekip ve gruplarına erişimi bulunmayan uzak coğrafyalarda yaşamaktadır.

⁹⁴ W. Horton-K. Horton , E-learningtoolsandtechnologies. New York, Wiley, 2003, s.26

⁹⁵ Birtel İletişim Teknolojileri, http://www.uzaktanokul.com/blogs/sanal_sinif_nedir_uygulamalari_nelerdir.html(02.02.2015)

Ayrıca öğrencilerin büyük çoğunluğu reşit ve orta yaşta, tam zamanlı çalışan ve hızlı çalışma temposu içinde çalışmaya zaman ayırabilen kişiler olmaktadır.

3.1.3.2.Bağımsız Kurslar

“Öğrencilerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.”⁹⁶ Eğitime alınan hedef katılımcı öğrencilerin seçilmiş bir konuyu kendi başlarına öğrenmelerini sağlayacak şekilde planlanan bağımsız eğitim içerikleridir. Eğitime katılanların yetenek ve bilgi seviyelerine göre eğitimden beklenen amaçlara ulaşılabilir. Eğitime katılan adayların yenileştirici yönleri, ön öngörüler, sezgileri bu eğitim başarıya ulaşmasında önemli etkenlerdir. Ayrıca hızlı gelişen bu teknoloji yaşamında eğitime katılanların da bu teknolojiye ayak uydurmaları önem arz etmektedir.

3.1.3.3.Oyunlar ve Benzetimler(Simülasyonlar)

Bu yöntemde, yeni keşfedilenlere ve benzetimlere dayalı faaliyetlerle öğrenme yapılır. Günümüzde gün geçtikçe uygulama alanı bulan çevrimiçi benzetimler katılımcı eğitilenlere bizzat deneyerek ve yaşayarak öğrenme imkânı vermekte ve öğrenme derecesini arttırmaktadır.

Benzetim eğitim tekniğinde öğrenciler, verecekleri kararların gerçek iş yaşamında nasıl neticeler verebileceğini görme fırsatı bulurlar. Eğitime katılan öğrencilerin, verdikleri kararlarının etkilerini yapay ve tehlikesiz bir ortamda görmesine olanak sağlayan benzetimler yönetim ve kişiler arası yetenekler kadar, üretim ve işletme yeteneklerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır. Çok maliyetli olan pilot yetiştirilmesinde kullanılan benzetimler eğitimlerde çok büyük mali tasarruf sağlamaktadır. Araba yarışçısı, iş makinesi operatörü, yükleme boşaltma operatörü gibi alanlarda da personel yetiştirilmesinde kullanılan eğitim yöntemlerindedir.

Simülasyon tekniği üst seviye idarecilerin ve çalışanların spesifik işlerde nasıl kararlar alması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Bu teknik, idarecilerin veya çalışanların benzer durumları yaşayabileceklerinde yerinde kararlar vermesine

⁹⁶ Baraz, s. 101

destek olmaktadır. Üst kademe yöneticilerin alacağı önemli kararlar işletmenin can damarlarını etkilemektedir. Yanlış alınabilecek stratejik kararlar işletmeyi ciddi sıkıntılara sokabilir. Bu tür önemli kararların alınmasında rol alanların bu eğitim yöntemiyle eğitilmeleri riskleri azaltmaktadır.

Özellikle pilot yetiştirme eğitimleri çok yüksek maliyetler getirmektedir. Öğretmen bir pilotun ücreti ve uçuş eğitim masrafları yüksek harcamalar demektir. Ayrıca yaşanması muhtemel kazalar büyük insan ve maddi kayıplara yol açmaktadır. Bu eğitim tekniği işletmeler açısından güvenlik, öğrenme etkinliği ve maliyet konularında büyük faydalar sağlamaktadır. “İş görenlerin iş başında kullanacakları araçların benzerlerini veya gerçeklerini kullanmasını iş dışında öğreten bir eğitim yöntemidir. İş görenlerin bu teknik kullanılarak iş başında eğitilmesi hem çok maliyetli hem de tehlikelidir.”⁹⁷

3.1.3.4.Mobil Öğrenme

Mobil öğrenme yöntemi, cep ve avuç içi bilgisayarlar, akıllı cep telefonları vb. taşınabilir cihazlar aracılığı ile e-öğrenme uygulamalarıdır. Diğer bir adla eğitimde mobil teknoloji imkânlarından faydalanılmasıdır. Bu tür eğitimlerle bilgiye ve bilgi dokümanlarına her taraftan erişme imkânı bulunabilmektedir. Taşınabilir cihazlar yardımıyla sınıf dışında seyahat esnasında eğitim alma olanağı imkânlarını kullanmadır.

Elastikiyet ve çabukluk mobil öğrenmenin al benlilerindedir. Belirli bir yere bağlı mecburiyeti bulunmadan, eğitilenin ihtiyaç duyduğu anda e-öğrenme dokümanlarına ulaşabilme, değişken olarak üretilen hizmetlerden faydalanma ve başkalarıyla iletişimde bulunmaya imkân sağlayan bir öğrenme tekniğidir. Mobil öğrenme, standart öğrenme yöntemlerini desteklemenin yanı sıra uzaktan öğrenme maksadıyla da kullanılabilir.

