

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞLEVLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞ VE TUTUMLAR

Songül ALTINIŞIK*

Özet

Bu çalışmada, hizmet içi eğitimin işlevleri belirlenmeye çalışılmıştır. Hizmet içi eğitimin işlevlerini belirlerken , kuramsal temelini oluşturan amaç, tanım, önem, değerlendirme gibi boyutlarıyla ele alınmıştır.Çalışmada ayrıca, hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin bu kuramsal çözümlemeyi destekleyecek pilot bir araştırmaya da yer verilmiştir.Bu araştırmada, hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin görüş ve tutumların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, bir kamu bankası tarafından düzenlenen eğitim programlarına katılan kursiyerler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu kursiyerlerden iki programın katılımcılarından..Araştırmayla ,kursiyerlerin.hizmet içi eğitim programının işlevlerine ilişkin görüş ve tutumları saptanmıştır. Hizmet içi eğitimin işlevleri, örgütsel etkililik,insan kaynakları yönetimi(personel politikası, kariyer planlaması, performans yükselişi vb), örgüt iklimini etkilemesi ve katılımcıların iş doyum düzeyinin yükselmesi boyutlarında ele alınmıştır.İstatistiksel analizlerde SPSS Paket Programından yararlanılmıştır.İki grubun hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: Hizmet içi eğitim, örgütsel etkililik, insan kaynakları,kariyer planlaması, insan ilişkileri, kişisel kalite.

Summary

In this study, the functions of in-service training was tried to be determined. The functions of in-service training was examined by considering the following dimensions; the aim which forms its theoretical base, definition, importance and assessment. In the study, there is also a pilot study which supports this theoretical analysis regarding the functions of in-service training. The population of this study is the bank personnel who attended to the training programs organized by the Bank. The sample is the bank personnel who participated to the two of the programs. Through the study, opinions and attitudes of the participants regarding the in-service training program has been determined. The dimensions while considering the functions of in-service training was the organizational effectiveness, human resources management (personnel policy, career planning, high performing, etc.), it's effect on the organizational climate and increase in the participants' job satisfaction. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was performed for the statistical analysis. It was determined that there is a significant difference ($p<0.05$) between the opinions of the two groups on the functions of in-service training.

Key words: In-service training, organizational effectiveness, human resources, career planning, human relations, personal quality.

* Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

GİRİŞ

Hizmet içi eğitim, günümüzde basit motor becerilerin kazanımından, karmaşık sosyal konulara yönelik tutum geliştirilmesi ve ileri düzeyde yönetim becerilerinin geliştirilmesine kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu nedenle, hizmet içi eğitim, örgüt, yönetim, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, toplam kalite yönetimi vb. Alanlarda bir çok yönüyle araştırmalara konu olmuştur..

Hizmet İçi Eğitimin Tanım ve Önemi

Yazılı kaynaklarda hizmet içi eğitimin pek çok tanımı yer almaktadır: Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Tutum (1979)'a göre hizmet içi eğitim, görevlilerin hizmete yakınlığını sağlamak, verimliliği artırmak ve gelecekteki görev ve sorumluluklar için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan eğitim etkinlikleridir. .

Eğitim, insanları değiştirmeye yönelmiş çabaların tümüdür. Mitchell (1993), eğitimin temel işlevinin değişim üretmek olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, eğitim eğer değişim üretirse başarılıdır; üretmezse başarısızdır.

Benzer bir yaklaşımla, Nilson (1990)da eğitimi, insanların değişimi kontrol etmesinde ya da yönetmesinde yardımcı olacak temel yaklaşımlardan biri olarak görür. Çünkü eğitim, eğitilenlerin yeni bilgi, tutum ve becerilere sahip olmalarını sağlamak için düzenlenir. Eğitim, çalışanların kendisi ve örgütün yararı açısından iş ortamında farklı davranabilmesi için bilgi ve deneyimleri organize etme yoludur. Bir başka tanımda da eğitimin, bir yöneticinin, çalışanların bir değişim başlatmalarını sağlamada en etkili stratejisi olduğu belirtilmiştir.

Wexley (1984)'e göre de eğitim, örgüt tarafından, çalışanlarının işle ilgili davranışları öğrenmelerini kolaylaştıracak planlı bir çabadır. Burada davranış, pratik yapma yoluyla çalışanların kazandıkları bilgi ve becerileri kapsayan geniş anlamda kullanılmıştır.

Tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak bütün tanımlarda ortak olan vurgunun hizmet içi eğitimin örgütsel etkinlikleri verimli kılmak amacıyla örgüt üyelerine gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması olduğu görülmektedir (Altunışık 1996).

Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İşlevleri

Hizmet içi eğitimin, insan kaynaklarının gelişimine, çalışanların kişisel gelişimine, dolayısıyla örgütün etkililiğine yönelik amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Belirli bir kurumda çalışan kimseleri eğitmedeki amaç, o kişilerin bilgilerini artırmak, becerilerini geliştirmek, davranışlarına olumlu bir yön vermektir.

