

ÖRGÜTLERDE EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Dr. Songül ALTINIŞIK

Örgütlerde personelin eğilimi, örgütün temel işlevlerinin başında gelmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak için personel gelişimini sürekli kılacak eğilim etkinliklerine yer vermek örgütler için temel zorunluluktur. Örgütlerde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakla olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğilimi "hizmet içi eğilim" olarak tanımlayabiliriz (Tavına/.. 1981. s.4). Örgütlerde hizmet içi eğilimin gerekliliğini şu şekilde vurgulayabiliriz; "Göreve alınan bir kişi için öğrenim ve sınav bir bakıma bilmiş görür. Oysa asıl öğrenme ve sınav yeni başlamıştır. Gerçek okul. yaşamdaki işyeri; gerçek öğrenim, işin gerektirdiği kural ve bilgiler: gerçek sınav ise. iş ve uygulamada gösterilen verim ve buna davalı olarak yönetimin yapmış olduğu değerlendirmedir. Bu sınavı verebilmenin ve iyi değerlendirilbilmenin kuralı ise. hizmet içinde, yani işin başında iş için yetişmek, işin gereği yapılan gelişmeleri izleyip, edinmek ve işe uygulayabilmektir" (Gülseren. 1983. s.34).

Diğer taraftan işe yeni alınan elemanların çoğu genellikle işe başlayabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilere sahiptirler. Çalışmakta olanların ise. örgüte katkıda bulunabilecek düzeye gelebilmeleri için yoğun bir eğitimden geçmeleri gerekir. Ayrıca, çoğunluğunun, performanslarını etkili bir düzeyde tutabilmeleri için en geç mutlaka bir eğitime gereksinimi olacaktır.

Hizmet içi eğitimi, örgüt üyeleri arasında öğrenmeyi hızlandırmak amacıyla örgüt tarafından başlatılan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bir eğilim programının temel amacı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. Ancak, etkili bir eğitim programı aynı zamanda işgörenin kişisel hedeflerini de büyük ölçüde karşılayabilmelidir (Chruden. Sherman. 1984. s. 185).

Örgütlerde eğitim programları çoğunlukla geleneksel yaklaşımlarla hazırlanır ve kavramsal bilgileri içerir. Ancak, başarılı eğilim programları örgüt ve çevrenin gerçek sorunlarının çözümüne dönük olarak hazırlanmış programlardır. Bunun gerçekleştirilmesi için personelin eğitim

ihtiyaçlarının saptanmasına ilişkin araştırmaların yapılması temci bir zorunluluktur. Bir çok örgütte eğitimle giderilmesi gereken sorunların en tipik olanları şunlardır: Problem çözme, zaman yönetimi, çalışanların güdülenmesi, iletişim, insan ilişkileri, iş değeri, disiplin, verimlilik vb. Bu sorunlardan hangilerinin örgütün etkililiğini engellediği ve sorunların nasıl çözülebileceği yapılacak araştırmalarla saptanabilir. Örgütlerde varolan sorunları saptamaya yönelik bu tür araştırmalara eylem araştırmaları (action research) denir. Araştırma sonuçlarından elde edilen crilcrdcn yola çıkılarak sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilir ve bu önerilerin en önemli bölümünü eğitim programları oluşturulur (Novvsrom ve Kcilh. 1989. s.309). Diğer yandan, eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına yönelik bir araştırma değildir. Eğilim ihtiyacı, herhangi bir işle çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilebilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğilim çalışmasının ilk maddesini oluşturmaktadır. Bu nedenle planlamanın /orunlu bir aşamasıdır. Bu aşama gerekliliği gibi aşılmadan diğer aşamalara geçilememekte veya hatalı, eksik geçiş yapılmış olmaktadır (Kalkandlcnc. 1907. s. 17).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, ancak, varoluş amaçlarını yerine getirebildikleri ölçüde olanaklıdır. Örgüt, bulunduğu sistemin bir parçası ve kendisi de bir sistem olarak bulunduğu sistemle etkileşim içinde olmak durumundadır.

Örgütlerde, değişimi yakalamanın bir aşaması, yapısal boyutta yapılacak değişikliklerle sağlanabilir. Ancak, örgütleri oluşturan unsurlardan "insan". "işgörcn" ya da "birey" boyutu, ayrıcalık, özen, sabır, dikkat ve titizlik gerektirmektedir. Bu açıdan örgüt yapısında yapılacak değişikliklerin gerekli ama yeterli olabileceğini ileri sürmek mümkün olmayabilir.

