

19176

**İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ
SAPTANMASI VE BİR UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mahmut Arslan

**Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

**Ankara
Aralık, 1991**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Halil Çen

Üye Prof. Dr. Hikmet Timur (DANIŞMAN)

Üye Doç. Dr. Hasan Jener Ayhan

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.1.4.1.1./1992

Prof. Dr. Süleyman YILDIZ
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılmasında, yapıcı eleştirileriyle beni yönlendiren Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyeleri, değerli hocalarım Prof.Dr. Hikmet Timur, Prof.Dr. Halil Can ve Doç.Dr. Doğan Yaşar Ayhan'a çalışmam sırasında her türlü yardım ve desteklerini gördüğüm, araştırma görevlisi arkadaşlarım Mustafa Kılıç, Semra Arıkan ve Öznur Aşan'a ve aileme derin teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmanın konusu, işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, işletme kaynaklarının etkin kullanımı açısından önemli faydalar sağlar. Bir işletmede hizmet içi eğitim ihtiyacından söz edebilmek için, çalışanın yaptığı işte gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlarda eksiklik veya bozukluğun olması gerekir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit ederken bir dizi araştırma yapılır. Bu araştırmalara ihtiyaç analizi de denir. İhtiyaç analizleri yapılırken bilgi almak için çeşitli kaynaklara başvurulur. İhtiyaç analizlerinin yapılması işletmedeki eğitim biriminin görevidir. Bu çalışmalar, eğitim birimi görevlileri ile diğer birimlerdeki yönetici ve nezaretçilerin işbirliği ile yapılmalıdır.

İşletmedeki bir takım sorunların varlığı, hizmet içi eğitim ihtiyaçları için önemli ipuçları verir. Bu sorunlar, düşük verimlilik, yüksek işgücü

devir oranı ve yönetimin kontrol işlevince belirlenen sorunlardır.

İşletme daha önce yapılmış olan iş analizleri, hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmede bir bilgi kaynağı olarak kullanılır. Özellikle hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını içerecek şekilde hazırlanan iş analizi formları, bu amaca daha iyi hizmet eder.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit ederken yararlanılan kaynaklardan biri de personel başarı değerlendirmesinden gelen bilgilerdir. Personel başarı değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine uygunluğunu araştırır. Bu değerlendirmenin amaçlarından biri de personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektir.

Hizmet içi eğitim konusunda yapılacak ihtiyaç analizlerinde yönetici ve işgörenlerin görüş ve tahminleri önemli bir yer tutar. Bunun için çeşitli görüşme tekniklerinden yararlanılabilir. Hizmet içi eğitim konusunda yapılan tahminler ise yönetimin planlama fonksiyonu içindedir.

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde yapılan incelemelerde yöneticilerin yukarıda açıklanan ilkeleri benimsediği görülmüştür. Ancak uygulamada sistematik bir ihtiyaç analizi yapılmamaktadır.

SUMMARY

Training is the organised procedure by which people learn knowledge and skill for definite purpose. The aim of this study is to determine training need of personnel within an organization. Training, based on training needs, plays an important part in determining the effectiveness and efficiency of the organization.

In addition to introduction and result this study is consist of three main parts. First part is about to aim, objective and benefit of training. Second part deals with technique or method of determining training needs. Third part is about the analysis and evaluation of training need techniques uses in Türkiye Halk Bankası.

There are several specific studies in order to determine the training needs. All of these are called need analysis. The need analysis is made by the training and development departments in an organization. Training officers gather information for determining training needs. The information is obtained from four main sources which are: "organizational problems" "job analyses" "performance appraisal" and "ideas of managers and other personnel"

Some organizational problems, such as low productivity, high cost, poor material control, excessive violation of rules of conduct, excessive absenteeism, drop in production and high employee turnover indicate training needs.

The information gathered through job analysis can also be used for writing job description and job specification. Job specification indicates necessary skills required in a person to handle the job properly. Those requires skill can also be gained through training.

Performance appraisal is another source of information for determining the training needs. It measures the fitness of employees for job requirements. Lack in fitness can only be eliminated through training.

The fourth and final source for determining training needs of an organization is the ideas and thoughts of managers and other personnel. These ideas and thoughts can be gathered through interview and questionnaires.

Analysis of training need techniques used in Türkiye Halk Bankası indicates that they don't use any of the above mentioned need analysis method in determining their training needs.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar VE ÇİZİMLER ÇİZELGESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI, ANLAMI, YARARLARI
VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. Genel Anlamda Eğitim Kavramı ve Eğitim Felsefesi.....	6
1.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Önemi.....	10
1.3. Sistem Yaklaşımı Işığında Hizmet İçi Eğitim.....	13
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaç, Yarar ve İlkeleri.....	16
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınıflandırılması....	18
1.5.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim.....	18
1.5.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	24
1.5.3. Kademelere Göre Hizmet İçi Eğitim.	25

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARINI SAPTAMA YÖNTEMLERİ

2.1. Örgüt Sorunlarından Yararlanma Yöntemi...	33
2.1.1. Düşük Verimlilik.....	33
2.1.2. Yönetimin Kontrol İşlevini Yerine Getirirken Elde Ettiği Diğer Bilgilerden Yararlanma Yöntemi ...	37

Sayfa no

2.2. İş Analizlerinden Yararlanma Yöntemi	39
2.2.1. İş Analizi Yapılırken İzlenmesi	
Gereken İlkeler.....	41
2.2.2. İş Analizinin Aşamaları.....	43
2.2.3. İş Analizlerinin Yapılmasında	
Kullanılan Yöntemler.....	45
2.2.3.1. Görüşme.....	46
2.2.3.2. Anket	52
2.2.3.3. Gözlem	55
2.2.3.4. Yazılı Belgelerin	
İncelenmesi	57
2.3. Personel Başarı Değerlendirme Sonuçları- dan Yararlanma Yöntemi	59
2.3.1. Personel Başarı Değerlendirmesinin Amaçları ve Kapsamı.....	60
2.3.2. Personel Başarı Değerlendirmesinin Kimin Tarafından Yapılacağına Belirlenmesi Seçimi.....	62
2.3.2.1. İlk Düzey Yöneticilerinin Değerlendirmesi.....	62
2.3.2.2. Grup Tarafından Yapılan Değerlendirme	63
2.3.2.3. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	64
2.3.2.4. İş Arkadaşlarınca Değerlendirme	64
2.3.2.5. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	65

Sayfa no

2.3.3. Bir Geribildirim Olarak Personel Başarı Değerlendirmesi	65
2.4. Yönetici ve İşgörenlerin Görüş ve Düşüncelerinden Yararlanma Yöntemi	69
2.4.1.Yönetici ve İşgörenlerden Görüş Alma	69
2.4.2.Yönetici ve İşgörenlerin Düşünceleri	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BİR UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
3.1. İncelenen Kurumun Tanıtımı	80
3.2. Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde Yapılan Eğitim Faaliyetleri.....	82
3.3. Yöntem ve Amaç	83
3.4. Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması Sistemi.	85
3.5. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması Konusunda Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde Kullanılan Yöntemin Değerlendirilmesi....	86
3.6. Uygulamanın Değerlendirilmesi	92
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	95
EK I : İş Tanımları İçin Anket Formu	100
EK II: Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşme Soruları.....	105

TABLO VE ÇİZİMLER ÇİZELGESİ

	Sayfa no
ŞEKİL 1.1. : Eğitim Süreci	10
ŞEKİL 1.2. : Hizmet İçi Eğitim Süreci	15
ŞEKİL 1.3. : Öğrenci İzleme Kartı	23
ŞEKİL 2.1. : Hizmet İçi Eğitim Aşamaları	30
ŞEKİL 5.1. : Hizmet İçi Eğitim İçin Eş Maliyet Doğrusu	75
ŞEKİL 5.2. : Eş Maliyet Doğrusunun Paralel Hareketi	76
ŞEKİL 5.3. : Eş Maliyet Doğrusunun X Ekseninde Tek Yönlü Hareketi	77
ŞEKİL 5.4. : Eş Maliyet Doğrusunun Y Ekseninde Tek Yönlü Hareketi	78

GİRİŞ

İşletmeler, esas olarak kâr amacı üzerine kurulu olan örgütlerdir. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için de en az maliyetle en çok kazancı elde etmeye çalışırlar. Kıt kaynakların etkin tahsisi, makro ekonomik açıdan gerekli olduğu gibi işletmeler için de bir gerekliliktir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, işletmeler için bir maliyet unsurudur. Bu maliyet unsurunun gereğinden fazla artması işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması, hizmet içi eğitimin doğru kişilere, doğru bir biçimde verilmesini sağlayacağından ötürü, işletme kaynaklarının etkili kullanılmasına olumlu katkılar getirecektir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda dört yöntem önerilmektedir. Bu yöntemler,

- Örgüt sorunlarından yararlanma yöntemi
- İş analizlerinden yararlanma yöntemi
- Personel başarı değerlendirmesi sonuçlarından yararlanma yöntemi

- Yönetici ve işgörenlerin görüş ve düşüncelerinden yararlanma yöntemidir

sözü edilen yöntemler, birbirine alternatif değil birbirini tamamlayıcı yöntemlerdir. Bunların birlikte kullanılması ihtiyaç analizi olarak adlandırılmıştır. Ortaya konan bu hipotez, Türkiye Halk Bankasındaki uygulama ile karşılaştırılmış ve farklılıklar gösterilmiştir.

- Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda bir model oluşturmak ve Türkiye Halk Bankası örneğini, oluşturulan bu modelin ışığı altında değerlendirmeye tabi tutmaktır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları doğrultusunda yapılan bir hizmet içi eğitim, işletme verimliliğini büyük ölçüde artırır. Bu nedenle işletme kaynaklarının etkili kullanımı açısından hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve bu yönde eğitim vermek bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamak, yönetimin planlama işleviyle ilişkilidir. Amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir. Hizmet içi eğitim

faaliyetleri de kendi içinde bir planlama aşaması ile başlar. Her planlama sürecinde olduğu gibi burada da mevcut durumun değerlendirilmesi verilerin toplanması ve sınıflandırılması söz konusudur. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması, hizmet içi eğitim konusunda yapılacak planlamanın temelini oluşturur.

Bu çalışmada hizmet içi eğitim ihtiyacı doğrultusunda yapılacak bir hizmet içi eğitimin, gerek işletmelerin verimliliğini artırmada, gerekse kıt kaynakların etkin kullanımında önemi vurgulanacaktır.

- Çalışmanın Kapsamı

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları bazı durumlarda açıkça ortadadır ve bunlar için bir araştırma yapmaya gerek yoktur. Örneğin işe yeni eleman alımı, işletmeye yeni teknoloji alımı, terfi ve diğer yeniliklerin ortaya çıkması durumlarında hizmet içi eğitim ihtiyacı açıkça kendini gösterir. Bu nedenle yukarıda sıralanan durumların gerektirdiği hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Oysa bazı örgütsel ve performans sorunlarının ortaya çıkması durumlarında hizmet içi eğitime ihtiyaç olup olmadığı ancak sistematik araştırmalar sonucu saptanabilir. İşte çalışmanın kapsamını bu gibi durumlarda hizmet içi eğitime gerek olup olmadığının saptanması oluşturmaktadır. Bu amaçla aşağıda sıralanan dört kaynaktan yararlanılmaktadır.

Bunlar sırasıyla:

- Örgütsel sorunlardan gelen bilgiler
- İş analizlerinden gelen bilgiler
- Personel başarı değerlendirmeden gelen bilgiler
- Yönetici ve işgörenlerden sağlanan bilgilerdir.

Çalışma, giriş ve sonuca ilaveten üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde hizmet içi eğitimin tanımı, anlamı, yararları ve sınıflandırılması üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel sorunlardan, iş analizlerinden, personel başarı değerlendirmesinden ve yönetici ve işgörenlerden sağlanan bilgilerin ışığı altında hizmet içi eğitim ihtiyaçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda ileri sürülen ve ikinci bölümde dört başlık altında incelenen kriterlerin (yöntemlerin) ışığı altında Türkiye Halk Bankası örneği, bir uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir.

- Çalışmanın Yöntemi

Tezin teorik çerçevesinin oluşturulmasında yerli ve yabancı literatürden önemli ölçüde yararlanılmış, özellikle son gelişmeler aktarılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan teorik çerçevenin örnek uygulaması, Türkiye Halk Bankasında yapılmıştır. Diğer bir anlatımla Türkiye Halk Bankası uygulaması, oluşturulan teorik modelin ışığı altında değerlendirilmiştir. Türkiye Halk Bankası uygulamalarının bütün ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan soru formu örneği Ek II'de sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI, ANLAMI, YARARLARI VE SINIFLANDIRILMASI

Hizmet içi eğitim konusunu incelemeyden önce, genel olarak eğitim kavramı üzerinde durmak gerekir. Çünkü hizmet içi eğitimi, geniş anlamdaki eğitim kavramı ve onun sorunlarından bağımsız düşünmek mümkün değildir. İnsanı diğer yaratıklardan ayırt eden en önemli özelliklerinden biri de, insanın bilgi ve deneyimlerini bir sonraki kuşağa aktarabilme yeteneğidir. Edinilmiş tecrübeler, kuşaklar boyu aktarılarak günümüzün bilgi ve teknoloji birikimini oluşturmuştur.

1.1. Genel Anlamda Eğitim Kavramı ve Eğitim Felsefesi

Eğitim ilk çağlardan bu yana üzerinde tartışılan bir konudur. Eski Yunan filozoflarından Platon (1988) Devlet adlı ünlü eserinde, idealindeki devlet yapısını ortaya koyarken eğitime de değinir. O'na göre yöneticiler için en büyük ve tek başına her şeye yeten kural, eğitim ve öğretimdir. Kusursuz bir eğitim ve öğretimden değerli varlıklar çıkar.

Kişide öğrenme gücü mevcuttur. Eğitim, bu gücün olumlu yönde kullanımını sağlar. Platon, konuyu şu şekilde açıklamaktadır:

Her ruhta bir öğrenme ve bu işe yarayan bir organ vardır. Eğitim ruhun bu gücünü iyiden yana çevirme ve bunun için en kolay en şaşmaz yolu bulma sanatıdır. Yoksa ruha görme gücünü vermek değildir. Çünkü güç onda kendiliğinden vardır, ama kötü yöne çevriktir. Bakılmayacak yana bakmaktadır. Eğitim onu yalnız iyi yana yöneltir (Platon 1988:203).

Platon'un eğitim yöntemi konusundaki düşünceleri, modern yaklaşımlarla oldukça benzerlik taşır. Aşağıdaki satırlar bunun güzel bir örneğidir.

Öyleyse mutlu delikanlı, çocuklara zor kullanmayacaksın. Eğitimin onlar için bir oyun olmasını sağlayacaksın. Böylece onların yaradılıştan neye elverişli olduklarını daha iyi anlarsın (Platon 1988:201).

Yüzyılımızın başında pragmacı düşünür John Dewey; eğitimin, tecrübeyi yeniden inşa yoluyla geliştirme olduğunu söylemiştir (Ertürk 1979:11). Felsefe Terimleri Sözlüğünde ise eğitim, şu şekilde tanımlanır:

Geniş anlamda insanın yeteneklerinin özellikle ahlak yeteneklerinin geliştirilmesi için ona yön ve biçim verilmesi bu yolda yapılan bilinçli ya da bilinçsiz etkilerin tümü, dar anlamda insanın gelişiminin düzenli, bilinçli olarak yönetilişi ve etkileniştir (Akarsu 1984:56).

Türk felsefeci Takiyeddin Mengüşoğlu (1983:191), varlık alanının felsefesini incelerken eğitimi bir kategori olarak ele alır. Bir sosyal grubun görüş tarzını değiştirmek, ona yeni bir yön vermek, görüldüğü gibi kolay değildir. Bunun elde edilmesi radikal bir eğitim sisteminin uygulanmasına ve böyle bir eğitim sisteminin amacı her şeyden önce belli bir görüş tarzının benimsenmesi üzerinde toplanmalıdır (Mengüşoğlu 1983:191).