2. Temel olarak hizmet içi eğitim, çalışanları, işlerini iyi yapmaları için hazırlar. Bunu başarmak için hizmet içi eğitim, etkili bir çalışma için gerekli becerileri, bilgileri ve yönetici ve arkadaşlarla birlikte çalışmak için istek uyandıracak tutumları geliştirir.

3. Eğitim, üretken bir işgücü geliştirilmesinde önemli bir rol oynar (Nilson 1990). İnsan kaynaklarını yönetmede, etkin bir işgücü oluşturmak, sadece uygun personelin seçilmesini değil, çalışanların etkin bir şekilde gelişiminin sağlanmasını da gerektirir. Hizmet içi eğitimin önemli bir işlevi de bunu sağlamaktır. Çalışanların yetenekleri tam olarak eğitimle açığa çıkarılabilir.

4. Örgütlerde eğitimin amacı örgütün etkililiğine katkıda bulunmaktır (Saint 1974).

Amaçlardan yola çıkılarak, hizmet içi eğitimin işlevlerini, bireysel, örgütsel ve toplumsal diye üç grupta toplamak mümkündür. Hizmet içi eğitim, katılımçıya edindiği yeni bilgi ve

becerilerle kişisel kalitesinin yükselmesine, iş performansının artmasına böylece örgütteki konum ve gelir düzeyinin olumlu yönde değişmesine katkı sağlayabilir. Hizmet içi eğitimin bireysel işlevinin bir sonucu olarak, örgüt üyeleri, işlerini daha etkili bir şekilde yaparak örgütün amaçlarına daha etkin şekilde ulaşılmasını sağlayacaklardır. Böyle bir sonuç, hizmet içi eğitimin örgütsel işlevini oluşturmaktadır. Gerek bireyin kişisel kalitesindeki yükselme gerekse örgütsel etkililiğin sağlanması, o birey ve örgütün ait olduğu toplumun kalkınma ve gelişmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Hizmet İçi Eğitimle İlgili Kuramlar

Eğitimde kullanılan teknikler ve eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan modellerde beklenti kuramı, hedef belirleme kuramı, pekiştirme kuramı, sosyal öğrenme kuramı gibi bazı psikolojik kuramlardan yararlanılmıştır. Bunlar aşağıdaki bölümlerde kısaca özetlenmiştir. Diğer taraftan, bütün eğitim etkinliklerinin temelinde öğrenme yer aldığı için öncelikle öğrenme ilkelerinin de bilinmesi ve dikkate alınması gerekir. Söz konusu öğrenme ilkelerinden bazıları şunlardır (Altınışik, 1998):

Öğrenme niyeti: Öğrenme yeteneği, öğrenme motivasyonu ya da niyeti ile desteklenmelidir. Çünkü, insanlar, öğrenilecek malzeme kendileri için önemli olduğunda öğrenmeye daha isteklidirler.

Bütünsel öğrenme: Öğrenme sürecinde, hemen alt konulara geçmek yerine, katılımcılara öncelikle, nelerle ilgilenildiği konusunda genel bir bakış açısı sağlamak yararlıdır.

Pekiştirme: İnsanlar, olumlu sonuçlar veren tepkilerini tekrar etme; olumsuz sonuç üreten tepkilerinden kaçınma eğilimi gösterirler. Eğer insan öğrendiği şeylerden dolayı olumlu pekiştirme (ödül) alırsa, öğrenmeye devam eder.

Hemen onaylanma : İnsanlar en iyi, pekiştirecin, davranışın hemen ardından mümkün olduğunca çabuk verilmesi durumunda öğrenirler. Eğitim ortamında da öğrenenin verdiği tepkinin doğru olup olmadığına dair geribildirim tepkinin hemen ardından verilmelidir.

Uygulama: Yeni becerilerin kazanılması uygulama gerektirir. Eğitim görenlerin, işle ilgili öğrendikleri yeni bilgileri uygulamaya dönüştürmeleri halinde daha yararlı ve kalıcı olduğu saptanmıştır. Uygulamalı öğrenme, işin türüne göre ya zamana dağıtılarak eğitim süresince aralıklı olarak yapılabilir ya da bütün uygulamalar bir seferde yapılabilir.

Eğitim aktarımı: Eğitim ortamında öğrenilenlerin iş ortamına aktarılması gerekir. Aktarımın etkili olabilmesi için eğitimde öğrenilen materyalin iş ortamında uygulanabilmesi ve bu uygulamanın belli bir süre devam etmesi gerekir. Eğitim aktarımını kolaylaştırmak için, eğitim ortamının mümkün olduğunca iş ortamındaki uyarıcıları taşıması, iş ortamında karşılaşılması beklenen durumlara hazırlanması gerekir.