Örgütün etkililiği, verimliliği, onu oluşturan birey boyutunun niteliğinin örgüte uygunluğu, örgüte **uyumu**, verimliliği ve istekliliği ile sağlanabilir. Bu durumu sağlamanın en etkili yollarından biri "cğitim"dir.

Türki Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB). 1970 yılında çıkan 1211 sayılı TCMB Yasası ile özetle "banknot ihraç etmek, ulusal paranın değerini korumak, para ve kredi politikasını yönetmek vb." işlevleri yerine getirmekle görev ve yetkilendirilmiştir.

19S()'li yıllarda Türkiye'de ekonomik açıdan önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişim, ülkede mali sistemde yer alan. rol oynayan bir örgüt olarak TCMB'yi de etkilemiştir. Üstelik scllrcl bağlamda, yaşanan hızlı teknolojik değişim vc kullanılan araçların çeşitliliği de Banka'nın etkilenme derecesini daha da artırmaktadır.

Banka'nın. gerek uluslararası ilişkileri gerek ülkede oluşan değişikliklerden etkilenmesi çerçevesinde, işlevlerini verine getirebilmesi açısından, örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Ancak, bu yapısal değişikliklerin, örgütün sistemle bütünleşmesini saptamadaki yeterliliği tartışılabilir.

TCMB. sistemde süregelen değişiklikleri yakalamak açısından eğitimin rolünü göz önüne alarak personelinin eğilimine büyük önem vermektedir. Bu önem doğrultusunda. TCMB'de eğilim ihtiyaçının belirlenmesi amacıyla bir Araştırma yapılmıştır (Altımşık (Koordinatör). Kale. Alalay. Altuncu. Bayır. 1995). Araştırmaya ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

ARAŐTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

TC Merkez Bankası'nda personelin eğitim ihtiyaçının belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma 4 bölümden oluşmaktadır: Giriş. Yöntem. Bulgular. Sonuç ve neriler. Araştırma ile. Banka'daki hizmetlerin daha etkili bir biçimde yürütülebilmesini sağlamak /.crc personele bilgi ve beceri ka/.andınnava yönelik olarak Eğitim Müdürlüğü'nce sunulacak hizmetiçi eğilim programlarının tür vc içeriklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Banka'nın "ana" vc "destek" hizmet birimlerini kapsayan araştırmada cevaplandırılması islenen sorular şunlardır:

- Banka personelinin genel olarak istediği eğilim programları nelerdir?
- Banka personelinin unvanlara göre istediği eğitim programları nelerdir?'
- Banka'da birimlere göre islenen eğitim programları nelerdir?
- Banka personelinin öğrenim durumları ile istedikleri eğilim programları arasında fark var mıdır?'
- Banka personelinin nitelikleri ile istedikleri eğitim programları arasında farklılıklar var mıdır?

Yöntem

Banka'nın birimleri "İdare Merkezi". "şubeler" vc "Banknot Matbaası şubesi" olmak üzere 3 ana gnıpta toplanmıştır. Araştırmının evrenini.

.•munşik

Eylül 1995 sonu itibariyle İdare Mçrkç/.i birimlerinde **23 78**. Banknot Matbaası Şubesi'nde **760**. diğer şubelerde **3883** olmak üzere toplam **7021** personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan tüm personel verine bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırma için bilgi toplama araçları geliştirilmiş ve anket formları "örneklem" grubuna uygulanarak gerekli bilgi toplanmıştır. Örneklemi oluşturan İdare Mçrkç/.i ve Şubelerde çalışan personel sayılarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir:

Birimler	Mevcut Pers . Sayısı	Örneklem Sayısı
İdare Merkezi	2378	335
Ankara Şubesi	622	93
Bank.Mat.Subesi	760	56
TOPLAM	3760	484

Araştırmada **3** grupta (Yönetenler. Yönetilenler. Uzmanlar) ele alınan Banka personeli için **2** ayrı anket formu geliştirilmiştir. Bunlar:

1. Yönetici Anketi, ve

2. Diğer Grup Anketidir.

Anketin kapsadığı personel ise şöyledir:

1- Yöneticiler

a) İdare Mçrkç/.i'nde müdür yardımcısı ve üstü unvanlar

b) Şubelerde kısım amiri ve üstü unvanlar

2- Diğerleri

a) İdare Mçrkç/.i'nde kısım amiri ve altı unvanlar

b) Şubelerde şef ve altı unvanlar

e) İdare Mçrkç/.i ve Şubelerdeki uzman grubundakiler.