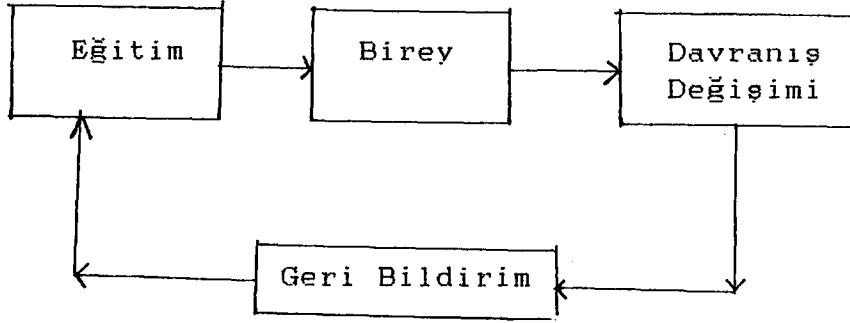
Eğitim kavramına çeşitli bilim dallarının bakış açısıyla bakmak mümkündür. Antropolojik yaklaşım konuyu bütüncül olarak ele almasıyla önem kazanır. Buna göre eğitim, bilinçli bir kültürleme olayıdır. Tanımın iyi anlaşılması için, kültürleme kavramına da açıklık getirmek gerekir. Sosyal antropolog Bozkurt Güvenç, insan ve kültür adlı kitabında kültürlemeyi şöyle tanımlar:

Kültürleme insanoğlunun çocuk veya ergin olarak kendi kültüründe etkinlik kazanması ve eğitim süreci sırasında karşılaştığı bilinçli ve bilinç dışı şartlanmalardır. Kültürleme sosyalizasyondan daha geniş bir kavramdır (Güvenç 1979:134).

Görüldüğü gibi kültürlemede hem bilinçli hem de bilinç dışı şartlandırmalar sözkonusudur. Kültürleme, eğitim kavramını kapsadığı gibi, eğitim de kültürleme sürecindeki bilinçli şartlandırmaları içerir. Nitekim eğitim bilimcisi Selahattin Ertürk (1979:12) de eğitimde program geliştirme konusunu ele alırken, eğitimi kasıtlı kültürleme olarak açıklar. Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk 1979).

Ekonomi bilimi, eğitimin ekonomik değerini tartışır. Eğitim kimi yazarlarca bir mal olarak değerlendirilir. Örneğin Güneri Akalın (1986:73) yüksek öğretimi, tüketimi birbirine rakip ve tüketimi engellenemeyen karma bir mal olarak görür. Yazara göre X_3 karma malı iki öğeden oluşur. $X_3 = X_1 + X_2$ dir. Bu formülde X_1 , eğitimin kişisel mal kısmını, X_2 sosyal mal kısmını temsil eder. Belli sayıdaki bireyin bu karma malı tüketmesi halinde bu tüketim bir dışsal ekonomi yaratarak toplumun yani diğer bireylerin fayda çekmesi sağlanır (Akalın 1986:73).

Bu bilgilerin ışığında, eğitim ile davranış biçimi arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Bu yaklaşım açısını koruyarak yeni tanımlar geliştirmek de mümkündür. Eğitim, edinilmiş bilgi ve tecrübelerin bireye aktarılarak onda istenen davranış değişikliklerinin sağlanmasıdır denebilir.



Şekil 1.1

Sözkonusu ilişki şekil 1.1'de sistem yaklaşımı çerçevesinde gösterilmiştir. Fakat burada eğitimin sadece bireysel yönü ele alınmıştır. Oysa eğitim bireysel ve toplumsal olmak üzere iki işlevli bir süreçtir. Eğitim, eğitilen açısından bir kazançtır. İleride paraya çevrilebilir bir yatırım olarak da değerlendirilir. Eğitimin bireysel işlevi, para kazanma ve statü yükseltme aracı olmasıdır. Toplumsal işlevi ise düzene uygun kişiler yetiştirmek, toplumsal değerlerin korunmasını ve gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamak, ekonomik üretim potansiyelini artırmak gibi dışsal faydalardır.

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Önemi

Eğitim, sadece örgün eğitim kurumlarında yapılan eğitim ile sınırlı değildir. Gerek örgün eğitim kurumları öncesi, gerekse örgün eğitim kurumları sonrası değişik eğitim şekilleriyle karşılaşırız. Bunlardan biri de hizmet içi eğitimidir.

Hizmet içi eğitim konusunda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bir kaç örnek görülmektedir.

Kişilere belirli işleri yapabilmek için gerekli bilgilerin sistemli bir biçimde öğretilmesidir (Şenatalar 1978:166).

Hizmet içi eğitim, mesleğe yönelmiş kişinin bilgi beceri ve davranışlarının işinde çalıştığı sürece olumlu yönde ve görevlerinin isterleri doğrultusunda değiştirilmesine yönelik etkinliklerdir(Kalkandelen 1979:33).

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ya da çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz 1981:4).

Görevini verimli bir biçimde yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve davranış biçiminin kişiye öğretilmesidir (Aksoy 1984:49).

Kişilere işlerindeki performanslarını artırmak için gerekli temel becerilerin öğretilmesi sürecidir (Dessler 1988:243).

Yukarıdaki tanımların ışığı altında, hizmet içi eğitimi aşağıda belirtildiği şekilde tanımlamak mümkündür. Hizmet içi eğitim; kişiye işi ile kesin

hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim arasındaki farkın aydınlatılması açısından kişinin işi ile hukuki ilişkisinin başladığı tarihin tanıma dahil edilmesinde fayda vardır.

Çağımızda teknolojik değişimler hızlı bir şekilde artmakta ve bunun en belirgin etkileri de iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara uydurmak durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında örgün eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çeyitli işlerde çalışanlar, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalacaklardır. Bu da öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgüt iklimi ile uyumlaştırılmalarını ifade eden sosyalizasyon faaliyetleri açısından da hizmet içi eğitimin önemi büyüktür (Dessler 1988:235). Buna ek olarak hizmet içi eğitim yolu ile beceri ve yeteneklerin artırılması, verimliliği olumlu yönde etkilemekte ve kuruluşun

eleman ihtiyacının işletme içinden karşılanmasına olanak tanımaktadır. Personelin eğitimiyle edindiği yeni bilgi ve becerileri işine uygulaması sonucu sağladığı başarı artışı onun motivasyonunu yükseltecektir. Ayrıca verilen hizmet içi eğitim, yöneticinin nezaret görevinin azalmasına ve iş kazalarının da büyük ölçüde düşmesine neden olur (Şenatalar 1978:170).

1.3. Sistem Yaklaşımı Işığında Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimi, işletme sisteminden ve onun ait olduğu ekonomik sistemden kopuk olarak incelemek, bazı noktaların açıkta kalmasına yol açan statik bir yaklaşım olacaktır. Oysa hizmet içi eğitim faaliyetleri, büyük ölçüde modern ekonomilerin ve bu ekonomiler içinde yer alan işletmelerin dinamizminden kaynaklanır.

Hizmet içi eğitime sadece eğitim bilimlerinin bakış açısıyla öğrenme, programlama, ölçme ve değerlendirme gibi yönlerden bakmak, konunun ekonomik yönünü göz ardı eder. Konuyu işletmecilik yönünden ele aldığımız zaman ekonomik kaygılar önem kazanır. Hizmet içi eğitimi genel eğitimden ayıran özelliklerden biri de verimlilik esasına dayanmasıdır. Devlet, fayda maliyet karşılaştırması yapmadan kamu yararını gözeterek eğitim faaliyetlerine devam edebilir. Fakat kar amacıyla çalışan işletmeler, eğitimin girdi ve

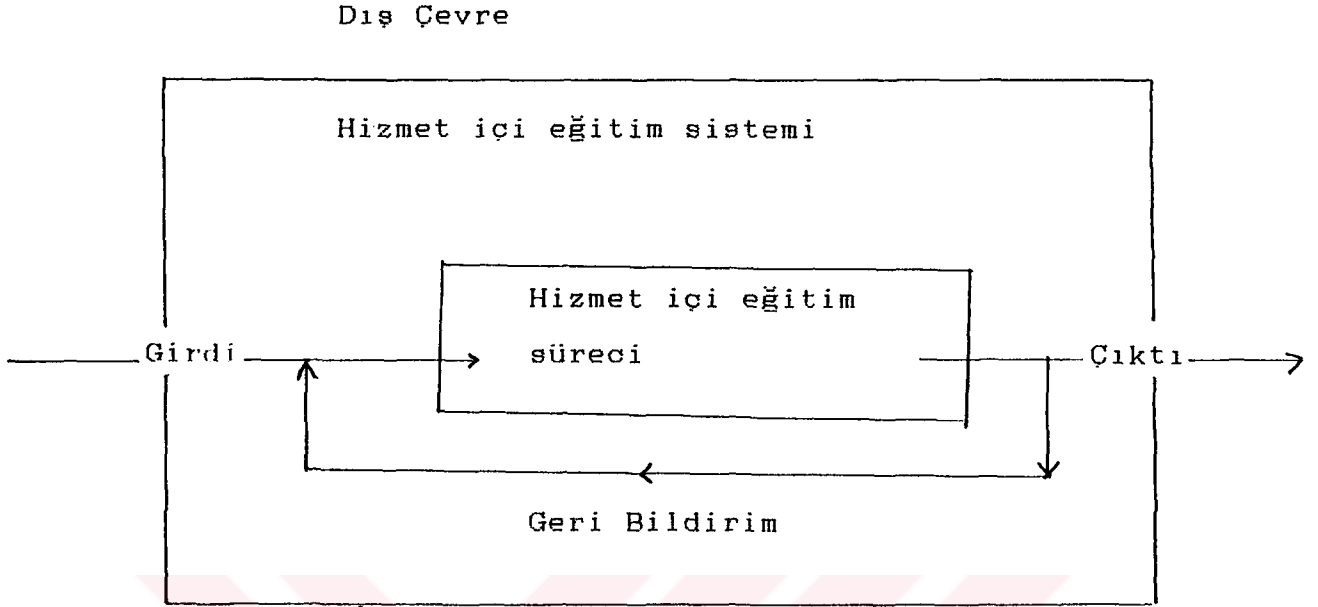
çıktılarını çok iyi hesap etmek zorundadırlar. Bu durumda hizmet içi eğitim, işletmelerde yönetim sorunuyla birlikte ele alınmalıdır.

Yönetim bilimi tarihsel süreç içinde üç aşamada incelenir;

- Klasiklerin bilimsel yönetim yaklaşımı
- Neo Klasiklerin davranışsal akımı
- Modern sistem ve durumsallık yaklaşımı

(Koçel 1989).

Bu çalışmada hizmet içi eğitim, modern sistem yaklaşımı ile incelenecektir. Modern yönetim kuramına göre örgütler, çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Sistem yaklaşımı önce biyoloji biliminde kullanılmış, daha sonra sosyal bilimlerce de benimsenmiştir. Sistem teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir yaklaşımdır. Sistemi, belirli alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemler arasında belirli ilişkiler olan ve bu alt sistemlerin aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olduğu bir bütün olarak tanımlamak mümkündür (Koçel 1989:98).



Şekil 1.2

Sistemler açık veya kapalı olabilirler. Açık sistemlerde sistem dışı elemanların sisteme giriş ve çıkışı serbesttir. Kapalı sistemlerde ise bu mümkün değildir. Bu tür sistemlerden aksaklıkların belirmesi, dengenin bozulması ve faaliyetlerin durması yönünde eğilimler vardır.

İşletmeler her an dış sistemler ile etkileşim halindedirler. Teknoloji, toplumsal değerler ve hukuksal normlar değiştikçe işletmeler bu değişikliğe uyum sağlamak zorunda kalacaklardır. Uyum sağlayamayanlar, üyesi oldukları üst sistem yani ülke ekonomisi tarafından sistem dışına itilebilirler. Hizmet içi eğitim, sistem yaklaşımı ile ele alındığında işletme içi ve dışı tüm koşullar göz önünde bulundurulur.

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaç, Yarar ve İlkeleri

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

Hizmet içi eğitimden beklenen muhtemel yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Hataları azaltmak ve kaliteyi artırmak,
- Verimliliği yükseltmek,
- Personelin yaptığı işteki başarı oranını artırmak suretiyle moralini yükseltmek,
- Örgüt içi insan ilişkilerini geliştirmek, varsa olumsuzlukları gidermek,
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,

- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.

Hizmet içi eğitim gerçekleştirilirken belli ilkelere uymak, eğitim programının başarısı için gereklidir. Bu ilkeler aşağıda özetlenmiştir:

- Hizmet içi eğitim programına katılanlarda öğrenme isteği yaratmak ve onları diri tutmak,
- Kurumun ihtiyacını göz önünde bulundurmak,
- Öğretici pozisyonundaki kişilerin bilgi ve beceri açısından yeterli düzeyde bulunmalarını sağlamak,
- Fiziki koşulları eğitime uygun hale getirmek,
- Program sonunda gerekli değerlendirmelerin yapılmasını ve sonuçların analiz edilmesini sağlamak, değerlendirmeler sonucu elde edilen bilgileri daha sonraki programlar için girdi olarak kullanmak,
- Hizmet içi eğitimi plan ve programlamaya bağlamak,
- Birimler arası koordinasyonu sağlamak,
- Hizmet içi eğitim bütçelerini hazırlamak.

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınıflandırılması

Hizmet içi eğitim genellikle eğitimin yapıldığı yer ve eğitim verilen kişiler dikkate alınarak sınıflandırılır. Fakat bundan önce hizmet içi eğitim ile hizmet öncesi eğitim arasındaki farkı belirtmekte yarar vardır. Hizmet öncesi eğitimin bittiği tarih ile hizmet içi eğitimin başladığı tarih konusunda bir kesinlikten söz edilemez. Ancak hizmet içi eğitimin kişinin işi ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten sonra başladığını söylemek yerinde olur. Hizmet içi eğitimi, iş başında eğitim, iş dışında eğitim ve kademelere göre hizmet içi eğitim gibi sınıflara ayırmak mümkündür.

1.5.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İş başında eğitim, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin fiilen yapıldığı yerde bireysel veya grup olarak verilen eğitimidir (Ekdemir 1972:8). İş başında eğitim, hizmet içi eğitimin önemli bir kısmını oluşturur. Bu konudaki tanımlamalarda farklılıklar görülür. Örneğin Homer C. Rose (1966), iş başında eğitim ile ilgili kesin tanımlamaların olmadığını söyler ve iki üç görüşü belirtir. Bunlardan biri, verilen hizmet içi eğitim sırasında çalışanların ücretlerinde herhangi bir kesilme yapılmayan hizmet içi eğitimleri iş başı eğitimi sayar. Bunun karşısındaki bir görüş ise

nezaretçilerin iş sırasında çalışanlara gösterdiği eğitimin iş başında eğitim olduğunu söyler Miner(1973). İkinci yaklaşıma uygun olarak, iş başında eğitimi, iş sırasında gerekli iş becerisinin öğretilmesi olarak tanımlar. Buna benzer bir tanımı da Gary Dessler (1988) yapar. Yazara göre iş başında eğitim, kişiye çalışması sırasında bir işin öğretilmesidir.

İş başında eğitim, örgüt tarafından düzenlenmiş formel bir eğitimidir. Bu tür eğitimde iş ve zaman kaybı oldukça azdır, ucuz ve ekonomiktir. Ancak eğitim esnasında eğitime tabi tutulanlar araç-gereçlerin hasarına neden olabilir. Bu da iş başında eğitim maliyetinin özellikle üretim işletmelerinde hizmet işletmelerine nazaran daha yüksek olması sonucunu doğurur. İş başında eğitim, göstererek ve yaparak öğrenme esasına dayandığından hem öğrenme sürecini kısaltır, hem de eğitimin etkililiğini artırır.

İş başında eğitim, büyük-küçük her işletmede yapılan bir eğitimidir. Çünkü bakarak ve yaparak öğrenme en bilinen öğrenme yöntemidir. Organize eğitim faaliyetinin olmadığı küçük işletmelerde dahi informel iş başında eğitime rastlanır. İş başında eğitimde şu yöntemler kullanılmaktadır.

- Antrenörlük (Coaching): Antrenör ya da eğitici olarak atanan kişinin denetiminde yapılan eğitimidir.

- İş rotasyonu: Belli bir işte ustalık kazanan kişilerin diğer işlerde de ustalık kazanması için iş rotasyonuna tabi tutulması şeklinde yapılan eğitimidir.

- Geçiş eğitimi (Vestibule training): Bu tür hizmet içi eğitimde iş yeri koşullarına benzer koşullar oluşturularak eğitilecek personele kısa bir kurs verilir. Eğitilenler iş başında eğitimde kullanacakları araç ve yöntemleri burada da kullanırlar. Ancak bu araçlar normal çalışma yerinin dışında ayrı bir bölümdedir. Bu durum üretim akışına engel olmaz.

- Çıraklık eğitimi: Çıraklık, bir mesleği, bir zanaatı öğrenmek amacıyla bir ustanın yanında çalışmaktır. İlk çağlardan beri uygulanan eski bir yetiştirme yöntemidir. Çıraklık eğitimi, verilmek istenen beceriye bağlı olarak iki ile altı yıl arasında değişebilir. Çıraklık eğitiminde bir mesleğe yönelik beceri eğitimi esas alınır. Bu tür eğitimde iş başında deneyime ek olarak yılda en az 144 saatlik teorik ders verilmelidir (Miner 1973:104).