Hizmet içi eğitimle ilgili önemli kuramlar şunlardır:

Pekiştirme Kuramı. Öğrenme sürecinde pekiştirmenin önemi üzerinde öteden beri durulmaktadır. Kurama göre, davranış, pekiştirece bağlıdır. Diğer bir deyişle, performansın arkasından ödül gelirse, performans artar. Ancak, ödülün görece bir nitelik taşıdığını belirtmek gerekir. Bu bağlamda ödülle pekiştirme arasında bir bağıntı kurulabilir. Her olumlu pekiştirme her birey için bir ödül olmakla birlikte her ödül herkes için olumlu pekiştirme sağlayamaz. Burada ortak olan yön, ödülün birey tarafından istenen bir şey olmasıdır

Sosyal Öğrenme Kuramı: İnsanlar, doğrudan tecrübe ederek olduğu gibi, sadece dinleyerek ve diğer insanlara neler olduğunu gözleyerek de öğrenebilirler. Aslında, pek çok şeyi, aile, öğretmenler, arkadaşlar, yöneticiler, televizyondaki insanlar gibi modelleri izleyerek öğrenmişizdir. Hem gözleyerek hem de doğrudan yaşayarak öğrenebileceğimiz görüşü sosyal öğrenme kuramı olarak adlandırılır (Robbins 1993). Kuram, araçsal koşullamaya, aynı zamanda gözleme dayalı öğrenme ve algının öğrenmedeki önemine de işaret eder. Buna göre insanlar nesnel sonuçlara göre değil algıları tarafından belirlenen sonuçlara göre tepkide bulunurlar. İnsanların tepkilerini belirlemede algılar büyük rol oynar. Kurama göre bir modelin kişi üzerindeki etkisi dört süreç tarafından belirlenir. Bunlar: 1. Dikkat süreci, 2. Muhafaza etme süreci, 3. Motor üretim süreci, 4. Pekiştirme süreci (Robbins 1993).

Beklenti Kuramı, bireyi, düşünen, yaşamında geleceğiyle ilgili düşünceleri, beklentileri olan kişiler olarak gören psikologların çalışmalarıyla ortaya çıkmış gelişme göstermiştir. Kurama göre, performans (çaba) için güdüleyici güç, bireylerin gelecekte bekledikleri ve bunlara verdikleri değer bir işlevidir.

Hedef Belirleme / Amaç Kuramı İş hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların güdülenmesi ve performansı üzerinde önemli bir etki yapabilir. Esasında hedef belirleme, şimdiye kadar tartışılan tüm kuramlarla bir şekilde ilintilidir. Kuram, genel olarak, bireyin performansında hedef belirlemenin etkisini gösteren Locke'a dayanır. Locke'ın deneylerle de desteklenen temel önermesi, daha zor hedefler belirleyen veya kabul eden çalışanların, daha kolay hedefler belirleyen veya kabul eden çalışanlardan daha yüksek performans gösterdikleridir.

Bilişsel Yaklaşımlar: Bilişsel yaklaşımda temel ilgi, kişinin içsel olarak kullandığı bilişsel süreçlere yöneliktir. Bu görüşe göre, öğrenme sürecinde zihnin işlevi, dışsal gerçekliğin zihinde yeniden üretimini sağlamaktır. Örneğin içsel süreçlerden biri olan bilgi işleme etkinlikleri özde kişiye sunulan bilgilerin en iyi biçimde aynen belleğe kodlanması (kaydedilmesi) amacını taşımaktadır (Alkan ve arkadaşları 1995). Bilişsel yaklaşımlar özellikle izleme, problem çözme ve karar verme gibi bilişsel süreçleri içeren eğitimlerde yararlıdır. Bu yaklaşıma dayalı bazı eğitim yöntemleri şunlardır (Tannenbaum ve Yukl 1992): *Otomatik işleme, Zihinsel modeller ve şema, Biliş değişimidir*

Hizmet İçi Eğitimin Düzenleniş Aşamaları

Planlı eğitim faaliyetlerinin ilk aşamasını, eğitim amaçlarının ve kurumun yapı ve işleyişine uygun bir eğitim politikasının belirlenmesi oluşturur. Genel nitelikte belirlenecek olan amaçlar, her aşamada, bu faaliyetleri yürütenlere temel dayanak oluşturur. Genel eğitim amaçları, kurumun politikası ve amaçlarına uygun biçimde kendi aralarında tutarlı ve temel eğitim gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde belirlenmelidir. Eğitim politikası da eğitimciler için temel bir belge niteliğindedir. Ayrıca sözkonusu politika yazılı olarak belirlenirse kuruma pek çok yarar sağlar. Hizmet içi eğitim, sistem yaklaşımı çerçevesin sürece dayalı bir etkinliktir. Bu süreç, aşağıda belirtilen aşamaları izlemektedir (Altınışık, 1998).

