

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUMLARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM

Yüksek Lisans Tezi

HACI HALİL OSMA
0650Y38220

Danışman: Doç. Dr. Asım SALDAMLI

İstanbul, Ekim 2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Tablolar Listesi	iv
Özet	v
GİRİŞ	1
1.HİZMET İÇİ EĞİTİM	3
1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	3
1.2. Hizmet İçi Eğitimin Önemi.....	8
1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği.....	10
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	14
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	16
1.6. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	18
1.7. Hizmet İçi Eğitimin Başarısı.....	19
1.8. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri.....	20
1.8.1. Sürekli Eğitim.....	21
1.8.2. İlgili Çalışanın Etkin Katılımı.....	21
1.8.3. Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi.....	22
1.8.4. Fırsat Eşitliği.....	23
1.8.5. Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması.....	23
1.9. Hizmet İçi Eğitimin Sınırları.....	24
1.10. Eğitim Birimlerinin Görevleri.....	26
1.11. Hizmet İçi Eğitimde Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları.....	29
1.11.1. Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları.....	30
1.11.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları.....	31
1.11.3. Eğitime Katılım Öncesi.....	31
1.11.4. Eğitim Esnasında.....	31
1.11.5. Eğitime Katılım Sonrası.....	32
1.12. Hizmet İçi Eğitimin İhtiyaçlarının Saptanması.....	32
1.13. Eğitim İhtiyacı Gerektiren Durumlar.....	34
1.13.1. İşe Yeni Başlayacak Personel.....	34
1.13.2. Mevcuat, Yöntem ve Tekniklerde Değişiklik Olması.....	34
1.13.3. Terfilerin Planlanması.....	34
2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI	36
2.1. Eğitim Programının Amacı.....	36
2.2. Katılımcılar.....	36
2.3. Eğitim Konularının Belirlenmesi.....	36

2.4. Eğiticinin Seçimi.....	37
2.5. Eğitim Süresinin Belirlenmesi.....	37
2.6. Eğitim Yapılacak Mekanın Seçimi.....	37
2.7. Eğitimde Kullanılan Yöntemler, Teknikler ve Araçların Seçimi.....	38
2.7.1. İş Başında Eğitim.....	38
2.7.2. İşe Alıştırma Eğitimi(Oryantasyon).....	38
2.7.3. Rotasyon Eğitimi.....	39
2.7.4. Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	40
2.7.5. Simulasyon Eğitimi.....	40
2.7.6. Staj.....	40
2.7.7. Takım Çalışmasına Katılım Yoluyla Eğitim.....	40
2.7.8. İş Dışında Eğitim.....	41
2.8. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	41
3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN UYGULANMASI.....	43
3.1. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi.....	43
3.2. Yönetici Eğitimleri.....	44
3.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....	44
3.2.2. Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....	44
3.2.3. Alt Düzey Yöneticiler.....	44
3.3. Yönetici Dışında Çalışanların Eğitimi.....	45
4. UYGULAMA.....	46
4.1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler.....	46
4.1.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı.....	46
4.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	46
4.1.3. Araştırma Türü.....	46
4.2. Araştırmanın Yöntemi Ve Uygulama.....	46
4.2.1. Denekler.....	46
4.2.2. Ölçüm Aracı.....	46
4.2.3. Puanlama.....	47
4.2.4. Uygulama.....	47
4.2.5. Veri Analizi.....	47
4.3. Araştırma Bulguları.....	48
4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....	48
4.3.2. İstatistik Uygulamalar.....	51
4.3.3. Güvenirlilik Analizi.....	51
4.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Bireye Ve Kuruma Sağladığı Katkılara Ait Değerlendirmeler.....	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
EKLER.....	63
KAYNAKÇA.....	66

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1	Medeni Durumu.....48
Tablo 2	Yaş Durumu.....48
Tablo 3	Gelir Düzeyi.....49
Tablo 4	Eğitim Durumu 49
Tablo 5	Hizmet İçi Eğitim Almak Başvuru Durumu.....50
Tablo 5	İşte Çalışma Durumu.....50
Tablo 7	Kaç Kez Hizmet İçi Eğitim Durumu.....50
Tablo 8	Nekadar Sıklıkla Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu.....51
Tablo 9	Güvenilirlik Testi.....51
Tablo 10	Eğitim Durumu İle HİE'nin Çalışanı Geliştirme Analizi.....52
Tablo 11	Eğitim Durumu İle HİE'nin Teknoloji Kullanma Yeteneği.....53
Tablo 12	HİE Almak İçin Başvuru Analiz Sonucu54
Tablo 13	Çalışma Süresi İle HİE'nin Analizi.....55
Tablo 14	HİE ile İlgili Analiz.....56
Tablo 15	Eğitim Durumu İle Seminer Amaçları Arasındaki Analiz.....57
Tablo 16	Çalışma Süresi İle HİE Sırasında Düşünceleri Ortaya Koyma Analizi58

ÖZET

Eğitimin özellikle de bilimsel eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim, ister kamu kesimi olsun personelini yetiştirmek durumunda kalmıştır. Bunu sağlamanın yolu da sistematik olarak personeline, yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçer. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da “Hizmetiçi Eğitim”dir.

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan iyi bir süreçtir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır.

Eğitimin kendilerine ve çalıştıkları kuruma sağladığı yararlar ile hizmet içi eğitim uygulama yöntemine ilişkin bir anket düzenlenerek sonuçlar irdelenmiştir. Ankete göre hizmet içi eğitimi gönüllü alanlar, aldıkları bu eğitimin çalıştığı kuruma faydalı olacağına, iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği kazandıracağına, yeteneklerini ortaya çıkaracağına, çalışan olarak kendisine değer verilmesini sağlayacağına, performansını geliştireceğine ve yeteneklerinin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldıracığına daha fazla inanmaktadır.

Abstract

Private or public sector need to educate their staff in the way of education, in particular systematic education. And also the the way of giving knowledge and skill is in – service training.

Knowledge is not only one way tool, but also knowledge is one of the process of progress to social and economical development and process of adoption to innovations of human and communities. In particular in this century, it can be difficult to constraint education within the traditional known predictable schedule and times while the level of knowledge and skill which are the necessity of technological changing are increasing.

There is a survey which was made in order to show the benefit or in – service training to individual (staff) and organization with application management of in – service training. According to the survey, people who get in – service training, with voluntary strongly believe that this education will be beneficial to their organizations, will be able to increase ability to use communication technologies, will help to appear their natural abilities, will be increased their values as a staff, will increase their performance and will remove use of unproductive ability.

GİRİŞ

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler hızla artmakta ve bu artışın etkileri de iş hayatında görülmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşanması insanları, kurumları ve ülkeleri artık bu değişmeye ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların, çağın gereklerine uyum sağlamak için, şiddetli/yoğun bir rekabet içerisinde olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde artık “yeni” diye öğrendiğimiz birçok bilgi, bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel yolu da kuşkusuz “eğitim”dir. Ülkelerin, kurumların ve insanların; bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Eğitimin özellikle de bilimsel eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim, ister kamu kesimi olsun personelini yetiştirmek durumunda kalmıştır. Bunu sağlamanın yolu da sistematik olarak personeline, yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçer. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da “Hizmetiçi Eğitim”dir.

Bir toplum, gelişebilmek için tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireyleri içinde buldukları topluma uyma, moralleri yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlığın kazandırılmasını kapsamına alır. Bu gereksinimlerin karşılanması, eğitim ortamının sağlanmasına bağlıdır. Toplum üyeleri için düzenlenecek eğitim, üyelerin ömür boyu yararlanabilecekleri sürekli bir eğitim olmalıdır. Hiç bitmeyecek olan bu yaşam boyu eğitim, insanın varlığı için vazgeçilmez bir eklenti değil, daha çok ve insanca var olmanın başlıca temelidir. Bu görüşlerden hareketle, her toplum kendi gereksinimlerini karşılayacak bir eğitim sistemi geliştirir. Tarihsel gelişmede, görüşlerde, sosyal ve ekonomik koşullarda değişikliğin bulunması nedeni ile hiç bir toplum, diğer bir toplumun eğitim sistemini aynen kabul edemez. Ayrıca, eğitim dinamik bir süreçtir. Hizmet ettiği toplumdaki sürekli değişimler ve gelişmeler eğitim sistemini de etkileyerek bu gelişmelere göre şekillendirmeye doğru götürür. Bu nedenle özellikle bir toplumda yapılacak eğitim için tek bir modelin önerilmesi doğru değildir.

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan iyi bir süreçtir. Özellikle ağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir. Teknoloji, iş hayatını, sosyal ve ekonomik koşulları değiştirirken, kaçınılmaz bir şekilde kişi ve işi arasındaki ilişkiyi de "değişiklik" kelimesi ile tanımlanabilir. Teknoloji, etkilerin yerini alan yeni bir sosyal ve ekonomik ilişkiler sorunu olmayıp, yaşamak için değişikliği kabul eden ve gittikçe artan bir hızla kendisinin yerini alan ilişkiler sorunudur.

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Sosyal bir sistem olan eğitim, kişileri bir yandan toplumdaki yeni bilgiler ve hünerler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır

İnsanın çevresinde oluşan değişiklikler bilinen ve var olanlar dışında yeni etkiler yapar. Bireyin bu farklı etkilere yeni tepkiler göstermesi zorunludur. Böyle bir ortamda eğitim, insanın çevresinde sürekli oluşan değişmeleri karşılamak üzere yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Eğitim sisteminin, hem çevredeki değişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede istenilen değişmeleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırması gerekecektir.

Genellikle eğitim insan ömrünün ilk yıllarında yoğunlaşmış olması bir rastlantı sonucu sayılamaz. Çocukların okullara gönderilmesini daha uygun ve ussal bir yöntem haline getiren sosyal ve ekonomik nedenler vardır. Aslında eğitimi bireyin gençlik dönemi süresince bir defada sağlanan bir süreç olmaktan çıkarılıp, yaşam boyunca diğer etkinlikler ve özellikle istihdamla rotasyon halinde uygulanan bir sisteme dönüştürülmesi gerekir.

Bu alışma kapsamında, hizmet içi eğitim konusunda bir literatür taraması yapılarak, örgütleri (işletmeleri) ne yönden etkilediği incelenmiştir. Ayrıca, belirli bir amaç için bir eğitim kurumunda yatılı hizmet içi eğitime tabi tutulan personel üzerinde, hizmet içi eğitimin kendilerine ve çalıştıkları kuruma sağladığı yararlar ile hizmet içi eğitim uygulama yöntemine ilişkin bir anket düzenlenerek sonuçlar irdelenmiştir.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte günümüzde en dinamik ve önemli olgulardan biri haline gelen eğitim, bireyin kendisi için olduğu kadar, işletmeler için de son derece önemlidir. İşletmelerin eğitime önem vermesinin önemli sebeplerinden biri de başarılı bir eğitim çalışmasının bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlaması ve bu pozitif gelişmelere bağlı olarak işletmeyi pozitif olarak etkilemesidir. Rekabetçi piyasa koşullarında, işletmelerin büyük zararlar görmeden ayakta kalabilmesi için değişimlere ve hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi gerekir. İşletmeler, öncelikli olarak çalışanlarından meydana geldiğinden, değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilmek için iyi eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duyar. Eğitim, insanları geleceğe hazırlayan en önemli olgudur¹. Bu nedenle, insan kaynağının eğitimine oldukça yüksek düzeyde önem verilmesi gerekir.

Günümüzde yeni teknolojilerin kullanılması ve yayılmasında, insan kaynaklarının çok önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir.²

Türkiye'yi çok yakından ilgilendiren Avrupa Birliği'nin özgürlük, istikrar, özelleştirme ve yoksullara yardım ilkeleri canlı pazar ekonomisini geliştirmek için yeterli değildir. Global ekonomi içinde tecrübeli şartlara uyarlanabilen çok yönlü iş gücüne ihtiyaç vardır.³

İşletmeleri günümüz rekabet şartlarında ayakta tutabilecek işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet içi eğitime başvurulmaktadır. Buna göre, hizmet içi eğitimle ilgili gerekli bilgiler alt başlıklarda verilecektir.

1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim (In-Service Training), örgün ve yaygın eğitimin dışında, planlı olarak yürütülen bir eğitimidir. Hizmetiçi eğitim, yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar

¹ Cafoğlu, Z., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, 1996, s.102.

² Drucker, P. F., "Quality Education-The New Growth Era", **Wall Street Journal**, New York, 1983, s.7.

³ World Bank From Plan To Market, **World Development Report**, Oxford University Pres., New York 1996, s.85.

mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Yaşam boyu eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitim sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırmaktır.

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitimle ilgili yapılan tanımlarda farklı cümleler kurulmuş olsa da genelde bu tanım çevresinde toplanmaktadır. Eğitim kavramında olduğu gibi, hizmet içi eğitim de farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir.

Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.⁴

Hizmet içi eğitim, eğitilenlere sorun çözme, iletişim ve ekip çalışmasını geliştirme gibi yeni beceriler kazandırmayı birincil öncelik olarak görürken; işgörenlerin sorumluluk duygularını geliştirmeye de çok önem verir.

Hizmet içi eğitim bir işyerinde çalışan kişilerin, işin gereği olan yeterlilikleri kazanması için eğitilmesidir. Eğitim sisteminin genel nitelikte verdiği eğitimin eksik yönlerini hizmet içi eğitim tamamlar. Bir işin gerektirdiği nitelikler, değişen teknolojiye göre sürekli değişme içinde olduğundan iş yerinde çalışan bir kişinin de işinden ayrılıncaya kadar eğitim içinde olması gerekmektedir.⁵

Çağımızda hizmet içi eğitime gereklilik duymayan, bu tür eğitimi yapmayan kuruluş yok gibidir. Kamu ve özel kesimlerdeki kuruluşlar hizmet içi eğitim için oldukça yüklü bütçeler yapmaktadırlar.⁶

⁴ Türk Dil Kurumu Yayınları, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Ankara, 1974, s.86

⁵ Başaran, İ.E, **Eğitime Giriş**, Ankara, 1991, s.105

⁶ Başaran, **a.g.k.**, s.105

Bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

İşletme tarafından düzenlenen eğitim çabaları ile çoğu kez devlet tarafından üstlenilen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayrım eğitimin nitelik, içerik, amaç ve süresine göre yapılabilir. Örgün eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliktedir, uzun bir süreyi kapsar; güdülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.

Hizmet içi eğitim; kişilerin hizmetteki verim etkinliklerin arttırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.

Yüzyılımızdaki gelişmelere paralel, eğitim kademelerinden geçerek meslek hayatına atılan birey, mesleğe girdiği andan başlayarak öğrenimi sırasında kazandığı bilgilerin uygulamada yetersiz kaldığını veya öğrenimi sırasında kazandığı bilgilerin çalışma hayatında hızla değiştiğini fark ettiğinde sürekli bir eğitim ihtiyacı duyacaktır. Bireyin meslek hayatına atandığından emekli oluncaya kadar ihtiyaç duyduğu eğitim "*Hizmet İçi Eğitim*" olarak tanımlanır.