İş başında eğitim dört aşamada incelenebilir. Birinci aşama öğrencilerin iş başında eğitime hazırlanmasıdır. Bu aşamada öğrencileri rahatlatmak ve gerilimlerini azaltmak için çeşitli çalışmalar yapılır. Bu çalışmalarda programa alınacak personelin neden hizmet içi eğitime tabi tutulduklarını açıklamak gibi faaliyetler başta gelir. Eğitilen kişilerde eğitim konusuna yönelik ilgi uyandırmak, eğitim sırasında kullanılacak soruları hazırlamak, personelin

kendi işi ve diğer işler hakkında halihazırda ne kadar bilgiye sahip olduğunu ortaya koymak, hazırlık çalışmalarının bir diğer yönünü oluşturur. Bundan başka çalışanlara işlerinin bütünü ve ona bağlı diğer işler hakkında bilgi sahibi olmalarının gerekliliği açıklanmalı, mümkün olduğunca normal çalışma pozisyonunda yerleştirilmeli ve iş ortamına alıştırılmalıdır.

İş başında eğitimin ikinci aşaması, yapılacak işlerin gösterilmesidir. İş gösterilirken ürün için işletme tarafından istenen nicelik ve nitelik özellikleri açıklanır. Önce yavaş yavaş gösterilen iş daha sonra normal çalışma hızında yapılarak gösterilir. Zaman zaman iş hızını düşürerek her bir aşamayı, özellikle kritik noktaları açıklamalı, işlemler arasındaki güç bölümlere veya çok yapılan yanlışlara dikkat çekilmelidir.

Üçüncü aşama, gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılmasıdır. Bu aşamada öğrenciler, gösterilen işi yavaş yavaş yapmaya başlar ve yaptıklarını eğiticiye açıklarlar. bu arada yapılan yanlışlar düzeltilir ve gerekliyse çok karmaşık işlemler ilk bir kaç dakikada öğretici tarafından yapılır. Öğreten kişi normal çalışma hızında işini sürdürür. İş öğrenen kişi ise yavaş yavaş beceri ve hız kazanır. Öğrencilerin istenen yeteneği kazandıklarına emin olunduktan sonra işi uygulamalarına izin verilir ancak yalnız bırakılmazlar.

Dördüncü aşama, yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir. İzleme aşamasında işi yapan kişinin ihtiyaç duyduğunda yardım için başvurabileceği kişi veya kişiler gösterilir. Kişinin mümkün olduğu kadar izlenme hissine kapılmaması sağlanır. Nezaret tedricen azaltılırken, iş zaman zaman nitelik ve nicelik standartlarına göre kontrol edilir. Bu aşamada hatalar azalsa bile varlığını sürdürür. Yapılan hataların alışkanlık haline gelmesine izin verilmemelidir. Başarılı bir şekilde yapılan işler takdir edilmeli, personel beklenen standartları tutturana kadar özendirilmelidir (Dessler 1988:254).

İş başında eğitim, iş yaşamındaki büyük değişimler içinde değişmeyen bir faktördür. Örneğin iş gücü devri, üretim ya da işdeki değişimler, reorganizasyon çalışmaları ve iş büyütme gibi değişken faaliyetler işbaşında eğitimi devamlı niteliğe sokar. Normalde nezaretçiler iş başında eğitimde en büyük sorumluluğa sahiptirler (Rose 1966:304). Bu nedenle nezaretçi, eğitmeye istekli ve yeterli olmalıdır. Öğrencilerin katılımına izin verilmeli, yeni teknikler onlarla tartışılmalıdır. Nezaretçi için iş başında eğitimde kendisine yardımcı olacak araçlar, eğitim biriminin geliştirilmeli ve eğitim sırasında kullanılmalıdır. Bunun için iş başında eğitim verecek kişilerin de eğitim görmeleri söz konusu olmaktadır.

Öğrenci izleme kartları bu tür araçlardandır. Böyle bir kartla öğretilen becerilerin bileşenleri ve öğrencilerin adı yer alır. Her öğrencinin karşısında hangi beceri bileşenlerini uyguladığı kaydedilir. Beceri gerektiren faaliyetlerin farklı bileşenleri vardır. Öğrenci bunları uyumlu bir şekilde bir araya getirdiği zaman öğrenme hızı da artacaktır (King 1968:120).

X İşlemi İçin Öğrenci İzleme Kartı

1: başarılı		Beceri Bileşenleri					
0: başarısız		X1	X2	X3	X4	X5	X6
Ad Soyad							
A		0	0	1	0	1	1
B		1	0	1	1	0	1
C		0	1	0	0	1	1
D		0	1	0	0	1	1
E		0	0	1	1	0	1

Şekil 1.3

Kaynak: David King, Training Within The Organisation, 1968.

Şekil 1.3'de bir öğrenci izleme kartı görülmektedir. Öğrenci izleme kartının yardımıyla günler itibariyle öğrencilerdeki ilerleme görülebilir. Ayrıca öğretilen işin hangi öğelerinin çabuk kavrandığı, hangilerinde zorlanıldığı da görülmüş olur.

1.5.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışındaki eğitim, kişilerin işlerini bilfiil yaptıkları yerin dışında kurum içi veya kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir.

İş başında eğitim, daha çok iş yerinde uygulanan günlük işlemlerin öğretilmesine yöneliktir. Bu nedenle iş başında eğitim daha dar kapsamlıdır. Yapılan mevcut işin dışında diğer birimler ile ilgili bilgiler ve gerçekleştirilecek yenilikler, iş başında eğitimden ayrı olarak iş dışında eğitim yoluyla verilebilir. İş dışında eğitime karar verilirken bu eğitimin iş başında eğitim ile verilemeyeceği belli olmalıdır.

İş dışında eğitim, kurum içinde ya da kurum dışında verilebilir. Kurum içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin, kurumun olanaklarından yararlanarak kuruma ait bina ve tesislerde yapılmasıdır. Eğiticilerin kurum dışından sağlanması kurum içinde yapılan eğitimin niteliğini değiştirmez. Kurum içi eğitim genellikle kurumların eğitim birimleri tarafından düzenlenir ve eğitim merkezlerinde uygulanır. Hizmet içi eğitimin kurum içinde uygulanması, kurum dışındaki eğitime göre eğitim maliyetlerini azaltabilir. Fakat bu durum, her zaman ve her yer için geçerli değildir. Duruma göre personelin kurum dışı bir eğitim kuruluşuna gönderilmesi daha ucuz olabilir. Hizmet içi eğitim

için karar verilirken eğitimin kurum içinde veya kurum dışında verilmesi durumları, maliyet açısından karşılaştırılmalı ve en uygun seçenek seçilmelidir.

Hizmet içi eğitimin kurumun olanakları dışında diğer kurumlara personel göndererek yapılmasına kurum dışı eğitim denir. Personelin gönderileceği kurumlar, özel kurslar ya da üniversite, meslek okulu gibi örgün eğitim kurumları veya diğer işletmeler olabilir. Eğer gösterilecek eğitim konusunda çok iyi uzmanlaşmış işletme dışı kuruluşlar varsa, buralarda görülecek eğitimin daha pahalı olması durumunda bile eğitimin kalitesi dikkate alınarak bu kuruluşlar tercih edilmelidir.

1.5.3. Kademelere Göre Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, eğitilecek personelin örgüt içindeki konumuna göre nitelik değiştirir. En alt düzeyde işgörene verilen eğitim ile üst yöneticilere verilen eğitim arasında farklılıklar vardır. Bu farklılık, kadroların gerektirdiği becerilerin niteliğinden kaynaklanır. Kademeleri dikkate alarak hizmet içi eğitimi üç gruba ayırmak mümkündür. Buna göre hizmet içi eğitim, işgören eğitimi, nezaretçi eğitimi ve yönetici eğitimi gibi sınıflara bölünebilir.

İşgörenle kastedilen, bir mal ya da hizmetin üretiminde, üretimi bizzat gerçekleştiren ve kendi altında astı olmayan elemandır. Bu kişiler işletmenin cinsine göre işçi veya memur adıyla vasıflandırılır. Üretim işletmelerini esas alarak, bu tür eğitime işçi eğitimi de diyebiliriz.

İşçi eğitimi teknik becerilerin öğretilmesi ve geliştirilmesine yöneliktir. Bu teknik becerilerin öğretilmesi ve geliştirilmesinde nezaretçilerin rolü oldukça büyüktür. İşçi eğitimi sadece işletmenin eğitim biriminin faaliyetleriyle sınırlı değildir. İşçi sendikaları da bu eğitimin bir diğer yönünü oluştururlar. Fakat sendikaların eğitim amaç ve politikaları işletme yönetiminden farklı olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmenin eğitim amaçlarıyla sendikaların eğitim amaçları arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu uyum, iş barışı, işçi ve işveren ilişkilerinin olumlu olmasıyla sağlanır.

Nezaretçiler ilk ve orta kademe yöneticilerdir. Nezaretçiler, işletme politikasının oluşturulmasında rol oynamazlar fakat bu politikaların uygulanmasında görev alırlar (Şenatalar 1978:224).

Verilen hizmet içi eğitimin konusu, nezaretçiye yeni yüklenen sorumluluklara bağlı olarak saptanır. Bunlar, yeni gelen personele iş başında eğitimin nasıl verileceği, çalışanların değerlendirilmesi, güvenliğin

sağlanması ve iş yeri idaresi gibi konulardır. İletişim becerisi ve astlarla ilişkiler politikası üzerine düzenlenen programlar, yeni nezaretçinin çalışanların sorunlarını değerlendirmesine yardımcı olacaktır. Kimi nezaretçi eğitim programları ise liderlik, insan ilişkileri ve kendini yetiştirmeye yönelik konulara önem verir (Miner 1973:104).

Yönetici eğitiminin işgören ve nezaretçi eğitiminden farklı özellikleri vardır. Bu farklılık, yöneticiler için gerekli olan becerilerin özelliğinden kaynaklanır. Günümüzde pek çok yazar, konuyu hizmet içi eğitimin dışında, yönetim geliştirme başlığı altında ele almaktadır (Lawrie 1990).

Yönetici eğitiminin yönetsel becerilerle bağlantılı olduğu belirtilmişti. Bu beceriler, teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceridir. yöneticilere uygulanacak hizmet içi eğitim, bu becerilerin geliştirilmesine olanak tanınmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARINI SAPTAMA YÖNTEMLERİ

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasından önce hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir. hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir (Taymaz 1981:23). Bir bilgi toplama süreci olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hizmet içi eğitim programının biçim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar (Abella 1989).

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması, işletmedeki eğitim biriminin görevidir. Literatürde ihtiyaç analizi adı verilen bu çalışmaların yürütülmesinde, eğitim birimi görevlileri ile diğer birimlerdeki yönetici ve nezaretçiler işbirliği içinde olmalıdır.

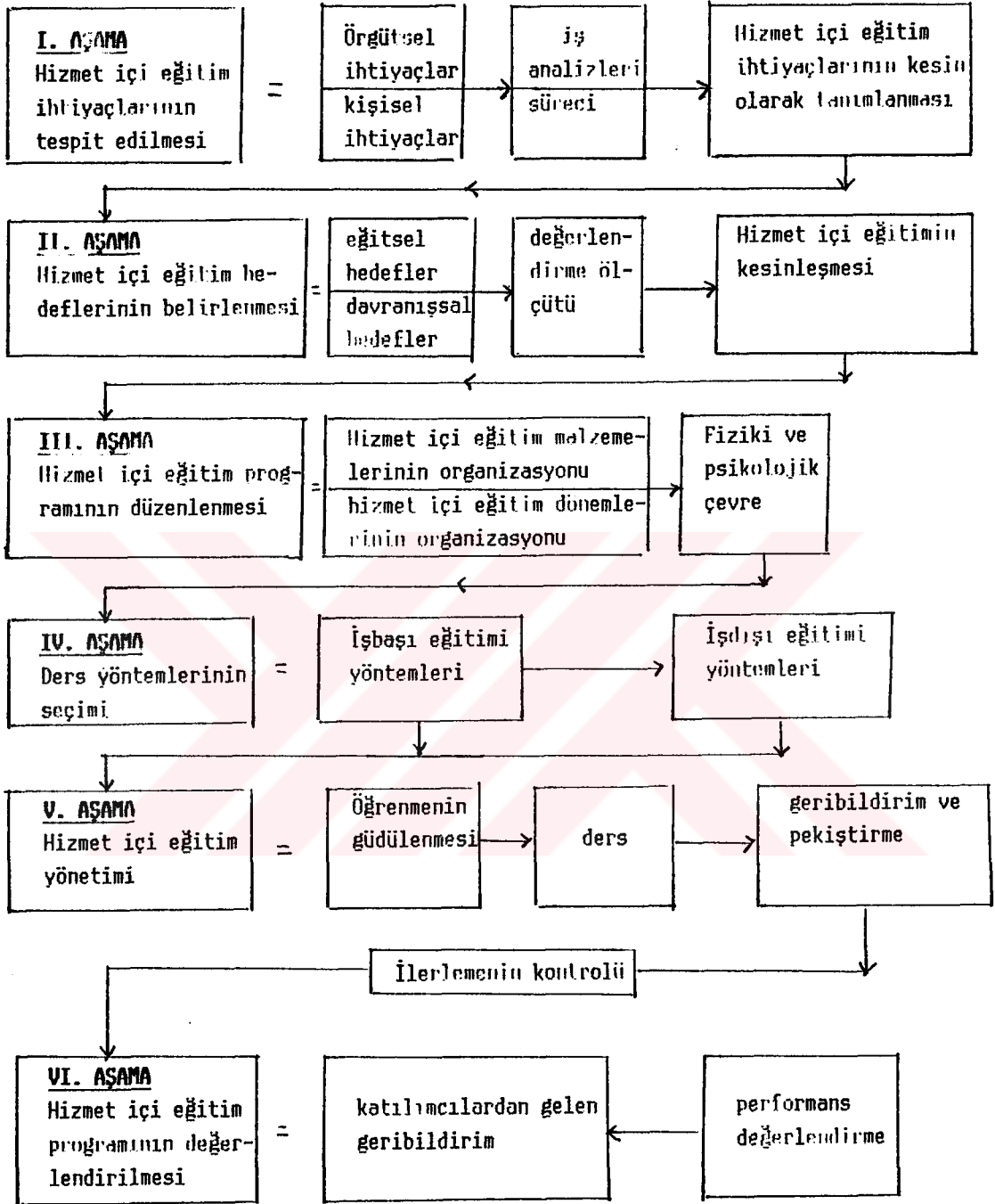
Hizmet içi eğitim, sistem yaklaşımı ile ele alındığında bu uygulamanın çok aşamalı bir süreç olduğu görülür. Bu süreçte kabaca üç aşama vardır.

bunlar sırasıyla şöyledir;

- Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- Tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitim programının geliştirilip uygulanması
- Uygulamadan sonra programın değerlendirilmesi

Bu süreç, daha geniş bir kapsamla Şekil 2.1'de görülmektedir.





Kaynak: Torrington and Weightman, The business of management, Printice-Hall Int., 1985, 187.

(Şekil 2.1)

Şekil 2.1'deki modelde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, örgütsel ve kişisel ihtiyaçların ayrımı, ikinci aşama, iş analizleri süreci, üçüncü aşama, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının kesin olarak tanımlanmasıdır.

Örgütsel ve kişisel ihtiyaç ayrımı, aşağıda görüldüğü şekilde ortaya konmaktadır: İşletmede örgüt ve üretimden kaynaklanan sorunlar, her zaman bir hizmet içi eğitim ihtiyacının varlığını gerektirmez. Sorunlar, çalışanların yeterince motive edilmemelerinden kaynaklanabilir. Hizmet içi eğitim, güdülendirici bir etkiye sahipse de bu konuda tek başına yeterli olamaz. İşgörenlerin yapması gereken işler yapılamıyor mu, yapılmıyor mu? Cevaplandırılması gereken soru budur. Eğer verilen cevap "yapılmıyor" ise burada karşımıza iş tatminsizliğine dayalı bir sorun çıkıyor demektir. Motivasyonla ilgili bu sorunun çözümü hizmet içi eğitim değildir (Dessler 1988:249).

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, performans kavramına bağlı olarak da açıklanır. buna göre; A = görevin gerektirdiği performans, B=personelin sahip olduğu performans, C = hizmet içi eğitim ihtiyacı olarak ifade edilirse, $C = A - B$ şeklinde hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek mümkündür (Kalkandelen 1979). Uygulamada performansa için kesin sayılara ulaşmak güçtür. Yukarıdaki ifadeler, olayın daha iyi anlaşılması için geliştirilmiş soyutlamalardır. Bu

karşılaştırmaların yapılabilmesi için performans standartlarının belirlenmiş olması gerekir. bunun için de iş ve işgören analizlerine gerek duyulur.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar. Kısa vadeli hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bir kişinin halen çalışmakta olduğu pozisyondaki performansı için gerekli bilgi ve beceri ihtiyacıdır. Uzun vadeli hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına literatürde geliştirme ihtiyaçları adıyla da rastlanmaktadır. Uzun vadeli eğitim ihtiyaçlarının varlığını ortaya çıkartmak için firma bazındaki araştırmaların yanında sektörel ve ekonomik analizlerin yapılması, ekonomi dışı faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Abella 1989).

