



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM
ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI**

zkan DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2010**



**T.C.
KAHRAMANMARAS SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI

DANIŞMAN: Prof. Dr. Adnan ÇELİK

zkan DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAS
Ocak-2010**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİĞİ
ARAŞTIRMASI

Özkan DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :
Bu Tez 13/01/2010 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Halil ALTINTAŞ
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN
Enstitü Müdür Vekili

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM
ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI

Özkan DOĞAN

Danışman : Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Yıl : 2010 Sayfa: 95+8
Jüri : Prof. Dr. Adnan ÇELİK (Başkan)
: Yrd.Doç.Dr. Nusret GÖKSU (Üye)
: Yrd.Doç.Dr. Halil ALTINTAŞ (Üye)

Bu çalışmanın amacı, bankalarda hizmet içi eğitim uygulamalarının ayrıntılı olarak ortaya konularak, elde edilen veriler ışığında hizmet içi eğitim uygulamalarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunmaktır. Bu doğrultuda Türkiye Finans Katılım Bankası bünyesinde verilen hizmet içi eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi yöntemleri ve uygulamalarının neler olduğu incelenmiştir.

Çalışma, ilk iki bölüm teorik ve son bölüm uygulama olmak üzere üç temel kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısmın birinci bölümünde; genel olarak, bankacılık sistemleri ve sınıflandırılması konuları anlatılmış, teorik kısmın ikinci bölümünde; genel olarak, hizmet içi eğitim kavramı ve kapsamı konuları anlatılmıştır. Uygulama kısmı olan üçüncü bölümde ise, Türkiye Finans Katılım Bankası'nda uygulanan hizmet içi eğitim uygulamalarına yer verilmiştir.

Çalışma, son olarak, Türkiye Finans Katılım Bankası'nda uygulanan hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerin sıralanması ile tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Banka, Bankacılık Sistemleri, Katılım Bankaları, Hizmet İçi Eğitim,

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MA THESIS

**THE RESEARCH OF SERVICE
TRAINING EFFICIENTLY ON
BANKING SECTOR**

Özkan DOĞAN

Supervisor : Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Year : 2010 Pages: 95 + 8
Jury : Prof. Dr. Adnan ÇELİK (Chairperson)
: Asst. Prof. Dr. Nusret GÖKSU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Halil ALTINTAŞ (Member)

The aim of this study is to make suggestions for improving service training applications with obtained datas. By this way, the evaluating methods and applications of service training activity within Incorporation Bank of Türkiye Finans were investigated.

This study is composed of three main parts such as two theoretical parts and one application part. In the first part of theoretical section, generally, banking systems and classification matters and in the second part of this section, service training concept and subjects of this scope are explained. In the third part as application section, the applications of service training that carried out in Incorporation Bank of Türkiye Finans were mentioned.

Finally, this study was completed by organizing results and suggestions on the applications of service training carried out in Incorporation Bank of Türkiye Finans.

Keywords: Bank, Banking Systems, Incorporation Banks, Service Training

ÖN SÖZ

İşletme yönetimi açısından insan unsurunun her şeyden öne geçmesi ile birlikte, işletme içerisinde çalışan personelin gelişim ve eğitiminin desteklenmesi de işletmelerin temel görevlerinden birisi haline gelmiştir. Çalışan personelin eğitimsel olarak desteklenmesi ve değişimlere adaptasyonunun oldukça önemli olduğu sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Bankaların iktisadi hayatta oldukça önemli bir yeri vardır.

Bankacılık sistemi kendi içerisinde de çeşitli sınıflandırmalara sahiptir. Söz konusu sınıflandırmalarda önemli yer teşkil eden bankacılık sistemlerinden birisi de katılım bankalarıdır. Ülkemizde 1983 yılında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmasına izin verilen ilk adıyla Özel Finans Kurumları yeni adıyla Katılım Bankaları, dünyada özellikle son on yıldır çok büyük bir gelişme kaydetmişlerdir.

Bu çalışmada, genel olarak bankacılık ve hizmet içi eğitim konuları incelendikten sonra, Türkiye Finans Katılım Bankası'ndaki hizmet içi eğitim uygulamalarına yer verilmiştir.

Bu çalışmamda bana her türlü aşamada sonsuz desteğini esirgemeyen, engin bilgisi ile sürekli bana yol gösteren ve emeklerini hayatım boyunca unutamayacağım danışman hocam Prof. Dr. Adnan ÇELİK hocama teşekkür ederim.

Ayrıca gerek okul hayatım boyunca bana desteklerini esirgemeyen, gerekse tez çalışmamda yardımlarını gördüğüm Doç. Dr. İsmail BAKAN, Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN, Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU, Yrd. Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Halil ALTINTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Ö. Okan FETTAHLIOĞLU hocalarıma da teşekkür ederim.

Son teşekkürüm, her an manevi desteğini üzerimde hissettiğim sevgili annem Nurten DOĞAN'a olacaktır.

Özkan DOĞAN
OCAK - 2010

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	3
3. BANKA ve BANKA İŞLETMECİLİĞİ	5
3.1. Banka ve Banka İşletmeciliğinin Tanımı.....	5
3.1.1. Bankaların Tanımı	5
3.1.2. Banka İşletmeciliğinin Tanımı ve Diğer İşletmelerden Farkı	6
3.1.2.1. Genel Yönlerden	6
3.1.2.2. İşletme Niteliği Yönünden	6
3.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	7
3.2.1. Dünyada Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	7
3.2.2. Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	8
3.2.2.1. Cumhuriyetin Kuruluşundan Önceki Dönemde Bankacılık	8
3.2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık	10
3.2.2.3. Günümüz Türkiye'sinde Bankacılık.....	11
3.3. Bankaların Faaliyet Konuları.....	13
3.4. Türkiye'de Bankacılık Sistemi	15
3.4.1. Sermaye Kaynaklarına Göre Bankalar	15
3.4.2. Yaptıkları İşlere Göre Bankalar	16
3.4.2.1. Emisyon Bankaları (Merkez Bankaları)	16
3.4.2.2. İş ve Kredi Bankaları	17
3.4.2.3. Tasarruf Bankaları (Tasarruf Sandıkları).....	17
3.4.2.4. Ziraat Bankaları	17
3.4.2.5. Yatırım ve Kalkınma Bankaları	18
3.4.2.5. Özel Finans Kurumları (ÖFK).....	19
3.4.2.6. Katılım Bankaları.....	19
3.4.2.6.(1). Katılım Bankalarının Tarihsel Gelişimi	19
3.4.2.6.(2). Türk Finans Sisteminde Katılım Bankalarının Yeri.....	20
3.4.2.6.(3). Katılım Bankalarının Ticaret Bankalarından Farklılıkları	21
3.5. Bankacılık Sistemleri	22
3.5.1. Ünite ve Şube Bankacılığı	22
3.5.2. Bankacılıkta Birleşmeler ve Yoğunlaşmalar	22
3.5.3. Holding Bankacılığı.....	22
3.5.4. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış (Üniversal) Banka Sistemi.....	23
3.5.5. Perakende ve Toptan Bankacılık	23
3.6. Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Genel Bilgiler.....	23
3.6.1. Türk Bankacılık Sisteminde Banka, Şube ve Çalışan Personel Sayısı.....	23
3.6.2. Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanların Eğitim Durumları.....	26
3.6.3. Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanların Cinsiyet Durumları	26
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM	28
4.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı	28

4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	28
4.1.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler	30
4.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve Yararları	34
4.1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	34
4.1.3.1.(1). Ekonomik Amaçlar	36
4.1.3.1.(2). Beşeri ve Sosyal Amaçlar	37
4.1.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	37
4.1.3.2.(1). Kurumsal Açısından Yararları	38
4.1.3.2.(2). Yönetici Açısından Yararları	39
4.1.3.2.(3). Çalışan Açısından Yararları	39
4.1.3.2.(4). Toplumsal Açısından Yararları	40
4.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Başarı Koşulları	41
4.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri	42
4.2.1. Uyum ve Adaptasyon (Oryantasyon) Eğitimleri	42
4.2.2. Bilgi Tazeleme (Refreshment) ve Değişikliklere Uyum Eğitimleri	42
4.2.3. Sosyalleştirme Eğitimleri	43
4.2.4. Kariyer Gelişim Eğitimleri	43
4.2.5. Özel Alan Eğitimleri	44
4.3. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	44
4.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	44
4.3.1.1. Yöneticilerin Gözetiminde Eğitim	45
4.3.1.2. Yetki Göçerimi (Delegasyon) Yoluyla Eğitim	46
4.3.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	47
4.3.1.4. İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim	49
4.3.1.5. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim	51
4.3.1.6. Amir Gözetiminde Yönlendirme (Koçluk) Yoluyla Eğitim	51
4.3.1.7. Stajyerlik Yoluyla Eğitim	51
4.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	52
4.3.2.1. Konferans, Seminer ve Kurslar Yardımı ile Eğitim	53
4.3.2.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi ile Eğitim	54
4.3.2.3. Rol Oynama Yöntemi ile Eğitim	56
4.3.2.4. Duyarlılık (T Grup) Yöntemi ile Eğitim	57
4.3.2.5. İşletme Oyunu Yöntemi ile Eğitim	59
4.3.2.6. Beklenen Sorular (In-Basket) Yöntemi ile Eğitim	60
4.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	61
4.3.3.1. Uzaktan Eğitim (Distance Learning)	61
4.3.3.2. Bilgisayar Sistemi ve Multimedya Eğitim	62
4.4. Hizmet İçi Eğitime ilişkin Temel İlkeler	62
4.4.1. Süreklilik İlkesi	62
4.4.2. Yararlılık İlkesi	63
4.4.3. Fırsat Eşitliği İlkesi	63
4.4.4. Plânlılık İlkesi	63
4.4.5. Etkin Kalıtım İlkesi	63
4.5. Hizmet İçi Eğitimin Plânlaması	64
4.5.1. Örgütsel Personel Eğitim Politikasının İncelenmesi	64
4.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	65
4.5.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	69
4.5.2.1.(1). Örgütsel Analiz	69
4.5.2.1.(2). İş Analizleri	70

4.5.2.1.(3). Kişisel Performans Analizleri	70
4.5.2.1.(4). Anket Yöntemi	70
4.5.2.1.(5). Test Yöntemi	71
4.5.2.1.(6). Mülakat Yöntemi	72
4.5.2.1.(7). Gözlem Yoluyla Analiz	72
4.5.3. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	72
4.5.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması	73
4.5.5. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Raporlanması	74
5. TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANKASINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM	
UYGULAMALARI	77
5.1. Araştırmanın Amaçları	77
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	77
5.3. Araştırmanın Yöntemi	78
5.4. Bulgular ve Tartışma	78
5.4.1. Kurumun Tanımı	78
5.4.2. Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü Departmanının Yeri	81
5.4.3. Türkiye Finans Katılım Bankasının Hizmet İçi Eğitimlerine İlişkin Verileri	81
5.4.4. Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Hizmet İçi Eğitim Türleri	87
5.4.5. Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Hizmet İçi Eğitim Değerlemesi	88
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	89
KAYNAKLAR	91
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Cumhuriyetten Önce Faaliyette Bulunan Bankalar	9
Tablo 3.2. Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	24
Tablo 3.3. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar	25
Tablo 3.4. Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları	26
Tablo 3.5. Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları	27
Tablo 5.1. Çalışan Personelin Çalışma Yerlerine Göre Dağılımı	80
Tablo 5.2. Çalışan Personel Yaş Dağılımı	80
Tablo 5.3. Çalışan Personel Eğitim Düzeyleri	80
Tablo 5.4. Çalışan Personelin Cinsiyet Dağılımları	80
Tablo 5.5. Bölge Müdürlerine Verilen Eğitim ve Kapsamı	82
Tablo 5.6. Müdürlere Verilen Eğitim ve Kapsamı	82
Tablo 5.7. Müdür Vekillerine Verilen Eğitim ve Kapsamı	82
Tablo 5.8. II. Müdürlere Verilen Eğitim ve Kapsamı	83
Tablo 5.9. Müdür Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı	84
Tablo 5.10. Pazarlama Yetkililerine Verilen Eğitim ve Kapsamı	84
Tablo 5.11. Uzmanlara Verilen Eğitim ve Kapsamı	85
Tablo 5.12. Uzman Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı	85
Tablo 5.13. Şeflere Verilen Eğitim ve Kapsamı	85
Tablo 5.14. Şef Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı	86
Tablo 5.15. Müşteri Temsilcilerine Verilen Eğitim ve Kapsamı	86
Tablo 5.16. Memurlara Verilen Eğitim ve Kapsamı	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Yıllar İtibariyle Şube ve Personel Sayısı	24
Şekil 3.2. Şube ve Personel Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme.....	25
Şekil 4.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanma Formülü	67
Şekil 4.2. Gelecekte Yapılacak İşin Gerektirdiği Yeterlikler ile Kazandırılmış Olan Yeterlikler Arasındaki Fark Formülü	67
Şekil 5.1. Türkiye Finans Katılım Bankası İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	79

1. GİRİŞ

İşletmeler günümüzde entelektüel sermayeye daha çok önem vermektedir. Çünkü bilgili, kendini yetiştirmiş kalifiye nitelikli personele sahip olmak yıkıcı rekabet halindeki işletmelere önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletme fonksiyonları arasında en önemli unsurlardan bir tanesi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları departmanında da eğitim kavramının önemli bir yeri söz konusudur. Çünkü nitelikli işgören, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarı konumundadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeler açısından vazgeçilmez bir faaliyet haline gelmiştir. Özellikle iş dünyasında ve ekonomideki değişimler, teknolojideki değişim, örgütsel değişim ile sosyal, yasal vb. değişiklikler, eğitime olan gerekliliği her geçen gün arttırmaktadır. Bu değişikliklere çalışan işgücünün uyum sağlayabilmesinin bir yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Hemen hemen her kurumda, çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamaması karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden önemli bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engeli ortadan kaldırabilmek için kullanılabilecek en iyi ve en etkili süreçlerden biridir. Bu nedenlere bağlı olarak, hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, önceden görmüş oldukları eğitim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır.

İnsan kaynakları departmanının temel görevi sadece kalifiye elemanların tespit edilerek, işletmeye kazandırılması değildir. Kalifiye elemanların işletmeye kazandırılmasının yanında, işletmede çalışmaya başlamadan, o kişilerin işletmeye uyum ve adaptasyonlarının da sağlanması gerekir. İlerleyen zamanlarda, işletme içerisinde görev alıp çalışmaya başlayan kişilerin, sahip oldukları bilgi ve becerileri artırıcı eğitimlerle de desteklenmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanlar değişen durum ve şartlara daha çabuk adapte olabilmektedirler. Kendi alanlarında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olabilmektedirler. Ayrıca sosyal bir varlık olan insanın, işletme içerisinde içinde bulunduğu sosyal ortama uyum sağlaması da yine eğitimle desteklenebilmektedir. Günümüz insanı çalıştığı işletmelerden kendisine sadece maddi olanaklar sunmasını beklemeyip, bunların yanında, manevi yönden de kendini tatmin etmek için çabalamaktadır. Kendi kişisel kariyer plânları içerisinde elde edebileceği huzurlu bir çalışma ortamı da kişinin davranış tarzını, verimliliğini, kariyerini vb. her türlü olguyu etkileyebilecektir. Bu nedenlerden dolayı çalışan personele, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle destek verilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda ekonomide oldukça önemli bir yeri olan bankacılık sektöründe çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar genellikle bankaların yapısal özelliklerine ilişkindir. Bankalarda insan kaynakları ve hizmet içi eğitimle ilgili çok sayıda araştırma yer almamaktadır. Bu nedenle bankacılık sektöründe hizmet içi eğitim çalışmalarının önemini vurgulayıcı bir çalışmanın yapılması önem arz etmektedir. Bankacılık sektöründe faaliyette bulunan birçok kuruluş, yapı ve işleyiş açısından birbirinden farklılıklar da gösterilebilmektedir. Fakat bankacılık sektörünün genel yapısı itibarıyla personele verilebilecek hizmet içi eğitimlerin uygulama ve sistem açısından birbirinden çok fazla ayırt edilemeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda bankalarında hizmet içi, eğitim çalışmalarının nasıl yapıldığı ve bu eğitimler sonucunda elde edilen yararlılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, bankacılık sektöründe önemli bir yeri olan katılım bankalarının araştırma kapsamına

alınması düşünülmüş ve Türkiye Finans Katılım Bankasında uygulanan hizmet içi eğitim uygulamaları araştırma kapsamında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tez çalışmamız, teorik ve uygulama kısmı olmak üzere iki kısımdır. Teorik yapı iki kısımdan oluşmuştur. Teorik kapsamın ilk bölümünde bankanın tanımı, tarihsel gelişimi, bankacılık sisteminin sınıflandırılması ve bankacılık sisteminde örgütsel yapı ve yönetim tarzları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümünde ise hizmet içi eğitimin tanımı, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, hizmet içi eğitimin amaç ve yararları, hizmet içi eğitim türleri, hizmet içi eğitim yöntemleri, hizmet içi eğitime ilişkin temel ilkeler ve son olarak da hizmet içi eğitimin plânlaması ve uygulaması konuları ayrıntılı olarak yer almıştır.

Uygulama kısmında ise, Türkiye Finans Katılım Bankasında uygulanan hizmet içi eğitim programları ve bunlara ait verilere yer verilmiştir.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Erki (1988), “Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli” adlı doktora tezinde, bankacılık sektörü ele alınmış ve daha sonra bankalarda verilen eğitim programları ve amaçları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmada, hizmet içi eğitim programlarının daha çok işe başlama başka bir ifade ile oryantasyon eğitimleri şeklinde kullanıldığı ortaya konulmuştur.

Uçar (1992), “Türkiye’de-Dünyada Faizsiz Bankacılık ve Hesap Sistemleri” adlı kitapta, bankanın tanımı ve tarihi gelişimi, faizsiz bankacılığın tanımı, faizsiz bankacılığın tarihi gelişimi, dünyada uygulanışı, Türkiye’de faizsiz bankacılığın durumu, fon temini vb işlemlerin muhasebeleştirilmesi incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, bankacılık sisteminde çok fazla bilgi sahibi olunmayan ve sadece faizsiz bankacılık adı ile bilinen, aslında ekonomik çizelgelerde çok önemli bir yere sahip olan katılım bankalarının ekonomiye kazandırılmasının, ekonomi açısından önemi olduğu konusu üzerinde durulmuştur.

Hatunoğlu (1995), “Genel Olarak İslam Bankaları ve Türkiye’de Özel Finans Kurumları ile Klasik Ticari Bankaların Farklılıklarının Belirlenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, katılım bankaları ve tarihi gelişimi, işleyişi, amaç ve türleri ve katılım bankalarının ticari bankalardan farklılıklarının belirlenmesi gibi konular incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, katılım bankalarının İslam ülkelerinin kendi aralarında ekonomik işbirliğini geliştirmek, kalkınmalarını tamamlamak ve İslami prensipleri ekonomiye uyarlamak amacıyla kuruldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca, eski adıyla Özel Finans Kurumlarının da “banka statüsü”ne kavuşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır ki, bu da gerçekleşmiştir.

Bacanlı (2004), “Dünyada Yeni Trend: Faizsiz Bankacılık” adlı makalesinde, dünya üzerinde çeşitli ülkelerde ve Türkiye’de katılım bankaları incelenmiştir. Katılım bankalarının ekonomi içerisinde önemli bir yer tuttuğu ve bu açıdan desteklenmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ise; Türkiye’nin yanı sıra 60’tan fazla ülkede katılım bankacılığının uygulandığı belirtilmiştir. Faizin topluma etkisi ve ekonomiye ne kadar olumsuz yansıyabileceği hususuna değinilmiştir.

Gökarp (2005), “Bilgi Teknolojilerinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri” adlı yüksek lisans tezinde, Türk bankacılık sistemi ve tarihi gelişimi, işleyişi, amaç ve türleri gibi konular incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, ülkemizde 1980 sonrası Türk bankacılık sektörünün bilgi teknolojilerinin etkisiyle büyük bir değişim yaşadığı bankaların müşterilerine daha kaliteli hizmet sundukları ve klasik bankacılığın yerini bilgi teknolojilerine dayalı kredi, mevduat ve ürün ve hizmetlere bıraktığı kanaatine varılmıştır.

Bayır (2005), “Hizmet İçi Eğitimde Kurumsal Ağ Kullanımında İzlenen Yöntem” adlı doktora tezinde, hizmet içi eğitimin daha başarılı olabilmesi için kurumsal ağ yapılanmasına gidilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Kurumsal ağ kullanılarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimde izlenen öğrenim yöntemi ve öğrencilerin öğretim dili bilgi düzeylerinin başarı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur.

Çatmal (2006), “Gelecek İçin Eğitim, Hizmet İçi Eğitim Kursunun Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde hizmet içi eğitim türleri, hedefleri, ilkeleri, uygulama şekilleri gibi konulara yer vermiş ve hizmet içi eğitim uygulamalarının kişisel gelişim ve kariyer plânlamalarında ne kadar önemli olabileceği konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda hizmet içi eğitim çalışmalarına her kurumun yeterince önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Arabacı (2007), “Katılım Bankalarının Türkiye’de Bankacılık Sektöründeki Yeri, İşleyişi ve Performans Analizi” adlı yüksek lisans tezinde, Katılım Bankalarının Dünyadaki ve Türkiye’deki gelişim sürecine değinilmiş, bu bankaların fon toplama sistemleri ve bu fonları kullandırma sistemleri hakkında bilgiler verilmiş, Katılım Bankalarının özellikle atak yaptığı yıllar olan son beş yıllık performansları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

Tanman (2006), “Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması” isimli yüksek lisans tezinde, hizmet içi eğitimin; bireyin yaratıcı gücünü ön plâna çıkartan ve işgücü verimliliğini artıran çok önemli bir araç olduğu; bireylere, toplumlara ve işletmelere çok önemli yararlar sağladığı, etkili bir plânlama ile hizmet içi eğitimden maksimum yarar sağlanabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca Türkiye’de bankacılık sektöründe yapılan uygulamayla da, örnek olarak ele alınan kurumun, hizmet içi eğitimin gerekliliği anlayışını benimsediği ve teorik olarak olması gereken ile kurumun uygulamaları arasında paralellik bulunduğu ve son yıllarda kurumun bankacılık sektöründe daha iyi bir konuma gelmesinde hizmet içi eğitim politikalarının etkili olduğu saptanmıştır.

3. BANKA ve BANKA İŞLETMECİLİĞİ

Bu bölümde Banka ve Banka işletmeciliğinin tanımı, Bankacılığın tarihsel gelişimi, Bankaların faaliyet konuları, Türkiye’de Bankacılık sistemi, Bankacılık sistemleri ve Türk Bankacılık sistemine ilişkin genel bilgiler ele alınmıştır.

3.1. Banka ve Banka İşletmeciliğinin Tanımı

Burada Bankaların tanımı, Banka işletmeciliğinin tanımı ve Banka işletmeciliğinin diğer işletmelerden farkı ortaya konulmuştur.

3.1.1. Bankaların Tanımı

Günümüz ekonomik ve ticari ilişkilerinde önemli yer tutan Banka sözcüğünün İtalyanca “banco” kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin banka olarak kullanıldığı sanılmaktadır. “Banco” sözcüğünün İtalyancadaki anlamı masa, sıra ya da tezgah demektir (Parasız, 2000/1). Anlam olarak ise banka, halktan mevduat veya başka şekilde alınan paraları kendi adı ve hesabına kredi ve mali işlerde kullanmayı meslek edinen ticari işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (Kadakçı, 1991:3).

Çok hızlı değişen ekonomik olaylar sebebiyle, bankanın tanımını yapmak güçleşmektedir. Bu güçlüğü rağmen, günümüzde en mükemmel şeklini almaya başlamış olan banka pek çok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Ekonomik sistemin bir parçası olan Bankalar, mevduat olarak tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları kredi olarak fon talep eden kuruluşlara satarak tasarruf etmek isteyen mevduat sahipleriyle, bu fonları kullanmak isteyen kredi müşterileri arasında aracılık eden kuruluşlardır (Kadakçı, 1991:8). Bankaların ülke ekonomisi içindeki en önemli görevi, paralarını biriktirerek bir miktar gelir elde etmek üzere bankaya yatıran tüzel ve gerçek kişilerle bir müddet için paraya ihtiyacı olan gerçek ve tüzel kişiler arasındaki bağlantıyı sağlamaktır.

Banka, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli biçimde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacı güden ekonomik bir kuruluştur (Takan, 2001:2). Faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermektir. Banka işletmeleri kredi işlemlerinde veya mali işlemlerde kullanmak üzere, halktan mevduat ve başka şekillerde para kabul etmeyi mutlak meslek edinmiş teşebbüs veya kurumlardır.

Ayrıca Bankalar, tedavül eden paranın miktarına da etki ederek fiyat mekanizmasında etkili olabilen işletmelerdir. Para ve kredi politikasını etkileyen başlıca kontrol yöntemleri şu şekilde ifade edilebilir; açık piyasa işlemleri, reeskont hadleri, mevduat karşılık nispetleri, tedavüldeki para ve kredi miktarlarının dondurulması veya sabit bir seviyede tutulmasıdır (Eyüpgiller, 1994:11).

Özet olarak, günümüz Bankalarının temel işlevlerini 3 madde halinde toplayabiliriz (Sungur, 1993:2);

- Mevduat toplama,
- Kredi verme,
- Bankacılık hizmetleri.

Bu sayılanlar dışında bankalar, sundukları hizmetler nedeniyle şu fonksiyonları da yerine getirmektedirler (Boysan, 1973:41):

- Menkul kıymet çıkarılmasına aracılık etmek,
- Aksiyon, obligasyon alım satımına aracılık etmek,

- Kupon ve ikramiyelerin tahsilini yapmak,
- Kasa kiralamak,
- İstihbarat işlerini yapmak,
- Senet tahsil etmek,
- Para naklini gerçekleştirmek ve
- Dış ticarete aracılık etmektir.

Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin belli bir zaman için biriktirdikleri paraları toplayarak bunları kredi ve plasman yolu ile değerlendiren işletmelerdir (Öçal, vd. 1997:34). Banka; başlıca faaliyeti, halkın mevduat ya da başkaca geri ödenmesi gerekli paralarını kabul etme ve kendi hesabına krediler açmaktan oluşan işletmelerdir (Yüksel, 2002: 1). Başka bir tanıma göre ise; bugünkü ekonomik ve ticari ilişkilerde önemli bir yeri olan sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ya da kamusal kuruluşların işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir (Eyüpgiller, 1994: 2).

3.1.2. Banka İşletmeciliğinin Tanımı ve Diğer İşletmelerden Farkı

Banka işletmeciliği, kendine özgü para, kredi ve sermaye işleriyle meşgul olan iktisadi birimlerin kuruluş, organizasyon yönetim ve her türlü faaliyeti ile bunların hesap ve kayıtlarını içeren işletmecilik dalıdır (Eyüpgiller, 1994:5).

Banka işletmelerinin diğer işletmelerden farkı; genel yönlerden ve işletme niteliği yönünden olmak üzere iki alanda incelenir (Kadakçı, 1991:5-7);

3.1.2.1. Genel Yönlerden

- Diğer işletmelerde, para ile malın değişimi söz konusu iken Bankalarda para ile paranın değişimi söz konusudur.

- Bankanın üretim konusu maddi bir varlık değildir, bu nedenle stoklanması mümkün değildir. Fakat diğer işletme üretiminde stoklanabilir bir mal üretimi veya satışı söz konusu olabilmektedir.

- Banka hizmetleri, birbirini tamamlayan hizmet birleşimleri olarak sunulmaktadır. Verilen hizmetler tek tek birbirinden ayrı politikalara hazırlanamaz. Örneğin kredi müşterilerinin aynı zamanda hem mevduat hesapları bulunur hem de diğer Bankacılık işlemlerinden yararlanırlar.

3.1.2.2. İşletme Niteliği Yönünden

- Kuruluş Bakımından; herhangi bir ticari işletme yasalarla belirlenmiş, normal şekil şartlarını yerine getirmek şartıyla faaliyete geçerken, Bankaların faaliyete geçmesi özel izine bağlıdır.

- Sermaye Miktarı Bakımından; Bankalarda öz sermaye oranı diğer ticari işletmelerden farklıdır. Bankalarda yabancı sermaye öz sermayeden fazladır. Bu fazlalık kanuni katsayılarla sınırlıdır. Ayrıca Bankaların en az sermaye sınırı da diğer ticari işletmelerden farklıdır.

- Fonların Yönetimi ve Birleşimi Bakımından; Bankaları diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden biri Banka fonlarının yönetimidir ve ayrıca Bankaların kâr ve zarar marjı diğer işletmelere oranla oldukça sınırlıdır.

- Tasfiye Bakımından; diğer işletmelerin tasfiyesi genel olarak Türk Ticaret Kanunu tarafından belirlenir, ancak Bankaların tasfiyesi özel olarak Bankalar Kanunu ile düzenlenmiştir.

- Denetim Bakımından; Bankaları denetimi ve denetim sonuçları ile ilgili hükümler Bankalar Kanunu ile düzenlenmiştir. Bankaların denetimi “Bankalar Yeminli Murakıpları” tarafından yapılmaktadır.

3.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Bankacılığın tarihsel gelişimi dünyada ve Türkiye’de olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

3.2.1. Dünyada Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Ülke ekonomilerinin en yaygın ve vazgeçilmez kuruluşlarından olan bankaların tarihsel kökenine bakıldığında ilk bankacılık hizmetlerinin Sümer ve Babil uygarlıklarına kadar uzandığı sanılmaktadır. Sümerler’de M.Ö. 2000 yılında kurulan ‘Mabet’ bilinen ilk ve en eski banka kuruluşudur (Uğancı, 1982: 49).

II. Dünya Savaşı sonrasında ülkelerin genişleyen ekonomileri bankacılık kesimini başlı başına bir hizmet sektörü olma durumuna yükseltmiştir. Bankalar ve bankacılar tarafından verilen hizmetler o denli genişleyip çeşitlenmiştir ki, bu durum bankacılığın değil tarifini, bankaların günümüzde tam bir tasnifini dahi yapılamaz duruma getirmiştir. Kredi işlemlerinin ve buna bağlı olarak kredi sağlanan sektörlerin genişliği, kredilerin özellikleri, sermaye ve mevduatın kaynakları, değişik hukuki ve iktisadi yapılar, kamuya bağımlılık dereceleri, tabi olunan çeşitli kanun ve hükümler, bankanın yönetimi ile iç ve dış denetimin nitelikleri, faaliyet alanlarının özellikleri, kuruluşun banka, fon veya sandık karakterinde oluşu, fonksiyonları ve ihtisas alanları, ulusal, uluslararası ve uluslar üstü olma gibi değişik nitelikler, yüzyılımızda bankacılığın nasıl geniş bir yelpaze içinde yayılmış, büyümüş ve şekillenmiş olduğunu göstermektedir. Gelişen teknoloji sayesinde, para ve parayla ilgili her türlü bilgilerin, dünyamızın herhangi bir noktasına birkaç dakika içinde aktarılmalari mümkün hale gelmiş, para hareketlenmiş, devamlı hareket halinde olan ve dünyanın para merkezlerine girip çıkan milyarlar kendine özgü bir bankacılık atlası oluşturmuştur (Tarlan, 1986:122).

Günümüzde ise Bankalar ekonomilerde fon fazlasına sahip olan kişi ve kurumlarla fon talebi içinde bulunan kişi ve kurumlar arasında köprü görevi yaparak, bu aracılıkta belli bir risk karşılığı ekonomideki atıl fonları sistem içine dahil etme ve toplanan kaynakların verimli kullanımı ile ülke kalkınmasına katkı sağlanma fonksiyonunu üstlenmişlerdir (İşeri, 2004: 1).

Özet olarak Dünya ekonomisinin son otuz yıllık döneminde, uluslararası finansman imkânları ve finans sektörünün organizasyonu konusunda çok önemli değişikliklerin gerçekleştiği görülmektedir. Bu değişikliklerden biri de, tacir bankacılığın finansal sistem içindeki öneminin artması olmuştur. Büyük miktarda finansal işlemler yapan, az sayıda şube ve uzman personelle çalışan geniş bir uluslararası örgütlenme ağına sahip olan, müşterileriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan ve modern teknoloji ile iletişim imkanlarından büyük ölçüde yararlanan tacir bankalar, uluslararası finans sistemi içinde önemli bir yere sahip bulunmaktadır denilebilir (Öçal, vd., 1997: 103).

3.2.2. Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Bankacılığın tarih boyunca göstermiş olduğu gelişme, para kavramındaki gelişmeyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Diğer bir anlatımla, para kavramı ve bankacılıktaki gelişme karşılıklı etki suretiyle bugünkü düzeye ulaşmış denilebilir.

Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil'e kadar uzandığı zannedilmektedir. M.Ö. 3500 yılında Sümerler'de kurulan 'maket' bilinen ilk banka kuruluşudur. Maket'in rahipleri de ilk borç verenler olarak bilinmektedir (Parasız, 2000/1:5). Yapılan kazılar sonucunda maketlerin, harman zamanı ödenmek üzere, tohum vb. gibi hammadde ve teçhizat almaları için çiftçilere ilk zamanlar aynı, daha sonraları ise parasal kredi açtığı saptanmıştır. Yine bu kazılarda çıkan belgeler, bir hesaptan diğerine transferlerin, tediye ve teslim emirlerinin, mal belgeleri talimatının varlığını kanıtlamıştır (Parasız, 2000/1: 91). Hammurabi devrinde de Hammurabi yasalarında bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Yasada; kredi verme, mevduat toplama, komisyon sözleşmesine dair hükümler yer almaktadır. Babil uygarlığına ait belgeler arasında da kil levhalardan yapılmış senetler bulunmuştur.

Modern bankacılık etkinliği gösteren ilk banka ise, 1609 yılında kurulan Amsterdamsche Bank'dır. Fakat; bugünkü anlamda bankacılık 17'nci yüzyıl başlarından itibaren başlamıştır.

Bankacılığın tarihsel gelişimi Cumhuriyetin kuruluşundan önceki dönemde Bankacılık, Cumhuriyet döneminde Bankacılık ve günümüz Türkiye'sinde Bankacılık olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

3.2.2.1. Cumhuriyetin Kuruluşundan Önceki Dönemde Bankacılık

Osmanlı İmparatorluğu döneminde; Bankacılığın doğup genişlemesi için gerekli ekonomik koşulların bulunmaması, gerçek anlamda Bankacılık niteliklerine sahip Bankaların oluşmasını engellemiştir. 1839 Tanzimat Dönemi başlarına kadar geçen dönemde, Osmanlı Devleti'nde bankacılık faaliyetlerine rastlanılmamaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda tam olarak Bankacılık vasfına sahip olarak kurulan ilk Banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de İstanbul Bankası adıyla, kurulmuştur (Parasız, 2000/1:109; Akgüç, 1975:10). Esas itibarıyla kambiyo işlemleri üzerine kurulan Banka, 1852 yılına kadar faaliyet göstermiştir (Eyüpgiller, 1994:9).

Tanzimat Fermanı'nın ilanından sonra özellikle borç sağlayabilecek bir yabancı Bankaya ihtiyaç hissedilmeye başlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ve İmparatorlukta ticari faaliyet gösteren İngiliz tacirlerinin istekleriyle Osmanlı Devleti'nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye tarafından (İngiliz) 1856'da merkezi Londra'da olmak üzere Osmanlı Bankası kurulmuştur.

Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır (Bakan, 2001:31; Parasız, 2000/1: 109). Bu Banka daha sonra 1863 yılında Bank-ı Osmani-i Şahane adını almıştır (Eyüpgiller, 1994:9).

Ayrıca Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka ise; "Memleket Sandıkları"dır. İlk tarımsal kredi sandığı özelliği taşıyan kurum, 1861 yılında Mithat Paşa tarafından kurulmuştur. 1868 yılında yine Mithat Paşa tarafından tasarruf toplama amacıyla "Emniyet Sandığı" kurulmuş olup, bir süre sonra her iki banka da, 1888 yılında yine Mithat Paşa tarafından kurulan Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir (Akgüç, 1989; Yazıcı, 2000:8).

Cumhuriyet Dönemi Öncesi kurulan Bankaların en önemlileri, tarih sırası ile aşağıdaki çizelge 3.1.'de gösterilebilmektedir.

Tablo 3.1. Cumhuriyetten Önce Faaliyette Bulunan Bankalar

Kuruluş Tarihi	Bankanın Adı	Açıklama
1847	İstanbul Bankası (Banque de Constantinople)	1852 yılında faaliyeti sona ermiştir
1856	Bankı Osmanlı (Ottoman Bank)	1863 yılında Banki Osmanii Şahane'ye Katılmıştır
1863	Bankı Osmanii Şahane	Osmanlı Bankası A.Ş. unvanı ile halen ülkemizde faaliyetini devam ettirmektedir.
1863	Ziraat Bankası	Ulusal Bankacılığın başlangıcı
1864	Şirketi Umumiyye-i Osmanlı Bankası	1893 yılında faaliyetini durdurmuştur
1865	Şirketi Maliye-i Osmaniye Bankası	Osmanlı Bankasına devir olmuştur
1866	Emniyet Sandığı	Ulusal Banka
1869	İtibari Umumi Osmanlı Bankası	1899 yılında tasfiye olunmuştur
1871	Avusturya Osmanlı Bankası	1872 yılında Osmanlı Bankasına katılmıştır
1872	İkinci İstanbul Bankası	1894 yılında Kambiyo ve Esham Şirketi Osmaniyesine katılmıştır
1872	Avusturya-Türk Bankası	1873'de tasfiye olunmuştur
1872	Kambiyo ve Esham Osmaniyesi	1899 yılında tasfiye edilmiştir
1888	Selanik Bankası	Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası adı altında faaliyetine devam etmektedir.
1891	Midilli Bankası	1909 yılında faaliyeti sona ermiştir.
1909	Türkiye Milli Bankası	1913 yılında tasfiye olmuştur
1910	Türkiye Ticaret ve Sanayi Bankası	1914 yılında tasfiye olmuştur
1910	Osmanlı Ticaret Bankası	1914 yılında tasfiye olmuştur
1914	Adapazarı İslam Ticaret Bankası	
1914	Milli Aydın Bankası	
1919	Adapazarı Emniyet Bankası	

*(Eyüpgiller, 1994:10; Şardaş, 1995:4'den faydalanılarak hazırlanmıştır).

Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır (Bakan, 2001:31; Parasız, 2000/1: 109). Bu Banka daha sonra 1863 yılında Bank-ı Osmani-i Şahane adını almıştır (Eyüpgiller, 1994:9).

Ayrıca Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka ise; “Memleket Sandıkları”dır. İlk tarımsal kredi sandığı özelliği taşıyan kurum, 1861 yılında Mithat Paşa tarafından kurulmuştur. 1868 yılında yine Mithat Paşa

tarafından tasarruf toplama amacıyla “Emniyet Sandığı” kurulmuş olup, bir süre sonra her iki banka da, 1888 yılında yine Mithat Paşa tarafından kurulan Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir (Akgüç, 1989; Yazıcı, 2000:8).

3.2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık

Cumhuriyetin ilan edildiği 1923 yılında Türkiye’de 22 si ulusal sermayeli, 13’ü yabancı sermayeli olmak üzere 35 banka faaliyet göstermekteydi. Ulusal bankaların sayıları yabancı sermayeli bankalardan daha fazlaydı. Ancak bunların çoğu mahalli ihtiyaçlara cevap veren tek şubeli bankalardı. Daha geniş bir faaliyet alanına sahip diğer ulusal bankalar ise ekonominin kredi ihtiyacını karşılayabilecek kadar güçlü olmadıkları için kredi piyasası, mali yapıları daha güçlü olan yabancı bankaların elindeydi (Artun,1980: 44).

Söz konusu yıllarda Türkiye ekonomisi, Osmanlı Devleti tarafından kurulan birkaç askeri fabrika, imtiyazlı yabancı şirketler tarafından demiryolu, madencilik alanlarında yapılan yatırımlar, İstanbul, İzmir gibi büyük şehirlerde oturan halkın su, elektrik, havagazı, telefon, taşıt ihtiyacını gidermek maksadıyla kurulan işletmeler bir tarafa bırakılacak olursa, büyük ölçüde idame ekonomilerinden meydana gelmekteydi. Özellikle tarım sektöründe faaliyette bulunan işletmeler hariç, esas itibariyle kendi ihtiyacı için üretimde bulunan, ancak kendisi tarafından üretilmeyen mahdut malları piyasada satın alabilmek, cep harçlığı sağlamak maksadıyla yetiştirdiği mahsulün bir kısmını piyasaya arz eden veya kısmen piyasa için ürün yetiştiren köylü işletmeleri hakimdi. Bu yapının değişmesi için yoğun çaba gösteren dönem hükümetleri, ekonomik kalkınmanın hızlandırılmasında bankacılık sektörünün taşıdığı önemin bilinci içinde ulusal bankacılığın geliştirilmesi için çeşitli girişimlerde bulunmuşlardır (Keskin vd., 2008:3).

Cumhuriyet döneminde Bankacılık alanında ilk gelişmeler 1923 I. İzmir İktisat Kongresi ile olmuştur. Bu kongrede; ekonomik kalkınmanın Bankacılığın gelişmesi ile sağlanabileceği, özel sektörün olanakları yeterli olmadığından Bankaların kurulmasında devletin katkısının olmasının gerektiği, ulusal Bankacılık sisteminin kurulmaması halinde Türk ekonomisinin yabancı sermayenin baskısı altında ezileceği konuları üzerinde durulmuştur (3. İzmir İktisat Kongresi, 1992: 27). Kongrenin bir “ana ticaret Bankası” kurulması yönündeki karar doğrultusunda 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur (Artun, 1980: 42). İktisat Kongresi’ne katılan sanayicilerin önerileri arasında bir sanayi bankasının kurulması da yer almıştır (Kocabaşoğlu vd.,2001). Bu öneri doğrultusunda 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu banka ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankasıdır. Bu dönemde faaliyete geçen bir diğer banka ise, 1930 yılında kurulan TC. Merkez Bankası’dır. Banka, anonim şirket statüsünde kurulmuş olup, 1931 yılında çalışmaya başlamıştır (Keyder, 2001: 41).

Cumhuriyetin ilk yıllarında kredi piyasasının yabancı Bankalar egemenliği altında bulunması, çözülmesi gereken temel ekonomik sorunlardan birini oluşturmaktaydı. Bu yüzden devlet belli sektörlerle kredi sağlamak amacıyla bazı özel amaçlı Bankalar kurdu. Bunlar; 1935 yılında Etibank, 1937 yılında Denizbank, 1938 yılında Türkiye Halk Bankası bunlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca Cumhuriyet öncesi kurulan yabancı Bankalara tepki olarak da başta Sümerbank ve Türkiye sanayi Bankası olmak üzere 25 yerel Banka kurulmuştur (Artun, 1980: 43-44). Bölgesel ihtiyaçların karşılanması, özellikle de, yerel tacirlerin kredi ve banka hizmeti ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuş olan bu yerel bankaların bir çoğu, 1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin olumsuz etkileri ve ülkemizde şube bankacılığının gelişip

yaygınlaşması üzerine, faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır (Parasız, 2000/1: 110; Bakan, 2001: 32).

1940-1945 İkinci Dünya Savaşı yılları ise tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de ekonomik daralmaya neden olduğundan dolayı, bankacılık sektörü de bu gelişmelerden olumsuz yönde etkilenmiştir ve bankacılıkta durgunluk yaşanmıştır. Savaşın bitmesi ile Bankacılık Sektöründe önemli gelişmeler olmuştur. 1950’den sonra özel Bankalar kurulmuş ve geliştirilmiştir. Yapı Kredi Bankası, Akbank, Şekerbank, Pamukbank, Demirbank, Vakıflar Bankası gibi Bankalar bu dönemde kurulmuştur.

1960’dan sonra ise Türkiye ekonomisinin plânlı döneme girmesiyle birlikte, Türk bankacılık sektörü de 1960-1980 döneminde, söz konusu beş yıllık kalkınma plânlarında ve yıllık programlarda belirtilen ilkelere uygun bir yapıda gelişmiştir. Bu dönemin bankacılık açısından ön plana çıkan özellikleri; uzman bankalara, kalkınma ve yatırım bankalarına önem verilmesi, ticari bankaların kurulmasına ise, sınırlama getirilmiş olmasıdır (Aytekin, 2000: 18; Şahin, 2000:380). Fakat yeni mevduat Bankalarının kurulmasına izin verilmemiş, holding Bankacılığının gelişmesi yolunda çalışmalar yapılmıştır.

1980’den sonra ise, ekonominin dışa açılması ve dünya finans sistemi ile bütünleşme çabalarının bir sonucu olarak, bankacılık sektöründe önemli değişiklikler yaşanmış ve dışa açılma yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Sayılğan, 1999: 85). 1980’li yılların bir başka önemli gelişmesi ise, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bünyesinde “interbank” piyasasının oluşturulmasıdır (Parasız, 1998: 112). Böylece bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında ve likidite fazlasının değerlendirilmesinde çok büyük kolaylık sağlanmıştır. Bunun yanı sıra; 1980’li yıllarda, bankacılığın gelişimi ve dünya finans piyasaları ile bütünleşebilmesi amacı ile getirilen diğer yasal düzenlemeler ise; 1982 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nun oluşturularak Sermaye Piyasası Kanunu’nun yenilenmesi, 1985 yılında devlet iç borçlanma senetlerin ihale yoluyla satışına başlanması, 1986 yılında bankaların para piyasasının oluşturulması, yerleşik kişilere döviz tutma ve döviz tevdiat hesabı açma izninin verilmesi, 1987 yılında Merkez Bankası’nın açık piyasa işlemlerini başlatması, 1988 yılında efektif ve döviz piyasaları ile 1989 yılında altın piyasalarının kurulması olarak ana başlıklar halinde sıralanabilir.

Daha önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de yüksek düzeylerde kamu sektörü finansman açıklarının yaşanması sonucu, özellikle 1989 yılından sonra ekonomide “yüksek faiz, yüksek enflasyon” dönemine girilmiştir. 1994 yılı finansal sektör ve bankalar açısından risklerin büyük ölçüde zarara dönüştüğü bir yıl olmuştur. 1995 yılından sonra ekonomideki hızlı toparlanma tüm sektörleri olduğu gibi bankacılık sisteminin büyümesini olumlu yönde etkilemiştir. Bankacılık sisteminin güçlendirilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına 2000 yılında da devam edilmiştir.

3.2.2.3. Günümüz Türkiye'sinde Bankacılık

Ülkemizde bankacılık sistemi, 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine dayanır. Ancak, asıl gelişme son 20 yıl içerisinde gerçekleşmiştir. Özellikle 1980 yılında başlayan ve ekonomimizi radikal bir biçimde etkileyen süreç, doğal olarak bankaları da çok yakından etkilemiştir. Türk Bankacılık Sektörü, 1980’li yıllardan sonra ciddi mevzuat değişiklikleri geçirmiştir. Bu dönemde uygulanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisi her sektörde olduğu gibi, “bir hizmet sektörü olan” bankacılık sektöründe de kendini hissettirmiştir (İpçi ve Karan, 2001: 33-38; Arslan ve Hotamışlı, 2007: 196).

Daha önceleri sadece mevduat toplayıp kredi vermek şeklinde özetlenebilecek Bankacılık sistemi, 1980'den sonra büyük değişikliklere uğramıştır. Bu dönemde mevduat bankası kredilerinin payı düşerken sabit değerler ve menkul kıymetler en yüksek artış gösteren kalemler olmuşlardır. Ayrıca bu dönemde bankacılık sektörü, reel faiz uygulamasına uyum sağlamak ve aktif-pasif yönetiminde daha titiz çalışmaya yönelmenin yanı sıra yabancı bankaları örnek alarak yeni bankacılık ürünleri de geliştirmeye başlamışlardır.

Ülkemizde tüm finansal sistem içinde bankacılık yaklaşık olarak %80'lere varan bir ağırlığa sahiptir. Finansal sistemin diğer unsurlarını oluşturan kalkınma ve yatırım bankalarıyla sosyal güvenlik fonlarının her birinin payı %5, sermaye piyasası, sigorta şirketleri ve tefeci piyasasının payları da %3 düzeyinde seyretmektedir (Yüksel vd., 2002: 18).

2000'li yıllarda Türkiye ekonomisine ve bankacılık sektörüne damgasını vuran kriz'den sonraki internet bankacılığının (e-ticaret, e-ekonomi) gelişmesi ve yaygınlaşması yeni bankacılık ürünlerini oluşturmuştur (Parasız, 1998: 112; Parasız, 2000/2; Parasız, 2000/1: 113). Bankacılık alanında bilgi teknolojisi kullanımı; dünyada yaşanan küreselleşme, müşteri taleplerindeki değişim, artan rekabet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin örgütlerde yaygın kullanım alanı bulmasıyla ivme kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte finans piyasalarını birbirinden ayıran kurumsal ve yasal engeller giderek ortadan kalkmakta ve evrensel tek bir finansal pazara doğru gidilmektedir (Demiralp, 1990: 51). İnternet bankacılığı, ticari bankaların yüzünü de değiştirerek önceki tüm iletişim devrimlerinden çok daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Artık günümüzde hemen hemen sektördeki tüm bankalar, birçok bankacılık hizmetini telefon bankacılığı ve internet bankacılığı üzerinden verir duruma gelmişlerdir.

Türkiye'de 2000'li yıllarda başarılı olacak bankaların şu özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Ekren, 2005: 11-12):

- Teknolojiyi daha yaygın olarak kullanması,
- Toplam Kalite Yönetimi prensiplerine ve müşteri memnuniyetine öncelik vermesi,
- Daha müteşebbis bir yönetim anlayışı ve yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı bir karar verme yapısına sahip olması,
- Ürün geliştirmede daha yönlendirici olması ve katma değeri yüksek yenilikçi ürünler sunabilmesi,
- Şube yapısını amaçlara yönelik olarak yeniden değerlendirmesi ve alternatif dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanması,
- Daha iyi eğitilmiş elemanları olması,
- Düşük maliyetli fon bulabilmesi,
- Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmesi,
- Kapsamlı olarak iş akışlarını yeniden yapılandırabilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Ayrıca bu tür bir organizasyonun yaratılmasında:

- Tutarlı bir yönetim vizyonu,
- Bilgi teknolojisinin daha iyi kullanımı,
- Etkin risk yönetimi ve performans ölçümü yapabilecek yönetim bilgi sistemlerinin kritik faktörler olacağı belirtilmektedir.

İşte bu özelliklere sahip olan, devamlı artan müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini en kısa zamanda karşılayan, müşteri taleplerini yerine getirirken zamandan büyük ölçüde tasarruf sağlayan bankalar başarılı olabilecektir.

3.3. Bankaların Faaliyet Konuları

Günümüzde bankaların faaliyet alanları o kadar artmıştır ki, Türk Bankacılık Sisteminde, bankaların kuruluş amaçlarına göre değişen ve kanunlarla şekillenen farklı faaliyet alanları söz konusudur. Bankaların faaliyet konuları, faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine ve uluslararası ilişkilerin genişliğine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Altug, 1996: 14). Bu farklılığa rağmen bankaların yerine getirdikleri temel işlevler; “eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak, tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini yerine getirmek, ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek, iştiraklerde bulunmak, çek ve akreditif muameleleri yapmak, müşteri adına menkul kıymet alım satımı yapmak, kefalet ve teminat mektubu vermek, kiralık kasa hizmeti vermek, seyahat çeki ve kredi kartı gibi konularda danışmanlık yapmak, is adamlarına banka referans mektubu vermek, Bağkur, S.S.K primi, vergi tahsil işlemlerini yapmak, elektrik, su, doğalgaz, PTT, ev kirası vb. işlemlerin tahsil ve tediyesini” yapmak şeklinde sıralanabilir (Sakar, 2000: 20; Arslan ve Hotamışlı, 2007: 196).

Bankaların yerine getirdikleri işlevler Avrupa Birliği bankacılık kuralları koordinasyon 2. Tüzüğü 2 nolu ekinde 14 kalem halinde de aşağıdaki şekilde tek tek sayılmıştır:

1. Mevduat ve başkaca geri ödenebilen paraların kabulü (mevduat toplama),
2. Ödünçler (ikraz), özellikle tüketici kredileri, ipotekli krediler, rücu hakkı veren veya vermeyen factoringler, ticari finansmanlar (forfaiting),
3. Finansal leasing,
4. Ödeme işlerinin uygulanmasına dönük hizmetler,
5. Ödeme araçlarının (kredi kartları, turist çekleri ve banka çekleri) çıkarılması ve yönetimi,
6. Yükümlülükler üstlenme ve kefil olma,
7. Müşteri ya da kendi adına ticaret:
 - 7.1. Para piyasası enstrümanları (çek, poliçe ve mevduat sertifikaları vb.),
 - 7.2. Kambiyo (para değişimi) işlemleri,
 - 7.3. Vadeli işlemler (futures) ve opsiyon işlemleri,
 - 7.4. Döviz kuru ve faiz oranı enstrümanları,
 - 7.5. Değerli kağıt işlemleri,
8. Değerli kağıt çıkarımına katılma ve bu çerçevedeki hizmetler,
9. Sermaye yapıları, sanayi stratejileri ve bunlara bağlı konularda danışmanlık ve hizmet verme,
10. İnterbank piyasasında para komisyonculuğu işleri,
11. Portföy yönetimi ve danışmanlığı,
12. Değerli kağıtların saklama ve yönetim işleri,
13. Ticari istihbarat,
14. Kiralık kasa yönetim hizmetleri.

Yukarıda sayılan faaliyetlere bakılarak genel bir ifade kullanmak gerekirse günümüzde bankaların ekonomik açıdan en önemli faaliyeti sermaye ile müteşebbisi karşılaştırmalarıdır. İşletmelerin kısa vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamakta, mevduat ve diğer kaynaklardan sağladığı fonları, işletmelere kredi olarak vermekte bir köprü görevi görerek, ülkenin ekonomik hayatının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Takan, 2001: 60). Bankalar bunun yanında ülkenin para politikasının etkinliğini artırmakta, para politikasının yürütülmesinde gerekli araçları oluşturmaktadır. Uyguladıkları çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin artmasına katkıda

bulunmaktadır. İzledikleri kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedirler (Freixas and Charles, 1998: 2).

Banka işlemlerini muhasebe ile olan ilişkilerini göz önüne alırsak esas itibariyle; kaynak sağlama işlemleri, kredi işlemleri, mali işlemler, hizmet işlemleri şeklinde de dört grupta toplamak mümkündür (Sevilengül, 1997: 1-2). Burada anılan banka işlemlerinin nitelikleri kısaca açıklanacaktır.

Kaynak Sağlama İşlemleri (Fon Sağlama Fonksiyonu): Bankalarda iki kaynaktan fon sağlanır. Bankalar öz kaynak ve yabancı kaynaklar olmak üzere fon sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Özkaynakları kendi bünyelerinden, yabancı kaynakları ise üçüncü şahıslardan borçlanarak sağlamaktadırlar (Avery, 1991:15; Elitaş ve Özdemir, 2006: 144).

Özel kişilerden, kamu kurumlarından ve diğer bankalardan sağlanan mevduat bankacılık faaliyetlerinin en önemli kaynağıdır. Mevduat toplanması ve toplanan mevduatın kredi olarak plase edilmesi işlemleri, banka işletmeciliğinde en önemli ve üzerinde en çok zaman harcanan işlemlerdir.

Bankaların kendi öz kaynakları dışında, borçlanmak yoluyla fon sağlamaları ve bu amaçla girişmiş oldukları işlemlerin tümü “Angajman” işlemleri adı altında gerçekleşmekte olup, borçlanma yoluyla fon sağlamak başlıca üç şekilde uygulanmaktadır. Bunlar; tahvil ihracı yoluyla borçlanma, merkez bankasından borçlanma, mevduat kabulü suretiyle borçlanmadır (Ferman, 1987: 2).

Kredi İşlemleri (Fon Kullanma Fonksiyonu): Bankalar, gerek kendi özkaynakları ile, gerekse yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları “Plasman” işlemleri yardımıyla kullanmaktadır. Bankalar fonları sağlarken belirli bir maliyetle elde etmektedirler. Belirli bir maliyetle (ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler) sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma fonksiyonunu oluşturur. Yani verilen faizleri, komisyonları ve diğer giderleri karşılayabilmek amacıyla bu fonları kullanmalarına fon kullanma fonksiyonu veya kredi işlemleri adı verilir. Bu kredi işlemlerini de nakdi ve gayri nakdi kredi olmak üzere ikiye ayrılabilir (Sevilengül, 1998: 122):

Nakdi Krediler; belli bir faiz ve komisyon karşılığında borç para verilmesi nakdi kredi işlemlerini oluşturur. Nakdi krediler müşterilerin lehtarı olduğu senetleri iskonto etme, avans verme veya borçlu cari hesap açma şeklinde gerçekleştirilir.

Gayri Nakdi Krediler; banka müşterilerine nakit bir ödeme yapılmadan müşterilerin banka itibarından yararlandırılarak iş yapmalarını kolaylaştıran işlemlerdir. Müşteri lehine teminat verilmesi, senetlerin kabul, ciro, aval işlemi uygulaması, yurt dışı ülke kredilerinin kullandırımı esnasında muhabir bankaya harici garanti verilmesi gibi işlemler gayri nakdi kredi işlemleridir.

Mali İşlemler (Kaydi Para Meydana Getirme Fonksiyonu): Bankaların, banka sistemi içerisinde en önemli faaliyetlerinden birisi de kaydi para yaratmalarıdır. Kaydi para; bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesidir. Bankalarda, nakdi para olmadan hesaplara borç veya alacak kaydı ile muhasebeleştirilerek oluşturulan bir para sistemidir.

Özellikle gelişmiş ülkelerin ticari bankalarında vadesiz mevduat hesabının açılmasındaki amaç, müşterilerin paralarını güvence altına alma, ödemelerinde kolaylık sağlama isteğidir. Bu nedenle çoğu ülkede vadesiz mevduata faiz verilmez. Bankadaki vadesiz mevduatın bir ödeme aracı olarak kullanılması, bu hesap üzerine çek verilmesi yoluyla olur. Böylece vadesiz mevduat sahipleri nakdi para almadan satın alma gücü elde etmiş olur. Bu nedenle vadesiz mevduat hesabına banka parası veya kaydi para adı verilir (Geylan, 1994: 18; Elitaş ve Özdemir, 2006:144).

Ayrıca ticari bankalar müşteriye nakdi para kullanmadan satın alma gücünün kayden ve hesaben gerçekleşmesi hizmetini götürürler. Bu hizmet çek vasıtasıyla sağlanır. Tarafların bankada hesabı varsa çek bir takas vasıtası olarak kullanılır. Ödemeler hesaptan nakledilerek (virman) gerçekleştirilir. Böylece kaydi para yaratılmış olur.

Hizmet İşlemleri (Hizmet Fonksiyonu): Bankalar, vadesiz ya da kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli kredi olarak dağıtmanın yanı sıra müşterilere bir takım hizmetler de sunarlar. Bu hizmetler bankacılık sistemindeki gelişme düzeyine bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Türkiye’de en çok görülen hizmet işlemlerine aşağıda yer verilmiştir (Sevilengül, 1997: 294; Elitaş ve Özdemir, 2006: 145).

Müşteri Hesabına Menkul Kıymet Alım Satımı: Bankaların müşterileri adına borsada menkul kıymet alım satımı yapmaları ve çeşitli kuruluşların çıkaracakları menkul kıymetlerin satışına aracılık yapmaları bu kapsamdaki işlemleri oluşturur.

Para Nakil İşlemleri: Bankaların çeşitli şekillerde bir yerden başka bir yere para gönderilmesine müşterileri adına aracı olmaları para nakil işlemleri olarak adlandırılır.

Emanet Kabulü: Bankalar müşterilerine ait hisse senedi, tahvil, altın, kıymetli tas vb. kıymetlerle diğer emtiaların saklanması şeklindeki hizmetleri de yerine getirirler.

Kasa Kiralanması: Bankalar yangın, su basması gibi afetlere dayanacak yapıda olan kasa dairelerinde çelikten yapılan çekmecelerden oluşan kasaları müşterilerin kullanımına sunarlar. Bu kasalarda müşterilere ait değerler yanma ve çalınma tehlikesi olmadan saklanır.

Bu hizmetlerin büyük bir kısmı bankaya kazanç getirir. Buna rağmen bazı bankalar açısından zararlı kapanan, fakat müşteri çekmek amacıyla yürütülen faaliyetlere de rastlanır. Bankalar açısından bu hizmetlerin temel amacı daha fazla mevduat toplamaktır. Daha fazla mevduat ise, daha fazla kredi yaratma gücüdür. Bu nedenle verilen hizmetler mevduatın maliyetidir (Crosse ve Hempel, 1973).

Zamana ve ülkelere göre büyük farklılıklar gösteren banka hizmetlerinin yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanabilmek için sürekli geliştirilmesi ve her gün bir yenisinin eklenmesi gerekmektedir.

3.4. Türkiye’de Bankacılık Sistemi

Türk Bankacılık Sisteminde bankalar sermaye kaynaklarına göre, yaptıkları işlere göre, faaliyet alanları ve amaçlarına göre bankalar olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

3.4.1. Sermaye Kaynaklarına Göre Bankalar

Sermaye kaynaklarına göre bankalar ikiye ayrılır. Bunlar, milli sermayeyle kurulan ve yabancı sermaye ile kurulan bankalardır.

Milli Sermayeli Bankalar: Ülkemizin kanunlarına göre kurulmuş olan, sermayesi Türk parası olarak konulan, sermayesinin çoğunluğu ve yönetimle denetimi Türklere ait olan bankalar bu grupta yer alır. Bu tür bankalar kendi aralarında şöyle sıralanır.

- Devlet Bankaları: Sermaye paylarındaki çoğunluk hisseleri doğrudan ya da dolaylı olarak devletin elinde olan bankalar bu kategoriye girer. Sermayelerinin tümü kamuya, yani kamu adına hazineye ya da diğer kamu tüzel kişilerine ait bankalardır.

“T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Türkiye Kalkınma Bankası” kamu sermayeli bankalardır. Bu bankalar Türk bankacılık sistemi içerisinde önemli bir kaynağı elinde bulundurmaktadır. Kamu sermayeli bankalar bankacılık sistemi içerisindeki bütün hizmetleri sunabilmektedirler (Arslan ve Hotamışlı, 2007:197).

- Özel Sermayeli Bankalar: Sermayesinde kamu payı bulunmayan, özel kişi ve kuruluşların sahip olduğu bankalar bu niteliktedir. Özel sermayeli bankalar, genellikle ticaret, mevduat ya da yatırım bankası şeklinde kurulurlar.

Türk Bankacılık Sisteminde faaliyette bulunan Özel Sermayeli Ticari Bankalar “faaliyet süresi, sermayesi, aktif büyüklüğü, şube sayısı, İMKB’de işlem görmesi” gibi özellikleriyle Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar içerisinde sektörde önemli bir yere sahiptir (TBB, 2002:11-12). Genel olarak “Özel Sermayeli Ticari Bankalar” merkez bankalarının ve kalkınma bankalarının bankacılık işlevleri dışında kalan tüm fonksiyonları yerine getirebilmektedir. Dolayısıyla sektördeki “yenilik ve uygulamaları” belirlemede öncü konumda olan büyük ölçekli bankalar olarak nitelendirilmektedirler (Arslan ve Hotamışlı, 2007: 197).

-Karma Sermayeli Bankalar: Özel sektör ile kamu sektörünün belirli oranlarda sermaye koymaları ile kurulan bankalardır.

Yabancı Sermaye ile Kurulan Bankalar: Sermayesinin tamamı yabancı uyruklu kişi ve kuruluşlara ait olan bankalardır. Bu bankaların yönetim ve kuruluş merkezleri Türkiye sınırları dışında bulunur.

3.4.2.Yaptıkları İşlere Göre Bankalar

Bu grupta yer alan bankaları beşe ayırabiliriz. Bunlar: Emisyon Bankaları (Merkez Bankaları), İş ve Kredi Bankaları, Tasarruf (Mevduat) Bankaları, Ziraat ve Sanayi Bankaları, Yatırım ve Kalkınma Bankalarıdır.

3.4.2.1.Emisyon Bankaları (Merkez Bankaları)

Merkez Bankaları, bulundukları ülkenin veya Avrupa Birliği'nde olduğu gibi bir ülkeler topluluğunun para politikasını belirleyen bir kurumlardır. Merkez Bankalarının en temel işlevlerinden biri, para emisyonudur. Merkez Bankaları para emisyonu işlevlerini, devlet adına banknot ihraç etmek suretiyle yapmaktadır. Günümüzde merkez bankaları sadece banknot ihraç eden bankalar olmaktan çıkıp, ekonomi içinde etkin bir role sahip kurumlar haline gelmişlerdir. Para biriminin değerini korumak, enflasyon hedeflemesine gitmek gibi görevleri de olabilir. Ülkemizde merkez bankasının asli görevi “fiyat istikrarıdır”. Merkez Bankaları para politikası araçlarıyla fiyat istikrarını sağlamaya çalışır.

Merkez bankaları ayrıca; uluslararası ödemelere aracı olmak suretiyle, kliring kurumu görevini görmek, ülkenin altın ve döviz rezervlerini yürütmek, reeskont oranlarını belirlemek ve açık piyasa işlemlerini yapmak gibi işlevleri de vardır (Erlaçın, 1972: 25).

AB üyeleri merkez bankalarının sahip oldukları yetkilerle donatılmış bulunan ve Türk bankacılık sistemi içinde klasik merkez bankası işlevlerini üstlenmiş bulunan T.C Merkez Bankası, 1 Haziran 1931 yılında 1715 sayılı yasa ile 25.000 YTL sermayeli bir anonim şirket olarak faaliyete geçmiştir.

T.C.M.B.’nin temel görevleri: Ülkenin ekonomik gelişmesine yardım etmek amacıyla;

-Açık Piyasa İşlemleri yapmak,

-Hükümetle birlikte Türk Lirasının iç ve dış değerini korumak için gerekli tedbirleri almak ve yabancı paralar ile altın karşısındaki muadeletini tespit etmeye yönelik kur rejimini belirlemek, Türk Lirasının yabancı paralar karşısındaki değerinin belirlenmesi için döviz ve efektiflerin vadesiz ve vadeli alım ve satımı ile dövizlerin Türk Lirası ile değişimi ve diğer türev işlemlerini yapmak,

-Bankaların ve Bankaca uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini esas alarak zorunlu karşılıklar ve umumi disponibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek,

-Reeskont ve avans işlemleri yapmak,

-Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,

-Türk Lirasının hacim ve tedavülünü düzenlemek, ödeme ve menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak, kurulmuş ve kurulacak sistemlerin kesintisiz işlemlerini ve denetimini sağlayacak düzenlemeleri yapmak, ödemeler için elektronik ortam da dahil olmak üzere kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemek,

-Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı ve para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak,

-Mali piyasaları izlemek, Bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki katılma hesaplarının vadelerini belirlemektir.

3.4.2.2. İş ve Kredi Bankaları

Kredi bankaları; yeni kuruluşlar gerçekleştirmek, emisyonu yönetmek ve çok riskli iştiiraklere katılmak yanında, kısa süreli kredi veren bankalardır. Kredi bankaları bu fonksiyonları sayesinde iş bankası niteliğini kazanarak, sanayinin gelişmesine büyük katkılar sağlamışlardır. Kredi bankaları kısa vadeli kredi yanında, sanayi işletmelerinin kuruluşları için gerekli olan uzun vadeli krediler de açmaktadır (Erlağın, 1972: 9).

İş bankaları, öz kaynaklarından, uzun süreli mevduat kabulünden ve tahvil ihracı suretiyle elde ettikleri fonlarla, sanayinin, ziraatın ve yapı inşaatının uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Bu bankalar, büyük sanayi işletmelerinin hisse senedi ve tahvil ihracına aracılık ederek finansman kolaylıkları da sağlamaktadır (Zarakolu, 1989: 56).

3.4.2.3. Tasarruf Bankaları (Tasarruf Sandıkları)

Tarihte ilk tasarruf bankaları 18. yüzyılda Almanya'da fakir halk çevrelerinin bulundukları yerlerde kurulmuştur. Tasarruf bankaları yıllar boyunca büyük gelişme göstererek her türlü banka işlemlerini yapmaya başlamışlardır.

Günümüzde tasarruf bankaları; topladıkları tasarruf mevduatını kredi bankalarına toptan yatırmak suretiyle değerlendirmektedir. Ayrıca, tasarruf bankaları topladıkları mevduatı az kazançlı ancak tam emniyetli yatırımlara, özellikle de devlet tahvillerine yatırmaktadır (Dikel, 1964: 23).

3.4.2.4. Ziraat Bankaları

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren devletlerin yardım ve katkısıyla tarımsal kredi kurumları kurulmaya başlanmış ve süratle geliştirilmiştir. Ziraat bankaları tarım ve hayvancılık alanında çalışan küçük çiftçilerin kredi ihtiyaçlarını karşılayan kurumlardır (Öçal vd., 1997: 23).

3.4.2.5. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım ve kalkınma bankaları ekonomide, orta ve uzun vadeli finansman ihtiyacını karşılayan kurumlar olmaktadır.

Yatırım Bankaları: Yatırım bankaları, sermaye piyasasında faaliyet göstermek, sermaye piyasası araçlarını kullanarak sağladıkları kaynaklarla yatırım yapmak, işletmelerin etkin bir yönetime ve sağlıklı bir mali yapıya kavuşmaları amacıyla devir ve birleşme konuları dâhil çeşitli konularda danışmanlık hizmetleri vermek, mevduat kabulü hariç bankacılık işlemleri yapmak üzere kurulmaktadır (Yardımcı, 2006: 38).

Yatırım bankaları, halkın kısa veya uzun bir süre kullanmayacağı tasarrufları ile işletmelerin ve devletin orta ve uzun vadeli finansman ihtiyacını karşılamaktadır. Mevduat toplama yetkisi olmayan, geniş bir şubenin olmaması sebebiyle bankacılık hizmet ürünlerinin tamamını sunamayan ve ticaret bankalarına kıyasla ticari faaliyetleri kısıtlı olarak yerine getirebilen bankalardır. Yatırım bankaları; menkul kıymet ihraç etmek suretiyle uzun vadeli fon sağlamak ihtiyacında olan firmalarla, tasarruflarını menkul kıymetlere yatırmak isteyen gerçek veya tüzel kişiler arasında aracılık yaparak, tasarrufların; firmaların çıkarmış olduğu tahvil ve hisse senetlerine akmasına katkıda bulunan aracı kurumlar olarak tanımlanabilmektedir.