Araştırmada, sunulabilecek olası eğitim programları: "Ekonomi". "Hukuk". "Muhasebe". "Bilgisayar". "Yönelim". "Yazışma ve Sunuş Teknikleri". "Yabancı Dil" ve "Diğer Konular" olmak üzere **8** ana başlık altında toplanmıştır. Her başlık altında değişik sayıda konular verilmiştir.

BULGULAR

Birimlere göre (İdare Mçrkç/.i Birimleri. Şubeler vc Banknol Matbaası Şubesi) istenilen programlar aşağıda belirtilen 3 grup altında toplanmıştır. Araştırma ile ayrıca personelin nitelikleri (öğrenim, uman) ile istenilen konular arasında varsa farklılığın anlamlılığı test edilmiştir.

Araştırmada 3 grupta yapılarak: birinci grupta yöneticilerin tüm konulara ilişkin olarak kendileri için öngördükleri konuların öncelikli ilk üç sıralaması (Tablo 1/Grafik 1). ikinci grupta diğer grubun kendileri için tüm konulara ilişkin öncelikli ilk üç sıralaması (Tablo 2/Grafik 2). vc üçüncü grupta yöneticilerin diğer grup için tüm konulara ilişkin öncelikli ilk üç sıralaması (Tablo 3/Grafik 3) gösterilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda varılan en önemli sonuçlar şunlardır:

- Banka personelinin, araştırma ile öneriden "Ekonomi". "Hukuk". "Muhasebe". "Bilgisayar". "Yönetim". "Yazışma vc Sunuş Teknikleri". "Yabancı Dil" vc "Diğer Konular" konularının tümüne ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir. Ancak bu konuların islenilme sırasında farklılıklar bulunmaktadırlar.
- Banka personelinin unvanlarına göre bu konuların isleme sıralamasında da farklılık saptanmıştır.
- Bankanın temel işlevlerine yönelik "Ekonomi". "Hukuk" vc "Muhasebe" ana başlığı altında yer alan konular yerine "Yazışma vc Sunuş Teknikleri" ile "Yabancı Dil" vc "Yönetim" konularının gerek yöneticiler gerek diğer grup tarafından öncelikli olarak istendiği görülmektedir.

Birimlerin S ana başlık altında yer alan konulardan "Yazışma ve Sunuş Teknikleri" ile "Yabancı Dil" konuları dışında kalan diğer 6 konudan öncelikli olarak katılmak istedikleri programlar Ek.G'da belirtilmiştir.

Öneriler

Araştırma ile Banka'daki işlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesi açısından, personelin çeşitli konularda eğitime ihtiyaç duyduğu

belirlenmiştir. Saplanan konulara duyulan ihtiyaçlar, genellikle birimlerin işlevleri ile önemli ölçüde ilişkilidir. Ancak, unvan ve birim farkı olmaksızın tüm banka personelinin katılmak istediği eğitim programları olduğu da gözlemlenmiştir. Buna göre, genel değerlendirmeler çerçevesinde geliştirilen öneriler şunlardır.

- "Ekonomi". "Muhasebe" ve "Hukuk" konularının yanısıra, hemen hemen tüm birimler ve gruplar tarafından öncelikli olarak islenmesi dikkate alınarak "Yazışma ve Sunuş Teknikleri". "Yabancı Dil" ve "Yönelim" konularına ilişkin ivedi olarak eğitim programlarının düzenlenmesi.
- Maliyet ve etkililik açısından gerekli görülen eğitim programlarının Bankamız tarafından düzenlenmesi.
- Banka personelinin çoğunluğunun Ankara'da olması nedeniyle eğitim programlarının özellikle Ankara'da düzenlenmesi; ancak, programlara katılacak Şube personelinin sayısı dikkate alınarak gerekli durumlarda İstanbul, İzmir gibi merkezlerde de düzenlenmesi.
- Mevzuat ağırlıklı çalışmalar nedeniyle özellikle "Ekonomi". "Muhasebe" ve "Hukuk" başlığı altında yer alan konular için daha çok kuramsal içerikli programlar düzenlenmesi.
- Maliyet ve etkililik açısından, az sayıdaki mimar, mühendis, doktor, hemşire vb. unvanlarda çalışan personel için Banka dışı programlara katılmalarının sağlanması.
- İdare Merkezi ve Şubelerde hemen hemen her unvanda personelin yabancı dil eğilimine yoğun ihtiyacı olduğu saplandığından, bu alanda teknolojik gelişmeler kullanılarak (CD-ROM gibi) kısa süreli ve küçük gruplar halinde programlar düzenlenmesi.
- Eğilim programlarının öncelikli olarak "birimler" veya "unvanlar" bazında düzenlenmesi: bu bağlamda:
 - * Birkaç farklı görüşün bir arada tartışılmasını ve çözüm önerileri üretilmesini gerekli kılan konular için "paneller" düzenlenmesi.
 - * Avrupa Birliği, Gümrük Birliği, küreselleşme gibi güncel konularda dinleyiciye daha çok bilgi aktarmaya yönelik olarak "konferanslar" düzenlenmesi.
 - * Sekreterlik hizmeti veren personele "sekreterlik eğitimi" düzenlenmesi.