Eğiten ve eğitilen katılımcılar ile iletişime girmeyi, ihtiyaç duyulduğunda araştırma yapabilmeyi, kullanıcının verimliliğini yükseltmeyi, herhangi bir işin kesintiye girmemesini, bilgi iletişimde verimliliğin yükselmesini destekleyen ve

⁹⁷ G. Dessler, A frame work for human resource management. Pearson/Prentice Hall, 2006, s.158

mobil teknolojiler vasıtasıyla yapılan bir eğitim tekniğidir. “Mobil öğrenme, geleneksel öğrenmeyi desteklemek amacıyla kullanılabilirdiği gibi, uzaktan öğrenme amacıyla da kullanılabilir. ”⁹⁸

Günümüzde bilgiye olan gereksinimin hızla artması, gerek yurt içi gerekse diğer devletlerarası bağımlılığın artması ve taşınabilir telefonların özelliklerinin gelişip bilgisayarlara uyumları sebebiyle mobil öğrenme bu alanda daha da ön plana çıkmıştır. Buna paralel olarak da gereksinim duyulan öğrenme sahaları ve bilgi havuzu da taşar duruma gelmiştir.

Mobil öğrenmenin getirdiği en önemli imkân, zamandan ve mekândan bağımsız bir eğitime imkân getirmesidir. Eğitim için en önemli diğer bir avantajı eğitilen ve eğiticiye esneklik getirmesidir. Bu sebeple, mobil öğrenmeden faydalanmak ve diğer esnek ve yararlı taraflarını ortaya dökmek için, gerekli eğitim yapısı hazırlanmalıdır ve eğitilenler, eğiticiler, tasarımcılar ve işletme sahipleri bu öğrenme tekniği hususunda bilinçlendirilmelidir.

İşletmeler, hızla gelişen dünyamızda bölgelerinin, ülkelerinin dışına taşarak diğer dünya ülke işletmeleriyle ortaklıklar kurmaktadır. İşletmeler, iletişim teknolojilerine ayak uydurma ve bu teknolojiyi kullanma zorunluluğu içindedirler. Kolay bulundurma ve taşıyabilme, kullanımda devamlılık, hazır olma, eğlenirken öğrenme, yararlı fonksiyonlar, gereksinim duyulduğu anda öğrenme imkânı gibi avantajları görülmektedir. Ayrıca ortam ve koşullara göre değişebilen, zamandan ve mekândan bağımsız, yaşam boyu öğrenme gibi avantajları da vardır.

“Mobil öğrenme avantajlarının yanında karşılaşılabilecek bazı sıkıntılar da yaşanabilmektedir. Bu sıkıntılar:

- Mobil araçların, sınırlı hafızaya sahip olması ve depolama sorunu,
- Ekranların, detaylı uygulamalar için çok küçük olması,
- Bağlantının zaman zaman kesilmesi,

⁹⁸ İ.Tarımer-T. Okumuş, “Mobil İletişim Cihazlarının Eğitim Aracı Olarak Kullanılması”, Akademik Bilişim Konferansı, Muğla Üniversitesi, Muğla, 10-12 Şubat 2010, <http://ab.org.tr/ab10/bildiri/41.pdf> (05.04.2015)

- Kısıtlı pil ömrü,
- Küçük klavye,
- Birden fazla işletim sisteminde çalışmalarının henüz olanaksız olması,
- Farklı tarayıcı ve platformlarda yayın yapmanın çok güç olması,
- Güvenlik sorunlarının yaşanması olarak sıralanabilir.”⁹⁹

3.2.e-Öğrenmenin Üstün ve Zayıf Yönleri

Günümüzde giderek uygulamaları artsa da yeni sayılan e- öğrenme yöntemini işletmeler tarafından benimsenmesi güç olabilmektedir. Özellikle işletme sahipleri ve üst yönetici kadroları e-öğrenme yönteminin yararlarını bilmeleri ve bu tekniğin hayata geçirilmesine destek vermelidirler. Ayrıca geleneksel eğitim tekniklerinden gelir sağlayan eğiticilerin bu yeni teknoloji ağırlıklı e-öğrenmeye karşı direnç göstermeleri, eğitilenlerin de yüz yüze eğitimin daha yararlı olacağı inancından kurtulamamaları bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir.

E-öğrenme eğitim tekniği, işletmelere ve iş gören personeline, üst, orta ve alt seviye yöneticilerine yönelik birçok üstünlükler getirdiği, maliyetlerde tasarruf sağladığı görülmektedir. Bu üstünlüklerin yanında bazı yönleriyle de, tekniğin uygulanmasında karşılaşılan olumsuzlukların da yaşandığı görülebilmektedir. Ortaya çıkan sıkıntılar da bu tekniğin zayıf yönleri olarak değerlendirilir. Aşağıda e- öğrenme tekniğini üstün yapan yanları ve zayıf kılan yanları anlatılmaya çalışılmıştır.

