



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGISI: MOĞOLİSTAN'DA BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Bat-Ulzii BAYARMAGNAI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2014

HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGISI: MOĞOLİSTAN'DA BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Bat-Ulzii BAYARMAGNAI

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2014

KABUL VE ONAY

Bat-Ulzii BAYARMAGNAI tarafından hazırlanan ‘‘Hizmet içi Eğitim algısı: Moğolistan’da bir işletme rneği’’ başlıklı bu çalışma, 22.05.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra GÜNEY

Doç. Dr. M. Kemal ÖKTEM

Doç. Dr. Mustafa KILIÇ

Yrd. Doç. Dr. Öznur AZIZOğLU

Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

22.05.2014

Bat-Ulzii BAYARMAGNAI

TEŞEKKÜR

Tez danıőmanım olmayı kabul eden, bu sűreç içerisinde engin bilgi birikimini ve tecrűbelerini benden esirgemeyen Sayın Hocam Dr. Eren Miski AYDIN'a gűsterdiđi sonsuz sabır, hoőgűrű ve vermiő olduđu maddi manevi destekten dolayı minnettar olduđumu belirtmek isterim.

Tűrkiye'deki Eđitim hayatım boyunca yanımda olan ve benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çok deđerli hocalarım, Sayın Yrd.Doç.Dr.Ųznur AŐAN AZİZOĐLU'na ve Prof. Dr. Semra GŲNEY'e en içten teőekkűrlerimi sunarım.

Tezimi yazma aőamasında, hoőgűrűsű ve űzűm űnerileri ile desteklerini her zaman hissettiđim ve fikirlerine gűvendiđim çok deđerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Mahmut ARSLAN, Sayın Doç. Dr. Mustafa KILIÇ ve Sayın Doç. Dr. M. Kemal ŲKTEM'e en içten teőekkűrlerimi sunarım.

Ayrıca Tűrk Devletine ve halkına, benim burada okumam için fırsat tanıyan herkese sonsuz minnettar olduđumu belirtmek isterim.

Tűm hayatım boyunca bana maddi manevi her tűrlű desteđi sađlayan, en umutsuz anlarımda bile beni yűreklendiren, eđitim hayatım boyunca beni hep daha iyiye ulaőmam için teővik eden, her zaman yanımda olduklarını bildiđim sevgili annem Tungalag JİGJİD'e, kardeőlerime ve Ariunsanaa MUNKHBAT'a en içten sayđı, sevgi ve hűrmetlerimi iletirim.

Bat-Ulzii BAYARMAGNAİ

Özet

Bat-Ulzii BAYARMAGNAI, *Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğolistan'da Bir İşletme Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2014.

Çalışmanın temel amacı, Moğolistan'da telekomünikasyon işletmesinde çalışanların hizmet içi eğitim algısını ve bu konuda mevcut durumu nitel araştırma yöntemiyle belirlemektir.

Moğolistan gelişmekte olan bir ülke olduğu için eğitime büyük önem vermektedir. Hizmet içi eğitim iş gören üzerinde olumlu değişiklikler yapmakta ve örgütün temel dokusunu değiştirebilmektedir. Bu nedenle eğitim faaliyetleri önemli bir etkiye sahiptir.

Moğolistan'da işletmeler üzerinde hizmet içi eğitimin iş görenler tarafından nasıl algılandığına dair detaylı bir çalışmanın yapılmamış olması literatürde önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın, Moğolistan'daki hizmet içi eğitim uygulamalarına dair algılamaların nitel araştırma yöntemiyle belirlenmesinin ileride Moğolistan'da hizmet içi eğitim faaliyetlerini kullanan işletmelerin eksikliklerinin giderilmesinde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Sosyal olguları bağlı buldukları çevre içinde araştırıp, anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Verinin toplanmasında sosyal gerçekliği nitel yöntemlerin daha iyi yansıtacağı düşünülmüştür. Çünkü nicel anket yöntemlerinin uygulanması söz konusu olsa idi önemli ölçüde Hawthorne etkisiyle karşılaşılabilecekti. Bu durumu önlemek amacıyla katılımcılarda daha yüksek düzeyde güven oluşturacak görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Bu bağlamda “Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğolistan'da Bir İşletme Örneği” başlıklı tez çalışmasında algılara ve sürece ilişkin değerlendirme ile ilgili veri toplandı için nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun bulunmuştur.

Çalışmanın evrenini Moğolistan'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Unitel Grup adlı işletme oluşturmaktadır. Bu işletmede 250'si beyaz yakalı olmak üzere toplam 824 kişi çalışmaktadır. Örneklem olarak hizmet içi eğitim algısını ve değerlendirmesini daha iyi yapacağı düşünülen hepsi üniversite mezunu olan beyaz yakalılar seçilmiştir. Çalışmada, önceden belirlenmiş kapalı uçlu sorular sorulmuştur.

Bu amaçla araştırmaya zu yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları üç grup olarak tasarlanmıştır. Sorular hazırlanırken çalışmanın ilk bölümündeki literatür taraması sonucu ortaya konan teorik bilgi temel alınmıştır. Bununla birlikte konu ile ilgili daha önceki araştırmalar ve tezler incelenmiştir. Yapılandırılmış sorular 3 gruptan ve toplam 23 sorudan oluşmaktadır.

Anahtar kelimeler: Hizmet içi eēitim, hizmet içi eēitim algısı.

Abstract

Bat-ulzii BAYARMAGNAI, *The Perception of In-Service Training: Mongolian Business Case*, Thesis of Master, Ankara 2014.

The main purpose of this study is to survey the current trends of in-service training in the Mongolian telecommunications sector and to determine the perceptions thereto using qualitative research methods.

As Mongolia is a developing country, the country places great importance on education. Therefore, in-service or on-the-job training will bring about positive changes in the organization in terms of its capacity building efforts.

The lack of study on the perception of in-service training in Mongolian businesses by those working in the sectors is a major weakness in our literature. In this context, the study to determine the perception of in-service training applications by using qualitative research methods will be expected to make significant contributions to the development of in-service training in businesses.

The outcome of this research depends on social phenomena and their surroundings that the research approach seeks to understand. The research uses a qualitative research method, as it is believed that social reality is better reflected through qualitative analysis of the collection of data. When quantitative survey methods are used, Hawthorne effect occurs. In order to prevent this situation, interviews with highly trusted participants are preferred. In this context, as *The Perception of in-service training: Mongolian business case* collects data related to the perception and the evaluation of the process, the qualitative research methods were approved to be more suitable for the purpose of this research.

Unitel Group Operating in the telecommunications sector in Mongolia was chosen as the target population of this study. The group has 824 employees, 250 of which are considered white-collar employees with graduate degrees. These white-collar employees are chosen as a sample for this study, as they are expected to provide better perception and evaluation of in-service trainings.

In this study, for the purpose of asking predetermined and close-ended questions, specific form for a structured interview was prepared. Interview questions were prepared in three separate sections and comprise of 23 questions. Theoretical knowledge gained from reviewing the literature mentioned in the first part of this study served as a basis for preparing the interview questions. Additionally, previous studies related to the research topics were examined.

Key words : In service training, perception of in-service training.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	
BİLDİRİM	
TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
PAY DİYAGRAMLAR DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	X

1. BÖLÜM HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

1.1. HİZMET.....	1
1.1.1. Hizmetin Tanımı.....	1
1.1.2. Hizmetin Özellikleri.....	2
1.1.3. Hizmetin ve Malın Birbirinden Ayrılan Özellikler.....	4
1.1.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	7
1.2. EĞİTİM.....	10
1.2.1. Eğitimin Tanımı.....	11
1.2.2. Eğitimin Amaçları.....	13
1.2.3. Eğitimin Yararları.....	16
1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	17
1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	18
1.3.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler.....	20
1.3.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri.....	21
1.3.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	22
1.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	24
1.3.6. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	26
1.3.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	27
1.3.8. Hizmet İçi Eğitimde İlkeler.....	29
1.3.9. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	30
1.3.10. Hizmet İçi Eğitim Uygulaması.....	35
1.3.10.1 Yetiştirilecek personel seçimi.....	36
1.3.10.2 Öğretici personel seçimi.....	36

1.3.10.3 Uygun yer ve ortam sağlanması.....	38
1.3.11. Hizmet İçi Eğitimin Yöntemleri.....	38
1.3.11.1. İş Başında Sistemli Gözetim.....	40
1.3.11.2. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon).....	40
1.3.11.3. Düz anlatım Yöntemi (Taktir).....	41
1.3.11.4. Panel.....	41
1.3.11.5.Seminer.....	41
1.3.11.6. Komiteler.....	42
1.3.11.7. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training).....	42
1.3.11.8. Örnek Olay (Case Method).....	42
1.3.11.9. Rol Oynama Yöntemi (Role Playing).....	42
1.3.11.10. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Training).....	43
1.3.11.11. İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi (Job Instruction Training).....	43
1.3.12. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirilmesi	
1.3.12.1. Anlam ve Amacı.....	44
1.3.12.2. Değerlendirme Yöntemleri.....	44
1.3.12.2.1. Eğitime Katılanların Görüşlerini Alma Yöntemi.....	44
1.3.12.2.2. Eğitime Katılanlardaki Değişiklikleri Ölçme Yöntemi.....	45

2. BÖLÜM HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	47
2.2. Araştırmanın kapsamı ve kısıtları.....	48
2.3. Araştırma yöntemi.....	49
2.3.1. Evren ve örneklem	50
2.3.2. Veri toplama aracı.....	50
2.3.3. Veri analiz yöntemi.....	51
2.4. Araştırma bulguları.....	51
2.4.1. Birinci grup görüşme sorularına ilişkin bulgular.....	51

2.4.2. İkinci grup görüşme sorularına ilişkin bulgular.....	55
2.4.3. Üçüncü grup görüşme sorularına ilişkin bulgular.....	61
2.5. Sonuç ve öneriler.....	66
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	80

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Hizmetin sınıflandırılması.....	8
Tablo 2. Eğitimin yararları.....	16
Tablo 3. Hizmet içi eğitimin faaliyetleri	22
Tablo 4. Hizmet içi eğitim faydaları.....	27

PAY DİYAGRAMLAR DİZİNİ

Pay Diyagram 1. Örneklemin Cinsiyete Göre dağılımı.....	51
Pay Diyagram 2. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	52
Pay Diyagram 3. Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı.....	53
Pay Diyagram 4. Örneklemin Mevcut Görevlerinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı.....	53
Pay Diyagram 5. Örneklemin Çalıştığı Departmanlarına Göre Dağılımı.....	54
Pay Diyagram 6. Örneklemin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	54
Pay Diyagram 7. Örneklemin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadığına Göre Dağılımı.....	55
Pay Diyagram 8. Örneklemin Hangi Durumlardan Dolayı Eğitim Etkinlikleri Düzenlendiğine Dair Algısına Göre Dağılımı.....	56
Pay Diyagram 9. Örneklemin Hangi Amaçla Hizmet İçi Eğitim Verildiğine Dair Algısına Göre Dağılımı.....	56
Pay Diyagram 10. Örneklemin Verilen Eğitimi Kimin Verdiğine ve Nerede Gerçekleştirildiğine Dair Algısına Göre Dağılımı.....	57
Pay Diyagram 11. Örneklemin Eğitim İhtiyaçlarının Nasıl Belirlendiğine Dair Algısına Göre Dağılımı.....	58
Pay Diyagram 12. Örneklemin Eğitimlerde Hangi Yöntem Kullanıldığına Dair Algısına Göre Dağılımı.....	58

Pay Diyagram 13. Örneklemin Verilen Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilip Değerlendirilmediğine Dair Algısına Göre Dağılımı.....	59
Pay Diyagram 14. Örneklemin Değerlendirme Yapıldığında Hangi Yöntemlerin Kullanıldığına Dair Algısına Göre Dağılımı.....	60
Pay Diyagram 15. Örneklemin Değerlendirme Sonucunun Paylaşıp Paylaşılmadığına Dair Algısına Göre Dağılımı.....	60
Pay Diyagram 16. Eğitimin Çalışanların Beklentilerini Karşılıyıp Karşılımadığına Göre Dağılım.....	61
Pay Diyagram 17. Eğitim Süresi Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı.....	62
Pay Diyagram 18. Eğitmenin Konuya Hakimiyeti Konusunda Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı.....	62
Pay Diyagram 19. Eğitmenin Eğitim Becerisi Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı.....	63
Pay Diyagram 20. Eğitmenin Soruları Yanıtlayabilme Becerisi Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı.....	63
Pay Diyagram 21. Uygulamaların Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı.....	64
Pay Diyagram 22. Verilen Eğitimden Genel Olarak Memnuniyet Konusunda Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı.....	64
Pay Diyagram 23. Verilen Eğitimin İçeriği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı.....	65

GİRİŞ

Global rekabet ortamında, uluslar, işletmeler ve bireyler yeni çekişme şartlarına adapte olabilmek stratejik bir önlem haline gelmektedir. 21. yüzyılın işletmeler için üstün nitelikli insan kaynağına ve gelişmeye uygun işletme sistem yapısına sahip olmak başarıyı elde edebilmek adına kaçınılmaz zorunluktur.

Bireyler açısından ise, daha iyi bir eğitim ve yeni teknolojilerin egemen olduğu iş ortamında ayakta kalabilmek için daha iyi kariyer planlaması, beyin gücüne dayalı yeni iş piyasalarında yer alabilmenin vazgeçilmez şartı olarak öne çıkmaktadır. Artık bir örgütün sadece yetenekli, bilgili ve gelişmeye açık insan kaynaklarına sahip olması örgütsel gelişme için tek başına yeterli olmamakta, bununla birlikte insan sermayesinin gelişmesine imkan verecek örgütsel yapının da mevcut olması gerekmektedir (Yüksel, 2007:200).

Nitelikli çalışanların gelişmesine engel olmayacak, aksine onların gelişme yönünde önüne açacak kurumsal yapılara ihtiyaç vardır. Çünkü yaşamakta olduğumuz büyük değişimlere kolayca adapte olabilmek, hatta değişimi yönlendirip yönetebilmek birinci derecede değişimin önünde gidecek insan kaynakları potansiyeline ve bu potansiyelin kullanılabilmesine yol açacak örgüt yapısına sahip olmaya bağlıdır.

Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde, işletmeler, konumlarının ömür devamlılığı için artık eğitime yeterli, tutarlı ve uzun vadeli yatırım yapma gereğini kavramış bulunmaktadır. Bunlara karşın eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan biridir (Bingöl, 2003:201).

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim bugün toplumların ve işletmelerin en önemli insan yetiştirme araçlarından birisidir. İşletme yönetimlerinin de, örgüt içerisindeki çalışanlarını yetiştirme ve geliştirme konusunda eğitimin faydalanması ve personellerini sürekli hizmet içi eğitime tabi tutmaları gerekmektedir.

1.1. HİZMET

Hizmetin tanımı, özellikleri, hizmetin ve malın birbirinden ayrılan özellikleri, hizmetlerin sınıflandırılması konuları bu başlık altında incelenmiştir.

1.1.1. Hizmetin Tanımı

Hizmet hayatımızda her daim karşılaştığımız, en çok ihtiyaç duyduğumuz ve sıkça karşılaşılan kavramlardan biridir. Hizmetin kavramına dair çeşitli yazarlar tarafından birçok tanımlama yapılmış olup, bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Hizmet, genel olarak insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür (Erkut, 1995:4).

Hizmet, doğrudan üretim faaliyeti olmayan, ancak bu faaliyetlerin yürütülmesine doğrudan ya da dolaylı, kısa ya da uzun dönemde yardımcı olan işlerdir (Kepenek, 1990:17).

Hizmet, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin (mal/hizmet) satışıyla birlikte sağlanan yararlar veya doyumlardır (Tenekecioğlu, 1992:159).

Hizmet, esas itibarıyla soyut olan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir iş veya performanstır (Kotler, 1991:154).

Hizmet, zaman kazandıran, yer temin eden veya psikolojik faydalar üreten ekonomik faaliyetlerdir. (Murdick, Render ve Russell, 1990:4).

Lovelock (2004:28) ise hizmeti "iş, fiil veya performans" olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, hizmet çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca, hizmet karakteristikleri de hizmet türüne göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla hizmeti bir cümle ile ifade edebilmek pek mümkün değildir. Ancak hizmet faaliyetleri içerisinde bulunmuş insanlar daha verimli olurlar.

1.1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmet pazarlaması literatürde hizmetin özellikleri; soyutluk, eşzamanlılık, çabuk bozulabilirlik ve heterojen olmak üzere dört alt başlık altında toplanmaktadır.

Soyutluk

Hizmetlerin en önemli özelliklerinin başında soyutluk gelmektedir. Mallar görülebilir, tadılabilir veya koklanabilir; kısaca mallar satın alındığı zaman bir şey somutluk kazanır. Hizmetler satın alındığı zaman ise genellikle onu gösterecek hiçbir somutluk yoktur. Çünkü, hizmetler nesne değil iş, fiil veya performanstır (Bolormaa, 2009:38).

Bir hizmet satın alındığında, satıcı ile alıcı arasında bir değişim (satıcı yönünden para, alıcı yönünden hizmet) gerçekleşmektedir. Bu değişimde, genellikle tüketicinin eline somut olarak hiçbir şey geçmez. Dolayısıyla hizmet tüketilir veya geçici olarak kullanım hakkı elde edilir. Tüketicinin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirme yapması da zordur. Tüketici, yararlandığı somut unsurları dikkate alarak hizmet kalitesi ile ilgili bir sonuca varmaya çalışmaktadır.

Çoğu pazar sunumları, somut ve soyut unsurların kombinasyonundan oluşmaktadır. Sunumun mal veya hizmet olarak sınıflandırılmasını belirleyen satınalma esasının somut veya soyut olup olmadığıdır (Kotler ve Cox, 1988:279). Örneğin, bir otel işletmesi, dış görünüş, iç dekor, odalar, yemek salonu gibi somut unsurlardan oluşmaktadır. Tüketiciler ise, otel işletmesi içinde araç-gereç, yiyecek-içecek gibi somut unsurlardan yararlanmaktadır. Buna rağmen otel, bir hizmet işletmesidir.

Soyutluk kavramının iki anlamı vardır; pazarlama açısından her ikisi de dikkate alınmaktadır (Kotler ve Cox, 1988:279):

- Dokunulamaz, hissedilemez oluşu.
- Kolayca tanımlanamaz, formüle edilemez veya kavranamaz oluşu.

Hizmetlerin soyut oluşu nedeniyle ortaya çıkan pazarlama problemleri, hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından ayrı olduğunu göstermektedir. Mal pazarlamacıları, somut ürünlere yeni fikirler ilave etmeye çalışırken, hizmet pazarlamacıları soyut olan ürünleri daha anlaşılır, kavranabilir hale getirerek tanıtmaya çalışırlar.

Eşzamanlılık

Mallar, genel olarak üretilir, daha sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise genellikle ilk önce satılır, daha sonra aynı anda üretilir ve tüketilir. Kısaca, hizmette üretim ve tüketim aynı anda oluşur.

Üretim ve tüketimin aynı anda oluşu, tüketim sırasında hizmet üreticisinin de hizmet ortamında hazır bulunması anlamına gelir. Halbuki bu durum, mal üreticileri için söz konusu değildir. Örneğin; bir çamaşır makinesi İstanbul'da üretilebilir ve Erzurum'da satılabilir.

Hizmet üreticilerinin hizmet ortamında bulunması, hizmetin nasıl sunulacağı açısından önemlidir. Pazarlamanın fonksiyonları arasında; tüketicilerin arzu ettikleri yer ve zamanda ürünlerin hazır bulundurulması gelmektedir. Diğer bir deyişle; ürünlerin "doğru yerde" ve "doğru zamanda" tüketicilere sunulması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, hizmetlerin "doğru tarzda" sunulması da oldukça önemlidir (Bolormaa, 2009:39). Üretim ve tüketimin aynı zamanda oluşu ise hizmetlerin istenilen yer ve zamanda, istenilen tarzda sunumunu zorlaştırmaktadır.

Çabuk Bozulabilirlik (Stoklanabilirlik)

Hizmetler, kolay heba olurlar, diğer bir deyişle stoklanamazlar. Hizmetlerin stoklanamaz oluşu, talep sabit, düzenli olduğunda problem değildir. Ancak, talepte

dalgalanmalar söz konusu olduğu durumlarda ise hizmet işletmeleri için önemli problemler ortaya çıkar (Varinli, 1995:22).

Hizmet işletmelerinin ürettikleri hizmeti stoklama gibi bir imkanı yoktur; ancak hizmetin sunumu için gerekli araç-gereç, yiyecek-içecek gibi somut unsurları stoklayabilirler. Bu durum, hizmetlerin istenildiği an satışını mümkün kılan önemli bir noktadır.

Heterojen Olmak

Mallar homojendir; yani mal üretiminde yoğun olarak makine kullanılır ve standartlaşma imkanı vardır. Hizmet üretiminde ise, insan gücü üretime yoğun olarak katıldığı için, hizmetler heterojen (değişken).