- * Yardımcı hizmetli sınıfında çalışan ilgili personel için uygun eğitim programları düzenlenmesi.
- Araştırmada birim ve üman farkı olmaksızın personelin tümünün ihtiyaç duyduğu konular için eğilim programları önerileri şunlardır:
 - * "Bilgisayar" başlığı altında yer alan bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik konular için küçük grupları kapsayan "kurslar" düzenlenmesi.
 - * "Yazım Kuralları ve Sunuş Teknikleri" konularında olabildiğince özel programlar düzenlenmesi, ancak zorunlu durumlarda ya da programın hızlı bir şekilde Banka'nın büyük kesimine uygulanabilmesi için gerektiğinde birim ve üman açısından "karma programlar" düzenlenmesi.
 - * "Yönelim İlkeleri ve İnsan İlişkileri" gibi bilgi aktarmaya dönük ancak tartışma, fikir alışverişi ve grup çalışması gerektiren konular için "seminerler" düzenlenmesi.

KAYNAKÇA

- ALTINŞİK. Dr.Songül. Kale N.. Atalay D.. Altuncu Z.. Onat Bayır G.. "TCMB'de Eğilim İhtiyacının Belirlenmesi". Ankara. 1995.
- CHRUDEN. Herbert J.. SHERMAN. Arthur W. Manamın» Human Resources . South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio: 1984.
- GÜLSEREN. Mehmet. "Hizmet İçinde Kendi Kendisini Yetiştirme Zorunluğu". Çağdaş Eğitim Dergisi. Yıl 8; Sayı 75. 1983.
- KALKANDELEN. Hayrettin. "Eğitim İhtiyaçları Teshilinin Eğilimdeki Yeri ve Önemi" Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri. Raporlar. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi. Yayın No: 24. Ankara. 1968.
- NEWSTROM. John W. ve KEITH Davis. Human Behavior at Work. McGraw Hill. New York. 1989.
- TAYMAZ. Haydar. İçerik Eğitimi. Sevinç Matbaası. Ankara. 1981.