Kalkınma Bankaları: Kalkınma bankaları yatırım bankalarının aksine sermaye piyasalarının gelişmediği, sermayenin kıt olduğu ülkelerde ortaya çıkmıştır. Mevduat toplama yetkisi olmayan, az gelişmiş bölgelerde üretken yatırımların gelişmesine, teknik yatırım ve orta-uzun vadeli fon teminine yönelik kurulmuş bankalardır.

Kalkınma bankaları bu ülkelerde halkın kısa ve uzun süre kullanmadığı paraların, ekonominin uzun vadeli finansmana ihtiyaç olan yatırımlara aktarılmasını sağlayarak, bu ülkedeki üretim kapasitesinin genişletilmesini ve hızlı bir ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kalkınma bankaları genellikle devlet öncülüğünde ve bazı özel çabalarla kalkınmaktadır (Zarakolu, 1993: 85-87).

Türkiye Kalkınma Bankasının, 4456 sayılı yasanın üçüncü maddesi amaçlarını, “Türkiye'nin kalkınması için; anonim şirket statüsündeki teşebbüslere kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde kredi vermek, iştirak etmek suretiyle finansman ve işletme desteği sağlamak, yurtiçi ve yurtdışı tasarrufları kalkınmaya dönük yatırımlara yönleltmek, sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak, yurtiçi, yurtdışı ve uluslararası ortak yatırımları finanse etmek ve her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yapmak” olarak belirlemiştir.

Türk kalkınma bankacılığında, sermaye piyasasının oluşumuna ve geliştirilmesine olanak hazırlayan kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesiyle birlikte, bu düzenlemelere islerlik kazandırmak amacıyla yatırım bankacılığına doğru bir eğilim vardır.

Gelişmekte olan ülkelere yatırım bankacılığının fonksiyonlarının bir bölümü kalkınma bankaları, yatırım şirketleri ve ticari bankalar tarafından yerine getirilmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şunlardır:

- Sanayi sektörüne uzun vadeli fon sağlamak,
- İş kaynaklarını harekete geçirerek sanayi kesimine yönleltmek,
- Sermaye piyasasının gelişmesine olanak hazırlamak,
- Girişimcilere proje düzeyinde teknik yardımda bulunmak,
- Uygun yatırım olanakları ve alanları konusunda ön araştırmalar yapmak,
- Kalkınma plânlarının uygulanmasına katkıda bulunmak,
- Yabancı ülkelere ve uluslararası finans kuruluşlarından sağlayacak fonları ve teknik yardımları sanayi kesimine yönleltmektir (Yardımcı, 2006: 37-38).

3.4.2.5. Özel Finans Kurumları (ÖFK)

Tasarrufların ekonomiye ve reel sektöre kanalize edilmesinde önemli rol oynayan finans kuruluşları arasında özel finans kurumları da ekonomi dışında kalmış tasarrufların ekonomiye kazandırılması amacıyla ilk kez 1985 yılında kurulmuşlardır. Türkiye’de günümüzde 5 özel finans kurumu 256 şube ile faaliyetini sürdürmektedir. Fonksiyonel olarak bankalarla büyük benzerlik gösteren özel finans kurumlarını bankalardan ayıran en önemli husus onların fon toplama ve kullandırma yöntemlerindeki farklılıktır. Özel finans kurumları hem fon toplarken hem de kullandırırken faiz yerine kâr ve zarar ortaklığı esasına göre faaliyet göstermektedir. Bu kurumlar bankaların alternatifi değil onları tamamlayan ve finans sektörüne derinlik ve çeşitlilik kazandıran kuruluşlardır (Gökalp, 2005: 30).

Türkiye’de faaliyet gösteren özel finans kurumları başlangıçta Bakanlar Kurulu Kararına göre çalışmaya başlamışlardır. Ancak ilgili karar hükümlerinin zamanla ihtiyaçlarına cevap vermemesi üzerine, hukuki altyapılarını güçlendirme gereği duyulmuş ve bu amaçla 1999 yılı sonunda yasa değişikliği ile Bankalar Kanunu kapsamına alınmışlar ve böylece bankalarla aynı hukuki altyapıya sahip olmuşlardır (ÖFKB, 2009; www.ofkbir.org.tr/RaporlarArastirmalar.asp, 12.02.2009).

3.4.2.6. Katılım Bankaları

Katılım Bankası, sermayesine ilaveten yurt dışından ve yurt içinden özel cari hesaplar ve kâr ve zarara katılma hakkı veren hesaplar yoluyla fon toplayıp ekonomiye fon tahsis etmek amacıyla faaliyet gösteren ve toplanan fonları mevzuatında belirtilen usullerle, her türlü zirai, ticari faaliyetlerin ve hizmetlerin finansmanında, ortak yatırımlarda, yurt dışı teminat mektubu verilmesinde, ihracat ve ithalatın finansmanında, yatırımlara ilişkin ekipmanların temin edilip, firmalara taksitle satılması veya kiraya verilmesi gibi hususlarda kullandırabilen mali kuruluştur (Aksiyon, 2009; <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/detaylar.do?load=detay&link=3851>, 30.03.2009).

Banka kavramını, mevduat bankaları ve katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları olarak açıklayarak, kurumların vasfını net bir şekilde ortaya koyan Kanun’da, katılım bankaları, özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikli kuruluşların Türkiye’deki şubeleri olarak tanımlanıyor (TKBB Bültenleri, 2005: 38).

3.4.2.6.(1). Katılım Bankalarının Tarihsel Gelişimi

Faizsiz finansal aracılık süreci ya da işlemlerinin tarihsel gelişimi dikkate alındığında iki önemli husus ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri, düşünce ya da teorik çerçeve itibarıyla söz konusu sürecin ya da işlemlerin oluşum ve gelişimi. Diğer ise, bazı ülkelerde bu düşüncenin uygulamaya konulmasıdır. Düşünce ve teori bazında faizsiz finansal aracılık süreci ya da işlemlerine ilişkin ilk referanslar ya da çalışmaların, kâr’a katılma esasına dayalı olarak gündeme geldiği söylenebilir. Bu çerçevede Anvar Qureshi (1946), Naime Siddiqi (1948), Mahmud Ahmad (1952) ve Mawdudi’nin (1950-1961) önemli katkı sağlayan çalışmalar gerçekleştirdikleri görülebilmektedir. Ayrıca Muhammad Hamidullah’ın 1944 ve 1962 yılları arasında yazdığı bir dizi çalışma da gözden uzak tutulmamalıdır. Bu çalışmalar; faize dayalı mevcut ticari bankacılık sistemine alternatif olarak kâr-zarar ortaklığına dayalı bir

kavramla çalışması plânlanan farklı bir bankacılık türü önermek gibi ortak bir özelliğe sahip bulunmaktadır. Bugün dünyada yaklaşık 40 ülkede faaliyet gösteren faizsiz veya bazı ülkelere adlandırıldığı şekli ile islam bankacılığının yönettiği fonların toplamı 262 milyar doları geçmiş durumdadır (Arabacı, 2007: 17).

Bugün büyük bir gelişim trendine giren faizsiz bankacılık prensiplerinin pratiğe aktarılması konusundaki ilk girişim, 1963-1967 yılları arasında Mısır'da gerçekleştirilmiştir. Bu teşebbüs büyük ölçüde Alman tasarruf bankaları mekanizması ile kırsal bankacılık prensiplerinin bir kombinasyonu şeklinde olmuştur. Kırsal kesimde yaşayan halk, tasarruflarını bankaya yatırma konusunda oldukça isteksiz davranmaktaydı. Bu bankalar mudilerine faiz vermiyor, kredi alanlara faiz yüklemiyor ve temel olarak ticaret ve sanayi sektörlerine yatırım yapıyorlardı. Borç alanların karlarından belli bir oranda pay mudilere ödeniyordu. Bundan dolayı ticari bankalardan çok "Saving&Loan" kurumlarına benziyorlardı. Mısır'da 1971 yılında Nasır Sosyal Bankası, faizsiz bazda çalışan bir ticari banka olarak kurulmuştur (ÖFKB, 2003: 24).

Faizsiz finans sisteminin Türkiye'de uygulanmasını sağlayan katılım bankalarının yasal statüsü 16 Aralık 1983 tarih ve 83/7506 sayılı Özel Finans Kurumlarının Kurulması, Faaliyetleri ve Tasfiyelerine ilişkin Esas ve Usullere Dair Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karara istinaden çıkarılmış mevzuat ile çizilmiştir. Resmi Gazete'nin 19 Aralık 1983 tarih ve 18256 sayılı Mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe giren bu kararname ile Türkiye'de faizsiz bankacılık esaslarına göre çalışan katılım bankalarının yasal dayanağı belirlenmiştir (Arabacı, 2007: 18).

Katılım bankaları 1999 yılında Bankalar Kanunu'na tabi oluncaya kadar aşağıdaki kanun ve tebliğlere bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (TKBB Bültenleri, 2009; www.tkbb.com.tr, 10.11.2009)

- 3182 Sayılı Bankalar Kanunu: Katılım bankaları, esasen Bankalar Kanununa tabi olmamakla beraber, diğer mali kuruluşlara kaynaklık eden 3182 sayılı Kanun'un 96. maddesi nedeniyle söz konusu Kanun temel kaynak teşkil etmektedir.

- 1567 Sayılı Türk Parasını Koruma Hakkındaki Kanun ve bu Kanun'a ilişkin Karar, Tebliğ ve Genelgeler,

- T.C. Merkez Bankası Tebliğleri,

- Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığınca çıkarılan ÖFK'ların kurulması hakkında 83/7506 sayılı Kararname Eki Karara İlişkin Tebliğ,

- Türk Ticaret Kanunu,

- 3167 Sayılı Çek Kanunu,

- 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunu,

- 193 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun Menkul sermaye iradını tarif eden 94. Maddesi ve 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun indirilecek giderler bölümündeki 14. Maddesi,

- Sermaye Piyasası Kanunu,

- Kara paranın Aklanmasının Özlenmesine İlişkin Kanun.

3.4.2.6.(2). Türk Finans Sisteminde Katılım Bankalarının Yeri

Eski adıyla özel finans kurumları yeni adıyla katılım bankaları, Türk Bankacılık sektöründe, ticari bankalar ile kalkınma/yatırım bankalarının yanında üçüncü çeşit finansal kurum olarak son yirmi yıldır faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süre içinde katılım bankaları mali sisteme kazandırdıkları farklı bankacılık anlayışıyla, ticari ve yatırım/kalkınma bankalarının tamamlayıcıları olup, atıl kalmış fonların mali sisteme girişini sağlamışlardır. Ayrıca sisteme kazandırılan bu fonların kredilere

dönüştürülerek, sanayi sektörü için alternatif bir finansman imkânı meydana getirmektedirler. 2005 yılı sonu itibarıyla TCMB dışında, Türkiye’de faaliyette bulunan banka sayısı 47’dir. Bu bankaların 34’ü mevduat bankası, 13’ü kalkınma ve yatırım bankasıdır. Mevduat bankalarından 3’ü kamusal sermayeli, 18’si özel sermayeli (Fondaki Bankalar Dahil), 13’ü ise yabancı sermayelidir. Kalkınma ve yatırım bankalarının ise 3’ü kamusal sermayeli, 8’i özel sermayeli ve 2’si de yabancı sermayelidir. 16.12.1983 gün ve 83/7506 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Ülkemizde faaliyet göstermeye başlayan katılım bankalarının 2’si yerli sermayeli ve 2’side yabancı sermayelidir (Katılım Bankaları Birliği, 2005: 39).

3.4.2.6.(3). Katılım Bankalarının Ticaret Bankalarından Farklılıkları

Faizsiz bankalar ve klasik bankalar arasında benzerliklerin çokluğuna karşın farklar azdır. Ancak, faizsiz bankacılığı, klasik bankalardan ayıran da bu temel farklılıklardır. Bu farklılıklardan bir kısmı kuruluşla alakalıdır. Eğer farklılıklar söz konusu olmasaydı, yasal olarak ayrıca düzenlenmelerine zaten gerek kalmazdı. Temel farklılık, bankaların hem topladıkları fonlar hem de bunların kullanımı bakımından faize dayalı olarak çalışmalarıdır. Oysa, faizsiz bankacılığının cari hesaplara ve kâr ve zarara katılma hesaplarına fon toplarlar ve bunları da yine kâr zarara katılma esasına uygun şekilde kullanırlar. Faizsiz bankaların kuruluş koşulları, ülkemizde klasik bankaların kuruluş koşulları ile büyük benzerlikler göstermektedir. Kuruluş izni, hukuki yapı, en az ortak sayısı, kurucular da aranan nitelikler, pay senetlerinin düzenlenmesi vs... faizsiz bankalar ile klasik bankalarda aynıdır. Ticaret bankaları ile katılım bankaları arasındaki bazı farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yıldırım, 1993: 104).

* Faizsiz Bankalar ve klasik bankaların her ikisi de Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulurlar. Katılım bankalarının kurulması için, ilk önce kurucular kuruluş izni alabilmek için gerekli belgelerle birlikte yazılı olarak T.C. Merkez Bankası'na başvurulur. Merkez Bankasının olumlu görüşü ve Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararı ile kuruluş izni alınır. Kuruluş izni alındıktan sonra, yine belgelerle birlikte T.C. Merkez Bankasından faaliyet izni almak için başvurulur. Başvuru tarihini takiben en az bir ay içinde faaliyette bulunmak için bir eksiği bulunmayanlara Merkez Bankası tarafından faaliyet izni verilir.

* Bankaların kurulması için ise, kurucular kuruluş izni alabilmek için gerekli bilgilerle birlikte Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına başvuruda bulunur. Müsteşarlık izin talebini uygun görürse, başvuru dilekçelerini ekleri ile birlikte Sanayi ve Ticaret Bakanlığına gönderir, izin talebi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından da uygun görülürse, Bakanlık izin verilmesi için Bakanlar Kuruluna önerir. Bakanlar Kurulundan olumlu kararın çıkması ile kuruluş izni alınmış olunur. Faaliyet izni alabilmek için Müsteşarlık tarafından Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından birer beyanname verilir. Şartları uygun görülenlere Müsteşarlık tarafından Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın olumlu görüşü alındıktan sonra, beyannamelerin verildiği tarihten itibaren en geç 2 ay içinde bankacılık işlemlerine veya mevduat kabulüne başlamak üzere izin verilir.

* Klasik bankaların kuruluşu için başvuru, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanlığa yapılırken, faizsiz bankalarda T.C. Merkez Bankasına yapılmaktadır. Bankalarda, öz kaynakların 2,5 milyardan az olmaması gerektiği halde, bankalar 1 milyar TL. ödenmiş sermaye ile kurulurlar. Faizsiz bankalar kuruluşlarından başlayarak 6 ay içinde 5 milyar TL. ödenmiş sermaye sağlamak mecburiyetindedirler.

* Klasik bankalarda, pay senetlerinin itibari (nominal) değerlerinin 100.000 TL'yi geçmemesi ve menkul kıymetler borsasına kota edilmesi mecburiyeti olduğu halde, faizsiz bankalarda pay senetlerinin itibari değerlerinin 100.000 TL'den aşağı olmaması mecburidir. Klasik banka genel kurullarında ortaklar, sahip oldukları pay sayısı kadar oy hakkına sahiptir. Her payın itibari değeri 100.000 TL'yi geçemez. Faizsiz bankalarda ise, her 1.000.000 TL'lik hisse senedi 1 oy hakkı demektir. Daha az pay sahipleri, paylarını birleştirerek ve ortaklardan birine vekalet vermek suretiyle oy hakkına sahip olurlar. Ayrıca, faizsiz bankaların pay senetlerini menkul kıymetler borsasına kote ettirilmesi zorunlu değildir. Klasik bankaların halka açık olması, pay senetlerinin kolayca el değiştirebilmesi amaçlandığı halde, faizsiz bankalar için böyle bir amaçtan söz edilemez. Pay senetlerinin büyük tutarlarda olması ve menkul kıymetler borsasına kote ettirilmesi zorunluluğunun olmayışı, faizsiz bankaların sınırlı ortak sayısı ile faaliyette bulunmalarına yol açabilecektir.

3.5. Bankacılık Sistemleri

Banka sistemi, birden fazla bankanın birbiriyle ilişki içinde bulunduğu bir düzendir. Bankacılık sistemi, bazen isteğe bağlı bir şekilde kurulduğu gibi, bazen de devlet çeşitli kanunlarla bir banka sistemi kurar ve çeşitli bankalar arasındaki ilişkiyi belirler.

Çeşitli bankacılık sistemleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamakta fayda vardır.

3.5.1. Ünite ve Şube Bankacılığı

Dünyada birincisi; ünite bankacılığı, ikincisi ise şube bankacılığı olmak üzere iki tür bankacılık teşkilatlanması görülmektedir. Ünite bankacılığı, bir bankanın tek bir şubesi veya merkezinin olmasıdır. Bu bankaların birbirleriyle ilişkileri sınırlıdır. Şube bankacılığı ise; bir kaç büyük bankanın bir ülkedeki bankacılık sistemini oluşturmasıdır. Bu sistemde bankalar şubeleriyle ülkenin her tarafına yayılmış durumdadır.

3.5.2. Bankacılıkta Birleşmeler ve Yoğunlaşmalar

Banka birleşmeleri genellikle, büyük ve güçlü bir bankanın zayıf bir veya birden fazla bankayı kendi bünyesi içine almasıyla gerçekleşmektedir. Başka şekilde ise zayıf bankalar bir araya gelerek güçlü bir bankanın yapısına sahip olabilmektedir.

Bankacılıkta birleşmelerin bir sonucu olarak, banka sektöründe yoğunlaşmalar gözlenmektedir. Bankalar maliyet düşüşleri, verimlilik artışları ve uluslararası ilişkilerde daha güçlü hale gelmek için yoğunlaşmaya gitmektedir. Sektördeki yoğunlaşma derecesi, en büyük üç-beş bankanın veya banka gruplarının sahip oldukları mevduat yüzdesi, toplam iş hacmi ve toplam aktifleriyle belirlenmektedir. Bankacılık sektöründe görülen birleşme ve yoğunlaşma, banka sektöründe rekabetin azalması ve tekeli eğilimlerin artması tehlikesi iktisatçılar tarafından belirtilmektedir (2000/2, 1994: 123).

3.5.3. Holding Bankacılığı

Holding bankacılığı, bir bankanın belirli bir grup veya holdinge bağlı olarak faaliyet göstermesidir.

Batıdaki anlamda holding bankacılığı, bankaların etkin finans güçleri nedeniyle, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere iştirak etmek suretiyle, bu şirketlerin yönetiminde söz sahibi olmaları ve bir tür holding kuruluşu şeklinde faaliyette bulunmalarıdır. Ülkemizde ise, holdingler bankaların hisselerini almak suretiyle, onları kendi bünyeleri altına almaktadır (Kurt, 1983: 31).

3.5.4. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış (Üniversal) Banka Sistemi

Uzmanlaşmış bankalar, sadece belli bir faaliyet alanında bankacılık hizmeti veren bankalardır. Uzmanlaşmamış bankalar, her türlü bankacılık hizmeti vermektedirler. Günümüzde her ülkede banka sistemi kendine özgü yapısal özellikler taşımasına rağmen, bankalar arası yoğun bir rekabetin olması nedeniyle, bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşma yerine her türlü bankacılık hizmeti yapma anlayışının yaygınlaştığı gözlenmektedir.

3.5.5. Perakende ve Toptan Bankacılık

Perakende bankalar; değişik ölçekli firmaların kredi taleplerini karşılamak üzere çok şubeli olarak kurulmuştur. Perakende bankacılık; mevduat bankacılığı, şube bankacılığı ve ticari bankacılık şeklinde faaliyette bulunarak; vadeli, vadesiz mevduat hesapları, çek tahsilâtı, akreditif, açık kredi kolaylıkları, kısa vadeli kredi, tüketici kredisi, kredi kartları, kambiyo işlemleri, havale, yatırım yönetimi, müşteriler adına menkul kıymet alım satımı gibi çok küçük ve çeşitli işlemler sunmaktadır.

Toptan bankacılık, büyük miktardaki kredi taleplerini karşılamak üzere, başka firmalardan ve uluslararası para ve sermaye piyasalarından büyük miktarda fon sağlayan, çok geniş iş alanına sahip olan, müşterileriyle çok yakın ilişkide bulunan bankalar olmaktadır (Öztin, 1982: 1).

3.6. Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Genel Bilgiler

Bu kısımda Türk bankacılık sisteminde yer alan banka, şube ve çalışan personele ilişkin genel bilgilere yer verilmektedir.

3.6.1. Türk Bankacılık Sisteminde Banka, Şube ve Çalışan Personel Sayısı

Türk Bankacılık sistemine ait Temmuz-Eylül 2009 dönemini kapsayan banka, şube ve personel bilgilerine Türk Bankalar Birliği'nin yayınlamış olduğu istatistiki raporlardan ulaşmak mümkündür. TBB'nin elde ettiği verileri inceleyecek olursak aşağıdaki bilgilere ulaşabiliriz. Türkiye'de Temmuz-Eylül 2009 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 49'dur. Mevduat bankaları sayısı 32, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4'tür. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 17 tanesi yabancı sermayeli bankadır (TBB, 2009: 13).

Bankacılık sektörü, nüfus ve gelir düzeyindeki gelişmelere şube ve personel sayısındaki artışla eşlik etmiştir. 1961-2007 döneminde şube sayısı yaklaşık 4 kat,

personel sayısı ise 5 kat artarak, sırasıyla 7.618 ve 158.534 olmuştur. Banka sayısı 1959 yılında 51 tane iken, 2007 yılında 46'ya gerilemiştir. Bununla beraber, 1959'dan 1985'e kadar olan dönemde banka sayısının 40-50 arasında değişmiş, ekonominin dışı açılmaya başladığı 1985 yılından itibaren ise hızla artmaya başlamıştır. Banka sayısı, 1999 yılında 81'e yükselerek, en yüksek değerini almıştır. Şube ve personel sayıları, 1961-1980 arasında düzenli olarak ve hızla artmıştır. Artış hızı, 1980-2000 yılları arasında yavaşlamıştır. Personel sayısı, 1999 yılında 173.988 ile, şube sayısı ise, 2000 yılında 7.837 ile analiz döneminin en yüksek düzeyine ulaşmıştır. 2001 Krizinden sonra 2003 yılına kadar hızla gerileyen şube ve personel sayısı, 2003 yılından sonra yeniden artmıştır. Toplam şubelerin yüzde 47'si, mevduatın yüzde 64'ü ve toplam kredilerin yüzde 51'i, 2007 itibariyle, İstanbul, Ankara ve İzmir illerindedir. Bu nedenle, özellikle diğer illerde müşterilere ulaşılabilirlik konusunda hala yüksek potansiyel olduğu anlaşılmaktadır (TBB, 2008: 98).

Bankacılık düzenleme kurulunun 2009 verilerine göre bankacılık sisteminde yer alan banka ve şube sayılarını tablo 3.2'den görmek mümkündür.

Tablo 3.2: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı (BDDK, 2009: 13)

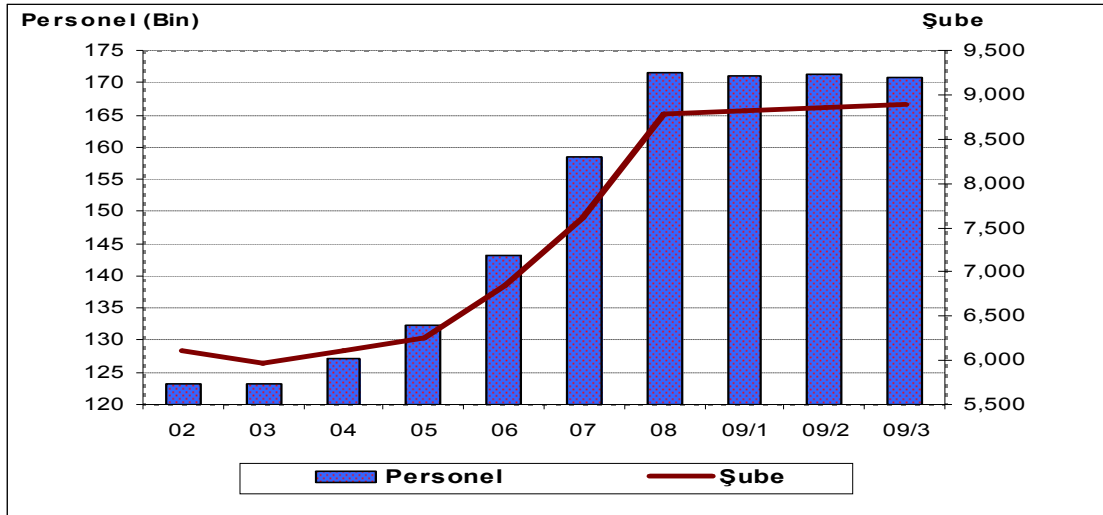
	Eylül 2008		Aralık 2008		Eylül 2009	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat Bankaları	33	8.489	32	8.741	32	8.848
Kamu Sermayeli Bank.	3	2.393	3	2.416	3	2.482
Özel Sermayeli Bank.	11	4.145	11	4.290	11	4.328
Fondaki Bank.**	1	1	1	1	1	1
Yabancı Sermayeli Bank.*	18	1.950	17	2.034	17	2.037
Kalkınma ve Yatırım Bank.	13	55	13	49	13	47
Toplam	46	8.544	45	8.790	45	8.895

* K.K.T.C ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil

** Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar.

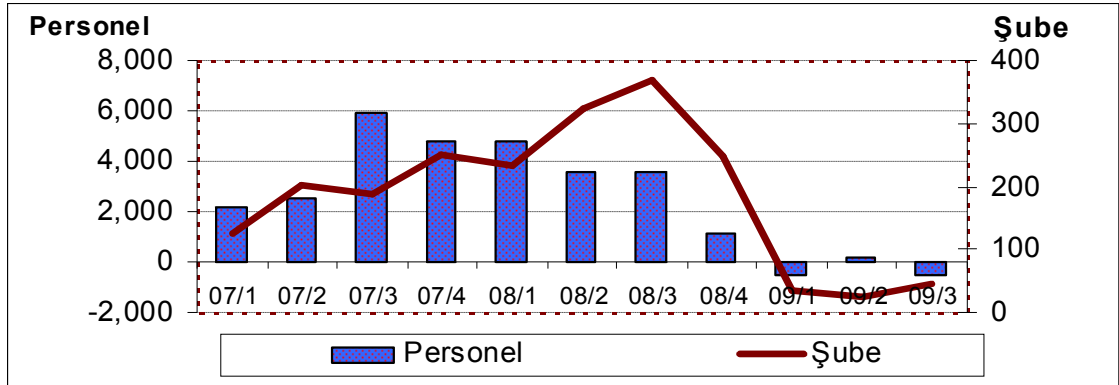
2009 yılının üçüncü çeyreği itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayısı son bir yılda 351 adet, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 105 adet artarak 8.895'e ulaşmıştır.

Bankalarda yıllar itibariyle şube ve çalışan personel sayılarına ilişkin karşılaştırma yapmak mümkündür. Buna ilişkin veriler ise aşağıdaki şekil 3.1'deki gibi göstermek mümkündür (BDDK, 2009: 13).



Şekil 3.1. Yıllar İtibariyle Şube ve Personel Sayısı

2008 yıl sonuna göre şube sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 66, özel sermayeli mevduat bankalarında 38, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 3 adet artarken, kalkınma ve yatırım bankalarında 2 adet azalmıştır.



Şekil 3.2. Şube ve Personel Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme

Temmuz-Eylül 2009 dönemi sonu itibariyle mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 277 olmuştur. Bu rakam kamusal sermayeli mevduat bankalarında 827, özel sermayeli mevduat bankalarında 393, yabancı sermayeli bankalarda ise 120'dir.

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 336 kişi (yüzde 0,2 oranında) artarken, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 837 kişi (yüzde 0,5 oranında) azalarak 170.761 olmuştur. 2008 yıl sonu rakamlarına göre çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 95 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 123 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 5 kişi artarken, Fon bankasında 2 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 1.058 kişi azalmıştır.

Bankacılık sisteminde çalışanların sayısal olarak dağılımı ise aşağıdaki tablo 3.3'de sunulmaktadır.

Tablo 3.3: Bankacılık Sisteminde Çalışanlar (BDDK, 2009: 13)

	Eylül 2008		Aralık 2008		Eylül 2009	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat Bankaları	165.087		166.325		165.483	
Kamu Sermayeli Bank.	41.607		43.333		43.428	
Özel Sermayeli Bank.	82.531		82.158		82.281	
Fondaki Bank.**	272		267		265	
Yabancı Sermayeli Bank.*	40.677		40.567		39.509	
Kalkınma ve Yatırım Bank.	5.338		5.273		5.278	
Toplam	170.425		171.598		170.761	

Temmuz-Eylül 2009 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının yüzde 26'sı kamusal sermayeli mevduat bankaları, yüzde 48'i özel sermayeli mevduat bankaları, yüzde 23'ü yabancı sermayeli mevduat bankaları ve yüzde 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir.

Mevduat bankalarında banka başına çalışan sayısı 5.171'dir. Bu rakam kamu sermayeli bankalarda 14.476, özel sermayeli bankalarda 7.480 ve yabancı sermayeli bankalarda 2.324'tür.

3.6.2. Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanların Eğitim Durumları

2009 yılı itibariyle bankacılık sektöründe çalışan personelin sahip oldukları eğitim durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo 3.4'de sunulmaktadır.

Tablo 3.4: Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları (BDDK, 2009: 38)

	İlkokulu Bitiren	Orta Öğretim Kurumlarını Bitiren	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitiren	ve Yüksek Lisans Doktora Yapan	Toplam
Mevduat bankaları	1.983	38.767	117.266	7.467	165.483
Kamu sermayeli b.	682	12.013	28.400	2.333	43.428
Özel sermayeli b.	642	16.603	61.855	3.181	82.281
Fondaki b.	20	130	107	8	265
Yabancı sermayeli b.	639	10.021	26.904	1.945	39.509
Kalkın. ve Yat Bank.	468	984	3.267	559	5.278
Toplam	2.451	39.751	120.533	8.026	170.761

Temmuz-Eylül 2009 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 23'ü orta öğretim, yüzde 71'i yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 5'i ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 71'ini yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 79, yabancı bankalarda yüzde 73 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 72 şeklindedir.

Temmuz-Eylül 2009 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 50'si kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 38, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında yüzde 38,

yabancı bankalarda yüzde 55, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 32 düzeyindedir.

3.6.3. Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanların Cinsiyet Durumları

2009 yılı itibariyle bankacılık sektöründe çalışan personelin sahip oldukları eğitim durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo 3.5’de sunulmaktadır.

Tablo 3.5: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları (BDDK, 2009: 13)

	Eylül 2008			Aralık 2008			Eylül 2009		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Mevduat Bankaları	82.464	82.623	165.087	83.235	83.090	166.325	82.231	83.252	165.483
Kamu ser. b.	26.086	15.521	41.607	27.087	16.246	43.333	26.718	16.710	43.428
Özel ser. b.	37.563	44.968	82.531	37.471	44.687	82.158	37.468	44.813	82.281
Fondaki b.	169	103	272	167	100	267	165	100	265
Yab. serm. b.	18.646	22.031	40.677	18.510	22.057	40.567	17.880	21.629	39.509
Kalkınma ve Yatırım Bank.	3.612	1.726	5.338	3.593	1.680	5.273	3.608	1.670	5.278
Toplam	86.076	84.349	170.425	86.828	84.770	171.598	85.839	84.922	170.761

Genel olarak toplamda cinsiyet dağılımlarına bakıldığında mevduat bankalarında, erkek ve kadın çalışanların sayısı birbirine hemen hemen denk oranlardadır. Detaylı olarak bakıldığında ise kamu bankalarında çalışan erkek personel sayısı, kadın personel sayısının her zaman üstündedir. Özel bankalarda ise bu durum tam tersi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifade ile özel bankalar, kamu bankalarına göre daha çok kadın çalışanları tercih etmektedir diyebiliriz.

Kalkınma ve yatırım bankalarında ise durum kamu bankalarına benzerlik söz konusudur. Başka bir ifade ile, kalkınma ve yatırım bankaları da, kamu bankaları gibi genellikle erkek personel çalıştırma eğiliminde oldukları ifade edilebilir.

4. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde hizmet içi eğitimin tanımı ve kapsamı, hizmet içi eğitim türleri, hizmet içi eğitim yöntemleri, hizmet içi eğitime ilişkin temel ilkeler ve hizmet içi eğitimin plânlaması üzerinde durulmuştur.

4.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı

Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan plânlı etkiler dizgesidir (Başaran, 1987:16). İşletmeler açısından eğitim, farklılaşan rekabet koşullarında çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda eğitilmesi ve rekabet edebilme yeteneklerine kavuşulması son derece önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu kısımda hizmet içi, eğitimin tanımı, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, hizmet içi eğitimin amaç ve yararları ve son olarak da hizmet içi eğitimin özellikleri ve başarı koşullarına yer verilmektedir.

4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

İşletmeler açısından insan kaynakları eğitimi önemli bir faaliyettir. Çünkü nitelikli işgören sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarıdır. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeler açısından vazgeçilmez bir faaliyet olmaktadır. Özellikle iş dünyasında ve ekonomideki değişimler, teknolojiye bağlı değişim, örgütsel değişim ile sosyal, yasal vb. değişiklikler, eğitime olan gerekliliği arttırmaktadır (Bingöl, 2006: 231). Bu değişikliklere çalışan işgücünün uyum sağlayabilmesinin bir yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Eğitim kavramında olduğu gibi hizmet içi eğitim de farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri göz önüne alınarak çeşitli kurum ve kişiler tarafından yapılan tanımlara yer vermek yararlı olabilecektir.

“Eğitim sözcüğü” 1940’lardan beri dilimize yerleşen bir terimdir. Bu tarihlerden önce “eğitim” yerine Arapça “terbiye” sözcüğü kullanılırdı. Günümüzde eğitim terimi, yazı dilinde ve konuşmalarda genellikle şu anlamlarda kullanılmaktadır (Duygulu, 2004: 23).

Genel olarak eğitim, bireylerin veya onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 111).

Eğitim bireyin zihinsel, bedensel, duygusal, toplumsal yeteneklerinin ve davranışlarının istenilen doğrultuda geliştirilmesi ya da ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması çalışmalarının bütünüdür (Akyüz, 1999: 2).

Başka bir ifadeyle eğitim; kişilik, zeka ve yetenek gibi unsurların etkileşimidir. Bu etkileşim sonucunda bireyin amaçları, bilgileri, davranışları, prensipleri, idealleri ve ahlak ölçüleri değişmektedir. Modern eğitim teorileri ve uygulamaları gelecekteki davranışları hazırlamakla kalmamakta, aynı zamanda bugünün davranış ve yönelimlerini de belirlemektedir (Varış, 1978: 35).

Kültürel açıdan eğitim, kültürü bir değer olarak genç nesillere kazandırmak ve mevcut kültürün geliştirilmesini sağlamaktır (Özkan, 2006: 29). Sistem olarak eğitim ise; plânlama, program geliştirme, araç-gereç hazırlama, ölçme, değerlendirme, eğitim

yönetimi, rehberlik, katılımcılar gibi alt sistemlerden oluşan bir üst sistem olarak tanımlanan detaylı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Açıkgöz, 2003: 16).

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak da mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim ise, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2004: 199).

İşletmelerde eğitim işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar vermeyeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Aldemir vd, 2004: 167). Başka bir ifadeyle işletme yönetiminde eğitim; verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001: 34).