Hizmet endüstrileri, işgücüne dayalı veya araç-gerece dayalı olmaları ile büyük farklılık göstermektedir. Yani, bazı hizmetlerin (örneğin; su tesisatı) yerine getirilmesinde insan unsurunun katılımı, diğer hizmetlere (örneğin; telekomünikasyon) göre daha fazladır. Bu farklılığı gösteren imalardan biri; işgücüne dayalı hizmet faaliyetlerinin sonuçlarının araç-gerece dayalı hizmetlerin veya mal üretim faaliyetlerinin sonucuna göre daha az standardize edilebilmesidir (Kotler ve Cox, 1988: 279-280). İnsan gücüne dayalı hizmet işletmelerinde müşteri beklentilerinin birbirinden farklı olduğu düşünüldüğünde, hizmetlerin heterojen olması işletme başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.3 Hizmetin ve Malın Birbirinden Ayrılan Özellikleri

Hizmet pazarlaması literatüründe, hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından ayrılmasında yardımcı olan sekiz genel farklılık aşağıda belirtilmektedir (Lovelock, 2004:16):

- a. Ürünün doğası.
- b. Üretim sürecine, tüketici yoğun olarak katılır.
- c. İnsan, ürünün bir parçası olarak yorumlanabilir.
- d. Kalite kontrol zordur.
- e. Tüketicinin hizmeti değerlendirmesi zordur.
- f. Zaman faktörü önemlidir.

g. Farklı bir dağıtım kanalı vardır.

Bu farklılıklarının tüm hizmetler için eşit derecede uygulanamaması önemli bir noktadır. Bu farklılıkların açıklamaları ise aşağıda belirtilmektedir.

a. Ürünün Doğası:

Ürün kavramı, mal ve hizmet olarak ikiye ayrılmaktadır. Mallar somut, hizmetler ise soyuttur. Hizmetler sık sık somut unsurlar içermesine rağmen (Örneğin, bir uçağın koltuğunda oturmak, yemek yemek veya bozuk teçhizatların tamiri gibi) hizmet işi temel olarak soyuttur. Bazı sonuçlar, devamlı sonuçlar olabilmesine rağmen, tüm performanslar gibi hizmetler de zaman sınırlı ve tecrübeye dayalıdır (Lovelock, 2004:16). Tüketiciler tarafından tecrübe edilen hizmetler; ancak yararlanılan somut unsurlara ve memnun edici olup olmadıklarına göre değerlendirilebilmektedir.

b. Üretim Sürecine, Tüketici Yoğun Olarak Katılır:

Hizmetin yerine getirilebilmesi, zihinsel veya fiziksel çalışmayı ve fiziksel imkanların karışımının sonuçlarını vermeyi ve bir araya getirmeyi içerir. Tüketiciler, hizmet ürününü oluşturmak için sık sık aktif olarak yardımda bulunurlar. Gerek kendi kendilerine hizmet ederler (fast-food restoran veya otomatik çamaşır makinesi gibi) gerek kuaför, otel, üniversite ve hastane gibi yerlerde hizmet personeli ile işbirliği yaparlar. (Lovelock, 2004:16-17). Hizmet üretimi sürecinde, tüketicinin büyük rol oynaması, hizmet ürününün değişkenliğini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, üretim sürecinin doğasındaki değişkenlik, bu süreçte rol oynayan tüketicinin rolünü de sık sık etkilemektedir.

c. İnsan, Ürünün Bir Parçası Olarak Yorumlanabilir:

Hizmet, bir kişi tarafından talep edildiğinde, talep eden kişi de hizmetin bir parçası olur. Hizmet üretimi esnasında müşterinin de bulunmasından üretici-tüketici etkileşimi, hizmet pazarlamasını mal pazarlamasından ayıran önemli bir özelliktir. Üretici ve tüketici, her ikisi de hizmetin sonucunu etkiler (Varinli, 1995:20). Tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda elde edilen hizmetin sunumunda personelin kalitesi de büyük önem taşımaktadır.

d. Kalite Kontrol Zordur:

İmal edilen mallar, müşteri araştırmasından önce, uzun süre, kalite standartları ile şekil alması için kontrol edilebilir. Fakat, hizmetler üretildikleri anda tüketildikleri için sonuç gerçek zaman dilimi içinde olmalıdır. Sonuç olarak, hata ve ihmalleri gizlemek zordur. Gelecekteki değişkenlik, hizmet personeli ve diğer müşterilerin varlığı ile başlar. Bu faktörler, birbirine uygun ürünler sunmak ve kalite kontrolü için hizmet işletmelerini zor durumda bırakır (Lovelock, 2004:17), Bu nedenle, hizmet işletmeleri kendilerine uygun hizmet standartlarını belirlemelidir. Hizmet standartlarının belirlenmesi, kalite kontrol sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

e. Tüketicinin Hizmeti Değerlendirmesi Zordur:

Hemen tüm fiziksel mallar, araştırma kalitelerinde nispeten yüksek bir eğilim gösterir. Bunlar; müşterinin ürünü satın almadan önce karar verebildikleri niteliklerdir. Örneğin; sitil, biçim, fiyat, uygunluk, his, sertlik ve koku gibi. Diğer mallar ve bazı hizmetler, bunun tersine, yalnızca tüketim boyunca veya satın alındıktan sonra değerlendirilebilen niteliklere sahiptir. Örneğin; tat, giyilebilirlik, kullanım kolaylığı, sessizlik ve personel davranışı olarak, güven kaliteleri (tüketim sonrası, müşterilerin değerlendirmeyi zor buldukları nitelikler) vardır. Örneğin; cerrahi müdahaleler ve teknik onarımlar gibi (Lovelock, 2004:17), Güven kalitelerinde yüksek olan hemen tüm hizmetler, tüketicinin tüketim sonrası zorlukla değerlendirebildikleri ürünlerdir.

f. Zaman Faktörü Önemlidir:

Bazı hizmetler, gerçek zaman dilimi içinde verilir. Müşteriler, havayolu, hastane, kuaför ve restoran gibi işletmelerden hizmet satın almak için fiziksel olarak hazırır. Beklemeye istekli müşterilerin ne kadar süre bekleyeceği gibi sınırlar vardır. Gelecekte, müşterilere süratli hizmetler verilmelidir; böylece müşteriler hizmeti satın almak için fazla zaman harcamayacaktır (Lovelock, 2004:18). Talep edilen hizmetin istenilen zaman da sunulamaması ise, tüketicinin hizmet kalitesi ile ilgili olumsuz değerlendirme yapmasına neden olacaktır.

g. Farklı Bir Dağıtım Kanalı Vardır:

Mal üreten işletmeler, ürettikleri malları kendilerine uygun dağıtım kanalları ile tüketicilere ulaştırırlar. Hizmet üreten işletmelerde ise bunun tersine, tüketici hizmeti satın almak için hizmet işletmesine gitmek zorundadır.

1.1.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetlerin sınıflandırılması; hizmet işletmelerinin ortak özellikleri paylaştıkları diğer hizmet işletmelerinin belirlenmesini ve kendi işletmeleri ile karşılaştırılma imkanını sağlar. Ayrıca, hizmet işletmeleri, farklı hizmet işletmelerinin uygulamalarından yararlanma imkanına sahip olur.

Tablo 1'de hizmetler, iki temel neticesinde (1.Hizmetin doğası, 2.Hizmetin yönlendirilmesi) ve dört sınıfta toplanmıştır (Lovelock, 2004:28-29):

1. İnsan bedenlerine yönelik somut faaliyetler. Örneğin; havayolu taşımacılığı, saç kesimi ve cerrahlık gibi (İnsan süreçli hizmetler).
2. Mallar ve diğer fiziksel maddelere yönelik somut faaliyetler, örneğin; nakliye, çim biçme ve temizlik hizmetleri gibi (Madde süreçli hizmetler).
3. İnsan zihinlerine yönelik soyut faaliyetler. Örneğin; radyo yayıncılığı ve eğitim gibi (Ansal uyarım süreçli hizmetler).
4. Soyut varlıklara yönelik soyut faaliyetler. Örneğin; sigortacılık, bankacılık, danışmanlık gibi (Bilgi süreçli hizmetler).

Bu konular aşağıda daha detaylı olarak incelenmiştir.

Tablo 1. Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetin doğası	Hizmetin yönlendirilmesi	
SOMUT FAALİYETLER	İnsanlara	Maddelere
	İnsan Bedenlerine Yönelik Hizmetler	Fiziksel Maddelere Yönelik Hizmetler
	Yolcu Taşımacılığı Sağlık Konaklama Güzellik Salonları Fizik Tedavi Sağlık Merkezleri Restoran/Barlar Kuaför Cenaze Hizmetleri	Nakliye Tamir ve Bakım Depolama Temizlik Hizmetleri Perakende Satış Çamaşır Yıkama ve Kuru Temizleme Yıkata İkmal Peyzaj Tanzim
SOYUT FAALİYETLER	İnsan Zihinlerine Yönelik Hizmetler	Soyut Varlıklara Yönelik Hizmetler
	Reklam Sanat ve Eğlence Radyo Yayını / Kablolu Yayın Yönetim Danışmanlığı Eğitim Bilgi Hizmetleri Konserler Psikoterapi Din Telefon	Muhasebe Bankacılık Bilgi İşlem Bilgi İletme Sigortacılık Yasal Hizmetler Programcılık Araştırma Güvenlik Bilgisayar Danışmanlığı

Christopher, L. (2004) *Services Marketing*. (5th Edition). New Jersey: Prentice – Hall.

Hizmet doğası soyut ve somut faaliyetler olmak üzere iki temel sonucuyla, insan bedenler, fiziksel maddeler, insan zihinleri, soyut varlıklar diye dört ana başlıklar

altında maddeli olarak açıklanmıştır. Örneğin: Soyut faaliyet çerçevesinde insan bedenlerine yönelik hizmetlerinden biri kuaförlüktür.

1. İnsan Süreçli Hizmetler:

Eski zamanlardan beri insanlar, taşımacılık, yemek yemek, konaklamak, sağlığını korumak ve daha güzel olmak gibi kendilerine yönelik hizmetleri arayıp bulmuşlardır. Bu tür hizmeti satın almak için müşteriler, hizmet sistemi içine fiziksel olarak girmelidir (Lovelock, 2004:29). Dolayısıyla, insan süreçli hizmetlerden yararlanmak, hizmet işletmeleri ile işbirliği içinde aktif olarak zaman harcamayı gerektirmektedir. İnsan bedenlerine yönelik hizmetler, üretildikleri yerde tüketildikleri için de fiziksel ortam son derece önemlidir.

2. Madde Süreçli Hizmetler:

Müşteriler, insan süreçli hizmetlere göre, bu tip hizmetlere fiziksel olarak daha az katılırlar. Çünkü, genellikle bu süreç, mallara eşlit etmeyi ve hizmet işletmesinde bulunmayı gerektirmez (Lovelock, 2004:30). Örneğin, araba tamiri ve bakımı için hizmetin sonuna kadar orada bulunmak gerekmez.

3. Ansal Uyarım Süreçli Hizmetler:

İnsan süreçli hizmetler üretildikleri yerde tüketilmek zorundayken, ansal uyarım süreçli hizmetler için aynı durum söz konusu değildir. Örneğin; bu hizmetler, haberleşme kanalları ile uzak yerlerdeki tüketicilere ulaştırılabilir. Sonuçta, bu hizmetler kolaylıkla dijital parçalara veya benzer şekillere dönüştürülerek paketlenip satışa sunulabilir.

Bilgi Süreçli Hizmetler: Bilgi, hizmet çıktısının en son şeklidir; fakat sık sık daha dayanıklı kayıt oluşturmak için mektup, rapor, kitap, teyp veya disketler gibi fiziksel şekillere dönüştürülmektedir. Etkili bir koleksiyona yüksek bağımlılığı olan hizmetler ile bilgi süreçli hizmetler arasında; mali hizmetler, muhasebe, hukuk, pazar araştırmaları, yönetim danışmanlığı, tıbbi teşhis ve diğer profesyonel hizmet çeşitleri vardır (Shagdar, 2008:59). İnsan süreçli hizmetlerde tüketicinin doğrudan teması kaçınılmazdır. Bankacılık, sigortacılık gibi bilgi süreçli hizmetlerde ise kişisel temas tamamen gereksizdir. Ancak, daha çok gelenekler ve kişisel istekler üzerine hizmet sağlayıcıları ile yüzyüze görüşmeler de yapılmaktadır.

1.2. EĞİTİM

Eğitim, dünya tarihi boyunca hiç tartışılmaz ki bireylerin ve toplumların gelişmesi ve ilerlemesinde her zaman en etkin rolü oynamıştır. Eğitim hemen hemen tüm toplumlar için kalkınmada önemli bir yatırım aracı olmuştur. 21. yüzyılda ise eğitimin bu önemi daha da artmıştır. Çünkü işletmeler ve bireyler için dünya ekonomisinin çöküşü, yaratılan krizler ve teknolojinin hızla gelişmesi günlük yaşamlarına büyük derecede etkilemesi eğitimin önemi her geçen dakika artmaktadır.

Dünyada meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik gelişmeler ve teknolojik değişimler eğitimi en öncelikli konu haline getirmiştir. Çünkü değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayabilen donanımlı bireyler ancak eğitim yoluyla yetiştirilebilir. Dünyayı etkisi altına alan ve eğitime yön veren en önemli gelişmelerden biri küreselleşmedir. Küreselleşme, sermayenin dünya üzerindeki dolaşımını ifade eden, daha çok ekonomik içerikli bir kavram olarak anlaşılmaktadır.

Oysa bugün, küreselleşmenin kültürel boyutundan da söz edilmektedir. Kültürel boyutun en önemli kesiti ise eğitimidir. “Eğitimde küreselleşme” kavramı, eğitimde ortak özellikleri ifade etmektedir. Yeni kuşakların küresel gelişmeler için gerekli olacak tutum ve değerlerle donanımları eğitim yoluyla sağlanacaktır (Tezcan, 1998:53). Eğitim evrensel olmalı ve bireylerin hareketliliğini sağlayabilmelidir.

Bir ülkede alınan bilgiler ve eğitim bir diğer ülkede de tanınmalıdır (Rehber, 2002:2). Eğitim sistemlerinde yeni düzenlemelere gitmektedirler. Öğrenci değişimine büyük bir önem vermektedirler. Bireyler bir ülkeden diğerine okumak ve çalışmak için hareket etmektedirler.

Bu eğilimler kalite sağlama çabaları ve düzenlemeleri ile sonuçlanmaktadır. Çok sayıda ülkede değerlendirme ya da kalite sağlama kuruluşları, ajansları kurulmaktadır (Bologna Conference, 1999:36). İnsanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve işgücü verimini artıran en etkili araçtır. Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir (Yüksel, 1999:244).

1.2.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Her geçen gün önemi artan eğitim, toplumun yaşantısında değişiklikler meydana getiren ve onları çağdaş medeniyetler seviyesine erdiren bir etkidir. İnsanları eğitmeden toplumun gelişiminden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu durumda eğitim insanın ve toplumun gelişiminde yakın bir etken olarak çıkmaktadır.

Çağdaş anlamda eğitim, davranış değişimi sağlamak, bireyin belirli hedefler yönünde maksatlı olarak kendi yaşantısı içinde davranışlarını değiştirmesi ve bireysel yeteneklerin, çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Ural, 1994:4). Kalkınmanın ölçütü olan çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak, toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik tüm sistemleriyle gelişmesine, toplumsal sistemlerin gelişmeleri de bu kurumların işlevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilme güçlerine bağlıdır. Toplumsal kurumlara bu gücü veren kaynak eğitimidir (Bilen, 1999:3).

Eğitim genel anlamda bireyde davranış değiştirme sürecidir. Ertürk (1998:12) eğitimi "bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci" olarak ifade etmektedir. Burada eğitimin birinci özelliği, bir davranış kazandırma işi olarak belirtilmektedir.

Davranış kazandırma işi yeni bir davranışın kazandırılması olabileceği gibi, mevcut davranışın geliştirilmesi veya değiştirilmesi şeklinde de olabilir. Eğitimin ikinci özelliği, bireyde davranış değişikliğinin meydana gelebilmesi için, kişinin kendisinin çaba sarf etmesi gerektiğidir. Üçüncü özelliği ise, eğitim faaliyetinin önceden belirlenen amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi zorunluluğudur. İnsanın sıradan davranışlarının bile amaçsız olmadığı düşünöldüğünde eğitim alanında amaçlara duyulan ihtiyaç kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Kıncal, 1997:3).

Eğitim önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir. En genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (Taşkın, 1993:23). Sönmez vd. (2000:2) de eğitimi; "kişiyeye istendik

davranışlar kazandırma süreci" ve "fizikler uyarımlar sonucu, beyinde istendik, bio kimyasal değişiklikler oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır.

Eğitim bireyin yaşamını dengeli, verimli bir şekilde sürdürebilmesini, içinde yaşadığı topluma yapıcı ve yaratıcı bir üye olarak katkıda bulunabilmesini sağlayacak bir araçtır. Eğitimin genel işlevi bireyin topluma uyumunu sağlamaktır. Bunun içinde eğitim bireyde var olan yeteneklerin son sınıra kadar geliştirilebilmesine yardım etmekte ve bu yolla onun olumlu yönde davranış göstermesine katkı getirmektedir (Varış, 1985:44).

Eğitim, resmi ve resmi olmayan olarak ikiye ayrılabilir. Programlı olarak gerçekleştirilen resmi eğitim de örgün ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılır. Örgün eğitim belirli yaş gruplarına yönelik, belirli aşamaları sırasıyla takip eden eğitim türüdür. Yaygın eğitim ise örgün eğitim dışında kalan bireyleri bir iş sahibi, yapabilmek için veya bu bireyleri geliştirebilmek ve yenilikleri takip edebilmelerini sağlayabilmek için var olan bir eğitim türüdür. Hizmet içi eğitim yaygın eğitimin içinde, plan ve program dahilinde gerçekleşen bir resmi eğitimidir (Karacaoğlu, 2001: 8).

Gerek eğitim kurumları gerek eğitmeye yönelik insan davranışları, belirli amaçlara yönelmeli ve kişinin bilgi, beceri ve şahsiyeti üzerinde bu amaçlara ulaşmalıdır. Eğitim, insanda daha önce olmayan veya belirgin olmayan bazı özellikleri ortaya çıkarmak ve geliştirmek ister; bu da en iyi şekilde kişinin yaşantı ve davranışlarındaki değişiklikler şeklinde ortaya çıkar.

Başka bir deyişle eğitim, öğrenci durumundaki insanların ruhsal ve bedensel yetkinlikler örgüsünü belli bir görüşle sürekli olarak iyileştirmek veya değerli kabul edilen unsurlar haline getirmek için insanların yaptığı hareket veya hareket sistemlerinin toplu görünümüdür (Ergün; 1959:12). Eğitim, insanların kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardım edecekleri becerileri kazandıkları bir süreçtir. Bu süreç bir takım kurumsal amaçlarla bağlantılı olduğu için, eğitim ya dar ya da geniş anlamda ele alınabilir.

Sınırlı bir zamanda, eğitim çalışanlara belirli, net bilgi verir ve mevcut işlerinde faydalı olur. Bazen gelişmenin alan olarak daha geniş olması ve bireylerin hem

şimdiki hem de gelecekteki işleri için faydalı yeni beceriler kazanmaları üzerinde durmasıyla eğitim ve gelişim arasında bir ayırım yapılır (Mathis, 2000:317).

Ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, eğitim ancak bir araç-amaç şeması üzerinde izah edilebiliyor. Eğitim olgusunu bir bilim olarak ele alındığında da, eğitici hareketler "bağımsız değişken", fertlerde meydana gelen hareketler de "bağımlı değişken" kabul ediliyor. Ancak eğiticinin özel olarak gösterdiği davranışlar ve verdiği bilgiler dışında bir çok başka faktörler de eğitim olgusuna etkilediğinden, araştırmalarda bazı güçlükler ortaya çıkıyor. Eğitim: incelemelerinde esas şart, eğitimin amacının tam ve çok açık bir şekilde ortaya konması, öğrencinin başlangıç ve sondaki davranışlarının tam olarak ölçülmesi, tespit edilmesidir (Ergün, 1999:23).

1.2.2. Eğitimin Amaçları

Eğitimin anlamı ve kapsamı ile ilgili açıklamalardan sonra eğitimin amaçlarına değinmekte fayda vardır. Eğitim, amaçla başlar ve bir süreç olarak devam eder.

Eğitim bir ya da bir dizi amaca ulaşmak için yapılır. Amaçlar eğitim sürecine giren kişinin davranışlarında dolayısıyla kişiliğinde meydana gelmesi istenilen farklılaşmaları belirler. Eğitilecek kişinin kazanması gerekli davranış ölçütlerini ve bilgilik derecesini ortaya koyar. Amaçlar resmi eğitimin temel taşıdır. Eğitimin amaçları, eğitim sürecinde ne öğrenileceği ve nasıl öğrenileceği hakkında eğiticilere rehberlik eder. Amaçların gerçekleştirilme derecesi ise eğitimin etkinliğinin göstergesidir. Amaçların saptanmasında toplumun ve bireyin ihtiyaçları göz önünde tutulur.

Amaçlar toplumun bireyden beklediği tüm önemli davranışları kapsmalıdır. Ayrıca bireyin toplumsal yaşama uyum sağlaması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlar da amaç olarak ifade edilmelidir (Fidan, 1993:20).