Daha farklı bir yaklaşım getiren bir tanıma göre hizmet içi eğitim işe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosunda atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimlerdir.⁷

Bazı teorisyenler hizmet içi eğitimi tanımlarken işlem ve fonksiyonun yanında bireyin işletme organizasyonundaki yerini de gözönünde bulundurur. Bu yaklaşım yönetici

⁷ Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000, s.246-247.

olmayanlara verilen geliştirici eğitimi yetiştirme; yöneticilere verilen eğitimi ise geliştirme olarak adlandırır⁸.

Bir diğer tanıma göre ise hizmet içi eğitim işletme performansını örgütteki herkesin bilgi, beceri ve kapasitesini artırarak yükseltme sürecidir. En önemli amacı örgütü geleceğe hazırlamaktır. Hizmet içi eğitimin verimli olabilmesi için örgütün eğitim ihtiyaçları ve kime ne düzeyde eğitim verileceği bilinmelidir.⁹

Yirmi yıl önce hizmet içi eğitim denince insanların aklına gelen sadece teknik bilgi yüklemesiydi. Oysa günümüzde hizmet içi eğitimin verdiklerinin yanında bu teknik bilgilerin önemi iyice azalmıştır. Günümüzde hizmet içi eğitim bireylere teknik bilgidan çok daha önemli olan karar alma ve uygulama hızlı ve ani gelişim ve değişimlere ayak uydurma, baskı altında icraatta bulunma, her koşulda üretimi sürdürülebilirlik yetileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

Hizmet içi eğitim yoluyla birey özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazanır. Bilim ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde meslek alanında meydana gelen değişimler tanıtılır, gelişmenin gerekli kıldığı yeni davranışlar bu yolla kazandırılmaya çalışılır.

Hizmet içi eğitim, sektör ayırımı yapılmaksızın özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere uygulanan eğitimidir.

Eğitim, bir insana yapılabilecek en önemli ve pahalı yatırımdır¹⁰. Personel, bir kuruluşta en değerli sermayedir. Bu sermayeyi boş yere kullanmamalı, ondan en iyi biçimde yararlanmalıdır. Personel yetiştirilmesi, kuruluşlar için bir amaç değil sorunlarına çözüm yolu bulmak için bir araçtır. Personel eğitiminin gerçek amacı, beşeri unsurun, insan unsurunun değerlendirilmesidir. İnsan unsurunun değerlendirilmesi yalnız belirli konularda bilgi sahibi kılınması ile değil, aynı zamanda ruhsal yönden de, bir başka anlatım ile insan ilişkileri, moral yönünden de bilgili kılınması ile olabilir. Çalışılan kurumun istenilen amaca erişmesi için personelin inanması, birbiri ile dayanışması, işbirliği yapması ve anlayış birliğinin bulunması gereklidir.

⁸ Sikula, A., Mc Kenna, J., **Personnel and H.R.M.**, Florida: Robert. Kneger Publishing Co, 1990, s.203.

⁹ Horrington, J., **Total Improvement Management**, s.272.

¹⁰ Ülsever, C., **21.yy'da İnsan Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul, 2003, s.19.

Hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarınıdır.

Hizmet içi eğitim, söz konusu işletmede toplam kalite yönetimini başarılı olarak uygulanabilmek ve dolayısıyla sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yöneticinin kendisi de dâhil olmak üzere işletmedeki tüm personele hizmet içi eğitim imkânının sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, problemi giderme ve değişimlere uyum sağlamada önemli bir süreçtir.¹¹

Devlet sektörü açısından bakıldığında hizmet içi eğitim Türkiye’de devlet memurluğu kavramına önemli bir yenilik getirmektedir. Devletimizin çalışanlarına uyguladığı hizmet içi eğitim sisteminde eğitim, öncesi ve hizmet içindeki safhalarıyla bir bütün olarak ele alınır. Devletimizin hizmet içi eğitime yönelmesinin en önemli sebebi; değişen şartlara uygun nitelikte kadrolar yetiştirmektir. Bu bağlamda, hizmet içi eğitim, hizmete yatkınlığı sağlayan, verimliliği artırmayı hedefleyen ve işgörenleri olduğundan daha iyi bir noktaya getirmeyi amaçlayan bir sistemdir.¹²

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak, gelecekteki görev ve sorumluluklarını arttırmak ve yetiştirmek amacıyla, kurum içerisinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan öğretim etkinlikleridir.¹³

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.¹⁴

Hizmet içi eğitim yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla bireyi faydalı bir işe

¹¹ Cafoğlu, a.g.m., s.123.

¹² Fer, M., “**Merkezi İdarede Hizmet İçi Personel Eğitimi**”, Hizmet İçi Eğitim Mesleklerinin Toplu Görünüşü, s.9-10.

¹³ Tutum, C., **Personel Yönetimi**, Ankara, 1976, s.120.

¹⁴ Taymaz, H., “**Hizmet İçi Eğitim-Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 94, Ankara, 1981, s.4.

hazırlamak sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş, mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin, yararlanmamış olana kıyasla daha iyi bir ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesi olarak değerlendirilebilir.

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Hızlı gelişen dünya koşullarında eğitim, geçmişe oranla daha geniş kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. İşletmelerin çoğunda eğitim, sadece personele çalıştığı işle ilgili teknik bilgileri vererek iş yapma becerisi kazandırmayı amaçlayan dar bir kapsamdadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim, bir su tesisatçısına sadece su tesisatıyla ilgili bilgileri vererek gerekli iş yapma becerisini kazandırmayı veya bir öğretmene ders planı hazırlamayı öğretmek gibi konuları içermektedir. Unutmayalım ki, Öğrenmenin en alt seviyesinde akılda tutma (belleme, ezberleme), en üst seviyesinde ise akıl yürütme, uygulama vardır.¹⁵

Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri, eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa bir harcama yani ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedir. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Birçok düşünürü göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir.¹⁶ Çünkü ayakta kalmanın, varlığı en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

Buna karşın, teknolojinin hızlı geliştiği ve bunun bir sonucu olarak oluşan rekabet ortamında işgörenin sadece verimli olması yeterli olamaz. İşletmenin, öncelikle olarak yaşamını devam ettirebilmesi ve bunun sonrasında büyümesini gerçekleştirebilmesi için hızlı ve esnek bir yapıda olması gereklidir. Ayrıca, müşteriye kaliteli, çeşit yönünden zengin, esnek, uygun ve zamanında ihtiyaçları giderebilecek şekilde hizmet verilmelidir. Bu standartları gerçekleştirebilmek için personelin eğitimi çok büyük bir önem kazanmaktadır. Günümüzde sadece işini yapan değil aynı zamanda sorunları hızlı bir şekilde analiz ederek çözebilen ve özellikle grup içerisinde başarılı bir şekilde çalışabilen, değişik işlere uyum sağlayabilen personele gereksinim duyulmaktadır.

¹⁵ Fındıkçı, a.g.k., s.229.

¹⁶ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, 2004, s.598

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarının kendiliğinden gelişeceğini ummak hem çok zaman alır hem de maliyetleri çok yükseltir. Ayrıca beklemek bir öğrenme yöntemi değildir.¹⁷

Bilgiler, yaşama(hayata) uygulandıkları ölçüde yararlı olmakta ve önemleri artmaktadır.¹⁸

Hizmet içi eğitim sayesinde herkesin düzeyi ortaya çıkar ve verilen eğitimler sayesinde gelişen bireyler, örgütü küresel rekabete hazır hale getirirler. Ayrıca, mantık yürütmek, değişimlere adapte olma, teknolojiyle uyum ve demografik anlamda farklı kesimlerden çalışanların bir araya gelmesi gibi konularda da hizmet içi eğitim çok önemlidir. İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırır.¹⁹

Hizmet içi eğitimin en önemli amacı çalışanları, örgütün gelecekteki menfaatleri adına, gerekli bilgi ve becerilerle donatmak olsa da tek amacı bu değildir. Hizmet içi eğitimi çok önemli kılan pek çok amaç vardır. Burada önemli olan bu amaç ve faydaların tüm çalışanlarca ve özellikle de tüm yöneticilerce bilinmesidir. Bu faydalar şunlardır:

1. Daha düşük üretim hataları
2. Daha yüksek üretim gücü ve oranı
3. Geliştirilmiş kalite
4. Daha düşük iade oranı
5. Geliştirilmiş güvenlik ve sağlık sistemleri
6. Daha az sayıda kaza
7. Minimize edilmiş sigorta maliyetleri
8. İşgörenlerin esnekliğinde artış
9. Değişime daha hızlı cevap verme
10. Daha iyi takım çalışması
11. Daha gelişmiş işgören ilişkileri

¹⁷ Taşkın, E., “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, İstanbul, 1993, s.27.

¹⁸ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.7

¹⁹ Taşkın, a.g.k., s.27.

Ayrıca, hizmet içi eğitim sayesinde aşağıdaki kazanımlar sağlanır:²⁰

1. İşletmelerde eğitim ve öğrenme zamanı kısalmış, zamanda tasarruf sağlanır.
2. Hizmet içi eğitim süreci programlı bir süreç olduğundan sonuçlarını daha hızlı verir.
3. İşgörenin güveni artar, becerileri gelişir.
4. Donanımlı hale gelen işgörenler daha kolay bir şekilde sorunları çözerler.
5. İşgörenlerin motivasyonu ve konsantrasyonu artar. Böylece, işlerine karşı daha olumlu davranışlar geliştirirler. Eğer birey kendini eğitimden alacağı katkıya hazırlamışsa ve buna ayak uydurabilirse; eğitimin transfer olabilme özelliğinden dolayı hem işinde hem de sosyal hayatında başarılı olur²¹.
6. Yönetimin denetim ve kontrol maliyeti azalır.
7. Yetenekli kişileri işe alıp işte tutmak daha kolay olduğundan iş gücü devir hızı düşer.

Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını arttırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir.²² Eğitim, eğitime katılanı değiştirmeye çalışır. Ancak çalışanın yeni edindiği bilgi ve beceriler, bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, herhangi bir değişiklik yaratamaz. Bilgiler, çalışanın etkin olduğu özel dünyasına bağlanmalı ve onun daha önceki bilgilerine eklenmelidir. Burada “uyarlama” kelimesi bir uyum işlemini açıklamak için kullanılmaktadır. Böyle bir işlem, yeni bilgi ve beceriyle tanışmanın dışında pek çok konuyu kapsar.²³

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artmaktadır. Bu unsurların en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde yaşadığı topluma uyum sağlayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Fakat toplumdaki sürekli değişime ve gelişmeler öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde değişik amaçlı programlar gerektirir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş

²⁰ Taşkın, a.g.k., s.28-29.

²¹ Decenzo, D., Robbins, S., **Human Resource Management**, s.228.

²² Yüksel, Ö., **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999, s.244

²³ Taşkın, a.g.k., s.29.

oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde eğitim zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Hizmetiçi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır.²⁴

Bir kurum gelişebilmek için bireylerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireylere çalıştıkları kurum yasalarına uyma ve hizmetin gerektirdiği hatalarını düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini arttırma, ileri gitme, yükselme gibi gereksinimleri kapsamına alır. Bu gereksinimler kurumun eğitim politikası, personel politikası ve kurumun varolan olanakları doğrultusunda hazırlanan ve planlanan eğitim programları ile karşılanabilir. Bilgi toplumunda insan; bilgiye ulaşma yollarını, bilgiyi sınıflandırmayı, üretebilmeyi, paylaşabilmeyi ve bu işlemlerin hızla gerçekleştirildiği ortamlara uyum sağlayabilmeyi öğrenmek zorundadır. Bilgi teknolojilerini rahatlıkla ve verimli bir şekilde kullanabilen, yaratıcı, girişimci, üreten, yenilikçi, bireysel sorumluluk sahibi, sürekli kendini yenileyen insanlar bilgi çağının başarılı bireyleri olacaklardır. Bu niteliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi eğitimcilerin ve eğitim sisteminin sorumluluğudur.²⁵

İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir, öte yandan yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi alınmakta ve ekonominin önkoşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir²⁶. Hemen her kurumdaki ortak problem alanlarından biri personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmetiçi eğitim bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin

²⁴ Can, H., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.197

²⁵ Atalay, M. S., **Bilgi Toplumu Öğretmenlerinin Sorunları**, Modern Öğretmen, 1996, s.18.

²⁶ Peker, Ö., **Yönetici Eğitimi**, TODAİE, Ankara, 1989, s.3

zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Eğitim, bir insana yapılabilecek en önemli ve pahalı yatırımdır²⁷.

Önemli olan noktalardan birisi de sadece bir seferlik eğitim sağlamak değil eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Konu bu bakış açısıyla incelendiğinde eğitimin gerekliliği beş maddede listelenebilir.²⁸

1. Bireyin, okul veya eğitim kurumlarında aldığı eğitim, bireyin her türlü yeteneğini ortaya çıkartıp bireyi, bu yetenekleri doğrultusunda yönlendirmek için yeterli değildir. Birçok insanın okul döneminde değil de iş hayatına başladıktan sonra gizli yeteneklerini geliştirdikleri gözlenmektedir. Bu anlamda, bireyin gizli kalmış yeteneklerinin farkına vararak daha etkin çalışabilmesi için eğitim önem kazanmaktadır.

2. Her meslek alanında okulda kazandırılan bilgi ve beceriler iş hayatında yeterli gelmeyebilir. İşgörenin kurumdaki işine uyum sağlaması için işgören, eğitime ihtiyaç duyar.

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

4. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler paralelinde işgörenin alanındaki her türlü gelişmeye açık olması ve kendi kendini geliştirmesi gerekir. Bu gelişim süreci kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

5. Çok pahalı veya nadiren bulunan makine ve cihazların kullanılması gibi detay bilgiler, genellikle devlet okullarınca sağlanamaz. Bu tür eksiklikler, hizmet içi eğitimle giderilebilir, şeklinde özetlenebilir.

Ayrıca, hizmetiçi eğitimin nedenlerini de gözardı etmemek gerekir. Nedenlerini de kısaca açıklamak yerinde olacaktır.

1. Yeni iş görenleri işe alıştırmak: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.

²⁷ Ülsever, a.g.k., s.19.

²⁸ Taymaz, H., **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara, 1997, s.7-8

2. Başarıyı artırmak: Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.

3. Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla "yetersizleşme" sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir.

4. İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır²⁹.