3.2.1.E-Öğrenmenin Üstün Yönleri

E-Öğrenme eğitim yöntemi bilgisayar destekli geliştirilmiş bir öğrenme tekniğidir. Yaşadığımız çağda akıllı taşınabilir telefonların hızla artması bilgisayarların taşınabilir ebatla küçülmesi mobil teknolojilerinin etkinliğinin artmasına yol açmıştır. Bu dayalı olarak kullanıcılar istedikleri zaman sisteme ulaşarak bilgilere erişebilirler. E-öğrenme kapsamında eğitim alan adaylara kendi zamanlarını yönetebilme olanağı kazandırılmış olur.

⁹⁹ S. Gülseçen ve diğ., “Yeni Nesil Mobil Öğrenme Aracı: Podcast”, Akademik Bilişim Konferansı, Muğla Üniversitesi, Muğla, 2010, <http://ab.org.tr/ab10/bildiri/251.doc>, (05.04.2015)

“E-Öğrenme yöntemi katılımcılara esneklik, ulaşılabilirlik ve uygunluk gibi kolaylıklar sunmakta ve geleneksel eğitim yöntemlerine kıyasla; zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Güncellenebilmesi ve yeniden gözden geçirilebilmesi de geleneksel yöntemlere göre daha kolaydır. Öğretme ve öğrenme her yerde, her zaman mümkün olabilmektedir. Ancak teknolojik yetersizlikler, eğitimlerin geliştirilmesindeki yüksek maliyetler ve katılımcıların yaşayabileceği kültürel uyumsuzluklar; olumsuzluklar olarak karşımıza çıkabilir.”¹⁰⁰ Sınıf tabanlı eğitime alternatif olarak uygulamaya konulan e-öğrenme, teknolojinin imkânlarından yararlanarak sınıf tabanlı eğitimleri destekleyecek bir şekilde kullanılırsa çok verimli neticelere erişilebilir.

E-öğrenme tekniği katılımcı adaylara elastikiyet, erişebilirlik ve uygunluk gibi kolaylıklar getirmekte ve standart eğitim yöntemlerine göre; zaman ve finansal tasarruf sağlamaktadır. Güncellenebilmesi ve yeniden gözden geçirilebilmesi de standart tekniklere göre daha kolaydır. Öğretme ve öğrenme her mekânda, her zaman yapılabilmektedir.

Bu eğitim tekniği, uygulamada ve güncellemede, hedeflere ulaşımında, talebe bağlı eğitim sunmada, eğitim imkânlarını genişletmede, rekabet ortamında ayakta kalmayı kolaylaştırmada, isteklendirme ve morali yükseltmede, stratejik girişimlerin uygulanmasını kolaylaştırmada işletmelere çok önemli faydalar kazandırmaktadır.

Bu teknik, kişisel bireysel eğitimi destekleyerek kişinin öğrenmeye yönelik isteklenmesinde olumlu artışlar yapmıştır. Eğitilenleri grupla eğitilmenin doğurduğu psikolojik baskıyı düşürmüştür. E-Öğrenme öğrenmeyi daha ilginç ve çekici hale sokarak keyifli hale getirip bir farkındalık oluşturmuştur. Aday katılımcı tek bir ders programına bağımlı olmayıp, aynı konuyla ilgili farklı web sayfalarında da eğitimini alma fırsatını yakalamaktadır. Bunun yanında ders kitaplarında görüntüler veya anlatımda kullanılan şekil, grafik ve tablolar hareketli değildir. E-öğrenme tekniğiyle bu tip eğitim dokümanları üç boyutlu olarak veya animasyon şeklinde eğitime sunulularak daha yüksek katılım ve verimlilik sağlanabilmektedir.

¹⁰⁰ B. Turan, e-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme. e-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm (Ed. S.Yazıcı), İstanbul, 2004, s.255.

E-Öğrenme ile bilgi kısım kısım alınabilir ve etkileşimli eğitimler ile personelin bilgiyi daha iyi öğrenmeleri fırsatı yakalanabilir. Eğitimlerde görsel nesnelere ve benzetimler kullanılarak daha kalıcı bir öğrenme yapılabilir. Bu öğrenme tekniği ile iş gören personelin çalışma ortamlarından ayrı kalma süresini düşürerek üretim ve hizmetlerin kesintiye uğraması önlenmektedir. Eğitim alan katılımcılar kendi performansında ya da kendini rahat hissettiği an ve ortamda konuyu daha akılda kalıcı öğrenmesine imkân verilmiş olur. Bunun yanında eğitim gören bireylerin aynı standartlarda eğitim alması, adaletli ve hakkaniyetli olarak bilgiye ulaşmaları sağlanmış olur.

E-Öğrenme, eğitimi kişiselleştirerek çoklu öğrenme ortamına olanak sağlar. Öğretim programları ve ders konuları kesintisiz olarak sanal ortamda bulunduğu için, eğitim alan bireylerce tekrar yapılabilir. Böylece eğitim sürekli bir işlev durumuna girer. İçeriğin görsel öğelerle beslenebilir olması; anlaşılabilirliği güçlendirir ve öğretme-öğrenme sürecine olumlu destek sağlar. Özellikle uluslararası işletmeler için e-öğrenme, masrafların düşürülmesinde önemli bir alternatif sağlamaktadır. Eğitim alacak adayların seyahat yapmalarına ihtiyaç bırakmadığından seyahat harcamalarını önemli ölçüde düşürür.

