

Hizmet İçi Eğitim Kavramı Üzerine Bir Analiz

Hülya ÇELİKER*

Öz

İster kamu isterse özel sektörün başarısını etkileyen en önemli unsurların başında insan gücü gelmektedir. Nitelikli ve kabiliyetli çalışanlara sahip olan işletmeler başarıyı rakip işletmelere göre daha kolay yakalayabilmektedir. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Yetişmiş insan gücünün sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından hizmet içi eğitim önemli bir yer almaktadır. Bu çalışmada öncelikle hizmet içi eğitim kavramının ne olduğu sorusuna yanıt aranacaktır. Ardından kavramın süreçleri ve eğitim ile olan bağı incelenecektir. Son bölümde ise hizmet içi eğitim kavramı ve somut çıktılarının neler olduğu analiz edilecektir.

Anahtar kelimeler: Hizmet içi eğitim, süreç, insan kaynakları.

An Analysis on the in-Service Training Concept

Abstract

Manpower is one of the most important factors affecting the success of public or private sector. Businesses with qualified and skilled employees are able to capture success more easily than competitors. The main reasons that necessitate in-service training are the ability of employees to increase their knowledge and skills, to follow the technological developments closely, to have a career in their professions and to develop in the professional field. In-service training is an important part of ensuring sustained manpower. In this study, firstly, the concept of in-service training will be answered. Then the process of the concept and its relationship with education will be examined. In the last section, the concept of in-service training and concrete outputs will be analyzed.

Keywords: In-service training, process, human resources.

Toplumsal gelişim ve kalkınma için tüm mensuplarını ya da üyelerini hedeflerine göre yetiştirmek ve eğitmek mecburiyetindedir. Bu mecburiyet üyeleri içinde var oldukları/yaşadıkları topluma uyma, morallerini arttırma, içselleştirme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme vb. çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamına alır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için öncelikle eğitim ortamının sağlanmasına bağlıdır. (Taymaz,1981:35)

Yukarıdaki önermelerden yola çıkarak, her toplum ya da grup kendi ihtiyaçlarını karşılayacak bir eğitim sistemi geliştirir. Her toplum ve grubun tarihsel, kültürel, sosyal ve ekonomik koşulları birbirinden farklılık ve değişik gösterir.

* Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Öğr. Gör. E-posta: hulyaceliker@trakya.edu.tr

Bundan dolayı bir toplumun ya da grubun eğitim sistemini aynen kabul etmesi mümkün değildir. Bilhassa bir toplumda hedeflenen eğitim için tek bir formun ya da modelin önerilmesi/kabul edilmesi doğru değildir. Özellikle XXI. yüzyılla birlikte teknolojik dönüşümün ve gelişimin gerektirdiği bilgi ve beceri aşamaları arttıkça, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması imkânsız hale gelmektedir. Devamlı olarak birey, bahsi geçen devinim içinde kendini değişime uyum sağlaması, değişen veya eklenen eğitim şartlarını yerine getirmesi için hayatını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Taymaz1981:37).

Teknoloji iş hayatını, beşeri, kültürel ve iktisadi şartları değiştirirken kaçınılmaz bir biçimde bireyi ve işi arasındaki münasebeti de etkilemektedir. Bakıldığında teknolojinin en dikkat çeken özelliği “*değişim/değişiklik*” kavramı ile tanımlanır (Eskicumalı:120). Bu bağlamda değerlendirildiğinde teknoloji geçmişin yerini alan, yeni bir sosyal, kültürel, ekonomik ilişkiler meselesi değildir. Bu nedenle değişikliği kabul eden ve gittikçe yükselen bir ivmeyle kendisinin yerini alan karmaşık ilişkiler ağıdır. XXI. yüzyılda sürekli gelişen bilim ve teknoloji, bireyin toplumsallaşma sürecini derinden etkilemektedir. Ayrıca bu durum sosyal kurumları, yapı ve işlevlerini de sürekli bir değişime zorlamaktadır. Sosyal bir düzen olan eğitim, bireyleri bir yandan, yeni bilgiler ve yetenekler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır. Selimoğlu vd. göre; “*İnsanın çevresinde oluşan değişiklikler bilinen ve var olanlar dışında yeni etkiler yaratır. Bireyin bu farklı yeni etkileri yeni tepkiler göstermesi zorunludur. Böyle bir ortamda, eğitim insanın çevresinde sürekli oluşan değişimleri karşılamak üzere yeni davranışlar kazandırmakla*” görevlidir. Eğitim sisteminin hem çevredeki değişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede istenilen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaşması gerekecektir (Selimoğlu ve Yılmaz,2009:8).

Hizmet içi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim kavramını tanımlamak için önce eğitimin ne anlama geldiğini kısaca tanımlamakta fayda vardır. Aksoy'a göre, “*Eğitim, toplumsal yapı açısından şekillendirilerek, bireyin topluma kazandırılmasını hedef alan, genel anlamda onda meydana gelmesi istenen değişikliklerin biçimlenmesi*” olarak tanımlamaktadır (Aksoy,2013:23). Bir başka tanımda ise “*...bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişiklikleri meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma süreci...*” olarak ifade etmektedir.(Gül,2004:229). Gene çağdaş ya da modern anlamda kavram, “*davranış değişimi sağlamak, bireyin belirli hedefler yönünde amaçlı olarak kendi yaşantısı içinde davranışlarını değiştirmesi ve bireysel yeteneklerin, çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi*” olarak tanımlanabilir (Kelesbayev:51).