Her kurum önceden saptadığı personel politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulanarak personelini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır. Okulda bulunduğu sırada, endüstriyi düşünen öğrencilerin, ilk işe girdiklerinde, kendi değerlerinin, kazandıkları bilgilere göre değil, öğrenme ve uygulama yeteneklerine göre saptanacağını bilmeleri gerekir. Olaylar ve rakamlar kitaplarda, raporlarda, bilgisayarlarda saklanabilir. Öğrenimini tamamlayıncaya kadar bir gencin elde ettiği bilgilerin bir kısmı unutulabilir ve bir kısmının yararlılığı azalabilir. Bu nedenle, insana işin gerektirdiği bilgiyi, beceriyi ve alışkanlığı hizmet içinde kazandırma, çalıştığı işte başarı için ilk koşuldur. Okul öğretimi insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlar.

Bugünün uygarlığında idari, teknik ve diğer hususlarda öyle önemli gelişmeler olmaktadır ki, bunların dikkatlice izlenip öğrenilmesi hem devlet hem de özel sektör için birer zorunluluktur. Öğrenme her zaman ve her yerde gerçekleşen bir durumdur.³⁰ Herhangi bir birey işe girmeden önce bilgi kendisi için ne kadar önemli ise işe girdikten

²⁹ Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.179

³⁰ [http:// www.todaie.gov.tr](http://www.todaie.gov.tr). (15.09.2007)

sonra bu bilgilerin işlenmesi ve artırılması da o kadar önemlidir. Çalışanların bilgilerini artırmak ve onları istenen düzeye getirmek ise ancak eğitimle mümkün olur.³¹

Pek çok diplomatik ilişki veya dış etki ile oluşan toplumların devamlılığını sürdürmesi için, toplum içinde motor görevi yapacak bazı etkenlere ihtiyaç vardır. Toplumun devamlı olarak değişme gelişme isteklerini tatmin edebilecek ve fertleri toplumun istediği seviyeye, çalışma hayatı da dâhil olmak üzere getirecek en önemli anahtar eğitimidir.³²

Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içi eğitim zorunluluğa gün geçtikçe artmaktadır.

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür.

Sanayi devriminden bu yana insan çalışmasında ve çalışma çevresinde de büyük değişiklikler meydana gelmiştir.³³ Her türlü eğitim faaliyetinde olduğu gibi hizmet içi eğitim etkinliklerinin de belirli bir program dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim programı hazırlanırken dikkate alınması gereken bazı maddeler bulunmaktadır. Bunların en önemlilerinden bir tanesi, uygulanacak olan hizmet içi eğitimin amaçlarının tam olarak belirlenmesidir. Hizmetiçi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir.³⁴

³¹ Özdamar, N., **Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, s.53-55.

³² McNeill, W.H., **A History of The Human Community**, 5.Baskı, s.689-707.

³³ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.9

³⁴ Eryılmaz, B., **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 1998, s.284

Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Amaç, ulaşılması istenilen hedef, gaye veya sonuç olarak tanımlanabilir. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle, amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür.

Eğitimi, bir hizmet veya işe girmiş kimseye hizmet veya işi konusunda gerekli bilgi, beceri, davranışlar kazandırmaya dönük etkinlikler olarak tanımlamaktayız. Bu etkinlikler o kimseyi işinde daha verimli kılmak, kendisini daha fazla sorumluluk taşıyan yöneticilik kadrolarına hazırlamak ve hizmet yatkınlığını sağlamak gibi amaçları kapsamaktadır. İster iş başında ister iş dışında olsun, kısaca veriliş şekli ne derece değişik ve çeşitlilik gösterirse gösterebilir eğitim, bir hizmete girmiş olan kimsenin bilgi, beceri ve davranışında bir değişiklik yaratmayı amaçlar.

Kısaca, üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere kişilerin gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını amaçlar.

Hizmet içi eğitimin amaçlarını, çevre, öğrenme ve davranışsal tabanlı olarak üçe ayıran teoriye göre ise hizmet içi eğitimin amaçları şunlardır:³⁵

1. Memurun yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için, gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak, geliştirmek,
2. Memura, daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak, yani alt kademedeki memurları, üst kademelere yükselmeye hazırlamak,
3. Memurların, çalışmakta oldukları örgüt ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek.

Hizmet içi eğitimin, çok değişik amaçları listelenebilir; bunlar, şu şekilde sıralanmıştır:

1. Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak,
2. Kurumda görevli personelin yeteneklerini belirlemek ve istenilen yönden geliştirmek,
3. Personelin moralini yükseltmek, motive etmek,

³⁵ Carrel, M., Elbert, N., **Human Resources Management**, s.425

4. Personelde güven duygusunu geliştirmek ve hizmet içinde yükselmesine imkân sağlamak,

5. Personelin, görev, yetki ve sorumluluklarını arttırmak,

6. Araştırma yapma isteklerini arttırmak,

7. Üretilen mal veya görevin verimliliğini arttırmak,

8. Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığını arttırmak.

9. Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmaktır.³⁶

Hizmet içi eğitimin amaçlarına şunlar da dâhil edilebilir;³⁷

1. Kurumda üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak,

2. Üretimde verimi kazancı arttırmak, kusurlu üretimi azaltmak,

3. Üretimin zamanında ve yerinde yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak,

4. Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim metotlarını geliştirmek,

5. İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,

6. Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,

7. Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltmak,

8. Personeli tanımak, kaliteli iş gücü sağlamak ve kadrolaştırmayı kolaylaştırmak,

9. Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini arttırmak,

10. Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,

11. Personel hareketliliğini önlemek, kurumda yer değiştirme ve yükselme imkânını sağlamak,

12. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt iinden sağlamaktır.³⁸

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimde eğitimi verenlere düşen en önemli görev, herkese eşit davranılmasını ve çıkan sonuçların adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır.³⁹

Hizmet içi eğitim, çeşitli maliyetleri olmasına karşın yönetici, personel ve örgütün birebir

³⁶ Can, a.g.k., s.196

³⁷ Taymaz, a.g.m., s.6.

³⁸ Can, a.g.k., s.196

³⁹ Decenzo, a.g.k., s.229

kendisine önemli yararları bulunmaktadır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin yararlarını yönetici, personel ve örgüt yönünden ayrı incelemek gerekir.

Yönetici yönünden hizmet için eğitimin yararlarının başında denetlemenin daha kolay yapılabilmesidir. Özellikle eğitime tabi tutulmuş personel daha az hata yapacağı için hata oranı azalacak ve yapılan işler standartlara uygun olacağı için denetleme işlemi daha kolay tamamlanabilecektir. Eğitimle birlikte çalışanın verim ve morali yüksek olur. Çalışan rahat ve huzurlu bir şekilde çalışır. Bu nedenlerden dolayı, yönetici, büyük sorunlarla karşılaşmaz ve böylece detayda kaybolmak yerine ana sorunlarla uğraşmak için gerekli ve yeterli zamana sahip olur.

Çalışan yönünden hizmet içi eğitimin yararlarının en önemlisi ise, çalışanın kendine güven duygusunun oldukça yüksek seviyede olmasıdır. Yükselme olanakları artar. İşleri zamanında, doğru ve hatasız olarak yapma becerisi kazanmış olduğundan zevkle çalışır. Yönetici tarafından onaylanır, beğenilir ve takdir edilir. Böyle bir ortam olduğunda, çalışan, akşam çıkış saatini saymak yerine işine yoğunlaşarak verimli bir şekilde çalışır. Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar.⁴⁰

Örgüt yönünden hizmet içi eğitimin yararları ise, öncelikle örgütün, iş yaptığı diğer birey veya kuruluşlar karşısında itibarı artar. İşletme, hizmet verdiği müşterilerinin beğenisini kazanır. Bunun yanında, çalışan ve yönetici verimi arttığı için işletmenin de verimi artar ve böylece daha az zaman, emek, para ve malzeme sarf edilir. İşletme, bu şekilde sağlam bir şekilde ayakta durmayı başararak büyüme eğilimi gösterebilir. Ancak, her örgüt üyesi kendinin ve başkalarının kazanılmış tecrübelerinden yararlanarak öğrenme eğilim ve alışkanlığı edinmelidir.⁴¹

Yukarıda açıklanan yararlar haricinde hizmet içi eğitimin yararlarını listelemek gerekirse, aşağıdaki şekilde listelenebilir.

1. Personele hizmeti gereği, ihtiyacı bulunan bilgiler verir, beceri ve davranışını geliştirir, hizmete yatkınlığını sağlar.
2. Hizmette verimi yükseltir.

⁴⁰ [http:// www.todaie.gov.tr](http://www.todaie.gov.tr) (15.09.2007)

⁴¹ Eren, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.14

3. Daha çok sorumluluğu gerektiren yerlere eleman yetiştirir.
4. Personelin moralini yükseltir.
5. Örgütte etkili iletişim olanaklarını sağlar.
6. Hizmet kalitesini yükseltir.
7. Zaman, emek, gider tasarrufu sağlar.
8. Personel devrini azaltır.
9. Personelle yönetim arasında anlaşma olanağını sağlar.
10. Personeli yeteneklerine göre ayırmada olanak sağlar.
11. Personelde değişme oluşturur.

Eğitim sağladığı yararların doğal sonuçları olarak da hizmetin niteliğinde gelişme, niceliğinde artış ortaya çıkacaktır. Bu artış yönetimi olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Gerçek anlamda etkili bir hizmet içi eğitim, çalışanların eğitimlerde öğrendiklerini işe kolayca aktarmalarını sağlar. Ayrıca, özellikle politik anlamda uçlara kaymaya müsait çalışanları bu radikalleşmeden alıkoyar ve işe motive olmalarını sağlar. Çeşitlilik, çoğulculuk ve farklı kültürlerin ortak bir potada buluşturulması gibi kavramlar ön plana çıkar.⁴²

Hizmet içi eğitimin bir diğer önemli yararı ise çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesidir. Bu ciddiyet hissi, örgütün başarısı için çok önemlidir.⁴³

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitim, bir kurumla yasal sözleşme veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan insanlar için planlanan ve uygulanan eğitim türüdür. Bu eğitim, yapıldığı kuruma, alana, seviyeye, kullanılan yöntem ve katılan bireylere göre isim alır. Her alan ve kademedeki hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda listelenmiştir.

1. Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
2. Hizmet içi eğitime gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.

⁴² Carrel, a.g.k., s.421.

⁴³ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.41.

3. Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
4. Hizmet içi eğitim özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.
5. Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkin eğitiminin özellikleri dikkate alınır.
6. Hizmet içi eğitim, personele işinde başarılı olmasını sağlaması amacına yönelik olduğundan meslek eğitimi niteliği taşır.
7. Hizmet içi eğitimine katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir.
8. Hizmet içi eğitiminde yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük homojen gruplar oluşturulur.
9. Hizmet içi eğitiminde öğretim genellikle uygulamalı olarak yapılır.
10. Hizmet içi eğitimi programını değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanılır.
11. Hizmetiçi eğitim öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirir.⁴⁴
12. Hizmetiçi programlarına katılanları tanımak amacıyla ön, program uygulamasındaki eksiklikleri saptamak için ara, katılanların başarısı ve programın yararlık derecesini belirlemek için son değerlendirmeler yapılır. Ayrıca programın yararlı olma derecesini saptamak üzere katılanların işlerine döndükleri üç veya altı ay sonra izleme değerlendirmesi yapılır.⁴⁵

1.7. Hizmet İçi Eğitimin Başarısı

Eğitim faaliyetleri sırasında birçok dış etken, bireyin istekleri, duyguları, sınırlı bir bakış açısıyla konunun incelenmesi ve yetersiz bir tecrübeyle eğitim faaliyetlerinin sürdürülmeye çalışılması ve bireyin kişisel ilgi alanları, öğrenmenin başarı düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Kaliteli ve verimli çalışmanın düşünülmesi gereklidir.

⁴⁴ Canman, A.D., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.85

⁴⁵ Taymaz, **a.g.m.**, s.12.

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.⁴⁶

Bu nedenle, işletmelerde yürütülecek eğitim faaliyetleri sırasında eğitimin başarıya ulaşmasını sağlamak amacıyla aşağıdaki konulara özellikle dikkat edilmesi gerekir.

1. Eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
2. Yöneticiler ve çalışanların önerilerine yer verilmelidir.
3. Farklı eğitim yöntemleri arasında seçim yapma imkânı sağlanmalıdır.⁴⁷

Hizmet içi eğitimin başarılı olabilmesi için yapılması gereken hamleler aşağıda listelenmiştir.⁴⁸

1. Kimin hangi eğitime ihtiyaç duyduğu, ihtiyaç analizi ile belirlenmelidir.
2. Eğitimde kullanılacak her kaynak, sistem, veri ve obje belirlenmelidir.
3. Pilot taslak üzerinde yapılacak son rötuşlarla, program geçerlilik kazandırılmalıdır.
4. Program uygulanabilir hale gelince doğru materyallerle desteklenmelidir.
5. Eğitimi alanların programa tepkileri, öğrenmeye olan istekleri, öğrenme oranları, eğiticinin ve eğitilenin karşılıklı davranışları belirlenmeli ve sonuçlara ulaşılmalıdır.

1.8. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma durumu ile yakından ilişkilidir. Eğitsel çalışmalarda esas alınacak nedenler, sistemin amaçları ve ilgili bazı teorilerdir. Hizmet içi eğitiminin kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle, ilkelerin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. İlke, teorinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır. Belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir.

⁴⁶ Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**. İstanbul, 2002, s.17.

⁴⁷ Taşkın, **a.g.k.**, s.29-30.

⁴⁸ <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.html> (10.09.2007)

Eğitim alanında izlenmesi gereken ana ilkeler hiç kuşkusuz bir sanayi ortamından diğerine, bir işletmeden ötekine göre farklı görünüş sunar. Ancak belirli bir noktaya dek ihtiyatlı olmak koşuluyla tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkeler çıkarma olanağı yine de bulunabilir. Ancak işletme içinde yürütölen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan ana ilkelerin işletmenin genel ilkeleri ve genel politikasıyla çelişmemesi, tersine uyumlu, paralel ve bağdaşabilir nitelikte olması gereklidir.

Yapıları, amaçları ve uğraş alanları değişik görünüş sunan çeşitli işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler aşağıdaki başlıklar yardımıyla özetlenebilir.⁴⁹

1.8.1. Sürekli Eğitim

alışan eğitiminin ve bunun yanında geliştirme faaliyetlerinin istenilen seviyede başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan birinci koşul eğitim çalışmalarının sürekli olmasının sağlanmasıdır. Kalite geliştirme, eğitim süreci içindeki bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirmesini gerektirir.⁵⁰ Özellikle, insanı, bilimi ve teknoloji konu edinen alanlarda oldukça hızlı gelişmeler göröldüğünden çalışanın bu yeni gelişmelere uyumunun sağlanması gerekir. İşgörenin, ağımızın dinamik yapısına uyum sağlayabilmesi için eğitim faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi gerekir.