1. Eğitim İhtiyacı Analizi. İşin gerektirdiği niteliklerle personelde bulunan niteliklerin karşılaştırılması sonucunda gereksinme duyulan nitelikler ortaya çıkar ve gereksinmelerin giderilmesi için hizmet içi eğitim programları düzenlenir (Canman 1979). Eğitim ihtiyacı analizi yaparak eğitime başlamak önemlidir. Çünkü eğitim ihtiyacı belirlemesiyle eğitimin amaçları ve değerlendirme ölçütleri belirlenmiş olur. Eğitim ihtiyacı analizini yapacak eğitimcinin profesyonel becerileri yanında örgüt konusunda da ayrıntılı bilgi ve deneyim

sahibi olmalıdır(Erdoğmuş,1997).İhtiyaç belirleme çalışması örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi yöntemleri kullanılarak yapılabilir. Örgütsel analiz, görev ve kişi analizinin ötesinde eğitim programını etkileyecek, örgüt sistemini oluşturan öğelerin incelenmesidir(Goldstein,1992) Örgüt analizi, örgütün neresinde, ne zaman eğitime ihtiyaç olduğu konusunda bilgi verir. İş analizi, yapılacak işin doğası ve işi yapmak için gerekli bilgi ve becerileri belirler. Kişi analizi ise, kimin eğitilmesi gerektiği ve bunların ne tür eğitime ihtiyaç gösterdikleri üzerinde odaklanır. Kişiler, örgütte yeni olmalarına, yaşlarına ve örgüt hiyerarşisindeki yerlerine göre farklı eğitim ihtiyaçları gösterebilmektedirler (Tannenbaum ve Yukl 1992).

2.Eğitimin Planlanması.Eğitim ihtiyacı analizi tamamlandıktan ve eğitimin hedefleri belirlendikten sonraki basamak, eğitimin nasıl yapılacağını belirlemektir. Eğitimin deseni, öğrenme hedeflerini, eğitileceklerin özelliklerini, öğrenme süreciyle ilgili yeni bilgileri ve uygulamayla ilgili konuları dikkate alınmalıdır.

3.Uygun Eğitim Yönteminin/Yöntemlerinin Belirlenmesi.Çalışanların eğitilebilir becerileri üç grupta toplanabilir: Teknik beceriler, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme. Pek çok eğitim etkinlikleri bu becerileri değiştirmeyi amaçlar Eğitimi gerçekleştirmede aşağıdaki yöntemlerden yararlanılabilir.

İşbaşında eğitim: Eğitimin büyük bölümü işbaşında eğitimle olur. En bilinen ve kabul gören iş üzerinde eğitim teknikleri "rotasyon" ve "yakın denetimli görevlendirme"dir.Rotasyonda çalışanlar pek çok çeşit işi, işler arasındaki bağımlılığı görerek öğrenirler. Yakın denetimli görevlendirmede ise o işte yetişmiş birinin yakın gözetiminde ve o kişinin model alınması yoluyla işler öğretilir. Bu, bir anlamda çıraklık eğitimidir. İşbaşında eğitim daha çok teknik beceriler için kullanılır. Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme için daha çok iş dışı eğitim kullanılır (Robbins 1994).

Benzetişim (simulasyon): Bu teknikte eğitim görenler gerçek iş ortamı şartlarında öğrenirler. Ancak ortamda gerçekte olduğu gibi üretim baskısı yoktur. Simulasyon tekniğinde önemli nokta, simulatörün gerçekçi olmasıdır. Öğrenme transferinin kolayca yapılabilmesi için donanımın eğitim görenlerin kullanacağı tipin aynısı olması gerekir (Mathis ve Jackson 1994). Simulasyon tekniğinin, eğitilenlerin aktif olarak katılımını sağlaması ve pratik yapma fırsatı vermesi avantaj olsa da, iş ortamına aktarılacak tutum ve davranış değişikliğine yol açtığı konusunda çok az deneysel bulgu vardır (Wexley 1984).

Yaşayarak davranışsal eğitim: İnsanlar davranışları rol yapma yoluyla öğrenebilirler. Burada, kişiler belirli bir ortamda bir kimlik varsayarlar ve bunu oynarlar. İş, örnek olay çalışmaları ve kısa görevlendirmeler bu sınıftaki diğer tekniklerdir (Mathis ve Jackson 1994). Problem çözme ve kişilerarası ilişkilere ilişkin beceriler, en iyi şekilde örnek olay çalışması, rol oynama, grup etkileşimi seansları vb. yoluyla kazanılır (Robbins 1994).