Süreç, oluşum yoluyla, bir halden diğer bir hale gelerek ortaya çıkan şeydir. Süreç, değişim içinde olan bir nesnenin, olayın, düşüncenin belli bir düzen içinde bir amaca doğru gelişmesini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Eğitmek eylemi sürekli değiştirmek eylemidir. Eğitilen kimse bir amaca doğru sürekli olarak değiştirilmeye çalışılır. Eğitilen kişide bir değişme yok ise eğitme eylemi de yok demektir (Bentley, 1990:27).

Eğitim faaliyetleri 6nceden belirlenen amaçlara uygun olarak y6rut6lmelidir. Eğitim amaçlarının başlangıcı ve ulaşılan sonuçların başlangıçta planlanan hedeflerle karşılaştırılabilmesi için bir sonucunun olması da gerekmektedir.

Eğitim amaçlarının belirlenmesinde etkili olan fakt6rlerin başında, içinde yaşanılan toplumsal ortam gelir. Toplumun inanç ve geleneklerinin devam ettirilmesi, eksik ve kusurlarının d6zeldilmesi, eğitim amaçları tespit edilirken birer fakt6r olarak değerlendirilir. Bazıları; eğitimin amaçları toplumsal kurumların tarihi analizinden çıkarmaya çalışırken bazıları da mevcut toplumsal hayatın analizinden çıkarmaya çalışmaktadır (Brubacher, 1983:415).

Eğitim amaçları genel kabul g6rm6ř şekliyle aşağıdaki gibi ayrıma tabi tutulabilir.

Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik işlevi denildiğinde bireylere belirli beceriler kazandırmak, onları 6retici konumuna getirip tarım, ticaret ve hizmet gibi sekt6rlerde toplumun ihtiyaı olan insan g6c6n6 yetiştirmek anlaşılmaktadır.

Geleneksel ekonomik kuramlar, insanın çalışmasının en 6nemli nedeni olarak elde ettikleri "6creti" g6sterirler. 6cret, insanın toplum yaşantısına uyum sağlama ya da y6n vermede g6 aldıkları tek kaynaktır. Bu nedenle bireyler ne kadar çok kazanırlarsa harcamalarını Maslow'un teorisinde incelendiği 6zere ekonomik doyumdan sosyal doyuma doğru y6nlendireceklerdir. Bu da bize 6cretlerin diğer taraftan ekonominin y6n6n6 belirlediğini g6stermektedir. Değerismekte olan teknolojik, toplumsal ve ekonomik yapılar organizasyonların verimli olmasını 6n koşul haline getirmiştir. Yapılan iş, kalite, standart ve ekonomi bağlamında kontrol edilmelidir.

Eğitim-ekonomi ilişkileri çerçevesinde eğitim kurumları bir taraftan farklı mesleklere eleman yetiştirirken, diğer taraftan da yetiştirilen elemanların yeterli niteliklere sahip olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında, eğitim s6reci içerisinde, bireylere bilinçli t6ketim alışkanlıklarının kazandırılması amaçlanmaktadır. B6t6n bu fonksiyonlar gerçekleştirildiği zaman, eğitim s6reci, ekonomik boyutu itibariyle kendisinde beklenen g6revleri yerine getirmiş olacaktır (Korkmaz, 2002:131).

Toplumsal Amaçlar

Eğitimin toplumsal işlevi denildiğinde toplumun gelişimini ve devamlılığını sağlayacak toplumla uyum içerisinde olan bireyler yetiştirmektir. Eğitim kurumları toplumla uyumlu bir birey olmak için insanlara bu uyumun gereklerini öğretir.

Eğitim, fertlere resmi dillerini öğretip, ortak davranış ve değerler kazandırarak, onları içinde buldukları toplumla bütünleştirir. Eğitim, insanları en son mezun oldukları okullar sayesinde elde ettikleri diplomalar ve edindikleri meslekler aracılığıyla birbirinden ayırır. Yetiştirilen nitelikli insan gücü sayesinde hem toplumun kalkınmasına yardımcı olur, hem de insanların toplum içinde bir statü kazanmalarını sağlar (Korkmaz, 2002:131)

Kültürel Amaçlar

Kültür insanın geçmişteki birikimlerden elde ettiği kültürel, geleneksel ve sanatsal etkinlikleri içine alan karmaşık bir yapıdır. Eğitim, topluma damgasını vuran kültürün, kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamaktadır. Teknolojideki gelişmeleri de öz kültüre uyum sağlayarak ülke kalkınmasına katkıda bulunur. Kültürel değerler insanların bir toplum içerisinde benzer özellikler göstermesini sağlayarak toplumun bütünlüğünün korunmasını sağlar.

Yönetimsel davranışın değişimini, kültürel değişimin bir fonksiyonu olarak yorumlayan davranış bilimciler göre, çağdaş anlamda bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilememesi, ya da bu alandaki yapısal statünün yeterli bir çabuklukla değiştirilememesi, ilgili sosyal bilimlerdeki değişmelerin yavaş bir şekilde oluşmasına ve bu değişimlerin toplumca yavaş algılanmalarından ortaya çıkmaktadır. Beşeri ilişkilerin, psikoloji, sosyal psikoloji, psikiyatri, sosyal antropoloji, felsefe gibi bilim dallarının yönelmesi "beşeri ilişkiler" kavramı yerine "organizasyonel davranış" biçimini ortaya çıkarmıştır (Kaynak, 1990:52).

Eğitim yoluyla kültürün değişmesi bilim adamları sayesinde gerçekleşir. Teknik elemanlar, sosyal bilimciler ve sanatçılar kültürün değiştirilmesine yardımcı olurlar.

1.2.3. Eğitimin Yararları

Eğitim bireylerin kişisel kalitelerinin geliştirilmesini, onların beceri kazanmalarını ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir süreçtir. Eğitim sağlam bir organize yatırımdır. Yatırımdan iyi bir sonuç almak demek eğitim fonksiyonunu ve etkinliklerini işletmenin tüm iş etkinliklerine bağlamak demektir. Bunu yaparak en üst yönetiminde desteğini iyi ölçüde sağlayabilmektedir. Bu destek olmaksızın eğitim programı ne kadar iyi olursa olsun istenilen sonuçlara ulaşmak zordur. En üst yönetime eğitimin organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yararları, işin amaçlarına nasıl hizmet edeceği anlatılmalıdır (Jerris, 1999:318).

Eğitimin yararlarını iki başlık altında toplanabilir (Ataklı, 1992:63-82):

Tablo 2. Eğitimin Yararları

İşletmeye Yararları	Çalışanlara Yararları
<ul style="list-style-type: none">- İşletmenin satış ve karlarını yükseltir.- İşletmenin sadık müşterileri olur.- Mevcut müşterilerini daha az kaybeder.- Müşterilerin memnun edilmesi konusunda daha gerçekçi düşünülür.- Yapılan hataların düzeltilmesinden sonra daha fazla tatmin olmuş müşteriler kazanılır.- Memnun olmayan müşteriler şikayetlerini daha rahat söyler.- Müşteri tatminsiz olmasının zararlı etkileri konusunda çalışanlar daha fazla bilinçlenir.- İşletmenin toplumdaki görüntüsünü iyileştirir.- İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirir.	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar.- Müşterilerden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler.- Şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümlerler.- Başkalarından eleştiri almayı ve bu eleştirileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler.- İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olurlar.- Terfi şansları artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilirler.- Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlarlar.- İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler.- Nasıl şikayet edeceğim ve nasıl kalite talebinde bulunacağımı öğrenirler.- Yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olurlar.- Kendilerine olan saygılarını daha yüksek

	düzeye çıkartırlar. - Gelirleri artar. - Mutlu olurlar.
--	---------------------------------------------------------------

Eğitimin genel olarak yararlarından bazıları da şunlardır (Hatfield, 1986:255):

- Yeni çalışanlar işleri öğrenir ve daha çabuk bir şekilde etkili olabilirler.
- Var olan personelin çalışma performansı geliştirilir.
- Üretkenlik geliştirilir ve hatalardan (ki bazen, maliyeti yüksektir)" kaçınılır.
- Eğer personelin yakından gözlenmesi gerekmiyorsa yönetime ayrılan süre planlama ve gelişme için kullanılabilir.
- Çalışma süresi azalır ve daha fazla iş memnuniyetinden dolayı çalışanların morali artar.
- Sağlık ve güvenlik daha iyi sağlanır.
- Eğer çalışanlar farklı alanlarda eğitilmişlerse daha esnek olabilirler.
- Eğer işletmenin eğitim konusunda iyi bir ünü olursa daha nitelikli elemanlar için çekici olabilir.
- Kalite ve standartlar konusunda iyi bir üne sahip olmak işi çekici kılabilir.

Eğitim kurumu hem geçmişe ait temel bilgi ve değerleri yeni kuşaklara aktarmakta hem de yeni kuşakların akılcı bir yaklaşımla bu bilgilerin üstüne yenilerini eklemesi için her türlü fırsat ve ortamı hazırlamaktadır. Böylece toplumsal düzeni koruyup devamını sağlayan durağan, tutucu yaklaşımla yenilik ve gelişmelere açık, gelişmeyi öngören dinamik yaklaşım belirli bir denge oluşturarak eğitim kurumunun bir sistem haline gelmesini sağlar (Gökçe, 1996:137).

1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM

İşletmelere yeni alınan kişi, işe başlamış olduğu an itibaren işten ayrılacağı süreç içerisinde yapacağı işinin gerektirdiği bütün gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmesi için her daim eğitilmek zorundadır.

İş görenlerin işe yakınlaşmasını sağlamak, verimliliği arttırmak, gelecekteki görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmek için eğitilmesi gerekmektedir. Bu da hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Hizmet içi eğitim, "kişiyeye işi ile kesin

hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir” (Can, 1995:195).

Daha ayrıntılı bir tanımla 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 (Aytaç, 2002:29).

İşe başlamadan öncesinde edinen bilgilerin iş ortamlarında yetersiz kalması, çalışanların performans yükselişinde artış göstermesi, değişime ve gelişmelere uyum zorunluluğu, yeni bilgi ve tecrübelerin iş başında öğretilmesi, iş görenlerin kendini geliştirme azim yerleştirmesi gibi sebeplerden dolayı hizmet içi eğitim zorunlu olan bir terimdir.

Hizmet içi eğitimi öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkartıp planlı ve programlı hale getirmektedir. Büro hizmetlerinde verimin ve kalitenin sürekliliği ve gelişimi için çalışan personelin hizmet içi eğitimlerden en yüksek düzeyde fayda sağlamaları gerekmektedir (Bolormaa, 2009:66)

1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Eğitim önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan bir araçtır. Hizmet içi eğitimde insanların verimliliklerini arttırmak için yapılan, onların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Hizmet içi eğitim, işletmelerde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Ayrıca hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve

tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.

Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can, 1995:195).

Organizasyonlarda hizmet içi eğitim, iki hedef gruba yöneliktir (Özgün vd., 1997:46):

- İşe yeni başlayanlara işin gerektirdiği değişiklikleri kazandırmak,
- Çalışmakta olan diğer elemanlara işle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri (teknik ve/veya yönetime yönelik) aktararak gerekli davranış değişikliğini kazandırmaktır.

Hizmet içi eğitim, bir kurumda çalışan bireylerin verimli olarak hizmet verebilmeleri, mesleklerindeki ve dünyada ki gelişmeleri takip edebilmeleri için yaşam boyu eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmelidir. Hizmet içi eğitimin amacı, kurumsal açıdan verimliliği arttırmak, bireysel açıdan ise, iş doyumunu yükseltmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlaması, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevlerini yerine getirmek zorundadırlar (Karacaoğlu, 2001:8).

Hizmet içi eğitim, işletmelerde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere uygulanan eğitimidir. Üretilen mal ve hizmette, verimliliği arttırmak üzere kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlar. İşletmeler gelişebilmek için çalışanları amaçlarına göre yetiştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk çalışanların işletmenin yasalarına uyma, hataları düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini yükseltme gibi gereksinimleri kapsamına alır (Gürsoy; 2001:9).

Hizmet içi eğitim, meslek hayatının her noktasında ve her safhasında ihtiyaç duyulan, yeni durum ve şartlara uyum sağlamaya yarayan en önemli araçtır. Mesleğimizle ilgili yeni bilgilerin edinilmesi veya mevcut bilgilerin tazelenmesi, ancak hizmet içi eğitim faaliyetleri ile mümkündür. Bu eğitsel çalışmalar; kurs,

seminer, sempozyum, panel, forum gibi değişik tekniklerin kullanılması ile ve çoğu zamanda işbaşında sürüp gider (Özdemir, 1993:24).

Hizmet içi eğitim aynı zamanda hizmette mükemmelliğin yakalanması için de önkoşuldur. Gelecekte başarılı olmak, elimizde bulunan teknoloji ve araçları en yaratıcı şekilde kullanmak, müşterilerin gelecekteki gereksinimlerine odaklanmak ve zamanla, fiyat artışlarıyla, rekabetle ilgili sorunların çözümüne yönelik ilişkiler kurmakla mümkündür. Bunun için ideal bir müşteri hizmeti belirlenmelidir. Günümüzde bir yerde hareketsiz duran bilginin harekete geçirilmesi değere dönüştürülmesi gerekir ki, paylaşıldığı zaman bilginin değeri artsın ve müşteri memnuniyeti sağlansın (Burrus, 1999:6).

1.3.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Çağımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişmeler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır (Akgün vd., 1995:197).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır;

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu
İşletmelerde iş görenlerin üstlenmiş olduğu görev nedeniyle bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. İşletmelerde iş görenlerinin hizmet öncesinde kazandırılmış olduğu bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir.
- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu
Hizmetlerde ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmelere ayak uydurabilmenin zorunluluğu da hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Hizmet sırasında gerekebileceği bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılmaktadır. Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, mesleklerin çeşitlenmesi de yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmeleri personele ve örgüte

uygulanmasına gerek duymaktadır. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi

Bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin, polislik, karar verme gibi yönetsel işler, vergi memurluğu vb. gibi görevlerde değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.

- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği

Bir bireyin öğrenme ve kendini geliştirme arzusu hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. İnsan içinde varolan bu his ve ihtiyaçlar "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nin en üst kademesinde yer almaktadır. Dolayısıyla insanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitim ile kişiye sağlanacak bu imkan hem kişiyi isteğine ulaştırmakta, hem de kişinin ulaştığı olduğu bu isteğinin hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır.

- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi

Hizmet içi eğitim öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarıp, sistemli hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen gereksiz/yetersiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz/yetersiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla önlenebilir (Çevikbaş, 2002:27).

1.3.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini dört başlık altında toplanabilmektedir (Aytaç, 2000:147). Bu başlıklar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Hizmet içi eğitim faaliyetleri

İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim	Meslek kazandırma eğitimi
<ul style="list-style-type: none"> - Hizmet öncesi eğitim - İşi tanıtmaya ve uyum eğitimi - İş başında yetiştirme 	<ul style="list-style-type: none"> - Meslek becerileri kazandırma - Temel meslek eğitimi
Meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitim	Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler
<ul style="list-style-type: none"> - Teknolojiye uyum eğitimi - Meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi - İleri meslek eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi - Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim - Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlar eğitimi - Toplam Kalite Yönetimi - Değişim Yönetimi - Kriz Yönetimi - Örgüt Geliştirme - Amaçlara Göre Yönetim - Sinerji Yönetimi - Zaman Yönetimi - Stres Yönetimi - Çatışma Yönetimi - Proje Yönetimi

1.3.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Eğitim türlerinin belirlenmesinde değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır (Canman, 1995:88):

Genelde hizmet içi eğitim türleri, "uygulama evrelerine", "uygulama zamanına" ve "uygulama yerlerine" göre sınıflandırılır.

Uygulama Evrelerine Göre

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.

- a. Hizmete Yeni Giren Personel için Düzenlenen Eğitim (Stajyerlik)

Bu tür eğitim süresinin sınırları genelde önceden belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılmış bu süreç içerisinde bireyin ve kurumun sorumlulukları yönetmeliklerle belirlenmiştir. Hedef mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve görev alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksikliklerini gidermektir. Birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumdaki görevine hazırlanır (Bolormaa, 2009:88)

b. Çalışmakta Olan Personel İçin Yapılan Eğitim (Geliştirme Eğitimi)

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personeline, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur. Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda kişilere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini artırır.(Prof.Dr.Kamil Ufuk; Dr.Aslı Akay 2007:16)

c. Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Yükseltme Eğitimi)

Bu eğitim türü işletmede üst kademelere hazırlanacak olan personel için düzenlenir. Bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir. Bu tür hizmet içi eğitimde, işletmede çalışan personelin belirli bir süre içerisindeki performansına ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen pozisyon için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Yükseltme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir, böylece hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur.

d. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel için yapılan eğitim (Alan Değiştirme Eğitimi)

Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir.(Prof.Dr. Kamil Ufuk Bilgin; Dr. Aslı Akay 2007:16)

Uygulama Zamanına Göre

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iki sınıfa ayrılmıştır (Tutum, 1979:127).

a. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim

Genellikle işletme ile ilgili sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitimidir. Dolayısıyla işletmenin problemleri ile ilgili konusunda en çok bilgi sahibi olan kimselerin o işletmenin üyeleri olması sorunu çözmeye önemli etkenlerde biridir. Ayrıca işletme içinde yapılacak eğitim çalışmaları ile çalışan iş saatlerinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından güdüleyici olabilir. Böylelikle alınan eğitim ucuz olacağından örgüt açısından da maliyet açısından faydalıdır.

b. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

İşletme içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. İşletme dışında yapılan çalışmalarda işletme içindekinin tersine çeşitli işletmelerden gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğmaktadır. İşletme dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek ve tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yormak olanağını bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olmaktadır.

1.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini,

eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Amaç, ulaşılması istenilen hedef, gaye veya sonuç olarak tanımlanabilir. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir.

Bu bağlamda, işletmeleri insan kaynağının eğitimine ve dolayısıyla hizmet içi eğitime yönlendiren dört nedenler şunlar olarak gösterilebilir (Yüksel, 1998:179):

- a. Yeni iş görenleri işe alıştırmak: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.
- b. Başarıyı artırmak: Özellikle, retim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.
- c. Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri ğrenmezse zamanla "yetersizlik" sorunu ortaya çıkabilir. İnsan kaynağının seçimi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizlikler azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizlikleri azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.
- d. İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş için diğeri, bölümlerde ki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerek olmaktadır.

Hizmet içi eğitimin temel amacı, personelin rgtce istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlanmasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim, programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır.

Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ataklı, 1992:68):

- İş yerinde çalışan tüm personelin işe başlamalarından emekliliklerine kadar olan zamanda bilgi, görgü ve becerilerini arttırır.
- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğreterek kişiyi alanında yenilemesini sağlar.

- İşine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve gereksiz hareketlerden kaçınarak görevini daha hızlı yapmasını sağlar.
- Kişiyi daha üst görevlere hazırlar.
- Yeni bir görevle karşılaşan personelin uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Kişi ve grup moralini yükseltir.
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirir.
- İş verimini arttırır.
- Ücreti artırma gibi işlevleri vardır.

Ayrıca mal ve hizmetlerin üretiminde nitelik ve niceliklerde artış sağlama, iş kazalarını azaltma, motivasyon sağlama, personele işi ve kurumu sevdirmede hizmet içi eğitimin amaçları arasında sayılabilir.

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların önceden saptanmış olması zorunludur. Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Taymaz, 1981:5-6):

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yoluyla sağlanacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, var olan olanaklarla ulaşılacak nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitiminin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinmelerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.

- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

1.3.6. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitim, hem yöneticiler hem personel hem de örgüt açısından faydalar getirmektedir. Hizmet içi eğitimin faydaları aşağıdaki Tablo 4’de belirlenmiştir.

Tablo 4. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Yönetici yönünden faydaları	Personel yönünden faydaları	Örgüt yönünden faydaları
<ul style="list-style-type: none"> • Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar. • Yöneticinin denetleme imkanını artırır. • Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkanı sağlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yetişmiş olan personelin kendisine olan güvenini artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar. • İşte yükselme imkanını artırır. • Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır. • Yaptıkları işlerini amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz. • Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkanı sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar. • Teşkilatın ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar. • Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve netice de bakım onarım giderleri azalır. • Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır. • Örgütte iş güvenliği sağlanır. • Hizmet içi eğitimin sağlayacağı bu faydalar değerlendirilirse, personel açısından daha çok manevi bir haz yarattığı, örgüt açısından ise, daha çok maddi faydalar kazandırdığı görülmektedir.

(Tortop, 1994:245)

Hizmet içi eğitimin bu faydalarına rağmen kimi durumlarda belirli sakıncaları da bulunmaktadır. Kısaca sıralanırsa, personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Verilecek eğitimin personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olması örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve örgüte faydadan çok zarar verebilir.