Sürekli eğitim, daha çok sürekli değişimin bir sonucu ya da ürünüdür. Günlük yaşamda karşılaşılan değişiklikler ve gelişmeler ekonomik, teknik, psiko-sosyal ve hatta matematiksel alanda bilgilerin yenilenmesini zorunlu kılar. Kaldı ki işletme yaşamında, özellikle yönetici kesimin her türlü değişmelere uyarlanabilmek için çeşitli eğitim programlarına katılarak kendisini sürekli yenilemesi gerekir.

1.8.2. İlgili alışanın Etkin Katılımı

Hizmet içi eğitimin bu ilkesiyle işletmenin sahip olduğu insan kaynağından en üst seviyede yararlanmayı sağlama düşüncesine dayanmaktadır. Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.⁵¹ İşletme, düzenlediği eğitim faaliyetinin başarıya ulaştığını belirlemek için uygulamaya katılanların

⁴⁹ Bridge, B., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, İstanbul, 2003, s.11.

⁵⁰ Yıldız, G., Ardıç, K., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1999/1, s.73

⁵¹ [http:// www.egitim.aku.tr](http://www.egitim.aku.tr) (04.10.2007)

genel toplamını ve katılımcıların etkinlik derecelerini kullanır. Başarının sağlanabilmesi için katılımcıların eğitim faaliyetinin gerekliliğine muhakkak inanmaları ve bu doğrultu da davranmaları gerekir. İşletmede aynı işi yapan işgörenlerden bir kısmının eğitime dâhil edilerek diğerlerinin eğitim faaliyetine katılmaması gibi bir durum söz konusu olamaz. Böyle bir durumda, hedeflenen başarı sağlanamayacak ve standart hizmet verilemeyecektir.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi, etkili ve olumlu biçimde eğitim uğraşlarına katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılma toplumsal ve kişisel gelişmeler, yetenek ve davranışlar üzerinde olumlu değişimler ve insanın gerçek yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır. İşletme içerisinde bir örgüt kültürünün oluşturulması gereklidir. Çünkü kültür, örgüt içindeki çalışanları o örgütün amaçlarına, çalışanları da birbirine bağlar.⁵²

1.8.3. Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi

Bir örgüt çeşitli birimlerden oluşan bir bütündür. Birimler birbirleri ile ilişkilidir ve aynı zamanda birbirini etkilerler.⁵³ İşletmelerde, fonksiyonelliği sağlamak için sorumluluk alanlarına göre gruplaşma ve buna göre dağılım yapılması gereklidir. Her türlü işi gerçekleştiren bir bölüm olmaktan ziyade, her birimin kendi uzmanlık alanındaki işlerle ilgilenmesi tercih edilmelidir.⁵⁴ Böylece, çalışılan konu üzerinde uzmanlaşma sağlanabilir ve böylece hizmet kalitesi artar. Bu bakış açısıyla bakıldığında, eğitim faaliyetleri de insan kaynakları veya başka bir birim altında yürütülmemelidir. Eğitim faaliyetleri için özellikle uzmanlaşacak bir birim planlanmalı, kurulmalı ve devamlılığı sağlanmalıdır. Tüm eğitim faaliyetleri, bu birim tarafından planlanmalı, yürütülmeli ve sonuçlandırılmalıdır.

Eğitim çalışmalarından belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmekle hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde açıkça belirtilmelidir. Bu çeşit işlerin bazı işletmelerde personel departmanınca ayrı bir bölüm kurulmaksızın yürütüldüğü görülmektedir. Oysa eğitim alanında tam bir otoriteye sahip fonksiyonel özellikte bir eğitim bölümünün örgüt içinde yer alması, eğitim sorumluluğuna açıklık

⁵² Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.136.

⁵³ Taymaz, **a.g.k.**, s.19

⁵⁴ Taymaz, **a.g.k.**, s.26.

getirmekte ve daha başarılı, cesaretli, etkili çalışma olanağı vermektedir. Bu tür eğitim müdürlüklerinin yanı başında çoğu kez eğitim komite ve kuralları sorumluluğu paylaşırlar.

1.8.4. Fırsat Eşitliği

İşletmelerde, benzer veya farklı çalışmalarını gerçekleştiren tüm işgörenlere, aynı standartlarda şartlar hazırlanarak, eğitim faaliyetlerinden yararlanmak isteyen tüm çalışanlara eşit fırsat verilmelidir. Bir kuruluşun performansını insan ve sistem olarak iki faktörün belirlediği, sonuçlar üzerinde de bu faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir⁵⁵. Öncelik belirlenirken, kişisel özelliklerden ziyade işletmenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalı ve işletme politikalarına uyulmalıdır. Üst ve ast arasında ayrımcılık yapılmaksızın, ihtiyaçlar doğrultusunda önceliklendirme yapılmalıdır.

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke eğitimin hukuki yönünü ortaya koymakta ve örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

1.8.5. Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder.⁵⁶ Amaçlara ve eğitim faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmek için katılımcıların istekli olmaları kadar önemli olan başka bir nokta da eğitim faaliyetlerini yürüten eğitimcilerin sahip oldukları bilgiyi, pedagojik yöntemler dâhilinde aktaracak düzeyde öğretebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Eğitimci, katılımcıların ilgisini toparlayabilmek, yoğunlaştırmak ve eğitim faaliyetini başarılı sonuçlar doğuracak şekilde idare etmek yetisine sahip olmalıdır. Eğitim sürecinde yetiştirici personel, bütün diğer faktörlere anlam kazandıran ve eğitim ürününün oluşmasında büyük etkisi olan bir unsurdur.⁵⁷

Eğitim konularının başarıyla öğretilmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin kaliteli ve yetenekli kişiler olmasına bağlıdır. Gerçekten birçok eğitim

⁵⁵ Walton, M., **Deming Management at Work, GP**, Putnams's, NY, 1990, s.222

⁵⁶ Eren, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.25

⁵⁷ Alkan, C., **Cumhuriyet'in 50.Yılında Yetişkinler Eğitimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi 50.Yıla Armağan, Ankara, 1973, s.173

programının etkinliği her Őeyden önce iyi yetiŐtirilmiŐ, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda işgören eğitimine gidilmesi zorunlu olmaktadır. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı Őeylerdir. İyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir.

1.9. Hizmet İçi Eğitimin Sınırları

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere eititli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz, eğitim klfitine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini arttırmak amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerekleŐebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aŐađdaki sınırlıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.⁵⁸

1. Eğitim ihtiyaı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim ihtiyaı personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi olanak dıŐıdır. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlılık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

2. Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal verimi arttırmaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen birey isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karŐılanmasını sağlayamayan veya kolaylaŐtırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programına katılacak olan bireyin “benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?” sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir⁵⁹.

3. Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri,

⁵⁸ Tutum, a.g.k., s.131-133

⁵⁹ Taymaz, a.g.k., s.15

işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4. Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenmez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

5. Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Personel öğrenim görmesinin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar ve önemsemeyebilir.

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

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

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

9. Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.

10. Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

1.10. Eğitim Birimlerinin Görevleri

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

Ülkemizde kamu ve kamu iktisadi teşebbüslerin çoğunda;

a) Danışma ve denetim,

b) Ana hizmet,

c) Yardımcı hizmet birimleri yer almaktadır. Tüm örgütler içinde hizmetiçi eğitim birimi yardımcı bir birimdir. Örgütte çalışan personeli hizmet içinde yetiştirme işlevini yerine getirerek üretim sistemine dolaylı katkıda bulunur.

Yönetim bakımından hizmetiçi eğitim biriminin, üst kademe yöneticisine yakın olması, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alması, yetki ve sorumluluk sınırlarını genişletir, bunu karşın yönetim süreçlerinde bağımlı olma derecesine azaltır. Bu nedenle hizmetiçi eğitim biriminin hiyerarşide üst yönetime yakın bir kademede olması aşağıdaki yararları sağlar.

1. Kurumda yapılacak eğitsel faaliyetler konusunda ilgililerin görüşleri alınarak kararlar kısa zamanda verilebilir.

2. Yıllık eğitim planları kurumun ve diğer birimlerin planları ile bütünlük sağlayacak şekilde hazırlanır.

3. Eğitim plan ve programların uygulanmasında yetkilerin kullanılmasını kolaylaştırır.

4. Eğitim ile ilgili her türlü haberleşme kolaylıkla, kısa zamanda ve daha etkili olarak yapılır.

5. Eğitim etkinliklerinde ilgili birim ve bireylerin yönlendirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırır.

6. Eğitim ihtiyacının saptanması, programların hazırlanması ve uygulanmasında birimler arası koordinasyon kolaylıkla sağlanır.

7. Hizmetiçi eğitimin amaçlarına ulaşma derecesini saptamak ve geliştirmek üzere ilgililerin görüşü kısa zamanda elde edilir.

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

* Eğitim Şefliği

* Eğitim Müdürlüğü

* Eğilim Dairesi Başkanlığı

* Personel ve Eğitim Müdürlüğü

* Personel Eğitimi Dairesi Başkanlığı

* Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı

* Meslek Eğilimini Geliştirme Dairesi Başkanlığı

- * Hizmetiçi Eğitim Genel Müdürlüğü
- * Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü
- * Bilgilendirme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı

Devlet memurları kanunu, kurumlarda çalışan personelin hizmet içinde yetiştirilmesinden sorumlu bir örgüt biriminin kurulmasını öngörmüştür. Bu yasa hükmü uyarınca kamu ve gerekliliği nedeni ile kamu iktisadi ve özel kuruluşlarda hizmet içi eğitim etkinliklerini yürütecek birimler oluşturulmuştur.⁶⁰ Bu birimlerin başlıca görevleri, sınırlı olmamakla birlikte aşağıda yazılı maddelerle açıklanabilir.

1. Kurumda çalışan personelin var olan durumdaki ve gelecekteki hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak.⁶¹
2. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak üzere uzun ve kısa süreli planları hazırlamak.
3. Hizmet içi eğitimin amaçlarına uygun olarak yıllık program ve uygulama ilkelerini belirlemek, bütçesini hazırlamak.
4. Yıllık programda yer alan hizmet içi eğitim için öğretim programlarını hazırlamak ve geliştirmek.
5. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında kullanılacak araç ve gereçleri sağlamak.
6. Her programın uygulanacağı yer, zaman ile süreyi belirlemek, uygun öğretim ortamı yaratmak.
7. Her programa öğrenci olarak katılacak personeli saptamak, duyuru yapmak ve katılacakları gruplamak.
8. Öğretim programlarının uygulanmasında öğretici olarak yararlanılabilecek elemanları saptamak, gerekirse öğreticilik formasyonu kazandırmak ve görevlendirmek.
9. Hizmet içi eğitim programına öğrenici ve öğretici olarak katılan personelin yatma, yemek, ağırlama ve sosyal etkinlikler gibi ihtiyaçların karşılamak.
10. Hizmet içi eğitim programları için hazırlanan bütçeye göre gerekli para ve kaynakları sağlama yol ve biçimlerini belirlemek.

⁶⁰ Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23.07.1965, Sayı 12056.

⁶¹ Taymaz, a.g.k., s.21-22

11. Öğretim programlarının plana göre uygulanmasını sağlamak ve her aşamasında izlemek.

12. Hizmet içi eğitim ile ilgili iletişim ve koordinasyonu, ilgililerin katkı ve desteklerini sağlamak, sürdürmek.

13. Öğretim programlarının başlangıcında, uygulanışı sırasında ve sonunda gözlem ve ölçmeler yaparak katılanların başarılarını değerlendirmek.

14. Kurumun etkinlik alanı ve hizmet içi eğitimle ilgili araştırmalar yapmak, yapılmış olanları izlemek ve yararlanmak.

15. Kurumda çalışan personelin kendini geliştirmelerine yardımcı olacak yayınlar yapmak, kaynakları hazır bulundurmaktır.

1.11. Hizmet içi eğitimde yöneticilerin rol ve sorumlulukları

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir.⁶² Yöneticinin önemli sorumluluklarından birisi de çalışanlarının eğitimi ile ilgili düzenlemeleri yapmak ve takibini sağlamaktır. Yönetici, çalışanları ile devamlı iletişim ve bilgi alışverişi içinde bulunması nedeniyle her an gelişimlerini sağlayacak faaliyetleri planlaması gerekir.⁶³

Yöneticinin bu konuda başarıya ulaşması için takip etmesi gereken aşamalar aşağıda belirtilmiştir.

1. Amaçları oluşturmak: Tüm çalışanların gelişmelerine yönelik amaçları belirlemek.

2. Model olmak: Çalışanlara kendi alanları ile ilgili teknik konular hakkında profesyonel anlamda örnekler sergilemek.

3. Destek vermek: Eğitim faaliyetleri sırasında ihtiyaç duyulacak her türlü kaynak, araç, gereç ve desteği sağlamak.

4. Yönlendirme: Eğitim faaliyetleri yardımıyla edinilen gelişmelerle ilgili olarak sürekli geri beslemede bulunmak.

⁶² Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, s.8

⁶³ Özdamar,**a.g.k.**, s.56.

5. Değerlendirme yapmak: Gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ile ilgili düzeltici geri bildirimler yapmak.

İşgörenlerin gelişimi, teknolojik gelişmelere uyumu ve eğitimi, yöneticilerin en kritik ve önemli sorumluluklarından biridir. Yönetim kadrosu, eğitim faaliyetlerine ait süreçlerin tüm aşamalarından haberdar olmalıdır.

1.11.1. Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları

Üst yönetimde bulunan yöneticilerin kritik ve önemli görevlerinden biri, her bir çalışanın işletmeye katkıda bulunması için gerekli fırsatları yaratmak ve bu katkının her türlü çalışmada maksimize edilmesi için gerekli becerileri geliştirme olanaklarını sağlamaktır.

Bu açıklama doğrultusunda, üst düzey yöneticilerden beklentiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Örgütün eğitim stratejilerini yapılandırmak ve eğitim önceliklerini belirlemek,⁶⁴
2. Eğitim Danışma ve Geliştirme Kurulları olan iş kollarında sponsor olarak görev alarak, eğitim faaliyetlerini desteklemek,
3. Eğitim faaliyetlerine bilfiil katılarak, öğrenmeye olan inancını kuruma yaygınlaştırmak için örnek olmak,
4. Eğitim programlarını, açılış, kapanış veya süreçleri içinde yer alarak desteklemek,
5. Eğitim bütçesinin iş kollarındaki girişimlerin etkinliğini görmek amacı ile yapılandırılmasına katkıda bulunmak,
6. Periyodik olarak eğitim harcamalarının, eğitim değerlendirme raporlarının ve eğitimin iş sonuçlarına yansımalarının takibini yapmak,
7. Çalışanların gelişimini yöneticiler için ana hedeflerden biri haline getirmek,
8. Yeni gelişimlere açık bir yaklaşım içinde olunması,
9. Sürekli gelişime yönelik bir kurum kültürü oluşturmak.

⁶⁴ Şenatalar,F., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1978, s.140.