Sınıf ve konferans eğitimi: Dersler ve tartışmalar bu eğitimin önemli bir parçasıdır. Bu tür eğitimler sıklıkla, öğrenme yaşantısını zenginleştirmek için vaka tartışmaları, filmler ve teypler gibi araçlar kullanır. Bu tür eğitim okul yaşantısıyla herkese tanıdık olsa da tek yönlü iletişime dayalı olduğu için bilgi edinme için uygundur (Mathis ve Jackson 1994).

Yüksek teknoloji yöntemleri: Bunlar, bilgisayar destekli eğitim, aygıt simulatörleri gibi yöntemlerdir

Davranışsal model alma, model alma, rol oynama, sosyal pekiştirme ve öğrenme transferi gibi sosyal öğrenme kuramının kavramlarını biraraya getirir. Yöntemin, yapılan pek çok çalışmada en etkili eğitim yöntemlerinden biri olduğu bulunmuştur (Wexley 1984, Tannenbaum ve Yukl 1992, Mathis ve Jackson 1994). Genel olarak etkili bir yöntem olsa da bazı olumsuz yanları vardır: Pahalıdır, ve bilişsel işlemeyi içeren gözlenemeyen davranışlar için uygun değildir. Yöntem, somut davranışları öğrenmek için uygundur.

Davranış değişimi ve davranışsal öz-yönetim: Davranış değişimi, pekiştirme kuramının iş ortamına uygulanmasıdır. Tipik bir davranış değişimi programı, beş basamaklı bir problem çözme modelidir: 1. İş performansı ile ilgili kritik öneme sahip davranışların belirlenmesi, 2. Davranışların var olan ortamda kaç kere yapıldığının ölçülmesi; 3. Davranışları ortaya çıkaran ipuçlarını ve sürdürülmesini sağlayan sonuçların belirlenmesi; 4. İstenen davranışın güçlendirilmesi ve istenmeyen davranışın zayıflatılması; 5. performans gelişiminin değerlendirilmesi (Robbins 1993). Burada müdahale stratejileri dört şekilde olabilir: Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve söndürme. Davranışın sonunda istediği bir ödülü alan kişi olumlu pekiştirme almış olur.

Öz-yönetim, yazılı kaynaklarda yeni görünmeye başlayan bir tekniktir. Bu teknikte eğitime katılanlara davranışları istedikleri doğrultuda değiştirmelerinde kendilerine yardımcı olmak üzere uyarıcı ve ödüllerin belirli koşullara göre kendi kendine değiştirilmesi öğretilir. Bu alan gelecek için çok ilgi çekecek zengin bir araştırma alanını oluşturmaktadır (Wexley 1984).

4. Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması. Eğitim programları, eğitim planlarına uygun olarak personelin saptanmış gereksinimleri ile öncelikleri içine alacak şekilde düzenlenir. Eğitim programının içeriğini, sorun ya da ihtiyacın içeriği belirler. Diğer yandan görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar ile personelde geliştirilmesine karar verilen yeterlikler içeriğin belirlenmesinde önemli bir etkidir (Çelik 1988).

5. Eğitimin Değerlendirilmesi. Değerlendirme, programın, planlı etkinliklerin sonunda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesinin saptanmasıdır. Tarihsel açıdan en yaygın değerlendirme modeli Kirkpatrick tarafından önerilen dört boyutlu modeldir (Kraiger ve arkadaşları 1993). Kirkpatrick'in eğitim ölçütlerini sınıflayan model hala geçerliğini korumaktadır. Bu modele göre eğitimin etkililiği, tepkiler, öğrenme, davranış ve örgütsel sonuçlar olmak üzere dört düzeyde incelenebilir:

İyi düzenlenmiş bir eğitim programının, eğitilenlerden olumlu tepkiye, önemli materyallerin öğrenilmesine, iş ortamında davranış değişikliğine ve performans artışına yol açması beklenir (Ostroff 1991, Noe ve Schmitt 1986).

Eğitimin başarısını (etkilerini) ölçen görgül araştırmalar genellikle birbirinden farklı sonuçlar vermektedir. Özellikle, eğitim materyalinin öğrenilmesi ve eğitilenlerin programa olumlu tepki göstermeleri konusunda bulgular beklentileri destekler nitelikteyken; iş ortamındaki davranış ve performans değişikliği ile ilgili beklentiler genellikle desteklenmemektedir.

Bu araştırmada, hizmet içi eğitimin işlevleri konusunda görüşler belirlenmiştir. Hizmet içi eğitimin, katılanların davranışlarına yani iş başarısına etkisi kapsam dışı bırakılmıştır.

Hizmet içi eğitime ilişkin olarak yapılan alan yazın taramasından hizmet içi eğitimin örgütsel etkililik açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitimin

kuramsal çözümlemesinden etkinliğin, bireyin nitelikleri ve örgüt boyutu açısından belli yöntemler çerçevesinde gerçekleştirilebileceği görülmektedir.