1.3.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Bir hizmet içi eğitimde, eğitimin ihtiyacı ve amacı saptanmadan uygulama yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programları personelin yeterliliği ile beklenen yeterlilik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılmayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

Çalışanın amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden de olumlu sonuç alınmayabilir. Yapılan eğitimde temel amaç, örgütsel yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak, eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programına katılacak olan bireyin, “benim bu çalışma sonucunda kazancım ne olur?” sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetiskinlerin öğrenim dereceleri, isteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Dolayısıyla öğretim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Böylelikle bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz. Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, baskalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.

Hizmet içi eğitim ile personelin gizli kalmış yetenekleri ve potansiyeli geliştirilir. Ancak yeni bir potansiyel meydana getirilmez. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetistirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı bir öğretim yapılması mümkün değildir. Eğitim programına katılan kişi zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetiksinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olmayacaktır.

Bir işletmedeki organizasyonel bozukluğundan doğmuş olan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez. Bir işletmede örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülmese bile zordur. İşletmede hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. İşletme içinde çeşitli kademelere personel atanırken, işletme içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşebilir.

Bu durumda birey yapılan eğitimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar. Hizmet içi eğitim kurumları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir (Taymaz, 1992:16-18).

1.3.8. Hizmet İçi Eğitimde İlkeler

Hizmet içi eğitimin kendine özgü bazı ilkeleri vardır. Bu nedenle, ilkelerin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. Bu amaçla, ülke düzeyinde hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve önlemleri belirterek kamu kesimindeki eğitimin faaliyetlerinin niteliğine, eğitim görececek personel gruplarına ve hizmet içi eğitim

programlarını uygulanmasına ilişkin esasları düzenlemek üzere Devlet Memurları Eğitim Genel Planı hazırlanmış ve yayınlanmıştır (Taymaz, 1992:12).

İlke, teorinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır. Belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde aşağıdaki maddeler halinde yazılan ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir (Taymaz, 1992:12).

- a. Hizmet içi eğitim amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.
- b. Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin eğitim ihtiyacı, yetenek ve yeterlikleri, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır.
- c. Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir.
- d. Hizmet içi eğitim programları iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
- e. Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.
- f. Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları birey ve birimler arası iş birliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
- g. Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
- h. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme değerlendirme yapılır. Elde edilen sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılır.

1.3.9. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi bir ekip ve uzmanlık işidir. Bu ekibin lideri eğitim uzmanıdır, ihtisaslaşma söz konusu olduğunda bu uzman "Program geliştirme uzmanı" dır. Program geliştirme

uzmanı hemen her aşamada ekibin yapacağı işlerin özelliğine göre sürekli ya da geçici uzman ve yardımcılar ekibe katar. Örneğin, programa katılacak kişilerin seçiminde ölçme ve değerlendirme uzmanı, alan uzmanı; programın yürütülmesinde eğitici personel, eğitim teknoloji ve alan uzmanından oluşan ekiplerle çalışma yapar. Eğitim uzmanının ekibe kimleri katacağı programın, amacına ve özelliklerine göre belirlenir. Ancak hizmet içi eğitim programlarının amaçları ve özellikleri ne olursa olsun titizlikle düzenlenmesi gereken boyutları vardır. Bu boyutlar hemen her program için ortaktır (Küçükahmet, 1992:14).

Bir işletmedeki hizmet içi eğitim programlarının amaçları o işletmede yürütülecek eğitim faaliyetlerinin amaçlarıyla tutarlı olmalıdır. Bir işletmede yürütülecek eğitim faaliyetlerinde amaçlar genelden özele şu hiyerarşiyi izlemektedir.

- a. Eğitim faaliyetlerinin amaçları
- b. Programların amaçları
- c. Derslerin amaçları
- d. Konuların amaçları (Küçükahmet, 1992:14).

İşletmeye yeni alınan ve çalışmakta olan personele gerekli yeterliğin kazandırılması, kurum ve birey yararına olumlu sonuçlar verir. Yeterlik, bireye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli istemleri karşılayabilecek gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmış bulunmaktır. Bu tanımın iki boyutu vardır. Birincisi, oynanacak rolün özellikleri, ikincisi, bu rolü oynayabilmek için gerekli bilgi ve becerilerin açıklanmasıdır. Yeterlik, bireyin belli bir görevde, gerekli bir işi, gerekli olduğu zamanda, istenilen nitelikte yapabilmesidir (Bursalıoğlu, 1976: 26).

Bir işletmede personelin yeterliğe dayalı yetiştirme sistemi uygulanırken dikkate alınan şunlardır (Varış, 1976: 261):

- a) Yeterlik kazanma bireyin yeteneklerine, gelişim durumuna, ilgilerine ve istemlerine bağlıdır.
- b) Belli görevlere başlamak için gerekli bir seri yeterlik vardır. Bu yeterlikler hizmet öncesinde olduğu gibi hizmet içinde de edinilir.
- c) Bazı davranışlar yetişkinlere özgü olduğunda, bireyin kazanacağı davranışlar beklenen tüm yeterlikleri kapsar.

- d) Bireyin işi ile ilgili olarak mesleki etkinliklerin gerektirdiği yeterlikler karmaşık olup, işe ve gerçek eğitim ortamına göre belirlenir.
- e) Kazandırılacak yeterliklerin değerlendirilmesi için ölçmeler göreceli olarak yapılır.
- f) Belli yeterliğin kazanılması için gerekenişüre bireylere göre değişik olabilir. Fakat yeterliğe dayalı programın bütününde zaman sınırlıdır.

Başarılı bir eğitim programı hazırlamak için eğitim programı çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Yöneticiler ve çalışanlar önerilerde bulunabilmeli ve değişik eğitim yöntemleri arasından seçim yapma olanağı bulunmalıdır (Palmer, 1993: 130).

Eğitim programının başarısı büyük ölçüde personelin eğitim ihtiyacının doğru olarak saptanmasına bağlıdır. Personel envanteri, personelin eğitim ihtiyacının doğru olarak saptanmasına ya da başka deyişle, güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Artan, 1976: 51).

Eğitim Programı Hazırlama Aşamaları şunlardır:

1. Aşama: İşin gerektirdiği nitelikler
2. Aşama: Personelde var olan nitelikler
3. Aşama: Hizmet içi eğitim gereksinimleri
4. Aşama: Eğitim için gerekli vasıtalar
5. Aşama: Öğretim programını planlama ve hazırlama
6. Aşama: Öğretim ve ara değerlendirme yapma
7. Aşama: Öğretim sonucu ve ürünü değerlendirme

Birinci aşamada, personelin yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum sistemli bir analiz yapılarak belirlenir. Bu aşamada elde edilecek veriler daha sonra yapılacak çalışmalarda kullanılır.

İkinci aşamada, personelde var olan nitelikler yine bilgi, beceri ve tutumla ilgili davranışlar çeşitli şekillerde ölçülerek saptanır, yine bilgi, beceri ve tutumla ilgili davranışlar çeşitli şekillerde ölçülerek saptanır.

Üçüncü aşamada, işin gerektirdiği nitelikli personelde var olan nitelikler arasındaki fark bulunarak, hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır.

Dördüncü aşamada, gereksinmeyi karşılamak üzere yapılacak eğitim için gerekli olacak öğreticiler, araçlar, yer ve para miktarı belirlenir.

Beşinci aşamada öğretim programları, ders planları ve öğretim esnasında uygulanacak testler hazırlanır.

Altıncı aşama da, öğretim programı uygulanır, personelin yetişme durumunu belirlemek, programı geliştirmek üzere ara değerlendirmeler yapılır.

Son aşamada, eğitim sonunda amaca ulaşma personele gerekli nitelikleri kazandırma derecesini saptamak üzere ölçme ve değerlendirme yapılır, sonuçlardan yararlanılarak hazırlanan öğretim plan ve programı geliştirilir (Taymaz, 1981:78-79).

Eğitim programları, yeni elemanları işleri konusunda eğitmek yada var olan elemanları yeniden eğitmek için geliştirilebilir. Eğitim ayrıca çalışanın bilgisini, tavır ve davranışlarını geliştirmeyi de amaçlayabilir (Drummond, 1990: 68).

Detaylı bir eğitim programı dizayn etme başlı başına kapsamlı bir konu olmasına rağmen göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır (Go vd., 1996: 209-210):

- a) Program süresi
- b) Program yapısı (örneğin: yarı zamanı, tam zamanı, normal işten ayrı)
- c) Açıklayıcı metotlar
- d) Destekleyici kaynaklar (örneğin: eğitmenin yer sildiği süre, bütçe, eğitim imkanları) ve eğitim materyallerinin seçimi (örneğin, kitap, video)
- e) Bazen görevin (genellikle pratik, becerilerle ilgili) belirlediği eğitimin yeri ve çevresi
- f) Eğitmen ve eğitmenin tecrübesi
- g) Eğitim programının kökeni (organizasyonu temel alan ya da eğitim sektörü, eğitim danışmanlarıyla görüşülmüş olan)
- h) Eğitilenin öğrenimi ve edinimlerini belirlemek için kriter ve metotlar
- i) Programı değerlendirmek için kriter ve metotlar.

Eğitim programının başlıca amaçları arasında; işe yeni başlayan personeli görevine hazırlamak, tecrübe sahibi personelin başarısını yükseltmek, personel devir hızını düşürmek devamsızlıkları ve işe geç kalmaları azaltmak, iş kazalarını engellemek, çatışmaları gidermek ve yöneticilerin liderlik bilincini geliştirmek sayılabilir (Saruhan, 1988: 172).

Eğitim programlarının kısa ve uzun dönemlerde etkin ve karlı olabilmesi için bu programların çalışanların bu alandaki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları yeni işe başlayan personel ile var olan personel açısından farklı şekillerde ele alınmalıdır. Yeni işe alınan personel için eğitim ihtiyacı belirlemek işletmede belirli bir sreden beri çalışan personelin eğitim ihtiyacını belirlemekten daha kolaydır. Eğitim ihtiyaçlarının analizi işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması için önemlidir. Bu ihtiyaçların belirlenmesinde şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Yalçın, 1988: 87-88):

- İş gücü devrinin yüksekliliği
- Devamsızlıkların fazlalığı
- şikayetlerin fazlalığı
- Disiplin cezalarının fazlalığı
- Üretim programının geride kalması
- Üretim dar boğazlarının fazlalığı
- Zayıf yönetim uygulamaları
- Haberleşme sorunları
- Kişiler arası anlaşmazlıklar
- Denetim etkinliği
- Hedeflerin anlaşılması ve bilinmesi

Eğitim programın işletme ve çalışanların gereksinimleri doğrultusunda hazırlanması daha etkili olmakla birlikte gerçekleştirilmek istenen örgütsel amaçlara çalışanların daha çok ilgi duymasını sağlayacaktır. Eğitim programının sistematik olarak ele alınması, personelin yararlılık derecesinin belirlenmesine içindeki yetkinliğinin tespitine ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Saruhan, 1988:171).

Eğitim programının belli başlı amaçları arasında; yeni personeli belirli görevlere hazırlamak, görgü ve deney sahibi personelin işbaşındaki başarı düzeyini

yükseltmek, personel devir hızını düşürmek, işe devamsızlıkları ve işe geç kalmaları azaltmak, iş kazalarını önlemek, işletme stratejilerine ve taktiklerine personeli alıştırmak, çatışmaları gidermek, yöneticilerin liderlik bilincini geliştirmek sayılabilir.

1.3.10. Hizmet İçi Eğitim Uygulaması

Hizmet içi eğitim, bir işletmede çalışan veya çalışmaya başlayacak personelin işi ile ilgili ihtiyaç duyduğu tüm bilgi ve becerileri kendisine kazandırmayı amaç edinerek, personelin etkinliğini arttırıp, çok yönlü fayda elde etme gayesi içerisinde. Temel eğitimi, geliştirme eğitimi, yükselme eğitimi ve alan değiştirme eğitimi olarak sınıflandırılır.

Temel Eğitim: Genellikle Oryantasyon eğitimi olarak da adlandırılan bu eğitim türü, kurumda bulunduğu görevden ayrılıp başka göreve başlayan ya da kuruma yeni girmiş olanlar için düzenlenir. Bu eğitim sonunda personel; kurum, yaptığı işler, çalışma usul ve esasları hakkında genel bilgi sahibi olarak çalışma ilkelerini öğrenir ve bunlara uyum sağlar.

Geliştirme Eğitimi: Mesleğe asaleten atanan personel için düzenlenen bir hizmet içi eğitimidir. Bu eğitim yoluyla personel, unutmuş olduğu bilgi ve becerilerini hatırlar. Hizmet öncesi eğitimi süresince kazandığı bilgi ve becerilerden geçerliliğini ve etkinliğini kaybedenlerin yerine yenilerini kazanır.

Yükselme Eğitimi: Kurum içinde başarılı olan, bir üst görevin yeterliklerini kazanabileceği kanısına varılan personel için, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadrolar için gerekli bilgi ve donanımı personele sağlamak için düzenlenen bir hizmet içi eğitim türüdür.

Alan Değiştirme Eğitimi: Bu hizmet içi eğitimin temel amacı, kurumun çeşitli alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamaktır. Ayrıca bireylerin yeteneklerini geliştirmek, işten sağladığı maddi ve manevi doyumu yükseltmektir. Bir alanda verilen hizmet öncesi eğitim, benzer bir görev alanı için temel oluşturuyorsa, ikinci alan için gerekli olan personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi mümkündür (Milli Eğitim Bakanlığı, 1982).

Hizmet içi eğitimi; iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere temel iki gruba da ayrılabilir.;

İş başında eğitim, çalışanın işlerini aksatmadan mesai saatleri içerisinde eğitim görmesi demektir. İş başında eğitim gören personel, öğrendiği şeyleri direkt uygulama imkanı bulur ve aynı zamanda mevcut işlerini de aksatmamış olur (Bingöl, 1996:160).

İş dışında eğitim, çalışanın mesai saatleri dışında kurum içinde veya kurum dışında görmüş olduğu eğitimidir. İş dışında eğitim, günlük işler dışında yürütülmüş olduğundan, eğitim gören personel direkt olarak görmüş olduğu eğitime odaklanabilmektedir (Cahit, 1979:128).

Her uygulamada olduğu gibi her iki eğitimin de faydalı ve zararlı yönleri vardır.

1.3.10.1. Yetiştirilecek Personel Seçimi

Hizmet içi eğitim verilecek olan personelin seçiminde bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

Form Hazırlama: Hizmet içi eğitimin verileceği konu, yeri ve zamanı hakkında konu ile ilgili olabileceği düşünülen tüm personele duyurulur, gerek sözlü gerekse yazılı olarak bildirilerek, personelden katılım formu doldurmaları istenir. Personelin, hizmet içi eğitime katılım gereklerini sağlayıp sağlamadığını tespit amacıyla hazırlanan bu katılım formlarına verilen cevaplar, hizmet içi eğitim almak isteyen personelin tespitine yardımcı olur.

Dosya İnceleme: Hizmet içi eğitimin verileceği personelin tespiti amacıyla kullanılan bir başka yöntem ise personel dosyalarının incelenmesidir. Burada amaç, eğitim verilecek personelin tespitine yardımcı olabilecek, her personelin işe başlarken doldurmuş olduğu kişisel ve eğitim bilgilerinin yer aldığı dosyaları incelemektir.

Görüş alma: Hizmet içi eğitim verilecek personelin seçimini, personeli yakından tanıyan bir yöneticinin yapması da personel seçiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanılmasında amaç; çalışanın bilgi donanımı, yetenekleri ve kişisel

özellikleri hakkında bilgi sahibi olan yöneticinin eğitime en uygun adayın seçiminde en doğru kararı verecek olmasıdır. Yönetici, eğitimin içeriği, süresi, yeri vb. konuları değerlendirerek en doğru kararı verir (Taymaz, 1981:110).

1.3.10.2. Öğretici Personel Seçimi

Öğretici personel seçimi yapılırken öğretim yapılacak konuda teknik yeterliği, öğretim tekniklerinde formasyon yeterliği, olumlu ilişkiler kurmada sosyal yeterliği, personele kaynak olmada liderlik yeterliği ve öğretmeye arzulu olma ve mesleki yeterliği gibi konularda yanıt aranır.

Öğretim Yapılacak Konuda Teknik Yeterliği

Öncelikle; öğretici, programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Tutum ve davranış bakımından ise, kendisine saygınlık kazandıracak ve örnek olacak niteliğe sahip olmalıdır.

Öğretim Tekniklerinde Formasyon Yeterliği

Konunun özelliğine, katılanların niteliğine, öğretim ortam ve koşullarına göre uygun öğretim yöntemi seçilir. Ancak her bilen kişinin öğretebileceği varsayılmaz. Bu nedenle yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulama hakkında bilgi ve deneyim kazanmış, yetişkinlerin davranış ve sorunlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanların bireysel ve toplu olarak yetistirme tekniklerini bilen bir öğretici başarılı olabilir.

Olumlu İlişkiler Kurmada Sosyal Yeterliği

Öğretici, eğittiği personel ile olumlu ilişkiler içinde öğrenimini sürdürmelidir. Bunun için öğreticinin toplum etkinliklerine katılan, liderlik rolünü oynayabilen, sorumluluk alan ve saygı duyulan bir kişi olması gerekir.

Personele Kaynak Olmada Liderlik Yeterliği

Öğretici, program konularını da zaman zaman aşan sorunlarla karşılaştığında, soruyu cevaplama durumunda değilse bile, bilginin nereden, nasıl sağlanabileceğini açıklayabilmelidir.

Öğretmeye Arzulu Olma ve Mesleksel Yeterlik

Öğretici, kısa sürede sonuç alabilmesi için istekli ve hevesli olmalıdır. Çünkü istekle öğretim yapan eğitici, bireyi güdüler, daha çok ilgilenir ve öğretim sanatının gereklerini yerine getirir (Rose, 1966:2).

1.3.10.3. Uygun Yer ve Ortam Sağlanması

Eğitim ortamı; eğitsel faaliyetlerin meydana geldiği öğrenme, öğretme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel, araç, gereç, tesis, organizasyon gibi faktörlerin oluşturduğu çevredir. Bireyin davranışlarının içinde yaşadığı çevreye göre şekillendiği bir gerçek olarak kabul edilmektedir.

Esasen öğrenme; öğretme işi fiziki veya sosyal çevrenin içinde meydana gelir. Çeşitli bina, donatın, model, ışık, ısı, renk gibi çeşitli objelerden oluşan çevre önce insanlar tarafından düzenlenmekte, ancak bu çevre daha sonra insan davranışını şekillendirmektedir. Bunun için çevre ile birey arasında söz konusu çeşitli etkileşim boyutlarının eğitim hedefleri doğrultusunda organize edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimciler bu amaçla değişik eğitim ortamlarından yararlanabilirler (Cevat, 1979:21).

Hizmet içi eğitimin türü, programın özellik ve ilkeleri, kurumun olanakları dikkate alınarak yer seçilmelidir. Personele yalnız bilişsel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretim yapılacaksa, dersane düzeyinde yer gerekecektir. Böyle bir yerde oturma yerlerinin rahatlığı sağlayacak şekilde ve karşılıklı konuşmaya, tartışmaya uygun olarak düzenlenmeli, ayrıca konuların özelliğine göre görsel, işitsel araçlardan yararlanmalıdır. Bireye beceri kazandırılmasına yönelik, psiko-motor alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretimlerde ise laboratuvar veya atölye düzeni daha elverişlidir.

Bu tür eğitimler iş başında yapılabileceği gibi, iş dışında iş ortamının özelliklerini taşıyabilecek şekilde hazırlanmış laboratuvarlarda yapılabilir (Taymaz, 1981:113-114).

1.3.11. Hizmet İçi Eğitimin Yöntemleri

Hizmet içi eğitimde kullanılacak olan yöntem ve stratejinin etkinliği, hizmet içi eğitim ile verilmek istenenlerin daha hızlı ve kalıcı olmasını sağlar. Çok çeşitli

eğitim teknikleri mevcuttur. Konulara, derslere ve kullanılan araç gereçlere göre farklı yöntemler kullanılmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki sihirli bir hizmet içi eğitim tekniği yoktur. Yaşamın her alanında olduğu gibi, eğitim alanına da çok hızlı bir gelişim ve değişim süreci hakimdir.

Eğitim ve ğretim yöntemlerinde, kullanılan araç ve gereçlerde işlevsellik artmakta, eğitimin amacına ulaştırıcı özellikler artmaktadır. Bu nedenle bir yandan teknolojik gelişimlere paralel olarak yeni eğitim teknikleri ve stratejileri gelişirken, klasik teknik ve stratejilerin de verimliliği arttırılmaya çalışılmaktadır (Tahsin, 2003:164).

Eğitim yönteminin seçiminde, yöntemler tek tek kullanılabilceği gibi, birlikte de kullanılabilir. Eğitimde kullanılacak yöntem veya yöntem birleşiminde birden fazla duyu organını kullanmasını sağlayacak yöntemlere ağırlık verilmesi eğitimin etkinliği açısından faydalı olacaktır. Yapılan araştırmalara göre; görmenin %75, işitmenin %13, dokunmanın %6, koklamanın %3, tat almanın %3 oranında etkili olduğunu göstermiştir (Tahsin, 2003:165).

En uygun eğitim yönteminin seçimi, kurumun eğitime olan yaklaşımına ve kaynaklarına bağlı olarak değişim göstermektedir (Cushing, 2000:4).