1.11.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları

Orta kademe yöneticilerin eğitim faaliyetleri sırasındaki sorumlulukları eğitime katılım öncesi, eğitim sırasında ve eğitime katılım sonrasında olmak üzere üç ayrı grupta incelenebilir.

1.11.3. Eğitime Katılım Öncesi

1. Her çalışan için gelişim alanları ve buna bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarını saptayarak eğitim planı yapmak,

2. Çalışanlara gelişimlerine yönelik veya onları motive edici proje veya çalışma konusu vermek,

3. Çalışanlara hangi alanlarda gelişime ihtiyaçları olduğu konusunda geri bildirimlerde bulunmak,

4. Olumlu yönleri ile ilgili pozitif mesajlar vermek,

5. Talep edildiğinde eğitim önceliklerinin saptanması,⁶⁵ eğitim hedeflerinin belirlenmesi, doküman yazılması ve eğitim programlarının işe yönelik ihtiyaçları karşılamasını sağlamak amacıyla iş kollarındaki “Eğitim Danışma ve Geliştirme Kurulları”nda rol almak,

6. Eğitim programına katılacak çalışana, eğitim sonrası beklentileri ve eğitime gönderilme amacını açıklamak, ayrıca eğitim sonrası şube ya da birimde işe yönelik değerlendirmenin nasıl takip edileceğini anlatmak,

7. Katılmak gereken eğitime ait ön çalışmalar söz konusu ise, çalışana desteklemektir.

1.11.4. Eğitim Esnasında

1. Talep edildiğinde iç eğitimci olarak eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmak,

⁶⁵ Özdamar,a.g.k., s.59.

2. Çalışanın eğitimi esnasında şube veya birim içinde onun işlerinin iyi delege edilmesini ve eğitimi süresince şube/birimde yürüyen işlerden arınarak, özgürce eğitim ortamından faydalanmasını sağlamak,

3. Diğer şube veya birim çalışanlarının, eğitim esnasında katılımcıyı aramalarını önlemektir.

1.11.5. Eğitime Katılım Sonrası

1. Çalışanla eğitimde öğrenilenleri tartışmak ve beraberce bu öğrenilenlerin işte nasıl uygulanabileceğini planlamak,

2. Yeni fikirleri denemeye açık, işlerin gerçekleştirilmesinde yenilikler yapmaya yatkın yönetici modelini oluşturmak,

3. Eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi amacı ile çalışanın eğitim sonrası iş performansındaki değişikliklerini not ederek eğitimden sorumlu birim ile paylaşmak,⁶⁶

4. Çalışanlara sürekli olarak performanslarına ve teknik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına yönelik geri bildirimlerde bulunmaktır.

1.12. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

Bir kurumda yapılacak eğitim ihtiyacının saptanması; yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanması ve programlanması için gerekli bilgileri elde etmek üzere yapılan bir araştırmadır.⁶⁷

Eğitim ihtiyacının saptanabilmesi için görevin gerektiği nitelikler ve görevi yerine getiren çalışanın niteliklerinin yanında ikisi arasındaki farkların belirlenmesi gereklidir. Eğitim planlanması ile ihtiyaç analizlerin belirlenmesi arasında önemli bir bağ vardır. Yapılacak işin türü, iş için gerekli donanım ve yetenekler ile uygulanacak eğitim programı birbiriyle uyumlu olmalıdır.

⁶⁶ Taşkın, a.g.k., s. 47

⁶⁷ Taymaz, a.g.k., s.23

Çalışanların performanslarının takibi yapılmalıdır ve performansta düşme varsa işin nasıl yapıldığına bakılmalıdır. İş yanlış bir yöntemle yapılıyorsa değiştirilmesi gerekir. Bu değişimi(yeterliği) sağlamak için ise eğitim gereklidir. Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, belirli bir işi gerekli olduğu zamanda yapabilmesidir.⁶⁸ Yeterlik gereksinmelerinin saptanabilmesi için meslek ve iş analizleri yapılır. Analiz edilecek her meslek önce alanlarına ayrılır. Her alana giren işler saptandıktan sonra işlemler ve işlem basamakları belirlenir. İşlemlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar sıralanır⁶⁹.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması için bazı analiz çeşitlerinin uygulanması etkin sonuçlar almaya yardımcı olabilir. Bu analiz çeşitlerine örnek vermek gerekirse, analiz çeşitleri şunlardır;

- **Örgüt Analizi:** Örgütleri çalışanlar oluşturmaktadır ve çalışanlar incelendiğinde her biri farklı kültürden geldikleri görülmektedir. Bu durum bazı sorunlar yaratabilmektedir. Bu durumun giderilmesi için örgüt analizi yapılabilir. Örgüt analizinin aşamaları şunlardır;
 - Kurum amaçlarının tespiti ve ne ölçüde gerçekleştiğinin araştırılması,
 - Organizasyon yapısının kurum amaçlarıyla ne derecede örtüştüğünü belirlenmesi,
 - Kurumun yapısı, görev yetki ve sorumluluklarının saptanması⁷⁰,
 - Kurum organizasyon şemasının gözden geçirilerek revize edilmesidir.
- **İş Analizi:** Bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak algılanır.⁷¹ Bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak işi tanımlama ve çözümlene sürecidir. Kurumlardaki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşur. İş analizi

⁶⁸ Bursalıoğlu, Z., Taymaz, H., **Türkiye’de Endüstriyel Hizmetçi Eğitim Organizasyonu**, SEGEM, Ankara, 1980, s.21

⁶⁹ Doğan, H., **Mesleki ve Teknik Öğretim Programlarını Geliştirmede Analiz**, Ankara, 1973, s.2

⁷⁰ Kalkandelen, H., **“Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi” Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri, Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1967, s.17

⁷¹ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi**, 2004, s.323

sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler işin nasıl yapıldığını, kullanılan araç-gereçleri çalışma koşullarını kapsar.⁷²

- Çalışan Analizi: İş analizinin ardından çalışanın sahip olduğu nitelikler değerlendirilir, çalışanın değerlendirilmesinden çıkan sonuçlara göre eğitim ihtiyaçları belirlenebilmektedir.

1.13. Eğitim İhtiyacı Gerektiren Durumlar

Kurum içindeki meydana gelen değişimlerde eğitim ön plana çıkmaktadır. Bu değişimler aşağıdaki şekilde olabilmektedir.

1.13.1. İşe Yeni Başlayacak Personel

İşe yeni başlayan çalışana işleri süreçlere uygun şekilde yapabilmeleri ve uyumsuzluk sorununun çözümü için eğitimler verilmektedir.

1.13.2. Mevzuat, Yöntem ve Tekniklerde Değişiklik Olması

Kurumun dahil olduğu mevzuatlar, yöntem ve teknikler ile planlama dahilinde herhangi bir değişiklik yapılması durumunda eğitim ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda çalışanlar parça parça veya bütün halinde eğitime tabii tutulmaktadır.

1.13.3. Terfilerin Planlaması

Terfi edilen veya terfi ettirilmesi düşünülen çalışan, henüz eski görevinde iken veya terfi ettiği göreve geldiği ilk birkaç hafta terfi ettiği görevle ilgili eğitime tabi tutulmaktadır.

Ayrıca aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir⁷³.

1. Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
2. Sistemde değişiklik yapıldığında,
3. Yeni teknoloji uygulandığında,

⁷² <http://www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Birirme/İşanalizi.html>. (24.09.2007).

⁷³ Schwarz, B., **A.Prospective View of Permanent Education, Strasbourg**, 1970, s.55.

4. Hizmetiçi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarla karşılaşıldığındadır.

Kurumda çalışan personelin hizmetiçi ihtiyacını saptayacak elemanlar, kurumu, üretim süreç ve faktörlerini, personeli ve üretime katkısını ve insan ilişkilerini bilen aşağıda alanları belirtilen uzmanlardır.

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

İhtiyacı saptama tekniklerinin başlıcaları⁷⁴ şunlardır;

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

⁷⁴ Jones, E., **Needs Assesment For a Quick Start and Smoth Finish**, Island, 1985, s.14

2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

Kurumların en önemli görevi bireylere hizmet etmektir. Kar amacı güden kurumlar hizmet ederken kar etmeyi amaçlarlar. Kurumlar tarafından verilen hizmet kalitesinin düşmemesi için her ne kadar gider gözüyle bakılsa da eğitime büyük önem verilmektedir. Kurumlarda yapılan hizmetiçi eğitim etkinlikleri önceden saptanmış amaçlara göre planlanır.⁷⁵

Planlama genel bir anlatımla, var olan durumu analiz etme ve geleceği tasarlamaktır.⁷⁶ Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra eğitim ihtiyaçları belirlenir ve ihtiyacı gidermek için neler yapılması gerektiği konusunda çalışmalara başlanır ve yapılan çalışmalar sonucu eğitim planlanması yapılır. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri doğal olarak personel bölümü yüklenecektir⁷⁷. Hazırlanan eğitim programında tasarlama aşamasında aşağıda yer alan noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir;

2.1. Eğitim Programının Amacı

Her uygulanan eğitimin amacı, eğitim sonunda belirlenen standart bilgi ve beceri ile davranış düzeyine erişmesini sağlamaktır. Eğitime katılacaklar, eğitim süresi ve öncelikleri gibi konular eğitimin amaçlarıyla ilgilidir.

2.2. Katılımcılar

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sonucu saptanan ihtiyaçlara göre aynı nitelikteki çalışanları sınıflamak gerekmektedir. Her eğitimin özelliğine göre katılımcı sayılarını sınırlamak yerinde olacaktır. Teknik eğitimlerde sayı otuzu, kişisel gelişimlerde ise onikiyi geçmemesi eğitimin etkinliğini artırmaktadır.

2.3. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eğitim süresince anlatılacak konular belirlenirken, eğitimin amacını destekleyecek konuların seçimi önemlidir. Konular seçilirken alt başlıkları belirlemek, konuların önem sırasını belirlemek de eğitimin amacının gerçekleşmesinde önem arz etmektedir.

⁷⁵ Taymaz, a.g.k., s.45.

⁷⁶ Tutum, C., "Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması" II.Eğitim Uzmanları Semineri, Sümerbank, Ankara, 1967, s.17

⁷⁷ Sabuncuoğlu, Z., **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.135

2.4. Eğitiminin Seçimi

Eğitim programlaması yapılırken en önemli aşamalardan biri de eğitiminin seğimidir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi eğitiminin bilgiyi ne kadar etkin ilettiğine bağlıdır. Eğitici de olması gereken önemli vasıflar şunlardır;

- Konusuna hâkim olmalı,
- Bilgiyi aktarırken rahat olmalı,
- Katılımcıların seviyesine göre uygun dil seçimi yapmalı,
- Katılımcıları teşvik etmeli,
- Katılımcılar üzerinde saygı uyandırmalı,
- Açık görüşlü olmalıdır.

2.5. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Eğitici de belirlendikten sonra eğitici ile daha önce belirlenmiş konular üzerinde konuşulur ve eğitim iğeriği son halini alır. Bu işlemden sonra eğitim iğeriğinin kaç günde etkin biçimde anlatılabileceği kararına varılır. Eğitim süresi saptanırken hem kurumu hem de katılımcıyı gözetten eğitim günleri seğilmesi eğitimde etkileşimi artırmaktadır.⁷⁸ örneğin, iki günlük verilecek bir eğitimi bir gün mesai gününden bir gün hafta sonundan alarak geręekleřtirmek iki taraf için de etkin olacaktır. Uzun süreli eğitim programı şeklinde verilecek eğitimlerde ise haftada en az bir gün tatil verilmelidir.

2.6. Eğitim Yapılacak Mekânın Seçimi

Eğitim yapılacak mekân eğitimin etkinliğini etkileyen faktörlerden biridir. Eğitim için seğilen mekân kesinlikle gürültüden uzak, temiz, ferah ve geniş olmalıdır aksi takdirde katılımcının motivasyonu düşer ve eğitimin verimliliği istenilen düzeye ęıkamaz. Eğitim yapılacak mekân ayrıca eğitimin gerektirdiği düzenin (U Düzeni, sınav düzeni vb.) yapılabilmesine olanak sağlamalıdır.

⁷⁸ Başaran, İ. E., **Eğitim İhtiyacı Tespit Semineri Raporları**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No:24, Ankara, 1968, s.32.

2.7 Eğitimde Kullanılan Yöntemler, Teknikler ve Araçların Seçimi

Eğitimde kullanılacak yöntemin seçimi de eğitimin etkinliğini etkilemesi açısından önemlidir. Belirlenen yöntemin ve tekniklerin uygunluğu katılımcıların eğitime bakış açısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Belirlenen yöntemin ve tekniğin uygun görsel-işitsel araç gereçlerle desteklenmesi katılımcının eğitimden maksimum fayda almalarını sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitimde en çok kullanılan eğitim yöntemleri şunlardır;

2.7.1. İş Başında Eğitim

En çok kullanılan eğitim yöntemlerinden biri olan iş başı eğitimi özellikle sanayilerde kullanılmaktadır. Bu eğitimin temel özelliği eğitimin mesai saatlerinde içinde olmasıdır. Çalışanlar, iş alanını terk etmeden eğitimleri aldıkları veya verdikleri için çok önemli bir faktör olan zamanın kaybı ve iş alanına göre üretim veya hizmet kalitesinde bir düşüş yaşanmaz. Bu eğitim yaparak öğrenme sürecidir ve mutlaka eğitim verebilecek kadar yardımcı olacak birinin gözetiminde yapılmalıdır.

2.7.2. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan çalışanların, iş ve çalışacakları kurum ve kurumun amaçları hakkında bilgi edinmesini sağlayan bir eğitim yöntemidir.⁷⁹ İşe yeni başlayan çalışan ayrıca çalışma arkadaşları ile de tanıştırılır. Bu eğitim çalışanın işe başladığı ilk hafta verilmelidir.

Bu eğitim süreci içinde; yeni işe giren çalışana kurumu tanıtan bir sunum yapılır veya tanıtım kitapçığı verilip onun üstünden gidilebilir. Ayrıca sosyal haklarında olduğu bir kitapçık verilebilir. Sunum kurumun varsa İnsan Kaynakları uzmanı, yoksa kıdemli bir çalışan tarafından yapılır. Kıdemli çalışan ayrıca yeni çalışana danışman olarak atanmalıdır. İşe yeni başlayan bir çalışanın ilk amacı ortama uyum sağlayabilmektedir.

Oryantasyon eğitiminin yararları şunlardır;

⁷⁹ Taymaz, a.g.k., s.8.