E-Öğrenme tekniği, eğitim harcamaları içerisinde önemli bir yer tutan yol ücretleri ve diğer harcamalarda dikkate değer tasarruf, eğiticinin kendi hızında, iş fonksiyonlarını ve üretimi kesintiye uğratmadan kısa zamanda eğitim alması, kazanılan bilgilerin hızlı bir şekilde yaşama geçirilmesi, kişinin belli bir zaman diliminde gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınabilmesi, bireyin öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği seviyede öğrenebilme gibi üstünlükler sağlamaktadır.

Bu üstünlüklere ilave olarak e-Öğrenme tekniği, interaktif bir ortam sunarak, eğitime alınanlar arasında etkileşimi yükselterek bilgilerin paylaşılmasını, teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını, kazanılan bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanması imkânını getirir. Ayrıca eğitim araç/gereçlerinin uygunluğunu devamlı olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılmasını, bilgi ve becerilerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile personelin hızla değişen iş hayatına uyumunu, web üzerindeki zengin işitsel ve

görsel tasarımlar yoluyla, eğitimin çekici hale getirilmesini, eğitime olan ilginin yükselmesini sağlar.

3.2.2.E-Öğrenmenin Zayıf Yönleri

E-Öğrenme eğitimi alan adayın çalışma konusunda disiplin anlayışının zayıf olması başarı konusunda sıkıntılar doğurabilir. Ayrıca sosyalleşme yönünün kesintiye uğrama riski, uzun zaman harcanması, bilgisayar ve internet harcamalarının maliyetli olması, standart öğrenme yöntemlerinden ayrılamama, teknolojik alt yapı ve bilgi noksanlığı e-öğrenmeyi zorlaştıran ve sıkıntılar yaşatan zayıf yönleridir.

Bunların yanı sıra e-öğrenme için gerekli teknolojik altyapı harcamalarının yüksek bir bütçe gerektirmesi, e-öğrenme yöntemlerinin kullanılması maliyetlerinin yüksek olmasına sebep olmakta ve bu tablo bu eğitim tekniğinin olumsuz tarafı olarak görülmektedir. Ayrıca teknolojik altyapı eksiklikleri, eğitimlerin geliştirilmesindeki ağır harcamalar ve katılımcı adayların karşılaşacakları kültürel uyumsuzluklar işletme ve kurumlar tarafından olumsuzluklar olarak görülmesinin yanında eğitilenlerce de sorun olarak görülebilmektedir.

E-öğrenme uygulamaları süreci içinde farklı sebeplere bağlı olarak, işletme içerisinde kültürel dirençle karşılaşılıp başarısızlıkla neticelenebilir. Katılımcı eğitilen personelin bilgisayar ortamında öğrenmeye yabancı olması, kültürel direnç oluşturan sebeplerin başında gelmektedir. Bazı şirketlerin sahip oldukları kültürel dokuları gereği iş görenleri e-öğrenme uygulamalarına yabancılık duymazken, bazı şirketlerin ise kültürel olarak hem kendilerini hem de iş görenlerini bu sürece hazırlamalarına ihtiyaçları olduğu görülmektedir.

İş görenlerin direnç verme sebeplerinin başında geleneksel yüz yüze eğitim yöntemlerinden kopamamalarıdır. E-öğrenme eğitimlerine katılan eğitilen bireyler yüz yüze yapılan sınıf eğitimleri ile kıyasladıklarında kendilerini yalıtılmış ve yalnız hissederek eğitim alma isteklendirilmelerinde düşüş gösterebilirler. Araştırmalara bakıldığında eğitimi yarıda bırakanların oranı yüz yüze eğitime göre e-öğrenme uygulamalarında oldukça yüksek görülmektedir. Eğitim gören adaylarla aynı

ortamda bulunmak ve öğrendiklerine şahit olmak eğitime katılma başarısını arttırmaktadır.

Aynı ortamda bulunan diğer bireylerin tecrübe ve birikimlerinden faydalanma da kişiyi isteklendirmektedir. Bu nedenlerle yüz yüze sınıf ortamında yapılan eğitimlerin devam oranları artarken, yüzdelerini arttırırken, bireyin kendi kendine eğitime katıldığı bir ortam oluşturan e-öğrenme eğitimlerinde eğitimi aksatmalar çok yaşanmaktadır. E-öğrenme cihaz ve gereçlerinin yeterince eğitilen adaylara uygun tasarlanmaması bu tekniğe katılımları düşürmektedir. Yüksek oranda yazı içeren ve kitap okur gibi takip edilen e-öğrenme eğitim dokümanlarının özellikle isteklendirilmesi zayıf olan bireylerin bu eğitimleri yarıda kesmelerine ve başarı grafiklerinin düşük seyretmelerine sebep olduğu görülmektedir.