YÖNTEM

Bu çalışma için, geniş bir alan-yazın taraması yapılmıştır. Pilot araştırma için iki bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Birinci bölümde kursiyerlerin katıldığı program türü ve kişisel bilgilerine yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölüm ise A ve B olmak üzere toplam 31 maddelik iki alt bölümden oluşmaktadır. A bölümünde, hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin dokuz madde verilmiştir. Maddelere katılma derecesi için 5'li bir dereceleme ölçeği kullanılmıştır. En yüksek katılma derecesi 5; en düşük katılma derecesi ise 1 puan olarak değerlendirilmiştir. B bölümünde ise, katılan eğitim programının 3'lü bir dereceleme ölçeği ile değerlendirilmek üzere amaç, içerik, öğretim elemanları ve organizasyonunun yeterliğine ilişkin maddeler yer almıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak problem cümlesi şöyle belirlenmiştir: Kursiyerlerin, katıldıkları hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin görüş ve tutumları arasında fark var mıdır? Araştırmanın alt problemleri de şöyledir:

A. Hizmet içi eğitimin işlevleri neler olabilir?

1. Örgütsel etkilliği sağlar.
2. Katılımcıların kişisel kalitesini yükseltir.
3. Katılımcıların iş performansını yükseltir.
4. Katılanların iş doyumunu yükseltir.
5. Örgütte insan ilişkilerinin gelişmesini sağlar.
6. İyi bir personel politikası oluşumunu sağlar.
7. Kariyer planlamasına olanak sağlar.
8. Örgütte verimliliği artırır.
9. Katılımcıların (kursiyerlerin) örgütü tanımalarına katkıda bulunur.

B. Kursiyetler, katıldıkları programı

1. Amaç ve içerik,
2. Organizasyon,
3. Öğretim elemanı açısından nasıl algılamaktadırlar?

Evren

Araştırmanın evrenini, bir kamu bankasının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2000 yılında kurumun yaklaşık 5500 personeli bulunmaktadır. Kurum, eğitim etkinliklerini bilimsel yöntemlerle (ampirik çalışmalarla saptanan ihtiyaç analizine dayalı amaç ve içerik belirleyip uygun yöntem ve tekniklerle uygulayıp program başarısını değerlendirmektedir) yürütmektedir. Bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlayan programlar, yönetim, bankacılık, hukuk, bilgisayar, mesleki (teftiş, kontrol, vezne, sekreter vb.), genel amaçlı (dil, doğru kullanımı, oryantasyon, hızlı okuma vb.) türlerinden oluşmaktadır. Kurum, yılda ortalama 2000 personelini eğitimden geçirmektedir. Araştırmanın evreni, Kurumun 2000 yılında düzenlediği eğitim programlarına katılanlardır.

Örneklem : Araştırmaya örneklem olarak, Kurumun düzenlediği geniş kapsamlı program türünden amaçları göz önüne alınarak katılımcı dokusu açısından evreni temsil edebilecek (hizmet süresi, yaş, örgüt kültürünü benimseme vb), genel amaçlı eğitim ile mesleki eğitim programı katılımcıları alınmıştır. Bu iki türün her birinden de birer program (Oryantasyon ve Denetim Geliştirme) örneklem alınmıştır.

Örneklem, öğrenim, yaş ve hizmet süresine ilişkin bilgileri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo: 1 Örneklemin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Program Türü	Öğrenim Düzeyi		Toplam
	Lise	Yük. Okul.	
Genel Amaçlı (Oryantasyon)	7	22	29
Mesleki (Denetim Gel)		15	15
Gen.Topl.	7	37	44

Örnekleme oluşturan 48 kursiyerin 29'u oryantasyon eğitimi; 15'i de mesleki eğitime katılmıştır. Katılımcıların %84'ü yüksek okul mezunudur.

Tablo: 2 Örneklemin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Program Türü	Hizmet Süresi		Toplam
	0-1 Yıl (f)	10-15 Yıl (f)	
Genel Amaçlı (Oryantasyon)	29		29
Mesleki (Denetim Gel)		15	15
Gen.Topl.	29	15	44

Örneklemin %66'sının hizmet süresi 1 yıldan az, %34'ünün hizmet süresi ise 10-15 yıldır. Hizmet süresi 1 yıldan az olanlar Kurumda göreve yeni başlayan personeldir.

Tablo: 3 Örneklemin Unvan Durumuna Göre Dağılımı

Program Türü	Unvan Durumu				Toplam
	Memur (f)	Uzman (f)	Teknik Des.El.(f)	Denetim El. (f)	
Genel Amaçlı (Oryantasyon)	11	11	7		29
Mesleki (Denetim Gel.)				15	15
Gen.Topl.	11	11	7	15	44

Örneklemin %35'ini denetim elemanları oluşturmaktadır.Memurlar %25'ini, uzman elemanlar %25'ini oluştururken kalan ve en düşük oranı(%15) da teknik destek elemanlarıdır.