- İyi organize edilmiş bir oryantasyon eğitimi ile çalışan işine, arkadaşlarına ve işyerine karşı olumlu düşünceler geliştirir.
- Çalışanın motivasyonu artar.
- Kurumda iletişim eksikliğinden doğan sorunlar azalır.
- Çalışan yapacağı işe hakim olması sağlanır ve hata oranı azalır.⁸⁰

2.7.3. Rotasyon Eğitimi

Bu eğitimi alacak çalışanların yetişmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışması ile gerçekleşir. Eğitimin amacı, ileriye yönelik olarak önemli üst görevleri yakından tanınmasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.⁸¹

Rotasyon eğitimi kapsamında çalışanlar arası rotasyon yapılması ile iş hayatındaki monotonluğunun da azalması sağlanabilir. Ayrıca yapılan rotasyonlar ile çalışanlar kurumda yapılan diğer işlere de hakim olarak kurumun faaliyetlerinin tümüyle bilinmesine yardımcı olmaktadır.

Bir rotasyon eğitim programının başarılı olabilmesi için şunlara dikkat edilmelidir;

- Program ihtiyaçlara yönelik olmalıdır.
- Program ihtiyaç ve beklentileri tatmin etmelidir.
- Program, eğitilenin kapasitesine göre olmalıdır. Eğitilenlerin kapasitesinden düşük olan program ise çalışana zor gelmektedir.
- Program süresi, bireyin öğrenme oranı ile orantılı olmalıdır.

⁸⁰ Öner, M., **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları**, İstanbul, 1999, s.159.

⁸¹ Akyüz, Ö. F., **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, 2001, s.81.

2.7.4 Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Bu eğitimde çalışan yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısı konumundadır. Çalışana kurum içinde sahip olmadığı bir yetki verilir. Çalışanın verilen yetkiyi nasıl kullandığı gözlemlenir. Verilen görevler değişik yetkinlikleri sınamaya yönelik olmalıdır.

Bu eğitimin amacı, gelecek zamanda önemli bir göreve getirilmesi düşünülen çalışanın yetki kullanmasını sağlamaktır. Ayrıca astın sorumluluk bilincide bu şekilde arttırılmış olmaktadır. Bu yöntemin başarılı olması için ast ve üstün ilişkileri iyi olmalıdır.

2.7.5. Simulasyon Eğitimi

Bazı sektörlerde çalışan çalışanlar için kullanılan araç-gereçlerin veya bilgisayar programlarının önemi büyüktür. Bunlarda yapılacak değişiklikler uygulama ile öğrenilmesi daha etkin öğrenme sağlayacağından simulasyon eğitimi ile bu etkinlik sağlanabilmektedir. Ayrıca gelecekte önemli bir göreve getirilmesi düşünülen çalışanlara örnek olaylar hazırlayıp bilgisayar üzerinde simule ederek çözmeleri, alınacak sonuçların o çalışan hakkında yorum yapılabilmesini⁸² sağlamaktadır.

2.7.6 Staj

Staj, gelecekte üstlenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, çalışma koşullarını ve görevlerini çalışanlara tanıtmaktır. İşe başlamadan önce bireylere işle ilgili bilgileri veren ve nelerle karşılaşacaklarını gösteren staj çok etkili bir eğitim tekniğidir. Staj konusunda kurumlar, staj yapanlara pratik yapma ve işi öğrenme imkanı vermektedir.

2.7.7 Takım Çalışmasına Katılım Yoluyla Eğitim

Takımlar, belirli problemleri çözmek için geleceğe dönük plan ve projeler hazırlamak ve örgütsel problemlerle ilgili beyin fırtınası oluşturmak için kurulmaktadır. Örgüt içinde bir takıma dahil olan çalışanın sorun çözme yeteneği artar ve kritik alanlarda sorumluluk alabilmeye başlar.

Takım üyeleri hazırladıkları projeler sayesinde yaratıcılıklarını, bu projeleri yönetecek çalışanlarda yöneticiliklerini geliştirmektedir. Her bir takım üyesinin bir görevi

⁸² Hallaç,O,İşletmelerde Simülasyon Teknikleri,İstanbul,1998,s.5.

olmalıdır, bu eğitim yöntemi ile çalışanlar arasında dayanışma ve yakınlaşmanın artar ve kendilerine güvenleri gelir. Takım üyeleri birbirinden çok şey umarlar ve beklerler. Böyle yapmakla işbirliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir.⁸³

2.7.8. İş Dışında Eğitim

İş dışında eğitim kurum dışı eğitim faaliyetlerini kapsadığı gibi mesai saatleri dışında kurumda yapılan eğitim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu eğitim yöntemi çalışana teorik bilgi kazandırmayı amaçlamaktadır.

2.8. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Yapılacak olan eğitim programının etkin geçmesi için gereken faktörlerin oluşması için gerekecek asıl süreç eğitim bütçesinin hazırlanmasıdır. Eğitim bütçesinin oluşturulmasının amacı, örgütü hedeflediği noktaya götürecek olan eğitim programlarının yeterli ve gerekli maddi kaynaklarca desteklenmesini sağlamaktır. Ortaya çıkan bu mali gücü doğru bir şekilde kullanıp kontrol edebilmek için bütçeleme işlemi bir gereklilik haline gelmiştir.⁸⁴

Eğitimin kesinlikle gider kalemi olarak değil yatırım olarak düşünülmesi gereklidir. Eğitime önem veren kurumların işlerini daha eksiksiz ve hatasız yaptıkları, hizmet kalitelerinin devamlı yükseldiği görünmektedir.

Eğitim bütçesi hazırlanırken yapılan faaliyetler şunlardır;

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının maliyetleri çıkarılır.
- Eğitime katılacak katılımcıların sayısı, yol ücretleri ve katılım maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim kurum içinde yapılacaksa gerekli eğitim araç-gereçlerinin maliyeti çıkarılır.

⁸³ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi**, 2004, s.477

⁸⁴ Başaran, **a.g.k.**, s.38.

- Eğitim için gerekli eğitici maliyetleri, kira, malzeme gibi giderler tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili olarak önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılır.

Eğitim bütçesi hazırlandıktan sonra herhangi bir değişiklik olması durumunda bu yeni durum hemen bütçeye yansıtılmalıdır. Böylece eğitim bütçesinin devamlı güncel ve gerçekçi olması sağlanır. Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim konseyi tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir⁸⁵.

⁸⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.141

3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN UYGULANMASI

Eğitimin tasarlama aşaması bittikten sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulama aşamasında hazırlanan eğitim programının uygulanması diğer bir deyişle program dahilindeki eğitimlere başlanır. Tasarlama aşamasında yer alan faktörler tamamlandıktan sonra uygulamanın en iyi şekilde gerçekleşmesi için devamlı takip gerekmektedir. Süreç içindeki bu faktörlerden ve lojistik hizmetlerin (varsa ulaşım için servislerin ayarlanması, materyallerin basımı vb.) birinin aksaması tüm eğitimi ve eğitim programını etkilemektedir. Örneğin; konusu, eğiticisi, yöntemi her şeyiyle yeterli görünen bir eğitim gerekli bir materyalin dağıtılmaması veya eğitim mekanının uygun şartlarda olmaması nedeniyle çok verimsiz geçebilir ve eğitimin etkinliğini etkilemektedir. Hizmetiçi eğitiminin uygulanmasında yönetici ve eğiticilerin gösterecekleri titizlik, hedeflere ulaşmada etkili olacaktır.⁸⁶

3.1. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim programının veya eğitimin ne kadar etkin geçtiğinin belirlenmesi yani eğitimin değerlendirilmesinin yapılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde eğitim sonucunda yeterli bilgi ve beceriye ulaşıp ulaşılmadığı belirlenemeyecektir.⁸⁷

Eğitim verilen çalışanların eğitimden önceki ve sonraki performansları eğitimden belli bir süre sonra karşılaştırılır ve eğitimin çalışan bazında ve kendisi açısından verimli olup olmadığı ortaya çıkar. Ayrıca çalışanda eğitim içeriğini, eğiticiyi ve eğitim programının değerlendirildiği bir değerlendirme yapabilmektedir. Çalışanlar bu değerlendirmede eksik konular olup olmadığını ve görülen aksaklıkları yazabilmektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda eğitimde görülen eksikler ve eğitimin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı görülebilmektedir. Bu değerlendirme daha sonra yapılacak eğitimler içinde yararlı olmaktadır. Değerlendirme sonucunda eksik konular olduğu yazılmışsa ve bu çoğunluktaysa eğitim içeriğinin tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

⁸⁶ Taymaz, a.g.m., s.109.

⁸⁷ <http://www.egitim.com/egitimciler/egitimdeolcmevedegerlendirme.asp> (20.09.2007)

3.2. Yönetici Eğitimleri

Yönetici eğitiminin temel amacı örgütlerde önemli görevler vaatlenmiş faal yöneticileri altlarında çalışanları bir araya getirilmesi ve ortak bir amaç için güdüleyip verimli çalışma sağlanmasıdır. Yöneticiler, toplam verimlilik yönetimi üzerine eğitimler almalı ve eğitimde kalite artırılmalıdır. Unutmamak gerekir ki, eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır⁸⁸.

Eğitim verilmeden önce hizmet içi eğitim sürecinde olduğu gibi yöneticilerin de eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır. Ayrıca yöneticinin hangi kademede olduğu bilinmelidir. Böylece her kademe yöneticiye kendi düzeyinde eğitim verilebilmektedir.

Yöneticiler, üst, orta, alt olmak üzere üçe ayrılır. Bu kademelerin eğitimleri hakkında aşağıda bilgi verilmektedir;

3.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Kurumlarda tepe noktalarda (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) yer alan yöneticilerdir. Bu kişilere verilecek eğitimler büyük resmi görebilme üzerine olmalıdır. Barbaros'a göre, eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ülkelerinde, üzerinde durulan bir konu hatta bir dava haline gelmiştir⁸⁹.

3.2.2. Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Bu tür yöneticilere (birim müdürleri, şefler, daire başkanları vb.) yönetsel yetkinliklerini geliştirici eğitimler verilmesi faydalı olmaktadır. Eğitimleri iş başında ve iş dışında alabilmektedirler.

3.2.3. Alt Düzey Yöneticiler

Bu tür yöneticiler altlarına devamlı yardımcı olmalarının yanında kendi işlerini de yapmaktadırlar. Daha çok işbaşında eğitim almaları yararlı olmaktadır.

⁸⁸ Dahlgaard, J., "Total Quality Management and Education", *Total Quality Management*, Sayı 6, 1995, s.454.

⁸⁹ Barbaros, İ., "Milli Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 2, 1985, s.227.

3.3. Yönetici Dışında Çalışanların Eğitimi

Yönetici olmayan çalışanların da yöneticiler gibi bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışanların alacakları eğitimler daha çok yaptıkları işin teknik kısımları ile ilgilidir. Teknik eğitimler yanında kişisel gelişim eğitimleri de vermek çalışanların kendilerini geliştirmede yardımcı olmaktadır.

Eskiden sadece yöneticilere ve yönetici adaylarına verilen ciddi eğitimler, bugün tüm çalışanlara verilmektedir. Böylelikle kuruma bağlılık, uyum içinde çalışma, takımdaşlık gibi önemli yararlar elde edilmektedir.⁹⁰

⁹⁰ Decenzo, a.g.k., s.246.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler

4.1.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı

Bu araştırma, bir kurumda çalışırken aynı kurumda hizmet içi eğitime tabi tutulan personelin uygulanan hizmet içi eğitime bakış açılarını ve değerlendirmelerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın temel sınırlılığı, deneklerin aynı mesleğe sahip olmalarıdır.

4.1.3. Araştırma Türü

Bu çalışma, hizmet içi eğitim veren bir kurumun personeline aldıkları hizmet içi eğitime ilişkin yargılarının ve ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan bilimsel bir araştırmadır.

Çalışma kapsamında, çalışanların, aldıkları hizmet içi eğitimin kendilerine ve kuruma kazandırdığı katkılar ile bu hizmet içi eğitimin yöntemine ilişkin yargılar yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama

4.2.1. Denekler

Çalışma, Kırıkkaleli'nde bulunan bir kamu kuruluşunda görevli, 80 adet denek üzerine uygulanmıştır, uygulanan anketten 80 tanesi geri dönmüştür.

4.2.2. Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada konuyu ele alarak inceleyebilmek açısından bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Anketin hazırlık aşamasında projenin teorik kısmında üzerinde durulan konular esas alınarak konuyu ölçümlemeye yardımcı olacak ifadeler çıkarılmıştır. Ayrıca, konu ile ilgili diğer kaynaklar

ve uygulamalar da taranarak eksiklikler tamamlanmaya çalışılmıştır. Anket formu üç bölümden meydana gelmiştir.

1. Bölümde, çalışanı tanımaya yönelik demografik sorulara yer verilmiştir.

2. Bölümde, çalışanların hizmet içi eğitimin kendilerine ve kuruma kazandırdığı yararlarla ilişkin yargılar yer almaktadır.

3. Bölümde ise çalışanların hizmet içi eğitim sırasında yaşadıkları deneyimler sorgulanmıştır.

Anket formunun bir örneği EK’te sunulmaktadır.

4.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanı tanımaya yönelik sorular kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

Anketin ikinci ve üçüncü kısmında yer alan 14 ifade “katılmıyorum”dan “tamamiyle katılıyorum”a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir. Bu değerlendirmelerde “katılmıyorum” seçimi 1 ve “tamamiyle katılıyorum” seçimi 5 olarak puanlandırılmıştır.

4.2.4. Uygulama

Anket formları, uygulama yapılacak kuruma çalışmanın amacı ve kapsamı tanıtılarak ankete katılmaya gönüllü olan bireylere elden hizmet içi eğitim sonrasında dağıtılmıştır. Dağıtılan formlara ilişkin açıklayıcı bilgiler verildikten sonra anketler rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurmaları için kendilerine bırakılmış ve bir gün sonra geri alınmıştır.

Anketlerin toplanması 4 haftalık bir sürede tamamlanmıştır. Toplam dağıtılan 80 anketten 80 (% 100) tanesi cevaplandırılmıştır.

4.2.5. Veri Analizi

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar, veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin ikinci ve üçüncü bölümü kendi içinde

güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve daha sonra ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testi ile ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

Analizler, SPSS paket programı ile yapılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir.

4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilere göre tespit edilen frekans dağılım tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1'e göre ankete katılan çalışanların % 92,5'i evli, geri kalan % 7,5'lik bölümü ise bekârdır.

Tablo 1. Medeni durumu

	Adet (N)	(%)Yüzde
Evli	74	92,5
Bekar	6	7,5
Toplam	80	100,0

Tablo 2'ye göre ankete katılan çalışanların % 42,5 gibi bir çoğunluğu 29–32 yaş grubunda bulunmakta iken % 32,5'lik bir kısmı ise 25–28 yaş aralığında dağılmıştır.

Tablo 2. Yaşınız

	Adet (N)	(%)Yüzde
20–24	0	0,0
25–28	26	32,5
29–32	34	42,5
33–36	10	12,5
37+	10	12,5
Toplam	80	100,0

Tablo 3'te deneklerin gelir düzeyine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, deneklerin % 50 gibi büyük bir kısmının ailevi gelir düzeyi 1.001-1.500 (YTL) arasındadır. 3.000 (YTL) üzerinde geliri olan denek bulunmamaktadır.