Eğitim kavramı genel olarak değerlendirilirken, örgütler açısından eğitim kavramı genellikle hizmet içi eğitim faaliyetleri ile birlikte ele alınmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin çeşitli tanımlarını vermek yarar sağlayabilecektir.

Türk Dil Kurumu'na göre 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 (TDK, 1974: 86). Başka bir tanımda ise hizmet içi eğitim, bireyin etrafında, gelişmesinin her aşamasında, istenilen tepkileri ve umulan değişimleri en iyi biçimde oluşturabilecek bir çevre düzenlemektir şeklinde tanımlanmaktadır (Büyükkaragöz ve Çivi, 1996: 25).

Canman (2000: 95)'e göre hizmet içi eğitim, işletmede çalışan kişilerin yaptıkları işlere yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim teknikleridir.

Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey, işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyacağından dolayı hizmet içi eğitimin, yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreç olduğu düşünülebilir (Babadoğan ve Selvi, 1990: 4).

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde 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 (Sakaoğulları, 2008: 48).

Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim, işle ilgili becerilerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından plânlanmış çabayı ifade eder. Bu beceriler, başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları içerir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 143). Kısaca kişinin hizmette bulunduğu süreçte gördüğü eğitimidir şeklinde de tanımlanabilir (Küçükahmet, 1992: 3).

Taymaz (1997: 4)'a göre ise hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde 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.

Hizmet içi eğitim, çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönünde herhangi bir girişim ya da eylemdir. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim, çalışan açısından iş ile ilgili davranış öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından plânlanmış çabadır diyebiliriz (Şimşek, 2007: 231).

Diğer bir tanımda hizmet içi eğitim, kişiye 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 öğretilmesi (Bademci, 2003: 28) şeklinde tanımlanmaktadır.

Belli bir göreve atanan kişiler, işe başladıkları günden emekli oluncaya kadar mesleklerinin gerisinde kalmamak ve etkin bir hizmet sağlamak için sürekli eğitim görmek zorundadır. Kişilerin göreve başladıkları günden emekli oluncaya kadar geçen zaman içinde sürekli olarak eğitilmeleri “Hizmet içi eğitim” kapsamına girmektedir (Özyürek, 1981: 13).

Tezcan (1992: 13)’a göre hizmet içi eğitim; belli bir kurumda görevli kişilere, kısa süreli olarak bilgi vermek için yapılan, kişilerin hizmetteki verimlilik ve etkinliklerinin artırılmasına, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesine yönelik bir eğitim olarak tanımlanmaktadır.

Son olarak hizmet içi eğitimi, çalışanların asil ve yedek olarak işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler topluluğu (Erdem, 1999: 31) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yukarıda verilen hizmet içi eğitim tanımlarında ortak olan noktalar şu şekilde özetlenebilir (Çiftçi, 2008: 15):

- Hizmet içi eğitim, belli bir kuruma dahil çalışmalara yönelik bir faaliyettir.
- Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi beceri ve tutumlarını hem dahil olduğu kurum hem de kendi yararları doğrultusunda geliştirmelerine yardımcı olabilmeyi hedefler.
- Hizmet içi eğitim, kişinin eksik yönlerini tamamlamayı, yeniliklere uyumu kolaylaştırmayı veya onu daha ileri seviyeye taşımayı amaçlar.

4.1.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Çağımızda yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki sürekli ve hızlı değişimler, personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışmakta olan kişi için işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucunda önem kazanmıştır (Can vd., 1995: 197). Çünkü söz konusu eksiklikler, çalışma hayatında kişi ve örgütleri olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu eksikliklerin giderilmesi için kullanılabilecek unsurlardan bir tanesi hizmet içi eğitimidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim, işletmeler açısından kullanılması gereken önemli bir faktör haline gelmektedir.

İşgörenlerin kendilerindeki yetenekleri bulup geliştirmesi, işindeki sorunları çözmesi, toplumun ilerlemesine ayak uydurması, hatta toplumun ilerlemesini sağlaması, bilim ve teknolojinin yeni buluşlarından yararlanması açılarından sürekli olarak kendilerini hizmet süresince yetiştirmesi gerekmektedir (Başaran, 1966: 14).

Hemen hemen her kurumda çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamaması karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engel durumunu ortadan kaldırabilmek için kullanılabilecek en iyi ve en etkili süreçlerden biridir. Bu nedenlere bağlı olarak hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, önceden görmüş oldukları eğitim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır (Taymaz, 1997: 7).

Genel olarak örgütlerde eğitimin gerekliliği üç temel amaca dayandırılmıştır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaynak, 1996: 140);

- Yeni bilgilerin sunulması,
- Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- İşgörenlerde tatmin yaratılması

İşletmeleri insan kaynağının eğitimine yönlendiren başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yüksel, 2004: 200);

- *Yeni iş görenleri işe alıştırmak:* İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip olsalar da, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.
- *Başarıyı arttırmak:* Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.
- *Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak:* Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla “yetersizleşme” sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.
- *İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak:* bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

Taymaz (1997: 7-8)’a göre ise hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.
- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinime duyar.
- Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişimlere uyumu eğitim yolu ile sağlayabilir.
- Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.
- Teknolojik yeniliklerin uygulandığı işletmelerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgi işçisi gelişmiş toplumların ve ekonomilerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir üretim faktörüdür. Bilgiyi ve kavramsal düşünceleri kullanmayı bilen personel daha etkili olabilmekte ve verimliliği artırmaktadır.
- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

Bir örgütte hizmet içi eğitim gerekliliğini gösteren durumlar yukarıdaki unsurlar kadar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri ya da daha fazlası olabilir (Üzgöl, 2006: 19-20);

- Okul eğitiminin, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli olmaması,
- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılması,
- Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısının sürekli olarak değişmesi ve gelişmesi,
- Teknolojik yeniliklerin uygulandığı örgütlerde kol işçisinin yerini bilgi işçisinin alması,
- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programının, okullarda genellikle tam olarak sağlanamaması,
- İşgörenlerin hizmet öncesi eğitiminin yetersiz olması,
- Her düzeydeki işgörenlerin her aşamada mesleki gelişmeye tabi tutulması,
- Teknik ve bilimde görülen gelişme ve değişmelere uyma zorunluluğu,
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantılara bırakmayıp öğrenmeyi sistemli bir duruma getirmesi,
- Örgütte üretilen mal ya da hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin, niteliğin altında olması,
- Üretilen mal ya da hizmetin gerekli niceliğin, plânlanan miktarın altına düşmesi, verimin azalması,
- Üretimin zamanında gerçekleşmemesi, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması,
- Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme kaybının artması,
- Örgütte bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşması ve artış göstermesi,
- Mal ya da hizmetin üretim sürecinde yanlış ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması,
- Örgüte yeni alınan işgörenlerin ortama ve işe uyum sağlama sürecinde kimi sorunlarla karşılaşmaları,
- İşin ya da hizmetin kabulünde ve uygulanmasında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması,
- Örgütte iletişim, işbirliği ve eşgüdümünde sorunların meydana gelmesi,
- İşgörenlerin moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması,
- Örgüt işgörenleri arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması,
- Örgütte işgören hareketliliğinin, yer değiştirme ve isten ayrılımlarının artması,
- Örgütün, etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek işgörenleri sağlamada güçlük çekmesi,
- Rakip olan diğer örgütlerin rekabet prensiplerine karşı işgörenlerin uyanık olması gerekliliği,
- Örgüt içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması,
- Örgüt içinde işgörenlerin teknik ve uzmanlık becerilerinin, kavramsal becerilerinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinin zorunlu olması.

Canman (2000: 96-97) ise, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri aşağıdaki gibi 6 maddede toplamıştır.

- *Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu:* Bu bilgiler daha çok genel kültür içerikli olduğu için yeni işe giren kişilerin yapacakları görevlere ilişkin bir takım bilgilerin verilmesi zorunlu olmaktadır. Başka bir deyişle, personelin göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Ayrıca, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması durumunda bile, söz konusu görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için daha önce alınan eğitimin yeterli olmadığı bu nedenle de zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.

- *Kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi olgusu:* yapılacak işlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler ancak yapılan görev sırasında kazanılabilmektedir. Ayrıca kariyerin güvenceli statüsü, yetersizliklerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumluluklar da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelinebilmesi sistemli bir eğitim gerektirir. Özellikle daha ileriki görev yerlerinin örgüt içinden yükselme yoluyla doldurulması geleneği de, hizmet içi eğitimi zorunlu duruma getirmektedir. Bu nedenle, her düzeydeki kamu görevlisinin her aşamada mesleki geliştirilmeye tabi tutulması gereklidir.

- *Hizmette gelişme ve değişmelere ayak uydurma zorunluluğu:* Yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerde uzmanlaşma zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Yeni işlem ve tekniklerin öğrenilmesi sistemli bir eğitimle mümkündür. bu nedenle, eski bilgilerin yenilenmesi, çalışanların yeni bilgi ve tekniklerle donatılması zorunlu olmuştur. Yönetmel ve örgütsel etkinlik, çevresel değişimlere uyum sağlamakla, bilim ve teknolojiye gelişmeleri sürekli izlemekle mümkün olmaktadır.

- *Bir takım beceri ve bilgilerin yalnızca hizmet içinde kazandırılabilmesi:* Bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazandırılabilir. Başka bir ifadeyle, bazı görevlerin etkili biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve beceriler, ancak çalışma ortamına girdikten sonra kazanılabilmektedir. Örneğin; vergi denetmenliği, sigortacılık, uzmanlık ve bankacılık gibi ayrı bir uzmanlık gerektiren görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğretilmesi ancak hizmet içi eğitim ile sağlanabilmektedir.

- *Öğrenme ve kendini geliştirme isteği:* Kişinin öğrenme, kendini geliştirme ve yükselme isteği özgerçekleştirim (self-actualisation) güdüsünden kaynaklanır. Bu güdü ve ihtiyaç onun üst düzey gereksinimlerinden biridir. Çalışma yaşamı ise, bu istek ve gereksinimin karşılanması için elverişli bir ortamdır. Böylece, kişisel doyum gerçekleşir, bu ise hem yapılan işin verimliliğini sağlar, hem de çalışanın bağlı olduğu kuruma bağlılığını arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak imkanlar, hem kişiyi doyuma ulaştıracak hem de verimliliğine katkıda bulunacaktır.

- *Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi:* Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi tesadüf olmaktan çıkartıp, sistemli bir hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Böylece istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur. Böylece görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, görevi gereği gibi yerine getirebilmek için istendik bilgi, tutum ve davranışların oluşturulması, belirli bir sistem içinde öğrenmeyi ve kavramayı gerçekleştirmekle mümkündür. Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli hale getiren, bilinçsiz bir şekilde istenmeyen bilgi beceri ve davranışların kazanılmasını engelleyen bir unsur olabilmektedir.

4.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve Yararları

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik dinamikler hızla değişmekte ve bu değişimin etkileri de yaşamın tüm alanlarında görülmektedir. Günümüzde artık güncel olduğunu varsaydığımız birçok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve güncelliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların çağın sürekli değişen gereklerine uyum sağlayabilmek adına yoğun bir rekabet ve değişim içerisinde yer almaları zorunlu kılınmıştır (Gül, 2006:7). Bu bağlamda söz konusu değişikliklere uyum sağlamak için kullanılan en önemli faktörlerden biri de hizmet içi eğitimlerdir. Fakat hizmet içi eğitimin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için sağlanması gereken bazı temel şartlar da mevcuttur. Bu şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Fındıkcı, 1994:260);

- Eğitimin sürekliliğini sağlamak,
- Eğitim olanağını herkese eşit olarak sunmak,
- Eğitimi alacak kişilerin eğitime etkin bir şekilde katılımlarını sağlamak ve
- Eğitim alan kişilerin eğitim sonunda iyi yetiştirilmiş olmalarını sağlamaktır.

Hizmet içi eğitimin ile hedeflenen amaçlar ve işletmelere sağladığı yararları ise ayrı ayrı ele almakta yarar vardır.

4.1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimler, kurumlar bazında sürekli olarak kullanılan eğitim yöntemlerinden biridir. Belirli aralıklarla devam eden bu faaliyetler işletmelere ek maliyetler yüklemektedir. Fakat sağladığı yararlar dikkate alındığında ise söz konusu maliyetler göz önünde bulundurulmayacak kadar düşük seviyelerde kalabilmektedir.

Hizmet içi eğitimle hedeflenen temel amaçlar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 1997: 6; Velioğlu, 1982: 145);

- Kurumda üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini artırmak.
- Üretimde verimlilik ve kazancı artırmak, kusurlu üretimi azaltmak.
- Üretim zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak.
- Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak.
- Personelin gelişmelere ve yeniliklere uyumunu sağlamak ve kurum açısından yeni üretim metotlarını geliştirmek.
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak.
- Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek.
- Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikayetleri azaltmak.
- Personeli tanımak, kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak.
- Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini artırmak.
- Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek.
- Personele gerekli yeterlikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak.
- Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmak.
- Personel hareketliliğini önlemek. kurumda yer değiştirme ve yükselme imkânını sağlamak.
- Kurumun çevrede, personelin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak.

Canman (2000: 97) ise, hizmet içi eğitimin genel amaçlarını aşağıdaki gibi maddeleştirmiştir.

Çalışanların verimliliğini arttırmak: Verimlilik, optimum düzeyde personel, malzeme ve para ile hedeflenen amaçları gerçekleştirmektir. Buna göre, eğitimin başta amacı, çalışanlara işlerini daha kısa zamanda yapmaları, gereksiz eylem ve işlemlerden kaçınmaları, kaynakları en rasyonel biçimde kullanmaları ve hizmet ve mal üretiminin maliyetini düşürme yollarını öğretmek olmalıdır.

Öğrenme sürecini hızlandırmak: hizmet içi eğitim, eski ve yaygın bir kanı olan “deneme ve yanılma” yoluyla öğrenme yöntemi yerine, insangücünün en kısa sürede performansını arttıracak önlemlerin alınması anlayışını yerleştirmiştir. Bu, özellikle yetişmiş insangücünün yetersiz olduğu ülkeler için çok daha önemlidir. Hizmet içi eğitim, çalışanların yeterlilik düzeyine ulaşma yolunu, öğrenme sürecini hızlandırarak kısaltabilmektedir.

Aksaklıkların giderilmesi ve eksikliklerin tamamlanmasını sağlamak: çalışanlar arasındaki ortak nitelikli aksaklıklar ve eksiklikler açıklıkla saptanmak şartı ile hizmet içi eğitim bunların önlenmesinde ve düzeltilmesinde yararlı olur. Eylem, işlem ve davranışlarda rastlanılan ortak aksaklık ve eksiklikler arasında “önceki uygulamalara aşırı bağlılık”, “iş sahiplerine karşı duyarsızlık”, “olumsuz halkla ilişkiler”, “işleri savsaklama veya sabotaj etme”, “sorumluluktan kaçınma”, “kararsızlık” gibi olumsuz alışkanlıklar sayılabilir. Bu alışkanlıkların bir kısmı, bilgi ve anlayış eksikliğinden doğmaktadır. Hizmet içi eğitimde, bunların büyük bir kısmı önlenebilir veya düzeltilebilir.

Moral ve motivasyonu güçlendirmek: Eğitim programlarına çağrılmak, kişiliğe özel bir önlem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilmektedir. Bu takdirde eğitim güdüleyici bir rol oynar, çünkü kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma imkânı verilmektedir. Bu durum ise çalışanların moralinin yükselmesine neden olabilecektir. Öte yandan eğitim, benzer görev yerlerinde bulunan, aynı birimde çalışan bireyleri bir araya getirerek “grup dayanışmasının”, “ekip ruhunun” gelişmesine yardımcı olur. Eğitim programları, eğitime katılanların birbirlerini daha iyi tanımalarına, aralarında sağlıklı ilişkiler kurabilmelerine ve ortak bir anlayışın oluşmasına hizmet eder.

Kariyer gelişmelerine imkân vermek: Eğitim, çalışanların daha yüksek ve sorumluluk yerleri için hazırlanmalarını da amaçlamaktadır. Bu amaçla, eğitim alacak kişiler bugünkü görevlerini daha iyi yapabilecek konuma getirilerek ileride alabilecekleri üst düzey görevleri de yapabilecek duruma getirilmiş olur.

Hizmet içi eğitim programlarının bireysel ve kurumsal amaç ve yararlarının insan kaynakları uzmanları tarafından bilinmesi çok önemlidir. Hizmet içi eğitim çok maliyetli ve uzun zaman alan bir süreç olduğundan insan kaynakları uzmanlarının kimlerin hangi eğitime ihtiyaçları olduğunu en iyi şekilde plânlamaları gerekmektedir. Hizmet içi eğitim sadece eğitim yapılmış olmak için yapılmamalı, doğru zamanda, doğru kişilere verilmesi gerekmektedir (Kartoğlu, 2007: 17).

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurularak hareket edilmesi oldukça önem arz etmektedir (Taymaz, 1997: 5);

- Hizmet içi eğitim amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları sağlanabilen ortamla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.

- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimleri de kapsamlı ve karşılmalıdır.

- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimlerini ve kurum hedefleri ile tutarlı ve dengeli olmalıdır.

- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.

- Amaçlar hizmet içi eğitimin, sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.

- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalıdır.

- Hizmet içi eğitimin amaçları yenilik ve değişmelere göre geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

İş örgütleri tarafından yürütülen eğitim ve geliştirme çabalarından beklenen amaçları genel bir değerlendirme yaklaşımı ile; ekonomik amaçlar, beşeri ve sosyal amaçlar olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür (Şimşek ve Öge, 2007:234).

4.1.3.1.(1). Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 113-114).

Hizmet içi eğitimin amacı kısaca, üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeyde gerçekleştirmek şeklinde ifade edilebilir. Bu temel ekonomik amaca uygun olarak bir takım alt ekonomik amaçları da şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (Şimşek ve Öge, 2007: 234).

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,
- Firelerin azaltılması,
- İş kazalarında azalma,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma,
- Bakım- onarım giderlerinde azalma,
- Kontrol ve denetimde azalma,
- İş yapma metodlarında gelişme,
- Hata oranlarında düşme.

Yukarıdaki amaçlara ilave olarak sıralanabilecek amaçlar ise aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 1997: 113-114):

- Üretim artışı,
- Standardizasyonu sağlama,
- Daha az personelle çalışma,
- Fazla mesaide azalma,
- Harcanan malzemede azalma.

4.1.3.1.(2). Beşeri ve Sosyal Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmenin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır (Sakaoğulları, 2008: 49).

Konuya bu açıdan bakıldığında eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 114; Şimşek ve Öge, 2007: 235).

- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırarak bütünleşmelerini sağlar,
- Çalışanları motive eder,
- Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı arttırır,
- Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlar, ücret düzeylerini yükseltir,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirir,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir,
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükselir.
- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme gerçekleşir,
- Olgunlaşma ve hoşgörü duyguları gelişir,
- Davranışlarda gelişme gözlemlenebilir,
- İşgücü piyasasında değer artışı sağlanabilir.

Sonuç olarak, eğitimde ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik iki amacı vardır. Bu iki amaç bir birinden ayırt edilemez. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler (Sabuncuoğlu, 1997:114).

4.1.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Eğitim işletmelerin insana yaptıkları bir yatırımdır. Personel eğitiminin yararları sıralandığında ortaya çıkan sonuçlar insana yapılan bu yatırımın diğer yatırımlara kıyasla kendini çok daha çabuk amorti ettiğini ortaya koyar. Personel eğitiminin sadece işletmeye yarar sağladığını düşünmek yanlış olur. Personel eğitiminin bir boyutu da kişiye sağladığı yararlardır diyebiliriz (Geylan 1994: 95).

Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımla yapılır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir (Bursahoğlu 1978; Bursahoğlu ve Taymaz, 1980; Taymaz 1997: 46).

Hizmet içi eğitimin yararlarını; kurumsal açıdan, yönetici açısından, çalışan açısından ve toplumsal açıdan olmak üzere dört ayrı grupta incelemek mümkündür.

4.1.3.2.(1). Kurumsal Açıdan Yararları

Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni işgörenler için değil, fakat aynı zamanda deneyimli olanlar için de uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Bir başka açıdan eğitim, işgörenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca, çalışanların belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü çalışanlar, eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler. Ayrıca iyi bir biçimde eğitilen işgörenlerin işbirliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalır. Bu nedenle eğitilmiş işgörenlerin fazlasıyla denetlenmelerine gerek yoktur. Çünkü eğitim sayesinde, aynı zamanda, onların kendilerini denetleme yetenekleri gelişir (Bingöl, 2006: 244).

Hizmet içi eğitimin kurumsal açısından faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Geylan 1994: 96; Çevikbaş, 2002: 31; Bursalıoğlu 1978; Bursalıoğlu ve Taymaz, 1980; Taymaz 1997: 13-14);

- Kâr'ı artırır ve/veya kâr bilincini yükseltir,
- Tüm bölümlerde, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır,
- Personelin moralini yükseltir,
- Personelin örgütsel amaçları öğrenmesini sağlar,
- Şirket imajının yükselmesine yardımcı olur,
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar,
- İşçi-İşveren ilişkilerini geliştirir,
- Örgütsel gelişmeye yardımcı olur,
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar,
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır,
- İç kaynaklardan personel teminini yükseltir,
- Örgüt üyelerinin önderlik yeteneklerini, motivasyonunu ve olumlu davranış kalıplarını geliştirir,
- Çalışma kalitesini ve/veya verimliliği artırır,
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür,
- Yönetici-personel ilişkilerini geliştirir,
- Personelin istenmeyen davranışlarını azaltır,
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir,
- Personelin değişikliklere olan direncini azaltır,
- Ürünün miktarı artar,
- Ürünün maliyeti azalır,
- Ürünün kalitesi yükselir,
- Üretim zamanında yapılır,
- İş güvenliği sağlanır,
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır,
- Üretimde zayıflar azalır,
- Makine ve araçlar az yıpranır,
- Bakım, onarım giderleri azalır,

- Kurum kendisini kolaylıkla yeniler,
- Teknoloji üretilir ve uygulanır,
- İş kazaları azalır,
- Meslek hastalıkları önlenir,
- İş metotları geliştirilir,
- Kusurlu üretim azalır,
- Personel şikayetleri azalır,
- Disiplin sorunları halledilir,
- Personel tanınır,
- Anlaşmazlıklar azalır,
- Sosyal ilişkiler gelişir,
- İşten ayrılmalar azalır,
- Kaliteli işgücü sağlanır,
- Rekabet gücü artar,
- Kontrol işlem ve yükü azalır.

4.1.3.2.(2). Yönetici Açısından Yararları

Hizmet içi eğitim, uyuşmazlık konularının ve dolayısıyla uyuşmazlıkların en aza indirilmesine katkıda bulunurken, iyi olmayan müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine, aşırı israf ve fire kaybının önlenmesine yardımcı olur (Bingöl, 2006: 244). Bunlara ilave olarak yönetim bakımından hizmet içi eğitim biriminin üst kademe yöneticisine yakın olması, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alması yetki ve sorumluluk sınırlarını genişletebileceği de söylenebilir (Taymaz, 1997: 20).

4.1.3.2.(3). Çalışan Açısından Yararları

İşgörenler işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan çalışanlar, firma için önemli bir değer olarak kabul edilirler ve dolayısıyla iş güvenceleri sağlanmış olur. Ayrıca eğitim, işgörenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur. Dahası, işgörenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir (Bingöl, 2006:245).

Eğitim gelişmiş-güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Halbuki geciken her dakika, örgütün aleyhine işler. Bu bakımdan birçok faktör, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel kursları oluşturmaya zorlar. Dolayısıyla işgörenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler (Bingöl, 2006:244).

Personel eğitiminin işletmeye sağladığı yararlar aynı zamanda personele de yarar sağlar. Çalışanlar açısından hizmet içi eğitimin yararları şöyle sıralanabilir (Geylan 1994: 96, Çevikbaş, 2002: 31; Özücü vd., 2003: 95; Bursalıoğlu, 1978; Bursalıoğlu ve Taymaz, 1980; Taymaz 1997: 46).

- Personeli sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir,
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir,
- Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir,
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır,

- İş tatminini yükseltir,
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar,
- İşinden memnuniyet artar ve kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar,
- Kariyer gelişimine yardımcı olur,
- Dinlenme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltir,
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir,
- Huzurlu olarak çalışır,
- Morali yükselir,
- Güdülenir,
- Kazancı artabilir,
- Ortama uyum kolaylaşır,
- Mutluluk duyar,
- Yeterlik kazanır,
- Ufkunu genişletir,
- Çekingenliği azalır,
- Yenilikleri izler,
- İşine yatkınlığı artar,
- Unvan elde eder,
- İş kazalarından korunur,
- Sağlığını korur,
- Sınama yanılma süresi azalır,
- Yakınması azalır,
- İşyerine uyum sağlar,
- Personelin değeri artar,
- Kültürünü artırır,
- Kolaylıkla anlaşma sağlar,
- İnsan ilişkileri artar,
- İşinde devamlı olur,
- Başarısını artırır,
- İşyerinde yükselebilir,
- Rolünü rahatlıkla oynar,
- İşinde saygınlık kazanır.

4.1.3.2.(4). Toplumsal Açıdan Yararları

Hizmet içi eğitimin kurum ve personele katkı sağlamasının yanında toplumsal fayda sağlayacağı da unutulmamalıdır. Çünkü işletmelerde çalışan her personel aynı zamanda toplumun da bir parçasını oluşturan bireylerdir. Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kuramsal yararlar daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülür.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi etkili ve olumlu biçimde eğitim uğraşlarına katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılma toplumsal değişimler ve insanın yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

4.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Başarı Koşulları

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin başarılı olması için gerekli koşulları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Tutum. 1976:131; Taymaz, 1997: 14-15).

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere plânlanır. 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.

- Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç, kurumsal 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 sonunda kazancım ne olacaktır?” 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 yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

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

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

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

- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilememiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan

yetişkin zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olamayacaktır.

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

- Kurumda hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Bu durumda birey yapılan eğitimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar.

- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez. 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.

4.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan, kurum içi ve kurum dışı, iş başı ve iş dışı hizmet içi eğitim programları uygulama evrelerine ve genel amaçlarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Taymaz, 1997: 8).

4.2.1. Uyum ve Adaptasyon (Oryantasyon) Eğitimleri

Uyum ve adaptasyon eğitimleri, kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitim programlarına giriş, ön, tanıtma, intibak, alıştırma hazırlayıcı, eşik, yönlendirme eğitimi adlarından biri verilir. Ayrıca Bir kurumda işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997: 8-9). Bu bağlamda çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır (Canman, 2000: 99). Hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilen eğitim programlarıdır. Bir çok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Böylece bireye hem kurumu ve işi tanıtılır, hem de istenilen yeterlilik kazandırılır (Taymaz, 1997: 8-9).

4.2.2. Bilgi Tazeleme (Refreshment) ve Değişikliklere Uyum Eğitimleri

Günümüzde örgütlerin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojiye, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemleri ile ilgili olarak yeni çıkan bir yasa, bu yeni bilgilerin işletmenin muhasebesinde çalışanlara aktarılmasını

zorunlu kılmaktadır. Ülkemizde ilk kez katma değer vergisi uygulamaları başladığında, işletmelerin muhasebe sistemlerinin yeni yasal düzenlemelere uydurulması için böyle bir eğitim sistemi birçok işletmede hızla uygulanmış idi. Vergi usulleri, sermaye piyasası işlemleri vs. hakkında çıkarılan birçok yasa ve yönetmelikler, yeni bilgi teknolojileri, yeni yatırım alanlarına girme gibi gelişmeler, değişime uyum eğitimiyle öğretilmektedir (Yüksel, 2004:201).

Çoğu zaman okullarda öğretilen bilgiler iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Okullarda verilen kuramsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını genişletmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanısıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına imkân yaratmaktadır. İş ortamından edinilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde çalışanlar yeni atılımlar için cesaret kazanmaktadır (Yüksel, 2004: 201).

Bilgi tazeleme (refreshment) ve değişikliklere uyum eğitimleri personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de programlanır. Bu tür programlara tekamül, yeniliklere uyarılma, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim gibi isimler verilir. Ayrıca görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan programlardır. Personelin işletmede görev değiştirmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir. Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlamayan, iş veya görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir diyebiliriz (Taymaz, 1997: 8-9; Canman, 2000:100).

4.2.3. Sosyalleştirme Eğitimleri

Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Sosyalleşme eğitimi, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. Sosyalleşme eğitimi işgörende olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artar, işgören devir hızı azalabilir (Yüksel, 2004: 201).

4.2.4. Kariyer Gelişim Eğitimleri

Kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programlar olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile gelecekteki personel ihtiyacını karşılamayı amaç edindiğinden program hazırlanırken, personelin yetiştirileceği alan ve kademenin gerektirdiği yeterlilikler esas alınır. Bu tür programlara personelin yetiştirildiği alan düzeyini tanımlayan ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilebilir (Taymaz, 1997: 9).

Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkân verir (Yüksel, 2004: 202).

4.2.5. Özel Alan Eğitimleri

Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından yürütülen personelin katılması sağlanan yurt içinde veya dışında yapılan hizmet içi eğitimin tümüdür. İlk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil, temel geliştirme ve tercüme kursları bu programlara birer örnektir (Taymaz, 1997: 9).

4.3. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde eğitim yöntem ve tekniklerinin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre değişebilmektedir. Genellikle yönetici eğitimi ile yönetici olmayanların eğitimi arasında fark vardır. Yönetici olmayanların eğitimi daha çok beceriye dönük iken yönetici eğitimi daha çok kavramsaldır (Yüksel, 2004: 205). Özünde örgütlerin geliştirilmesi ve daha verimli olması amaçlarının yattığı, çalışanlara yönelik eğitim etkinlikleri işletmelere beklenenden daha fazla yararlılıklar sağlayabilmektedir. Bu nedenle seçilecek eğitim yöntemlerinin de titizlikle belirlenmesi gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004: 34).

Hizmet içi eğitimi iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

4.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen İş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir (Bingöl, 2006: 257). Bu yöntemler genelde “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır (Sabuncuoğlu, 2000: 129). İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir (Budak, 2008: 232). Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere bırakılabilmektedir (Bingöl, 2006: 258).

Nispeten basit ve düşük maliyetli bir yöntem olması nedeniyle uygulamada sıkça kullanılmaktadır. Çalışan bir yandan işini yapar diğer yandan öğrenir (Şimşek ve Öge, 2007: 242). Fakat iyi öğretilmediğinde, makineye verilen zararlar, müşteriden gelen şikâyetler ve yanlış öğrenme nedenleriyle çok büyük maliyetlere de yol açabilmektedir (Yüksel, 2004: 206).

Personeli işini yaparken eğitmeyi amaçlayan iş başında eğitimin üstün yanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Geylan, 1994: 102, Şimşek ve Öge, 2007: 242, Taşkın, 1994: 136):

- Gerçek iş koşulları öğrenimin etkinliğini artırır,
- Personelin güçlü ve zayıf yönleri kolayca saptanır,
- Hatalar anında düzeltilir,
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması mümkün olur,
- Öğrenme süreci hızla gerçekleştirilir,
- İşgücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır,
- Çalışan bir yandan öğrenirken diğer yandan üretir,
- Öğrenilen şeyler hemen uygulanır,
- Öğrenim gerçek çalışma ortamında olduğundan uyum sorunu yaşanmaz,

- İş başında bir amirin yada deneyimli nezaretçinin var oluşu öğrenme sürecini olumlu etkiler,
- Çalışan, arkadaşları ile birlikte olma, onların davranışlarını izleme ve inceleme imkânı bulur,
- Çalışanın eksik yönleri derhal görülüp düzeltilir,
- Nispeten daha az maliyeti vardır,
- Gerçek iş ortamında olması nedeniyle deneyimsiz çalışanlar pahalı donanımına zarar verebilir,
- İşgören eğitilirken, aynı zamanda, üreticiliği devam eder,
- Eğitimin standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olur,
- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından, eğitim daha ucuza mal olur,
- Eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu hemen hemen yoktur.

Bu üstünlüklerine karşılık, işbaşında eğitimin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bingöl, 2006: 257-258; Şimşek ve Öge, 2007: 242):

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler,
- Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur,
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir,
- İşyerinin çeşitli baskılan nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir,
- Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı veya makinelerin düzenli çalışma hızının bir sonucu olarak, iş-başında öğrenmenin diğer bazı güçlükleri.⁵⁰
- Süre yetersiz olabilir,
- Çalışan sayısı sınırlı kalır, çok sayıda birey eğitilemez,
- Nezaretçi birey işi bilebilir ama iyi bir eğitici değilse yöntem başarısız olur,
- Çalışan nezaretçisinden daha fazla bildiğini kanıtlamak isteyebilir, bunun sonucunda çatışma doğabilir.

4.3.1.1. Yöneticilerin Gözetiminde Eğitim

Yönetici astlarını herkesten daha yakından tanıyan kişidir. Yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi yöneticidir. Kendi alanında yapılan uğraşları astlarına öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir. Yönetici her astın kendi işinde başarısını arttırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Üst astının zayıf yönlerini tanıdığı için bunu gidermek amacıyla yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir. Örneğin, işe yeni giren bir işçi kendisine verilecek işin niteliklerini, gereklerini, ustalık ve hünerlerini öğrenmek zorundadır. Eğer daha önce işe ilişkin bir görgüsü ve yeteneği yoksa çoğu kez çalışacağı atölyede görgü ve deneylerle beceri kazanmış bir usta-başının yanına verilir. Bu sonuncu kişi yeni gelen işçiye işin nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla göstererek onun yetişmesine yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 2000: 130).

İş üzerinde öğretme yönteminde öncelikle personele işin amacı ve çıktıları anlatılır. Daha sonra iş, eğitimci tarafından açıklamalı bir şekilde yapılarak personele

gösterilir. Aynı işi, bir defa da, personelin yapması istenir. Personelin yaptığı hatalar eğitimci tarafından belirlenerek nasıl yapması gerektiği tekrar gösterilir. Bizzat gösterme ve personele tekrarlatma süreci öğrenme gerçekleşinceye kadar sürdürülür (Geylan, 1994: 102).

Yöneticilerin gözetiminde eğitim, astların işbaşında yetiştirilmesinde sürekli ve etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde, gözetimin ve denetimin sistemli hale getirilmesi sözkonusudur. Bu gözetim, talimat (direktif) verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçimlerinde görülür. Bu yöntemin başarılı olabilmesi, amire sıkı sıkaya bağlıdır. Amir, iyi bir yetiştirici olmalıdır (Canman, 2000: 110). Bu yöntemin amacı personele işin nasıl yapılması gerektiğini göstermektir. Bu yöntem eğitimci, personelin bağlı olduğu ilk amir veya bölümdeki herhangi bir deneyimli personel tarafından gerçekleştirilir (Geylan, 1994: 102).

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 130-131);

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

4.3.1.2. Yetki Göçerimi (Delegasyon) Yoluyla Eğitim

Gerçekte bir üst, astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa, bunun en geçerli yollarından biri, astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir. Yetki göçerimi, astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. En azından yönetici astına “bu konuda ne düşünüyorsunuz” sorusunu sık sık yöneltmekle onu, düşüncesini açıklamaya, yanlışlarını düzeltmeye ve yöneticiye yardımcı olmaya zorlar. Fakat bunun ötesinde yetki göçerimine yönelmek daha etkili sonuçlar doğurur. Yönetici amaçları belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve sadece onu sonuçta denetler (Sabuncuoğlu, 2000: 131).