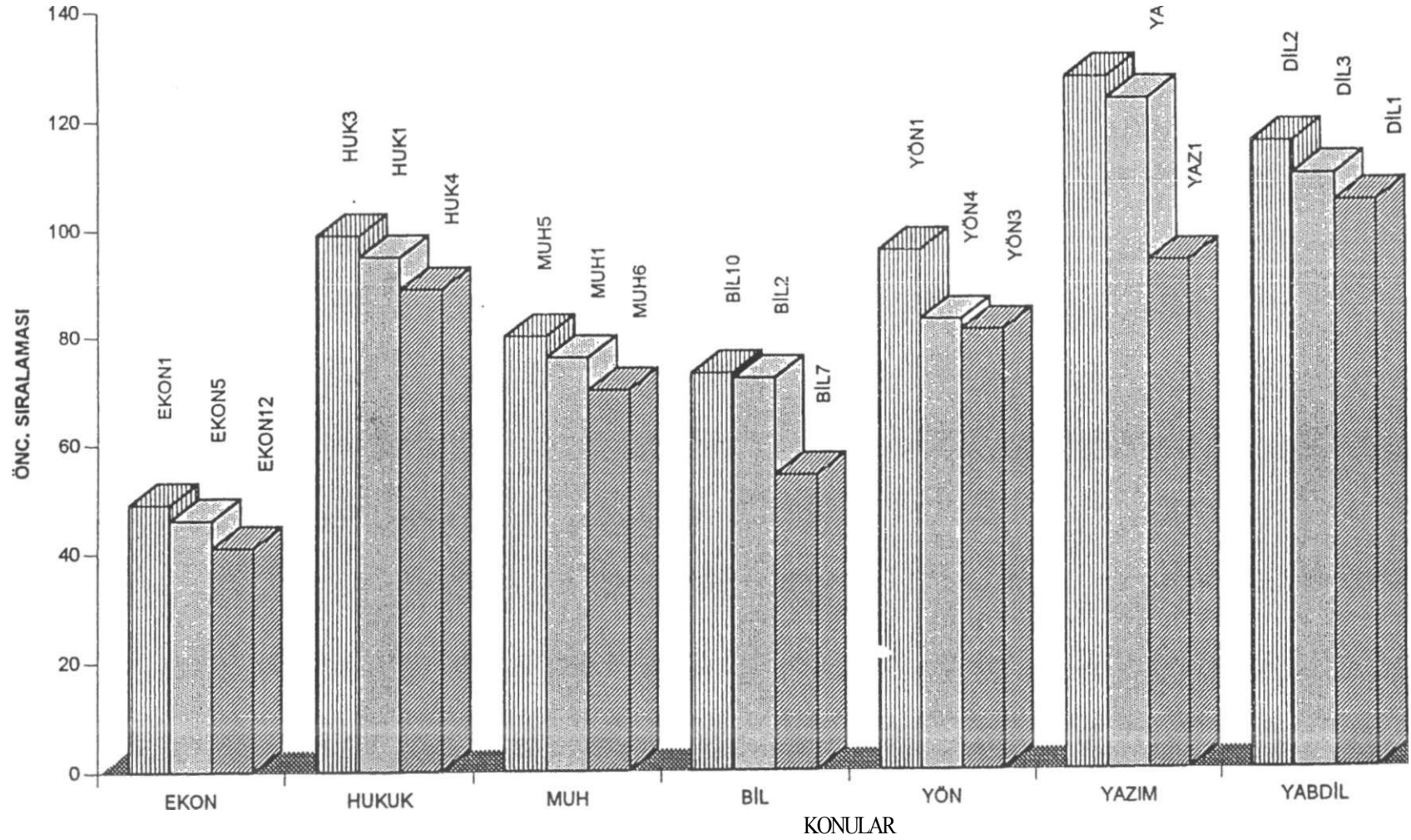
EK.-1
TABLO-1

YÖNETİCİLERİN KENDİLERİ İÇİN TÜM KONULARA İLİŞKİN
ÖNCELİKLİ İLK ÜÇ SIRALAMASI

KONU BAŞLIĞI	ÖNCELİKLİ KONULAR	İSTENME SAYISI
EKONOMİ	Uluslararası Bankacılık Uygulama ve Yöntemleri (EKON 1)	49
	Türk Bankacılık Sistemi ve AB (EKON-5)	46
	Para Politikaları (EKON 12)	41
HUKUK	Bankalar Kanunu (HUKUK 3)	99
	TCMB Kanunu (HUKUK 1)	95
	Kıymetli Evrak Hukuku (HUKUK 4)	89
MUHASEBE	TCMB Bilançosu (MUH 5)	80
	Genel Muhasebe (MUH I)	70
	Banka Muhasebesi (MUH 6)	70
BİLGİSAYAR	TCMB Bilgisayar Uygulamaları (BİL 10)	73
	VVINDOVVS (BİL 2)	72
	İnternet Tanıtım Programı (BİL 7)	54
YÖNETİM	Yönetim İlkeleri (YÖN 1)	90
	Performans Yönelimi (YÖN 4)	83
	İnsan Kaynakları Yönetimi (YÖN 3)	81
YAZIŞMA VE SUNUŞ TEKNİKLERİ	Rapor Hazırlama (YAZIM 3)	128
	Sunuş Teknikleri (YAZIM 2)	124
	Yazım Kuralları (YAZIM 1)	94
YABANCI DİL	Mesleki İngilizce (YABDİL 2)	116
	Konuşma (YABDİL 3)	110
	Genel İngilizce (YABDİL 1)	105
DİĞER KONULAR	Dosyalama-Arşiv ve Şifreleme (DİĞER 4)	70
	Alım-Salım Mevzuatı (DİĞER 5)	48
	Koruma ve Güvenlik Hizmetleri (DİĞER 2)	46