Hizmet içi eğitimi yaşam boyu öğrenme¹ içinde yer alan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bir kurumda ya da kuruluşta (özel ya da kamu sektörü

¹Aksoy'a göre “*Hayat boyu öğrenme, geçirilen evreler ve yaşanan değişim ve dönüşümün etki ve hızına bağlı olarak artan bir önemle bugüne kadar birey ve toplum hayatında önemli bir yer tutmuştur. Bilgi ve iletişimin, birey ve toplumu derinden etkilediği bilgi çağında; öğrenme ihtiyacı sürekli olarak artmakta, edinilen becerilere yenilerinin katılma ihtiyacı ortaya çıkmakta, iş ve istihdam güvenliği sürekli olarak azalmaktadır. Diğer yandan, küreselleşmenin ve bilişim teknolojilerindeki yeniliklerin bir sonucu olarak uluslararası rekabet şartları sürekli olarak ağırlaşmakta ve küreselleşme için yeni bir insan merkezli kalkınma modeli ortaya konmaya*

fark etmeksizin) belirli bir göreve başlayan (atanan) birey, işe başladığı andan ayrılıncaya kadar mesleği/işiyle ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Yaşam boyu eğitim, eğitimin devamlılık (süreklilik olgusu) ve çok boyutluluk (yatay ve dikey gelişime açık) özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Gene eğitim sürecinin yaşam boyunca sürmesinden çok, hayatın her aşamasında ortaya çıkan kazanımları sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Bu sürecin bir başka sacayağında hizmet içi eğitim kavramı yer almaktadır. Kavram, bireye mesleği (iş) ile hukuki bağının kurulduğu tarihte başlar ve işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde gerçekleşir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kavram; işin gerektirdiği başarı seviyesine ulaşması için gereken bilgi, birikim, yetenek ve davranışların düzenli bir şekilde öğretilmesidir (Taymaz:36). Bir başka tanıma göre ise hizmet içi eğitim;

“...üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.” (Kanar,2011:400)

Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları

Planlanan her faaliyet için önceden amaç ve hedeflerin belirlenmesi zorunludur. Amaç ya da hedefler tespit edilmeden, gerçekleştirilen hizmet içi eğitim istenilen sonuçları ve çıktıları vermeyecektir. Hizmet içi eğitimin genel amaçları tespit edilirken aşağıdaki konuların göz önünde bulundurulması gereklidir.

- *“Hizmet içi eğitim hedefleri kurumun hedeflerine dahil edilmeli ve sistemin hedeflerine dahil edilmelidir.*
- *Tespit edilen hizmet içi eğitim hedefleri kendi içinde tutarlı olmalıdır,*
- *Hizmet içi eğitim yoluyla kazanılacak davranışları tanımlamak,*
- *Hizmet içi eğitim hedefleri, sağlanabilecek bir ortamda bulunmalıdır,*
- *Amaçlar hizmet içi eğitimin sonuçlarını ortaya koymalı,*
- *Hedefler tanımladıkları davranışlar açısından nitelendirilebilir olmalıdır.*

çalışılmaktadır. Rekabette kritik başarı faktörü; verimli ve esnek bir işgücünün yetiştirilmesine dayanmaktadır. Bu noktada hayat boyu öğrenme ülkelerin en önemli varlığı olan insan kaynağının niteliğinin yükseltilmesinde, ekonomiye kazandırılmasında ve istihdam edilebilirlikte önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.”<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/234337>

- *Hizmet içi eğitim hedefleri, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır,*
- *Hizmet içi eğitim hedefleri, bireylerin ihtiyaçlarını kapsamlı ve karşılmalıdır.*
- *Hizmet içi eğitimin amaçları, bireysel ihtiyaçlar ve organizasyon amaçları ile tutarlı ve dengeli olmalıdır,*
- *Hizmet içi eğitimin hedefleri geliştirilmeli". (Taymaz:37).*

Hizmet içi eğitimin planlanmasına başlamadan önce mutlaka genel amaçların tespit edilmesi için bir ön hazırlık çalışması gereklidir. Ön hazırlık sürecinde genel amaçlar, hizmet içi eğitimin gerçekleşeceği kurumun stratejisine ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Hizmet içi eğitimin genel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- *"Kurumda üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak,*
- *Üretimde verimlilik ve kazancı arttırmak kusurlu üretimi azaltmak,*
- *Üretimin zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak,*
- *Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak,*
- *Gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, üretim metotlarını geliştirmek,*
- *İş kazalarını meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,*
- *Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,*
- *Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltmak,*
- *Personeli tanımak, kaliteli iş gücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak,*
- *Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini arttırmak,*
- *Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,*
- *Personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak,*
- *Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmak,*
- *Personel hareketliliğini önlemek, kurumda yer değiştirme ve yükselme imkânını sağlamak,*

- *Personelin işinde başarısını değerini ve saygınlığını arttırmaktır.” (Taymaz:40).*

Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitim kavramının özelliklerini beş bölümde toplamak mümkündür. Bu özellikler;

- *“Hizmet içi eğitim amaçları saptanırken, plan ve programlar hazırlanır ve uygulanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde bulundurulur ve uygun olmasına önem verilir.*
- *-Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. (http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf) Nitelikleri göz önünde bulundurulur küçük ve homojen gruplar oluşturulur.*
- *-Hizmet içi eğitim programları, kurumun ve katılan personelin ihtiyaçlarını, sorunlarını, beklentilerini, karşılayacak şekilde, personelin yeterlilikleri ve durumları göz önünde bulundurulur hazırlanır ve geliştirilir.*
- *-Kurumda her alan ve kademedeki çalışan personelin yetiştirilmesi için, kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri eğitim gerekliliğine ve yararına inandıracak şekilde hazırlanır ve uygulanır.*
- *-Hazırlanan programlar iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirecek veya yeni davranışlar kazandıracak şekilde, kurum içinde veya dışında, iş başında veya uygun yerde, gerekli ortam ve araçlar sağlanarak uygulanır.”(Ülker,209:9)*

Hizmet İçi Eğitimle İlgili Yasalar ve Uygulamalar

Türkiye’de hizmet içi eğitim çalışmalarına ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960’lı yıllarda başlamıştır. 1960’lı yıllarda başlamasının iki önemli sebebi bulunmaktadır. Birincisi, özel sektörün ciddi biçimde etkinliğini artırma çabaları ve bunlara nitelik kazandırma eğilimidir. İkincisi ise planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların gösterdikleri etkin çabalardan kaynaklanmaktadır (Taymaz:39). Kurumlarda hizmet içi eğitimin mecburi olması bir bakıma yasal zorunluluklardan kaynaklanmaktadır. Türkiye’de hizmet içi eğitim bilhassa kamu kuruluşlarının kuruluşu ve işleyişine ilişkin olarak çıkartılan yasalar ile birlikte zorunlu hâl almaktadır.²

²3293 sayılı Sanayi Müesseselerde ve Sigorta Şirketlerinde çalıştırılan Ecnobilere Mukabil Türk Memur ve Müttehassısı Yerleştirme Hakkındaki Kanun (1927).Cumhuriyet döneminde personelin yurt içinde veya dışında yetiştirilmesini öngören ilk kanundur. (T.C. Resmi Gazete,1951)