Bu yöntemin işlemesi salt yetki göçeriminin yapılmasıyla olası değildir. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 130-131). Bu nedenle yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm biçimini bulma fırsatını astlarına vermelidir. Amir, zaman zaman astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve yöntemi bulma işini astlarına bırakmalıdır. Amirler, bazı işleri astlarına danışılırsa, astlarının görüş açısını genişletmiş olurlar. Ayrıca, sorunlara bir amir gibi eğilmek alışkanlığını da onlara kazandırır. Amirler, bu yöntemle basan sağlayabilmek için yetişmiş kişiler olmalıdır. Kendine ve astlarına güveni olmayan amir, iyi bir yetiştirici olamaz (Canman, 2000: 110).

Yetki devri yöntemi personelin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Personel, bu yetkileri kullanırken öğrenme ilkelerinden “*katılım*”, “*transfer*” ve “*geribildirim*” ön plana çıkar. Yetki devri daha çok yönetici personelin yetiştirilmesinde kullanılır (Geylan, 1994: 103).

Üstün sahip olduğu devredilebilir nitelikteki yetkilerinden bazılarını, eğitim amacıyla astlarına devretmesiyle gerçekleştirilir. Kimi durumlarda başarısızlıkla

sonuçlanma olasılığı yüksek olan bir eğitim yöntemidir. Örneğin; üst astı suiistimal edecek, baskı altına alacak biçimde yetki göçeriyorsa, suç ortağı yaratmak amacındaysa, astın yetenek, ilgi, bilgi ve ahlak sınırlarını aşan yetkiler göçeriyorsa başarısız olur. Ayrıca ast tembel ve kötü niyetliyse bu durumda da istenmeyen sonuçlar doğabilir. Bu nedenle yetki ile denk sorumluluk göçerilmelidir; fakat üste karşı sorumluluğun devam etmesi (başka bir ifadeyle, delege edilen yetkinin başarıyla kullanılamaması durumunda yetkiyi delege eden kişi sorumlu tutulacağından) bir çok üstün yetki biriktirmesine yol açmaktadır. Bir başka sorun ise; neyin, kime, ne kadar ve hangi durumlarda devredilmesinin uygun olacağı konusunda üst kararsızsa sorun çıkmaktadır. Ayrıca her zaman yetenekli astlara yetki devredilmesi, iyi yetkilerin belli kişilere, kötülerin sevilme yenlere verilmesi de sorun yaratır (Budak, 2008: 233).

4.3.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe alınmasına karar verilen elemanlara ilk günlerde verilen eğitime, işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 132). Başka bir ifadeyle yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belirli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onu işine alıştırmak, yerine getirilmesi gereken önemli bir işlemdir. İşe alıştırma, aynı zamanda, onun işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir adım ve önemli bir eğitim faaliyetidir. İşe alıştırmayı, “yeni işgörenlerin işlerine, iş arkadaşlarına ve örgüte tanıtımı ve uyumu sürecidir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Bingöl, 2006: 232). Bu öğrenme sürecine örgütsel sosyalizasyon adı da verilmektedir. Burada amaç, personeli örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir (Özgen vd., 2002: 133).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından işe alıştırma eğitimleri zorunlu tutulmuştur. Özellikle; tehlikeli işlerde son derece önemlidir. Çünkü bilgisizlik nedeniyle işgören, kendisine iş yerine ve iş arkadaşlarına zarar verebilir. İşe yeni girenlerle bölüm değiştiren işgörelere uygulanmaktadır. İşletmede yeni uygulamalar olduğunda da (yeni bir makine, görev, vb.) oryantasyon yapılır (Budak, 2008: 232).

İşe alıştırma eğitiminde çeşitli yöntem ile teknikler kullanılır; konferans, açık oturum, işletme içi geziler, görüşmeler ve yayınlar. İşe alıştırma eğitimi işten ayrılmalara ile gerilimi azaltabilir ve çalışanda olumlu değer yargılarının oluşmasına neden olabilir. Bu eğitim sayesinde çalışan ilk günlerin getirdiği çekingenlik ile ürkeklikten kurtarılarak örgütün bir üyesi olarak kendisini görmesi, örgütüne karşı yabancılaşması önlenerek sosyal kaynaşması sağlanır (Şimşek ve Öge, 2007: 242-243).

İşe alıştırma eğitiminde işgörene aşağıdaki konularda bilgi verilmesi yararlı olabilir (Shea, 1981: 285);

- Çalışma saatleri, dinlenme araları ve yemek saatleri,
- Dinlenme ve yemek salonlarının tanıtımı,
- İş grubu içinde kullanılan jargon ve kısaltmalar,
- Ücret ödeme günleri, şekli, miktarı,
- Sağlık ve güvenlik bilgileri; yangın çıkışları, ilk yardım yerinin tanıtımı iş kazalarına neden olabilecek yerlerin tanıtımı, koruyucu malzeme vb. hakkında bilgi,
- Avans çekme,
- Otopark yeri, servis araçları ve uğradığı semptler, saatleri,
- Telefonun nasıl kullanılacağı,
- İşletme politikaları,
- Sosyal haklar, yükümlülükler,
- İş tanımlarının verilmesi vb.

İşe alınmasına karar verilen elemanlara verilecek olan işe alıştırma eğitimleri programında izlenmesi gereken aşamaları aşağıdaki sıralamak mümkündür (Bingöl, 2006: 235);

- Yeni işgöreni karşılamaya hazırlanmak,
- Yeni işgöreni karşılamak,
- Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak,
- Yeni işgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak,
- İşyerinin özelliklerini açıklamak,
- İşletmeye ait genel bilgilerin verilmesi,
- İşgörelere sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler,
- Yeni işgörene işini açıklamak.

Oryantasyon eğitimi ile beklenen yararlılıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 132):

- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır. Ancak işgörene aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı olması onu sıkabilir. Bazen de verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle onu sıkmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir.

- İşe alıştırma eğitiminin bir diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.

- İşe alıştırma eğitiminde güdülen bir başka amaç, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı kazanılır.

- İşgören işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Özellikle ilk günlerde kendini gösterme arzusu içinde olağanüstü çaba harcayacak ve gelişme gösterecektir. Bu durumda işgörenin bu potansiyelinden en iyi biçimde yararlanmak gerektiği unutulmamalıdır.

- İşe alıştırma eğitimi işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. İşgörenin kaderiyle başbaşa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır.

- İşgörenin işe, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye alıştırılması gerçekten en güç sorunlardan biridir. Ancak yeni işgörenin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar. Fakat unutulmamalıdır ki, işe alıştırma eğitimi bir yaşam boyunca devam etmesi gereken eğitim uğraşlarının sadece bir bölümünü ya da işletmede ilk bölümünü oluşturmaktadır.

- Başka bir firmadan transfer edilmişse, önceki deneyimlerinden en kısa zamanda yararlanmak istenir.

- Örgüt kültürünü yeni elemana aşlamak amaçlanır.

İşe alıştırma süreci, birçok önemli amaca sahiptir. Fakat kısaca belirtmek gerekirse ana amaç, yeni çalışanların yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu, birkaç yolla sağlanır (Bingöl, 2006: 233-234).

Başlangıçta Olumlu Bir İzlenim Yaratma: Yeni işgörenin işe başladığı gün, çok önemlidir. İlk karşılaştığı olaylar, kendisine karşı takınılan tavırlar, yeni işgörenin daha sonraki çalışma yaşamını etkileyebilecek nitelikte olabilir. İlk gün meydana gelebilecek olumsuz bir olay, işletmenin bu yeni elemanını yitirmesine neden olabilir. Oysa işletme oldukça değerli zamanını harcayarak ve masrafta bulunarak istihdam ettiği bireyi kaybetmek istemez, aksine örgüte kazandırılması için çaba gösterir. Bu nedenlerle yönetim, iyi bir işe alıştırma programıyla örgüt ve iş hakkında olumlu bir izlenim yaratmaya çabalar. İşletme, iş arkadaşları ve amirler hakkındaki ilk olumlu izlenim, yeni işgörenin uyum göstermesine yardımcı olabilir.

Kişiler Arası Kabulü Artırma: Örgütteki eğitim programının bir parçası olarak kabul edilen işe alıştırma veya yönlendirme (oryantasyon) işlevinin ana amaçlarından birisi de, yeni işgöreni yalnızlık ve beceriksizlik duygusundan kurtarmaktır. Başka bir deyişle amaç, işe yeni başlayan birey veya bireylerin iş grubuna girmesini kolaylaştırmaktır. Bu bireyler, genellikle çalışacakları birimlerdeki diğer insanlarla tanışma konusuyla ilgilenirler. Bu nedenle işletmeye yeni katılan bireyin “*Birlikte çalışacağım iş arkadaşlarım nasıl insanlardır ve beni gruplarına kabul edecekler mi?*”, “*Onlarla iyi geçinebilecek miyim?*” gibi sorularına olumlu bir yanıt bulmasını sağlamak gerekir. Bu açıdan bir diğer amaç ise, söz konusu kişinin kendisini evindeymiş gibi hissetmesini sağlamak ve onda “biz” duygusunu yaratmaktır.

Bireysel ve Örgütsel Performansı Artırma: Etkili bir işe alıştırma programı, güvenlik, güven ve ait olma duygusu yaratarak, örgüte yeni katılanların uyum sorunlarını azaltır. Böylece onlar, işlerine daha hızlı uyum gösterebilirler. Ayrıca böyle bir programla, yeni işgörenlerin örgüt değerlerine ve amaçlarına daha fazla bağlılık duymaları sağlanır.

4.3.1.4. İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim

Son yıllarda işbaşı eğitimi alanında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de rotasyon tekniğidir (Sabuncuoğlu, 2000: 132). İş değiştirme yöntemine rotasyon yöntemi de denir. Bu yöntemde personel benzer nitelikte, çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Her iş değişimi personelin eğitiminin bir parçasını oluşturur. Böylece personel çok sayıda işi yapabilme becerisi kazanır (Geylan, 1994: 103). Başka bir ifadeyle bu yöntem, örgütün çeşitli bölümlerinde belirli bir zaman sürecince, belirli, bir plâna uygun olarak çalışanlara eğitim vermeyi kapsar (Şimşek ve Öge, 2007: 242-243).

Eğitime katılan kişilere, belirli deneyim ve maharet kazandırılır. Rotasyon, genellikle, aynı örgütsel kademedede bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların “gittikçe genişleyen deneyim programlarının” bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman vb. gibi farklı bölümlerde çeşitli yönetsel pozisyonlar olabilir (Bingöl, 2006: 259). Eğitime katılan bireyler, birkaç gününü, haftasını ya da yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Sürekli aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz ve bitkin hale gelen çalışanların işlerindeki tatminsizliği gidermek amacıyla kullanılan bu eğitim yöntemi, aynı zamanda çalışanların psikolojik sorunlarına çözüm amacıyla da kullanılan etkili bir yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2007: 242-243). Bu yöntem sayesinde işyerinde, işe yabancılaşma önlenir, personel yedeklenebilir, diğer birimlerle bütünleşme sağlanabilir (empati) geliştirme, iş doyumu artırılabilir (Budak, 2008: 234).

Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 132):

- Takım çalışmasında etkinlik artar,
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır,
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır,
- Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır,
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar,
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.

Rotasyon eğitimi işletmenin alt, orta ve üst kademelerinde kullanılmakla birlikte, Daha çok üst ve orta kademe yöneticilerinin farklı işlerde bilimli sürelerle görevlendirilmesi şeklinde uygulanan bu yöntem, ileride çok önemli görevlere atanacak olan yöneticilerin örgütte yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımaları ile teknik becerilerinin artması sağlanır (Şimşek ve Öge, 2007: 242-243). Yöntem deneyimli ve çok yönlü işgücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde oldukça işe yarar. İş değiştirme yöntemi öğrenim ilkelerinden “katılım” ve “ilişkilendirmeyi” yoğun bir biçimde kullanılır (Geylan, 1994: 103). Bu teknik, yönetici veya operasyonel personel düzeyinde uygulanabilir. Tekniğin özü, bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 132).

Kısaca iş rotasyonu, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve hali hazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır diyebiliriz (Bingöl, 2006: 259). Fakat Tekniğin başarısı için kişinin farklı bölümde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olur (Sabuncuoğlu, 2000: 132).

Rotasyon tekniğine kimi eleştiriler yöneltilir. Bunlardan ilki, adayın, belli bir süre sonra hizmet birimlerinden ayrılacağını bildiğinden işe karşı ilgisiz kalabileceğidir. Öte yandan, aday işe ilgi gösterse de, bulunduğu hizmet birimlerinin yöneticilerinin adayın iş yapmasına izin vermemeleri olasılığı da söz konusudur. Ayrıca, adayın kısa sürede iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması çok güçtür. Rotasyonu, sıra savma niteliğinden kurtarmak için, adaylara, belli görevler ve sorumluluklar verilmeli, yakından izlenmelidir. Rotasyonu bir eğitim gezisi olmaktan kurtarıp, bir görevden diğerine atama biçimine dönüştürmek gereklidir. Görev değiştirme tekniği (rotasyon), bazı uzmanlık dalları için pek de elverişli değildir; çünkü herkes belli bir uzmanlık dalında kendini geliştirmek ister. Bu durumda kısa süreli rotasyon yararlı olabilir (Canman, 2000: 110-111). Bu bağlamda rotasyon tekniğinin genel olarak işte uzmanlaşmayı engellemesi nedeniyle eleştirildiği söylenebilir. Ayrıca personel devir hızının yüksek olduğu bir firmada rotasyon tekniğini uygulamak anlamlı değildir (Sabuncuoğlu, 2000:132). İşgören bu yöntem sayesinde kendi işinin dışındaki işleri de öğrenerek bilgi ve becerisini zenginleştirebilir. Bu faydalarının yanında rotasyonun gerekçesi ve faydaları iyi anlaşılmadığı zaman, görev değişimi sürecinin getirdiği uyum sorunları ve yenilikleri öğrenme konusundaki isteksizlik rotasyonun başarısını azaltabilmektedir. Ayrıca bazı işlerde ve işletmelerde rotasyon bir cezalandırma yöntemi olarak kullanılmışsa, örgütsel ortamda farklı algılanacağından oluşan önyargılar nedeniyle, rotasyon uygulamaları dirençle karşılanabilir (Budak, 2008: 234).

4.3.1.5. Gösteri (Demontrasyon) Yoluyla Eğitim

Eğitcinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem görsel, hem işitsel iletişim kullanılır. Katılımcı bu yöntem aracılığıyla herhangi bir şeyin en uygun biçimde ya da ustaca nasıl başarılacağını görür (Sabuncuoğlu, 2000: 135-136).

Bu tür eğitimin amacı, bir işin yapılış biçimini kişilere göstererek öğretmektir. Bu dört aşamalı bir yöntemdir. **Birinci aşamada**, asta yazılı ya da sözlü biçimde gerekli açıklamalar yapılarak kişi hazırlanır. **İkinci aşamada** amir, işi kendi yapar ve gösterir. Örneğin, bir makinenin kullanılışı işletilerek (çalıştırılarak) gösterilir. **Üçüncü aşamada**, iş öğrenciye yaptırılır. **Dördüncü aşamada** yakın gözetim altında yinelettirilerek sonuç izlenir; yani öğrenme durumu gözlenir. Bu yöntem “İş yaptırarak Öğretme Eğitimi (Job Instruction Training)”de denmektedir. Gösteri yönteminin uygulama alanı çok geniştir. Özellikle, bir işin mekanik ya da rutin yönlerinin iş başında öğretilmesinde izlenecek en etkili yöntemlerden biridir. Gösteri yöntemi, halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretiminde de yararlı olabilir. Türkiye’de bu yöntemin en çok izlendiği kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlardır (Canman, 2000: 113-114).

Bu yöntemde özellikle mavi yakalılar için firmaya yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanır. Böylelikle, kişilerin eğitimi daha kolay, daha hızlı ve kalıcı olur (Sabuncuoğlu, 2000: 136).

4.3.1.6. Amir Gözetiminde Yönlendirme (Koçluk) Yoluyla Eğitim

Bu yöntemde çalışan işini bir amir gözetiminde yaparak öğrenir. Çalışan ile amiri (yönetici) arasında doğrudan ilişki kurulur. Amir, işi yerine getirirken çalışanı gözleme tabi tutar, varsa hatalarına müdahale ederek düzeltir. Çalışan ise, işi ile ilgili olarak karşılaştığı problemler hakkında derhal amirine danışabilmekte ve sorunu aşabilmektedir. Böylece çalışan bir yandan işini yerine getirirken diğer yandan da eğitilmiş olmaktadır. Ayrıca bir amir tarafından kendisi ile ilgilenilen çalışanın motivasyonunda artış söz konusudur (Şimşek ve Öge, 2007: 242-243).

Koçluk, iş başında bire bir eğitim olarak plânlanmaktadır. Koç, bir işgöreni motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademede bulunan çalışma arkadaşıdır⁵⁴. Koç, yapılacak şeyle ilgili iyi bir örnek oluşturur, sorulara cevap verir, eleştiride bulunur, uyarır, tavsiyelerde bulunur (Bingöl, 2006:260).

Bu yöntemin amacı, astların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Yakın ve alışılmış birtakım görevler seçilir ve astlara verilir. Görevin yerine getiriliş tarzı gözlenir. Bir sorun hakkında bir araştırma görevi verilebilir. Bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, varılan sonuçlar ve hazırlanan raporlar incelenir ve değerlendirilir. Verilecek görevlerin, değişik yöntem ve becerilerin kullanılmasını gerektirecek nitelikte olması gereklidir. Yargılama yeteneğinin kullanılmasını da gerektirmelidir (Canman, 2000:110).

4.3.1.7. Stajyerlik Yoluyla Eğitim

Staj, çalışanlara yerine getirecekleri iş yada görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işi öğretmeye, mesleki sorumluluk sağlama, iş yeteneklerini geliştirme gibi avantajlar sağlayan bir eğitim yöntemidir. Stajyerlik işgören adaylar için söz konusu olup bu yolla adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da görevleri geçici

bir süre tecrübe ederler. Bu vesile ile iş dışında kazanılmış olan bilgi ve becerilerin iş başında uygulanarak pekiştirilmesi mümkün olur. Yönetici adaylarının eğitiminde de yöntemden faydalanılır. Bu amaçla birey yönetici yardımcılığına atanır. Yöneticiye yönetsel faaliyetlerinde yardımcı olur. Böylece bireyin karar verme, liderlik, stratejik düşünme, plânlama, koordine etme ve kontrol yeteneklerinin gelişmesi sağlanır (Şimşek ve Öge, 2007: 243).

4.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Yukarıda sayılan eğitim yöntemlerinin dışında kalan diğer tüm eğitim faaliyetleri iş dışında eğitimdir. İş dışı teorik eğitim faaliyetlerinin en tipik özelliği teorik bazda olmasıdır, çalışan işinden uzaklaştırılır, örgüt içinde yada dışında eğitim faaliyeti yürütülür. İş dışı eğitim programları, kısa süreli ders yada konferanslardan yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar farklı yöntemlerle karşımıza çıkarlar (Şimşek ve Öge, 2007: 244).

İş dışı eğitim yöntemleri eğitilecek personeli belirli bir süre işinden ayırarak işletme içinde başka bir yerde veya işletme dışında eğitilmesini kapsar. Personelin bilgiç beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında gerçekleştirmenin olanaksız olduğu veya pratik olmadığı hallerde iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulabilmektedir (Geylan, 1994: 103).

İş dışında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bunlar; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat sarf etmeleri; günlük iş faaliyetleri içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimlerin kolaylaşması ve öğrenmenin keyfiyetlerine daha fazla dikkat gösterilmesi olarak sıralanabilir (Bingöl, 2006: 263). İş dışı eğitim yöntemlerinin üstün yanları şöyle özetlenebilir (Geylan, 1994: 103; Şimşek ve Öge, 2007: 244):

- Plânlı ve sistemattir; böylece biçimsel bir disiplin altında öğrenme olanağı yaratır,
- Çok sayıda çalışana aynı anda eğitim imkânı verilir,
- Plânlanmış bir süreç olması nedeniyle çalışan işin zor yönlerini çok daha etkin ve ayrıntılı olarak öğrenir, böylece düşünsel yeteneklerin gelişimine yardımcı olur,
- Plânlanmış olması nedeniyle bilgiler rastlantısal değil belirli bir düzene uygun olarak verilir, böylece teorik düzeydeki bilgilerin etkin bir biçimde aktarılmasını sağlar,
- Eğitim bir uzman tarafından yürütüldüğünden daha etkin olur, böylece personel, pedagojik yöntemleri bilen, uzman eğitimcilerden yararlanma olanağı bulur,
- İş ile ilgili sadece iş başında karşılaşılan sorunlar hakkında değil iş ile ilgili genel bilgilerde verilir,
- Programa sayıca fazla birey katıldığından bireyler arası deneyimleri paylaşma imkânı doğar, böylece Personelin öğrenme isteğini ve eğitim bilincini geliştirir.

Bu üstünlüklerine karşılık, çoğu iş-dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle iş ortamında bütünleşmedeki başarısızlıktır. Yani, eğitim programlarında öğrenilenlerin iş ortamına naklindeki yetersizliklerdir (Bingöl, 2006: 263). Yöntemin zayıf noktalarını ise şu şekilde belirtmek mümkündür (Şimşek ve Öge, 2007: 244):

- Maliyetlidir, organizasyonu güçtür,
- Eğitim faaliyeti süresince işler durur, üretim kay doğar,
- Eğitim sonrasında çalışanlar gerçek iş ve çalışma koşullarına geçişte uyum sorunu yaşayabilirler.

İş dışında eğitim yöntemini seçerken, eğitime katılacakların sayısı, eğitimin maliyeti, kullanılacak eğitim araçları ve işgörenin öğrenme yeteneği göz önünde bulundurulur (Yüksel, 2004: 206).

4.3.2.1. Konferans, Seminer ve Kurslar Yardımı ile Eğitim

Bu yöntemler iletişim ağırlıklıdır. Büyük ölçüde örgütsel materyale dayanır. Gerek konferanslar, gerekse film, slayt ve video kasetlere dayanan görsel-işitsel yöntemler oldukça ekonomiktir (Geylan, 1994: 104).

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar (Bingöl, 2006: 263).

Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir. Ancak, kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir (Yüksel, 2004: 206). Konferans yönteminde, katılanlara söz hakkı verilerek bir ölçüde bu dezavantaj giderilmeye çalışılır. Yapılan bir araştırma, eğitilenlerin görsel-işitsel yöntemleri konferanslara tercih ettiklerini ortaya koşturmuştur (Geylan, 1994: 104).

Konferans yöntemi geleneksel bir eğitim yöntemi olup özellikle tek yönlü bir iletişim tekniğini kullanması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenmez. Uzun sürerse dinleyiciler için sıkıcı olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:136). Kısaca geleneksel bir eğitim yöntemi olan konferans, iş yaşamında yaygın olarak kullanılır. Konferansı veren uzman kişi örgüt içinden olabileceği gibi kurum dışından da çağrılabilir. Dinleyicileri pasif durumda tutması, iletişimin çoğunlukla tek yönlü oluşu, katılım ile geri bildirimin sınırlı ve uzun sürmesi durumunda sıkıcı oluşu gibi dezavantajlarından dolayı iyi bir eğitim yöntemi olarak değerlendirilmemektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 245).

Bu yönteme göre eğitimin başarısı, daha çok liderin yeteneklerine bağlıdır. Lider, tartışmanın bazı küçük ayrıntılara sapmaksızın yürüdüğünden emin olmalıdır. Aynı zamanda lider, genel katılımı sağlayabilmeli ve konferans zamanını kendi tekeline almaktan kaçınmalıdır. Konferansı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerine tamamiyle aşına olmalıdır, aksi takdirde önemli noktalar gözden kaçırılabilir (Bingöl, 2006: 263).

Seminerler, konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür. İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarak bir diğer eğitim tekniğinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek ve geliştirmek olanağı bulabilmektedirler. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir (Sabuncuoğlu, 2000: 137).

Sempozyum veya panel yönteminde panelistler aynı konunun farklı boyutlarını anlatan birer tebliğ sunarlar. Anlatımlardan sonra konular dinleyicilerden gelen sorulara göre, soru-cevap veya görüş bildirme yöntemleriyle ayrıntıya inilerek tartışılır. Panel

yönteminin yararı karşıt görüşlerin bir araya getirilerek tartışılmasına imkân vermesi böylece daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabildiğini sağlamasıdır (Yüksel, 2004: 206).

Kurslar; çalışma saatleri dışında düzenlenebilen ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 137-138):

- *İşçi Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:* Bir görüşe göre işletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşları tabandan başlayıp üst basamaklara doğru geliştirilmelidir. İşçi kesimi için daha çok fiziksel yetenekler sözkonusu olduğu için işe ilişkin pratik bilgilere öncelik verilir. Ayrıca, gerekiyorsa okuma-yazma kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı, sivil savunma gibi konularda yararlı bilgiler verilir.

- *Çıracık Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:* İşletmeler geleceklerini güvenceye almak için kalifiye eleman yetiştirmek üzere çıracık kursları düzenlerler. Daha öteye bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çıracık okulları açarlar. Bu okullara girebilmek için genellikle işgören çocuklarına öncelik hakkı tanınır. Okul eğitimiyle çıracık yetiştirilmesine karşı olanlar bu tür eğitimin pratik çalışmalardan uzaklaştığını genellikle teorik bilgiler verdiğini ileri sürmekte ve masraflı bir iş olarak nitelendirmektedirler.

- *Eğitimcilerin Eğitimi Kursları:* Eğitim formeni daha önce değinildiği gibi, işçi kesiminin pratik eğitimiyle uğraşan, işbaşında kendi işini yaparken, emrinde bulunan işçilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacı ile çaba gösteren kimsedir. İşbaşında işçileri yetiştirmek görevini yüklendiklerinden sadece bilgili ve yetenekli kimseler olması yeterli değildir. Aynı zamanda öğreticilik formasyonu kazanmaları gereklidir.

- *Orta ve Üst Kademe Yöneticiler Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:* Bugün artık çağımızın modern işletmeleri, varlıklarının devamını ve geleceklerinin güvencesini yetenekli yöneticilerde aramaktadırlar. Bu nedenle işletme içinde veya dışında, özellikle üniversiteler kurumlarda düzenlenen kurslara orta veya üst kademe yöneticileri büyük ümitlerle katılmaktadırlar. Bu kursların amacı endüstriyel alanda oluşan sürekli değişimlere uyumu hızlandırmak, yöneticileri kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni koşullara göre hazırlamaktır.

4.3.2.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi ile Eğitim

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş, fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yöntemine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 139).

Örnek olay (vaka) yöntemi eğitilen personelin sorun çözme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntem çoğunlukla grup çalışmasını gerektirir. Eğitilen personele işletme içinde karşılaşma olasılığı yüksek bir örnek olay verilerek, nasıl davranılması gerektiği sorulur, Katılımcıların ayrı ayrı görüşleri alınarak tartışma ortamı yaratılır (Geylan, 1994: 105). Örnek olay incelemesi yönetimde kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesidir. Üzerinde durulan sorunların bir bütün olarak kavranmasına yardımcı olur. Örnek olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir (Sabuncuoğlu, 2000: 139). Örnek olay, kamu görevlilerinin önemli kararlara nasıl vardıklarını, bunları nasıl uyguladıklarını ya da belli sorunları nasıl ele alıp çözdüklerini anlatan özel bilgilerin incelenmesi yöntemidir (Canman, 2000: 115).

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından

sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:139). Başka bir ifadeyle, belirli bir sorunu yada gerçek bir durumu bir tartışma grubunun gündemine vererek incelettirmek, tartışma sonrasında katılanları düşünmeye, çözümler geliştirmeye ve kararlar almaya yöneltmektir (Şimşek ve Öge, 2007: 245-246).

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar (Yüksel, 2004: 206). Yöntemde iş yaşamı ile ilgili konular, eğitilenlere “örnek olay” yada “vaka” adı altında bir metin olarak verilir. Bu metin tartışmayı yöneten eğiticinin önderliğinde neden- sonuç sistemine uygun olarak analiz edilir. Burada eğitici olaya çözüm getirmek yerine tartışmaya katılan yönetici adaylarını çözüm arayışlarına yöneltmeli, ana amacından sapan tartışmaları önlemeli, olumlu tutum ve davranışları desteklemelidir (Şimşek ve Öge, 2007: 245-246).

Örnek olay metni kimi zaman 40-50 sayfa tutabilir. Geniş bilgi yığınına da içerebilir. Açıklama genellikle mantıksal bir düzen içinde verilmez. Doğru yanıt belli değildir. Yanıtı grup ortaya koyar. Gruplar, sorunu, açıklamaları yorumlayarak bulmaya çalışır. Örnek olay, gruplarca tek tek incelendikten sonra bir araya gelerek tartışılır. Önemli olan, iyi (sağlıklı) çözümlemelere dayanılarak gerçekçi ve doğru sonuçlara varmaktır (Canman, 2000: 115-116).

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlar bir yandan verilen örnek olayların içeriğinden işletme içi sorunlara yönelik bilgiler alırken, bir yandan da sorun çözme yeteneklerini geliştirirler. Örnek olaylar işletme içinde karşılaşılan sorunları gündeme getirdiği için “transfer” ilkesini ve tartışma ortamı yarattığı için de “katılım” ilkesini kullanarak öğretmeyi amaçlar (Geylan, 1994: 105). Böylece yöntem sayesinde eğitime katılanlar belirli bir olayı analiz etme, farklı görüşler geliştirme, fikirleri eleştirme ile karar seçenekleri oluşturma yeteneklerini geliştirirler (Şimşek ve Öge, 2007: 245-246).

Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ve karar aykırılıkları yoluyla kişilerin görüşlerinde, tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir. Örnek olaylarda değişik çözüm yolları bulunmaktadır. Örnek olay çözümü yönteminin bu özelliği nedeniyle eğitime alınacak kişilerin düşünce yapılarındaki esnekliği geliştirici bir yanı bulunmaktadır. Değişik çözüm yolları arasında duruma uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek, bu yöntemle kazandırılmak istenen yöneticilik özellikleridir. Öğrencilerin, yetersizlik ve başarısızlık inançları çemberini kırmalarına yardım etmek, daha geniş görüş açılarına sahip olmalarını sağlamak ve kendilerine özgü biçimde düşünme olanağını kazanmalarını sağlamak gibi yararları olduğu ileri sürülebilir (Budak, 2008: 235-236).

Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmanın gereksiz yönlere kaydırılmasını önlemeli, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:140).

Özetle vaka çalışması, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun,

eğitilenlerce tam olarak anlaşılınca kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Bu çalışmada katılımcılar, sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Kuşkusuz sorunun tek çözüm yolu yoktur. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Vaka çalışmasında bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme; başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem, geliştirilenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine fırsat verirken ilgiyi canlı tutar (Bingöl, 2006: 264-265).

4.3.2.3. Rol Oynama Yöntemi ile Eğitim

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere çözümler aramaya sevk eden bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde iş örgütlerinde meydana gelen problemlere benzeyen durumlar bir senaryo şeklinde bireylere sunulduktan sonra kendilerinden sanki böyle bir durumun içindeymişler gibi farklı kimlikler altında roller üstlenip sorun çözücü davranışlar ortaya koymaları istenir. Böylece her aday sanki o görevde bulunuyormuşçasına kendi karakter, düşünce ve inancına uygun olarak kararlar alır, çözümler geliştirmeye çalışır. Yöntem bireylerin coşkuyla yüksek katılımını sağlar ve en gerçekçi yöntem olarak dikkate alınır. İnsanları hem iş yaşamına alıştırmak hem de başkalarıyla yakın diyalog kurmalarına imkân verir, böylece onları çözümler aramaya sevk eder. Katılanlar eğitim ile eğlenceyi aynı zamanda yaşarlar (Şimşek ve Öge, 2007: 245). Örneğin, bir erkek işçiye, bağlı olduğu ustabaşının rolü, ustabaşıya da işçinin rolü verilir. Her birine, daha önce karşısındakinin nasıl davranmasını bekliyorsa, öyle davranması önerilir ve işle ilgili bir olay ortaya konarak çözümlemeleri istenir. Sonuçta, her iki personel *de* yeni rollerinde istediklerinden daha farklı şekilde davrandıklarının bilincine varırlar (Geylan, 1994:104).

Bu yöntemde, yönetici, oturumun başında kısa bir açıklamada bulunur. Rol konusu olayı ve durumu kısaca anlatır, karakterler hakkında kısa bilgi verir. Daha sonra oyuncular rollerini oynamaya başlar. Oyunun bitiminde oyuna katılanlar ve gözlemci durumunda bulunan diğer grup üyeleri, durumu tartışır. Böylece, yapılan tartışmalar, rol oynamanın amacına göre biçimlenir. Amaç, belli tekniklerin öğretilmesi ise, tartışmalar bu tekniklerin kullanılış biçimi noktasında toplanır. Amaç, grup üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak ise, o zaman rol alanların davranış biçimleri tartışma konusu yapılır (Canman, 2000: 116).

Rol oynamada uygulanan rol değişimi tekniği, görev başında eğitim yöntemlerinden iş değiştirimine benzer. Eğitime konu olan kişilerden rollerindeki görevlerde bir anlaşmazlığa düştüklerinde, rollerini değiştirmeleri söylenerek duruma öteki rol içinde bir çözüm aramaları beklenir. Böylelikle eğitime katılanların konuları, “başkalarının gözüyle görme ve değerlendirme” yetilerini kazanmalarına çalışılır. Bu eğitimde yalnızca görevle ilgili bilgiler yer almaz, tutum, istek ve düşüncelerini doğru olarak tanımları ve değişime hazır duruma getirilmeleri de amaçlanır (Budak, 2008: 236). Başka bir ifadeyle bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanır. Rol alanlar eğitime katılanlardır. Bu yöntemin özellikle, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkili olduğu söylenebilir (Canman, 2000: 116).

Rol-oynama yöntemi, yönetici, gözetimci ve işgören temsilcilerinin eğitim ve geliştirilmelerinde çok yararlı olmaktadır. Bu nedenlerle, rol-oynama, yöneticilere, gözetimcilere ve hatta katılanlara iyi beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak ve kabul ettirmek

ve onlara bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için bir fırsat vermek açısından etkili bir yöntem olabilir (Bingöl, 2006: 264). Rol oynama yöntemi personelin kişisel farklılıklara karşı anlayış ve hoşgörüsünü artırır. Bu hoşgörü kişilerarası ilişkileri ve iletişimi geliştirir (Geylan, 1994:104) Bu yöntemin başarılı olması katılanların rol oynamadaki yetenekleriyle sınırlıdır (Yüksel, 2004:206). Hatta rol oynama yönteminin, öğrenime heyecan ögesini kattığı, ilgiyi çoğalttığı ve öğrenilecek şeyleri unutulmayacak biçimde öğrettiği söylenebilir. Ayrıca sorun çözme yeteneğini geliştirir. İşbirliği ruhunu ve konuşma becerisini artırır (Canman, 2000:116).