Tablo 3. Gelir düzeyiniz

	Adet (N)	Yüzde
500-1000	24	30,0
1001-1500	40	50,0
1501-2000	12	15,0
2001-3000	4	5,0
3000 üstü	0	0,0
Toplam	80	100,0

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 4'te yer almaktadır. Tabloya göre, deneklerin büyük çoğunluğu lise mezunu olmakla birlikte yüksek lisans/doktora yapmış denek bulunmamaktadır.

Tablo 4. Eğitim durumunuz

	Adet (N)	Yüzde
Lise	52	65,0
Ön Lisans	10	12,5
Üniversite	18	22,5
Yüksek Lisans/Doktora	0	0,0
Toplam	80	100,0

Deneklerin “Hizmet içi eğitim almak için kendiniz mi başvurduunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablo 5'te listelenmiştir. Deneklerin vermiş olduğu cevaplara göre, denekler hizmet içi eğitime kurum tarafından zorunlu olarak tabi tutulmuşlardır.

Tablo 5. Hizmet içi eğitim almak için kendiniz mi başvurduunuz?

	Adet (N)	Yüzde
Evet	4	5,0
Hayır	76	95,0
Toplam	80	100,0

Deneklerin “Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımı ise Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?

	Adet (N)	Yüzde
0-3	6	7,5
4-7	4	5,0
8-10	52	65,0
11-14	12	15,0
15 ve üstü	6	7,5
Toplam	80	100,0

Tablo 7’de deneklerin “Şimdiye kadar kaç kez hizmet içi eğitim aldınız?” sorusuna verdiklerin yanıtların frekans dağılımı görülmektedir. Tabloya göre, genellikle 1-3 arasında hizmet içi eğitime katılmıştır.

Tablo 7. Şimdiye kadar kaç kez hizmet içi eğitim aldınız?

	Adet (N)	Yüzde
Hiç	24	30,0
1-3	42	52,5
4-7	8	10,0
8-10	4	5,0
11+	2	2,5
Toplam	80	100,0

Tablo 8'e göre deneklerin ne sıklıkta hizmet içi eğitim almak istediklerine dair frekans dağılımı bulunmaktadır.

Tablo 8. Ne kadar sıklıkta hizmet içi eğitim almak istersiniz?

	Adet (N)	Yüzde
İhtiyaç olursa	40	50,0
3 ayda bir	4	5,0
6 ayda bir	8	10,0
12 ayda bir	18	22,5
24 ayda bir	10	12,5
Toplam	80	100,0

4.3.2. İstatistik Uygulamalar

4.3.3. Güvenilirlik Analizi

İstatistikî uygulamalara başlamadan önce ilk olarak anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan hizmet içi eğitim ile ilgili yargıları içeren soruların güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 9. Güvenilirlik Testi

α	Soru Sayısı
0,938	23

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda α değeri, 0,938 olarak bulunmuştur. Yapılan incelemede, düşük korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır.

4.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Bireye ve Kuruma Sağladığı Katkılara Ait Değerlendirmeler

Çalışanın yaş ve gelir dağılımı ile hizmet içi eğitimin bireye ve kuruma sağladığı katkılara ait değerlendiren sorular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Buna karşın, deneklerin eğitim durumu ile “Hizmet içi eğitim iletişim teknolojilerini kullanabilme yeteneği kazandırır” ve “Hizmet içi eğitim kendimi geliştirmemi sağlar” yargıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup sırasıyla $P = 0,047$ ve $P = 0,003$ değerleri elde edilmiştir. Anlamlılık sınırı olan $P < 0,05$ kriterini sağlayarak anlamlı bir ilişki olduğu kararı verilmiştir. Bu iki soruya ait ANOVA sonuçlarına Tablo 10 ve Tablo 11’de yer verilmiştir. Tablo 10’a göre ön lisans ve üniversite mezunu denekler hizmet içi eğitimin iletişim teknolojilerini kullanabilme yeteneğini arttırdığını düşündüklerini belirtmektedir. Buna karşın, lise mezunu denekler, bu düşünceye daha az inanmaktadır.

Tablo 10. Eğitim durumu ile HİE’nin çalışanı geliştirmesi arasında yapılan varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	Eğitim durumu	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet içi eğitim iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği artırır.	3,319	4,381	0,047	Lise	2,77	1,177
				Ön Lisans	4,00	1,000
				Üniversite	3,56	1,130
				Y.L./Dok.	0,0	0,000

Tablo 11'e göre ise eğitim düzeyinin yükselmesiyle hizmet içi eğitimin çalışanın kendisini geliştirmesi yönündeki inancı artmaktadır.

Tablo 11. Eğitim durumu ile HİE'nin teknoloji kullanma yeteneği geliştirmesi arasında yapılan varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	Eğitim durumu	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet içi eğitim kendimi geliştirmemi sağlar.	6,644	7,396	0,003	Lise	3,04	1,038
				Ön Lisans	4,00	1,000
				Üniversite	4,44	1,130
				Y.L./Dok.	0,00	0,000

Tablo 12'de deneklere "Hizmet içi almak için kendiniz mi başvurduunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar ile anketin ikinci bölümünde yer alan 6 adet yargıya ait ANOVA sonuçları yer almaktadır. Buna göre, hizmet içi eğitime kendisi başvuranlar, aldıkları hizmet içi eğitimin çalıştığı kuruma faydalı olacağına, iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği kazandıracağına, yeteneklerini ortaya çıkaracağına, çalışan olarak kendisine değer verilmesini sağlayacağına, performansını geliştireceğine ve yeteneklerinin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldıracağına daha fazla inanmaktadır. Buradan hizmet içi eğitimin kuruma ve çalışanına sağladığı katkıların çalışanın kendisinin istekli olduğu durumlarda daha fazla olacağı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 12. “HİE almak için kendiniz mi başvurduunuz?” yargısına ait varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	HİE isteği	Ortalama	Standart Sapma
HİE, çalıştığım kurumda faydalı olacağıma inandırır.	4,529	4,896	0,040	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,39	1,054
HİE, iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği kazandırır.	5,776	7,600	0,021	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,00	1,162
HİE, yeteneklerimi ortaya çıkartır.	4,799	6,447	0,035	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,16	1,175
HİE, çalışan olarak bana değer verilmesini sağlar.	4,247	7,600	0,046	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,00	1,356
HİE, performansımı geliştirir.	4,319	4,896	0,044	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,39	1,079
HİE, yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır.	6,612	6,447	0,014	Evet	5,00	0,000
				Hayır	3,16	1,001

Kurumdaki çalışma süresi ile ikinci bölümde yer alan yargılar arasında yapılan ANOVA sonuçlarına göre “Hizmet içi eğitim yaptığım işteki yeni gelişmeleri öğretir” yargısı arasında anlamlı bir ilişki ($P = 0,029 < 0,05$) tespit edilirken diğer yargılara ilişkin

anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Tablo.13’de görüldüğü üzere 4-14 yıl arasında çalışan deneklerin hizmet içi eğitimin yeni gelişmeleri öğretmesine ilişkin inançları diğerlerine oranla oldukça kuvvetlidir. Bununla beraber, işe yeni başlayan denekler, bu görüşe daha az katılmakla beraber olumlu yönde fikir beyan etmiştir. Ancak, 15 yılı aşkın çalışan denekler, karşı yönde fikir belirtmişlerdir. Bu da hizmet içi eğitimin orta vadeli çalışma süresindeki personele katkısının daha fazla olabileceği yargısını akla getirmektedir.

Tablo 13. Çalışma süresi ile HİE’nin yeni gelişmeleri öğretmesi arasında yapılan varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	Çalışma süresi	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet içi eğitim yaptığım işteki yeni gelişmeleri öğretir.	3,053	3,257	0,029	0-3	3,33	1,528
				4-7	4,00	1,414
				8-10	4,08	0,977
				11-14	4,17	0,983
				15+	2,00	1,000

Tablo 14’de daha önce alınan hizmet içi eğitim sayısının üç değişik yargı arasında tespit edilen anlamlı bir ilişki yer almaktadır. Buna göre, hiç hizmet içi eğitim almayan veya 1–3 arasında hizmet içi eğitim alan denekler, bu eğitimin işine olan ilgisini arttıracığına inanmaktadır. Buna karşın, hizmet içi eğitim sayısının artmasıyla birlikte bu inanç zayıflamaktadır. Hizmet içi eğitim sayısının, çalışanı geliştirmeye yönelik katkısı olduğunu genel olarak tüm denekler düşünmektedir. Ancak, doğrusal bir ilişki bulunmayıp değişik aralıklara dağılmıştır. Hizmet içi eğitimin kuruma sağladığı katkılar arasında olan “yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır” yargısına daha önce hizmet içi eğitim deneklerin hepsi inanmaktadır. Bu inanç düzeyi, alınan hizmet içi eğitim sayısına

göre dağılım göstermektedir. Buna karşın, hiç hizmet içi eğitim almayan deneklerin bu katkıya olan inançları oldukça zayıftır.

Tablo 14. Alınan hizmet içi eğitim sayısı ile ilgili varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	HİE sayısı	Ortalama	Standart Sapma
HİE, işime olan ilgimi arttırır.	2,686	3,016	0,047	Hiç	3,25	1,055
				1-3	4,10	1,136
				4-7	2,75	0,500
				8-10	2,50	0,707
				11+	4,00	-
HİE, kendimi geliştirmemi sağlar.	3,018	3,589	0,031	Hiç	2,83	1,193
				1-3	3,95	1,071
				4-7	2,50	0,577
				8-10	4,00	1,414
				11+	4,00	-
HİE, yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır.	3,162	2,887	0,026	Hiç	2,58	0,669
				1-3	3,71	1,146
				4-7	2,75	0,500
				8-10	3,00	0,000
				11+	4,00	-

Anketin üçüncü bölümünde yer alan hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin yargılar ile deneklerin medeni durumu, yaşı, gelir düzeyi, hizmet içi

eğitim için başvurup başvurmadığı, alınan hizmet içi eğitim sayısı ve hizmet içi eğitim alma sıklığına dair özellikler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Buna karşın, eğitim durumu ile anketin üçüncü bölümünde bulunan “Seminer amaçları doğru belirlenmiştir” yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($P = 0,031 < 0,05$). Bu ilişki Tablo 15’te gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere, ön lisans ve üniversite mezunu çalışanların seminer amaçlarının doğru belirlenmesine ilişkin düşünceleri daha kuvvetlidir. Buna karşın, lise mezunu çalışanların bu yargıyla ilgili düşünceleri daha zayıftır.

Tablo 15. Eğitim durumu ile seminer amaçları doğru belirlenmiştir yargısı arasında yapılan varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	Eğitim durumu	Ortalama	Standart Sapma
Seminer amaçları doğru belirlenmiştir.	3,836	3,916	0,031	Lise	2,58	0,945
				Ön Lisans	3,60	0,894
				Üniversite	3,44	1,236

Elde edilen ANOVA sonuçlarına göre deneklerin çalışma süresi ile “Kurslarda görüşlerinizi ortaya koyma fırsatı verilmektedir” yargısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($P = 0,003 < 0,05$). Bu ilişki, Tablo 16’da gösterilmiştir. Tabloya göre, 8 yıldan daha fazla çalışan deneklerin bu yargıya olan inançları, 8 yıldan daha az çalışan deneklere göre daha fazladır.

Tablo 16. Çalışma süresi ile HİE sırasında düşüncelerini ortaya koyma fırsatı verilmesi yargısı arasında yapılan varyans analizi sonuçları

SORU	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	F	Mean Square	Sig.	Çalışma süresi	Ortalama	Standart Sapma
Kurslarda görüşlerinizi ortaya koyma fırsatı verilmektedir	4,960	4,921	0,003	0-3	3,00	1,000
				4-7	1,50	0,707
				8-10	4,15	0,925
				11-14	3,17	1,472
				15+	3,00	0,000

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli gelişim felsefesini uygulayarak örgütleri geleceğe hazırlamak ve eğitim kurumunda bu kavramı bütün personele yaymak için, dünyanın en pahalı kaynağı olan insana yatırım yaparak bireyi daha iyi noktalara getirmeyi hedefleyen hizmet içi eğitimin uygulaması kaçınılmazdır. Böylece, çalışanlarla birebir ilgilenme imkânı elde edilecek, onların motivasyonları arttırılacak, varsa sorunları öğrenilip çözüm imkânı verilecek ve daha önemlisi bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanmaları sağlanabilecektir. Ayrıca, hizmet içi eğitim ile birey kendini geliştirme ve rekabet koşullarına uyma fırsatı yakalayacaktır. Hizmet içi eğitim çalışanlara daha çok bilgi, beceri ve tecrübenin yanında, terfi ve daha yüksek maaş imkânı da vermektedir.

Bu çalışma kapsamında işletmelerde hizmet içi eğitim uygulanmasına ilişkin geniş bir literatür taraması yapılmış ve bu yönde bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anket, demografik bilgiler, hizmet içi eğitimin çalışanlara ve kuruma kazandırdıkları ile, uygulanma metoduna ait yargılar olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Anket, bir kamu kurumunda halen hizmet içi eğitime tabi tutulan 80 adet personele dağıtılmış olup 80 adet anket geri dönmüştür. Buna göre çalışanların çoğu evli, 25–32 yaş arasında, 1000–1500 YTL, gelire sahip, çoğunluğu lise mezunu, hizmetiçi eğitime kurumları tarafından zorunlu olarak tabi tutulmuş, 8-10 yıldır bu işte çalışan, hiç hizmetiçi eğitim almamış veya 1-3 arasında eğitim almış ve ihtiyaç olursa hizmet içi eğitim almak isteyen personel olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan istatistiksel değerlendirmeler sonucunda hizmet içi eğitim alan çalışanlardan ön lisans ve lisans mezunu denekler aldıkları bu eğitimin iletişim teknolojilerini kullanabilme yeteneğini arttırdığını düşünmektedirler. Buna karşın, lise mezunu denekler, bu düşünceye daha az inanmaktadır. Deneklerin eğitim düzeyinin yükselmesiyle ise, hizmet içi eğitimin, çalışanın kendisini geliştirmesi yönündeki inancı artmaktadır.

Verilere göre hizmet içi eğitimi gönüllü alanlar, aldıkları bu eğitimin çalıştığı kuruma faydalı olacağına, iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği kazandıracağına, yeteneklerini ortaya çıkaracağına, çalışan olarak kendisine değer verilmesini sağlayacağına, performansını geliştireceğine ve yeteneklerinin verimsiz kullanılmasını

ortadan kaldıracağına daha fazla inanmaktadır. Buradan hizmet içi eğitimin kuruma ve çalışanına sağladığı katkıların çalışanın kendisinin istekli olduğu durumlarda daha fazla olacağı sonucu çıkarılabilmektedir.