Tablo:4 Örneklemin HİE İşlevlerine İlişkin Görüşleri

İşlevler	Program Türüne Göre Ortalamalar	
	Gen. Amaçlı(x)	Mesleki (x)
1.Örgütün etkililiğini sağlar.	4.1	4.8
2.Katılımcıların kişisel kalitesini yükseltir.	3.9	5
3.Katılanların iş performansını yükseltir.	3.5	4.5
4.Katılanların iş doyumunu yükseltir.	3.4	4.4
5.Örgütte insan ilişkilerinin gelişmesini sağlar.	4.3	4.9
6.İyi bir personel politikası oluşumunu sağlar.	3.9	4.4
7. Kariyer planlamasına olanak sağlar.	3.8	4.6
8.Örgütte verimliliği artırır.	3.9	4.7
9.Katılımcıların Örgütü tanımasına katkıda bulunur.	4.8	4.6

Tablo 4 de yer alan maddelerle ilgili olarak,yapılan analizler sonucunda grup ortalamaları arasında fark vardır.Tablodaki 5,6,7 ve 9. maddeler dışındaki bütün maddelerde, mesleki

eğitime katılanların değerlendirmeleri .05 anlamlılık düzeyinde genel amaçlı eğitime katılanların değerlendirmelerine göre daha yüksektir.

Tablo: 5 Örneklemin Programın Amaç ve İçeriğine İlişkin Görüş ve Tutumları

Değerlendirme Boyutları	Program Türü					
	Genel Amaçlı Eğt.Prg.			Mesleki Eğitim Prg.		
	1*(%)	2*(%)	3*(%)	1*(%)	2*(%)	3*(%)
1. Eğitim Programı yukarıda belirtilen genel amaca uygundur.	96	4		100		
2. Programda yer alan dersler seminerin amacına uygundur.	92	4	4	93.3		6.7
3. Programda yer alan dersler birbirini tamamlayıcı niteliktedir.	80	16	4	86.6	13.4	
4. Programda yer alan derslerin verililiş sırası uygundur.	56	34	10	100		
5. Programda edindiğim bilgi ve beceriler, görevimi daha iyi yürütmeme sağlayacaktır.	86	7	7	93.2	6.8	
6. İçerik gözönüne alındığında seminer süresi yeterlidir.	64	16	20	80	13.3	6.7
7. Program beklentilerime uygundu.	73	20	7	86.9	6.7	6.7

(1*. Katılıyorum, 2*. Kararsızım, 3*. Katılmıyorum)

Tablo5'ten , mesleki eğitim katılımcıları , katıldıkları programı, amaç, içerik , bütünlük ve süre açısından genel amaçlı eğitime katılanlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo:6 Örneklemin Programın Organizasyonuna İlişkin Görüş ve Tutumları

Değerlendirme Boyutları	Program Türü					
	Genel Amaçlı Eğt. Prg.			Mesleki Eğitim Prg.		
	1*(%)	2*(%)	3*(%)	1*(%)	2*(%)	3*(%)
1. Sınıf, ders araç-gereçlerini (tahta, tepegöz, oturma yerleri vs.) karşılama açısından ihtiyaca cevap verir nitelikteydi.	100			100		
2. Katılımcıların program sorumlularıyla iletişim kurması kolaydı.	96	4		100		
3. Katılımcıların eğitim personeli ile iletişim kurması kolaydı.	93	7		93	7	
4. Programın içeriği açısından günlük ders saati sayısı uygundu.	94	6		86	14	
5. Katılımcıların daha önceki bilgi birikimi semineri izlemek için yeterliydi.	74	20	6	100		
6. Eğitim programı organizasyon (çay, servis araçları vs.) yönünden başarılıydı.	80	4	16	100		

(1*. Katılıyorum, 2*. Kararsızım, 3*. Katılmıyorum)

Program organizasyonu her iki grup tarafından da yeterli görülmele birlikte mesleki eğitim katılımcılarının değerlendirmeleri daha yüksek olmuştur.

Program katılımcılarından, ayrıca programlarda görev alan öğretim elemanlarını 5 üzerinden değerlendirmeleri istenilmiştir. Değerlendirme boyutları şunlardır:

-Genel olarak her iki grupta da ders konularının sunumunun anlaşıldığı görülmektedir

-Mesleki eğitim gruplarında öğretim elemanı tarafından derslere katılım sağlanması diğer gruba oranla daha etkin olmuştur.

-Derslerde verilen uygulama/örnek çalışmaları yeterli bulunmuştur.

Değerlendirme sonuçları incelendiğinde her iki grubun da öğretim elemanlarını yeterli bulduğu söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Sonuçlar

1.Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ve ölçeğin madde-toplam puan korelasyonları yüksek bulunmuştur.Aracın güvenilirliği de test edilmiş ve elde edilen sonuçlarla ölçeğin hizmet içi eğitim programını değerlendirmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu saptanmıştır.