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

Hizmet İçi Eğitim Sürecinde Temel İşlemler

Eğitim Prosedürünün Hazırlanması

Her kurum kendi yapısı içinde; izlenen eğitim politikası, kurumun büyüklüğünü ve yapısını dikkate alır. Yine kalite standartları göz önüne alınarak eğitim izleklerini (Prosedür) hazırlar ve uygular. Bu prosedürde sıklıkla bulunan bilgiler şöyle özetlenebilir: (Sabuncuoğlu, 2005:134)

- “Eğitimin amacı
- Eğitimin kapsam
- Oryantasyon eğitimi
- İşe hazırlık eğitimi
- Eğitimlerin akış şeması
- Eğitim konseyi
- Eğitim planının oluşturulması
- Eğitim bütçesi
- Eğitim uygulama ilkeleri
- Eğitim etkinliğinin ölçümü

İlgili dokümanlardır.“(Karakurt, 2008)

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Analizi

Hizmet içi eğitimde belirlenen stratejik amaç ve temel kurallar tespit edilmesinin ardından sıra eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesine gelir. Altının çizilmesi önemli bir husus olarak ise eğitim bir maliyet ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gereksinim doğru tespit edilmezse ya da faydası azami düzeye

Resmi Gazete,1933) 3457 sayılı Sınai Müesseselerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun 1938 yılında çıkartılmıştır.Bu yasa ile personel sayısı yüz ve daha fazla olan işletmelerin işletme bünyelerinde, işçi sayıları daha az olanların bir araya gelerek mesleki kurslar açmaları öngörülmüştür. (874 Sayılı Kanun)

4489 sayılı Yabancı Memleketlere Gönderilecek Memurlar Hakkındaki Kanun (1943), kamu ve tüzel kişiliği olan işletme personelinin yurt dışında yetiştirilmesi ile ilgili hususları kapsamaktadır.(T.C. Resmi Gazete,1920) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), kurumların çalışan memurların hizmete yakınlıklarını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve daha etkili kadrolara hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitime tabi tutumlarını öngörmektedir. (4179 Sayılı Kanun) 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu (1964),derneklere üye olan sanatkarların kendi alanlarında ilerlemeleri için kurslar açılmasını zorunlu kılmaktadır.(507 Sayılı Esnaf Ve Sanatkarlar Kanunu) (1950),dernek üyelerin meslek ve sanatlarında gelişmelerini sağlamak üzere meslek kursları açılması öngörmektedir. (T.C. Resmi Gazete,1920) 5590 sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Odalar Birliği Kanunu (1950), bağlı işletme personelinin yerleştirme ve onun içinde fon ayırma görevini vermektedir. Ayrıca diğer odalarla ilgili kanunların her birinde hükümler yer almaktadır.(Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği İle Odalar Ve Borsalar Kanunu) 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (1983), sendikaya bağlı personelin yetiştirmesinde sendikalara görev vermektedir.(2821 Sayılı Sendikalar Kanunu) 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu (1986), işletmelerde çalışan çırak, kalfa ve ustaların işletmelerde veya eğitim merkezlerinde yetiştirilmesini öngörmekte ve bu konuda işletmelere yükümlülükler getirmektedir.(3308 Sayılı Kanun) Bu kanun 3457 sayılı kanunu yürürlükten kaldırmıştır.

ulaştırılmazsa uygulanacak eğitim kurum için gereksiz bir yük getirir. Prensip olarak eğitimin sürekliliği benimsenmektedir. Gene bununla birlikte uygun zamanda, gerekli bireylere, doğru konular ve bilimsel yöntemlerle eğitimin sağlanması önemlidir. Böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim gereksinimlerinin doğru olarak analiz edilmesi gerekir. (Limon,2014:15) Eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesinde kullanılacak yöntem ve araçlar altı başlıkta toplanabilir. Bunlar;

- “Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu
- Eğitim Çizelgesi Tekniği
- Görüşme Yöntemi
- Anket Yöntemi
- Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi
- Psikoteknik Test Yöntemi”

Hizmet içi eğitimin analizinde kullanılacak metot ve araçlara kısaca değinmekte fayda bulunmaktadır.

Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu

Personelin eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesinde en doğru değerlendirmeyi gerçekleştirecek kişiler hizmet içi eğitimi alacak bireylerin üstleri ya da idarecileridir. Belirli dönemlerde üst astını yakından izler, onun güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder. Gene yetersiz/eksik gördüğü yanlarını eğitim birimine bildirir ya da eğitim ihtiyaç bildirim formu doldurarak ilgili birime yollar (Altınok,2005:45)³.

Eğitim Çizelgesi Tekniği

Bahsi geçen teknik ile gerçekleştirilen görev ile işi görececek bireyin özelliklerinin birlikte değerlendirilmesi hedeflenir⁴ (Sabuncuoğlu,2005).

Görüşme Yöntemi

Hizmet içi eğitim biriminden sorumlu görevliler diğer bölüm idarecileri ile birer birer görüşerek o departmanda çalışan iş görenin hangi konu ya da alanda eğitim gereksinimleri olduğu tespit edilir. Bu görüşmeler yöneticilerle ayrı ayrı olabileceği gibi ilgili bölüm idarecileriyle eğitim sorumlularının yapacağı toplantı biçiminde de gerçekleşebilir. Burada eğitilmesi gereken personel ve konular birlikte tespit edilir (Sabuncuoğlu,2005).

Anket Yöntemi

Bu metod ile eğitim uzmanları tarafından eğitim gereksiniminin tespit için hazırlanan formlar ilgili bölüm idarecilerine gönderilir. Formlar, yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim birimine geri gönderilir. Bu duruma göre eğitim planlaması yapılır (Sabuncuoğlu,2005).

³Yönetici eğitim için düzenlenen eğitim ihtiyaç bildirim formundan bir örnek ek 1’de verilmiştir.

⁴Bu çizelgenin düzenlenmesinde her iş ve iş gören için ek 2’de açıklamaları yapılan simgeler kullanılır.

Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi

Performans yönetimi birçok kurum/kuruluş için hayati önem taşıyan bir yönetim sürecidir. Kavramın tarihsel sürecine bakıldığında h ilk olarak kamu kuruluşlarıyla girdiğini görülmektedir. Fakat dünyadaki ve Türkiye'deki ilk örnekleri bu yönde olsa da, performans yönetiminin günümüzde özel kurum/kuruluşların için daha öncelikli ve kemikleşmiş bir süreç haline geldiğini söyleyebilir (Kolay İk). İdareci tarafından astların değerlemeleri karşılaştırmalı olarak yapılır. Elde edilen çıktı ya da sonuçlar tablo halinde eğitim birimine gönderilir. İşletmelerde performans değerlendirme yöntemi kullanılıyorsa formlardan elde edilen değerlendirme sonuçları aynı ölçüt kullanılarak ekteki örnekte olduğu gibi çıkarılabilir ve karşılaştırma yapılarak yetersiz görülenler ilgili konularda eğitilmek üzere programa alınır.⁵

Psikoteknik Test Yöntemi

Eğitimin planlanmasının en önemli çalışması olarak eğitim açığının tespit edilmesi gelmektedir. Bu amaçla önce iş profilleri çıkarılır. Daha sonra iş görende aranan yeteneklerin bulunup bulunmadığı, zekâ, bilgi ve yetenek testleri yapılarak tespit edilir. Personelin aldığı puana göre bir eğitim kararı alınır. Önceden belirlenen standart puanı aşanlar işe uygun olduklarından eğitime tabii tutulmazlar. Puanı eşit olanlar kısa eğitim programlarına yönlendirilir (Sabuncuoğlu,2005). Örneğin, bir sekreter için eğitim ihtiyacını psikoteknik test aracılığıyla saptamak gerekirse, öncelikle bir test bataryasına tabi tutulur. Burada belirlenen standart puanın altında kalan konularda sekreter eğitime tabi tutulur. Bu değerlendirme (bkz. ek.3) tablodan kolaylıkla takip edilir. Tablo incelendiğinde, adayın B.V.51 (sözel karşılaştırma) ve B.C.V. (kavrama yeteneği) testlerinde yetersiz kaldığı ve bu konularda eğitim gereksinimi ortaya çıktığı görülmektedir.

Eğitimin Planlanması

Belirli metotlara göre eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra ilgili bölüm yetkilileri sıklıkla yıllık eğitim uygulamaları/programları oluştururlar. Yıllık eğitim uygulamaları hazırlanırken karşılaştırılması gereken önemli hususlar şu şekilde özetlenebilir (Kılıçbay,1999), (Mahmutoğulları,2015:13).

“Eğitim konularının saptanması: burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.”.

“Eğitim organlarının belirlenmesi: burada birkaç seçenekten sözedilebilir. Örneğin işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir yada biraz pahalı olmasına karşın dışarıdan işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır “

⁵Bkz 4

“Pedagojik yöntemin seçimi: eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Önemli olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığınına yada aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, “yapmasını sevmek” yada “yapmayı öğrenmek” alışkanlığını kazanan bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (nondirective) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve öğrencilerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.”

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

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

“Eğitim süresinin saptanması: yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biride eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda el verdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle iş göreni işbaşından uzaklaştırılarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır. “

“Eğitim yerinin belirlenmesi: eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır.”

Büro ya da fabrikalarda iş başında yapılan geleneksel eğitime alternatif olarak eğitim merkezleri tavsiye edilmektedir. Ancak bu merkezlerde genellikle eğitimin kuramsal seviyede kaldığını belirtmekte fayda bulunmaktadır. Bu eksikliği azaltmak için eğitim merkezlerinde atölye, laboratuvar vb. kurulması hedeflenmiştir. Örneğin yarı vasıflı bir iş gören veya ustabaşının tatbikî becerilerini yükseltecek

imkânlar aranmıştır. İş görenin göreceği işler, merkezlerde öğretilmekte, işlerin akışı, tekniği, gerekleri, bütün detaylarıyla öğretilmektedir. Kurumlar bu nedenlerden dolayı iki tür eğitim merkezi oluşumuna gitmişlerdir. Bunlar; kurumlarda oluşturulan bölgesel ve kurum genel yönetim yerinde kurulan eğitim merkezleridir.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar ile daha çok kurumun üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır. Bununla birlikte kuramsal çalışmalara geniş yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde sıklıkla alt basamaklarda yer alan çalışanların yetiştirilmesi söz konusudur. Gene bu merkezlerde tatbikî çalışmalara öncelik verilir (Mahmutoğlu,2015:20).

Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde planlama çalışmalarının diğer aşamasını ise “eğitim bütçesi” oluşturur. Eğitimden istenen katkıların sağlanabilmesi için yeterli mali olanakların oluşturulması gerekir. Eğitim bir yatırım aracı olarak değerlendirildiğinde, farklı eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi gerekmektedir. Buradaki asıl amacın uzun vadede verimlilik, etkinlik ve kârlılığın artırılmasıdır. İş görenlerin beceri ve kaliteleri arttıkça verimlilik etkinlik ve kârlılık oranları da doğru orantılı olarak yükselir. Kimi zaman iş gören sayısını arttırmak yerine mevcut çalışanın eğitimine giderek bu boşluk giderilebilir. Lakin plansız ve programsız bir eğitim kuruma gereksiz maddi yükümlülükler neden olur. Bundan dolayı bir yandan kurumun gerçek eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur.

Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük kurumlarda eğitim biriminin kendi içindeki işlevsel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı başlıklarda hesaplanır. Bütçe düzenlemesinde, eğitim türüne göre bir sınıflandırmada yapılabilir. Eğitim için düzenlenen işlevsel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel bütçeler hazırlanabilir. Örneğin bir kurum belirli sayıda personeli bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen özel bir eğitim programına göndermek istediğinde, bununla ilgili proje bütçesini hazırlamak durumundadır. Bütçe dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır. Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır (Akın,2009:189).

Eğitim kurum içinde gerçekleşecekse, ihtiyaç duyulan eğitim materyallerinin kuruluşa maliyeti hesaplanır. Eğitim için ihtiyaç duyulan personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi giderler tahmini olarak hesaplanır. Eğitimle ilgili önceden öngörülemeyen giderler için belirli bir fon ayrılması doğru olacaktır. Bütçenin gelir ve giderleri tahmini olarak hesaplandıktan sonra eğitim bölümü tarafından ilgili birime sunulur. Bütçe yetkili birim ya da eğitim kurulu tarafından kabul edildikten sonra uygulanmaya başlanır (Özler,2002:150).

Eğitimin Uygulanması

Eğitim planlarında belirlenen çerçevede öngörülen iş başı ve iş dışı eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulur. Uygulama seviyesinde hangi tür

eğitim metodunun uygulanacağı farklı unsurlar göz önünde tutularak tespit edilir. Bu unsurlar; eğitim alacakların seviyesi, sayısı, ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi öğelerden oluşur (Keçeçioğlu,2006)⁶.

İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemleri kurumlarda sıklıkla görülen ve yaygın olarak kullanılan metotlardır. Bu metotlar sıklıkla “*yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir*” fikrine dayanır. İş başında eğitim, tecrübeli bir idarecinin önderliğinde iş görenlerin işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak için verilir (Demireli,2004).

İş başında eğitimin faydaları şöyle özetlenebilir:

- “*İşi yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar verir.*”
- *Yöneticilerin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.*
- *Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.*
- *Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.*
- *Eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemlerdir.”*

İş başında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıdaki biçimde incelenebilir:

Yönetici Gözetiminde Eğitim

İdareci, astlarını birçok kişiden daha yakından tanıyan bir bireydir. İdarenin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan idarecidir. Kendi alanındaki tecrübelerini astlarına öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir. İdareci her astın kendi işinde başarısını yükseltmek amacıyla kapasitesi ölçüsünde tecrübelerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Üst astının zayıf taraflarını tanıdığı için bunu gidermek maksadıyla yeni bilgi edinmesi ve becerilerini geliştirmesine için uygun bir ortam yaratabilir. “*Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işin başında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir.*” Bununla birlikte bazı tenkitler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır (Örücü ve Yumuşak,2005:243).

- “*“bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir.*”
- “*Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir.*”
- *Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.*
- *Eğitim sırasında fire ve iskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.”*

Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Bir üst ya da idareci astını içten ve dürüst biçimde yetiştirmek amacındaysa, bunun için astlarına gerekli ve azami ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir (Örücü ve Yumuşak,2005:245). Yetki devri astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. En azından yönetici astına “*bu konuda ne düşünüyorsunuz?*” sorusunu sürekli yöneltmekle onu, düşüncesini açıklamaya, yanlışlarını düzeltmeye ve yöneticiye yardımcı olamaya zorlar. Fakat bunun ötesinde yetki devrine yönelmek daha etkili neticeler doğurur. Yönetici amaçları belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve sadece onu sonuçta denetler (Örücü ve Yumuşak,2005:245).

Formen Aracılığıyla Eğitim

Bu eğitim sıklıkla iş gören seviyesinde uygulanan iş başı eğitim metotlarından bir tanesidir. Modern kurumlarda karmaşık ve farklı özellikler gösteren işler gün geçtikçe daha teknik bir seviyeye ulaşmaktadır. Bununla beraber bu süreçle birlikte işler daha ince ustalık ve yetenek gerektirmektedir. Bu sebeple, işgörenlerin eğitimini eğitici biçimlenim bulunmayan ustabaşlarına bırakmak hele bir diğer görgülü işçiye yüklemek güç değil olanak dışı görülmektedir. İşçilerin işbaşında en iyi yetiştirmelerinin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı veya teknisyenler arasında seçilen eğitim formeni denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimlerine yöneltilmelerinde bulunulmuştur. Bir işçinin eğitilmesi görevi eğitici biçimlenim bulunmayan bir ustabaşına verilmesiyle, aynı işçinin sistematik bir eğitimden geçirilmiş teknik, sosyo psikolojik ve pedagojik konularda yeterince eğitilmiş formenlerce yetiştirilmesi arasında önemli farklılıklar bulunduğu bir gerçektir (Örücü ve Yumuşak,2005:248).

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe alınmasına karar verilen elemanlara ilk günlerde verilen eğitime işe alıştırmaya veya oryantasyon eğitimi denilmektedir (Yenilmez v.d.,2016:145). Oryantasyon eğitiminden beklenen katkılar şöyle özetlenebilir:

- “*Yeni işe alınan çalışanlar hakkında temel bilgiler vermek ve politikalar, organizasyon yapısı, üretim konusu ve iş süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konuları aydınlatmak amaçlanmaktadır. Ancak, çalışanlara aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, sıkılmasına neden olabilir. Bazen verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle, kendisi tarafından sıkılmamalı, beklentilerini karşılayacak kadar tatmin edici olmalıdır.*
- *İş eğitimi eğitiminin bir diğer amacı, bireyin işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yapmasına izin vermek veya yeteneklerini en iyi şekilde yerine getiren işi seçmektir. Bu eğitim sürecinde, çalışan bir yandan mesleki becerilerini arttırmayı hedeflerken, bir yandan da kişiliğinin gelişimine yöneliyor.*
- *Çalışanların eğitiminde motive edilen diğer bir amaç, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasının önlenmesi ve sosyal uyum sağlama çabalarıdır. Yeni çalışanın, ilk günlerde hissettiği çekingenlik ve*

çekingenlikten ayrılması ve kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınsama ve uyum sağlandığında, bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme fırsatı kazanılır.

• *Çalışan işe ilk girdiğinde, öğrenmek, meraklı ve duyarlı olmak için çok isteklidir. Özellikle olağanüstü çaba ve kendini gösterme arzusunun ilk günlerinde kendini gösterecektir. Bu durumda, bu potansiyelin mümkün olan en iyi şekilde kullanılması gerektiğini hatırlamak önemlidir.*

• *İş alıştırma eğitimi, işin gerektirdiği ustalığı ve ustalığı erken günlerde çalışanlara iletmeyi hedeflediğinden, izleyen günlerde ortaya çıkabilecek sorunları çözmek kolaylaşır. Çalışanın yalnız kalması ve kaderine denk düşmesi demoralizasyon, düşük verimlilik ve hatta ilk günlerde işinden ayrılma gibi riskler taşır.*

• *Çalışanın çalışmasını, çevreyi, çalışma koşullarını ve işletmeyi bir bütün olarak ele alması en zor sorunlardan biridir. Ancak, yeni çalışanın işe alınmasını takip eden ilk günlerden başlayarak, eğitim eğitimi hızlandırıcı ve uyarlayıcı bir rol olmuştur. Ancak, eğitim uygulamasının bir ömür boyu veya işletmenin ilk kısmı için devam etmesi gereken eğitim faaliyetlerinin bir parçası olduğu unutulmamalıdır.”*

Başka bir şirketten devredildiyse, önceki deneyimlerden mümkün olan en kısa sürede yararlanılması istenir. Oryantasyon eğitimi, belirli bir programda aşağıdaki arka arkaya aşamalardan oluşur (Yenilmez v.d.,2016:145).