“Genel olarak; ekonomik nedenler, teknik eleman sorunu, altyapı eksikliği (yazılım, donanım gibi), toplumun bu yönde bilinçlendirilmemiş olması, bilişim teknolojilerinden yararlanma düzeyine ilişkin farklılıklar gibi birçok etmen e-öğrenmenin önündeki engeller olarak görülmektedir.”¹⁰¹ Ayrıca işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eski geleneksel eğitim tekniklerinden kopamamalarından dolayı bu e-Öğrenme tekniğine gerekli yatırımı yapmaktan kaçınmaları engelleri daha da körüklemektedir.

E-Öğrenme tekniğinin yaşama geçirilememesinin önemli sebeplerinden bir de alt yapı ihtiyaçlarının yetersizliğidir. Alt yapının hazırlanması maliyetli olduğundan işletme sahipleri finansal harcamalardan kaçınmaktadırlar. “E-Öğrenmenin zayıf yönleri şu şekilde özetlenebilir:

- E-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.
- E-Öğrenmenin teknik boyutu, bazı durumlar için belirleyici unsur olabilir. Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.

¹⁰¹ İ. Gökdaş-M. Kayri, e-Öğrenme ve Türkiye Açısından Sorunlar, Çözüm Önerileri. Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Van, 2006, s.101, [http://efdergi.yyu.edu.tr,\(05.04.2015\)](http://efdergi.yyu.edu.tr,(05.04.2015))

- E-Öğrenme sorumluluk ve disiplin gerektirmektedir. Düşük motivasyona ve kötü çalışma alışkanlıklarına sahip kişiler, e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.
- Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.
- Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulmasını gerektirir.”¹⁰²

Günümüzün bilişim dünyasında işletmelerde personel arasında ve sorumlu oldukları görevler arasında iletişimin önemi artmaktadır. Kurulan ağlar arasında yapılacak iletişimler çok hızlı hareket etmeyi gerektirmektedir. Bir işletme bayisine ve ya müşterisine anında ulaşmak ve ihtiyaçlara cevap vermek zorundadır. Hizmet ve ürün ihtiyacını anında elektronik ortamda izleyip sunmak durumundadır. Bu teknolojiyi yakalayamama durumunda emsalleriyle rekabet edemez duruma düşebilir. İşletmede ki iş gören düzeyinde personelin bu elektronik sisteme uyumu zordur, eğitilmeleri zaman alabilmektedir. “İletişim; eğitimlere değil, özellikle çalışanlara ve onların ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Başarılı uygulamalarla elde edilen deneyimlerin ve yatırımların geri dönüşünü gösteren örneklerin, çalışanlara sunulması, olumsuz etkileri azaltmada yararlı olabilir.”¹⁰³

¹⁰² T. Aytac, Geleceğin Öğrenme Biçimi: e-Öğrenme. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, S.35, Ankara, 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm> (05.04.2015)

¹⁰³ M. Bahar, e-Learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. (Ed. F. Tahiroğlu), İstanbul, 2002, s.298

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, her alanda ki kurum ve kuruluşları sürekli değişmeye sürüklediği gibi, işletmeleri de değişmeye, gelişmeye, bir önce ki günden ileriye zıplatan, rekabetin küreselleştiği ve işletme faaliyetleri yöntemlerinin değiştiği, kendine özgü nitelikler taşıyan hızlı bir süreci ifade etmektedir. Bilginin stratejik ve vazgeçilmez bir kaynak durumunu alması bu niteliklerin ilk sırasında gelmektedir. Acımasız rekabet yarışının yaşandığı bu çağda faaliyet yapan işletmeler, klasik faaliyet gösteren işletmelerin özelliklerinden kurtularak çağın istediği işletme anlayışını yakalamak zorundadırlar. Bu farkındalığı yakalamak ve bilgi çağına cevap verebilecek değişimi sağlayarak devamlılığını sürdürebilecek nitelikli insan kaynağına sahip olmak durumundadırlar.

Günümüzde teknolojik gelişmelerin sürekli değişim ve gelişme göstermesi, çalışanların sürekli olarak eğitim ihtiyaçlarının artmasına sebep olmaktadır. İşletmeler de verdikleri hizmet sahalarında verimliliği ve kaliteyi yükseltmek için kullanılan yöntemlerin başına hizmet içi eğitimi koymaktadırlar. İşletmeyi kazanmaya ya da kaybetmeye sürükleyen en önemli unsur insandır. Bir işletmenin gelişmiş teknolojiyi getirmesi ya da yüksek maliyet gerektiren yatırımlar yapması o işletmenin başarılı olacağını göstermez. İşletmenin başarısı ancak bu teknolojileri kullanabilme yeteneğine sahip insan kaynağını elinde bulundurmasıyla sağlanabilir.