2.Yapılan analizler sonucunda, hizmet içi eğitimin bireysel ve örgütsel işlevleri bulunduğu belirlenmiştir.İki grubun, işlevlere katılma dereceleri, maddelere göre farklılık göstermektedir. Genel amaçlı eğitime katılanlar, en yüksek düzeyde” katılımcıların örgütlü tanınmalarına katkıda bulunduğunu”; en düşük düzeyde ise “katılanların iş doyumunu yükselteceğini”belirtmişlerdir. Mesleki eğitime katılanlar ,hizmet içi eğitimin, en yüksek düzeyde “katılımcıların kişisel kalitesini yükselteceğini”, en düşük düzeyde ise “katılanların iş doyum düzeyini yükselteceği ve iyi bir personel politikası oluşturacağını” belirttikleri saptanmıştır.

3. Hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin, örnekleme oluşturan iki grup ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır..Mesleki eğitim katılımcılarının, hizmet içi eğitimi, örgütsel etkililik ve verimliliği sağlama, kişisel kaliteyi ve performansını yükseltme, iş doyumunu sağlama açısından genel amaçlı eğitime katılanlara göre daha işlevsel gördükleri belirlenmiştir.

4.İki grubun, hizmet içi eğitimin örgütte insan ilişkilerini sağlama, iyi bir personel politikası oluşturma, kariyer planlamasına olanak sağlama ve katılımcıların örgütlü tanınmalarına katkıda bulunması işlevlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

5.Her iki programın katılımcıları, program içeriğinin programın belirlenen amacına uygun olduğunu, program süresinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.Ancak, iki grubun görüşlere katılma dereceleri farklıdır. Mesleki eğitime katılanların, diğer gruba göre daha olumlu bir tutum sergiledikleri saptanmıştır.

6.Katılımcılar, programları donanım, odak grubun homojenliği ve organizasyon açısından yeterli buldukları saptanmıştır.

KAYNAKLAR

- ALKAN,C.,D.DERYAKULU VE N. ŞİMŞEK **Eğitim Teknolojisine Giriş: Disiplin, Süreç, Ürün.** Ankara: Önder Matb.Ltd.Şti. 1993.
- ALTINIŞIK, Songül "Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama." **Eğitim Yönetimi**, Yıl:2, Sayı:3, 329-348. 1996.
- ALTINIŞIK, Songül "Hizmet İçi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna Etkisi" **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi** 9-11 Eylül 1998 Cilt II,Konya: 1998- Selçuk Üniversitesi. 1998.
- CANMAN, Doğan **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme.** TODAİE Yayınları No:181, Ankara: Doğan Basımevi. 1979.
- ÇELİK, Sabri "Türkiye Emlak Kredi Bankası Eğitim Merkezindeki Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi." Ank: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 1998.
- ERDOĞMUŞ "İnsan Kaynakları Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması" **3. Verimlilik Kongresi, Bildiriler** 14-16 Mayıs. Ankara:MPM Yayınları,599. 1993.
- GOLDSTEIN, L.Irwin **Training in Organizations** ITP U.S.A 1990.
- KRAIGER, K., J. K. FORD VE E. SALS "Application of Cognitive, Skill-Based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation." **Journal of Applied Psychology**, 78 (2), 311-328. 1990.
- MATHISS R.L. VE J.H. JACKSON **Human Resource Management** (7th Ed.). U.S.A.:West Publishing Corp. 1993.
- MITCHELL, Garry **The Trainer's Handbook** (2nd Ed.) New York:AMACOM 1993.
- Neo, R.A. VE SCHMITT "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model." **Personnel Psychology**, 39,497-523. 1984.
- NILSON, Carolyn
1990 **Training for Nontrainers.** New York:AMACOM
- OSTROFF, Cheri "Training Effectiveness Measures and Scoring Schemes: A Comparison." **Personnel Psychology**, 44, 353-374. 1991.
- ROBBİNS, Stephan P. **Organizational Behavior** (6th Ed.) New Jersey: Prentice-Hall,Inc. 1993.
- ROBBİNS, Stephan P. **Management** (4th Ed.) New Jersey: Prentice-Hall,Inc. 1994.
- SAINT,Avice **Learning at Work: Human Resources and Organizational Development.** Chicago:Nelson-Hall Company. 1974.
- TANNENBAUM, S.I. VE G. YUKL "Training and Development in Work Organizations." **Annual Review of Psychology**, 43,399-441. 1991.
- TUTUM, Cahit **Personel Yönetimi.** TODAİE Yayın no:179, 1979.
- WEXLEY, Kenneth "Personnal Training" **Annual Review of Psychology**, 35,519-551. 1984.