İşe Alıştırma Planı

Yeni işe alınan personel alımı görevi dokuz başlığı toplamaktır. Bu başlıklar şunlardır:

- *“Yeni işgöreni karşılamaya hazırlanmak*
- *Yeni işgöreni karşılamak*
- *Yeni işgörene ilgi göstermek*
- *İşletme ile ilgili bilgi vermek*
- *Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak*
- *Çalışma kurallarını belirlemek*
- *Yeni işgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak*
- *Yeni işgörene işle ilgili süreçleri öğretmek*
- *Gelişmeleri izlemek”*

Oryantasyon planının uygulanmasında, navigasyon, tanıtım yayınları, açıklamalar, uyarılar ve görsel-işitsel araçların kullanılması mümkün olabilir. En yaygın olanı oryantasyon el kitabıdır. Bu kitapçık genellikle aşağıdaki bilgileri içerir:

- *“Hoş geldiniz mesajı*

- *Firmanın kuruluş öyküsü*
- *Organizasyon şeması*
- *Ürünler ve bölümler*
- *Sosyal haklar*
- *Kalite politikası*
- *İş kuralları ve sorumluluklar*
- *İş sağlığı ve iş güvenliği*
- *İzin, tatil, ödül gibi uygulamalar*
- *Lojman, kantin gibi olanaklar*
- *Servis hatları”*

Rotasyon Eğitimi

Rotasyon yöntemi, çalışanı veya yöneticiyi işletme içinde çeşitli pozisyonlarda ve belirli bir süre boyunca çalıştırmaktır. Bu yöntemin amacı, personelin rotasyon sırasında bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin kilit noktalarını öğrenmesini sağlamaktır (Doğan ve Demiral,2008:154).

Bu yöntem temel olarak kıdemli ve orta düzey yöneticilerin, özellikle de yeni acemilerin eğitiminde kullanılır. Bu yöntemin güçlü yönleri; Çalışanlara, şirketin çeşitli fonksiyonlarını tanıma ve yöneticilere ve yönetici adaylarına teknik yeterlilik sağlama fırsatı verir. Zayıf yönleri; Uzman kişilerin diğer işlerde çalışmasını önererek işletme, verimliliğin azalması gibi bir sorun yaratabilir (Doğan ve Demiral,2008:154).

Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

Takımlar çeşitli amaçlar için oluşturulmuştur. Karar alma, bilgi verme, öneri, danışma ekiplerine yeni işe alımlar, yönetim olgunluğunu, karar verme kabiliyetini ve görgü kapasitesini geliştirmek için sıklıkla katılır. Aday, eski ve deneyimli yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu geliştirir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işin verimli çalışmasına katkıda bulunur (Kazak,2012:103).

Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler, adaylar için sıklıkla eğitim programlarında yer alan stajlar yoluyla çeşitli branşlarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sunmaktadır. Staj, çalışanlara çalışma ortamları, koşullar, öğrenim işleri, kısa sürede yapısal değişikliklere uyum sağlama, becerilerini geliştirme ve mesleki sorumluluk alma gibi faydalar sağlar.

Staj etkili bir eğitim tekniğidir. Çalışan adaylarının, fiziksel ve ahlaki koşullara uymak için işe başlamadan ve işlerini bilimsel yönde geliştirmeden önce geçici olarak benzer görevleri yerine getirmelerini sağlar. Bir dizi bilginin edinilmesi çoğu zaman motivasyon becerilerinin gelişimiyle örtüşmektedir.

Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim

Eğiticiye katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem hem görsel hem de işitsel iletişimi kullanır. Katılımcı, bu yöntemle bir şeyi en uygun şekilde veya ustalıklarla nasıl başarılacağını görür. Bu yöntemde, yeni bir araç ve ekipmanın nasıl kullanıldığını veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanmaktadır. Böylece, insanların eğitimi daha kolay, daha hızlı ve kalıcı hale gelir. Personel sadece ne yapmaları istendiği hakkında konuşma pratiği yapabilirse, öğrenme gerçekleşemez.

İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında veya dışında eğitim yapılır. Mesleki eğitimin tipik özellikleri teoriktir. Bakış açısının geniş olduğu ve genel ilke ve kuralların sistematik olarak verildiği bir eğitim tekniğidir. Mesai dışı eğitimler için, personeli yurt dışına ve şirket dışına göndermek, işletmeye mali bir yük getirmektedir. Ancak, şirket içinde uygulanırsa ucuz bir eğitimidir. Ayrıca, bireysel eğitimden ziyade grup eğitimi nedeniyle bir tür ekonomik eğitim olduğu söylenebilir (İnce,2008:167).

Konferans

Bu yöntem en eski, en kolay, en ucuz ve geleneksel yöntemdir. Belirli konularda geniş bir uzman kitlesi ve uzman kitlesini bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, şirket dışından gelen yöneticiler veya kişiler, üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi belirli bir süre içinde şirketteki ilgili kişilere bilgi sağlar.

Dahası, bu yöntemde, katılımcılar pasif kalır ve dinleyici, okul havası verir, genellikle sıkıcıdır, dikkat çekmek zordur, açıklamalar ve yorumlar tek yönlüdür ve öğretme nedeniyle yalnızca tek bir duyuşsal organ ile öğrenilirse unutulur (Taymaz, 1992 :115).

Seminerler

Özellikle işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri, kurum içinde veya dışında çeşitli organizasyonlar tarafından düzenlenen seminer çalışmalarına katılmış ve başka bir eğitim tekniğinden yararlanmaya çalışmışlardır. Üniversiteler veya meslek kuruluşları tarafından düzenlenen seminerlere katılanlar, genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazeleme ve geliştirme fırsatına sahiptir. Genellikle güncel konular incelenir.

Kurslar

Mesai saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar, seminerlerden daha uzun vadeli eğitim faaliyetleridir. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar. Çeşitli seviyelerde düzenlenen kurslar birkaç grupta gruplandırılabilir (Sabuncuoğlu, 2005:155).

İşçi Düzeyinde Düzenlenen Kurslar: Bir görüşe göre, işletmeler tarafından yürütülen eğitim çalışmaları alttan üste doğru geliştirilmelidir. Çalışanlar için daha fazla fiziksel beceri olduğu için işin pratik bilgisine öncelik verilmektedir. Ayrıca okuryazarlık kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı ve gerekirse sivil savunma gibi konularda da faydalı bilgiler verilmektedir.