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde çeşitli göstergelerden yararlanılır. Bunlar; örgüt ve üretimden kaynaklanan sorunlar, iş ve işgören analizi sonuçları, işgörenlerin ve yöneticilerin görüşleri ile geleceğe yönelik sorun ve durumların tahminidir.

2.1. Örgüt Sorunlarından Yararlanma Yöntemi

Belli başlı üretim ve örgüt sorunları; düşük verimlilik, maliyetlerin yüksekliği, yetersiz malzeme kontrolü, yönetim kurallarının ihlali, devamsızlık ve geç gelme ve yüksek iş gücü devir oranı gibi konulardır. Bu sorunlar; düşük verimlilik ve yönetimin kontrol işlevinden gelen bilgilerle saptanan sorunlar olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.1.1. Düşük Verimlilik:

Verimlilik en yalın anlamda çıktının, bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdileri toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır (Timur 1984:8).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Yaratılan toplam fayda}}{\text{Üretim faktörleri}}$$

Genellikle hesaplama kolaylığı açısından tüm üretim faktörlerinin göz önüne alındığı genel bir verimlilik hesaplaması yerine, yalnız bir üretim faktörünü dikkate alan kısmi verimlilik hesapları daha yaygın olarak kullanılır (Akyüz, Ertel 1987:407). Dolayısıyla emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişim için ayrı ayrı verimlilik oranlarından söz edebiliriz.

Verimlilik (productivity) ile etkinlik (efficiency) kavramları birbirlerine yakın olmakla birlikte farklı kavramlardır. Verimlilik, çıktı/girdi şeklinde tanımlandığına göre her üretim faaliyeti için bir verimlilik oranı sözkonusudur. Ancak verimlilik, saptanan amaçlar ile ilişkilendirildiğinde etkinlik kavramına ulaşılır. Etkinlik, amaçlara ulaşma derecesidir.

Verimliliğin yüksek olabilmesi için ya aynı çıktının daha az girdi ile ya da aynı girdi ile daha fazla çıktının elde edilmesi gerekir. Üretimde kullanılan kaynak, yani girdi artışı, çıktıda elde edilen artış ile aynı oranda ise verimlilik değişmez. Verimliliği artırma sorunu, aslında işletmenin elindeki kaynakların daha etkili kullanılması sorunudur (Timur 1984:9).

Verimlilik, üretim faktörleri dikkate alınarak, kısmi verimlilik şeklinde açıklandığında, malzeme verimliliği, arazi ve binaların verimliliği, makinelerin verimliliği ve emek verimliliği olarak ifade edilir.

Bazı durumlarda üretimde kullanılan malzemeler, toplam maliyet içinde önemli bir miktar oluşturur. İşte bu gibi durumlarda malzemenin verimliliğine, işletmenin emrindeki diğer kaynakların verimliliğinden daha fazla önem verilmelidir (Timur 1984:9).

Malzeme seçiminde, maliyet, kolay işlenebilirlik, mamülün fonksiyonunu istenilen biçimde yerine getirmeyi kolaylaştırma, atılan malzeme ve iskarta oranının düşüklüğü, standartlara uygunluk, kolay tamir ve yenileme gibi çeşitli nitelikler, göz önünde tutulmalıdır (Kobu 1987:171).

Malzemenin verimliliği, daha az malzeme ile daha çok çıktı elde etmek demektir ve şu oranla gösterilir.

$$\text{Malzemenin Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Kullanılan Malzeme}}$$

Malzeme verimliliğindeki düşüklük, hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Malzeme israfı, işgörenlerin beceri eksikliklerinden kaynaklanıyorsa hizmet içi eğitimle sorunun çözümlenmesi mümkündür. Bu kişilerin eğitilmemelerinin işletmeye maliyeti malzeme israfı şeklinde görülür (King 1968:154).

Üretim faktörlerinden sermayenin bir unsuru olan arazi ve binaların verimliliği, öncelikle kuruluş yerinin seçimine bağlıdır. Bir işletme kurulmadan önce fizibilite etütleri yapılır. Bu etütlerde kuruluş yerinin seçimi üç aşamada ele alınır. Bunlar işletmenin kurulacağı bölgenin seçimi, bölgenin spesifik bir yerinin belirlenmesi ve belirlenen yer sınırları içinde işletmenin kurulacağı arazi parçasının seçilmesidir. Arazi ve binaların

verimliliği, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının ortaya konmasında bir gösterge değildir.

İşgücünden kaynaklanan verimlilik düşüklüğü, hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren önemli bir bilgi kaynağıdır. İşgücü verimliliği, "toplam çıktı/kullanılan işgücü" oranıyla ölçülür. Kullanılan işgücünü adam-saat, yani bir işçinin bir saatlik çalışması şeklinde belirtmek mümkündür. Fakat parasal birimler kullanılırsa işgücü için ödenen ücret esas alınacaktır.

Teorik olarak işgücüne ödenen ücret, onun üretime yaptığı katkı yani marjinal verimliliğine eşit olmalıdır. İşgücünün maliyeti, sadece çalıştırmanın ödediği ücret olarak sınırlanamaz. Ücret ve benzeri ödemeler, çalıştırana doğrudan bir maliyet yükler. Dolaylı maliyet ise çalışanı bulmak için yapılan seçme, yerleştirme gibi faaliyetlerin giderlerini de kapsar (Lordoğlu 1986:39).

İşin yapılması sırasında ortaya çıkan zaman kayıplarının bir bölümü yöneticilerden bir bölümü de işçilerden kaynaklanmaktadır. İşçilerin nedensiz olarak çalışmalarına ara vermeleri ve dikkatsiz çalışmalarını zaman kayıplarına neden olur.

İşçilerin kırılmaya ya da işi yeniden yapmaya yol açacak şekilde dikkatsiz çalışmalarından kaynaklanan zaman kaybı iyi bir personel politikası ve

işçi eğitimi, emniyet kurallarını dikkate almamalarının ya da dikkatsizliklerinin neden olduğu iş kazalarından kaynaklanan zaman kaybı, iş emniyeti eğitimleri ile en düşük düzeye indirilebilir (Timur 1984:21).

2.1.2. Yönetimin Kontrol İşlevini Yerine Getirirken Elde Ettiği Diğer Bilgilerden Yararlanma Yöntemi

Yönetimin işlevlerinden biri olan kontrol işlevinden gelen bilgiler, hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Maliyetlerdeki yükseklik, yönetim kurallarının ihlali, devamsızlık, geç gelme ve üretim değişimi gibi bilgiler kontrol sürecinde elde edilir. Kontrol, sistemden elde edilen çıktıların örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenmiş standartlarla karşılaştırılması ve sapmaların saptanmasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi kontrol işlevi, planlama işlevine dayanmaktadır. kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların, planlama sürecinde belirlenen amaçlar doğrultusunda denetlenmesinde yatar.

Kontrol ihtiyacı iki faktörden doğar. Bunlardan birincisi, bireysel ve örgütsel amaçların birbirlerinden farklı olmasıdır. Bu nedenle çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak üzere kontrol edilmeleri gereklidir. Kontrol ihtiyacını

doğuran faktörlerden ikincisi, amaçların saptanması ile amaçlara ulaşılması arasında önceden görülmeyen bazı koşullar nedeniyle sapmalar meydana gelebilir (Hicks 1977:462). Yüksek maliyetler, zayıf malzeme kontrolü, yönetim kurallarının ihlali, devamsızlık ve geç gelme gibi durumlarda kontrol işlevinde yetersizlik söz konusudur.

Kontrol sürecini dört aşamada inceleyebiliriz.

- Standartların Belirlenmesi,
- Faaliyetlerin Ölçülmesi,
- Mevcut Faaliyetlerin Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması,
- Düzeltme Kararı Verme.

Örgütlerde kullanılan kontrol türleri; ön kontrol, süreç kontrol ve son kontrol olmak üzere üç türdür. Ön kontrollerde koruma amacı önde gelir. Örgütsel amacın etkili bir şekilde başarılması için kullanılacak araçların örgüte girişi sırasında denetlenmesine yarar. Süreç kontrol, hizmetin ya da ürünün elde edilmesi sırasında yapılan denetimdir. Son kontrol ise ürün elde edildikten sonra standartlarla karşılaştırmadır.

Kontrol sistemindeki yetersizlikler, özellikle nezaretçiler için hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Kontrol işlevinden elde edilen bilgiler, işgörenlerde bilgi ve beceri eksikliğini gösteriyorsa sorunun çözümü hizmet içi eğitimidir.

Kontrol sonucu elde edilen bilgiler, yönetim kurallarının ihlali, aşırı devamsızlık durumu ve diğer sapmaları gösterecektir. Böyle durumlarda kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar uyum içinde değildir. Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirdiği gibi onların tutumlarında da beklenen değişiklikler yapar. Hizmet içi eğitim başarılı olursa katılımcılar örgüt amaçlarıyla uyumlu hale geleceklerdir. Böylece aşırı devamsızlık ve yönetim kurallarının ihlali gibi istenmeyen davranışlar en aza indirilecektir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında gösterge olabilecek örgüt sorunları; devamsızlık ve geç gelme, yönetim kurallarının ihlali, işgücü devir oranında meydana gelen artış, astlardan gelen şikayetlerde artma, iş ilişkilerinde görülen bozulmadır. Hizmet içi eğitimle sağlanacak tutum değişiklikleri, bu tür örgütsel sorunlara çözüm sağlayabilir. Ancak hizmet içi eğitim, bu sorunların biricik çözüm yolu değil, çözüm yollarından biridir.

2.2. İş Analizlerinden Yararlanma Yöntemi

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları, en belirgin biçimde iş ve işgören analizleri yoluyla ortaya çıkartılır. İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin

incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Şenatalar 1978:73). Kısaca iş analizleri, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkartılmasıdır (Timur 1989).

İş analizlerinin yapılmasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak iş tanımları ve iş şartnameleri hazırlanır. İş tanımı, işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar, ilişkiler, çalışma koşulları ve nezaret sorumluluklarını içeren listedir. İş şartnameleri ise işe alınacak kişilerde bulunması gereken beceri, eğitim ve kişilik özelliklerini kapsayan listedir. Bu listede belirtilen özellikler işe almada kriter olarak kullanılır. İş şartnameleri hazırlandıktan sonra mevcut çalışanların bu listede belirtilen niteliklere sahip olup olmadıkları araştırılır. Eğer çalışan kişilerin nitelikleri, iş şartnamesine uymuyorsa, bu durumda bir hizmet içi eğitim ihtiyacından sözedilebilir. Şöyle ki, iş şartnamesinde yazılı olan koşullar bilgi, beceri, tutum ve davranışlardaki eksiklikten dolayı gerçekleşmiyorsa hizmet içi eğitimle bu koşullar sağlanabilir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan analizlere ihtiyaç analizi ya da görev analizi denir (Abella 1989). İhtiyaç analizleri, iş analizlerini de içeren daha geniş çalışmalardır.

İş analizleri hareket etütlerinden de farklıdır. Hareket etütleri, iş analizinden daha spesifik çalışmalardır. İş analizinden önce yapılması gereken hareket etütleri, bir işin veya o işin parçalarının en kolay, en etkin ve en ekonomik yöntemle yapılmasının analiz edilme süreci olarak tanımlanır. İş analizinin amacı, işin ayrıntılarını belirlemek olduğu halde, hareket etüdünün amacı işin yapımında en kolay en etkin yapılaş biçiminin araştırılıp bulunmasıdır (Şenatalar 1978:74).

İş analizleri sonucu elde edilen veriler, işe alma ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim alanlarında kullanılır.

2.2.1. İş Analizi Yapılırken İzlenmesi Gereken İlkeler

İş analizleri yapılırken gözönünde bulundurulması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

İş analisti, analiz yaptığı işte çalışanlara kendini tanıtmalı ve yapacağı işi açıklamalıdır. İş yapanlarla samimi bir ilişki içinde olmalı, iş analizinin çalışanlarca benimsenmesini sağlayabilmelidir. Çalışanların iş analizine olumsuz tepki göstermesi, iş analizini güçleştirecektir.

İş analizi sırasında işi analiz edilen kişiye, işin nasıl yapılması gerektiği şeklinde teklifler yapılmamalıdır. İş analizinin amacı, yapılmakta olan işin yapılış biçimiyle ilgili önerilerde bulunmak değildir. İş analizinin amacı, analiz edilen işle ilgili bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilmesidir.

İş analisti, analiz edilen işle ilgili ortamda çalışanların kullanmakta olduğu dili kullanmalıdır. Her işin her çevrenin kendine özgü belirli deyimleri ve anlatım biçimi vardır. İş analisti, çalışmalarını sırasında işleri analiz edilen kişilerin seviyesine inebilecek veya çıkabilecek bir dilde konuşmalıdır.

İş analizi yapılırken, iş analisti, analiz edilen iş ile işi analiz edilen kişiyi birbirine karıştırmamalıdır. İş analisti, işi analiz edilen kişiyle görüştüğü sırada, işçinin özel durumu ile aşırı ölçüde ilgilenererek işin yapılış biçimi ve gereklerini, işçinin kişisel durumu ile karıştırmamalıdır.

İş analizi, belirli bir program içinde yürütülmelidir. İş analizi yaparken hareket etüdü için gerekli bilgilerin toplanılmamasına dikkat edilmelidir. İş analistinin toplaması gereken bilgiler, iş için gerekli bilgi ve becerilerdir. Gerekli bilgilerin toplanmasında soru sorma tekniğinin iyi kullanımının etkin bir rolü vardır. Yeterli cevaplar iyi soru sorma ile daha kolaylıkla sağlanır.

İş analizi amacıyla işi analiz edilen kiyiden sağlanan bilgiler, bir kontrol süzgecinden geçirildikten sonra kullanılmalıdır. Aynı işi yapmakta olan işçiler yoluyla edinilen bilgilerin kontrol edilmesi etkili bir araçtır. Kontrol aşamasında görülen yanlışların düzeltilmesiyle, doğru bilgiler sağlanmış olur. İş analizi yapılırken başarı yönünden ortalama kişilerin örnek alınması daha sağlıklı bilgiler sağlayacaktır (Şenatalar 1978:78).

İş analizi sonucunda işin yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışların neler olduğu bilinmelidir (Siegel, Lane 1987:278).

2.2.2. İş Analizinin Aşamaları

İş analizleri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar; incelenen iş hakkında bilgilerin toplanması, katılımcılardan gelen bilgilerin değerlendirilmesi, iş tanımları ve iş şartnamelerinin düzenlenmesidir.

İş analizine, kullanılacak bilgi ve tekniklerin belirlenmesi ile başlanır. İş analizlerinde kullanılan çeşitli yöntemler vardır. Niteliksel görüşmelerden, sayısal tekniklere kadar uzanan bu yöntemlerden, hangilerinin ne kadar kullanılacağı belirlenmelidir. Bu aşamada iş analizinin yapılabilecek amacı da saptanır. Amaca göre hangi bilgilerin toplanacağına karar verilir.

İş analizlerine başlanırken öncelikle yapılan günlük işler incelenir. Bu faaliyetlere bakılarak bir işçinin her bir işi nasıl, neden ve ne zaman gerçekleştirdiği öğrenilebilir. İş yapan kişilerin yöneticileri, asları, çalışma arkadaşları ve personel birimi çalışanları önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu kişilerin işlerine karşı duyarlılıkları, haberleşme, karar verme ve yazma gibi nitelikleri incelenir. Bu incelemeler kişinin işi için harcadığı enerji konusunda bilgi sağlar. Bilgi sağlayıcı diğer faaliyetler; işte kullanılan makinelerin, iş koşullarının, yazılı dökümanların ve daha önce yapılmış çalışmaların incelenmesidir. Geçmiş hizmet içi eğitim programlarına ait belgeler, iş tanımları, iş şartnameleri, oriyantasyon formları ve diğer ilgili çalışmalar, yapılacak iş analizine ışık tutacaktır (Tracey 1974:120).

Bilgi toplamaya örgüt şemaları incelenerek başlanabilir. Örgüt şemaları, her bir pozisyonu tanımlayan ve birbiriyle ilişkilerini gösteren çizelgelerdir. Bu çizelgelerin, örgüt yapısının bütüncül olarak kavranması bakımından incelenmesi yararlıdır. Eğer iş analizi yapılan işletmede örgüt şemalarının yanısıra iş akım şemaları da bulunuyorsa bunlar da inceleme kapsamına alınmalıdır. İş akım şemaları, işin yapılmasını şematik olarak gösterdikleri için örgüt şemalarından daha ayrıntılıdır.