Rol-oynama yöntemi, yakın geçmişte değerli bir eğitim aracı olarak kabul görmüştür. Rol-oynama, bir “taklit edelim” oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerlendirmeye yardımcı olur. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik, yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler (Bingöl, 2006: 264).

Rol oynama yönteminde izlenmesi gereken aşamalar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 140);

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

Rol oynama yönteminin bazı sakıncalarına gelince, oyuna katılanlar, kendilerine verilen rol ölçüsünde öğrenmeye çalışırlar. Oynanan rolden öğrenilen şeyler, bireyden bireye farklıdır. Öğrenme, geniş ölçüde, eğitim sürecine egemen değildir. Oyun başlarken denetim güçleşir; bu nedenle bu yöntem izlenirken uzmanlaşmış eğitim yöneticisine gereksinime vardır. Rol alanlar, rollerini ciddiye almayabilir. Rol oynama grupta çabucak bıkkınlık da yaratabilir (Canman, 2000: 116). Başka bir ifadeyle rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yöneltten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 140).

4.3.2.4. Duyarlılık (T Grup) Yöntemi ile Eğitim

Bu yöntem şimdiye kadar incelediklerimizden farklı olarak tartışma gruplarını içermektedir. Kısaca T. Grup denilen yöntemin gerçek adı “Training Group” yani eğitim grubu olup, bazı kaynaklarda “Duyarlılık eğitimi” olarak da adlandırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 138).

Çeşitli kaynaklarda, T Grubu Yöntemi, Laboratuvar eğitimi, Beşeri İlişkiler Eğitimi gibi farklı adlar olan Duyarlılık Eğitiminde özellikle üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde faydalanılır. 10- 15 kişiden oluşan gruplar kendilerine daha önceden bildirilmemiş konular üzerinde çalışma yaparlar. Grup üyeleri gerçek yaşamdaki rollerini bir tarafa bırakarak farklı bir ortamda diğer grup üyeleriyle iletişime girerler. Üyeler gündemdeki sorun ile ilgili olarak fikirlerini, yaklaşımlarını, çözüm önerilerini grup üyelerine sunarlar onları etkilemeye çalışırlar. Diğer üyelerden gelen fikir ile yaklaşımları kendi düşünceleri açısından eleştirirler. Böylece grup içerisinde belirli bir etkinlik ve ilişki süreci başlamış olur. Zaman geçtikçe katılımcılar ortak bir paydada buluşarak daha olumlu düşünmeye ve daha ciddi çözümler üretmeye başlarlar.

Grup bir süre sonra artık kendi kendisini yönetmeye başlar. Yöntem sayesinde katılımcılar gerek kendi tutum ve davranışlarına karşı gerekse de diğer bireylerin tutum ve davranışlarına karşı ileri düzeyde bir duyarlılık kazanarak bilgilerini artırırlar³⁶⁴. Grubun bir lideri olmakla birlikte lider tarafsız ve pasif kalır, sadece üyelerin duygu ile düşüncelerini ortaya koymalarını motive eder, kolaylaştırır. Eğitimin öncesi ve sonrası gelişmeleri yorumlayarak değerlendirir. Sonuç olarak bu tür bir eğitim otorite endişesini yok eder, yöneticileri açık fikirli demokrat liderler konumuna getirir (Şimşek ve Öge, 2007: 247). Örneğin, eğitimci, memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiç bir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür (Sabuncuoğlu, 2000: 139).

T-Group Eğitimi, bu tür bağımlılık ilişkilerinin ortadan kaldırıldığı bir grup faaliyetidir. Önderin işlevi, sadece değer yargılarının ve varsayımların tartışılacağı uygun bir ortam hazırlamaktır (Canman 2000: 112-113). Program, genellikle 2 hafta sürer. Katılan 40-45 yönetici 3-4 gruba ayrılır. Her bir grup aynı zamanda toplanır. Her grupta 1 ya da 2 önder bulunur. Grubun toplantı yeri, iş çevresinden uzak bir yer, örneğin bir sayfiye otelidir. Eğitim süresince yöneticilerin evleri, işyerleri ile ilişkileri kesilir. Programa katılanların tümü, ancak konferans, film vb. nedenlerle bir araya gelirler. Günde 1-2 defa kendi aralarında toplanırlar (Canman, 2000: 112-113).

T-grubu eğitimi, işletmede çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir. Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme imkânı sağlanır. Böylece bireyin kendisini ve karşısındaki anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer çalışanları da dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır (Yüksel, 2004: 206).

Bu eğitimin dayandığı temel düşünce şudur; İnsanlar, bağlı oldukları kültürden birtakım kavramlar ve değerler alırlar; bunların dayandığı varsayımları çoğunlukla tartışmasız kabul ederler. Bu yargı, kültürün bir parçası olan “iş yaşamı” için de doğrudur. Bu yöntemin ilgilendiği temel değerler ve kavramlar şunlardır (Canman, 2000: 112-113);

- Başarıya ulaşmak için grubun bir önderi olmalıdır,
- İnsanın duygularını gizlemesi olağandır,
- Bir kuruluştaki, otorite, yukardan aşağı doğrudur.

T. Grup çalışmalarının bir diğer etkisi de eğitim tekniğinde büyük rol oynayan birey davranışlarında yarattığı gelişme eylemleridir. Belirli bir evreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup kurallarına daha kolay uyma yeteneği kazandırmaktadır. Başlangıçta yapmacık olarak yaratılan dengesizlik yerini, daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu olumlu yönde gelişen davranışlar değişiklik süreci içinde doğacak farklı veya şaşırtıcı sonuçlara kısa zamanda uyabilme yeteneğini arttıracaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 139). Grup oturumlarında kişiler, gerçek durumlarını kavramak fırsatını bulurlar. O zamana kadar uygulanmakta olan eski yöntemlerin hiç bir işe yaramadığı anlaşılır. Yeni yöntemlerin denenmesine imkân hazırlanır. Böylece öğrenim, hem zihni hem de duygusal plânda gerçekleşir. Herkes, birbirinin sorunlarına karşı daha duyarlı bir tutum içine girer, içtenlikle ve apaçık olarak içini dökmek fırsatını elde eder (Canman, 2000: 112-113).

T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir (Sabuncuoğlu, 2000: 139):

- İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde

başladığından çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.

- İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.

- Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.

Duyarlık eğitiminin başlıca özellikleri şunlardır (Canman, 2000: 112-113):

- Grup üzerinde hiç kimsenin biçimsel otoritesi sözkonusu değildir. Herkes, statüsünden arınmıştır. Grup önderinin son derece sınırlı rolü vardır.

- Grup için önceden saptanmış bir gündem yoktur. Konusunu grup kendi seçer. Seçimde rehberlik edilebilir. Grup üyelerinin, geldikleri yerlerin özel sorunlarını tartışmaları özendirilir. Örneğin, “siz olsaydınız ne tür bir karar verirdiniz?” gibi sorulara yanıt aranır.

- Ortak bir amaç sözkonusu değildir. Tek amaç, birey ve grubun karşılıklı ilişkileri hakkında bilgi edinmektir. Grubun almak zorunda olduğu biçimsel bir karar da sözkonusu değildir.

Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup, tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını, daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan bireyde böylece artan duyarlık onda kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini de arttıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Ayrıca demokratik veya katılımcı liderlik becerisini geliştirdiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 138).

Bu yöntemde oturumlar ilerledikçe sıkıcılık ve zevksizlikten ileri gelen bunalım azalır; programa ilgi ve yapılan katkı derecesi artar. Bu yöntemden, kamu personelinin eğitiminde yararlanma imkânı sınırlıdır (Canman, 2000: 112-113).

4.3.2.5. İşletme Oyunu Yöntemi ile Eğitim

Görev dışında eğitim yöntemlerinden önemli olanlarından. Bu yöntemin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletme işlevlerini kapsamasıdır (üretim, pazarlama, yönetim, finansman konuları gibi). Yönetim oyunlarına katılanlar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol alırlar. Bu oyunlar sırasında verecekleri kararlar, tam yarışma koşulları altında işletmenin işlev alanlarını kapsar. Bu eğitim süresince, görevlerin ayrıntılarından ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerinde çalışıldığından, yöntemin üst basamak yöneticileri için güdüleyici olacağı söylenebilir (Budak, 2008: 237).

Eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere şirkete ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler (Sabuncuoğlu, 2000: 140-141).

Yönetim oyunları için savaş oyunlarına benzer şekilde işletme içinde geçen oyunlar geliştirilmiştir. Bu oyunlarda bir işletmenin faaliyetleri oyunu oynayan gruba

verilir ve ürünün fiyatını tesbit etme, üretimi plânlama, malzeme satın alma, finansman bulma, araştırma-geliştirme, pazarlama gibi konularda üst düzey karar almaları kendilerinden beklenir. Aldıkları her kararın etkisi pazar payı, kâr gibi modeldeki ölçütler dikkate alınarak ölçülür. Bu arada rakip grubun kararları da ölçülerek hangi grubun kazandığı ortaya konur. Yönetim oyunları yararlı olmakla beraber, zamanla oyuna katılanların oyunun anahtarını bulup kazanmaya çalışmak gibi bir çaba içine girdikleri de görülebilmektedir (Yüksel, 2004: 206).

4.3.2.6. Beklenen Sorular (In-Basket) Yöntemi ile Eğitim

Eğitime tabi tutulanlar, gerekli her türlü bilgiyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulur. Evrak yığını ile başbaşa kalan her bireyin gerekli kararlar almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Evrak sepetleri içindeki evrakın benzer olması sağlanmak suretiyle karşılaştırmalara ve tartışmalara kolaylık getirilmeye çalışılır. Öğrenci, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır. Danışmaya izin verilmez. Evrakta bulunan bilgilerin de dışına çıkılmaz. Evrak sepetinde, rutin yazışmalar, dilekçeler yanında raporlar, karar vermeyi gerektiren türlü öneriler yer alabilir. Bireyler tek başına yapacakları işleri (asta havale, önemli yazılan hazırlama ve sekretere yazdırma, rehber nitelikli notları alma vb.) bitirdikten sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye, nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları anlatır. Eğitici en sonunda işe karışarak, neler yapılması gerektiğini açıklar (Canman, 2000: 117).

In-Basket yöntemi, örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılır. Yöntem gelen evrak yada masa başı yöntemi olarak da adlandırılır. Eğitime tabi tutulacak bireyler hayali bir iş örgütünde işten ayrılan yöneticilerin boş bıraktıkları kadrolara atanarak işleri yönetmeleri istenir. Daha önce bireylere varsayımsal olarak kurumun politikası, amaçları, ürün ve hizmet alanı, mevcut insan kaynağı, örgüt yapısı gibi konularda bilgi verilir. Bu ve benzeri bilgileri alan bireyler üzerinde evrak sepetleri bulunan farklı masalara oturtulurlar. Örgütteki mevcut problemler yada karşılaşılmaması muhtemel problemlerin kayıtlı olduğu belgeler masalardaki evrak sepetlerine konur. Aday, evrak sepetindeki kayıtlı verilerden faydalanarak kararlar alır, astlarına emir ve talimatlar verir, raporlar hazırlar ve sunar. İş yada görevini tamamlayan aday bir grup önünde yaptığı ile ilgili sonuçları sunar, eylemini gerekçeleri ile anlatır. Sonuçta her bir yönetici adayın eylemlerini birbiriyle karşılaştıran eğitici, kendi düşüncelerini de belirtir. Böylece yöntem sayesinde adaylar gerçek bir yönetici tarzıyla problemleri ele alır ve çözmeye çalışırlar (Şimşek ve Öge, 2007: 247).

Bu yöntem; eğitime katılanların çözümleme (analiz), sentez ve yazı yazma yeteneklerinin gelişmesine olanak verir. Ancak, son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirir. Eğitim malzemesini geliştirmek çok güçtür. Malzeme, gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olmalıdır. Bu ise, ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir. En ideal biçim, belki de her bireye iş başındaki kendi örgütündeki sorunlarla uğraşmak olanağının sağlanmasıdır. Yönteme yöneltilen en önemli eleştiri şudur: Yöntem; çoğu kez yapay koşullar içinde düzenlendiğinden ve kişisel çalışmaya ağırlık verdiğinden, insan ilişkileri geliştirme yönü zayıftır (Canman, 2000: 117).

4.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, bilgisayarların bir öğrenme aracı olarak kullanımını daha fazla yaygınlaştırmıştır. Bilgisayarların hafıza ve depolama kapasiteleri, etkileşimli alıştırmalar, problem çözme ve simülasyonlar için büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bilgisayar temelli eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyancı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve sistemin analiz ederek cevaplayana geri bildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğittir. Bu tür eğitim, kendi kendine öğrenmeye dayanır ve eğitilenler içinden çıkılmaz bir durumla karşılaştıklarında eğitimciler devreye girer ve sorunu nasıl çözeceklerini gösterirler. Örneğin bir birey, bilgisayarda SPSS programının nasıl çalıştırılacağını kendi kendine öğrenmeye çalışırken, bilgisayarda verilen talimattan yerine getirir, her eylemden sonra bilgisayar geribildirimde bulunur. Eğer geribildirimde göre bireyin eylemi doğru ise daha sonraki aşamaya geçilir. Doğru değilse, işlem tekrarlanır. Herhangi bir noktada güçlükle karşılaşılırsa, eğitimciler, devreye girer. Böylece birey süreç sonucunda SPSS programını nasıl çalıştıracağını öğrenmiş olur. Hem programlı eğitim, hem de bilgisayara dayalı eğitim, eğitilenlerin yüksek düzeyde faaliyette bulunmasına neden olur ve onların kendi hızlarında malzemeyi kullanarak çalışmalarına izin verir. Başka bir üstünlüğü, bazı öğrencilerin beşeri bir kolaylaştırıcının yokluğuna itiraz edebilmelerine karşın bir eğitimciye daha az bağlı olmalarıdır (Bingöl, 2006: 267).

Batı dünyasında şirketler eğitim zamanlarının %17'sini yeni teknolojilere, kalan %73'ünü ise eğitime dayalı geleneksel teknolojilere dayandırmaktadır. 2000'li yıllarda ise eğitim süresinin %35'inin yeni teknolojilere dayanması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 141).

4.3.3.1. Uzaktan Eğitim (Distance Learning)

Özellikle coğrafi bakımdan dağınıklık arz eden iş örgütleri tarafından çalışanlarına yeni ürünler, politikalar, prosedürler, yetenek ve beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Çift yönlü iletişime imkân yaratır. Telefon ve özellikle kişisel bilgisayarlar, eğitime katılanların karşı taraftaki eğitimcilerle iletişim kurmalarına imkân sağlar. Bu imkân audiokonferans ve dokükonferans -bireylerin bilgisayar aracılığı ile ortak doküman üzerinde çalışmaları- ile sağlanabilir. Bir diğer uzaktan öğrenme şekli ise, kişiselleştirilmiş bilgisayar temelli eğittir. Birey kişisel bilgisayarı (PC) ile bulunduğu yerden eğitime katılır. Bu tip eğitim multimedya eğitim yöntemleri ile ilgilidir. Video konferans sistemleri ise, eğitimi alanların eğitimcileri görerek sorularına yanıtları almayı sağlayan link bağlantısından oluşur. Uzaktan eğitimin en büyük avantajı iş örgütlerinin seyahat masraflarında tasarruf sağlamasıdır. Çok uzaklarda olup gelmesi zor olan uzmanlardan yararlanma olanağı sağlar. Ancak tarafların yüz yüze ilişki kuramaması nedeniyle pozitif etkileşim söz konusu değildir (Şimşek ve Öge, 2007:249).

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak e-mail'le veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurabilirler. Eğitilenler anında eğitimciye sorular yöneltebilirler. Uzun süreli eğitimlerde sertifika bile verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 142).

4.3.3.2. Bilgisayar Sistemi ve Multimedya Eğitim

Multimedya eğitimi, görsel- işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimin birleştirilmesidir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Bilgisayar temelli olması nedeniyle eğitime katılanlar içerikle etkileşim halindedirler. Bu eğitim türü daha yoğunlukla çalışanların yazılım ve temel bilgisayar becerileri eğitimlerinde, yönetim becerileri ile teknik eğitimde kullanılmaktadır. Multimedya eğitimini CD- ROM üzerinden uygulayan iş örgütlerinin yarıya yakını www'i (World Wide Web) kullanmaktadırlar. CD- ROM'ların kullanım sıklığı multimedya eğitiminin verilmesine bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 247).

Programlar, herhangi bir yerden sınırsız olarak 24 saat kullanılabilen, internet veya intranet aracılığıyla sürdürülmektedir. Bilgisayarların beceri, bilgi veya davranışların uygulanabildiği ve test edilebildiği durumları canlandırabilmesinden dolayı, eğitim fiili bir iş ortamında yapılmış gibi his yaratılmış olur (Bingöl, 2006: 268).

Bu eğitim türünün önündeki en büyük engel olarak çalışanların internet erişim imkânı gösterilebilir. En önemli dezavantajı maliyeti olan bu yöntem, eğitilenleri motive ederek anlık geri bildirim oluşturmakta, hâkimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşen kısımları öğrenmelerini sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 248).

Multimedya eğitimleri, eğitilenleri öğrenmeleri yönünde motive eder, onlara anında geribildirim verir, rehberlik eder. Aynı zamanda bu tür eğitim, kendi ilerlemelerini izlemelerini, kendi kendilerini test etmelerini, kendi yeteneklerini doğrulamalarını mümkün kılar. Bu üstünlüklerine karşın, multimedya programlarını geliştirmek ve güncelleştirmek oldukça pahalıdır. Ayrıca çeşitli eğitim içerikleri için etkin değildir. Öte yandan eğitilenlerin teknolojiyi kullanma endişesi veya hoşnutsuzluğu, eğitimin etkinliğini azaltır (Bingöl, 2006: 268). Ayrıca bilgisayar temelli eğitim, CD- ROM ve laser disklerin, interaktif video ve web kaynaklı eğitimin kullanımlarının yaygınlaşması ile daha karmaşık bir hale geldiği unutulmamalıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 247). İçeriğin ve dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafik erişebilirlik, gerektiğinde gizlilik bu yöntemin üstünlüğü olarak belirtilebilir. Buna karşın, yöntemi geliştirmek oldukça pahalıdır ve eğitilenlerin teknolojiye uyumu kolay değildir. (Sabuncuoğlu, 2000: 141).

4.4. Hizmet İçi Eğitime ilişkin Temel İlkeler

Ülke düzeyinde, hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve önlemleri belirterek devlet kamu hizmeti görenlerin bağlı olacağı eğitim faaliyetlerinin niteliğine, eğitim, görececek personel gruplarına ve hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin esasları düzenlemek üzere Devlet Memurları Eğitimi Genel Plânı hazırlanmış ve yayınlanmıştır (Resmî Gazete, 19 Ekim 1983, sayı 18/96) (Taymaz, 1997: 46-47)

Etkin bir eğitim ve geliştirme programının yürürlüğe konup uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel nitelikli ilkeler vardır. Kısaca bu ilkeleri açıklamakta fayda vardır (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

4.4.1. Süreklilik İlkesi

Eğitim ve geliştirme çabalarının başarılı olabilmesinin ön koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Günümüz dünyasının olağan sayılan değişme ve gelişimine ayak uydurabilmesinin tek yolu budur. Günümüz iş örgütleri kendilerini yenilemek, yeni

teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından takip etmek, gerektiğinde faaliyet alanlarını genişletmek ve değiştirmek, daha rasyonel çalışma yöntemlerini benimsemek gibi bir takım zorunlulukları her an yaşamaktadırlar. İşte bu türden olağan sayılan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu eğitim ve geliştirmenin sürekli olmasıdır. Süreklilik sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

4.4.2. Yararlılık İlkesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş amaç yada amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmemesi durumunda beklenen faydaların sağlanamayacağı, oraya koyulan çabaların boş uğraşlar olacağı bilinmelidir. Amaçlar yukarıda sıraladığımız türden belirlenebilir. Buradaki en önemli konu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti, yani eğitim-yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bu vesile ile yapılan harcamalar beklenen faydalar ile karşılaştırılır (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

4.4.3. Fırsat Eşitliği İlkesi

İlkeler içerisinde özel bir öneme sahip olan bu ilke; örgüt içerisinde kişisel yada grupsal herhangi bir ayırım yaratmadan tüm çalışanların bu programdan eşit koşullar içerisinde yararlanmasının ifade eder. İlke, uygulamanın belirli kimselerin ya da belirli bir grubun tekeli altında kalmamasını en yüksek basamakları işgal edenlerden alt kademelerdeki çalışanlara kadar tüm insan kaynağını ayırım gözetmeden kapsamasını ifade eder (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

Çoğu kez işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin artırılması yönünde uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenen yeterli sonuç alınmayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

4.4.4. Plânlılık İlkesi

Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararın sağlanabilmesinin önemli koşullarından bir tanesi de faaliyetlerin belirli bir plân ve program dâhilinde yapılmasıdır. Bu ilkeye uygun olarak söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olur (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

4.4.5. Etkin Kalıtım İlkesi

Eğitim ve geliştirme programının başarısı için gerekli ve önemli bir diğer ilkedir. Örgüte can veren, onu dinamik tutan insan kaynaklarının bu faaliyete etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir gelişmeden bahsedilemez. Etkin katılımı sağlayabilmek için ise öncelikle çalışanları gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek gerekir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına

inanmaları ile eğitimi almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plân ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

4.5. Hizmet İçi Eğitimin Plânlaması

Hizmet içi eğitimin plânlanmasında, örgütsel personel eğitim politikasının incelenmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hizmet içi eğitim bütçesinin hazırlanması, hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması ve son olarak da eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi ve raporlanması konuları irdelenmektedir. Bu konuları ayrıntılı olarak açıklamakta fayda vardır.

4.5.1. Örgütsel Personel Eğitim Politikasının İncelenmesi

Politika, kısaca amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol ve kuralları ifade eder. İş örgütünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin plânlanması ve uygulanabilmesi için gerekli ilk adım eğitim politikalarının saptanmasıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 240-241). Bu nedenle, kurumlardaki eğitim birimlerinin en önemli görevlerinden biri hizmet içi eğitim amaçlarını ve politikalarını saptamak olduğu söylenebilir (Alkan, 1973: 83).

Tüm iş örgütlerinin kendilerine has eğitim politikaları olmalıdır. Örgütte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plânlarına bu politika yol gösterecektir. Tüm iş örgütleri için geçerli tek tip, kalıplaştırılmış bir politikadan bahsedilemez. Her örgüt kendi bünyesine, büyüklüğüne, ürettiği ürün ya da hizmet türüne ve çalışanına uygun bir politika oluşturur ve benimser (Şimşek ve Öge, 2007: 240-241).

Politika bir kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayan ilkeler ve kurallardır. Hizmet içi eğitim amaçları saptanan plân hedeflerini oluştururken politika alınacak kararları hedeflere yöneltir. Politika iki kısımdan oluşur; birinci kısmı ilkeler ve ikinci kısmı uygulama kurallarıdır. İlke teorisinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır ve yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir. Kural, yapılacak çalışmalarda uyulması gereken hususlardır. Eğitim etkinliklerinde dikkat edilmesi gereken hususlar kurallar olarak belirlenir (Taymaz, 1997: 45).

Politika kurumla ilgili personelin katılımı ile saptanmalı, yasalara uygun, uygulanabilir, kolay anlaşılabilir, kapsamlı, tutarlı, durağan, esnek olmalı ve durumsallık özelliği göstermelidir (Can ve Tecer, 1978: 77).

Bir kurumun hizmet içi eğitim politikaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir. (Taymaz, 1997: 46-47; Akatay ve Yelkikalan, 2007: 89):

- İş tanımları yapılır.
- Hizmet içi eğitimin amaç ve politikaları kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak saptanır.
- Kurumda hizmet içi yönetmeliği kurum ve ilgili yasa hükümlerine uygun hazırlanır.
- Kurumda çalışan her kademe ve alandaki personelin eğitim ihtiyacı saptanır.
- Hizmet içi eğitim plânları kurumun gelişim plânına uygun olarak tasarlanır.

- Hizmet içi eğitim bütçesi, kurumun bütçesi kapsamında yer alır.
- Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işine uyumu giriş eğitimi ile sağlanır.
- İşe yeni başlayan personel iş analizi yapılarak hazırlanan temel eğitim programları ile yetiştirilir.
- Kurumu etkileyen yenilik ve gelişmelere uyum sağlanması için geliştirme eğitimleri yapılır.
- Kurumda görevi değiştirilecek personel için yeni görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandıracak tamamlama eğitimi yapılır.
- Kurumda kadrolama ve personelin yükselme ihtiyacını karşılayacak yükseltme eğitimi programları uygulanır.
- Üretim faktörleri ve personel sorunların çözülmesi için gerekli özel eğitimler yapılır.
- Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında öncelikler belirlenir ve dikkate alınır.
- Programlar kurum içinde, dışında, işbaşında veya iş dışında uygun yer ve ortamda yapılır.
- Eğitim programları uygun zamanlarda, ortamda ve kısa sürede uygulanır.
- Amaca uygun öğretim programların uygulanmasında yöntemleri seçilir.
- Öğretimde yetişkinlerin özellikleri dikkate alınır, homojen gruplar oluşturulur.
- Eğitim programının uygulanmasında ön, ara ve son değerlendirmeler yapılır.
- Eğitilen personelin işlerindeki başarılarına etkisini görmek üzere izleme değerlendirmesi yapılır.
- Kurumdaki çalışmalarla ilgili inceleme ve araştırma&ur yapılır.Yenilik ve gelişmeler izlenir.
- Kurumda çalışan personelin gelişmesine katkıda bulunarak yayınlar sağlanır.
- Yurtiçi ve yurtdışı eğitim imkanlarından yararlanması sağlanır.
- Kurum personelinin yetiştirilmesinde işbirliği yolu ile katkılarından yararlanır.
- Benzer programlar uygulayan kurumlara organizasyonu sağlanarak işbirliği yapılır.

4.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için tasarlanır. Kuşkusuz bu faaliyet, şirket için bir maliyet unsurudur ve bu nedenle zaman harcanacak veya masrafta bulunulacaktır. Ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi, firmanın değişen bir çevrede faaliyetini sürdürmesi nedeniyle değişen koşullara uyum sağlaması gerekir. Bu uyumu sağlamanın en önemli araçlarından birisi eğitim ve geliştirmedir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme için yatırımlarda bulunması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme programının başarısı da şansa bırakılamaz. Sadece genel olarak “eğitim ve geliştirme gereklidir” düşüncesinden hareket edilerek programlar oluşturulamaz. Öncelikle eğitim ve geliştirmeyi gerektiren ihtiyacın olup olmadığı ve varsa eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun plânlı bir şekilde ortaya konması gerekir (Bingöl, 2006: 247).

Eğitim programları hazırlanırken üzerinde durulması gereken ilk konu hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek olacaktır. İşletmelerin her yıl eğitim çalışmalarına ayırdığı paranın büyüklüğü göz önüne alınırsa, doğru kişilerin eğitime

alınmasının ne denli önemli olduğu ortaya çıkar. Doğru zaman ve yerde, doğru kişilerin eğitimi, eğitim çalışmalarının etkinliğini artıracaktır. Hatırlanacağı gibi bir personelin eğitim ihtiyacının göstergesi, o personelin niteliklerinin yaptığı İşin gereklerine yetmemesidir. Bu durumda personelin eğitime, alınarak niteliklerinin yükseltilmesi gerekir. Personelin nitelikleri ile yaptığı işin gerçekleri arasındaki eşitsizliği belirlemeye yarayan çeşitli göstergeler vardır. Personelin ürettiği mamullerde ıskarta oranının artması veya ürettiği hizmetlerle ilgili şikayetlerin çoğalması, verimin düşmesi, sık sık iş kazası yapması, moral ve motivasyonunun azalması bu göstergelerden bazılarıdır (Geylan, 1994: 98).

Genel olarak sadece “eğitim ve geliştirme gereklidir.” düşüncesiyle yola çıkıp programlar oluşturulmamalıdır. Öncelikle eğitim ile geliştirmeyi zorunlu kılan temel ihtiyaçların neler oldukları mutlaka ortaya konmalıdır. Bu amaçla da birkaç düzeyde analiz çalışmaları yapılmalıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 238).

İşletmenin aldığı stratejik kararlar ve çevresel değişiklikler personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini değiştirmeyi zorunlu kılabilir. Böyle bir durumda da eğitim ihtiyacı gündeme gelecektir. Örneğin, işletmenin üretim hattında otomasyona gitmeye karar vermesi üretim bölümünde çalışan tüm personelin bilgi, yetenek ve beceri ; düzeyinde değişiklik yapma zorunluluğu getirecektir (Geylan, 1994: 98).

Eğitimde güdülen stratejik amaç ve izlenmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra sıra eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasına gelir. Eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse uygulanacak eğitim firma için gereksiz bir maliyet getirir. İlke olarak eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu, 2000: 119).

İş analizi ile iş ya da görevin gerekleri belirlendikten sonra bu defa çalışanın ilgili iş yada göreve ilişkin bilgi ile becerilere ne oranda sahip olduğu öğrenilmeye çalışılır. Bir diğer ifade tarzıyla çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerisi ile performansı değerlendirilir. Bu amaçla çalışan, mevcut bireysel performansı ile kendisinden beklenen performans düzeyi açısından karşılaştırılarak değerlemeye tabi tutulur. Böyle bir değerlendirme için ihtiyaç duyulan veriler, bizzat çalışanın kendisine veya amirine sorular sorarak, çalışanın işini yaptığı sıradan gözleme tabi tutarak, çalışan ile ilgili kurum içi kayıtları inceleyerek veya çalışana psikolojik testler uygulayarak elde edilebilir. Bu ve benzeri yollarla çalışan ile ilgili bilgiler elde edildikten sonra sahip olduğu bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olması gereken (istenilen) bilgi ve yetenek düzeyi karşılaştırılır, aralarında fark olup-olmadığı araştırılır (Şimşek ve Öge, 2007: 238).

Eğitim açığı şu şekilde formüle edilir:

Eğitim Açığı =	Bir iş ya da görevin gerekli olduğu bilgi ve yetenek	-	iş ya da ya da görevi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek
----------------	---	---	---

Fark olumsuz ise çalışanın eğitime ihtiyacı olduğu, eşit yada olumlu ise eğitim ihtiyacının olmadığına karar verilir. Ama bu aşamada olumsuz farkın bilgi ve yetenek eksikliğinden mi yoksa başka bazı nedenler-motivasyon, ücret, çalışma şartları- den mi kaynaklandığını tespit etmek ayrıca önemli olacaktır. Farkın eğitim ihtiyacından doğduğuna karar verildikten sonra sıra artık bu ihtiyacın nasıl, hangi konularda ve

kimlere dönük olarak gerçekleştirilecek eğitim program ile politikalarının saptanmasına gelecektir (Şimşek ve Öge, 2007: 240).

Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi şu üç varsayıma dayandırılmalıdır (Bingöl, 2006: 247);

- Plânlı eğitim ve geliştirme tüm örgütsel hastalıklar için bir ilaç değildir,
- Örgütlerde sadece eğitim ve geliştirmeyle çözülemeyen birçok sorun bulunmaktadır,
- Eğitim ve geliştirmenin çok az etkiye veya güce sahip olabileceği sorunlarla eğitim ve geliştirmenin üzerinde manivela gücüne sahip olabileceği performans sorunları arasında ayırma gitmeye çalışmak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yürütenlerin sorumluluğundadır.

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Kurumda hizmet içi eğitim programları saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenir (Taylor, 1966: 66).

• *Yeterlikleri geliştirilmesi istenilen personelin hizmet içi ihtiyacı:* Aynı görevde kalacak personelin yetiştirme noksanlığını saptamak üzere, yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlikler ile personelin sahip olduğu yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir. Oryantasyon, teme, geliştirme ve özel alan eğitim programlarının hazırlanması için hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması aşağıdaki basit formül ile açıklanabilir.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Yapılmakta Olan} \\ \text{İşin Gerektirdiği} \\ \text{Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-} \\ \text{Tutum)} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Personelin Sahip} \\ \text{Olduğu} \\ \text{Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-} \\ \text{Tutum)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Personeler} \\ \text{Kazandırılması} \\ \text{Gereken Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-Tutum)} \\ \hline \end{array}$$

Şekil 4.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanma Formülü (Taymaz, 1997: 25).

• Bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Yükseltme veya tamamlama türü eğitim programı hazırlamak üzere gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlikler ile kazandırılmış olan yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Yapılmakta Olan} \\ \text{İşin Gerektirdiği} \\ \text{Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-} \\ \text{Tutum)} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Personelin Sahip} \\ \text{Olduğu} \\ \text{Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-} \\ \text{Tutum)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Personeler} \\ \text{Kazandırılması} \\ \text{Gereken Yeterlilikler} \\ \text{(Bilgi-Beceri-Tutum)} \\ \hline \end{array}$$

Şekil 4.2. Gelecekte Yapılacak İşin Gerektirdiği Yeterlikler ile Kazandırılmış Olan Yeterlikler Arasındaki Fark Formülü (Taymaz, 1997: 25).

Bu tür bilgilerin derlenmesinde türlü kaynaklara ve yöntemlere başvurulur. Uygulamada genellikle başvuru kaynağı ve yöntemler, personelin değerlendirilmesi raporları (sicil raporları), soru kağıtları, testler, eğitim kurulları vb. kaynak ve yöntemlerdir (Canman, 2000: 102).

(1) *Değerlendirme Raporları*: Değerlendirme sistemi (sicil raporları), personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini objektif biçimde ortaya koyacak şekilde oluşturulmadıkça ve buna işlerlik kazandırılmadıkça, değerlendirme raporları eğitim amaçları için yararlı olamaz.

(2) *Soru kağıtları*: Soru kağıtları, eğitime tabi tutulacak kişilerle amirlerinin görüş ve düşüncelerinin saptanması amacıyla geliştirilir. Bu soru kağıtlarını, kamu görevlilerinin kendileri doldurabileceği gibi, görüşme yöntemi izlenerek eğitim uzmanlarınca da doldurulabilir.

Yaygın bir yönetime göre, belli personel kategorilerinin olası eğitim ihtiyaçtan dikkate alınarak bir dizi eğitim programı türü saptanır. Bunlar liste halinde amir ve astların görüşlerine sunulur; öncelik (tercih) sırasını belirtmeleri istenir. Bu öncelik sıralarına ağırlıklı puan uygulanarak, ağırlıklı toplam puanlara göre bir “program öncelik sırası” ortaya konur.

(3) *Özel olarak hazırlanmış testler* Test uygulaması, eğitime tabi tutulacakların neleri bilip neleri bilmediklerinin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla, standart testler kullanılır; sonuçta grup eğilimleri ortaya çıkarılır.

(4) *Eğitim kurulları*: Bu kurullar, kilit konumlarda ve görevlerde bulunan görevlilerden oluşur. Kurullarda, eğitim gereksinimleri konusundaki araştırma sonuçları değerlendirilirken belli eğitim programları da onaylanır.

Hizmet içi Eğitim İhtiyacının Belli Olduğu Durumlar

Bir kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmesinde sorumlu olan uzman veya yönetici kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını belirlemek ve buna göre program hazırlamak zorundadır. Personelin nitelik bakımından yetersizliği nedeniyle, görev gereksinimlerinin yerine getirilememesi halinde hizmet içi eğitim kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluluk olarak görülür. Aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir (Schwarz, 1970: 55).

- Kuruma yeni personel alındığında,
- Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
- Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde,
- Sistemde değişiklik yapıldığında,
- Yeni teknoloji uygulandığında,
- Hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarla karşılaşıldığında.