Ancak yöntem seçimini etkileyen bazı hususları da göz önünde bulundurmak gereklidir. Bunlar;

- a. Eğitim alacak kişi sayısı
- b. Eğitim verilecek ortam
- c. Eğitim sonunda kazandırılması beklenen davranışlar
- d. Kullanılacak araç-gereç ve kaynakların durumu
- e. Eğitim için ayrılan süre
- f. Eğitim verecek kişinin konuya hakimiyeti

Seçilen eğitim yöntemi; az zaman alan ve verimi yüksek yöntem olmalıdır. Eğer eğitim yöntemi sınıfta ortamında yapılacak bir yöntem ise eğitim görececek kişi sayısının fazla olması eğitimi olumsuz yönde etkileyecektir. Yöntem konunun özelliği ile paralel olmalıdır. Örneğin bir makinenin kullanımının ğretiminde görsel ğretim tekniklerinden yararlanılması faydalı olacakken, kurumda uyulması gereken kuralların anlatılarak aktarılması daha faydalı olacak, bazı durumlarda ise gezi ve gözlem yapılmasının gerekliliği kendini hissettirecektir (Savaş, 1990:69).

Eğitim teknikleri ve stratejileri seçiminde teknolojik yenilikler takip edilmeli, yeni yaklaşımlar tercih edilmelidir. Çünkü verim, kalıcılık ve kullanılabilirlik yeni yöntemlerle sağlanabilmektedir. Eğitim görülecek fiziksel ortam kadar eğitim görecek kişilerin psikolojik, sosyal ve zihinsel olarak hazırlanması da önemlidir. Öğretici değil öğrenci merkezli yaklaşımlar seçilmelidir. Öğrencilerin dikkatleri dağılmaya başladığı zaman yöntem değişikliğine gidilmelidir (Doğan, 165-166).
Özet olarak, duruma en uygun teknik en iyi tekniktir (Mürüvvet, 2006:71).

1.3.11.1. İş Başında Sistemli Gözetim

Astların iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir (Tutum, 1979:38).

İş başında sistemli gözetim yönteminin başarıya ulaşmasında en önemli görev amirlere düşer. Bu nedenle amirlerin işi bilmesi gereklidir. Aynı zamanda amirler astlarına hedef göstermeli, bunun yanında izlenecek yol ve yöntem konusunda işini astlarına bırakmalıdır (Canman, 1995;98). Bu eğitim yöntemiyle astların hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artacak dolayısıyla örgüt açısından verimlilik, personel açısından ise doyum ve motivasyonun artmasına yaramaktadır.

1.3.11.2. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanınmasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır.

Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Örneğin ülkemizde Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerliğe başladığı kurumun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetişmektedir. (Shagdar, 2008:91).

1.3.11.3. Düz Anlatım Yöntemi (Takrir)

Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için kamu kurumlarında düzenlene eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir (Canman, 1995; 102).

Düz anlatım yöntemi teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarma olduğu için uygulamaya gerek yoktur. Dolayısıyla yönetimin başarılı olması büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi göreceğ düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntem tekniğinin daha başarılı olmasına yol açabilir (Akgün vd., 1995:205).

1.3.11.4. Panel

Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir. Panelde değişik görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir (Can vd., 1995:211).

1.3.11.5. Seminer

Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin yeni bir makinanın özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinanın kullanımını da gösterilir . Seminer, belirli

sahalarda uzman olan fakat, o alanda ortaya çıkan yeni gelişmeler hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır.

1.3.11.6. Komiteler

Bu yöntem, karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yönetimin tek güçlüğü şuradadır. Komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektir (Canman, 1995; 100).

1.3.11.7. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitiminin temelini eğitim grubu çalışmaları oluşturmakta ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanmaktadır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam oluşturmaktır (Görün, 1998:22).

Duyarlılık eğitiminin özellikleri şunlardır:

- Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlanmıştır.
- Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır.
- Duyarlılık eğitiminde temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.
- Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden dolayı kamu personelin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

1.3.11.8. Örnek Olay

Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlenen personelin yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirilmesi amaçlanır. Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin

önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve sorunu grup içerisindeki bireyleri daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektir (Ataol vd., 2001:142).

1.3.11.9. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi ile, eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır (Ataol vd.,2001:142).

Rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir. Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır.

1.3.11.10. Evrak Sepeti Yöntemi

Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu teknik özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır (Canman, 1995:101).

1.3.11.11. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi

Eğitim yöntemlerinin en eskisidir. Diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Bu yöntem halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır. Türkiye'de bu yöntemin en çok kullanıldığı kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlar olmaktadır (Canman, 1995:101).

1.3.12. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

1.3.12.1. Anlam ve Amacı

Genel olarak değerlendirme, saptanan amaç veya anlamalar doğrultusunda bir işin ne kadar iyi yapılmış olduğuna karar vermektir. Bunu sorgularken, “Başarılar ve başarısızlıklar nelerdir?”, “Kuvvetli ve zayıf yönler nelerdir?”, ”Amaçlar nelerdir?”, “Ulaşılan sonuçlar nelerdir?”, “Amaçlar ile ulaşılan sonuçlar arasındaki farklar nelerdir?”, “Bundan sonra yapılması gerekenler ve alınması gereken önlemler nelerdir?” gibi sorular değerlendirme yapılırken cevap aranması gereken sorulardan bazılarıdır. Eğitimin değerlendirilmesi temelde, daha önceden saptanan amaçlar ile eğitim sonucu ulaşılanların, bir başka deyişle elde edilenlerin arasındaki farkı ortaya koyabilmektir. Değerlendirme önemlidir çünkü, büyük bütçeler ayrılarak yapılan eğitim faaliyetlerinin işe yarayıp yaramadığını kontrol etmek, ne derecede yaradığını belirlemek verimi arttırmak için büyük önem teşkil etmektedir (İlhan, 1977:2).

Değerlendirme, bir otomobil sahibinin aracını belli rutin aralıklarla servise götürmesi ya da doktorların hastaları yılda en az bir defa kontrol etmeleri gibi eğitim yöneticisi ya da insan kaynakları birimi tarafından saptanması gereken bir politika olmalıdır. Ancak istenen durum, her eğitimden sonra değerlendirilmesinin yapılması ya da yılda en az bir kez eğitimin değerlendirilmesi sağlanarak mevcut durumun gözler önüne serilmesi ve böylece de bir sonraki yıllık eğitimin plan ve programlarında revizeler yapılmasının sağlanmasıdır (Akhun, 1977:2-3).

1.3.12.2. Değerlendirme Yöntemleri

1.3.12.2.1. Eğitime Katılanların Görüşlerini Alma Yöntemi

Eğitime katılan kişilerin görüşlerinin alınması tamamen soyut olmakla beraber eğitimin değerlendirilmesi açısından önemli veriler sağlamaktadır. Ancak değerlendirme yapacak olan kişi değerlendirme yapacağı grupta hiçbir şeyden memnun olamayan kişilerin bulunabileceği gibi her şeyden memnun olan kişilerin de bulunabileceğini göz önünde bulundurmalı ve değerlendirme sonuçlarını ona göre yorumlamalıdır. Eğitime katılanların görüşlerinin alınmasında bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar (Özkaya, 52-54);

- Birebir Görüşmeler

Eğitimi değerlendirecek olan kişi eğitim gören kişilerin görüşlerini almak için koridorlarda, toplantı odalarında, vb. gayri resmi konuşmalar yaparak eğitim hakkında veriler toplayabilir.

- Anket Uygulaması

Eğitime katılanların, eğitim hakkındaki duygu ve düşüncelerini elde etmek amacıyla çeşitli anket uygulamaları yapılabilir. Anket uygulamalarının birçok sınırlılıkları vardır. Öncelikle anket çalışmayı aksattığından çalışanların tepkisine neden olmaktadır. Bunun yanında ankete isim yazılmasını istemek anketin inanılrlılığını etkiler, isim yazılması istenmezse bu durum da kontrolü engeller. Ayrıca ankette kullanılan ifadelerin açık net ve herkes tarafından anlaşılır olması gerekmektedir.

1.3.12.2.2. Eğitime Katılanlardaki Değişiklikleri Ölçme Yöntemi

Kişilerde meydana gelen değişiklikleri ölçmek amacıyla kullanılan yöntemlerden bazıları verilmistir. Bu yöntemde daha somut verilere ulaşmak söz konusu olabilmektedir. (Akhun, 1977:12-13).

- Testler

Bu yöntem ile verilen eğitim sonucunda kişilerin bilgilerindeki değişimler gözlemlenebilmektedir. Eğitim alacak kişilere eğitim almadan önce dağıtılan bir test ile bilgi ve beceri düzeyleri ölçölüp ardından verilen eğitim sonucu aynı nitelikteki bir test uygulanarak bilgi ve beceri düzeylerindeki artış saptanabilir.

- Vaka Araştırmaları

Bu ölçme tekniğinde bir grup içinden alınacak örneklem ile çalışmaların gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Burada eğitime başlamadan önce kazanılmış olan bilgi ve beceriler ile eğitim süresince ve eğitim sonunda kazanılmış eğitim ve beceriler saptanır. Ancak bu yöntem çok zaman almakta ve deneyimli ve beceri sahibi bir görüşmeciyi gerekmektedir.

- Kontrol Grupları

Kontrol grubu; bir eğitim sırasında, eğitim grubunda gözlemlenen değişimlerin, söz konusu eğitim düzeneği içindeki ilgili bağımlı değişkenlerin etkisiyle meydana gelip

gelmediğini test edip karşılaştırma yapabilmek amacıyla, eğitim değişkenleri dışında deney grubu ile aynı özelliklere sahip olarak oluşturulan gruptur. Bu şekilde eğitim gören grupta meydana gelen değişimlerin eğitime başlı olarak meydana gelip gelmediği araştırılır.

- Üretim Fişleri

Üretim fişlerinin eğitimden önce ve sonra karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Örneğin, eğitim almadan önce günde 50 bulaşık makinesi üreten bir fabrikanın tüm diğer etkenler sabit kalmak üzere eğitim sonucu ürettiği makine sayısı 90'a çıkıyorsa burada eğitimin etkili olduğu sonucuna ulaşılabacaktır.

Sonuç olarak teknolojinin durmadan geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı kurumlarda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde personelde aranan yeterlilikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlar ve örgütlerde çalışan personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan Hizmet İçi Eğitimin önemi her geçen gün artış göstermekte ve işletmeler için en önemli konu haline gelmektedir.(Tufan Aytac)

2. BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Her alanda değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüzde bilgi, büyük bir hızla değişim göstermektedir. Sürekliliklerini sağlamak için bu değişime ayak uydurmak zorunda olan işletmeler, bu yenilikleri ve gelişmeleri işgörenlerine en etkili ve verimli bir biçimde verebilmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra rekabetin fazla olması ve tüketicilerin müşteri memnuniyeti konusunda bilinçli olmaları gibi nedenler de işletmelerin eğitime önem vermelerini bir zorunluluk haline getirmektedir.

Teknolojideki hızlı gelişmeler, çevresel şartlardaki değişimler ve uluslararası rekabet, günümüzde çalışanların hangi sektörde olursa olsun her zaman olduğundan daha etkili ve verimli çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarına pratik eksiklikleri, yeni bilgileri, gelişen teknolojilerin ve programların kullanılmasıyla ilgili bilgi ve becerileri ancak en etkili yol olan hizmet içi eğitim ile verebilmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde etkili biçimde verilen hizmet içi eğitimin gelişmekte olan ülkelerde nasıl verildiği araştırılmak istenmiştir. Bu nedenle, araştırma gelişmekte olan bir ülke olduğu için Moğolistan'da gerçekleştirilmiştir. Moğolistandaki işletmeleri iyi temsil ettiği düşünülen ve değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Ünitel Grup adlı işletme seçilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın temel amacı, Moğolistan'da telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların hizmet içi eğitim algısını ve bu konuda mevcut durumu nitel araştırma yöntemiyle belirlemektir.

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.

Eğitim ihtiyaçları örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya bir kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemede yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir.

Eğitim mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak içinde düzenlenebilir. Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesine ihtiyaç vardır. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açacaktır (Yüksel, 2007:199).

Moğolistan gelişmekte olan bir ülke olduğu için eğitime büyük önem vermektedir. Hizmet içi eğitim iş gören üzerinde olumlu değişiklikler yapmakta ve örgütün temel dokusunu değiştirebilmektedir. Bu nedenle eğitim faaliyetleri önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim, değişim ve gelişimin ön koşulu olduğu için iş görenlerin eğitim programlarından faydalanmaları ve bu programlara tabi tutulmaları gerekmektedir.

Moğolistan'da işletmeler üzerinde hizmet içi eğitimin iş görenler tarafından nasıl algılandığına dair detaylı bir çalışmanın yapılmamış olması literatürde önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın, Moğolistandaki hizmet içi eğitim uygulamalarına dair algılamaların nitel araştırma yöntemiyle belirlenmesinin ileride Moğolistanda hizmet içi eğitim faaliyetlerini kullanan işletmelerin eksikliklerinin giderilmesinde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Çalışanların hizmet içi eğitim algısı ve mevcut durumu değerlendirmeleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri nitel bir araştırma yöntemiyle değerlendirmektedir.

Araştırmacı tarafından bizzat sorulan sorularda herhangi bir yönlendirme olmamış, sadece örneklemin verdiği cevaplar kaydedilmiştir. Moğolistan henüz gelişmekte olan bir ülke olduğu ve hizmetiçi eğitime de büyük önem verdiği halde hizmet içi eğitim uygulamaları veren danışmanlık şirketlerine sıklıkla rastlanmamaktadır. Adı geçen işletmede hizmetiçi eğitimlerinin %60'nı kendisi vermektedir. Eğitimci olarak da işletmede çalışan üst düzey yöneticiler kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra dışarıdan da bireysel olarak hizmetiçi eğitim veren uzmanlardan yararlanılmaktadır. Hizmetiçi eğitimin büyük bir kısmının yöneticiler tarafından veriliyor olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışanlar eğitimcilerin değerlendirilmesi ile ilgili sorulara cevap verirken aynı zamanda kendi yöneticilerini de değerlendirmiş oldukları için arzu edilen cevapları vermiş olabilirler.

2.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:39). Sosyal olguları bağlı buldukları çevre içinde araştırıp, anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda “Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğolistan’da Bir İşletme Örneği” başlıklı tez çalışmasında algılara ve sürece ilişkin değerlendirme ile ilgili veri toplandı için nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun bulunmuştur.

Bu doğrultuda oluşturulan araştırma soruları (AS) aşağıda sunulmuştur.

AS1: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları demografik faktörlere göre farklılık gösterir mi?

AS2: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları farklılık gösterir mi?

AS3: Çalışanların hizmet içi eğitim değerlendirmesi farklılık gösterir mi?

2.3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Moğolistan'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Unitel Grup adlı işletme oluşturmaktadır. Bu işletmede 250'si beyaz yakalı olmak üzere toplam 824 kişi çalışmaktadır. Örneklem olarak hizmet içi eğitim algısını ve değerlendirmesini daha iyi yapacağı düşünülen hepsi üniversite mezunu olan beyaz yakalılar seçilmiştir.

2.3.2. Veri Toplama Aracı

Görüşme, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracıdır. Çalışmada, önceden belirlenmiş kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Bunun nedeni kapalı uçlu soruların araştırma sürecini, özellikle de araştırmanın veri toplama ve analiz aşamalarının daha belirgin hale getirilmesini sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:94). Bu amaçla araştırmaya özgü yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları üç grup olarak tasarlanmıştır. Sorular hazırlanırken çalışmanın ilk bölümündeki literatür taraması sonucu ortaya konan teorik bilgi temel alınmıştır. Bununla birlikte konu ile ilgili daha önceki araştırmalar ve tezler incelenmiştir. Yapılandırılmış sorular 3 gruptan ve toplam 23 sorudan oluşmaktadır.

Birinci grupta örneklemin demografik özellikleri ile ilgili 6 soru yer almaktadır. İkinci grupta ise tezin teorik kısmında yer alan hizmet içi eğitim ile ilgili olarak çalışanların algılarını ölçmeye yönelik 9 soru yer almaktadır. Çalışanların hizmet içi eğitim alıp almadıkları; hizmetiçi eğitimin hangi amaçla, nerede ve kimin tarafından verildiği; hizmetiçi eğitim ihtiyacının nasıl belirlendiği; hizmetiçi eğitimlerde hangi yöntemlerin kullanıldığı; hizmetiçi eğitimlerde değerlendirme yapılıp yapılmadığına dair sorulara yer verilmiştir. Üçüncü grupta ise eğitim ve eğitimi verenlerin değerlendirildiği 8 soru yer almaktadır.

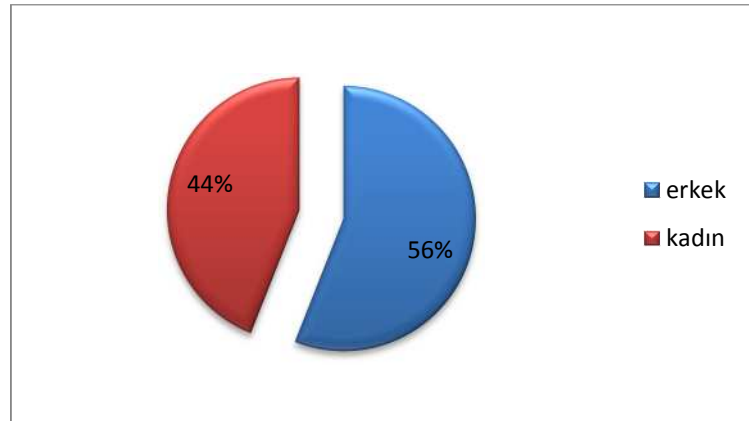
2.3.3. Veri Analiz Yöntemi

Söz konusu verinin toplanmasında sosyal gerçekliği nitel yöntemlerin daha iyi yansıtacağı düşünülmüştür. Çalışmada nitel bir araştırma yönteminin tercih edilmesinin en önemli nedeni oluşabilecek bir Hawthorne etkisinden uzaklaşmaktır. Bu durumu önlemek amacıyla katılımcılarda daha yüksek düzeyde güven oluşturacak görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Veri analizi, görüşme yönteminin doğasına uygun olarak genelleme yapma amacı olmaksızın örnek olaya odaklanarak hedef grubun algılamaları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Strauss'un da belirttiği gibi nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standartlaştırılması nitel araştırmacıyı sınırlandırır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:221). Veri analizinde sınıflandırma ve basit yüzdeler kullanılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

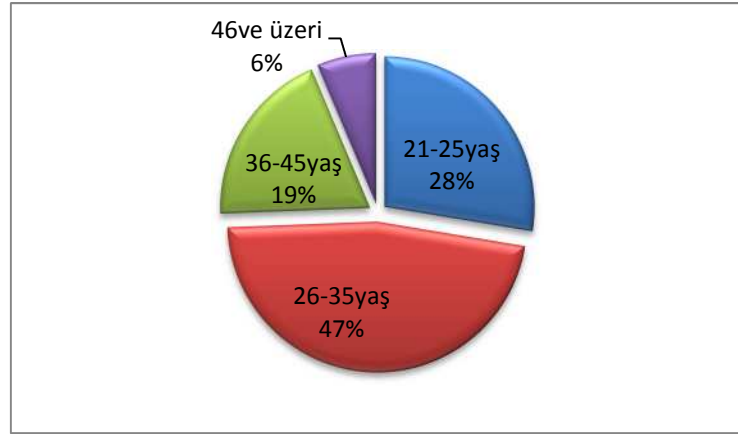
2.4.1. Birinci Grup Görüşme Sorularına İlişkin Bulgular

Görüşmeye katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut görevindeki çalışma süresi, mesleki deneyimi ve çalıştığı departmana göre yüzdeler dağılımları aşağıdaki pay diyagram ile gösterilmiştir.



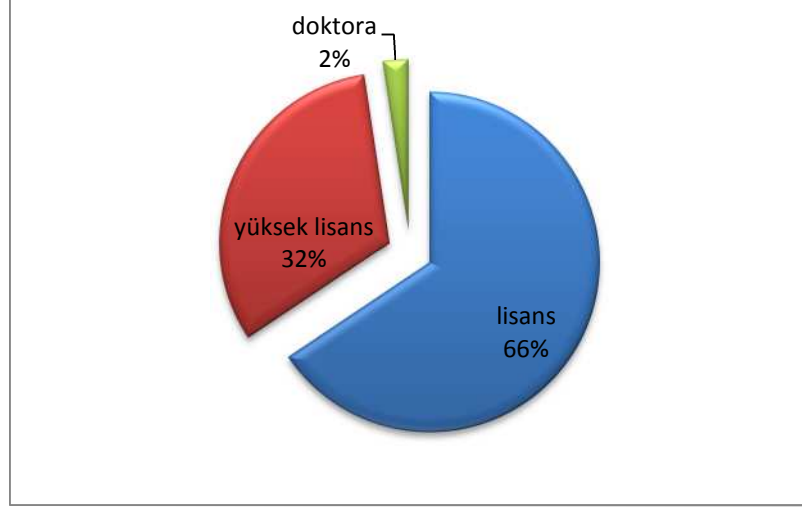
Pay Diyagram 1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Örneklemin cinsiyete göre dağılımında % 44'ünün kadın, % 56'sının erkek olduğu Pay Diyagram 1'de görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısına yakın olduğu görülmektedir. Moğolistan'daki iş hayatına kadın ve erkeklerin eşit derecede katılmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletme tehlikeli ve ağır çalışma koşullarının olmadığı, genellikle masa başı işlerin yapıldığı bir işletme olduğu için kadın ve erkek dağılımı arasında yakınlık olması beklenen bir durumdur.