Günümüzün küresel rekabet piyasasında ayakta durmak ve ileriye yürümek için de işletmeler, yüksek nitelikli insan kaynağını kazanmak ve bu kaynağı işletmesinde tutarak hedeflerine ulaşma çabasında olmak sorumluluğundadırlar. Yaşadığımız çağın rekabetçi yapısı hataya merhamet göstermemektedir. Yapılan hatalar geri dönüşü olmayan kayıplara neden olabilmektedir. İşletmelerin mal ve hizmet üretimleri aşamasında hata yapmamak için çalışanlarını iyi bir hizmet içi eğitimden geçirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarını eğiterek yapılabilecek hataları en aza çekmeleri gerekmektedir. Çalışanların bilgi ve beceri seviyelerini yükseltecek, onların hataya düşmelerinin önünü kesecek eğitimlerin en başında da hizmet içi eğitim faaliyetleri gelmektedir.

Bilginin erişilmez bir şekilde arttığı günümüzde, bilgiyi artık pasif olarak algılayıp biriktiren insanlar yerine bilgiyi sorgulayan, tartışan, düşünen; problem çözebilen, takım halinde çalışabilen insanlara gereksinim duyulmaktadır. Hızla değişen ve gelişen dünyamızda işletmeler ehil çalışan personel yatırımı için hizmet içi eğitime ağırlık vermektedirler. Sağlıklı olarak hizmet içi eğitim ve geliştirme programları uygulayan işletme çalışanları, işlerini deneme yanılma yolu ile değil, eğitim sayesinde ekonomik ve emniyetli olarak yaparlar.

Çalışanların daha üretken olmaları, kaliteli ve verimli iş çıkarmaları, teknolojik ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilmeleri için bilgi ve becerilerinin kazandırılmasında hizmet içi eğitim programlarının içeriklerinin çok titiz hazırlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Her alanda ön plana çıkan insan, işletmelerin olmazsa olmaz bireyi olarak ilk sırada yer almaktadır. Hizmet içi eğitimlerle çalışanlarını yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran işletmeler hedeflerine daha kısa zamanda ulaşabilmekte, rekabetin gerisinde kalmayarak sosyal ve ekonomik alanlarda kabul görülmektedirler. Bilgi çağında işletmeler, eğitilmiş insan kaynağına yatırım yapmanın rekabet üstünlüğü olduğunun farkına varmışlardır. Bu nedenle de çalışanlarını eğiterek etkin duruma getirmeyi önceliklerinin başına koymuşlardır.

Hizmet içi eğitimlerle çalışanlar hangi işi ne zaman, nerede, nasıl yapacaklarını daha kolay öğrenirler. Bu eğitimler neticesinde işletme yönetiminin denetim ve kontrolü de kolaylaşır. Çalışanların işine ve işletmeye olan sevgisi, bağlılığı, çalışanın bağımsız çalışabilme yeteneği, teknik becerileri aynı doğrultuda işine olan isteğinde de artış görülür. Uygulanan hizmet içi eğitimlerin içeriği, tekniği, ortamı ve eğitimcilerin bilgi ve tecrübeleri de çalışanların başarısını arttırmaktadır.

İşletmelerde meydana gelen iş kazalarının altında yatan sebepler çok titiz incelenerek masaya yatırılmalıdır. Öncelikli olarak iş kazalarında insan faktörünün rolü ele alınarak özenle analizi yapıp sorunun giderilmesi yoluna gidilmelidir. Özellikle maden işletmelerinde, inşaat, imalat sanayi ve kimya sektöründe meydana gelen kazaların üzerinde durulmalı, sosyal ve ekonomik yıkımları irdelenmelidir. Bu tür kazaların toplumun sosyal yapısında açtığı yaraların tahribatları etraflıca sorgulanmalıdır. Küreselleşen dünyada bu tür kazaların ülkemize ve işletmelere

getirdiği sosyal ve ekonomik olumsuzluklar da sorgulanarak çözümleri aranmalıdır.

Giriş bölümünde tespiti yapılan varsayımların değerlendirilmesi aşağıda ki gibidir:

“i-Eğitimin, işletmelerin başarısında ki rolü yeteri kadar anlamadığından meydana gelen kazalarda insan faktörünün payı iyi analiz edilememektedir.” Bu varsayım yerinde bulunmuştur. İşletmelerde meydana gelen iş kazalarında insan faktörü ön plana çıkmıştır. İş kazalarının altında yatan neden eğitim eksikliğinden kaynaklanan çalışanın bilgi ve beceri yetersizliğidir. İş kazalarında tesis, makine ve teçhizatın rolü çok daha az görülmektedir.

“ii-Eğitimle insana yatırım yapmanın kazanımları doğru bilinmemektedir.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Eğitimsizliğe bağlı bilgi ve beceri eksikliğinden yapılan hatalar sonucu meydana gelen kazalar işletmeleri çok büyük ekonomik sıkıntılara sokmaktadır. Hatta işletmelerin kapanmasına neden olabilmektedir. Eğitime ayrılacak maliyetler kaybedilen maliyetlerin yanında çok düşük kalabilmektedir. İnsan kaynağına yapılacak yatırımın getirileri yeterince anlaşılmamıştır.

“iii-İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı işletmelerde yasal olarak yeterince uygulanmamaktadır.” Bu varsayım tutarlı görülmüştür. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 20 Haziran 2012 tarihli, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işletmeler tarafından yeterince uygulamaya sokulmamaktadır. Mali harcamalardan kaçmak pahasına kanunun zayıf yanlarından faydalanma yollarına gitmektedirler. En alt seviyede çalışan personelden en üst seviyedeki personele kadar iş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturulmalıdır.