İhtiyacı Saptayacak Elemanlar

Kurumda çalışan personelin hizmet içi ihtiyacını saptayacak elemanlar, kurumu, üretim süreç ve faktörlerini, personeli ve üretime katkısını ve insan ilişkilerini bilen aşağıda alanları belirtilen uzmanlardır (Taymaz, 1997: 26-27)

- Yöneticiler (ilk, orta ve üst kademe yöneticileri),
- Deneticiler (kurum içi ve dışı deneticiler),
- Uygulayıcılar (görevli personel, iş görenler),
- Uzmanlar (eğitimci, sosyolog, psikolog, ekonomist),
- Tüketiciler (kurum ürününü tüketenler, müşteriler),

- Meslek kuruluşları temsilcileri (dernek, sendika kurul üyeleri),
- Üretim araçları ve teknolojisi üreticileri (yeni ve ileri teknoloji üretenler).

İhtiyaç Saptamada Dikkat Edilecek Hususlar

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bir bakıma personelin eksikliğinin, yetişme noksanlığının, zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Personel yetersizliğinin değerlendirilmesi şeklinde algılanabilecek sonuçları çıkartabileceğinden oldukça hassas bir konudur. Bu nedenle ihtiyaç saptanırken aşağıdaki maddeler halinde yazılı hususların bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekir (Kalkandelen, 1967: 17).

4.5.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler; örgütsel analiz, iş analizleri, kişisel performans analizleri, anket yöntemi, test yöntemi, mülakat yöntemi ve gözlem yoluyla analiz şeklinde sıralanabilir. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamakta fayda vardır.

4.5.2.1.(1). Örgütsel Analiz

Örgütsel ihtiyaçlar analizi ya da kısaca örgütsel analiz, örgütün amaçları, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakları ve örgütsel çevreyi ayrıntılı biçimde incelemeyi ifade eder. Daha ziyade uzun vadeli eğitim plânlarında eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla kullanılır. Daha net bir ifade ile bu analiz çalışması, örgütü bir bütün olarak genel bir incelemeye tabi tutar, örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığını varsa hangi bölümlerde bu ihtiyacın söz konusu olduğunu saptamaya çalışır (Şimşek ve Öge, 2007: 238). Hizmet içi eğitimde de örgütsel analiz, işletmenin amaçlarını personele tanıtmak bakımından özel bir yere sahiptir. İşletmenin amaçları, hizmet içi eğitimin de amaçlarını belirlemede yardımcı bir faktördür (Parlayan, 2004: 107). Örgüt analizini yaparken örgütte var olan problemleri alanların belirlenmesi ve bu problemlerin çözümü için bir takım sorulara cevap bulmak önemlidir (Şimşek ve Öge, 2007: 238). Bu sorulardan ilk akla gelenleri şunlardır:

- İşgücü devir oranı hangi seviyededir?
- Devamsızlık oranı yüksek midir?
- Düzenli ve etkin yönetim toplantıları yapılıyor mudur?
- İşletme personeli ile zaman zaman durum değerlendirme toplantıları yapılıyor mudur?
- Çatışma düzeyi yoğun mudur?
- Kurallara karşı ihlaller söz konusu mudur?
- Disiplin cezalarında artış var mıdır?
- İş yaşamının kalitesi (fiziki çalışma koşulları ve ergonomi, yasal haklardan yararlanma durumu, dinlenme molaları, sosyal yardımlar veya ek yararlar, tatmin edici iş ve yönetim ortamı, iş güvenliği ve iş güvencesi, kişilik haklarına saygı, kendini geliştirme fırsatlarının sağlanma durumu gibi) ne düzeydedir?
- İşbirliği yapmada herhangi bir sorun var mıdır?
- İletişim sorunları yaşanmakta mıdır?

Sonuçta, örgütsel ihtiyaçlar analizi, yukarıda örneklerini verdiğimiz sorulara cevaplarını bulur ve örgüt içerisinde eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi gereken yeri

yada yerleri saptamaya çalışır. Aynı zamanda bu çalışmada örgüt dışı faktörlerde dikkate alınır. Rekabet olanakları, pazar araştırması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, hukuksal düzenlemeler ve sendikal hareketler gibi dış faktörlerde yakından incelenirler. Şayet bu içerikli çalışma ile sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı hissedilirse bir adım daha atılarak görev (iş) ve çalışan (performans) analizlerini de kapsayan eğitim açığı analizi gerçekleştirilir.

4.5.2.1.(2). İş Analizleri

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, gerektiği gibi eğitmek ve sonuçta istenen eylemlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine karar vermek için belirli kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda iş analizlerinin, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tamamlama ve çözümleme süreci olduğunu söylemek mümkündür (Palmer ve Winters, 1993:44).

Başka bir tanımla iş analizinin, işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Başka bir deyişle iş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Özgen vd., 2002:55).

İş analizleri çeşitli yöntemlerle yapılabilmektedir ve bütün iş analizleri yöntemleri, elemanların aktif katılımını gerektirir. Çalışanların iş analizlerini işlerine yönelik bir tehdit gibi algılamasına karşı uyanık olunmalıdır (Palmer ve Winters, 1993:46).

4.5.2.1.(3). Kişisel Performans Analizleri

Performans analizi yöneticinin eğitime ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile bireysel performansı arasındaki farktır. Kişi analizinde, performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen personelin mevcut performansı, istenilen performansla karşılaştırılarak, aralarında fark olup olmadığına bakılır. Şayet fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti ayrıca önem taşır (Özçelik, 1996: 732).

Personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecinde görev tanımlarına bağlı kalınarak hazırlanan standartlara göre, kişinin gösterdiği performans saptanır (Aksan, 1986:116). Yönetici tarafından astların değerlemeleri karşılaştırmalı olarak yapılır ve elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılır. İşletmede performans değerlendirme yöntemi kullanılıyorsa o formlardan elde edilen değerlendirme sonuçları aynı kriterler kullanılarak yukarıdaki örnekte olduğu gibi çıkarılabilir ve karşılaştırma yapılarak yetersiz görülenler ilgili konularda eğitilmek üzere programa alınır (Sabuncuoğlu, 2000:124).

4.5.2.1.(4). Anket Yöntemi

Birinci derecede veri toplamak için kullanılan bir yöntem olan anket yönteminde bilgiler, araştırma konusu olan ana kütleden seçilen örneğe dâhil kişilere sözlü veya yazılı olarak soru sormaktır (Parlayan, 2004: 119). Belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsamaktadır.

Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derecede doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinimlerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarayacak özelliklerle ilgili sorularla hazırlanır (Taymaz, 1997: 36-37).

Anketler, kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden istenilen bilgileri toplama olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anketler diğer bilgi toplama araçlarına kıyasla daha az masraflıdır ve edinilen verilerin analizi de daha kolay olur. Hazırlanması ve uygulanması ile ilgili ilkelere uyulduğunda etkili bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir (Fidan, 1967: 47).

Hazırlanan anketler görüşlerinden faydalanılmak istenilen kişilere ya elden verilir veya posta ile gönderilir. Kendisine anket ulaşan kişilerden soruları yazılı olarak cevaplandırması veya işaretlemesi istenir. Cevaplanması gereken sorular amaçlara uygun olarak veri sağlayacak şekilde kapalı veya açık uçlu olmak üzere iki şekilde düzenlenmektedir.

Kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak ve ilgili görüşleri elde etmek üzere kullanılan bu yöntemde eğitim uzmanları tarafından eğitim ihtiyacının saptanması için hazırlanan formlar ilgili bölüm yöneticilerine gönderilir ve bu yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim ünitesine geri gelir. Buna göre bir eğitim plânlanması yapılır (Sabuncuoğlu, 2000: 123).

4.5.2.1.(5). Test Yöntemi

Bir kurumda görev alan bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir bakıma, eğitim noksanlığının, kişinin yeterliklerinde giderilebilecek nitelikte eksikliğini ortaya koymaktadır. Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde varolan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir, ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur (Taymaz, 1997: 41). Ölçme ile insanların ölçmeye konu olan niteliklerin gözlenmesi, sayılması veya bir ölçme aracıyla karşılaştırılması mümkündür. Ölçme sonucunda elde edilen veriler beklenen ile karşılaştırılarak yorumlanır ve ne ifade ettikleri konusunda değerlendirme yapmaya olanak tanır. Değerlendirme ölçme sonucunda elde edilen verileri, bir ölçüt ile karşılaştırarak, eğitim amaçları doğrultusunda bir yargıya varma sürecidir (Parlayan, 2004: 116). Yöneticiler ve eğiticiler yaptıkları faaliyetlerin sonucunu görmek açısından değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyarlar.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koymak ve buna dayalı öğretim programlarını hazırlamak üzere aynı anda bir veya daha fazla tip test kullanılabilir. Test soru tiplerinin belirlenmesi ve hazırlanabilmesi için görev tanımlarının yapılması gerekir. Eğitim ihtiyacını saptamak üzere testler, ön test veya tanıma testi niteliğinde olur. Bu testler uygulanış şekline göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayrılır (Taymaz, 1997: 41-42).

Sözlü Testler: Bireylerin belirli konularda bilgi ve görüşlerini saptamak üzere hazırlanır. Sorular kişide aranılan niteliği ortaya koyacak şekilde tasarlanır ve bireye yöneltilir. Verilen cevap istenilen ile karşılaştırılarak bir yargıya varılır.

Yazılan Testler: Klasik ve objektif yazılı test olmak üzere iki şekilde hazırlanır. Klasik tip testlerde, sorularda birey cevabını, kendi ifadesini kullanarak tanzim eder.

Doğru-yanlış, çoktan seçmeli, eşleştirme ve tamamlamalı veya karışık tip sorularla hazırlanan testler diğerlerine kıyasla daha kapsamlı olur.

İş Testleri: Bu testler daha ziyade bireyin beceri ve tutumunu ortaya koymak ve bu alandaki eksikliğini saptamak üzere hazırlanır. Bireyden beklenen davranışlar ve ölçütleri iş analizi yolu ile belirlendikten sonra iş performans testleri hazırlanır. Eğitim ihtiyacı saptanacak birey işini yaparken izlenir ve beklenen davranış ile kendi davranışları arasındaki fark kaydedilir.

4.5.2.1.(6). Mülakat Yöntemi

Bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitimi plânlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile saptanabilir. Mülakat, belir bir amaca yönelik olarak iki kişinin yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmasıdır. İki kişinin arasında ilişkinin kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık kullanılan mülakat adı verdiğimiz bireysel görüşmedir. Bu teknik uygulanırken görüşülen, soruları cevaplayan kişi gereksinimleri karşılayabilmen, görüşme sonunda cevaplar özetlenmeli, beklenenlerle söylenenler arasında ilişki kurulmalıdır (Özgün ve Ersan, 1967: 23).

Eğitim biriminden yetkili kişiler diğer bölüm yöneticileriyle ayrı ayrı görüşerek o bölümde çalışan personelin hangi konularda eğitim ihtiyacı içinde olduklarını saptarlar. Bu görüşme birebir olabileceği gibi ilgili bölüm yöneticileriyle eğitim birimi yetkililerinin yapacağı bir toplantı şeklinde de gerçekleşebilir. Burada eğitilmesi önerilen kişiler ve konular birlikte saptanır (Sabuncuoğlu, 2000: 123).

4.5.2.1.(7). Gözlem Yoluyla Analiz

Bir kurumda çalışmakta olan bireyin eğitim ihtiyacını saptamak üzere işbaşındaki çalışmaların izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Bu bakımdan yapılan işlemler iş testine benzer (Turgut, 1997: 163).

Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Amaca göre plânlanan gözlem haberli veya habersiz olarak yapılabilir (Taymaz, 1997: 39);

a) Haberli gözlemde davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı işi açıklaması istenir,

b) Habersiz gözlemde, davranışları gözlenecek bireye haber verilmeden çalışması izlenir. Gözlem sonuçları kaydedilerek bireyin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır. Kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada genellikle haberli gözlem yapılır

4.5.3. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde plânlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve kârlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plânsız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle

bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, işbaşında eğitim, yöneticilik eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı ayrı belirlenir ve bir eğitim bütçesi çıkarılmış olur (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

Bütçe, plânların paraya çevrilmiş halidir. Kuşkusuz, eğitime ayrılan bütçe, eğitim plânlarında bazı revizyonlara gidilmesini zorunlu kılabilir. Nitekim, masrafları kırmak için eğitim bir otel yerine, işletme bünyesinde; dışarıdan eğitimci getirmek yerine maliyeti düşük olabilecek eğitici seçeneklerini değerlendirmek gerekebilir (Budak, 2008: 230).

Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemi içerir. Bu bir yıllık dönem içinde eğitim ile ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır (Parlayan, 2004: 113). Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:128).

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makinalar, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.

4.5.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra, işletmenin ivedilikle çözülmesi gereken sorunları dikkate alınarak eğitim plânlaması sürecine geçilir. Eğitim plânlaması; eğitim ihtiyaçlarının saptanarak, saptanan performansın belli bir zaman içinde belli bir standarda ulaştırılması çalışmalarıdır (Armstrong, vd., 1989: 222).

Bir eğitim plânında içerik olarak şu maddeler bulunmalıdır (Budak, 2008: 230):

- Programın adı,
- Eğitimin amacı,
- Eğitimin tarihi ve süresi,
- Eğitimin içeriği,
- Hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı,
- Kullanılacak eğitim yönteminin ne olduğu,
- Eğitimin yeri.

Eğitimin Uygulanması

Eğitim plânları kapsamında hazırlanan eğitim programlarıyla uygulamaya konulur. Eğitim programları; işgörenlerin yukarıda açıklanan alanlara sürekli olarak teknik, beşeri ve kavramsal alandaki becerilerini geliştirmeyi hedefler (Tınaz, 2000:77):

- *Teknik beceriler*; işgörenlerin işi oluşturan görevleri başarması için gereken yöntemleri, süreçleri, işlemleri ve teknikleri anlamalarını ve kullanmalarını geliştirmeye yönelik eğitimlere gereksinim duyar. Bir uçağın kullanılması, otomobili sürmek gibi (düşünsel-psikomotor alana yönelik eğitim).

- *Beşeri beceriler*; işgörenin bir grup üyesi olarak karşılaştığı sorunları çözme ve grupta olması gerektiği yeri koruma yetenekleriyle ilgilidir. Çok çeşitli eğitim konusuyla geliştirilebilir. Liderlik, motivasyon, iletişim vb. bazı konu başlıkları olabilir (düşünsel-duygusal alana yönelik eğitim).

- *Kavramsal beceriler*; işgörenin çalıştığı ortamı anlama ve bu anlam tabanı içinde davranabilme beceriyle ilgilidir (düşünsel alana yönelik eğitim).

4.5.5. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Raporlanması

Eğitim ve geliştirmenin etkinliğini değerlendirmede bahsedilmesi gereken belirli temel ilkeler bulunmaktadır. İlk olarak; değerlendirme araştırmasında deneysel denetimlerin kullanılması esastır. Örgütler, programlarının değerini belirlemede bazı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Bu yaklaşımlar (Bingöl, 2006: 271-273);

- *Katılımcıların görüşü*: Verilen eğitim hakkında katılımcılara görüşlerini sorarak eğitim ve geliştirme programını değerlendirme yoluna gidebilir. Kendilerine eğitim ve geliştirme programı sonucunda davranışlarında değişme olup olmadığı sorulabilir. Bu tür sorulara verilen cevaplara göre programın etkinliği değerlendirilebilir. Bununla birlikte, değerlendirmede sadece katılımcıların vereceği cevaplara tam olarak güvenilmez, güvenilmemesi de gerekir. Ancak böyle bir yöntem değerlendirmede yardımcı olur.

- *Öğrenmenin derecesi*: Katılımcıların eğitim ve geliştirme programında öğrenmiş bulundukları şeyleri belirlemek amacıyla test uygulanmaktadır. Buna göre eğitime katılanlar, eğitim almadan önce ve sonra teste tabi tutulurlar. Öte yandan, aynı testler ve değerlendirmeler bir denetim (kontrol) grubundaki bireyler için de uygulanır. Bu denetim grubu, eğitime tabi tutulmamıştır ve bu grubun üyeleri, zeka, deneyim ve iş seviyesi gibi ilgili değişkenler açısından, eğitime katılanlarla karşılaştırılırlar. Bu karşılaştırmada eğitim alan grubun diğer gruba göre gösterdiği farklılık, eğitimin etkinliğini ortaya koyar.

- *Davranışsal Değişiklik*: Yukarıda belirtilen testler ne öğrenilmiş olduğunu oldukça doru olarak gösterebilir, fakat bu testler eğitimin katılımcılarının davranışlarını değiştirmeye götürüp götürmediği konusunda pek az fikir verir. Örneğin bir yöneticinin motivasyon teknikleri hakkında öğrendikleri ile yeni bilgiyi uygulaması tamamen başka bir meseledir. Bir yönetici, astların güçlendirilmesi ile ilgili bir eğitim oturumuna çok ilgi gösterebilir, onu tamamen anlayabilir ve program sonucunda yapılan testte çok yüksek bir puan alabilir. Ancak programın tamamlanmasından sonra, işyerine geri döndüğünde yine aynı eski otokratik yönetim tarzını sürdürmeye devam ederse, davranışlarında bir değişiklik olmadığı sonucuna varılır ve dolayısıyla eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

• *Eğitim Amaçlarının Gerçekleştirilmesi:* Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi konusundaki başka bir yaklaşım, önceden öngörülen amaçların gerçekleştirilme derecesini belirlemeyi içerir. Eğitim programlarının etkili bir şekilde yürütülmesi için daha önce eğitimden beklenenleri somutlaştırmak maksadıyla genel ve özel amaçların oluşturulma gereğinden söz etmiştik. İşte bu amaçlar, eğitimin değerlendirilmesinde standartlar olarak rol oynar. Böyle standartlar olmadan değerlendirmeyi yapmamız mümkün değildir. Örneğin, bir iş kazasını önleme programının amacı, kazaların oranını % 15'e düşürmek ise, eğitim programlarından önce ve sonra kaza oranlarını karşılaştırma başarısının yararlı bir ölçümünü sağlar. % 15'lik bir amaç söz konusu olmazsa, iş kazasını önlemeye yönelik bir eğitim programının başarılı sonuçlar verip vermediğini belirleyemeyiz.

Geleceğe dönük olarak insan kaynaklarına yapılan önemli bir yatırım niteliğindeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma derecesinin ortaya konması, yani değerlendirilmesi gereklidir. Ancak, böylelikle, gelecekte yapılacak eğitim programlarını geliştirmek mümkündür. “Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım projelerini değerlendirmekten çok daha güçtür. Nedenleri şöyle özetlenebilir (Canman, 2000: 118).

• Eğitim, nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkansızdır.

• Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür.

• Eğitimin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve geliştirmesini sağlaması gibi.

• Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitimin “çoğaltıcı” etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnızca eğitim programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır”.

Eğitim faaliyetleri çeşitli amaçlara ulaşmak üzere plânlanır ve yapılır. Yani, plânlı faaliyetin sonunda önceden tespit edilmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varılması gerekir. Yürütülen eğitim ve geliştirme çabalarının ne derecede amaçlara ulaştığı veya amaçlarına ulaşp ulaşmadığının tespiti yapılacak değerlendirme çalışmaları ile ortaya konulmaya çalışılır. Dolayısıyla değerlendirme süreci, program öncesinden başlayıp, program sonuna kadar devam eder (Parlayan, 2004:116). Her ne kadar ciddi harcamalar yapılarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamaları sonucunda örgütün eline geçen kazancın somut ve ölçülebilir olması pek mümkün olmasa da sonuçların değerlendirilmesi yapılmalıdır. Yürütülecek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hemen sonucunda uygulanacak bir teknik ile eğitimin verimliliği belirli ölçüler içerisinde ortaya çıkarılabilir. Böylece eğitim programının etkinliğini ve eğitimi geliştirme fırsatlarını tespit etmek amacına yardımcı olunur.

Dikkat edilmesi gereken husus sadece tek bir ölçüte göre yapılan değerlendirmenin farklı ve yanıltıcı sonuçlara değerlendirmeleri götürebileceğinden dolayı çok ölçütlü değerlendirme yapmaktır.

Eğitim öncesi durum tespiti yapılarak eğitime katılacak kişilerin bilgi, beceri ve davranışları öncelikle ölçülür ve eğitim sonrası varılan sonuçlara göre bir karşılaştırma veya yargılama yapılır. Bu süreçte değerlendirme kapsamına, eğitimciler, eğitime katılanlar ve eğitim organizatörleri alınır (Sabuncuoğlu, 2000: 144-145).

a) Eğitimcilerin Değerlendirilmesi

Eğitimcilerin değerlemesi genellikle eğitim programına katılan kişiler tarafından eğitim değerlendirme formunun doldurulması şeklinde uygulanır.

b) Eğitim Örgütünün Değerlendirilmesi

Eğitimi düzenleyen işletme içi eğitim biriminin veya dışarıdan bir profesyonel eğitim kuruluşunun değerlendirilmesinde yine en büyük rol katılımcılara düşmektedir.

c) Eğitime Katılanların Değerlendirilmesi

Eğitime katılanların eğitimden ne ölçüde yararlandığını, firmaya ve kişiye katkılarını saptamak amacıyla eğitim sonrası değerlendirme çalışmalarına başlamak gerekir. Burada eğitime katılanlara göre farklı yöntemler uygulanabilir:

- **Yöneticilerin Değerlendirilmesi:** Eğitime katılanlar yönetici ise bunların üstleri, astları ve iş arkadaşları tarafından en az üç ay geçtikten sonra gözlem yoluyla değerlendirmesi yapılabilir.

- **Büro Elemanlarının Değerlendirilmesi:** Eğitime katılan beyaz yakalı büro elemanlarının değerlendirmesinde en büyük rol üstlerine düşer. Burada gözlem sonucu kontrol listesi üzerinden bir değerlendirme yapılabilir veya eğitimciler tarafından bir sınava tabi tutulabilir.

- **İşçilerin Değerlendirilmesi:** Tıpkı büro elemanlarında olduğu gibi üstler ve eğitim birimi tarafından bilgi ve beceri ölçüm testleri veya kontrol listesi uygulamasıyla değerlendirme yapılır.

d) Değerlendirme Türleri

Eğitimde elde edilen performansın ölçümü yapılırken uygulanan zamana göre değerlendirme türleri sınıflandırılabilir:

- **Ön Değerleme:** Eğitim öncesi katılımcılar, eğitimciler ve eğitim birimlerinin durumunu görüntülemek amacıyla yapılır.

- **Ara Değerleme:** Eğitim sırasında, eğitimin akışı, metod ve araçların uygunluğunu saptamak amacı güdülür.

- **Son Değerleme:** Önceden belirlenen eğitim hedeflerine eğitim sonrası ne ölçüde ulaşıldığını saptamak için son değerlendirme yapılır.

- **İzleme Değerlemesi:** Eğitimde kazanılan bilgi, beceri ve davranışların zaman içindeki etkilerini izlemek amacı güdülür.

Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde, yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer “artı maliyet unsuru” olmaktan ileri geçemezler. Eğitimin yararlarının hesaplanmasında fayda-maliyet analizleri kullanılabilir. Bir eğitim programının değerlendirilmesi maliyetler ve yaratılan fayda yanında katılanların tepkisi, gerçekleşen öğrenme, davranışta değişme ve elde edilen sonuçlar açısından da yapılmalıdır (Yüksel, 2004: 208).

Eğitim programlarının başarıya ulaşması eğitimin etkinliğinin ölçülmesine bağlıdır. Bir programın etkin olup olmadığı aşağıdaki durumlara bakılarak anlaşılır (Tınaz, 2000:100; Budak, 2008: 238).

- Eğitilenlerin eğitim programına süreç olarak tepkileri
- Eğitimde kazanılan bilgi
- Eğitimde kazanılan davranışsal değişimler
- İşin kalitesinde meydana gelen farklılıklar
- Bireylerde ve örgütte gözlenebilen sonuçlar (performansın artması, kaza, devamsız ve işgücü devrinin azalması gibi).

5. TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANKASINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI

Bu bölümde araştırmanın amaçları, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi ile bulgular ve tartışma alt başlıklarına yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amaçları

Topluma biçim verecek ve toplumun kalkınmasını sağlayacak olan eğitilmiş insandır. Bu nedenle eğitimin artık okullarla sınırlı kalması düşünülemez. Her kuruluş çalışanlarına belli konularda eğitim vermek zorundadır.

Bir örgüt başarılı olmak ve bunu sürdürmek için sürekli öğrenmek ve gelişmek isteyen insanlardan oluşan bir işgücü oluşturmalı ve bunu koruyabilmelidir. İş gücünün gelişimi ve eğitimi, becerikli iş gücünü koruyabilmek ve etkili bir yönetim sağlayabilmek için oldukça önemlidir. Eğitim, örgütün etkinliğini geliştirebilmenin bir yoludur. İşletmeler ve toplum açısından bu denli önemli olan eğitim konusunda yapılacak yatırımların da bir rasyonellik içermesi gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimlerin etkin bir şekilde plânlanması ve gerçekleştirilmesi büyük ölçüde geçmişteki eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesiyle mümkündür. Alınan eğitimin işe yansıtılma derecesi, uygulamaya geçilirken yaşanan güçlükler, eğitimi alan kişinin öğrendiklerini uygulamadaki istekliliği gibi pek çok konunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sektörel bazda bakıldığında teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden birisi de bankacılık sektörüdür. Bu gelişmeler karşısında bankalar çalışanlarını da bu değişimlere karşı sürekli eğitmeli ve verilecek hizmetlere karşı hazır hale getirmelidir. Ayrıca hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalar için, en önemli unsurlardan biri olan müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve değişen müşteri beklentilerine maksimum düzeyde cevap verebilmek için, bankaların personellerini bu doğrultuda hizmet içi eğitimlerle geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir.

Araştırmada Türkiye Finans Katılım Bankası bünyesinde verilen hizmet içi eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi yöntemleri ve uygulamalarının neler olduğu incelenmiştir. Yapılan gözlemler ve insan kaynakları eğitim müdürü ile yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda, söz konusu banka işletmesindeki mevcut hizmet içi eğitim uygulamaların neler olduğu betimlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında hizmet içi eğitim uygulamalarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın önemi, eğitime yapılan harcamaların optimum seviyede tutulabilmesi ve harcamaların uygun yönlendirilmesinde, eğitim etkinliğinin değerlendirmesi uygulamalarının etkisinden kaynaklanmaktadır. Ölçülmeyen ya da değerlendirilmeyen bir konu iyileştirilemez. Bir kuruluştaki eğitim faaliyetlerinin kuruluşa sağladığı yararlar arttırılmak ve bu alanda yapılan harcamalar optimum olarak belirlenmek isteniyorsa mutlaka bu faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında söz konusu eğitimler sonucu elde edilen yararlılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, Türkiye Finans Katılım Bankasında çalışanlara verilen hizmet içi eğitim ve söz konusu eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve son olarak uygulamaların incelenmesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında söz konusu

bankanın insan kaynakları eğitim müdürü ile yüzyüze görüşmeler yapılmış ve işletmenin eğitim kayıtları geriye doğru taranmıştır.

Araştırma sadece Türkiye Finans Katılım Bankasını kapsamaktadır. Bankacılık sektöründe ticari, katılım bankaları, sermaye bankaları gibi bir çok ayrımın söz konusu olmasına rağmen, verilere ulaşmanın daha kolay olabileceği düşüncesi ile araştırma kapsamının sadece katılım bankalarından biri ile sınırlı tutulmasından dolayı, elde edilen bulguların tüm bankacılık sektörün özelliklerini yansıtamayacağı söylenebilir. Bu nedenle elde edilen bulgular sadece söz konusu katılım bankasının verilerine dayanmaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsadığı zamana göre geriye dönük bir araştırmadır. Söz konusu olan bankanın 2006 ve 2009 yılları içinde eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılmış olan faaliyetlerin neler olduğu ile ilgili kayıtlar incelenmiş ve veriler toplanmış, bu verilerin araştırmacı tarafından değerlendirilmesi sonucunda işletmenin durumu betimlenmeye çalışılmıştır. Gözlem ve görüşme yöntemleri ile toplanan veriler araştırmacı tarafından yorumlanmış ve işletmenin eğitimin etkinliğinin değerlendirmesi uygulamalarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunmuştur.

Araştırma, doğal çevrede yürütülen betimsel gözlem araştırmasıdır. Verilerin toplanmasında yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış olmakla beraber, verilerin toplanması büyük ölçüde araştırmacının gerçekleştirdiği gözlemlere dayanmaktadır. Bunun yanında Türkiye Finans Katılım Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğünün hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin istatistiki verilerinden de yararlanılmıştır.

5.4. Bulgular ve Tartışma

Bu kısımda işletmenin tanımı, Türkiye Finans Katılım Bankası'nın organizasyon yapısı ve insan kaynakları eğitim müdürlüğü departmanının yeri, Türkiye Finans Katılım Bankası'nın hizmet içi eğitimlerine ilişkin verileri, Türkiye Finans Katılım Bankası'nın hizmet içi eğitim türleri ve son olarak Türkiye Finans Katılım Bankası'nın hizmet içi eğitim değerlemesi başlıklarına yer verilmektedir.

5.4.1. Kurumun Tanımı

Türkiye Finans Katılım Bankası, Family Finans ve Anadolu Finans kurumlarının birleşmesi ile kurulmuştur.

Mobilya, ev tekstili ve kablo sektörünün önde gelen kuruluşlarının sahibi Boydak Grubu'na ait Anadolu Finans Kurumu ile bisküvi, çikolata ve çeşitli gıda ürünleri üreten Ülker Grubu'na ait Family Finans'ın birleşmesine Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 28.12.2005 tarih ve 1764 sayılı kararı ile onay verilmiştir.

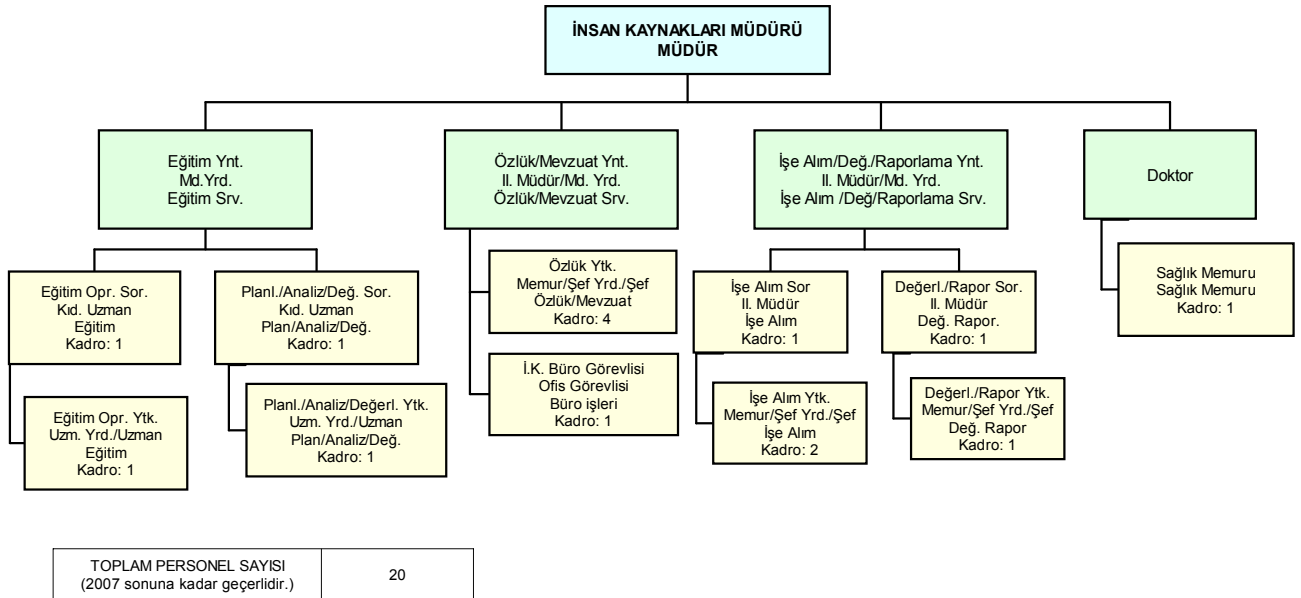
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 30.12.2005 tarih ve 1747 sayılı kararı ile Banka ünvanının Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. olarak değiştirilmesi kabul edilmiştir.

Devir yolu ile birleşme çalışmaları 30.12.2005 tarihinde tamamlanmış, T.C. İstanbul Ticaret Sicili Memurluğu tarafından 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak tescil edilmiştir.

Sonuçta Türkiye'nin önde gelen iki büyük grubu olan Boydak ve Ülker Grupları, finans sektöründe hizmet veren kurumları Anadolu Finans ve Family Finans'ı, global ekonomi koşullarına ayak uydurmak ve Türkiye'ye çok daha faydalı olmak için kendi iradeleri ile 30 Aralık 2005 tarihinde Türkiye Finans Katılım Bankası adı altında birleştirmiştir.

178 şubesi ve 3.200'ü aşkın çalışanıyla 1 milyondan fazla müşterisine hizmet veren Türkiye Finans'ın yüzde 60 hissesi 31 Mart 2008 tarihinde Ortadoğu'nun en önemli bankalarından ve Suudi Arabistan'ın en büyük bankası olan The National Commercial Bank (NCB) tarafından satın alınmıştır. Yeni ortaklık ile Boydak ve Ülker Grupları'nın yanına eklenen bu büyük güç sayesinde daha da gelişen Türkiye Finans, öncü katılım bankası olma vizyonunu sürdürmektedir.

Çalışmanın yapıldığı dönem itibariyle Türkiye Finans Katılım Bankasının 6 bölge müdürlüğü, 179 şubesi ve 3336 çalışanı bulunmaktadır



Şekil 5.1. Türkiye Finans Katılım Bankası İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Tablo 5.1. Çalışan Personelin Çalışma Yerlerine Göre Dağılımı

Türkiye Finans Katılım Bankası Çalışan Personelin Çalışma Yeri Dağılımı	
Çalışma Yeri	Yüzde (%)
Genel Müdürlük	%27
Bölge Müdürlükleri	%2
Şube Müdürlükleri	%71

Tablo 5.1’den de görülebileceği gibi Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin %27’si genel müdürlüklerde, %2’si bölge müdürlüklerinde ve son olarak da %71’lik grubu şube müdürlüklerinde görev yapmaktadır. Bu sonuçlara göre Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin çoğunluğunun şube müdürlükleri nezdinde çalıştığı ifade edilebilir.

Tablo 5.2. Çalışan Personel Yaş Dağılımı

Türkiye Finans Katılım Bankası Çalışan Personel Yaş Dağılımı	
Yaş	Yüzde (%)
20 - 30 Yaşında Olanlar	%61
31 - 40 Yaşında Olanlar	%29
41 - 50 Yaşında Olanlar	%9
51 + Yaşında Olanlar	%1

Tablo 5.2’den de görülebileceği gibi Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin %61’i 20-30 yaş grubuna, %29’u 31-40 yaş grubuna, %9’u 41-50 yaş grubuna ve son olarak da %1’lik grubu da 51 yaş üstü grubunda yer aldığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin çoğunluğunun genç yaş grubuna yığılma göstermektedir.