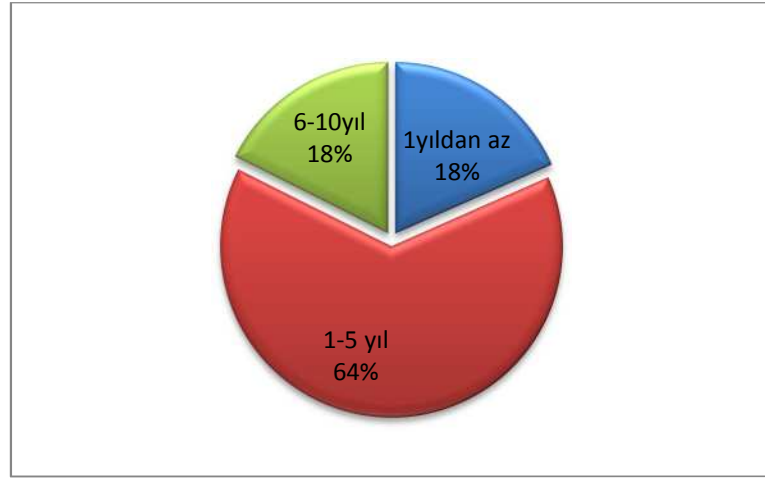
Pay Diyagram 2. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede çalışanların yaş değişkenine göre dağılımında, % 27,6'sı 21-25 yaş; % 46,8'i 26-35 arası yaşlarda; % 19,2'sinin 36-45 arası yaşlarda; % 6,4'ünün 46 ve üzeri yaşlarda olduğu Pay Diyagram 2'de görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunu 21-25 yaş ve 26-35 yaş aralığındadır. Bu dağılımlar, işletmedeki genç çalışanların büyük bir paya sahip olduğunu, 45 ve üzeri yaş grubunun daha az bir paya sahip olduğunu göstermektedir.



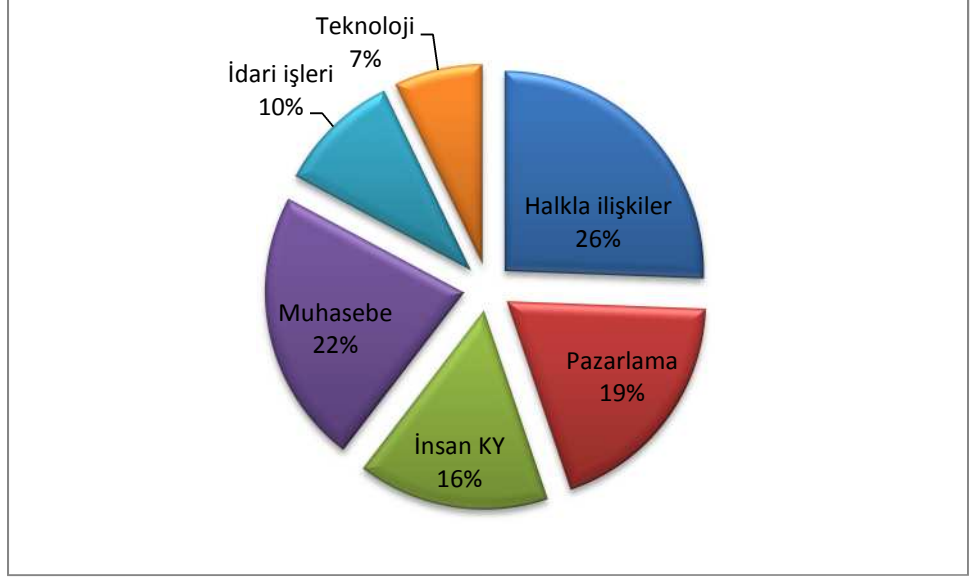
Pay Diyagram 3. Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı

Örneklemin % 65,6'sının lisans, % 32'si yüksek lisans, % 2,4'ünün doktora derecesi olanlardan oluşturmaktadır. Pay Diyagram3'de gösterildiği gibi araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu lisans derecesi olanlardır.



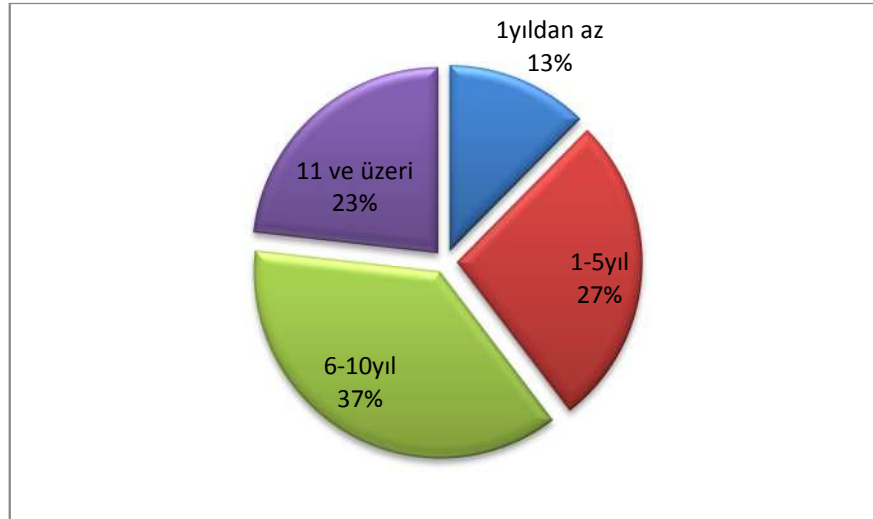
Pay Diyagram 4. Örneklemin Mevcut Görevlerinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı

Yukarıda diyagramda da gösterildiği gibi araştırmaya katılan çalışanların işyerinde çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde; %18,4'ü 1 yıldan az; %64'ü 1-5 yıl arasında; %17,6'sı ise 6-10 yıl arasında hizmetlerinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu bu işletmede 1-5 yıl arasında hizmette bulunmaktadır.



Pay Diyagram 5. Örneklemin Çalıştığı Departmanlarına Göre Dağılımı

Pay Diyagram'5 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan % 25,6'lık kısım Halkla İlişkiler Departmanı'nda hizmet etmekte; % 22,4'lük bir kısmı Muhasebe Finansman Departmanında; %19,2'si pazarlama; %15,6'sı insan kaynakları yönetimi; %10'u idari işleri ve %7,2teknolojik bölümünde görev yapmaktadır.



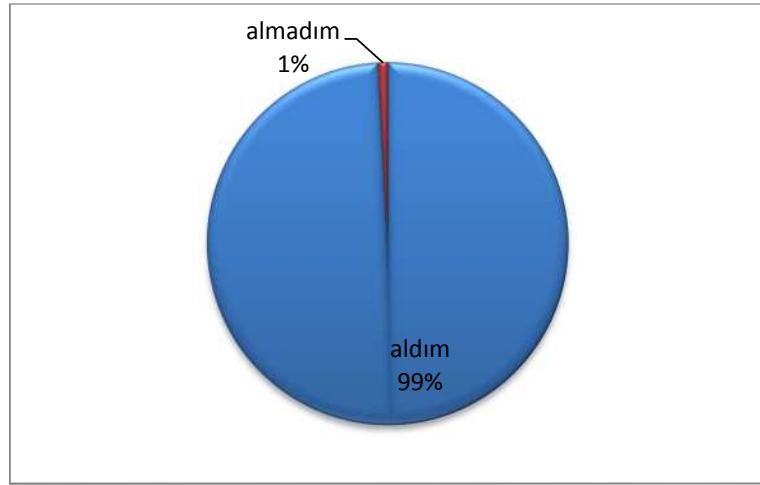
Pay Diyagram 6. Örneklemin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Görüşmeye katılan 250 kişiden 93'ü (%37,2) 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip; 68'si (%27,2) ise 1 ile 5 yıl arası; 58 kişi (%23,2) ise 11 yıldan fazla; 31 kişi (%12,4)

ise 0-1 yıllık mesleki deneyime sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleğinde oldukça deneyimli kişiler olduğu görülmektedir.

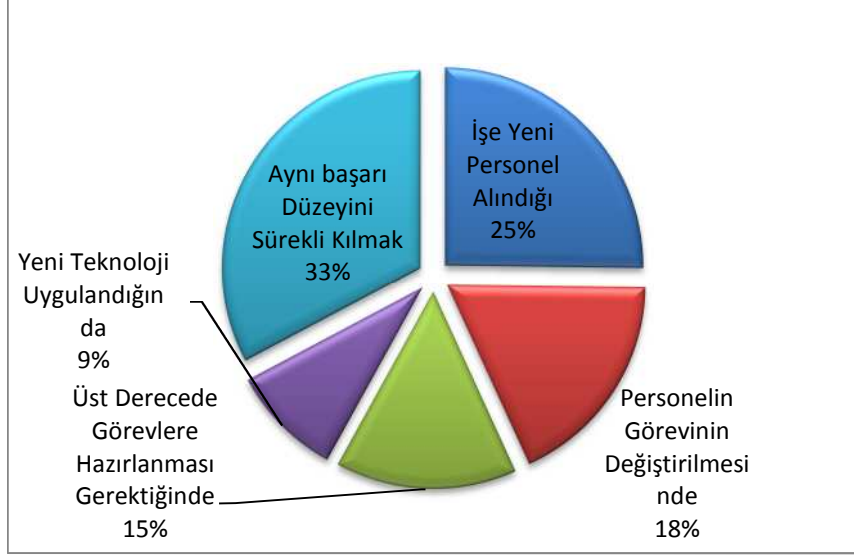
2.4.2. İkinci Grup Görüşme Sorularına İlişkin Bulgular

Görüşmelerdeki ikinci grup sorular, hizmet içi eğitimin etkili yapılıp yapılmadığı, hangi amaçla yapıldığı, nerede ve kimin tarafından verildiği, ihtiyacın nasıl belirlendiği, eğitimlerde hangi yöntemlerin kullanıldığı, eğitimlerin değerlendirilip değerlendirmediğine ilişkin soruları içermektedir.



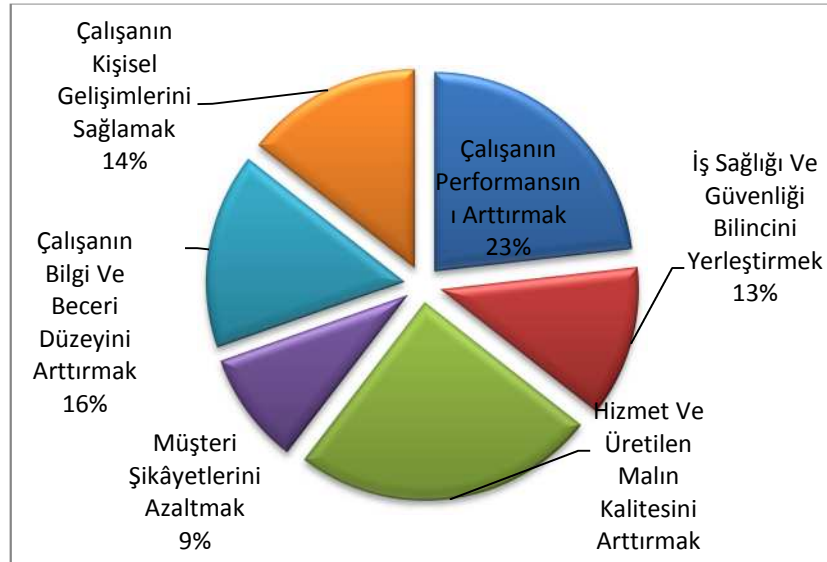
Pay Diyagram 7. Örneklemin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadığına Göre Dağılımı

Örneklemin %99,2'sini oluşturan 248 kişi hizmet içi eğitim aldıklarını belirtmişken sadece 2 kişi hizmet içi eğitim uygulamasına katılmadıklarını belirtmiştir. Bu dağılıma göre Unitel Grup'te hizmet içi eğitim uygulamalarının yaygın olduğu görülmektedir.



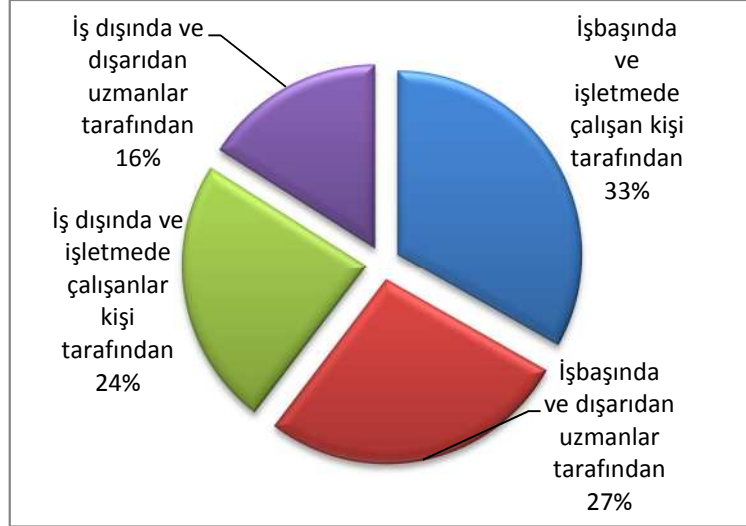
Pay Diyagram 8. Örneklemin Hangi Durumlardan Dolayı Eğitim Etkinlikleri Düzenlendiğine Dair Algısına Göre Dağılımı

Örneklemin %32.8'inin (82 kişi) aynı başarı düzeyini sürekli kılmak, %25.2'sinin (63 kişi) işe yeni personel alındığında, %18'inin (45 kişi) personelin görevinin değiştirilmesinde, %14,8'inin (37 kişi) üst derecede görevlere hazırlanması gerektiğinde, %9.2'nin (23 kişi) yeni teknoloji uygulandığı durumlarda düzenlendiğini belirtmiştir. Bu dağılım pasta grafik 8'de gösterilmiştir.



Pay Diyagram 9. Örneklemin Hangi Amaçla Hizmet İçi Eğitim Verildiğine Dair Algısına Göre Dağılımı

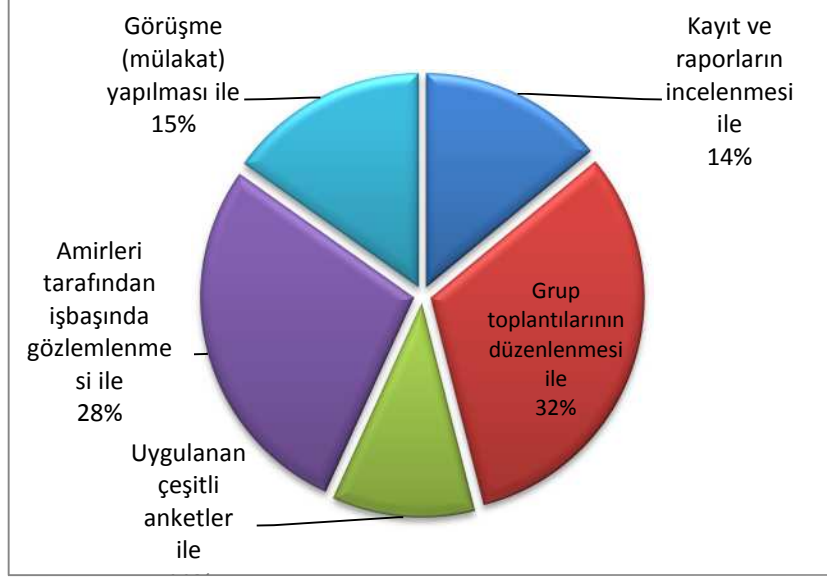
Elde edilen verilere göre %9,2'sinin (23 kişi) hizmet ve üretilen malın kalitesini artırmak, %23,2'sinin (58 kişi) çalışanın performansını artırmak, %16'nin (40 kişi) çalışanın bilgi ve beceri düzeyini artırmak, %14,4'ünün (36 kişi) çalışanın kişisel gelişimlerini sağlamak, %12,4'ünün (31 kişi) iş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirmek, %9,2'nin (23 kişi) müşteri şikayetlerini azaltmak amacıyla çalışanlara hizmet içi eğitim düzenlenmiş olduğunu belirtmiştir.



Pay Diyagram 10. Örneklemin Verilen Eğitimi Kimin Verdiğine ve Nerede Gerçekleştirildiğine Dair Algısına Göre Dağılımı

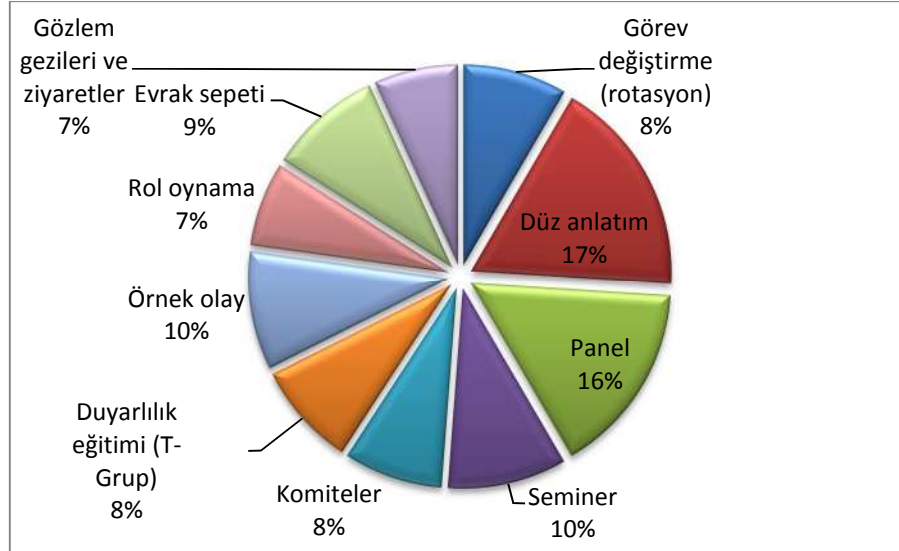
Örneklemin %33,2'nin (83 kişi) iş başında-işletmede çalışan kişiler tarafından, %27,2'nin (68 kişi) iş başında-dışarıdan uzmanlar tarafından, %23,6'nin (59 kişi) iş dışında-işletmede çalışan kişiler tarafından, %16'nin (40 kişi) iş dışında-dışarıdan uzmanlar tarafından eğitim verildiğini belirtmiştir.

Elde edilen verilere göre iş başında-işletmede çalışan kişiler tarafından; iş başında-dışarıdan uzmanlar tarafından ve iş dışında-işletmede çalışan kişiler tarafından; iş dışında-dışarıdan uzmanlar tarafından verilen hizmet için eğitimin %60,4'ünün iş başında, ve %39,6'nın iş dışında gerçekleştirildiği görülebilir. Bununla birlikte iş dışında gerçekleştirilen eğitimlerin ağırlıklı olarak işletmede çalışan kişiler tarafından verildiği görülmektedir.



Pay Diyagram 11. Örneklemin Eğitim İhtiyaçlarının Nasıl Belirlendiğine Dair Algısına Göre Dağılımı

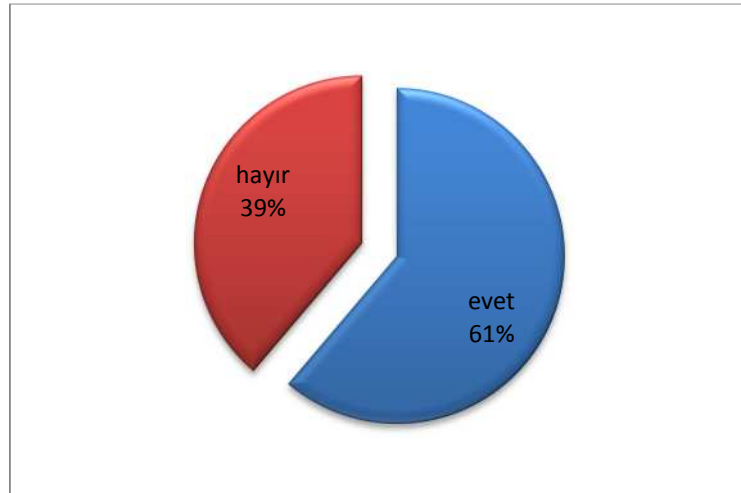
Örneklemin % 32,8'si aynı başarı düzeyini sürekli kılmak için hizmet içi eğitim almış, % 24,8'i hizmet ve üretilen malın kalitesini arttırmak amacı ile, % 33,2'si işbaşında ve işletmede çalışan kişi tarafından hizmet içi eğitimi almıştır ve % 32'si hizmet içi eğitimin içeriğinin grup toplantılarının düzenlenmesi ile belirlendiğini söylemiştir.