“iv-İş Sağlığı ve Güvenliğinin çalışanlar ve işletmeler tarafından yasal sorumluluğu bilinmemektedir.” Bu varsayım doğru çıkmıştır. Günümüzün değişen ve yenilenen şartlarına göre çıkarılan yasal düzenlemelerin esas amacı çalışan insanlarını ve kurumlarını sosyal ve ekonomik güvenliğe almaktır. Ucuz iş gören çalıştırarak, vergiden kaçarak, fiziki emniyet tedbirlerini göz ardı ederek maliyetleri

düşürme yarışında olan işletmeler ne yazık ki iş güvenliği konusunda sorumluluklarını yerine getirmemektedirler. Daha da kötüsü çalışanlarının da iş güvenliği hakkında bilgi sahibi olmalarını istememektedirler. İş kazaları sonucu ödedikleri bedel çok ağır olmaktadır ama pişmanlık fayda getirmemektedir.

Her sahada mal ve hizmet üreten işletmeler için çalışanlarının gelişim ve yenilikleri takip ederek yeni modern uygulamalara geçişi sağlanmalı, akabinde de sonuçlar değerlendirilip eksiklikler tespit edilerek tamamlama yoluna gidilmelidir. Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması aşamasında çalışanlarında görüşleri alınarak ihtiyaçları iyi saptanmalıdır. Hizmet içi eğitim kurumsal temellere dayandırılmalı, kamu gücü tüm kurum ve kuruluşlara hissettirilmelidir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri teorik uygulamalardan ziyade uygulamalı olarak üretim ve hizmet ortamlarında verilmelidir.

Hizmet içi eğitimler, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilecek, etkin katılımlarıyla, sürekli, sistemli ve güvenilir olmalıdır. Eğitimlerde, çalışanlara üst idarecilerin deneyimlerinden bilgilendirme yapılmalı ve verimi arttırmayı isteklendirecek ödül sistemi kullanılmalıdır. Ayrıca iş veriminin arttırılmasında etkin olan çalışanlar arasında ki iletişim, takım ve grup çalışmasının önemi hizmet içi eğitimlerde vurgulanmalıdır. Performansın yükseltilmesinde büyük rolü bulunan kalite kültürü işlenerek müşteri memnuniyetinin sağladığı yararlar eğitimlerle çalışanlara aktarılmalıdır.

Hizmet içi eğitim işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmasının temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin ekonomik kalkınmasında ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmesinde fiziki sermaye yatırımları yeterli olamamakta olup asıl destekleyici unsur eğitilerek geliştirilmiş insan kaynağıdır. İşletme tesis, sistem, makine ve teçhizatını kullanan insan faktörüne önem verilmelidir. Hizmet içi eğitim plan ve programları yasak savmak için kâğıt üzerinde kalmamalı, bizzat kendi alanlarında uzmanlaşmış eğitimciler tarafından süreklilik içinde verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K., Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir, 2003
- Akgemci, T., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, Konya, 1997
- Akyüz, A., Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999’a, İstanbul, 1999
- Alkan, C., “Mesleki ve Teknik Öğretimde Okul Yöneticisi Eğitim Görevlileri ve Diğer Personelin Hizmet-içi ve Örgün Eğitim Sorunları" "Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri, Ankara, 1973
- Aşkun, İ. İşören, İstanbul, 1982
- Aydın, A.H., Yönetim Bilimi, Ankara, 2007
- Aytaç, T., Geleceğin öğrenme biçimi: e-Öğrenme. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Ankara, 2003<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm> (05.04.2015)
- Babadoğan C., “Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. XXII, S. 1, Ankara, 1989
- Bademci, G., “Kırıkkale Üniversitesi Hastanesinde Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu”, Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi, S.11, Kırıkkale, 2003
- Bahar, M., e-Learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler. Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları. (Ed. F. Tahiroğlu), İstanbul, 2002
- Baltaş, A., İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İnsan Kaynakları, İstanbul, 2009
- Baraz,A.B., “ İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi”, (Ed.R.Geylan-H.Z.Tonus), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2013

- Başaran, İ.E., İlk ve Orta Dereceli Okul Öğretmeninin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Araştırması, Ed. H. Aytaş, Ankara, 2009
- Bilgin, K.U. ve diğerleri: Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 2007
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Bingöl,D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, 1990
- Birtel İletişim Teknolojileri
http://www.uzaktanokul.com/blogs/sanal_sinif_nedir_uygulamalari_nelerdir.html(02.02.2015)
- Budak, G., Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2008
- Can, H- Tecer, M., İşletme Yönetimi, Ankara, 1978
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
- Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 20.6.2012, www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.html, (06.2.2015)
- Çevikbaş, R., Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması, Ankara, 2002
- Çiftçi, E., Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi, (EBE), (YDT), Ankara, 2008
- Dessler, G., A frame work for human resource management. Pearson/PrenticeHall. 2006
- Duran, N.- Önal, A.-Kurtuluş, C., e-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım: Öğrenim Yönetim Sistemleri, Denizli, 2006