Aynı nitelikteki işlerin analiz edilmesi sözkonusu ise zaman kaybını önlemek için benzer işlerden biri örnek seçilerek analiz edilir.

İş analizleri; işin fonksiyonu ve niteliği hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler, kişinin işi yapması ve nezaretçinin görüşleriyle çeşitlendirilebilir. Çeşitlendirilmiş bilgiler, işin daha doğru ve daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Katılımcılardan gelen bilgilerin değerlendirilmesi çalışanın işe uygun olup olmadığına da açıklık getirecektir.

İş tanımları ve iş şartnameleri iş analizlerinin en önemli iki çıktısıdır. İş analizleriyle elde edilen verilerle bu belgeler hazırlanır.

2.2.3. İş Analizlerinin Yapılmasında Kullanılan Yöntemler

İş analizleri yapılırken, görüşme, anket, gözlem ve yazılı belgeleri inceleme gibi yöntemler kullanılır. Bu yöntemleri uygulayan kişi veya kişiler, işletme dışından gelen bir iş analisti olabileceği gibi, personel birimi uzmanı ya da nezaretçi de olabilir. Karmaşık teknik alanlarda nezaretçinin iş analisti olarak kullanılması pratik yararlar sağlayabilir. Nezaretçi ve çalışanlar muhtemelen astların faaliyetlerini içeren anketleri de dolduracaklardır. İş analizleri, iş analisti,

nezaretçi ve çalışanlar arasında bütünleşmiş uyumlu bir faaliyeti içerir.

2.2.3.1. Görüşme:

İş analizlerinin gerçekleştirilmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de görüşmelerdir. İş analizlerinde kullanılan üç tür görüşme tipi vardır. Bunlar, bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri ve analiz edilecek işle ilgili nezaretçilerle yapılan görüşmelerdir. Grup görüşmeleri çok sayıda işgören benzer işleri yapıyorsa uygulanır. Bu yolla iş konusu faaliyetler ucuz ve hızlı bir şekilde öğrenilebilir. Grup toplantılarını genellikle çalışanların ilk amirleri düzenler. Eğer böyle olmazsa işlerin gerektirdiği görev ve sorumluluklar hakkında nezaretçilerle tek tek görüşmek gerekecektir.

Hangi görüşme tipi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan görüşmeye katılanların görüşmeyi doğru algılayabilmeleridir. Görüşülen kişilerde, görüşmelerin işin değerlendirilmesine değil, kendilerinin değerlendirilmesine yönelik olduğu kanısı uyanabilir. Bu tür yanılgıların olduğu durumda, görüşülen kişiler işlerini doğru tanımlamayabilirler.

Grup çalışmalarının başarısı, grubu oluşturan üyelerin katkısına bağlıdır. İsteksiz, görüşleri esasta farklı, peşin hükümlü, çok fazla konuşan veya

uyuklayan üyelerle yapılan toplantılardan olumlu sonuç alınamaz. Grup çalışmalarının başarısını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden en etkili olanı, yeteri kadar hazırlık yapılmamasıdır. Grup çalışmaları planlanırken, gruba katılacak kişilerin tanınmasında fayda vardır. Grup yeni oluşturulduğunda üyeler, birbirlerini tanımak, etkinliklere uyum sağlamak ve beraber çalışma yollarını bulmak ihtiyacını duyarlar. Bu safhada grup üyelerine amaç ve yöntemler hakkında açıklama yapmak ve benimsetmek gerekir. Grup toplantılarının amacına ulaşabilmesi için önceden planlanmalı, planlara uygun yürütülmeli ve sonuçlar çıkartılmalıdır (Taymaz 1981:32).

Bir iş analizi görüşmesinde hatırdta tutulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

Öncelikle görüşmenin amacı saptanmalı ve sorular amaçlara uygun olarak geliştirilmelidir. Görüşmelerin planlı bir şekilde yürütülmesi için bu gereklidir.

İş analisti ve nezaretçi, çalışanların işleri hakkında ne bildiklerini tespit etmelidir. Çalışanların görev ve sorumlulukları hakkındaki görüşleri alınmalıdır.

Kolay anlaşılır bir anlatımla konuşulup, katılımcının adı soyadı, görüşmenin amacı ve görüşülen

kişinin nasıl seçildiğine ilişkin bilgiler rapor haline getirilmelidir.

Soruların sıralanmış ve cevaplar için yer bırakılmış olan kartları hazırlanmalıdır. Böylece zamandan tasarruf edilir. Ancak görüşme sırasında ortaya çıkacak sorular için de yer ayrılmalıdır.

Görevler düzenli bir niteliğe sahip değilse işin önemi ve uygulama sıklığı sorulmalıdır.

Sorular yöneltilirken acele edilmemeli, konuşmacıya cevabını tamamlama fırsatı verilmelidir. Görüşme süresi çok uzun tutulmamalıdır. Görüşme grup toplantısı şeklinde ise görüş birliği sağlanmalıdır. Görüşme sonunda elde edilen veriler gözden geçirilmelidir.

Bir iş analizi görüşmesinde kullanılan sorular genellikle aşağıdaki konuları kapsar:

- Yapılan iş nedir?
- Pozisyonunuzdaki önemli görevler nelerdir?
- İşin gerektirdiği eğitim, deneyim, beceri, sertifika ve lisanslar nelerdir?
- İşin kapsadığı görev ve sorumluluklar nelerdir?
- Katıldığınız faaliyetler nelerdir?
- İşinizdeki performans standartları nelerdir?
- Çevresel koşullar ve çalışma koşulları nelerdir?
- Zihni ve duygusal koşullar nelerdir?
- İşe engel olucu ya da kazaya sebebiyet verici çalışma koşulları nelerdir?

Etkili bir görüşme için sondajlama yöntemi kullanılır. Sondajlama, görüşülen kişinin açıklamasına, konuyu açmasına veya konuyla yüzyüze gelmesine yarayan sözlü veya sözsüz mesajlardır (Gürer1990:70). Ayrıca konuşmayı hem kontrol etmek için hem de onu belirli bir konuya, soruya ya da amaca yöneltmek için de kullanılır. Sondajlamanın iki temel işlevi vardır. Bunlar; daha iyi cevapları teşvik etmek ve görüşmenin ilerlemesini kontrol etmektir.

Sondajlama yaparken üç yöntem kullanılır. Bunlar; konuyu açma, açıklama ve yüzleşmedir. Konuyu açma, görüşülen kişinin vermiş olduğu bilgiyi daha derinleştirmesini ister. En yaygın olan konuyu açma yöntemleri; sessizlik, az teşvik, tekrar ifade etme, dolaysız konuyu açma ve düşünmeye davettir.

Görüşmecinin konuşmasını bitirdiği zaman ile görüşülenin konuşmaya başladığı süre arasındaki zaman farkı sessizlik anlamına gelir. Yapılan araştırmalara göre, becerikli bir görüşmeci, bir ile dört saniye arasında sessizlik payı tanınmalı ve sessizlik süresi on saniyeyi geçmemelidir. Sessizlik de bir iletişimdir ve iyi kullanıldığında daha iyi cevaplar almaya yol açar (Gürer 1990:72).

Yetersiz teşvik, bir takım mırıldanmalar, mimikler ve kısa cevaplar anlamına gelir. Bunlar görüşülene "devam et seni dinliyorum ve izliyorum" der. Burada hem ilgi gösterilmekte hem de dolaysız bir

cevap beklenilmektedir. Yetersiz teşviklerin görüşülen kişide olumsuz tepkiler yaratmamasına dikkat edilmelidir.

Tekrar ifade etme, görüşülenin sözlerinin aynısını ya da hemen hemen aynısını tekrar etmek demektir. Tekrar ifade, hangi cevabın hangi bölümünün açılmasının istendiğini belirtmede yararlıdır.

Dolaysız konuyu açma yöntemi; "Bunun hakkında ne düşünüyorsunuz?" "Nasıl öğrendiniz?" gibi konuyu açma sorularıdır. Dolaysız konuyu açma sorularıyla açıkça istenilen sorular ortaya konabilir ve konunun daha açılması istenebilir.

Düşünmeye davet yöntemi, öznel bilgi veya duygusal haller ile ilgili bilginin genişletilmesini amaçlar. Görüşülen kişileri, mimikler, ses tonları, el hareketleri ve yüz ifadeleri yoluyla duygularını açıklamaları yönünde teşvik eder. Bazı durumlarda düşünmeye davet, yüzeye çıkmayıp bilinçaltında yatan inançları, davranışları ve duyguları yüzeye çıkarmaya yarar.

Açıklama yöntemi, görüşülen kişinin cevabının karmaşık, belirsiz ve açık olmadığı zaman kullanılır. Görüşmeciler, görüşülen kişileri tam ve doğru olarak anlamak için açıklama yöntemleri kullanırlar. Bu yöntemler; yorumlama, özetleme ve dolaysız

açıklamadır. Yorumlama yöntemi, tekrar ifade yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde yalnızca görüşülen kişinin sözlerinin kullanılmaması gerekir. Görüşmeci, görüşülen kişinin ifadelerini kendi sözleriyle basitleştirdiğinde yorumlama yönteminden yararlanır. Böylece görüşülen kişinin dinlendiği ve anlaşıldığı ortaya konmuş olur. Özetleme yöntemi, aslında genişletilmiş bir yorumdur. Yorum her cevaptan sonra kullanılır. Özetleme, görüşülen kişi tarafından görüşme esnasında ifade edilen farklı fakat birbiriyle ilgili düşünceleri kapsar. Dolaysız açıklama yönteminde ise görüşülenden gelen belirsiz ifadeler karşısında konunun anlaşılmadığı açıkça ortaya konur ve açıklama beklenir.

Görüşülen kişinin iki ifadesi, hareketleri ve sözleri arasında bir tutarsızlık görülürse veya onun ifadesinden alınan bilgi ile görüşmecinin aynı konuda başka bir kaynaktan alınan bilgisi çelişiyorsa, bu tutarsızlık, yüzleşme yöntemleriyle oluşturulmaktadır. Çelişkilerin meydana çıkarılması, sert ve kesin olmak zorunda değildir. Bu yöntemin seyrek olarak kullanılması tutarsız cevapları önleyecektir (Gürer, 1990:78).

İş analizleri bünyesinde yapılan görüşmelerin belli yarar ve sakıncaları vardır. Görüşmenin yararları şunlardır:

- Anlatım yoluyla kişilikler ön plana çıkar ve daha fazla bilgi alınabilir.

- Konuşulan kişilerde bazı yükümlülükler oluşturabilir.

- Katılımcıların görüş ve sezgilerini geliştirebilir.

- Başka türlü açığa çıkmayacak olan faaliyet ve davranışlar, görüşülen kişilerin anlatımıyla ortaya çıkar. Örneğin becerikli bir görüşmeci organizasyon şemasında görünmeyen informel iletişim kanallarını ortaya çıkarabilir.

- Görüşülen kişiler, başka şekilde yönetime iletemeyecekleri durumları bu yolla ifade edebilirler.

- Görüşme, diğer yöntemlere göre basit ve hızlı bir bilgi toplama yöntemidir (Abella 1989).

Görüşmelerin muhtemel sakıncaları ise şunlardır:

- Görüşmeler insanlarda huzursuzluk yaratabilir.

- Grup görüşmelerinde kişiler birbirlerini etkileyebilirler.

- Görüşmelerde en önemli sorun, gerek bilinçli olarak gerekse yanlışlıkla bilgilerin çarpıtılmasıdır.

2.2.3.2. Anket:

"Anketler, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama araçlarıdır" (Taymaz 1981:39). Anketlerin hazırlanmasında en önemli husus, anketlerin nasıl hazırlanacağı ve hangi

soruları içereceğidir. Bazı anketlerde sorular ayrıntılı bir şekilde çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Bunlar kapalı uçlu sorulardır. Genellikle bu tür anketlerde işletmedeki tüm görevler, her bir işin başarıлып başarılmadığı ve normalde ne kadar zamanda bitirildiği gibi sorular yer alır.

Açık uçlu sorular, ankete tabi tutulan kişinin kendi ifadesiyle soruları cevaplamasını gerektiren soru şeklidir. Örneğin; "işinizdeki önemli görevleri tanımlayınız" gibi. Bu soruların sonunda cevaplayan kişinin görüşlerini ifade etmesi için uygun bir boşluk bırakılır. Uygulamada en iyi anketler hem kapalı hem de açık uçlu sorulara yer veren anketlerdir. Ek 1'de iş tanımlarını belirlemek için geliştirilmiş bu tür bir anket görülmektedir.

Anket hazırlarken önce anketin amacı saptanmalıdır. anket uygulanacak kişiler amaca uygun olarak seçilmelidir. Anket soruları anlaşılır olmalı ve belirsiz ifadeler taşımamalıdır.

Anketlerde kullanılan açık uçlu soruların yararları şunlardır:

- Cevaplarda yeni konulara girilmesine olanak tanır.
- Sorularda içerilmeyen önemli bilgiler açığa çıkabilir.
- Açık uçlu soruların hazırlanması daha az

çalışma gerektirir.

Açık uçlu anket sorularının sakıncalı yanları şunlardır:

- Yazılı anlatımda güçlük çekenler için cevaplamada zorluk yaratır.
- Cevaplayan kişilerde isteksizlik yaratır.
- Daha ileri sondaajlama yapmak mümkün değildir.
- Cevaplayan için zamana ve düşünmeye ihtiyaç gösterir.
- Açık uçlu sorular hatırlamaya dayalıdır.

Kapalı uçlu anket sorularının yararlarını şöyle sıralamak mümkündür.

- Cevaplamak daha kolaydır
- Daha kesin bilgiler sağlar
- İmzasız anketler için daha uygundur.

Kapalı uçlu anket sorularının sakıncaları ise şunlardır;

- Kapalı uçlu anket sorularını hazırlamak daha çok beceri ve çaba ister
- Kavrama gücü ve yaratıcılığı sınırlar
- Cevaplayanları belli bir yöne doğru etkileyebilir.
- Orijinal cevaplara olanak tanımaz.

2.2.3.3. Gözlem:

İş analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de gözlem yapmaktır. Analiz edilecek iş, gözlenebilen fiziki faaliyetlerden oluşuyorsa gözlem yönteminin uygulanması daha kullanışlıdır. Zihni aktiviteleri içeren işlerde ve seyrek aralıklarla yapılan işlerde gözlem yapmak doğru sonuçlar vermeyebilir. Örneğin bir hastanenin acil servisine çok az başvurunun yapıldığı bir günde buradaki bir işi gözlemlemek, iş hakkında doğru yargılara varmamıza engel olur.

Gözlem faaliyetleri, haberli ya da habersiz gözlem olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Eğer işi yapan kişi, işin gözlemlendiğinden haberli ise, haberli gözlem yapılıyor demektir. İş yapan kişinin gözlem nedeniyle, normal çalışma temposunun dışına çıkacağından endişe ediliyorsa, gözlemin çalışana haber vermeden yapılmasında fayda vardır.

Gözlem, genellikle görüşme yöntemiyle birlikte kullanılır. Bu da iki şekilde yapılabilir. Gözlem ve görüşme aynı anda yapılabileceği gibi, görüşme gözlem sonrasında da yapılabilir. Gözlem ve görüşmenin aynı anda yapılması, sorunların görüşme sonrasında ertelenmemesi açısından faydalıdır. Fakat çalışanları tedirgin etmesi ve işi engellemesi gibi sakıncaları da vardır. Gözlem sırasında, gözlenen iş hakkında notlar alarak anlaşılmayan ya da gözlenemeyen noktaları görüşmeler ile açığa çıkarmak bir diğer yöntemdir.

Gözlem faaliyetine girişmeden önce gözlem planı yapılmalı, mümkünse bir gözlem formu hazırlanmalıdır. Çalışması gözlenecek kişiler ve gözlem yerleri saptanmalıdır. Gözlemci, işgörenin ne iş yaptığını ve işini yaparken nelere ihtiyaç duyduğunu, iş koşullarını, işin püf noktalarını ve diğer faktörleri not almalıdır. Gözlem yapacak olan kişi, gözleyeceği işe ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır. İşi yapan kişinin tutum ve davranışları da dikkate alınmalıdır. Gözlem yapıldıktan sonra zaman geçirilmeden veriler kayda geçirilmelidir.

Gözlem yönteminin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Gözlem yapmak, yorumlama veya hatırlama ile çarpıtılmayan bilgiler sağlar
- Gözlem, görüşmeler ve anketlerdeki belirsiz durumlara açıklama getirebilir.
- İşi yapan kişilerle ilgili rapor hazırlanmasında yardımcı olur.