Pay Diyagram 12. Örneklemin Eğitimlerde Hangi Yöntem Kullanıldığına Dair Algısına Göre Dağılımı

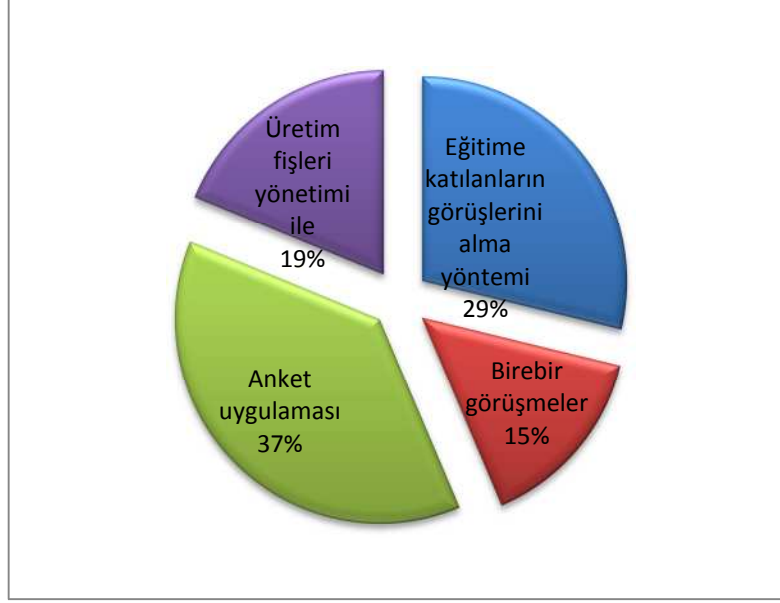
Örneklemin %17,6'nın düz anlatım, %15,6'nın panel, %8,4'ünün örnek olay, %6,8'inin rol oynama, %6,8'inin gözlem gezileri ve ziyaretler, %9,6'nın seminer, %8'inin komiteler %8,4'ünün görev değiştirme, %8,4'ünün duyarlılık eğitimi, %9,2'nin evrak sepeti yöntemin kullanıldığı eğitim faaliyetlere katıldıkları görülmektedir.

İşletmede düzenlenen eğitim faaliyetlerinin çeşitli teknikler kullanılarak yapıldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre düz anlatım, panel ve örnek olay hizmet içi eğitimde en çok kullanılan yöntemlerdir.



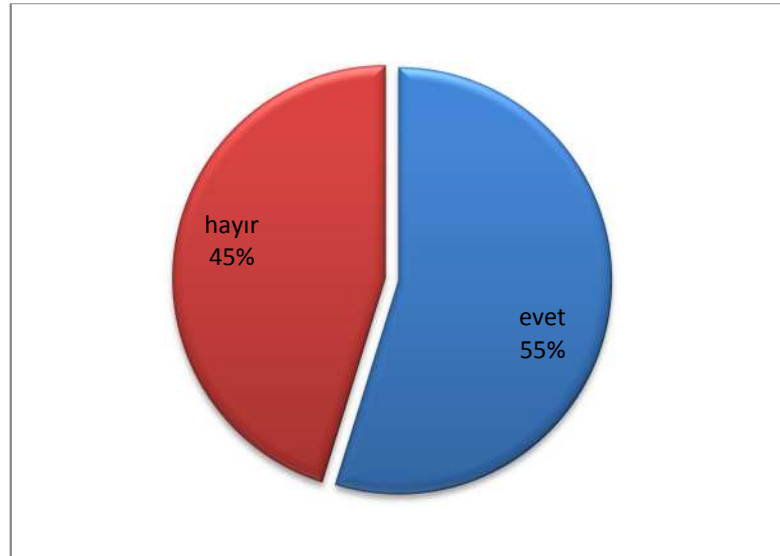
Pay Diyagram 13. Örneklemin Verilen Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilip Değerlendirilmediğine Dair Algısına Göre Dağılımı

Pay Diyagram 13'de gösterildiği gibi örneklemin %61,2 hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirildiğini, %38,8'u ise değerlendirilmediğini düşünmektedir.



Pay Diyagram 14. Örneklemin Değerlendirme Yapıldığında Hangi Yöntemlerin Kullanıldığına Dair Algısına Göre Dağılımı

Örneklemin %18,8'i üretim fişleri yöntemi ile, %28,8'i eğitime katılanların görüşlerini alma yöntemi ile, %14,8'i birebir görüşmeler, %37,6'sı anket uygulaması yapılarak hizmet içi faaliyetlerin değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

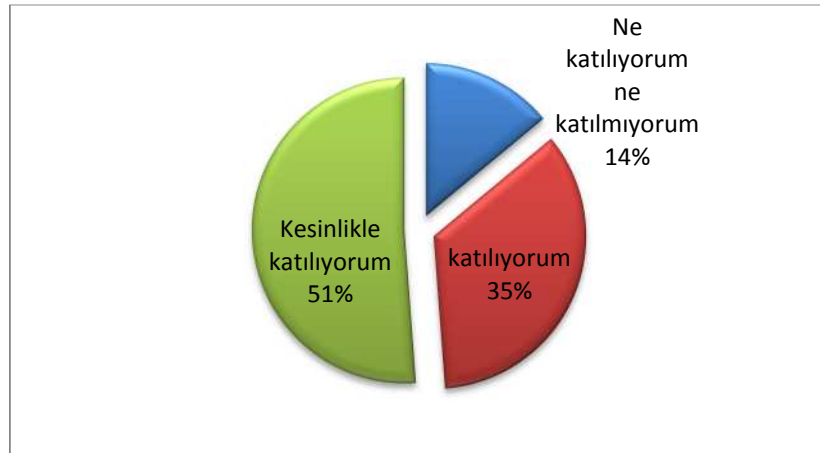


Pay Diyagram 15.Örneklemin Değerlendirme Sonucunun Paylaşıp Paylaşılmadığına Dair Algısına Göre Dağılımı

Örneklemin %54,8'i (137 kişi) yapılan değerlendirmelerin geri bildirildiğini, %45'si (113 kişi) ise geri bildirilmediğini vurgulamıştır. Hizmet içi eğitimin değerlendirmesini çalışanlara açıklamamanın nedeni çalışanlar arasında husumet yaratılmaması, iş yoğunluğu, çalışanların motivasyonunun etkilenmemesi ve şirket politikası olabilir.

2.4.3. Üçüncü Grup Görüşme Sorularına İlişkin Bulgular

Önceden belirlenmiş ve yapılandırılmış sekiz adet sorudan oluşan üçüncü grup sorularına ilişkin bulgular aşağıda pasta grafiklerle verilmiştir. Bu sorular, eğitim beklentilerinizi karşılar, eğitim içeriği iyidir, eğitimin süresi yeterlidir, eğitmen konuya hakimdir, eğitmenin eğitim beceresi yeterlidir, eğitmenin soruları yanıtlayabilme becerisi iyidir, uygulamalar yeterlidir, verilen eğitimden genel olarak memnunum tarzı ifadelerden oluşturulmuştur. Katılımcının bu ifadeleri kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.



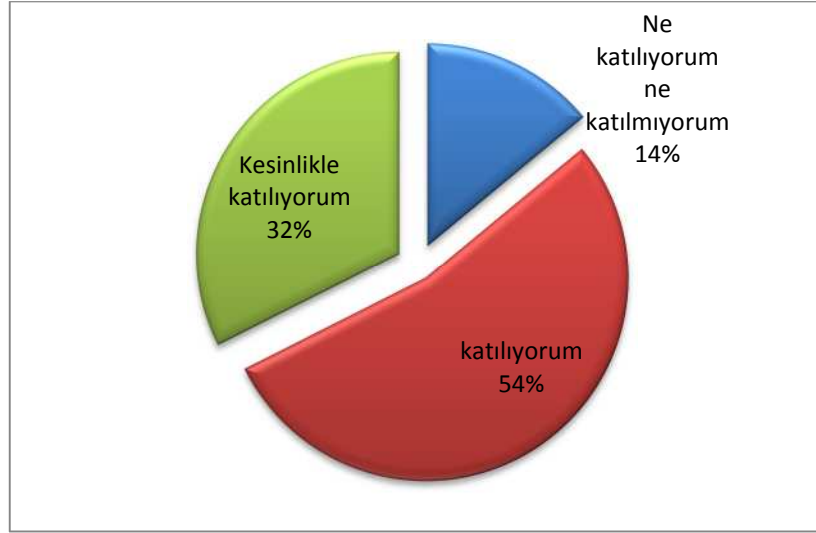
Pay Diyagram 16. Eğitimin Çalışanların Beklentilerini Karşılıyıp Karşılımadığına Göre Dağılım

Örneklemin %14 ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34,8'i ise katılıyorum, %51,2'si ise kesinlikle katılıyorum olarak yanıtlamıştır. Pay Diyagram 16'da görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğunun %86 şirkette verilen hizmet içi eğitimi çalışanlar tarafından beklentilerini karşıladıklarını belirtmiştir.



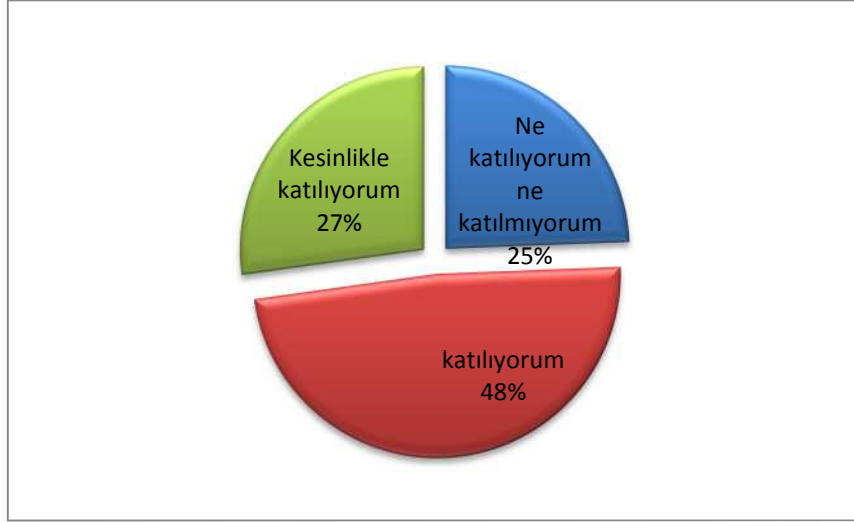
Pay Diyagram 17. Eğitim Süresi Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı

Örneklemin %24,4'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabı vermişken %48'i katılıyorum ve %27,6'sı kesinlikle katılıyorum olarak cevaplanmıştır. Bu duruma bakıldığında uygulanan eğitim programlarının süresi yeterli derecede verildiği görülmektedir.



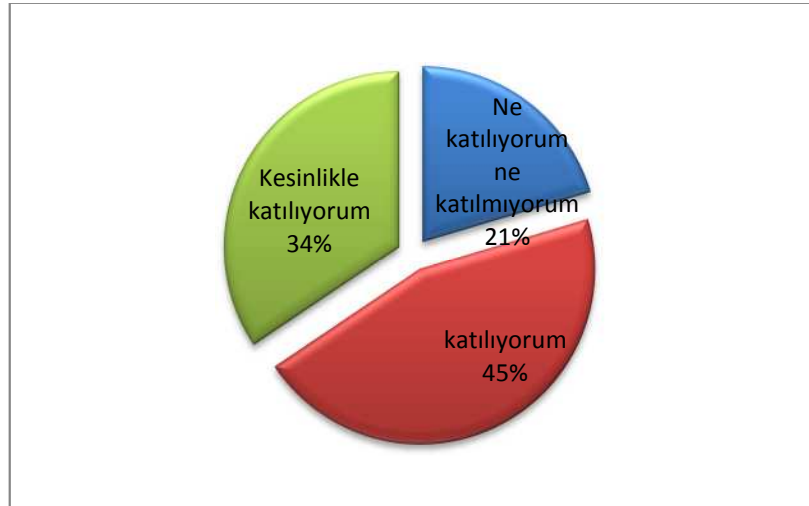
Pay Diyagram 18. Öğretmenin Konuya Hakimiyeti Konusunda Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı

Örneklemin %14'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabı verirken %53,6'sı katılıyorum ve %32,4'ü kesinlikle katılıyorum olarak yanıtlamıştır. Bu durum incelendiğinde öğretmenler yeterli derecede konularına hakim oldukları ortaya çıkmıştır.



Pay Diyagram 19. Eğitmenin Eğitim Becerisi Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı

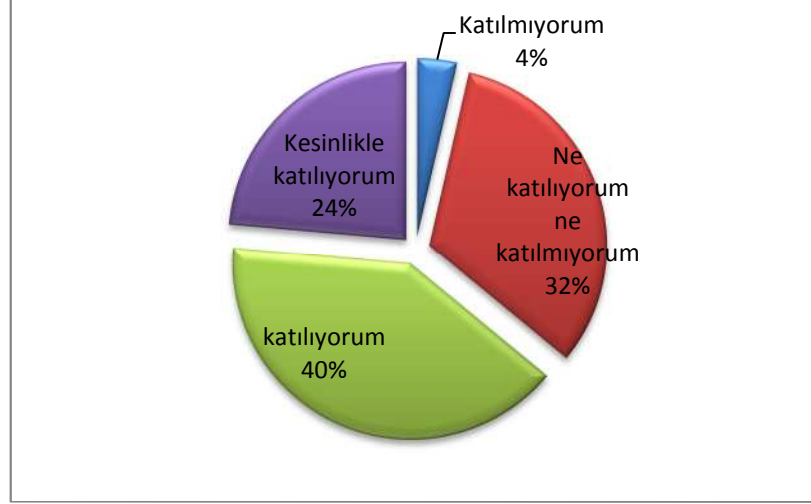
Örneklemin %24,4' ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabı vermişken %48,4' ise katılıyorum ve %27,2'si kesinlikle katılıyorum olarak yanıtlamıştır. Bu duruma bakıldığında eğitmenin eğitim becerisi uygulamaya katılanlar tarafından memnuniyetle karşılandığı ortaya çıkmıştır.



Pay Diyagram 20. Eğitmenin Soruları Yanıtlayabilme Becerisi Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı

Örneklemin %20,4' ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabı vermişken %45,2'si ise katılıyorum ve %34,4' kesinlikle katıldıklarını söylemiştir. Pay Diyagram'20

incelendiğinde eğitmenlerin soruları yanıtlayabilme becerisi yeterli derecede olduğu görülmüştür.



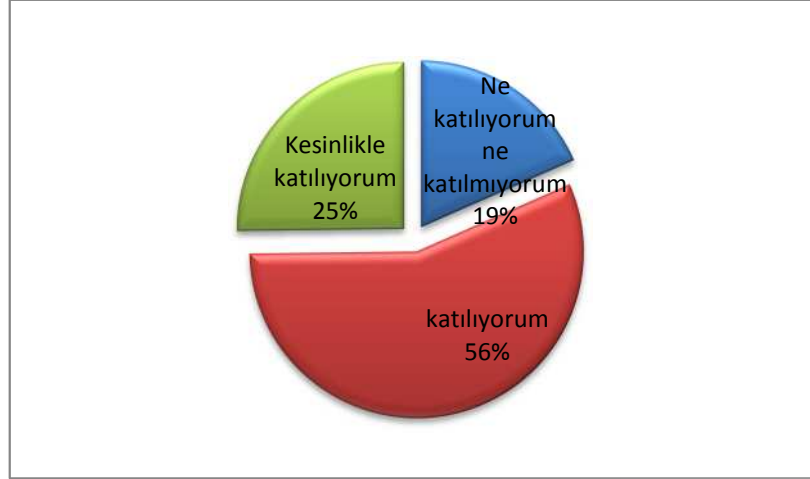
Pay Diyagram 21. Uygulamaların Yeterliliği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı

Örneklemin %32,4'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum yanıtı vermişken %40,4'ü ise katılıyorum ve %23,6'sı kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. Bu durum incelendiğinde verilen hizmet içi eğitimlerde uygulamalar yeterli derecede yapıldığı tespit edilmiştir.



Pay Diyagram 22. Verilen Eğitimden Genel Olarak Memnuniyet Konusunda Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı

Örneklemin %19,6'sı ne katılıyorum ne katılmıyorum yanıtı vermişken %42,4'ü ise katılıyorum ve %38'i kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. Bu durum incelendiğinde büyük yani %80,4 oranda çalışanlara verilen hizmet içi eğitimden memnun kaldıkları tespit edilmiştir



Pay Diyagram 23. Verilen Eğitimin İçeriği Konusunda Verdikleri Yanıtlarına Göre Dağılımı

Örneklemin %18,4'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum, %56,4'ü katılıyorum ve %25,2'si kesinlikle katılıyorum olarak sonuç ortaya çıkmıştır. Bu durum incelendiğinde uygulanan hizmet içi eğitimi programlarının içeriği katılanları tarafından kabul görüldüğü anlaşılmaktadır.

2.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki işletmenin uyguladığı hizmet içi eğitim hakkında çalışanlarının görüşleri alınmıştır. Çalışanların algılarına dayanan bu görüşler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

Araştırma esnasında toplam 250 beyaz yakalı iş görenler ile görüşme yapılmıştır. Araştırmacı yüz yüze görüşmelerde, önceden yapılandırılmış soruları herhangi bir yönlendirme olmadan sormuştur. Katılımcıların görüşme sırasında verdiği cevaplar birebir kaydedilmiştir. Katılımcıların 140'ı erkek, 110'u ise kadındır. Araştırmaya katılan kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısına yakın olduğu görülmektedir. Moğolistan, iş hayatında kadın ve erkeklerin hemen hemen eşit olarak temsil edildiği ülkelerden biridir. Ayrıca araştırma, çalışma koşulları ağır ve tehlikeli olmayan daha çok masa başı işlerin yapıldığı bir işletmede yapıldığından kadın ve erkek dağılımı arasında farklılık olmaması beklenen bir durumdur. Görüşmeye katılan 250 kişinin 186'sı 21-35 yaş aralığında çıkmıştır. Bunun nedeni, Moğolistan'ın nüfusunun oldukça genç olmasıdır. Ülkede 19-59 yaş arası insan sayısı toplam nüfusun %66,5'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların hepsi üniversite mezunudur. Bunların 86'sı yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir. Moğolistan'da beyaz yakalı çalışan olabilmek için üniversite mezun olmak şarttır. Bu nedenle katılımcıların eğitim düzeylerinin bu denli yüksek çıkması da şaşırtıcı değildir.

Toplam 250 katılımcının 46'sı 1 yıldan az; 160'ı 1-5 yıl; 38'si ise 6-10 yıl aralığında bu işletmede çalışmaktadır. Bu işletmede 11 yıldan daha fazla çalışan eleman olmamasının nedeni, işletmenin 2007 yılında kurulmuş olmasıdır. Araştırmaya katılanların mesleki deneyimlerine bakıldığında 151 kişinin 6 yıl ve üstü bir deneyime, 58 kişinin ise 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Görüşmelerde katılımcılara sorulan "Hizmet içi eğitim düzenlenmesinin size göre en önemli nedeni hangisidir?" sorusuna katılımcıların 82'si aynı başarı düzeyini sürekli kılmak, 63'ü ise işe yeni personel alındığı zaman cevabını vermişlerdir. Diğer cevaplar bu iki grup kadar ağırlıklı çıkmamıştır. Buradan işletmenin öncelikli olarak

mevcut personelin başarısını sürekli kılmak ve yeni personeli yetiştirmek için hizmet içi eğitim düzenlediğini çıkarmak yanlış olmayacaktır.

Katılımcıların algısına göre verilen hizmet içi eğitimin amacı, 62 kişi'ye göre hizmet ve üretilen malın kalitesini artırmak, 58 kişiye göre ise çalışanın performansını artırılması olarak ağırlıklı iki grubu oluşturmaktadır. Bu iki grubu 40 kişi ile çalışanın bilgi ve beceri düzeyini artırmak, 36 kişi ile çalışanların kişisel gelişimlerini sağlama, 31 kişi ile iş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirme ve 23 kişi ile müşteri şikayetlerinin azalması izlemektedir. Görüşmelerde, çalışanların hizmet içi eğitimi çalışana değer verme olarak gördükleri ve bunun da örgüte aidiyet geliştirmelerine yardımcı olduğu algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Verilen eğitimin nerede ve kim tarafından verildiğine dair olan soruya 83 kişi işbaşında ve işletmede çalışan kişi tarafından, 68 kişi işbaşında ve dışarıdan uzmanlar tarafından, 58 kişi iş dışında ve işletmede çalışan kişiler, 40 kişi ise iş dışında ve dışarıdan uzmanlar tarafından verildiği cevabını vermişlerdir. Bu bağlamda, işbaşı eğitimin daha ağırlıklı olduğunu ve çoğunlukla da hizmet içi eğitimin işletmede çalışan kişilerin verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun nedeni Moğolistan'ın henüz gelişmekte olan bir ülke olması ve dolayısıyla da hizmet içi eğitim veren danışmanlık işletmelerinin az olması olarak verilebilir. Görüşmelerde, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili soruya 80 kişi grup toplantılarının düzenlenmesi, 70 kişi amirleri tarafından işbaşında gözlemlenmesi, 38 kişi görüşme yapılması, 35 kişi kayıt ve raporların incelenmesi, 27 kişi ise çeşitli anketler ile cevabını vermiştir. Bir diğer görüşme sorusu ise hizmet içi eğitimlerde hangi yöntemlerin kullanıldığı ile ilgilidir. Gerçekleştirilen eğitimlerde literatürde yer alan bir çok yöntemin kullanıldığı görülmüştür. Bunların içinde düz anlatım ve panel en fazla kullanılan yöntemler iken rol oynama ve gözlem gezilerinin daha az kullanılan yöntemler olduğu görülmüştür.