GRAFİK 1

YÖNETİCİLERİN KENDİLERİ İÇİN TÜM KONULARA İLİŞKİN ÖNCELİKLİ İLK ÜÇ SIRALAMASI



E1.SIRA

Ü2.SIRA

03.SIRA

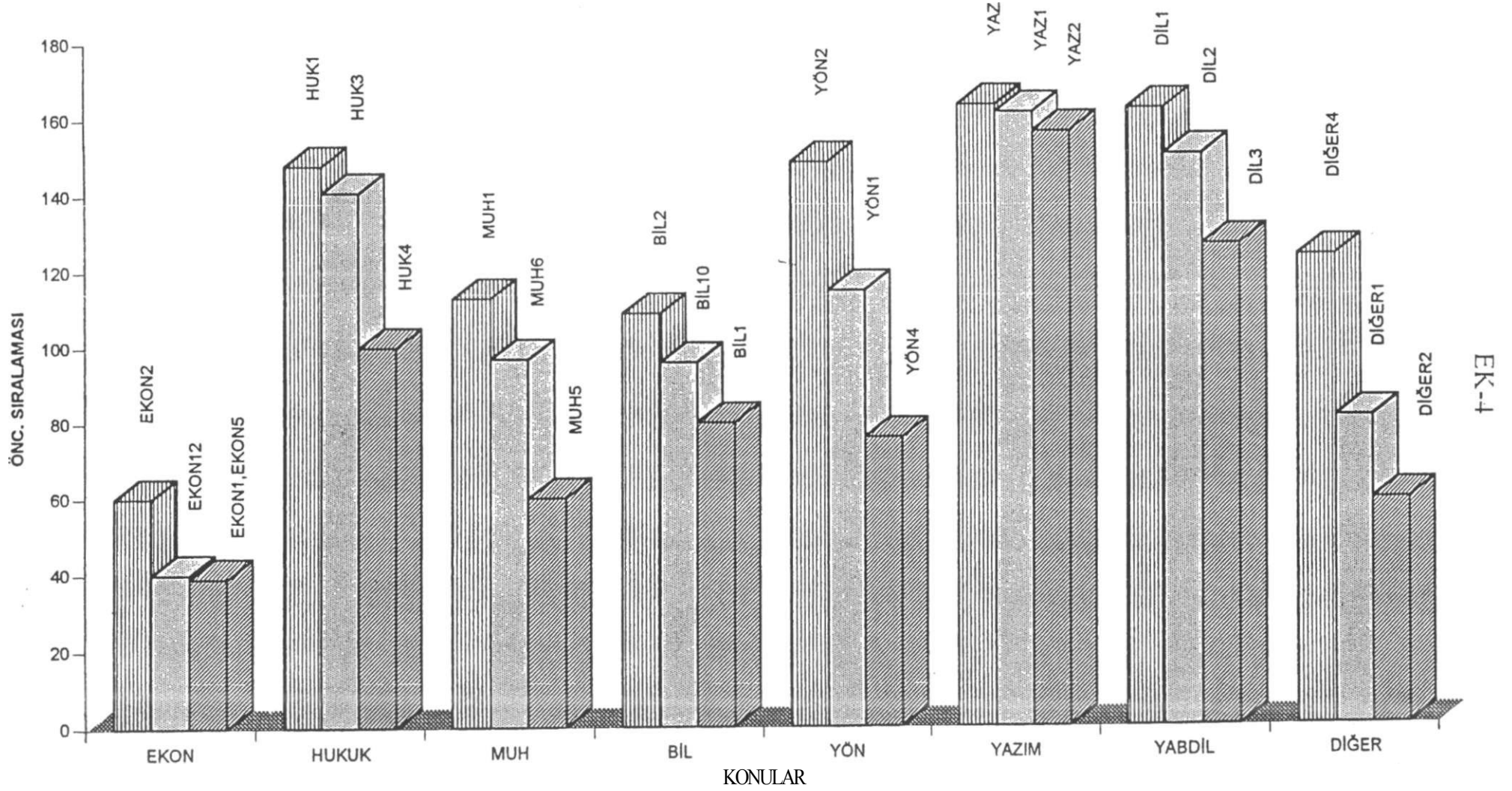
EK-3
TABLO-2

DİĞER GRUBUN KENDİLERİ İÇİN TÜM KONULARA İLİŞKİN
ÖNCELİKLİ İLK ÜÇ SIRALAMASI

KONU BAŞLIĞI	ÖNCELİKLİ KONULAR	İSTENME SAYISI
EKONOMİ	Bankaların İşlevleri (EKON-2)	60
	Para Politikası (EKON 12)	40
	Uluslararası Bankacılık (EKON 1)	39
	Türk Bankacılık Sistemi (EKON 5)	39
HUKUK	TCMB Kanunu (HUKUK 1)	148
	Bankalar Kanunu (HUKUK 3)	141
	Kıymetli Evrak Hukuku (HUKUK 4)	100
MUHASEBE	Genel Muhasebe (MUH 1)	113
	Banka Muhasebesi (MUH 6)	97
	TCMB Bilançosu (MUH 5)	60
BİLGİSAYAR	VVINDOVVS (BİL 2)	109
	TCMB Bilgisayar Uygulamaları (BİL 10)	96
	EXCEL (BİL 1)	50
YÖNETİM	İnsan İlişkileri (YÖN 2)	149
	Yönetim İlkeleri (YÖN 1)	115
	Performans Yönelimi (YÖN 4)	70
YAZIŞMA VE SUNUŞ TEKNİKLERİ	Rapor Hazırlama (YAZIM 3)	164
	Yazını Kuralları (YAZIM 1)	162
	Sunuş Teknikleri (YAZIM 2)	157
YABANCI DİL	Genel İngilizce (YABDİL 1)	163
	Mesleki İngilizce (YABDİL 2)	151
	Konuşma (YABDİL 3)	127
DİĞER KONULAR	Dosyalama-Arşiv ve Şifreleme (DİĞER 4)	124
	Banknot Basımı. İnceleme ve Muhafazası (DİĞER 1)	81
	Konuna ve Güvenlik Hizmetleri (DİĞER 2)	

GRAFİK 2