Gözlem yönteminin sakıncaları ise şunlardır:

- Gözlem her zaman çalışanların tutumlarını açığa vurmaz.
- Gözlem yapmak, yapılan işi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.
- Gözlem sırasında işin bütün yönlerini görmek için zamana ihtiyaç vardır.
- Gözlem, işin ne olduğunu açığa çıkarır ancak nasıl yapılması gerektiği konusunda bilgi vermez.

2.2.3.4. Yazılı Belgelerin İncelenmesi:

iş analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de yazılı belgelerin incelenmesidir. Bu belgeler; eleman giriş kayıtları, daha önce yapılmış olan örgüt şemaları, iş akım şemaları, iş tanımları, iş şartnameleri, performans değerlendirme kayıtları yönetmelikler, el kitapları ve üretim raporları gibi yazılı belgelerdir (Abella 1989).

Kurumda çalışan personele ilişkin kayıt ve raporlarda personel nitelikleri, hizmet içinde devir ve yükselme durumları, disiplin olayları, ödüllendirme ve cezalandırma neden ve şekilleri, devamsızlık ve ayrılmalar, iş güvenliği kurallarına uyum derecesi ve sonuçları görülebilir (Taymaz 1981:28).

Yazılı kaynakların incelenmesinden umulan yararlar şunlardır:

- Yazılı kaynakları incelemekle bir alanda bir kaç kaynaktan bilgi toplanabilir.
- Harcanan zaman ve maliyet düşüktür.
- Geçmiş incelemelerden yararlanılabilir.
- Yazılı kaynaklar, başkalarının yorumuna dayanmayan nesnel bilgiler sağlamada daha güvenilir kaynaklardır.

İş analizi yaparken yazılı kaynaklardan yararlanmanın şu sakıncaları vardır:

- Yazılı kaynaklar değişme ve gelişmeleri yeterince yansıtmazlar.

- Yazılı kaynaklardan tutarsız bilgiler çıkabilir.

- Bu yoldan elde edilen bilgiler gerek duyulan bütün alanları kapsamayabilir.

- Yazılı belgeleri incelemede bir takım yönetsel engeller söz konusu olabilir.



2.3. Personel Başarı Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanma Yöntemi

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yararlanılan önemli kaynaklardan biri de personel başarı değerlendirme faaliyetleridir. Bir önceki bölümde anlatılan iş analizleri daha çok yeni kurulan işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamaya yöneliktir. Personel başarı değerlendirme ise mevcut çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için daha uygundur ve daha yaygın kullanılmaktadır (Dessler 1988; 245). Zaten personel başarı değerlendirmenin amaçlarından biri de değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu konu çeşitli yazarlarca ortak bir yargı şeklinde vurgulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1988:165; Yalçın 1988:95; Ataay 1985:232; Şenatalar 1978:260).

Personel başarı değerlendirmesi; birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ya da sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu 198:164). Personel başarı değerlendirmesinde belli başlı sorunlar; değerlendirmenin amacı ve kapsamının belirlenmesi, performans standartlarının saptanması, değerlendirme yöntemleri, değerlendiricilerin seçimi ve eğitimi gibi konulardır.

2.3.1. Personel Başarı Değerlendirmesinin Amaçları ve Kapsamı

Personel başarı değerlendirmesi, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasının yanında şu amaçlar için de kullanılır;

- iş görenlerin çalışmalarının performans standartlarına göre değerlendirilmesi
- Görevde yükselmelerin belirlenmesi
- Personelin işinin değiştirilmesi
- Ücret değişikliklerinin saptanması
- Departmanlar arası değerlendirmeler yapılması
- Çalışanlar arasında karşılaştırma yapılması
- Çalışanlar hakkındaki önyargıların giderilmesi
- Çalışanın işine son verilmesi
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimin artırılması
- Çalışana işi hakkında geribildirimde bulunarak motivasyon sağlanması

Bir personel başarı değerlendirme sisteminin temel amacı, örgütün etkililiğini artırmaktır. Bu temel amaca ulaşılması için yukarıda sıralanan bir dizi özel amacın gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Fakat bu özel amaçlar konusunda evrensel bir görüş birliği yoktur. Amaçlar, firmadan firmaya farklılık gösterebilir.

Personel başarı değerlendirmesinin sonunda, kişilerden beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Düşük performansın bu nedenden kaynaklandığı saptanırsa, hizmet içi eğitim ihtiyacı da ortaya çıkmış demektir.

İyi bir personel başarı değerlendirme sistemi, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilmelidir. Örneğin değerlendirme sonucunda kişinin yazılı iletişim yeteneğinde bir eksiklik görülüyorsa, bu konuda bir hizmet içi eğitim gereğinden söz edilecektir. Personel başarı değerlendirme sisteminin varlığı, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını bütünüyle belirlemeyi garanti etmez. Bununla birlikte değerlendirme sonunda elde edilen veriler hazır olduğunda, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek kolaylaşacaktır.

Personelin değerlendirilmesinde gözönünde bulundurulan kriterler, değerlendirme yöntemlerine göre değişik olabilir. Örneğin iş başarısının ölçümü yanında kişilik özellikleri de ölçülüyorsa özel kriterler de kullanılacaktır. Ancak personel başarı değerlendirmesinde esas olan performans standartlarıdır. Bunlar da iş analizleri sonuçlarına göre belirlenmiş olan iş gerekleri ya da bunlara eklenen özelliklerdir. Personelin iş şartnamesine uygun olup olmadığı personel başarı değerlendirmesiyle saptanır.

2.3.2. Personel Başarı Değerlendirmesinin Kimin Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi

Personel başarı değerlendirmesinde önemli bir unsur da değerlendirmenin kimin tarafından yapılacağıdır. Değerlendiriciler; ilk düzey yöneticileri, bir grup yönetici, iş arkadaşları, astlar, değerlendirilen personelin kendisi, işletme dışındaki personel uzmanları veya sendika yetkilileri olabileceği gibi karma biçimde yapılan bir değerlendirme de sözkonusu olabilir. Aşağıda bunlar kısaca açıklanmıştır.

2.3.2.1. İlk Düzey Yöneticilerin Değerlendirmesi

Personel başarı değerlendirme için en kuvvetli aday, çalışanın kendi ilk düzey yöneticisidir. Bu seçimin bir kaç geçerli sebebi vardır. İlk düzey yöneticisi, kişinin performansını gözlemek için mükemmel pozisyonadadır. Hiç kimse işgörenin kapasitesini ilk düzey yöneticisinden daha iyi bilemez. Bundan başka ilk düzey yöneticisi bir departmanın yönetim sorumluluğuna sahiptir. Astların değerlendirilmesi başka bir kişiye verilirse ilk düzey yöneticisinin otoritesi sarsılabilecektir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti açısından personel başarı değerlendirmesinin ilk düzey yöneticisi tarafından yapılması daha uygundur. Çünkü

ilk düzey yöneticisi astlarındaki bilgi, beceri, tutum ve davranış eksikliklerini kolayca tespit edebilir. Astların hizmet içi eğitimi ve geliştirilmesi yöneticinin görevlerinden biridir. Personel başarı değerlendirme programları, hizmet içi eğitim ve geliştirme programlarıyla sıkı ilişki içinde olduğundan, ilk düzey yöneticisi mantıki olarak personel başarı değerlendirmesinde de söz sahibi olmalıdır.

2.3.2.2. Grup Tarafından Yapılan Değerlendirme

Grup değerlendirmesinde bir kaç yönetici çalışanın başarısını değerlendirir. Bunlar kişinin işiyle ilgili yöneticilerdir. Örneğin bir kişi hem finansman müdürü hem de pazarlama müdürüyle düzenli bir çalışma içindeyse bu iki kişi, muhtemel grup değerlendiricileri olacaktır. Bu yaklaşımın en önemli yararı değerlendirmede objektifliğin sağlanmasıdır. Yöntemin sakıncalı yönü ise hizmet içi eğitim ve geliştirme alanlarında ilk düzey yöneticisinin rolünü azaltmasıdır. Grup değerlendirmelerinde ortak bir karara ulaşmak için, grup üyelerinin konuyu kendi aralarında tartışmaları ve görüş birliğine varmaları gerekir.

2.3.2.3. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bazı işletmelerdeki yöneticiler, astların değerlendirme faaliyetlerine katılmasını uygun bulmaktadır (Mondy, Noe 1981). Astlar, yöneticilerinin yönetsel etkililiğini gözlemek bakımından uygun konumdadırlar. Bu yaklaşımın savunucuları, yöneticilerin, iş gruplarının ihtiyaçlarını ve yönetimin iyileştirilmesini daha iyi görebileceklerine inanmaktadır. Astların değerlendirmesinin bir sonucu olarak, yöneticiler astlarına karşı daha sempatik görünmek isteyebileceklerdir. Bu durum, yöneticilerin örgütsel amaçlardan sapmalarına yol açabilir.

2.3.2.4. İş Arkadaşlarınınca Değerlendirme

Değerlendiriciler açısından, personel başarı değerlendirme yöntemlerinden biri de çalışanların bölümdeki arkadaşları tarafından değerlendirilmesidir. Bu yaklaşımda değerlendiriciler açısından popülarite sorunu yoktur.

Değerlendirmeye tabi iş grubunda kişiler, işlerini karşılıklı etkileşim sonucu yapıyorlarsa ve bu grup belirli bir zaman için değişmiyorsa iş arkadaşları tarafından değerlendirme güvenilir sonuçlar verebilir. Ancak kişilerin iş arkadaşlarını değerlendirecekleri standartların belirlenmesi ve bu değerlendirmenin grubun tutumu üzerine etkisi konusunda net bilgiler yoktur.

2.3.2.5. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, katılımcı yönetim anlayışına sahip işletmelerde kullanım alanı bulabilir. Fakat değerlendirme verilerinin bir kurul tarafından görüşülerek kesinleştirilmesinde fayda vardır (Ataay 1985:244).

2.3.3. Bir Geribildirim Olarak Personel Başarı Değerlendirmesi

Personel başarı değerlendirme sistemleri, günümüzde eski önemini yitirmekte, daha çok ücret kararlarında kullanılmaktadır (Ataay 1985:275). Buna rağmen hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması yönünden, personel başarı değerlendirme sisteminden gelen bilgiler önemini korumaktadır. Son yıllarda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti, işletmenin bütününe kapsayan ihtiyaç analizleri şeklinde yapılmaktadır (Abella 1989). İhtiyaç analizlerinde hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda bilgi alınabilecek her türlü kaynak değerlendirilir. Personel başarı değerlendirme sistemleri de önemli bir bilgi kaynağıdır.

Personel başarı değerlendirmesinin sonuçları işgörene aktarılarak sistem içinde geri bildirim sağlanır. Yöneticiler, performans konusunda geribildirim sağlayarak astların davranışlarını görebilirler.

B.F.Skinner gibi deneysel psikologlar, ödüllerin ve geribildirim insan davranışlarının şekillendirilmesinde etkili araçlar olduğunu göstermişlerdir. Buna göre ödüllendirilen davranış tekrar edilme, ödüllendirilmeyen davranış tekrar edilmeme eğiliminde olduğundan geribildirim, motivasyon ve performansı etkileyen önemli bir teşvik aracıdır (Davis 1988).

İşverene verilen geribildirim, performansı üç yönde etkiler. Bu etkiler; performansın sabit kalması, performansta düşüş ve performansta artıştır (Gomez Mejia 1991) Başarı değerlendirme sonuçları, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamak amacıyla incelenirken bu sonuçların bir geribildirim olarak işgörene iletilmesinin, işgörende yaratacağı olumsuzluklar da gözönüne alınmalıdır. Başarı değerlendirme sonuçlarının geribildirimi ile meydana gelecek performans kayıpları, hizmet içi eğitim ihtiyacı oluşturacak niteliktedir. Böyle bir durumda verilecek hizmet içi eğitim, işgörenleri olumlu yönde güdüleyecektir. Negatif geribildirim uygun koşullarda verilmesi performans düşüklüğünü dolayısıyla hizmet içi eğitim ihtiyacını da ortadan kaldıracaktır.

Başarı değerlendirmesinin geribildirimi ile işgören şu sorulara cevap bulabilmelidir: (Gomez, Mejia 1991).

- Benden yapılması beklenen nedir?
- Beklenenin ne kadarını yerine getirebiliyorum?

- Bekleneni nasıl yerine getirebilirim?
- Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Nasıl daha fazla katkıda bulunabilirim?

Bu soruların cevaplandırılmasıyla kişiden beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ortaya çıkmış olur. Bu da hizmet içi eğitim ihtiyacının önemli bir göstergesidir. Ayrıca "Bekleneni nasıl yerine getirebilirim?" sorusunun cevabı doğrudan doğruya hizmet içi eğitim olabilir.

Yapılan araştırmaların çoğu, yönetici eğitiminin performans değerlendirme sisteminin nihai başarısı ya da başarısızlığında önemli bir unsur olduğunu göstermiştir (Gomez, Mejia 1991). Dolayısıyla personel başarı değerlendirme sisteminin başarısızlığı sistemden sorumlu olan yöneticiler için hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Bu durumda yöneticinin başarı değerlendirme becerisini artırmak için örgüt, yoğun bir hizmet içi eğitim programı düzenlemelidir. Değerlendirilen kişilere etkili bir geribildirim sağlamanın yolları gösterilmelidir.

Yapıcı bir geribildirim sağlamak için, algılamalar, reaksiyonlar ve fikirler olduğu gibi sunulmalı, geribildirim kişiyi değil, performansı çıktı olarak değerlendirmelidir. Geribildirim, duygusal tepkiler ve savunmalar yaratacak şartlardan kaçınmalı, savunma veya duygusal reaksiyonlarla karşılaşıldığında geribildirim veren kişi, ikna etme,

haklı gösterme veya ek bilgi sunmaktan ziyade bu reaksiyonlarla ilgilenmelidir (Gomez, Mejia 1991).

Başarı değerlendirme sistemlerinin iki temel fonksiyonu vardır. Bunlar; işgören hakkında yargıda bulunma ve personel geliştirmedir. Bunlardan birincisi ücretlendirme, ikincisi de hizmet içi eğitim için girdi sağlamadır. Değerlendirme sistemleri oluşturulurken, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını açığa çıkaracak şekilde düzenlenmelerine dikkat edilmesi, ihtiyaç analizleri için önemli kolaylıklar sağlayacaktır.

2.4. Yönetici ve İşgörenlerin Görüş ve Düşüncelerinden Yararlanma Yöntemi

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması için yapılan çalışmalara ihtiyaç analizi adı verildiği daha önce belirtilmişti. İhtiyaç analizleri, örgütün bütününe kapsayan geniş çalışmalardır. İhtiyaç analizi yapılırken çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılır. Düşük verimlilik, yüksek maliyetler, kontrol işlevinde yetersizlik, yönetim kurallarının ihlali, devamsızlık ve geç gelme gibi üretim ve yönetimden kaynaklanan sorunlar, hizmet içi eğitim açığı konusunda bilgi verir. Bundan başka iş analizleri ve personel başarı değerlendirmesinden gelen bilgiler de kullanılır.

İş analizlerinden ayrı olarak, sadece hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamak için gözlem, görüşme ve anketler yapılabilir. Yazılı belgeler incelenebilir. Bu tekniklerin özellikleri yararları ve sakıncaları iş analizleri açıklanırken belirtilmişti. Geleceğe yönelik sorun ve durumların tahmini de hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkartan bir diğer bilgi kaynağıdır.

2.4.1. Yönetici ve İşgörenlerden Görüş Alma

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, makro ve mikro olarak iki düzeyde ele alınabilir (Laird 1987:75). Mikro düzeydeki ihtiyaçlar tek kişi ya da küçük bir

grup için, makro ihtiyaçlar ise büyük işgören grupları için sözkonusudur. Gerek işgörenler, gerekse yöneticilerle yapılan görüşmeler, hizmet içi eğitim ihtiyacının niteliğini de saptayabilecektir. Bu görüşmelerde anketlerden de yararlanılabilir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya çıkmış olması, bu konuda mutlaka bir eğitim programının uygulanacağı anlamına gelmez. Hizmet içi eğitimin işletmeye maliyeti ile muhtemel faydası karşılaştırılarak rasyonel bir karara varılması beklenir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı bazı durumlarda açıkça kendini belli eder. Yeni kişilerin işe başlaması, terfi, transfer ve gerçekleştirilen yenilikler, hizmet içi eğitim ihtiyacının açıkça belli olduğu durumlardır. Bu durumlarda yöneticilerle görüşülmesi, var olduğu bilinen hizmet içi eğitim ihtiyacının niteliğini ortaya çıkarır. Görüşülen yöneticiler, eğitim ihtiyacı tespit edilen grubun amiri olabileceği gibi personel birimi yöneticileri de olabilir. Laird (1987)'e göre yöneticiler, yönetim hatalarından doğan sorunları hizmet içi eğitimle çözmek isteyebilirler. Böylece hatalarının sorumluluğunu işgörenlere yüklemiş olurlar. Bu tür yanlış bilgilenmeleri etkisiz kılmanın yolu, olabildiğince çeşitli bilgi kaynaklarını kullanmaktır.