Katılımcıların verilen hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi ile ilgili algısı çoğunlukla bu değerlendirmenin yapıldığına dair olmuştur. Bununla birlikte değerlendirmede kullanılan yöntemler ile ilgili değerlendirme farklılıklar içermektedir. Kullanılan yöntemleri 94 kişi anket uygulaması, 72 kişi eğitime

katılanların görüşlerini alma, 47 kişi üretim fişleri ve 37 kişi de birebir görüşmeler olarak belirtmiştir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ise 137 kişiye göre yapılmakta, 113 kişiye göre ise yapılmamaktadır. Hizmet içi eğitim değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanmamasının nedenleri arasında çalışanlar arasında husumet yaratmamak, iş yoğunluğu, çalışanların motivasyonunu etkilenmemesi, şirket politikası sayılabilir.

Görüşmelerdeki son grup sorular hizmet içi eğitim değerlendirilmesi ile ilgili olan sorulardır. Katılımcıların hizmet içi eğitim değerlendirmesi ile ilgili algıları da çeşitlilik göstermiştir. Eğitimin beklentileri karşılamaına büyük çoğunluk 128 kişi kesinlikle, 87 kişi ise katılıyorum cevabı vererek toplamda 215 kişi, %86 gibi bir oranla olumlu görüş bildirmiştir. Bu durumda eğitimin çalışanların beklentilerini karşıladığı belirtilebilir.

Eğitim içeriğinin yeterli bulunup bulunmadığını ile ilgili soruya toplamda 204 kişi %81,6 gibi büyük bir oranla yeterli bulduğu cevabını vermiştir. Eğitim süresinin yeterliliği diğerlerine göre daha az olmakla birlikte yine de yüksek bir düzey olan %75,6 ile yeterli bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, eğitim programlarının yeterli derecede verildiği söylenebilir. Eğitmenin konuya hakimiyeti katılımcıların %86'sını oluşturan 215 kişi tarafından yeterli bulunmuştur. Bu da katılımcıların, eğitmenlerin yeterli derecede konularına hakim olduklarına dair inançlarını ortaya koymaktadır. Bununla ilişkili olarak eğitmenin eğitim becerisi yeterlidir ifadesine araştırmaya katılan 188 kişi katılıyorum cevabını %75,4 oranla vermiştir. Yani eğitmenin eğitim becerisi uygulamaya katılanlar tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Bir diğer eğitmen değerlendirme sorusu olan eğitmenin soruları yanıtlayabilme becerisini 199 kişi %79,6 oranla olumlu bulmuştur. Bu durum incelendiğinde eğitmenlerin soruları yanıtlayabilme becerisinin yeterli derecede olduğu görülmüştür. Uygulamalar yeterli olup olmadığı ile ilgili olarak 160 kişi yeterli bulduğuna dair değerlendirmede bulunmuştur. Bu %64 lük oran diğerleri kadar yüksek olmasa da hizmet içi eğitimlerde uygulamaların yeterli derecede yapıldığını göstermektedir. Görüşmelerin son sorusunu ise daha genel bir sorun oluşturmuştur. Bu soruda katılımcının verilen eğitimden genel olarak memnun olup olmadığı gözlemlenmeye çalışılmış ve 201 kişinin bundan memnun olduğu görülmüştür ki bu da %80,4 ile yüksek bir orandır.

Yukarıda detaylı olarak ele alınan sonuçların yanı sıra bu işletmede hizmet içi eğitim programları pratik bilgileri kapsamaktadır. Bu durumun işe yeni başlayan çalışanlar için hem işletmeye hem de işlerine alışmalarını kolaylaştırıcı etkisini olduğu söylenebilir. Hizmet içi eğitim yöntemi olarak düz anlatımın sıklıkla kullanılmasının bazı sakıncalara gözlenmiştir. Katılımcılar bu yöntemi yeterli bulmamakta ve özellikle işletme içinden birinin bu eğitimi vermesi durumunda bazı aksaklıkların yaşandığını belirtmişlerdir. Bir diğer gözlem hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararını ölçmek amacıyla ön, ara, son ve izleme değerlendirmelerinin yeterli yapılmadığıdır. Öte yandan personel, hizmet içi eğitim yoluyla istenilen düzeyde bilgi ve beceriye ulaşmaktadır. Ancak elde edilen bilgilerin işyerinde uygulanması için gerekli fırsatların yaratılmaması, personeli aldığı eğitimin amacını sorgulamaya yöneltebilir. İşletmenin, hizmet içi eğitim etkinliklerinin geliştirilmesi için gerekli hassasiyeti göstermediği de gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların beklentilerinin karşıladığı tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanların örgüte bağlılığını artırması ve iş performanslarını yükseltmesi beklenmelidir.

Hizmet içi eğitim, sadece kişi başına verilen eğitim sayısı, eğitim süresi, eğitim bütçesi gibi kriterlerle ölçüldüğü takdirde eğitimin işyerine transferi, tutum ve davranışlarda değişiklik yaratıp yaratmaması gibi asıl hedeflere ne kadar ulaştığı bilinmemektedir. Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirme ve denetiminin titizlikle yürütülmesi, uygun yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim ile ilgili uluslararası deneyim ve uygulamaların paylaşılması, örgütler için yol gösterici ve daha fazla bilgi sahibi olabilme imkanı yaratacaktır.

Hizmet içi eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi ile ilgili ön, ara, son izleme ve değerlendirmelerinin yapılmasına gereken özen gösterilmelidir.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde de uzman görüşüne başvurulmalıdır.

Örgütler için stratejik önemi bulunan lider yöneticilik davranışları öğrenilebilir. Bundan dolayı yönetici ve yönetici adayları hizmet içi eğitim ile yetiştirilip geliştirilmelidir.

İşletmeler, eğitim sırasında personel gelişim formu kullanarak personelin eğitimden ne kadar faydalandığını öğrenebilirler. Ancak bu tek başına yeterli olmayabilir. Bu nedenle yapılan araştırmalardan yararlanarak hizmet içi eğitimin geliştirilmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları No:640.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Akkaya, Y. (1985). *Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akhun, İ.(1977). *Hizmet içi Eğitimin Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 1, s.2
- Ataol, A., Aldemir, C., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, İzmir: Barış Kitabevi.
- Ali Yıldırım, Hasan Şimşek (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı, Ankara: Seçkin basınevi
- Ataklı, A. (1992). *Eğitim ve Mesleki Başarı*. Verimlilik Dergisi, Sayı: 1992:1/1, Ankara.
- Aytaç, T. (2002). *Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. Milli Eğitim Dergisi, S.66-69.

Başaran, İ. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Yayınları No:139.

Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:1174.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniv. Basımevi.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

Biray, O. (2009). *Kamu Kuruluşlarında Performans Değerlendirme Sistemleri*.

<http://www.genbilim.com/content/view/6522/86/> adresinden 11 Ocak 2012 alınmıştır.

Bolormaa, N. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ulaanbaatar: İnterpress yayın evi

Bolton, T. (1999). *Human Resource Management an Introduction*. Massachusetts: Blackwell Business.

Cahit, T.. (1979). *Personel Yönetimi Today*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Can, H., Kavuncubaşı. Ş., Yıldırım. S., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, A.D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260.

Cevat, A. (1979). *Eğitim Ortamları: Kavramlar, Süreçler, Araçlar, Gereçler, Planlama, Organizasyon, Yönetim, Kullanma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Cushing, A. (2000). *E-Leraning in practice, Blended Solutions in Action*. IDC White Paper

Christopher H. LOVELOCK, (2004). *Services Marketing*. 5th Edition, New Jersey: Prentice – Hail.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki uygulaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çil, B. (2008). *İstatistik*. 6. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Managment*. New Jersey: Pearson Education inc.

Dilek, İ. (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*.

Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dinçer, Ö., Fidan. Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erturk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı, İstanbul: Alfa, Basım Yayım Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Freeman, Jean M. (1993). *'Human Resource Planning Training Needs' Analysis*. Managamet Quarterly, 34.3:32-34.

Gantulga, B. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ulaanbaatar: Munkhiin Useg yayınevi

Kamil U.Bilgin, Aslı Akay, H.Emre Koyuncu, Çetin Hasar (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet içi Eğitim*

Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.

Kaynak, T ., Adal. Z., Ataay. İ., Uyargil. C., Sadullah. Ö., Acar. C., Özçelik. O., DüNDAR. G.,Ulhan. R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:537, Eskişehir.

Kaynak, T ., Adal. Z., Ataay. İ., Uyargil. C., Sadullah. Ö., Acar. C., Özçelik. O., DüNDAR. G.,Ulhan. R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı ve Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 7, İstanbul.

Kelleroğlu, H (2003). *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lepsinger, R. and Anntoinette, D. L. (1997). *The Art and Science of 360° Feedback*. Lasse-Bass Preiffer, San Francisco.

Mathis, J. (2000). *Human Resource Management*. Sixth edition. New York: Irwin McGraw Hill.

Milli Eğitim Bakanlığı, On birinci Milli Eğitim Surası (8-11 Haziran 1982)

Öneriler Konusmalar-Kararlar, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Mürüvvet, B. (2006). *Plandan Uygulamaya Öğretim*. 7. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Özdemir, M. (1993). *Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Turban Modeli*.
Anatolia Dergisi, Cilt: 4. Sayı: 1.

Özsoy, O. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi*.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,
Ankara.

Palmer, M; and Winters, T. (1993). *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan Şahiner, Kişisel
Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

Palmer, M; and Winters, T. (1998). *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan Şahiner, Kişisel
Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

Paradoks, *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi),
<http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1 (Kasım-2011).

Rose, H. (1966). *The Instructor and his job*. 2. Edition, American Technological Society, Chicago

Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Uludağ Üniv., İ.İ.B.F. Yayını, 6.Baskı.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Savaş, B. (1990). *Genel Öğretim Metodları*. 10.Baskı, İstanbul: Betas Yayınları.

Shagdar, Sh. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ulaanbaatar: Ulaanbaatar print yayınları

Şener, B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şentürk, İ. (2009). *Performans değerlendirme sonuçlarını ne yapmalı?*

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/130-performans-degerlendirme-sonuclarini-ne-yapmalı.html> adresinden 15.02.2012 tarihinde alınmıştır.

Tahsin, D. (2003). *Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerine Rehber*. Ankara: Seçkin Basımevi.

Taymaz, H. (1992). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Pegem Yayınları, Ankara.

Taşkın, E. (1992). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: P. E. G. M. Yayını, No:3

Taştan, S.B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları*. E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi, Ağustos, sayı:16.

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. 5. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları No:262.

Yeniçeri, Ö. (1996). *İşletme ve Fonksiyonel Analiz*. Ankara: Tutibay Yayınları.

Yıldız, Ü. (2001). *İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi (Bir Kavramsal Çalışma)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Zairi, M. (1994). *Measuring Performance For Business Results*. Chapman & Hall, London.

Ekler

“Hizmet içi eğitim algısı: Moğolistan’da bir işletme örneği” başlıklı tez çalışmasına ilişkin yapılandırılmış görüşme sorularına içtenlikle cevap vereceğinizden hiç şüphem yok. Bu çalışmanın sonucunda elde edilecek bilgileri yüksek lisans tez çalışmamın dışında her hangi bir yer de hiç bir zaman kullanılmayacaktır.

Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Birinci Grup Sorular : Demografik

1. Cinsiyetiniz?

- a. Bay b. Bayan

2. Yaşınız?

- a. 21-25 b. 26-35 c. 36-45 d.46-üzeri

3. Eğitim durumunuz?

- a. Üniversite mezunu b. Yüksek lisans c. Doktora

4. Mevcut görevinizdeki çalışma süreniz?

- a. 1yıla kadar b. 1-5yıl arası c. 5-10yıl arası d. 11-20yıla arası

5. Mesleki deneyiminiz?

- a. 0-1yıl b. 1-5yıl c. 5-10yıl d. 10-üzeri

6. Çalıştığınız departmanınız?

- a. Halkla ilişkiler b. Pazarlama satış c. İnsan kaynakları d. Muhasebe
finansman e. İdari işler f. Bilgi Teknolojileri

İkinci Grup Sorular: Hizmet içi Eğitim Algısı

1. İşyerinizde çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim faaliyetler düzenlenmekte midir?

- a. Evet b. Hayır

2. Hizmet içi eğitim düzenlenmesinin size göre en önemli nedeni hangisidir? (Lütfen birini belirtiniz)

- a. İşe yeni personel alındığında
b. Personelin görevinin değiştirilmesinde
c. Üst derecede görevlere hazırlanması gerektiğinde
d. Yeni teknoloji uygulandığında
e. Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak

- 3. Verilen hizmet içi eğitim hangi amaçla verilir? (Lütfen birini belirtiniz)**
- a. Çalışanın performansını artırmak
 - b. İş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirmek
 - c. Hizmet ve üretilen malın kalitesini artırmak
 - d. Müşteri şikayetlerini azaltmak
 - e. Çalışanın bilgi ve beceri düzeyini artırmak
 - f. Çalışanın kişisel gelişimlerini sağlamak
- 4. Verilen eğitim nerede ve kim tarafından gerçekleştirilmektedir? (Lütfen birini belirtiniz)**
- a. İşbaşında ve işletmede çalışan kişi tarafından
 - b. İşbaşında ve dışarıdan uzmanlar, danışmanlar tarafından
 - c. İş dışında ve işletmede çalışanlar kişi tarafından
 - d. İş dışında ve uzmanlar, danışmanlar tarafından
- 5. Şirketinizde eğitim ihtiyacı nasıl belirlenmektedir? (Lütfen birini belirtiniz)**
- a. Kayıt ve raporların incelenmesi ile
 - b. Grup toplantılarının düzenlenmesi ile
 - c. Uygulanan çeşitli anketler ile
 - d. Amirleri tarafından işbaşında gözlemlenmesi ile
 - e. Görüşme (mülakat) yapılması ile
- 6. Gerçekleştirilen eğitimlerde hangi yöntemler kullanılmaktadır? (Lütfen birini belirtiniz)**
- a. Görev değiştirme (rotasyon)
 - b. Düz anlatım
 - c. Panel
 - d. Seminer
 - e. Komiteler
 - f. Duyarlılık eğitimi (T-Grup)
 - g. Örnek olay
 - h. Rol oynama

- i. Evrak sepeti
- j. Gözlem gezileri ve ziyaretler

7. Verilen hizmet için eğitim programları değerlendirilmekte midir?

- a. Evet
- b. Hayır

8. Değerlendirme yapıldığında hangi yöntemler kullanılmaktadır? (Lütfen birini belirtiniz)

- a. Eğitime katılanların görüşlerini alma yöntemi
- b. Birebir görüşmeler
- c. Anket uygulaması
- d. Üretim fişleri yönetimi ile

9. Değerlendirme sonucu çalışanlara iletilmekte midir?

- a. Evet
- b. Hayır

Üçüncü Grup Sorular: Hizmet için Eğitim Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesine yönelik görüşlerinizi aşağıda sunulan beş ifadeyi dikkate alarak değerlendiriniz.

- 1. Kesinlikle katılmıyorum
- 2. Katılmıyorum
- 3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- 4. Katılıyorum
- 5. Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Eğitim beklentilerinizi karşılar.					
2. Eğitim içeriği yeterlidir.					
3. Eğitimin süresi yeterlidir.					
4. Eğitmen konuya hakimdir.					
5. Eğitmenin eğitim beceresi yeterlidir.					

6. Eğitmenin soruları yanıtlayabilme becerisi iyidir.					
7. Uygulamalar yeterlidir.					
8. Verilen eğitimden genel olarak memnunum.					

Энэхүү судалгаа нь тухайн байгууллагад явагдаж байгаа сургалт болон үйлчилгээний сургалтын талаар сургалтанд хамрагдсан мэргэжилтнүүдийн нийт хамрагдсан сургалтын үйл ажиллаганы талаар мэдээлэл цуглуулах зорилготой болно. Энэхүү судалгаа нь магистерийн зэрэг горилогчийн эцсийн шат буюу дипломын ажилд хэрэглэгдэх болно.

1. Бүлэг; Хувийн мэдээлэлтэй холбоотой асуултууд

1. Таны хүйс?

- a. Эрэгтэй b. Эмэгтэй

2. Таны нас?

- a. 21-25 b. 26-35 c. 36-45 d. 46-үзери

3. Таны боловсрол?

- a. Бүрэн дунд b. Бакалавр c. Магистер d. Доктор e. бусад

4. Та одоогийн ажиллаж буй албан тушаалдаа хэдэн жил ажиллаж байна вэ?

- a. 1жил хүртэл b. 1-5жил c. 5-10жил d. 11-20жил e. 21-с дээш жил

5. Таны мэргэжилийн туршлага?

- a. 0-1жил b. 1-5жил c. 5-10жил d. 10-с дээш

6. Таны ажиллаж буй албан хэсэг?

- a. Олон нийттэй харилцах алба b. Борлуулалтын алба c. Хүний нөөц d. Санхүүгийн алба e. Удирдлагийн алба f. Мэдээллийн технологи g. Менежер

2. Бүлэг; Сургалтын үйл ажиллагаатай холбоотой асуултууд

1. Танай байгууллага ажилтанууддаа сургалт зохион байгуулдаг уу?

- a. тийм b. үгүй

2. Сургалтын үйл ажиллагааг зохион байгуулдаг шалтгаанууд?

a. Шинээр ажилтан ажилд орох үед

b. Ажилтнуудын албан тушаалыг солих үед

c. Дээд албан тушаалд ажилтанг бэлтгэх шаардлагатай үед

d. Шинэ технологи хэрэгжүүлэгдэхэд

e. Амжилттай ажилын бүтээмжийг хэвээр хадгалахын тулд

3. Сургалтын үйл ажиллагаа ямар зорилгоор зохион байгуулагддаг вэ?

a. Ажилчдын гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд

b. Хөдөлмөрийн эрүүл ахуй, ба аюулгүй байдлын мэдлэг суурилуулахад

c. Үйлчилгээ ба үйлдвэрлэгдэж буй бүтээгдэхүүний чанарыг дээшлүүлэхэд

d. Хэрэглэгчийн гомдлыг багасгахын тулд

e. Ажилтны мэдлэг, ур чадварын түвшинг нэмэгдүүлэх

f. Ажилтаны хувийн хөгжилтийг хангахад

4. Сургалтийг хэн болон хаана зохион байгуулдаг вэ?

a. Ажилийн үед ба өөрийн ажилтнуудаас

b. Ажилын үед ба гадны мэргэжилтнүүд зөвлөхүүдээс

c. Ажилын бус үед ба өөрийн ажилтнуудаас

d. Ажилын бус үед ба гадны мэргэжилтнүүд зөвлөхүүдээс

5. Танай компани сургалтын хэрэгцээг яаж тодорхойлдог вэ?

a. Бөртгэл тайлангийн шинжилгээгээр

- b. Бүлэг уулзалт зохион байгуулах
- c. Хэрэгжүүлэгдсэн төрөл бүрийн судалгааны дүнд
- d. Ажиллах явцад хийгдсэн даргын ажиглалтаар
- e. Уулзалтууд хийгдсэнээр
- 6. Ямар аргуудыг сургалтанд ашигладаг вэ?
- a. Албан тушаалыг өөрчлөх
- b. Лекц
- c. Зураг
- d. Семинар
- e. Хороо
- f. Мэдрэмжийн сургалт (T-Group)
- g. Кейс судалгаа

- h. Дүрд тоглох
- i. Баримт бичигийн сагс
- j. Аялал болон очиж үзэх
- 7. Сургалтын үйл ажиллагаа үнэлэгддэг үү?
- a. тийм b. үгүй
- 8. Үнэлэгдэх үед ямар арга хэрэглэгддэг вэ ?
- a. Сургалтанд хамрагдагчийн санал бодолыг авах аргаар
- b. Ганцаарчилсан ярилцлага
- c. Судалгааны програм
- d. Үйлдвэрлэлийн менежментийн аргаар
- 9. Үнэлгээ ажилтнуудад мэдээлэгддэг үү?
- a. тийм b. үгүй

3. Бүлэг

Доорх сэдвүүдийг үнэлнэ үү . 1-маш муу 2-муу 3-дунд 4-сайн 5-маш сайн

	1	2	3	4	5
1. Сургалт таний хүссэн хэмжээнд хүрсэн үү?					
2. Сургалтын агуулга ?					
3. Сургалт явагдсан хугацаа хангалттай байсан уу?					
4. Багшийн тухайн сэдвийг эзэмшсэн байдал ?					
5. Багшийн заах ур чадвар?					
6. Багшийн асуултанд хариулах чадвар?					
7. Шалгах асуулт хангалттай явагддаг уу?					
8. Сургалтын талаар таны еүөнхий бодол?					