DİĞER GRUBUN KENDİLERİ İÇİN TÜM KONULARA İLİŞKİN ÖNCELİKLİ İLK ÜÇ SIRALAMASI



EI 1.SIRA FJ2.SIRA 03.SIRA

EKo
TABLO-3

YÖNETİCİLERİN DİĞER GRUP İÇİN TÜM KONULARA
İLİŞKİN ÖNCELİKLİ İLK ÜÇ SIRALAMASI

KONU BAŞLIĞI	ÖNCELİKLİ KONULAR	İSTENME SAYISI
EKONOMİ	Bankaların İşlevleri (EKON-2)	270
	Uluslararası Bankacılık Uygulama ve Yöntemleri (EKON 1)	209
	Türk Bankacılık Sistemi (EKON 5)	200
HUKUK	TCMB Kanunu (HUKUK 1)	510
	Bankalar Kanunu (HUKUK 3)	469
	Kıymetli Evrak Hukuku (HUKUK 4)	360
MUHASEBE	Genel Muhasebe (MUH 1)	443
	Banka Muhasebesi (MUH 6)	358
	TCMB Bilançosu (MUH 5)	293
BİLGİSAYAR	WINDOWS (BİL 2)	454
	EXCEL (BİL 1)	359
	YVINYVORD (BİL 3)	325
YÖNETİM	İnsan İlişkileri (YÖN 2)	466
	Zaman Yönetimi (YÖN 7)	359
	Yönetim İlkeleri (YÖN 1)	325
YAZIŞMA VE SUNUŞ TEKNİKLERİ	Rapor Hazırlama (YAZIM 3)	630
	Yazım Kuralları (YAZIM 1)	576
	Sunuş Teknikleri (YAZIM 2)	558
YABANCI DİL	Mesleki İngilizce (YABDİL 2)	516
	Genel İngilizce (YABDİL 1)	507
	Bilgisayar Kullanımı İçin İngilizce (YABDİL 4)	428
DİĞER KONULAR	Dosyalama-Arşiv ve Şifreleme (DİĞER 4)	398
	Alım-Salım Mevzuatı (DİĞER 5)	216
	Konuna ve Güvenlik Hizmetleri (DİĞER 2)	195

GRAFİK 3

YÖNETİCİLERİN DİĞER GRUP İÇİN TÜM KONULARA İLİŞKİN ÖNCelikli İLK ÜÇ SIRALAMASI