Daha önce alınan hizmet içi eğitim sayısının, deneklerin daha sonra aldıkları hizmet içi eğitime olan ilgilerini oldukça etkilediği tespit edilmiştir. Verilere göre, hizmet içi eğitimi ilk defa alan ya da daha önce 1 veya 3 kez hizmet içi eğitim alan denekler, bu eğitimin işine olan ilgisini arttıracığına inanmaktadır. Buna karşın, hizmet içi eğitim sayısının artmasıyla birlikte bu inanç zayıflamaktadır. Hizmet içi eğitimin kuruma sağladığı katkıları arasında olan “yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır” yargısına daha önce hizmet içi eğitim deneklerin hepsi inanmaktadır. Bu inanç düzeyi, alınan hizmet içi eğitim sayısına göre dağılım göstermektedir. Buna karşın, hiç hizmet içi eğitim almayan deneklerin bu katkıya olan inançları oldukça zayıftır. Eğitim alanların mezuniyet durumu ile eğitime bakış açıları arasında yakın bir ilişki olduğu belirlenerek insan kaynaklarının personel seçimindeki önemi daha net olarak karşımıza çıkmıştır. Eğitime katılan deneklerin kendini ifade etmesindeki rahatlık çalıştığı süre ile orantılıdır. Elde edilen bulgu ve sonuçlara ait önerilerimiz aşağıda sıralanmıştır;

1. Günümüzde işletmelerin başarısı karlılık oranıyla değil, sahip oldukları kaliteli eleman sayısı ile orantılıdır. Artık sadece işini yapan değil, aynı zamanda sorunları hızlı bir şekilde analiz ederek çözebilen ve özellikle grup içerisinde başarılı bir şekilde çalışabilen, değişik işlere uyum sağlayabilen personele gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları bölümü işe alımda hata yapmamalıdır. Çünkü işletmenin en önemli amacı geleceğe hazırlanmaktır.

2. Sürekli gelişim düşüncesi tüm personele yayılmalı ve yapılan her işte çalışanın kendisini bu örgütten hissetmesi sağlanmalıdır. Bunun içinde personelin tüm faaliyetlere tam katılımı sağlanmalı ve fikirlerinin değerli olduğunu, önem verildiğini anlayacağı uygulamalar yapılmalıdır. Gruplar ve kalite çemberleri kurulmalıdır. Amacın mükemmeli yakalamak değil, iyinin daha iyisini yakalamak olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

3. Yöneticiler, hizmetiçi eğitimin faydasına inanmalı ve eğitimi her koşulda liderlik ederek desteklemelidirler. Değerlendirmeye yani verilerle çalışmaya da özen göstermelidirler. Deming döngüsünden (Planla, Yap, Değerlendir, Harekete geç) mutlaka

yararlanılmalı ve eğitim iyi bir bütçeyle etkinleştirilmelidir. Eğitimin kesinlikle gider kalemi olarak değil yatırım olarak düşünülmesi gereklidir.

4. Hizmetiçi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikaları ile uyumlu ve gereksinme duyulduğu zaman ihtiyaca göre planlanmalıdır. Yani verilen eğitim kişilerin ihtiyaçlarına yönelik olmak zorundadır. Kişilerin gerek yönetici olsun gerekse çalışan personel olsun eğitim verilecekse onların hizmet sürelerinden çok hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğu gözönünde bulundurulması gerekir.

5. Eğitimi alanların programa tepkileri, öğrenmeye olan istekleri, öğrenme oranları, eğitiminin ve eğitilenin karşılıklı davranışları belirlenmeli ve sonuçlara ulaşılmalıdır. Eğitilen, hizmetiçi eğitimi almakla neler kazanacağını bilmeli ve aldığı eğitim motive unsuru olarak tüm çalışanlara işletme tarafından özendirilmelidir. Eğitimcilerin yetenekli kişiler olması ve hizmetiçi eğitim konusunda olumlu görüşe sahip olması, başarıda temel kriterlerden birisidir.

6. Bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Birey, çevre, örgüt yapısı ve görev tanımlamaları gerçekçi olarak değerlendirilmelidir.

7. Bireyin bitirmiş olduğu eğitim düzeyi bir anlamda kişinin anlama kapasitesi hakkında bize bilgi verebilir. Ancak bu demek değildir ki, ilkökul mezunları daha az anlama kapasitesine sahip, üniversite mezunu daha çok anlama kapasitesine sahip anlamına gelmez. Ancak kişi gerek eğitim yolu ile gerekse hayat tecrübesi ile bir çok kavramları öğrenir. Üniversite mezunu olan bir kişinin özellikle bilimsel dile ve kavramlara yabancı olduğu düşünülemez. Bu yüzden verilen eğitimde özellikle anlama ve yorumlama noktasında, bitirilen eğitim düzeyi arasında farklılık olabileceği göz ardı edilmemelidir.

8. Hizmetiçi eğitim, personelin eğitimden alacağı katkıyı bilerek istekli olduğu zaman amacına ulaşır. Personelin işe alışma dönemi yani yeterlilik dönemine geldiği zaman hizmetiçi eğitime tabi tutulmasının, kuruma ve bireye katkısı daha fazla olacaktır.

9. Eğitim, kurs veya seminerlerde, bireye fiziki koşulların daha motive edici olduğu bir ortam sağlanmalı ve düşüncelerini serbestçe söyleyebileceği şartlar yaratılmalıdır.

10. Eğitim, ihtiyaca göre sık aralıklarla planlanmalı, tek bir bölümde değil işletmenin tüm birimlerinde yapılmalıdır. Ayrıca verilen eğitim konusunda eğitilenin bir alt yapısının olması ve oluşturulması gereklidir. Eğitimin, bireyin çalıştığı bölüm ile de örtüşmesi şarttır. Verilen eğitimin uzun aralıklarla ve kısa süreli olması eğitimi alan kişiye pek fayda sağlaması beklenemez. Ancak eğitimin motive edici özelliğini de göz önüne alırsak yapılan işin ciddiyeti ve ihtiyacı karşılması bakımından kısa aralıklarla verilmesi kişiye daha fazla yarar sağlayacaktır.

11. Verilen eğitim, kişilerin kariyerlerini etkilemesi bakımında büyük bir etkiye sahiptir. Uzman olduğu alan bilgisi ile tam donanımlı bir kişi çok rahat çalıştığı kurumda yükselbilecektir. Veya yükselmek isteyen kişi kendini alanı hakkında uzman hale gelmek isteyebilir. Bu da onun yükselmesini sağlayabilir.

12. Bütün önerilerin bir değerlendirmesini yaparsak şu sonuçlar çıkacak ve sonraki çalışma ve uygulamalara alternatif bir yön verecektir. Eğitime katılan ve başarıları ödüllendirilmelidir. Hizmet içi eğitim, kurumdaki personelin katılabileceği zamanlarda yapılmalıdır. Eğitimin sonuçları mutlaka değerlendirilmelidir. Kurumlarda hizmetiçi eğitimin hem bir hak hem de bir görev olduğu benimsenmelidir. Yöneticilere hizmetiçi eğitimin amacı, özellikleri ve yararları açıklanmalıdır. Hizmetiçi eğitime katılan kişilerin sorunlu olduğu imajı kaldırılmalıdır. Hizmetiçi eğitim birimleri yardımcı birim niteliğinden kurtarılıp anabirim haline dönüştürülmelidir. Kurumlarda hizmet içi eğitimden sorumlu merkezi bir birim kurulmalıdır. Katılımcılar programdan sonra izlenmeli, kendilerine ve kuruma yararları saptanmalıdır. Hizmetiçi eğitim programlarında katılanların küçük ve homojen bir grup oluşturması sağlanmalıdır. Personel yalnız kendi alanı ile ilgili ihtiyaç duyduğu programa çağrılmalıdır. Kurum personelinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı bilimsel yöntemlerle saptanmalıdır. Hizmetiçi eğitim birimleri üniversite, kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır.

ANKET

EK HİZMET İÇİ EĞİTİM ÖNGÖRÜ ANKETİ

1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Medeni durumunuz:

- Evli Bekâr

2. Yaşınız:

- 20–24 25–28
 29–32 33–36
 37 ve üstü

3. Ailenizin aylık geliri (YTL):

- 500–1.000 1.001–1.500
 1.501–2.000 2.001–3.000
 3.000 üstü

4. Eğitim durumunuz:

- Lise
 Ön Lisans (Meslek Yüksek Okulu)
 Üniversite
 Yüksek Lisans/Doktora

5. Hizmet içi eğitim almak için kendiniz mi başvurduunuz?

- Evet Hayır

6. Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?

- 0-3 4-7
 8-10 11-14
 15 ve üstü

7. Şimdiye kadar kaç kez hizmet içi eğitim aldınız?

- Hiç 1-3
 4-7 8-10
 11 ve daha fazla

8. Ne kadar sıklıkta hizmet içi eğitim almak istersiniz?

- İhtiyaç olursa 3 ayda bir
 6 ayda bir 12 ayda bir
 24 ayda bir

2. ÇALIŞANLARIN HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KENDİLERİNE VE KURUMA KAZANDIRDIĞI YARARLARA İLİŞKİN SORULAR

1. Hizmet içi eğitim iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği artırır

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

2. Hizmet içi eğitim kendimi geliştirmemi sağlar.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

3. HİE, çalıştığım kurumda faydalı olacağıma inandırır.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

4. HİE, iletişim teknolojilerini kullanabilme yeterliliği kazandırır

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

5. HİE, yeteneklerimi ortaya çıkartır.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

6. HİE, çalışan olarak bana değer verilmesini sağlar.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

7. HİE, performansımı geliştirir.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

8. HİE, yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

3. ÇALIŞANLARIN HİZMET İÇİ EĞİTİM SIRASINDA YAŞADIKLARI

DENEYİMLERE İLİŞKİN SORULAR

1.Hizmet içi eğitim yaptığım işteki yeni gelişmeleri öğretir.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

2.HİE, işime olan ilgimi arttırır.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

3.HİE, kendimi geliştirmemi sağlar.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

4.HİE, yeteneklerin verimsiz kullanılmasını ortadan kaldırır.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

5. Seminer amaçları doğru belirlenmiştir.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

6. Kurslarda görüşlerinizi ortaya koyma fırsatı verilmektedir.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılmıyorum |
| <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Kısmen Katılıyorum |
| <input type="checkbox"/> Tamamıyla Katılıyorum | |

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö. F., **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, 2001,
- ALKAN, C., **Cumhuriyet'in 50.Yılında Yetişkinler Eğitimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi **50.Yıla Armağan**, Ankara, 1973,
- ATALAY, M. S., **Bilgi Toplumu Öğretmenlerinin Sorunları, Modern Öğretmen**, 1996,
- BAŞARAN, İ.E, **Eğitime Giriş**, Ankara, 1991,
- BAŞARAN, İ.E., **Eğitim İhtiyacı Tespit Semineri Raporları, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No:24**, Ankara, 1968,
- BURSALIOĞLU, Z., TAYMAZ, H., **Türkiye'de Endüstriyel Hizmetçi Eğitim Organizasyonu**, SEGEM, Ankara, 1980,
- BRIDGE, B., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, İstanbul, 2003,
- CAFOĞLU, Z., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, 1996,
- CAN, H., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi**, Ankara, 1999,
- CANMAN, A.D., **Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları**, Ankara, 1995,
- CARREL, M., ELBERT, N., **Human Resources Management**,
- DAHLGAARD, J,“**Total Quality Management and Education**”, **Total Quality Management**, Sayı 6, 1995.
- DECENZO, D., ROBBİNS, S., **Human Resource Management**,1996
- Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete**, 23.07.1965, Sayı 12056.
- DRUCKER, P. F., “**Quality Education-The New Growth Era**”, **Wall Street Journal**, New York, 1983,
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,Bilişim Yayınları İstanbul,2003
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Baskı**, Bilişim Yayınları İstanbul, 2004,
- EREN, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Bilişim Yayınları İstanbul,2003
- EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Bilişim Yayınları İstanbul,2002
- ERYILMAZ, B., **Kamu Yönetimi**, Ay Yayınları İstanbul, 1998,

FER, M., “Merkezi İdarede Hizmet İçi Personel Eğitimi”, **Hizmet İçi Eğitim Mesleklerinin Toplu Görünüşü**, 1997

FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000,.

HALLAÇ, O., **İşletmelerde Simülasyon Teknikleri**, İstanbul, 1998,

HORRINGTON, J., **Total Improvement Management**, 1996

JONES, E., **Needs Assesment For a Quick Start and Smoth Finish**, Island, 1985,

KALKANDELEN, H., “Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi” **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri, Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1967,

MCNEİLL, W.H., **A History of The Human Community**, 5.Baskı, 2001

ÖNER, M., **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları**, İstanbul, 1999,

ÖZDAMAR, N., **Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, 2002

PEKER, Ö., **Yönetici Eğitimi**, TODAİE, Ankara, 1989,

S SABUNCUOĞLU, Z., **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997,

SCHWARZ, B., **A.Prospective Wiew of Permanent Education**, Strasbourg, 1970,

SİKULA, A., MC KENNA, J., **Personnel and H.R.M.**, Florida: Robert. Kneger Publishing Co, 1990,

ŞENATALAR, F., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1978,.

ŞİMŞEK, M., **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**. İstanbul, 2002,

ÜLSEVER, C., **21.yy’da İnsan Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul, 2003,.

TAŞKIN, E., “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, İstanbul, 1993,

TAYMAZ, H., **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara, 1997

TAYMAZ, H., “**Hizmet İçi Eğitim-Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 94, Ankara, 1981,

TUTUM, C. **Personel Yönetimi**, Ankara, 1995

TUTUM, C., “**Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması**” II.**Eğitim Uzmanları Semineri, Sümerbank**, Ankara, 1967,

TÜRK DİL KURUMU YAYINLARI, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Ankara, 1974,

WALTON, M., **Deming Management at Work**, GP, Putnams's, NY, 1990,

WORLD BANK FROM PLAN TO MARKET, **World Development Report**, Oxford University Pres., New York 1996,.

YILDIZ, G., ARDIÇ, K., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1999/1,

YİLMAZAYNALI/<http://www.geocities.com/HAKKIMDA/Birirme/İşanalizi>. (24.09.2007).

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

YÜKSEL, Ö., **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999,

[http:// www.egitim.aku.tr](http://www.egitim.aku.tr) (04.10.2007)

[http:// www.egitim.com/egitimciler/egitimdeolçmevedegerlendirme](http://www.egitim.com/egitimciler/egitimdeolçmevedegerlendirme). (20.09.2007)

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/147/aytac>. (10.09.2007)

[http:// www.todaie.gov.tr](http://www.todaie.gov.tr). (15.09.2007)