İşgörenlerle yapılacak görüşmeler sadece iş analizleri veya performans değerlendirme ile sınırlı

kalmamalıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek amacıyla eğitim birimi tarafından yapılacak periyodik çalışmalar işgörenlerle belli zaman aralıklarında görüşmeleri de kapsar.

Bir hizmet içi eğitim programının başarısı, katılımcıların öğretilenleri iyi öğrenmelerine bağlıdır. Öğretilen konuya ilgi arttıkça öğrenme de olumlu yönde etkilenmektedir (King 1968). Hizmet içi eğitim verilecek hedef grubun üyeleri hizmet içi eğitimin gereğine inanmazlarsa, öğrenmede verimsizlik sorunlarıyla karşılaşılması doğaldır. İşgörenlerle yapılacak psikolojik ağırlıklı görüşmeler, hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda örgütsel beklentilerin yanı sıra kişisel beklentileri de açığa çıkaracaktır.

Üretimden kaynaklanan sorunların ve yönetsel kuralların ihlalinin hizmet içi eğitimle giderilip giderilmeyeceği, bu konuda işgören ve yöneticilerce yapılacak görüşmelerle açıklığa kavuşur. Görüşmecilerin dikkat etmesi gereken nokta bu sorunların bilgi ve beceri eksikliklerinden kaynaklandığı noktaları saptamaktır. Çünkü hizmet içi eğitim ihtiyacı, bilgi ve beceri eksikliği durumunda sözkonusudur.

2.4.2. Yönetici ve İşgörenlerin Düşünceleri

İşletmelerde yeni durumların ortaya çıkması hizmet içi eğitim ihtiyacı doğuran önemli nedenlerden biridir. Yeni durumlar; iş genişletme, üretim, hizmetler, işletme dizaynı ve teknolojiye yenilikleri kapsar. Bu yeniliklerin neden olduğu hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespitinde yöneticilerin konumu önemlidir. Çünkü işletmelerde yenilik kararları tepe yönetim tarafından alınır. Yöneticilerin hizmet içi eğitim konusunda ileriye yönelik tahminleri, işletmedeki eğitim biriminin kararlarını doğrudan etkiler.

Hizmet içi eğitim konusundaki kararların alınmasında eğitim birimi yöneticileri genellikle tek söz sahibi değildir. İşletme üst yönetimi hizmet içi eğitim kararlarına her zaman müdahale edebilir. Bazı işletmelerde ise eğitim birimi ve diğer birim yöneticileri, üst yöneticiler ve uzmanlardan oluşan bir eğitim komisyonu hizmet içi eğitim kararlarını alır (King 1968).

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları konusunda yöneticiler tarafından yapılacak tahminler, işgören eğitiminden yönetici geliştirme ve örgüt geliştirmeye kadar geniş bir bakış açısına sahip olabilir. Çalışmalarının sonuçları somut olarak görülebilen alt kademe çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, yönetsel kademedekiler için hizmet içi

eğitim ihtiyaçını tespit etmekten daha kolaydır. Yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yetersizliklerin bulunması veya bazı yeniliklerin gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkar. Yöneticiler yalnızca astlarını değil kendilerinin de hizmet içi eğitim ihtiyaçı konusunda tahminlerde bulunacaklardır.

Yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçları için yapacakları tahminler; hizmet içi eğitimle birlikte yönetim geliştirme ve örgüt geliştirme konularını da gündeme getirecektir. Yönetim geliştirme, bazı yazalarca uzun dönemli bir hizmet içi eğitim olarak görülür. Örneğin Dessler (1988:213) e göre yönetim geliştirme; yöneticileri gelecekteki işlere hazırlayan ve örgütsel sorunları çözebilecek aşamaya getirmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Yönetici geliştirme faaliyetlerinin içeriği yönetim geliştirme-den farklıdır, daha çok profesyonel yöneticilerin ileriye görebilme ve başarılarını etkileyen faktörleri belirleyebilme yeteneğini kazandırmaya yöneliktir. Yönetici geliştirme; yöneticilerin, örgütlerin yapı ve işleyişi ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir (Koçel 1989).

Örgüt geliştirme, yönetim ve yönetici geliştirmeden daha üst bir aşamayı ifade eder. Örgüt geliştirmede, örgüt bir bütün olarak ele alınır, iletişim kanalları, sorun çözme çabaları, bireysel sorumluluklar ve davranış kalıpları istenen yönde

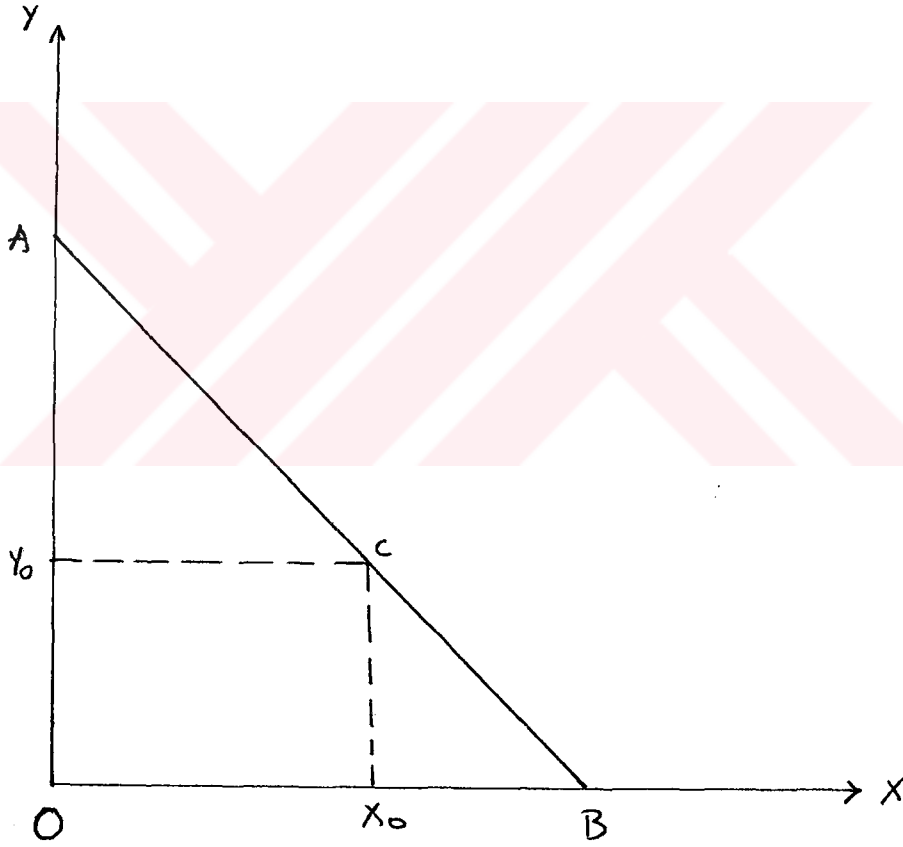
değiştirilmeye çalışılır (Laird 1987:13). Örgüt geliştirme sonucunda yeni örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler meydana gelebilir (Beer 1980:10).

Hizmet içi eğitim ihtiyacı tahmin edilirken, uzun dönemli ve kısa dönemli hizmet içi eğitim ihtiyaçları ayırımına gitmek kolaylık sağlayacaktır. Kişiyi gelecekteki görev ve durumlara hazırlamaya yönelik eğitim faaliyetleri, uzun dönemli hizmet içi eğitim olarak tanımlanabilir. Buna uygun olarak kısa dönemli hizmet içi eğitim de, işgörenin halen yapmakta olduğu işindeki performansını artırmaya yönelik eğitsel faaliyetlerdir. Karar birimleri, hizmet içi eğitim konusunda tahminde bulunurken, uzun ve kısa dönemli hizmet içi eğitimi, alternatif eğitim olanakları şeklinde düşünebilir, birine ya da diğerine öncelik verebilirler.

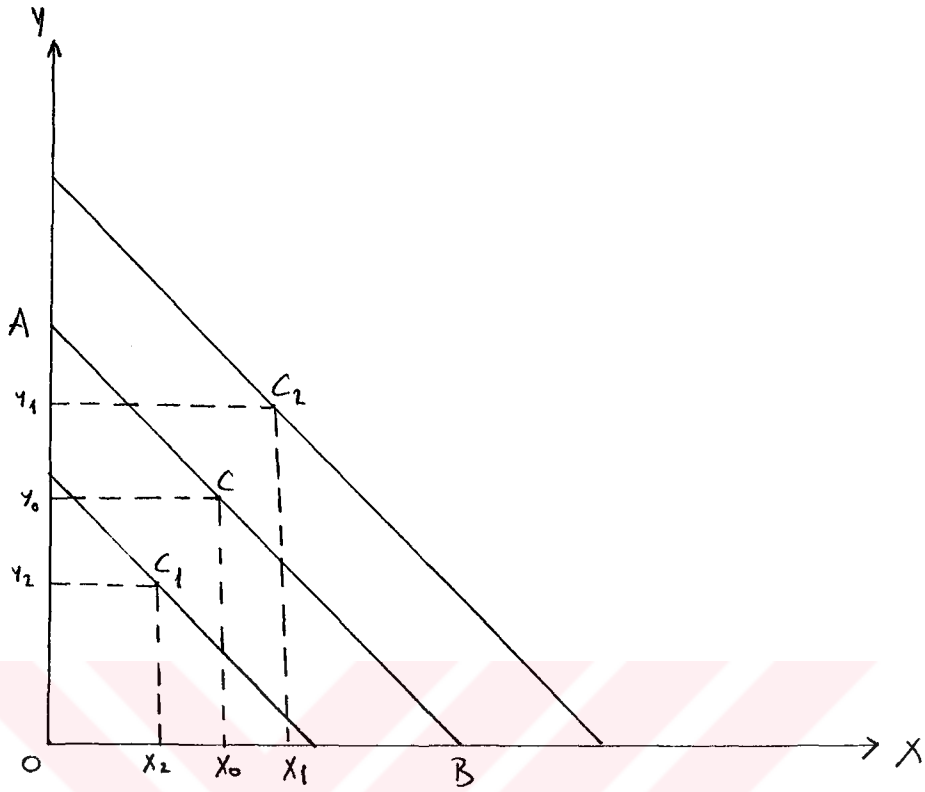
Kısa ve uzun dönemli hizmet içi eğitimin firmaya olan maliyetini esas alarak, bu iki eğitim faaliyeti arasındaki muhtemel seçimleri gösteren bir eş maliyet doğrusu çizmek mümkündür. Kısa dönemli hizmet içi eğitime ağırlık vermek, işletmenin uzun dönemli hedeflerini aksatabilir. Uzun dönemli hizmet içi eğitime yönelmek de ivedi hedeflerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Oysa her iki hedef de önemlidir. Bu iki hedef bir formülle şöyle özetlenebilir.

$$H = X + Y$$

Formülde H ; hizmet içi eğitimin toplam maliyetini, X ; uzun dönemli hizmet içi eğitim maliyetini ve Y ; kısa dönemli hizmet içi eğitim maliyetini temsil etmektedir. Bu formülden yola çıkarak hizmet içi eğitim için eş maliyet doğrusunu çizebiliriz.



Şekil 5.1.

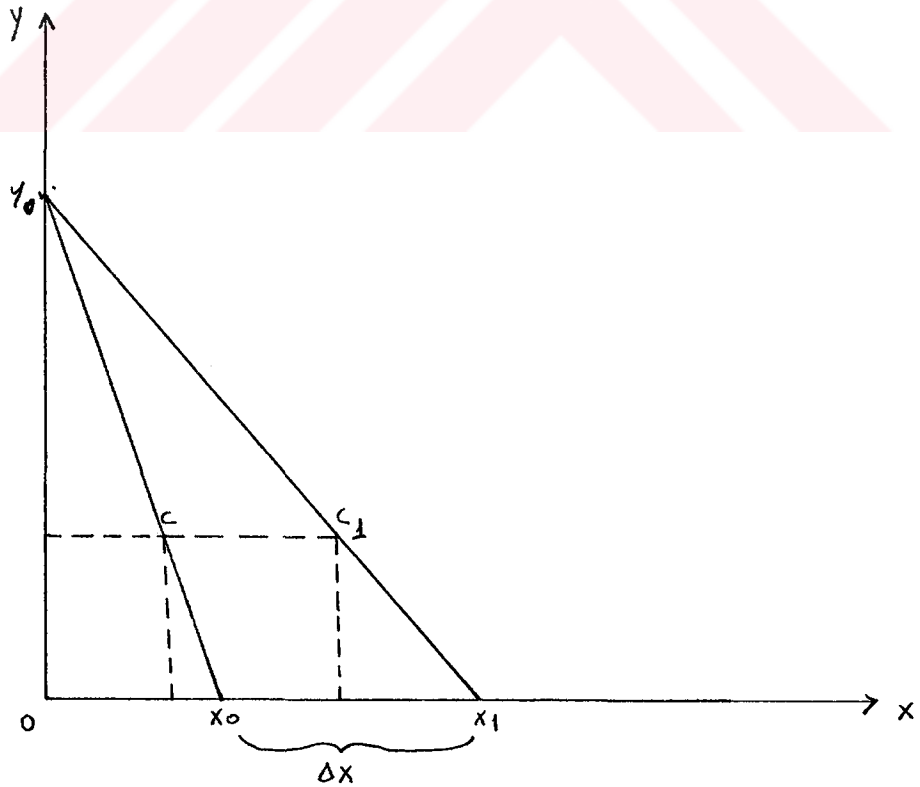


Şekil 5.2.

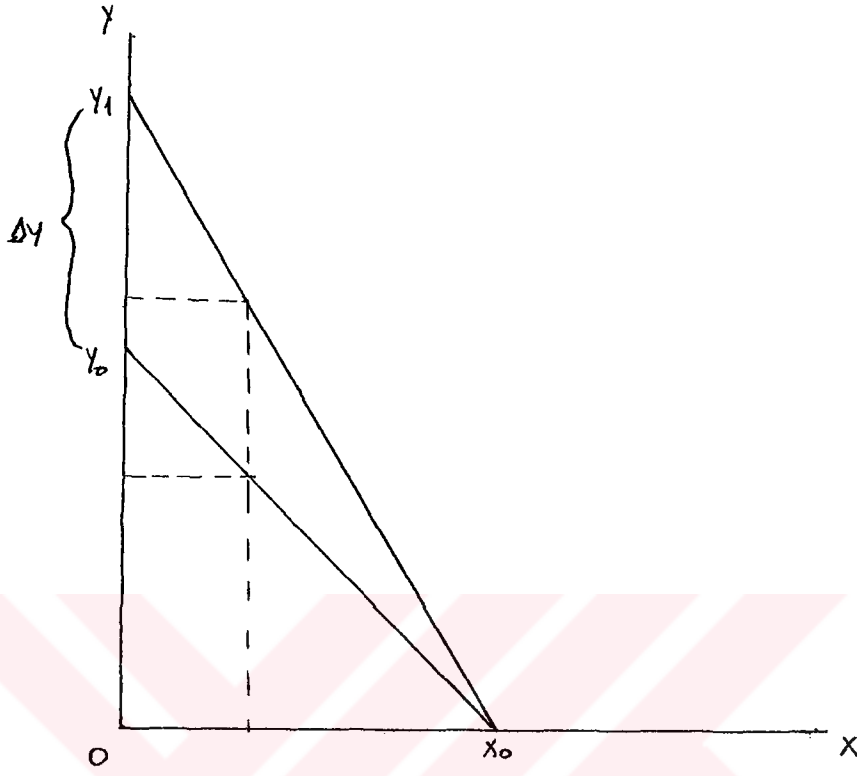
Şekil 5.1'de X ve Y farklı iki eğitim faaliyeti olarak görülür. Firmada hizmet içi eğitim için ayrılan kaynakların bir muhasebe dönemi için sabit olduğu ve bu eğitim faaliyetlerinin maliyetlerinde bir değişme olmadığı kabul edilirse, Şekil 5.1'de AB doğru parçası, hizmet içi eğitimde eş maliyet doğrusunu temsil eder. Bu doğru, maliyeti değişmeyen iki eğitim faaliyetinin farklı bileşimlerini gösterir. (C) noktasında firma, x_0 kadar uzun dönemli hizmet içi eğitim faaliyetini, y_0 kadar da kısa dönemli hizmet içi eğitim faaliyetini uygulayacaktır. Doğrunun sağa doğru paralel hareketi, her iki eğitim faaliyetinin maliyetinde eşit oranda bir azalma olduğunu gösterir.

hizmet içi eğitim maliyetlerinde eşit oranlı bir artış ise doğrunun sola doğru paralel hareketi ile gösterilir. Şekil 5.2'de bu durum görülmektedir. (C) noktasından (C1) noktasına geçiş, daha az eğitim faaliyeti demektir. Firma AB doğrusu üzerinde herhangi bir noktayı seçmek durumundadır.