Tablo 5.3. Çalışan Personel Eğitim Düzeyleri

Türkiye Finans Katılım Bankası Çalışan Personelin Eğitim Durumları	
Eğitim Durumu	Yüzde (%)
Lise	%13
Önlisans	%4
Lisans	%79
Y.Lisans ve Doktora	%4

Tablo 5.3’ten de görülebileceği gibi Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin %13’ü lise, %4’ü ön lisans, %79’u lisans ve son olarak da %4’lük grubu da Yüksek lisans ve doktora eğitimi almışlardır. Bu sonuçlara göre Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personelin çoğunluğunun lisans derecesinde eğitime sahip olduklarını söylemek mümkündür. İşe alımlarda lisans mezunu olma şartının olması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili bir faktör olabilir.

Tablo 5.4. Çalışan Personelin Cinsiyet Dağılımları

Türkiye Finans Katılım Bankası Çalışan Personelin Cinsiyet Dağılımları	
Cinsiyet Dağılımları	Yüzde (%)
Erkek	% 80
Kadın	% 20

Tablo 5.4'ten de görülebileceği gibi Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin %80'i erkek, %20'si kadındır. Bu sonuçlara göre Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin çoğunluğunun erkek personel olduğunu söylemek mümkündür. Bankacılık sektöründe çalışma saatleri, iş yoğunluğu, çalışma şartlarının ağır ve stresli olmasından dolayı kadınlar tarafından tercih edilmemesi bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

5.4.2. Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü Departmanının Yeri

Türkiye Finans Katılım Bankası'nın organizasyon yapısı içerisinde İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü; genel müdür yardımcısına bağlı olup, birim müdürü işletme anabilim dalında doktora eğitimi almıştır. Söz konusu birimde 9 kişi çalışmaktadır. İşletmede eğitim müdürlüğünün başlıca görevleri:

- Yıllık eğitim ihtiyaçlarının saptanması faaliyetlerini yürütmek,
- Tüm birimlerden gelen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim plânlarını hazırlamak,
- Plânlanan eğitimlerin zamanında gerçekleşmesini sağlamak,
- Uygulanan eğitimleri eğitimi veren uzman ile birlikte değerlendirmek, kayıtlarını oluşturmak,
- Tüm eğitim faaliyetlerini kayıt altına almak, kuruluş dışı faaliyetlere katılanların raporlarını dosyalamak,
- Eğitimlerle ilgili iç ve dış yazışmaları yapmak, eğitim duyurularını hazırlamak, eğitime katılacak kişilerin eğitim ücretinin yatırılması ve gerekiyorsa ulaşım ve konaklama faaliyetlerini koordine etmek,
- Aylık sapma toplantılarında eğitim istatistiklerini yönetime sunmak. Bu istatistikler; son ayın kuruluş içi eğitim durumu, son ayın kuruluş dışı eğitim durumu, yıllık kuruluş içi eğitim durumu toplamı, yıllık kuruluş dışı eğitim durumu toplamı, eğitim durumlarının karşılaştırılması vb.olabilir.
- Personelin eğitim bilgilerini bilgisayarda tutmak,
- Banka üst yönetim kuruluna personele ait raporlar sunmak,

Söz konusu bankada personele verilen eğitimler, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere plânlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Kurum içi eğitimler, kurum personeli tarafından verilirken, kurum dışı eğitimler ise, danışmanlık şirketlerinden yararlanılarak verilmektedir. Her iki eğitim türünde de eğitimler, genel müdürlük binası eğitim salonu veya bölge müdürlükleri eğitim salonlarında verilmektedir.

5.4.3. Türkiye Finans Katılım Bankasının Hizmet İçi Eğitimlerine İlişkin Verileri

Bu kısımda son üç yıl içerisinde verilen hizmet içi eğitimlere personel ünvanlarına göre katılanların sayısı, aldıkları eğitim konuları, kaç gün süre ve zaman zarfında eğitime tabi tutulduklarına ilişkin veriler ayrı ayrı tablo haline getirilerek sunulmaktadır.

Tablo 5.5. Bölge Müdürlerine Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Bölge Müdürü	“Insight ile İletişim” ve “Koçluk” Eğitimi	3	21
	Hedef Kitle ve Risk Kabul Kriterleri	1	3

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi toplam 11 bölge müdürü ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 4 gün süre ile 24 saatlik zaman diliminde eğitime tabi tutulmuşlardır.

Tablo 5.6. Müdürlere Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Müdür	Insight İle Etkin İletişim Eğitimi	1	7
	Öz Değerlendirme Eğitimi	1	3
	Koçluk Eğitimi	2	14

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 283 müdür ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 4 gün süre ile 24 saatlik zaman diliminde eğitim verilmiştir.

Tablo 5.7. Müdür Vekillerine Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Müdür Vekili	Banka Performans Analizi	2	12
	Türkiye Ekonomisi ve Finansal Piyasalar	2	12
	İngilizce Dil Programı	36	108

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 62 müdür vekilliği ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 40 gün süre ile 132 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülebilmektedir. Bu eğitimlerin içerisinde en kapsamlısının yabancı dil eğitimini olması, kayda değer bulunmuştur.

Tablo 5.8. II. Müdürlere Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
II.MÜDÜR	Yeni Yöneticiler İçin Liderlik	2	12
	MBA programları	9	31.5
	Windows 2008 Network Access Protection,Direct Access,VPN Reconnect (Win7)	0	0
	Şube Yönetim Simulasyonu	2	12
	Şube'de Risk Yönetimi	2	12
	Satışta Başarı	2	12
	Müşteri Temsilcilerine Yönelik İlişki ve Portföy Yönetimi	2	12
	Mali Analiz Teknikleri ve Kredilendirme Süreci	3	15.5
	Kredilerin Tahsisinden Tasfiyesine Kadarki Sürece Hukuki Yaklaşım	1	3.5
	E-Mail Arşiv Projesi Eğitimi	1	1
	Dış Ticarete UCP 600'e Göre Akreditif İşlemleri	2	12
	Bireysel Bankacılık İşlemlerinde Risk Belirlenmesi	2	12
	Bankacılıkta İleri Satış Teknikleri ve Müşteri Bağlılığı Yaratma	2	12
	İş Mükemmelliği	3	18
	İşbaşı Eğitimi	2	16
	Happy Kart, Hazine ve Toplu Konut Projeleri Eğitimi	3	21
	Implementing Windows 2008 Failover Clustering	2	12
	'İletişim Platformu Oluşturma ve Yönetme' Atölye Çalışması	1	6

Tablo 5.8'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 720 II. müdür ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 40 gün süre ile 220.5 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülebilmektedir. Bu eğitimlerin içerisinde en kapsamlısını MBA programlarının olması önemlidir.

Tablo 5.9. Müdür Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Müdür Yardımcısı	Bankacılıkta Yeni Trendler	2	12
	Bilişim Suçları Toplantısı	1	3
	'Eğitimciyiz Biz' Eğitim Programı	2	14
	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken		
	Finansal konular	2	12
	İleri Microsoft Office	2	14
	İletişim/İç Müşteri Memnuniyeti	2	14
	İngilizce(A Kuru)	42	126
	Kredi Garanti Fonu Eğitimi(Ankara Bölge Müd.)	1	7
	Yeni Bankacılık Modülü Eğitimi	3	5.5
	Risk Kontrol Matrislerinin Hazırlanması ve Uygulamaları	2	14

Tablo 5.9’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 656 müdür yardımcısı ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 59 gün süre ile 221.5 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülebilmektedir. Bu eğitimlerin içerisinde en kapsamlısı, yine müdür vekillerinde olduğu gibi yabancı dil eğitimi olmuştur.

Tablo 5.10. Pazarlama Yetkililerine Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Pazarlama Yetkilisi	Pazarlama Okulu	6	42
	Bankalarda Kaynak Maliyeti Hesaplama Yöntemleri ve Kredi Fiyatlama	2	12
	İleri Microsoft Office	2	14
	İşletmelerde Yapılan Suistimaller Eğitimi	2	14
	Risk Kontrol Matrislerinin Hazırlanması ve Uygulamaları	2	14
	Uluslararası İç Denetçilik Eğitimi (CIA)	4	28
	Üye İşyeri ve POS Yönetim Modülü Eğitimi	1	2
	Şirket Bilanço Yorumlama Teknikleri	2	12
	Müşteri Temsilcileri İçin Dış Ticaret	2	12
	Mali Tablolar ve Mali Tabloların Tahlilinde Kullanılan Teknikler	2	12

Tablo 5.10’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 847 pazarlama yetkilisi ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 25 gün süre ile 162 saatlik zaman diliminde eğitim verilmiştir.

Tablo 5.11. Uzmanlara Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Uzman	Banka Kredileri Açısından Teminat Hukuku	2	12

Tablo 5.11’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 130 uzman ünvanında görev yapmış olan personele çeşitli zamanlarda toplam 2 gün süre ile 12 saatlik zaman diliminde eğitim verilmiştir.

Tablo 5.12 Uzman Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Uzman Yardımcısı	Uzmanlık Okulu	5	35
	Mali Tahlil ve İstihbarat Eğitimi	6	42

Tablo 5.12’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 167 uzman yardımcısı ünvanında görev yapmış sahip olan personele çeşitli zamanlarda toplam 11 gün süre ile 77 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülmüştür.

Tablo 5.13. Şeflere Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
	Dış Ticaret	2	12
	Dış Ticarete Finansman		
	Yapılandırılması	2	12
	Yöneticilik Okulu	7	49
	Bankacılar İçin İcra ve İflas Hukuku	1	6
	Para Piyasaları	2	12
Şef	Kredilerde Değerlendirme ve Verimlilik	3	18
	Bankacılıkta Yeni Trendler ve Türk Bankacılığına Etkileri	2	12
	Olumlu Tutum Geliştirme	2	12
	Temel Yönetim Becerileri	2	14

Tablo 5.13’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki ele alınan söz konusu bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 790 şeflik ünvanında görev yapmış sahip olan personele çeşitli zamanlarda toplam 23 gün süre ile 147 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülmüştür.

Tablo 5.14. Şef Yardımcılarına Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Şef Yardımcısı	Dış Ticarete Kullanılan Belgeler, Alınması Gereken İzinler ve Sertifikalar	1	6
	Dış Ticarete UCP 600'e Göre Akreditif İşlemleri	2	12
	Bankacılık Kanunu	2	12
	Banka Muhasebesi	3	18
	MİM Ocean Kredi Kartları Modülü Eğitimi	1	7
	Yeni Servis ve Satış Modeli Operasyon İş Ailesi Segmentasyon Eğitimi	2	14
	Sigorta Acenteleri Teknik Personel Zorunlu Eğitimi	2	14
	Operasyonel Risk Yönetimi ve Ölçümünde Son Gelişmeler	2	12
	Kredilerin Tahsisinden Tasfiyesine Kadarki Sürece Hukuki Yaklaşım	3	18

Tablo 5.14’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 843 şef yardımcısı ünvanında görev yapmış sahip olan personele çeşitli zamanlarda toplam 18 gün süre ile 113 saatlik zaman diliminde eğitim verilmiştir.

Tablo 5.15. Müşteri Temsilcilerine Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Müşteri Temsilcisi	3.Mali Tahlil ve Kambiyo Eğitimi (Ankara Bölge Müdürlüğü)	10	70
	Avra Bilgilendirme Toplantısı	1	3
	Portföy Yönetimi ve Kredi İzleme Esasları	2	12
	Şirket Bilanço Analizleri ve Yorumlanması Eğitimi	10	70
	Pilot Şube Eğitim Programı(Kitle-Kişisel Bankacılık)	4	28

Tablo 5.15’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 895 müşteri temsilcisi ünvanında görev yapmış sahip olan personele çeşitli zamanlarda toplam 27 gün süre ile 183 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülebilmektedir. Bu eğitimler içerisinde en yoğun eğitim “şirket bilanço analizleri ve yorumlanması eğitimi” olduğu görülebilir. Bunun nedeninin ise, katılım bankalarının genellikle hedef kitlelerini ticari işletmeleri seçmelerinden dolayı olabilir.

Tablo 5.16. Memurlara Verilen Eğitim ve Kapsamı

ÜNVANI	EĞİTİM KONUSU	GÜN	SAAT
Memur	7.Dönem Bankacılık Okulu(1.Grup)	11	77
	74.Oryantasyon	11	77
	Banka Sektöründe Müşteri İlişkileri	1	6
	Bankacılar İçin Ticaret Hukuku	3	18
	Evrakta Sahtecilik	1	7
	Müşteri Odaklı İletişim Eğitimi	1	7
	Temel Hukuk	2	12
	Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesi		
	Mevzuatı Eğitimi	1	2.5
	Excel 2007'ye Giriş Eğitimi	2	14
	Kurumsal İletişim	1	6
	Faizsiz Bankacılık İlkeleri	1	7
	Satın Alma Teknikleri	2	12
	Türkiye'de Katılım Bankacılığı	1	6
	Dış İşlemler Operasyon Süreci	5	40

Tablo 5.16’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki bankada, son üç yıllık zaman zarfında toplam 1.344 memur ünvanında görev yapmış sahip olan personele çeşitli zamanlarda toplam 43 gün süre ile 291.5 saatlik zaman diliminde eğitim verildiği görülebilmektedir. Bu eğitimler içerisinde en yoğun eğitim “şirket bilanço analizleri ve yorumlanması eğitimi” olduğu görülebilir. Bunun nedeninin ise, katılım bankalarının genellikle hedef kitlelerini ticari işletmeleri seçmelerinden dolayı olabilir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa, sırası ile en fazla memur, müşteri temsilcisi, pazarlama yetkilisi, şef yardımcısı ve son olarak da şef ünvanına sahip olanlara eğitim verildiği söylenebilir. Ayrıca en az eğitime tabi tutulan personelin bölge müdürü ünvanına sahip olanlar olduğu belirtilebilir. Verilen eğitimlerin içeriği dikkate alındığında, unvan derecesi azaldıkça daha çok teknik konulara ağırlık verildiğini söylemek mümkündür. Son üç yıllık zaman zarfında toplam 294 gün, 1586.5 saatlik eğitim hizmeti verilmiştir.

5.4.4. Türkiye Finans Katılım Bankası’nın Hizmet İçi Eğitim Türleri

Türkiye Finans Katılım Bankası’nda çalışan personele ilişkin genel ihtiyaçları da dikkate alarak verilen hizmet içi eğitimleri; “Teknik Eğitimler” ve “Kişisel Gelişim Eğitimleri” ve Kanuna göre “Zorunlu Eğitimler” başlıkları altında gerçekleştirilmektedir.

“Teknik eğitimler” kapsamında “Terfi Eğitimleri” (Bankacılık Okulu Eğitimleri; Pazarlama Okulu Eğitimleri; Uzmanlık Okulu Eğitimleri; Yöneticilik Okulu Eğitimleri) konularına yönelik programlar gerçekleştirilmektedir. Terfi eğitimleri 6 aylık periodlar halinde verilmektedir. Bunlara ilave olarak mali tahlil, hedef kitle vb. teknik eğitimlerde ihtiyaca binaen verilebilmektedir.

“Kişisel gelişim eğitimleri” kapsamında ise daha çok yöneticilere, kariyer gelişimlerini tamamlamaları ve yöneticilik vazifelerinde daha başarılı olabilmeleri için verilmektedir. Bu eğitimler çerçevesinde MBA programı; İngilizce eğitimleri; koçluk gibi çeşitli konulara ağırlık verilmektedir.

Son olarak “Zorunlu eğitimler” kapsamında kanunun zorunlu kıldığı eğitimler verilmektedir. Bu çerçevede bilgi güvenliği, etik kurallar, ilk yardım, suç gelirlerinin aklanması vb. konulara ağırlık verildiği görülebilmektedir.

Bunların dışında Türkiye Finans Katılım Bankası İnsan Kaynakları Eğitim Müdürü ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, söz konusu bankada ilk işe başlayan personele ve özellikle de gişe personeline 2 haftalık Oryantasyon eğitimi verildiği belirlenmiştir.

5.4.5. Türkiye Finans Katılım Bankası’nın Hizmet İçi Eğitim Değerlemesi

Türkiye Finans Katılım Bankası’nda verilen hizmet içi eğitim değerlendirmesi faaliyetleri; eğitim öncesi, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında olmak üzere üç farklı zamanda yapılmaktadır.

Eğitim değerlendirmesi; tez çalışmamızın sonunda ekler kısmında yer verilen ve matbu hale getirilmiş “Eğitim Değerlendirme Formu” ile insan kaynakları eğitim müdürü ve eğitimi veren uzman kişilerle birlikte gerçekleştirmektedirler.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda örgütler artık çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır. Bunun yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

İşletmeler hizmet içi eğitim uygulamaları için çok çeşitli maliyetlere katlanmaktadırlar. Bu maliyetler eğitim uzmanlarına ödenen ücret, iş görenin yaptığı harcamalar, eğitimde kullanılan araç gereçlerin masrafları, yüksek teknolojik yatırımlar, eğitimde geçen süre boyunca üretimde iş gücü kaybı nedeniyle kaynaklanan maliyetler, eğitim program geliştirme maliyetleri, eğitim birimi personel maliyetleri vb. olarak sıralanabilir. Yapılan tüm bu harcamaların işletmelere karlılık, müşteri memnuniyeti gibi alanlarda geri dönmesi şarttır. İşte bu geri dönüşün hangi oranda sağlanabildiğini görmenin yolu eğitim etkinliğinin değerlendirilmesidir.

Araştırmanın uygulama boyutunda Türkiye Finans katılım Bankası'nda hizmet içi eğitimin faaliyetleri incelenmiştir. Eğitim ihtiyaç analizleri, eğitim programlarının hazırlanması ve eğitimin gerçekleştirilmesi konularında, işletmenin tüm faaliyetlerini titizlikle kayıt altına aldığı ve tüm uygulamaları sistematik ve bilimsel yöntemlerle gerçekleştirdiği görülmüştür. Şüphesiz bu durumda işletmede ayrı bir eğitim biriminin bulunması ve birimi yöneten personelin yaptığı işe uygun yetkinlikte olmasının payı büyüktür.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin çoğunluğu şube müdürlükleri nezdinde çalışmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında şube sayısının bölge müdürlükleri ve genel müdürlük sayısından fazla olmasının etkisi vardır.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin çoğunluğu genç yaş grubuna yığılma göstermektedir. Genç yaş grubunun fazla olması değişim ve eğitime daha açık personele sahip olma yönünde bir avantaj sağlayabilecektir. Bu düşüncenin de, yüz yüze görüşme yapılan insan kaynakları eğitim müdürü tarafından da desteklendiğini belirtmek mümkündür.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin çoğunluğu lisans derecesinde eğitime sahiptir.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personelin çoğunluğu erkek personelden oluşmaktadır.

- Hizmet içi eğitimler, kurum içerisinde oluşturulan İnsan kaynakları eğitim Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda çalışan personele ilişkin genel ihtiyaçları da dikkate alarak verilen hizmet içi eğitimler "Teknik Eğitimler", "Kişisel Gelişim Eğitimleri" ve Kanuna göre "Zorunlu Eğitimler" başlıkları altında toplanmaktadır.

- Hizmet içi eğitimler işe yeni başlayan personele ve özellikle de gişe personeline iki haftalık Oryantasyon eğitimi verilerek başlatılmaktadır. Daha sonra işbaşında eğitimlerle işe başlamış olan personelin sürekli eğitim ihtiyacı giderilmektedir.

- Türkiye Finans Katılım Bankası'nda verilen hizmet içi eğitim değerlendirmesi faaliyetleri eğitim öncesi, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında olmak üzere üç farklı zamanda yapılmaktadır.

- Teknik eğitimlere ilave olarak mali tahlil, hedef kitle vb. teknik eğitimlerde ihtiyaca göre verilebilmektedir.

- Sırası ile en fazla memur, müşteri temsilcisi, pazarlama yetkilisi, şef yardımcısı ve son olarak da şef ünvanına sahip olanlara hizmet içi eğitim verilmiştir.

- En az eğitime tabi tutulan personel, bölge müdürü ünvanına sahip olan personeldir.

- Personelin ünvan derecesi azaldıkça, daha çok teknik konularda hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır.

- Son üç yıllık zaman zarfında toplam 294 gün, 1586.5 saatlik eğitim hizmeti verilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında sıralanabilecek öneriler ise aşağıdaki gibidir.

1. Hizmet içi eğitimler sistematik olarak yapılmalıdır.

2. Çalışan personel seçiminde yeniliklere açık, öğrenmeye istekli kişiler tercih edilmelidir.

3. Hizmet içi eğitimler kendi alanlarında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.

4. Sadece kurumun belirlediği eğitim programları değil çalışan personelin de istek ve beklenti de dikkate alınarak eğitim programları plânlaması yapılmalıdır.

5. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapılması ve ihtiyacı olan personele imkânlar tanınması önemli bir unsurdur. Fakat yapılan eğitimler sonucunda sağlıklı bir yarar sağlanabilmesi için hizmet içi eğitim değerlendirmelerinin de uzman kişiler tarafından yapılması ve daha sonraki eğitim programlarına ışık tutması gerekmektedir.

6. Kurumlar hizmet içi eğitimi bir zorunluluk olarak görmemeli, personelin ve kurumun daha verimli hale gelebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken bir etkinlik olarak değerlendirebilmelidirler.

Özet olarak hizmet içi eğitimlerin, kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için personele sunulmuş önemli bir imkân olduğu unutulmamalıdır. Memur olarak başlayan bir personel almış olduğu hizmet içi eğitimlerle üst düzey yönetici olma fırsatı yakalayabilecektir. Bankalarda verilen hizmet içi eğitimlerin temel amacının, personelin yeniliklere uyum sağlayarak, kendini geliştirme imkânına kavuşturulması olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yapılan her yatırımın geri dönüşünün değerlendirildiği gibi, bu tür kurumlarda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin de geri dönüşleri yönetimce izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu tür çalışmaların sistematik olarak sürdürülmesi göz ardı edilmemesi gereken bir olgu olarak görülebilmelidir.

Bu çalışmanın genelde bankacılık sektöründeki hizmet içi eğitime, özelde ise katılım bankalarının hizmet içi eğitim uygulamalarına bir nebze de olsa yararlı bilgiler sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ancak ulaşılan sonuçların sektörün tamamına yaygınlaştırılmasının ancak daha kapsamlı bir araştırma sonucunda sağlanabileceği olgusu bu çalışmanın temel kısıtı olacağı kabul edilmelidir.

KAYNAKLAR

- AÇIKGÖZ, K., 2003. Etkili Öğrenme ve Öğretme, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir.
- AKATAY, A. ve YELKİKALAN, 2007, Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- AKGÜÇ, Ö., 1975. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler, TBB Yayın No: 47
- AKGÜÇ, Ö., 1989. Batı Avrupa Ülkelerinde Bankacılığın Denetim ve Gözetimi, İSO Araştırma Dairesi, Yayın No:10.
- AKSAN, Z., 1986. "Yönetim Geliştirme", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1.
- Aksiyon, 2009; <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/detaylar.do?load=detay&link=3851>, 22.12.2009
- AKYÜZ, Y., 1999. Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999'a, Alfa Yayınları, İstanbul
- ALDEMİR, C., ATAOL A., BUDAK G., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALKAN, C., 1973, "Mesleki ve Teknik Öğretimde Okul Yöneticisi Eğitim Görevlileri ve Diğer Personelin Hizmet-içi ve Örgün Eğitim Sorunları" *"Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri"*, Ankara MPM Yayını, Ankara.
- ALTUĞ, O., 1996. Banka İşlemleri ve Muhasebesi, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- ARABACI, N., 2007. "Katılım Bankalarının Türkiye'de Bankacılık Sektöründeki Yeri,
- ARGON, T., ALTAY E., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- ARMSTRONG, H. W., TAYLOR, J. ve WILLAMSON, J., "Regional Policy", (in) The Economics of European Union: Policy and Analysis, Oxford University Pres, London (England).
- ARSLAN, R., HOTAMIŞLI, M., 2007, Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:14 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- ARTUN, T., 1980. İşlev, Gelişim, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- AVERY, R. ve BERGER, A. N., 1991, "Risk-Based Capital and Deposit Insurance Reform" Journal of Banking and Finance, Vol.15, s.847-874.
- AYTEKİN, H., 2000, 1945-1960 Dönemi Özel Sektör Bankacılığının Yükselişi, Uzman Gözüyle Bankacılık, Yıl: 7, Sayı: 30, Şubat.
- BABADOĞAN, C ve SELVİ, K., 1990. Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Ekspert Kursu İzleme Değerlendirmesi Araştırması, Ankara s. 44
- BADEMCI, G., 2003, "Kırıkkale Üniversitesi Hastanesinde Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu", Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi, Sayı:11, s.28.
- BAKAN, S., 2001, Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi, İktisat Dergisi, Sayı: 417, Eylül.
- Banks, Prentice Hall, New Jersey.
- BAŞARAN, İ. E., 1987 Eğitime Giriş, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara
- BAŞARAN, İ.E., 1966. 8952 İlk ve Orta Dereceli Okul Öğretmeninin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Araştırması. Ed: Aytaş, H., Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- BDDK, 2009: 13
- BİNGÖL, D., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, s.421
- BOYSAN, M., 1973, Banka ve Banka Muhasebesi, Elif Matbaası, 1973.

- BUDAK, G., 2008. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 5 s.20
- BURSALIOĞLU, Z. ve TAYMAZ, H. 1980, Türkiye’de Endüstriyel Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu, SEGEM Yayını, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Z., 1978, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- BÜYÜKKARAGÖZ, S., ÇİVİ C., 1996. Genel Öğretim Metotları, Öz Eğitim Yayınları, İstanbul.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUKÇUBAŞI, Ş., 1995. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, D., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara s.303
- CROSSE, H., HEMPEL, G., 1973. Management Policies For Commercial
- ÇEVİKBAS, R., 2002. Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması, Nobel Yayın, Ankara.
- ÇİFTÇİ, E., 2008, Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRALP, S., 1999, Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler: 2000 Yılına İlişkin Ekonomi Politikaları ve Bunların Mali Piyasalar Üzerine Etkileri, İMKB Dergisi, Sayı: 12, Ekim-Kasım-Aralık.
- DİKEL, M., 1964. Banka, Banka Muameleleri, Banka Muhasebesi, Ankara.
- DUYGULU, E., 2004 Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü, İşgüçdergisi, Cilt:6, Sayı:1, Sıra:2, No:181. <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=181&cilt=6&sayi=1&yil=2004>
- ELİTAŞ, C., ÖZDEMİR Y., 2006, Bankalarda İç Kontrol Sistemi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 143-154.
- ERDEM, R., 1999 “Eğitim Programları Ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi”. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, Sayı:4, Nisan-Mayıs, s.31
- ERLAÇIN, Ş. F., 1972. Banka İşletmeciliği ve Banka Politikası, İzmir.
- EYUPGİLLER, S., 1994. Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yay. Ankara.
- FERMAN, C., 1987. Banka İşletmeciliği; Yayımlanmamış Ders Notları; İ.Ü.İ.F.
- FINDIKÇI, İ., 1994. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- FREIXAS, X., ROCHET, J. C., 1998. Microeconomics of Banking. 2nd edition. MIT-Press, Cambridge
- GEYLAN, R., 1994. Personel Yönetimi, AU Yay, Eskişehir.
- GÖKALP, F., 2005. Türkiye’deki Bankaların Performanslarının Temel Bileşenler Yaklaşımı ile Karşılaştırmalı Analizi, VII. Ulusal Ekonomi ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul.
- GÜL, H., 2006, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, No:3, İzmir.
- HESAPÇIOĞLU, M., 1994. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- İPÇİ, M., KARAN, M. B., 2001. “21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkıları”, Asomedyat. İşleyişi ve Performans Analizi”, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi

- KARTOĞLU, S., 2007, İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.
- KAYNAK, T., 1996. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul. 250 s.
- KEYDER, N., 2001, Türkiye’de 2000-2001 Krizleri ve İstikrar Programları, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı: 183, Haziran.
- KOCABAŞOĞLU, U., vd., 2001. Türkiye İş Bankası Tarihi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Acar Matbaası, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2001. İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KURT, İ., 1983. Bankacılık Sistemlerinin Yapısal Özellikleri, Bankacılık Kesiminin Türkiye Ekonomisine Etkisi, Seminer, İTO Yayın No: 1984-16.
- KÜÇÜKAHMET, L., 1992. Hizmet İçi Eğitim Teori ve Uygulamaları, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası, Ankara.
- ÖÇAL, T., ÇOLAK, Ö. F. ve TOGAY, S., 1997. Selahattin Togay ve Kadir Eser. Para Banka Teori ve Politika, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖFKB (Özel Finans Kurumları Birliği), 2003.
- ÖFKB, 2009; www.ofkbir.org.tr/RaporlarArastirmalar.asp, 12.02.2009.
- ÖRÜCÜ, E., TOPALOĞLU, C., ÖNGÖREN, B., 2003. “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları”, Celal Bayar Üniversitesi İİ.B.F. Dergisi, C:9, Sayı:1-2, s.95.
- ÖZÇELİK, O., 1996. Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açık Öğretim Yayınları No:537, Eskişehir: 1996 s.126,127.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, K. A. ve YALÇIN, A., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, s.421
- ÖZGÜN, K. ve ERSAN, A., 1967, Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri, Başbakanlık Personel Dairesi Yayını, Ankara.
- ÖZKAN, H. H., 2006. “Popüler Kültür ve Eğitim”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C:14 No:1, s.29.
- ÖZTİN, A., 1992. Finansal Küreselleşme ve Türk Bankacılık Krizleri Üzerine Etkisi, Formül Matbaası, 1982.
- ÖZYÜREK, L. 1981. Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- PALMER, M., KENETTH, T. W., 1993. İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahin, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PARASIZ, İ., 1998. Türkiye Ekonomisi, 1923’ten Günümüze İktisat ve İstikrar Politikaları, 1. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- PARASIZ, İ., 2000/1. Modern Bankacılık Teori ve Uygulama, İstanbul.
- PARASIZ, İ., 2000/2. Para Banka ve Finansal Piyasalar, 7. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- PARLAYAN, M.A., 2004. “İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimi ve Kahramanmaraş’taki Özel Sektör Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 8, ss.103-127.
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997. Personel Yönetimi, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- SAKAOĞULLARI, İ., 2008, Hizmet İçi Eğitimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce.
- SAKAR, H., 2000. Genel Bankacılık Bilgileri, 1.Baskı, Strata Yayıncılık, Yayın No:4, İstanbul.
- SARDAŞ, G.S., 1995, Türk Banka Sektöründe Teknolojik Gelişmeler ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa.
- SAYILGAN, Ş., 1999. Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri, Finans Dünyası, Sayı: 117.
- SCHWARZ, B., 1970, "A Prospective Wiew of Permanent Education", Report 1, Council Europe, Strasbourg.
- SEVİLENGÜL, O., 1997. Banka Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- SHEA, G.F., 1981. The New Epoye: Developing a Productive Human Resource, Addison-Wesky, Massachosetts.
- Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eskişehir.
- ŞAHİN, H., 2000. Türkiye Ekonomisi, (Tarihsel Gelişimi-Bugünkü Durumu), Ezgi Kitabevi Yayınları, 6. Baskı, Bursa.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ÖGE, S., 2007. Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara. s.417
- TAKAN, M., 2001. Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim, Nobel Yayınları, İstanbul.
- TARLAN, S., 1986. Tarihte Bankacılık, Ankara: Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayını, Yayın No: 281. Ankara.
- TAŞKIN, E., 1994. İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul.
- TAYLOR, N., 1966, Selecting ant Training The Training Officier, nstitute of Personel Management, London (England).
- TAYMAZ, H., 1997. Hizmet içi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler, Ankara, s. 211
- TBB, 2002, Bankalarımız 2001, TBB Yayınları, İstanbul.
- TBB, 2008. 50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi 1958-2007, TBB Yayınları, İstanbul
- TBB, 2009. Bankalarımız 2008, TBB Yayınları, İstanbul
- TDK (Türk Dil Kurumu) Sözlüğü, 1974.
- TEZCAN, M., 1992. Eğitim Sosyolojisi, Zirve Ofset,Ankara.
- TINAZ, P., 2000. Etkili Öğrenme, MESS Yayını, No:334, İstanbul.
- TKBB (Türkiye Kalkınma Bankaları Birliği) Bültenleri, 2009.
- TKBB, 2005, Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık “Türkiye’de Özel Finans Kurumları”, TKBB Yayınları, İstanbul.
- TURGUT, M.F., 1997, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotlar, Sadam Matbaacılık, Ankara.
- UĞANCI, H., 1982. Para ve Banka, Önder Matbaası, Ankara.
- ÜZGÜL, A., 2006, Sağlık Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- VARIŞ, F., 1978; Eğitim Bilimine Giriş, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, s.35-36.
- VELİOĞLU , P., 1982.Hemşirelikte Yönetim, Meteksan Yayınları, Ankara.

- YALIM, E., 2005. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul s. 450.
- YARDIMCI, N., 2006, Bankacılık Sektöründe Etkinlik Analizi: Türk Bankacılık Sektörü ve Avrupa Birliği'ne Üye Bazı Ülkelerin Bankacılık Sektörlerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi, İktisat Teorisi ve Tarihi Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- YAZICI, Z., (2000), 1900-1923 Dönemi: Osmanlı'dan Cumhuriyet'e, Uzman Gözüyle Bankacılık, Yıl: 7, Sayı: 30.
- YILDIRIM, N., 1993. Avrupa Yatırım Bankasının Kredi Politikası ve İlkeleri, İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:2, Sayı: 8.
- YÜKSEL, A. S., YÜKSEL, A. ve YÜKSEL, Ü., 2002. Banka Yönetimi El Kitabı,, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZARAKOLU, A., 1989. Para ve Kredi Bilgisi. Ankara.
- www.ofkbir.org.tr/RaporlarArastirmalar.asp, 16.12.2009
- www.tkbb.com.tr, 11.09.2009

EKLER

EK: EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Eğitim Adı:	Eğitim Tarihi:
Eğitimi Veren(ler):	Eğitim Yeri:

Değerlendirmeniz; Kesinlikle Katılıyorum ise 5, Katılıyorum ise 4, Emin Değilim ise 3, Katılmıyorum ise 2, Kesinlikle Katılmıyorum ise 1 no'lu kutuyu işaretleyiniz.

1. EĞİTİM	5	4	3	2	1	Düşünceler
a) Eğitim içeriği amaçlara uygundu						
b) Eğitim dokümanları uygundu						
c) Uygulamalar öğrenmem için uygundu						
d) Görsel araçlar öğrenmeme yardımcı oldu						
e) İşime katkıda bulunacaktır.						
f) Eğitim süresi yeterliydi						

2. EĞİTİMEN	5	4	3	2	1	Düşünceler
a) Katılımı teşvik etti						
b) Tüm sorularımı cevapladı						
c) Sunuş standardı yüksekti						
d) İyi iletişim kurdu						
e) Konuya hakimiyeti yüksekti						
f) Eğitim süresini etkin kullandı						

3. EĞİTİM ORGANİZASYONU	5	4	3	2	1	Düşünceler
a) Fiziksel ortam uygundu						
b) Organizasyon iyiydi						3, 2 veya 1'i işaretlerseniz nedenini belirtiniz.

Eğitimin en faydalı bölümleri:
Eğitimde yanlış gidenler:
Yorumlarınız ve önerileriniz:

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Özkan DOĞAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş / 25.01.1983

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İİBF. İşletme Bölümü (2003)
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı (2007)
Doktora Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller :İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Türkiye Finans Katılım Bankası (2007)

İletişim

E-Posta Adresi : oz_dogan@msn.com
Tel. : 0544 764 0995
Tarih : 08.01.2010