Çıracak Düzeyinde Düzenlenen Kurslar: İşletmeler, geleceklerini güvence altına almak için nitelikli personel yetiştirmek için çıracak kursları düzenler. Ayrıca, bazı işletmeler iki ya da üç yıllık eğitimi kapsayan kendi bünyesinde çıracaklar açarlar. Bu okullara girebilmek için çalışanlara genel olarak öncelik hakkı tanınmaktadır. Çıracak yetiştiriciliğine okul eğitimi ile karşı çıkanlar, bu eğitim türünün genellikle teorik bilgi verdiğini ve masraflı olduğunu savunuyorlar.

Eğitimcilerin Eğitimi Kursları: Daha önce belirtildiği gibi, eğitim görevlisi, işçi sektörünün uygulamalı eğitimiyle ilgilenen ve emrindeki işçilerin işte işlerini yaparken daha iyi iş yapmalarını sağlamak için çaba gösteren kişidir. Bilgili olmak ve yetenekli olmak yeterli değildir, çünkü işteki işçileri yetiştirmekle görevlidirler. Aynı zamanda, öğretim formasyonu kazanmaları gerekir.

Orta ve Üst Kademe Yöneticiler Düzeyinde Düzenlenen Kurslar: Bugün, çağımızın modern işletmeleri, varlıklarının devamı ve yetenekli yöneticilerin yönetiminin geleceği aranıyor. Bu derslerin amacı, endüstri alanındaki sürekli değişimlere uyumu hızlandırmak, yöneticileri kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni koşullara göre hazırlamaktır.

T. Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi)

Bu yöntem, şu ana kadar incelediklerimizin aksine tartışma gruplarını içerir. Aslında, eğitim grubu olarak adlandırılan yöntemin asıl adı “Duyarlılık Eğitimi” olarak adlandırılmaktadır, yani bir eğitim grubudur (Sabuncuoğlu, 2005:156).

Bu teknik 12-15 kişilik gruplara uygulanır. Bu insanlar farklı ortamlardan gelmiş olabilir. Bu kişiler, organizatörler tarafından daha önce belirtilmeyen bir konuda çalışmaya davet edilir. Bu, düzenlenmiş bir program olmadığı anlamına gelir. Bu grup, çalışmalarını dışarıdan yardım almadan yürütürken, hareketlerde, sözlerde tamamen özgürdür. T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir:

- 1. İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliği ile karşılaşılır.*
- 2. İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözetimcilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.*
- 3. Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.*

Duyarlılık eğitimi, çalışanlara birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir. Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme fırsatı verilir. Böylece bireyin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden “biz” yada “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır (Yüksel,1998:186).

Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk olarak 1920'lerde Harvard Business School'da eğitim alanına tanıtıldı, ancak daha sonra denizaşırı ülkelere uygulama alanını genişletti ve özellikle genç yönetici tekniğinde operasyon yöntemine alışmak için kullanıldı. Örnek olay yönteminde asıl amaç, gerçek bir durumu veya problemi detaylı bir tartışmada ayrıntılı bir şekilde incelemek ve daha dikkatli düşünmek, etkin kararlar almak ve her olay tartışmasından sonra katılımcılara çözüm bulmaktır. Böylece, bu grup aday adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yeteneğini geliştirmeye çalışır (Sabuncuoğlu, 2005:157). Bu yöntemde iş hayatının asıl problemlerini içeren case vaka çalışmaları kuram titiz bir çalışmanın sonucu olarak hazırlanır ve tartışma grubuna önceden dağıtılır. Üzerinde bulunan sorunların bir bütün olarak kavranmasına yardımcı olur. Örnek olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir (Peker, 1994 : 69).

Rol Oynama Yöntemi

Önceden hazırlanmış bir soruna bir çözüm sağlamak için, eğitim programı üyeleri dağıtılır. İnsanlar bu yaratıcı rolleri üstlenirler, karar alırlar, tartışır ve etkili çözümü bulmaya çalışırlar.

Rol oynama yönteminde uyulması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir (Demirel, 1995 : 60).

- “Doğal bir ortam yaratmak,
- Rol yapılacak yeri belirlemek,
- Roller dağıtmak,
- Roller oynamak,
- Oyun sonucunu tartışmak.”

İşletme Oyunu Yöntemi

Eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisinin rolü verilir. Bu temsilcilere ayrıca şirketle ilgili bilgi ve belgeler sunulur ve ortaya konulan konu hakkında karar vermeleri ve şirket adına kendi aralarında ilişkiler kurmaları istenir. Katılımcılar daha sonra gerçek iş hayatına ve varsayımlara dayalı çevre ilişkilerine almaktadır. Bununla birlikte, bu yöntemin oldukça pahalı olması, varsayımlara göre alınan kararların her zaman için gerçek iş hayatı için uygun olmadığı ve eğitim için yalnızca üst yönetim personelinin mevcut olduğu, yöntemin sınırlarını ve eksikliklerini belirlediği görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2005:159).

Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim sonunda, eğitimin etkinliği ölçülmeli ve sonuçlar değerlendirilmelidir. Eğitim, işletmenin hedeflerine katkıda bulundu mu? Katılımcılara fayda sağlandı mı? Bu konulara bakılmalıdır. Testlerin ve izleme programının ve personeldeki değişikliklerin sonuçları değerlendirilmeli ve eğitimden önce yapılan test sonuçları ile karşılaştırılmalıdır. Bu değerlendirmelerde personelin olumlu bir gelişim göstermesi beklenmektedir. Aksi halde, eğitim programları yöntem, amaç ve eğitimci tarafından revize edilmelidir.

Sonuç


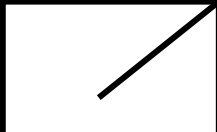
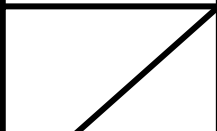
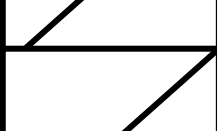
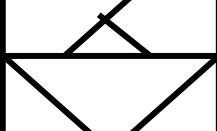
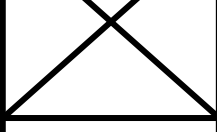

Hem özel ve hemde kamu sektör çalışanları verimli olabilmeleri ancak teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri ile mümkündür. Çalışanların verimli olabilmesi için düzenli olarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri eğitim aracılığıyla düzenli olarak almak zorundadır. Hizmet içi eğitim hem kamu hemde özel sektör bakımından düzenli ve sistemli olarak uygulanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bundan dolayı hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim sürekli ve düzenli olmalıdır. Genel olarak hizmet içi eğitim verimliliği yükseltmek, çalışanları motive etmek, personelin dikey ilerlemesini sağlayabilmek, işten ve çalışma ortamından kaynaklanan şikâyetlerin en aza indirilmesini sağlamak, çalışma ortamına devimselcilik sağlamak, yöneticilerin kontrol ve görev yüklerini en aza indirmek hedeflenmektedir.