- Erdal, M. Bilişim Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri ve e-İnsan Kaynakları Yönetimi, e-Öğrenme İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Dönüşüm (Ed. S. Yazıcı) , İstanbul, 2004
- Erdem, R., “Eğitim Programları Ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi”. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, S. 4, Elazığ, 1999
- Erdoğan, İ, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi, Yayın No:141,İstanbul, 1991
- Ergül, H.F., “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Sayı: 7, Mart 2006
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994
- Fırat, M., “Bireyselleştirilebilir Bir E-Öğrenme Aracı Olarak Dijital Konu Haritaları”, Bilişim Teknolojileri Dergisi, C. 2, S. 3, Ankara, 2009
- Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994
- Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994
- Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1999
- Gökdaş, İ.-Kayri, M., e-Öğrenme ve Türkiye Açısından Sorunlar, Çözüm Önerileri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2 S.2, Van, 2006 <http://efdergi.yyu.edu.tr> (05.04.2015)
- Greik, W.F., “Enterprise Training”, International Journal of Manpower, Vol. 18, Nr. 1/2 1997
- Gül, H., “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, (DEU) Sosyal Bilimler Dergisi, C:3, S:1, İzmir, Eylül 2001 <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>, (03.03.2015)
- Gülseçen, S. ve diğ., “Yeni Nesil Mobil Öğrenme Aracı: Podcast”, Akademik Bilişim Konferansı, Muğla Üniversitesi, Muğla, 2010, <http://ab.org.tr/ab10/bildiri/251.doc> , (05.01.2015)

- Gürüz, D.-Yaylacı, G. Ö., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005
- Horton, W-Horton, K., E-Learning Tool Sand Technologies. New York: Wiley, 2003
- Kartoğlu, S., İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, (SBE), (YYLT), İstanbul. 2007
- Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1966
- Koçel, K., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001
- Mirze,S.K.,İşletme, İstanbul, 2010
- Özgen, H., Öztürk, K.A. ve Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002
- Özkan, H.H., “Popüler Kültür ve Eğitim”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.14 S.1, Kastamonu, 2006
- Özyürek, L., Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Ankara, 1981
- Palmer,M.- Keneth,T.W., İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahin), İstanbul, 1993
- Peker, Ö.,Yönetici Eğitimi, Ankara, 1989
- Sabuncuoğlu, Z., İK Yönetimi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Bursa, 1997
- Sakaoğulları, İ., Hizmet İçi Eğitimin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, (YYLT), Düzce Üniversitesi, (SBE), Düzce, 2008
- Schwarz, B., “A Prospective Wiew of Permanent Education”, Report 1, Council Europe, Strasbourg, 1970
- Şimşek,M.Ş., Öge, S., Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara. 2007

- T.C. Trakya Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
http://tuzem.trakya.edu.tr/pages/e-ogrenme#.VM_P0NKsW_0,
(02.02.2015)
- Tarımer, İ.-Okumuş, T., “Mobil İletişim Cihazlarının Eğitim Aracı Olarak Kullanılması”, Akademik Bilişim Konferansı, Muğla Üniversitesi, Muğla, 10-12 Şubat 2010, <http://ab.org.tr/ab10/bildiri/41.pdf>
(05.04.2015)
- Taymaz, H., Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 1997
- Taymaz, H., Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1981
- Tezcan, M., Eğitim Sosyolojisi, Ankara, 1992
- Tınaz, P., Etkili Öğrenme, No:334, İstanbul. 2000
- Turan, B., e-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme, e-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, (Ed. S.Yazıcı), İstanbul, 2004
- Türkçe Sözlük, Hizmet İçi Eğitim, (TDK), Ankara, 2005
- Variş, F., Eğitim Bilimine Giriş, Ankara,1978
- Yanık, S., Bilgi ve teknoloji devriminin ışığında kurumsal eğitimin gelişimi. e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm. (Ed: S. Yazıcı), İstanbul, 2004
- Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004

ÖZGEÇMİŞ

11 Ocak 1962 tarihinde Çanakkale İli Yenice İlçesi Hamdibey Nahiyesi Kıraçoba köyü doğumluyum. İlkokul öğrenimimi Kurtlar Köyü İlk Okulunda, Ortaokul öğrenimimi Hamdibey Orta Okulunda, Lise öğrenimimi Edremit Lisesinde tamamladım. 1979 yılında Hava Teknik Okullar Komutanlığı Astsubay Sınıf Okuluna girerek 1980 yılında mezun oldum. 1992 yılında subaylık seçmelerini kazanıp Subay Yetiştirme Kursunu bitirerek 1993 yılında Teğmen rütbesiyle mezun oldum.

2009 yılında kaydolduğum Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi (Açık öğretim) bölümünden 2013 yılında mezun oldum. 34 yıldan bu yana görev yaptığım Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Binbaşı rütbesiyle halen görev yapmaktayım.

2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında başladığım Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dal'ında lisansüstü eğitimime devam etmekteyim.

Yabancı dilim Fransızca olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Recep TUNA