Ekler

Tablo 1 Eğitim ihtiyaç bildirim formu

EĞİTİM İHTİYACI BİLDİRİM FORMU					
Katılımcılar	eğitim konusu	önerilen tarih	eğitim süresi	eğitimci kurum	eğitimden beklentiler
Hizmet içi eğitimi öneren bölüm yöneticisi		İnsan kaynakları yöneticisi		Genel müdür ONAY	

Ek2

İşi bilmiyor ve eğitimi gerekmez

Eleman işin %25 ini biliyor

Eleman işin %50 sini biliyor.

Eleman işin %75 ini biliyor.

Eleman işin tamamını biliyor.

İşi hiç bilmiyor eğitimi zorunludur.

formu dolduran yöneticinin adı soyadı: ünvanı: bölümü: hakkında form doldurulan kişinin adı soyadı: ünvanı: bölümü: A:çok gerekli B:gerekli C: gereksiz			
eğitim konuları	A	B	C
1.....			
2.....			
3.....			
4.....			
5.....			
DİĞER.....			

KIŞILAR	Derece	mesleki bilgi	insan ilişkileri	yaratıcılık	liderlik	genel kültür	karar verme	iletişim	problemçözm	planlama	kaliteli iş
ADI: GÖREVİ:	1 2 3 4 5										
ADI: GÖREVİ:	1 2 3 4 5										
ADI: GÖREVİ:	1 2 3 4 5										

Tablo 3 Grulara göre uygulanan eğitim yöntemlerinin sınıflandırılması

GRUPLAR	İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							İŞDIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							
	yönetici gözetiminde eğitim	işe alıştırma eğitimi	rotasyon eğitimi	takım çalışmasına katılım	yetki göçerimi	eğitim formeni aracılığıyla	staj yoluyla eğitim	konferans	seminer	kurs	t. Grup	örnek olay	rol oynama	işletme oyunu	teknoloji destekli eğitim
İŞÇİLER	x	x	x	x	x					x					
BÜRO ELEMANLARI	x	x	x	x			x	x	X	x		X			
TEKNİK PERSONEL	x	x	x	x		x	x	x	X	x		X	x		x
ARA YÖNETİCİLER	x	x	x			x		x	X	x	x	X	x	x	x
ÜST YÖNETİCİLER								x	X		x	X	x	x	x

(1)Yetersiz

(2)Ortanın Altı

(3)Orta

(4)İyi

(5)Çok İyi

Kaynakça

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu,
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2821.pdf>, (10.10.2018).

3308 Sayılı Kanun, http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/1777bb92-c51a-4543-b584-0450f66519ea/B1_C11_D11_312.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1777bb92-c51a-4543-b584-0450f66519ea, (10.10.2018).

4179 Sayılı Devlet Memurları Kanunu,
[.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657-20120704.doc](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657-20120704.doc), (10.10.2018).

507 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu,
<http://www.tesk.org.tr/tr/5362/507.php>, (10.10.2018).

874 Sayılı Sınâî Müesseselerde ve Maden Ocakların da Meslekî Kurslar Açılmasına Dair Kanun, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3945.pdf>, (10.10.2018).

Akın, U., (2009), Türkiye’de eğitim bütçesi, Millî Eğitim u Sayı 184 u Güz/2009.

Aksoy, Mustafa, (2013), Kavram olarak hayat boyu öğrenme ve hayat boyu öğrenmenin Avrupa Birliği serüveni, Bilig Dergisi, Sayı 64.

Altınok, M., (2005), Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde işletmelerde eğitim ihtiyaçları tespiti ve uygulamalı bir örnek, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Bayraç, A., (2008), İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Civan, M. ve Demireli, C.,(2004), Sanayi işletmelerinde eğitim ve üniversite sanayi işbirliği arayışı üzerine bir uygulama, İzmir.

Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2008), İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi, Cilt 17, Sayı 3.

Eskicumalı, A., Eğitim ve sosyal değişme: Türkiye’nin değişim sürecinde eğitimin rolü, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sakarya.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/115682>, (14.10.2018).

Gül, G., (2004), Birey toplum eğitim ve öğretmen, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1.

Kanar, Ş., (2011), Arşivlerde çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimleri, Bilgi Dünyası Dergisi, Sayı 12.

Karakurt, M., (2006), E-eğitim prosedürünün hazırlanması.
<https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/e-egitim-prosedurunun-hazirlanmasi/>, (10.11.2018)

Kazak, P., (2012), İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi -Denizli’deki bir işletmede ampirik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Keçeçioğlu, T.,(2006), Stratejik insan kaynakları yönetimi iky ile rekabetçi avantaj kazanmak, sistem yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul-Mayıs .

Kelesbayev, D., Türk dünyasının eğitim sistemindeki ortak mesele: kalite. Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi Sayı: 3/2 2014.

Kılıçbay, A., (1999), Türk ekonomisi – modeller, politikalar, stratejiler, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Limon, İ., (2014), Yüz yüze ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik öğretmen algıları, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Mahmutoğulları, D., (2015), Hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonu üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Örücü, E. ve Yumuşak, S., Örgütlerde işgören eğitimi üzerine bir alan araştırması, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:2.

Özler, D., (2002), Türk ilaç endüstrisinde satış gücü eğitimi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara.

Sabuncuoğlu, Z.,(2005), İnsan kaynakları yönetimi, 2.Baskı, Bursa, Alfa Aktuel Yayınları.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, B. (2009), Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Sayı 1.

T.C. Resmi Gazete 1933.

T.C. Resmi Gazete 1946.

T.C. Resmi Gazete 1949.

T.C. Resmi Gazete 1951.

Taymaz, A. H., (1981). Hizmet içi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler, Sevinç Matbaası, Ankara.

Ülker, A., (2009), Sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yenilmez, K. v.d., (2016), Hastanelerde işe alıştırma (oryantasyon) programının değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Örneği Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı 2, Ankara.