Hizmet içi eğitimde uzun ve kısa dönemli eğitim faaliyetlerinin maliyetinde meydana gelebilecek değişmelerin aynı oranda olmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden birinin maliyeti diğerine oranla daha fazla ya da daha az artabilir. Bu durumda eş maliyet doğrusunun hareketi paralel olmayacaktır.



Şekil 5.3



Şekil 5.4.

Şekil 5.3'de uzun dönemli hizmet içi eğitim maliyetlerinde azalma olurken, kısa dönemli hizmet içi eğitimin maliyeti değişmemektedir. Firma, kısa dönemli hizmet içi eğitim programlarını uygulamazsa uzun dönemli hizmet içi eğitim programlarını ΔX kadar daha çok uygulayabilecektir. Şekil 5.4'de, maliyet düşüşünün bu kez kısa dönemli hizmet içi eğitim için sözkonusu olduğu durum görülmektedir. ΔY ; uzun dönemli hizmet içi eğitimin maliyetinin sabit olduğu durumda, kısa dönemli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde olabilecek en çok artışı göstermektedir.

Bu model, hizmet içi eğitim ihtiyacı için tahminde bulunacak yöneticilerin karar alanlarını göstermektedir. Burada tek sınırlayıcı etmen, maliyetler olarak ele alınmıştır. Kuşkusuz uygulamada pek çok sınırlayıcı etmeden söz etmek mümkündür. Ancak olayı anlaşılır kılmak açısından tek bir sınırlayıcı etmen kullanılmıştır. Hizmet içi eğitimde sözü edilen alternatif eğitim olanaklarından optimal bir seçim yapılmalıdır. Optimalite koşulu, örgütsel amaçlar doğrultusunda eş maliyet doğrusu üzerinde bir noktada sağlanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Önceki bölümlerde açıklanan hizmet içi eğitimin ihtiyacının tespit edilmesi konusunun uygulama örneği olarak Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğündeki uygulama seçilmiştir. Anılan kurumda anket, gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılarak yapılan uygulama incelenmiştir. Ek 2'de uygulanan anket formu görülmektedir. Gözlem ve görüşmeler sadece Eğitim Müdürlüğünde değil, Bankanın Verimlilik ve Fon Kredileri birimlerinde de sürdürülmüştür. Ayrıca T.C Ziraat Bankası ve Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunda da incelemeler yapılmıştır.

3.1. İncelenen Kurumun Tanıtımı

Şube ve çalışanların sayısı açısından T.C Ziraat Bankasından sonra ülkemizin ikinci büyük kamu milli ticaret bankası olan Türkiye Halk Bankası, 8.6.1933 tarih ve 2284 sayılı kanun ile kurulmuş, 17.1.1938 tarih ve 3331 sayılı kanunla faaliyete başlamıştır.

Başlangıçta yalnız Halk Sandıklarına kredi açabilen Bankanın amaç ve görevi 24.3.1950 tarih ve 5652 sayılı kanun ile esnafın, esnaf dernekleri ve küçük sanat kooperatifleri gibi esnaf teşekküllerinin kredi ihtiyacını karşılamak ve Halk Sandıklarına kredi açmak şeklinde belirtilmiştir.

2284 sayılı kanunla kurulmuş olan Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandıkları 24.12.1963 tarih ve 358 sayılı kanun ile Bankanın şubeleri haline getirilmiştir. Banka kuruluş kanununun ve değişiklikleri ile 3460, 23,440 ve 468 sayılı kanunlarla kamu iktisadi teşebbüsü olarak çalışmalarını sürdürmüştür. 20.5.1983 tarihinde yürürlüğe giren 440 sayılı kanunu yürürlükten kaldıran 60 sayılı kanun hükmünde kararnamede ve bu kanun hükmünde kararnamenin bazı hükümlerini değiştiren 19.10.1983 tarih ve 2929 sayılı kanunda Banka, iktisadi devlet teşekkülü olarak belirlenmiştir.

18.6.1984 tarihinde yürürlüğe giren kamu iktisadi teşebbüsleri hakkında 233 sayılı kanun hükmünde kararname ile 2929 sayılı kanun ve 122 sayılı kanun hükmünde kararname yürürlükten kalkmış olup, Banka Ana Statüsü 28.10.1984 tarihinde yürürlüğe konmuştur. Bu Ana Statüye göre Türkiye Halk Bankası, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermaye ile sınırlı bir iktisadi devlet teşekkülü olup, Bankaya küçük ve orta ölçekli sanayi sektörünün kalkınma bankası işlevini yürütme görevi verilmiştir.

3.2. Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde Yapılan Eğitim Faaliyetleri

Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü bünyesinde bir Eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. Bu birimin görevi, banka personelinin eğitim ihtiyaçlarına cevap vermektir. Eğitim Müdürlüğünde işletme ya da iktisat eğitimi almış yöneticilerin yanısıra eğitim fakültelerinden mezun uzmanlar, uzman yardımcıları ve müdür yardımcıları da görev yapmaktadır. Araştırma sırasında daha çok yöneticilerle görüşülmüştür.

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde yürütülen eğitim faaliyetlerini iki grupta incelemek mümkündür. Bunlar paket eğitim programları ve yükseltme eğitimidir. Yükseltme eğitimi, terfi eden personelin yeni ünvanını almadan önce gördüğü eğitimidir? Ünvanın elde edilmesi için yükseltme eğitimini başarı ile bitirmek gerekir. Görevlerinde belli süreleri dolduran elemanlar, önce terfi sınavlarına girmektedirler. Bu sınavda başarılı olanlar ise Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen yükseltme eğitimine alınmaktadırlar. Yükseltme eğitiminde ağırlıklı olarak Banka mevzuatı işlenmektedir. İşlenen derslere, istihbarat, finansal yönetim, genel muhasebe, ticari krediler, banka teminat mektupları ve işlemleri, bilgi işlem merkezleri işlemleri örnek olarak gösterilebilir. Yükseltme eğitiminde ders verenler, tamamen kurum içindeki yöneticilerdir.

Yükseltme eğitiminden ayrı olarak, paket eğitim programları adıyla bir program daha yürütülmektedir. bankacılıkla ilgili spesifik konuların işlendiği bu programda, konuyla ilgili üniversite öğretim üyeleri ders vermektedir. Katılımı zorunlu olmayan bu programlara değişik kademelerden çalışanlar katılabilmektedir. Paket eğitim programlarında klasik sınıf eğitiminin yanında modern ders araç ve yöntemleri de kullanılmaktadır.

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde yükseltme ve paket eğitimlerinden başka yabancı dil kursları da verilmektedir. Ancak Banka personelinin yabancı dil eğitimi çoğunlukla Eğitim Müdürlüğünün finansmanı ile Banka dışındaki eğitim kuruluşlarında yapılmaktadır.

3.3. Yöntem ve Amaç

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde yapılan inceleme çalışmasında gözlem, görüşme ve anket yöntemleri kullanıldığı belirtilmişti. İncelemede kullanılan soru formu Ek 2'de sunulmuştur. Cevaplarda yeni konulara girilmesine olanak tanımak ve sorularda içerilmeyen önemli bilgilerin açığa çıkarılması açısından ankette açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine yöneltilen sorular iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlar hizmet içi

eğitim ihtiyaına ilişkin sorular ve genel olarak hizmet içi eğitime ilişkin sorulardır. Genel sorular yöneltmekten amaç, kurumdaki hizmet içi eğitim sisteminin bütünü hakkında bilgi alarak daha doğru değerlendirmeler yapabilmektedir.

Çalışmanın amacı, tezin teorik bölümünde ortaya konan hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit etme yöntemlerinin Türkiye Halk Bankasındaki uygulama ile karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma sonucunda anılan kurumdaki eğitim faaliyetleri belli bir bakış açısıyla gözden geçirilmiştir.

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğündeki alışmalar incelenirken hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde bazı ilkeler göz önünde bulundurulmuş ve mevcut uygulama bu ilkelere göre değerlendirilmiştir. Kısaca dört grupta toplanan bu ilkeler; üretim ve yönetim sorunları, iş analizleri, personel başarı değerlendirme sonuçları ve yeni durumların ortaya çıkmasından kaynaklanan bilgilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçların tespit edilmesinde kullanılmasını öngörmektedir.

3.4. Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması Sistemi

Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğünde uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programlarından yükseltme eğitimi konumuzun dışında kalmaktadır. Çünkü, bu tür eğitim sadece terfi eden personel için uygulanmaktadır ve bu durumda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamaya gerek yoktur,

Türkiye Halk Bankasında uygulanan paket eğitim programları personelin mesleğiyle ilgili bilgi ve becerisini artırmak amacını taşımaktadır. Bu programa katılacak personel, ünvanlarına göre gruplandırılarak eğitime alınabildiği gibi, değişik ünvanlardaki kişiler aynı programa da gidebilmektedirler. Paket eğitim programları, genellikle üniversite öğretim üyelerinin bankacılık konularında verdiği derslerden oluşmaktadır. Bu programlara gönderilecek elemanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit için özel bir çalışma yapılmamaktadır. Paket eğitim programlarına eleman seçimi, genellikle müdür yardımcısı ve müdürler tarafından yapılmaktadır. Elemanların, gönderildiği kursların iş konularıyla uyumlu olmasına dikkat edilmektedir. Örneğin bir şubedeki kambiyo memurları kambiyo kursuna gönderilirken, menkul değerlerde çalışanlar portföy yönetimi kurslarına gönderilmektedir.

Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri, diğer Şube ve birimlerin y¼neticileri ile açılacak kurslar konusunda s¼rekli bilgi alış verişinde bulunmaktadırlar. Bu genellikle telefon g¼r¼řmesi Şeklinde gerçekleşmektedir. Bundan başka paket eğitim programlarına katılan elemanlardan kurs sonunda, kursun içeriği ve y¼ntemi konusunda yazılı g¼r¼řleri alınmakta, kursiyetlerin program hakkındaki ¼nerilerine de yer verilmektedir.

3.5. Eğitim ihtiyaçlarının Saptanması Konusunda T¼rkiye Halk Bankası Eğitim M¼d¼rl¼đ¼nde Kullanılan Y¼ntemin Değerlendirilmesi

T¼rkiye Halk Bankası Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ ve Verimlilik M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri ile yapılan g¼r¼řmelerde kullanılan soru formu Ek 2'de g¼r¼lmektedir. Bu formun ikinci ve ¼¼nc¼ sorularında hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında verimlilikteki d¼ř¼řler, işe geç gelme, devamsızlık ve y¼netsel kuralların ihlali gibi ¼rg¼tsel sorunların etkisine yer verilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi incelenen kurumda paket eğitim programlarına eleman seçimi genellikle m¼d¼r yardımcıları ve m¼d¼rl¼r tarafından yapılmaktadır. Eğitim M¼d¼rl¼đ¼nde yapılan g¼r¼řmede ilgili M¼d¼r Yardımcısı ¼rg¼tsel sorunların, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamada bir bilgi kaynağı

olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu iş başarımı beklenen değerlerden düşük ise bunun nedeni çalışanın bilgi ve becerilerindeki eksiklikler ile tutum ve davranışlarındaki bozukluklar olabilir. Bilgi ve beceri eksikliğini hizmet içi eğitimle gidermek mümkündür. Tutum ve davranış bozuklukları da hizmet içi eğitimle kısmen veya tamamen giderilebilir. Tutum ve davranış bozukluklarında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin dışındaki özendirme araçlarından da yararlanılır. Bu bağlamda personel başarı değerlendirmesi sonuçları, iyi kullanılması gereken bir bilgi kaynağıdır.

Daha önce da belirtildiği gibi Türkiye Halk Bankasında hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik bir ihtiyaç analizi yapılmamaktadır. Bu nedenle yönetici ve işgörenlerden konuyla ilgili olarak sistematik görüş alma söz konusu değildir. Fakat Eğitim Müdürlüğü ile şube ve birimler arasında hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi konusunda bilgi akışı mevcuttur. Gerek yüz yüze yapılan görüşmelerle gerekse telefon görüşmeleri ile şube ve birimlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı Eğitim Müdürlüğüne iletilmektedir. Bu, sadece yöneticiler arasındaki bir iletişimdir. Türkiye Halk Bankasında 1984 yılında yapılan reorganizasyon çalışmasında, şubelerden hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yönelik olarak her yıl bilgi alınması önerilmiş, ancak henüz uygulanmamıştır. Gözlem, görüşme ve anket

yöntemlerinden yararlanarak düzenli aralıklarla hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bilgi toplanması, Eğitim Müdürlüğünce uygulanan paket eğitim programlarını daha etkili ve verimli hale getirecektir.

Türkiye Halk Bankasında hizmet içi eğitim konusunda temel politikaların belirlendiği bireğitim komitesi vardır. Bu komite, genel müdür, ilgili genel müdür yardımcısı, Eğitim Müdürü, Personel Müdürü ve Verimlilik Müdüründen oluşmaktadır. Sosyal İşler Müdürü de komitenin yedek üyesidir. Yeni durum ve politikalara yönelik olarak komitede yapılan tahmin ve değerlendirmeler, Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamaya konmaktadır. Buna rağmen gerek Eğitim Müdürlüğünce gerekse üst yönetim tarafından geleceğe yönelik hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti konusunda kapsamlı projeksiyonlar geliştirilmediği belirtilmiştir.

Türkiye Halk Bankasında yürütülen hizmet içi eğitim programları sonunda, katılanlardan program hakkındaki görüşlerini içeren bir rapor alınmaktadır. Bu yöntem hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında yönetici ve işgörenlerden görüş alma konusunda önemli bir adımdır.

3.6. Uygulamanın Değerlendirilmesi

Türkiye Halk Bankasında yapılan incelemeler göstermiştir ki, yöneticiler hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde bundan önceki bölümlerde açıklanan ilkeleri benimsemektedirler. Üretim ve örgüt sorunları iş analizleri, personel başarı değerlendirmesi, denetim bilgileri ve yeni durumların ortaya çıkması hizmet içi eğitim kararlarında dikkate alınmaktadır. Ancak sistematik bir hizmet içi eğitim ihtiyaçları analizinden söz edilemez. Bununla birlikte reorganizasyon çalışmalarının tamamlanmasıyla her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edileceği Verimlilik Müdürlüğüne ifade edilmiştir.

Eğitim Müdürlüğünde yapılan ankete verilen cevaplarda hizmet içi eğitime alınan personelin yükseltme eğitiminde ünvanlarına göre gruplandırıldığı paket eğitim programlarında ise bu yola gidilmediği ifade edilmiştir. Bu durum, paket eğitim programlarına katılan farklı kademelerdeki personelin derslere katılımını güçleştirebilecektir.

Türkiye Halk Bankası, üst yönetiminin çağdaş tekniklere ve bilimsel gelişmelere açık tutumuyla, hizmet içi eğitim uygulamasında olumlu bir değişim içindedir. Fakat bir kamu bankası olmanın getirdiği yükler özellikle fiziksel koşulların olumsuzluğu, yeniliklerin uygulamaya konmasını sınırlamaktadır.

SONUÇ

Bir işletmede hizmet içi eğitim programlarını uygulamadan önce hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir. Bunun önemi, işletme kaynaklarının optimal tahsisinin sağlanmasıdır. Bir hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya çıkması, mutlaka bir hizmet içi eğitim programının uygulanmasını gerektirmez. Yöneticiler, hizmet içi eğitimden sağlanacak fayda ile hizmet içi eğitimin maliyetini karşılaştıracak ve buna göre bir karar vereceklerdir.

Neresinden bakılırsa bakılışın hizmet içi eğitim işletmeler için bir maliyet unsurudur. Üstelik bu yatırımın çıktısı kolay ölçülebilir bir niteliğe de sahip değildir. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinin önemi, karar birimlerine bilgi sağlamasıdır. Bu bilgi ne kadar çok olursa en uygun kararı verme ihtimali de o kadar artacaktır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespitinde iki durumla karşılaşılmaktadır. Bunlardan biri, hizmet içi eğitimin açık bir gereklilik olarak ortaya çıktığı durumdur. Örneğin terfiler, yeni eleman alımı ve teknolojik yenilikler gibi durumlarda hizmet içi eğitim ihtiyaçları konusunda çok fazla araştırmaya gerek yoktur. İkinci durum, işletmede beliren bazı

sorunların hizmet içi eğitim ihtiyacı doğurmasıdır. Bu durumda hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek için geniş araştırmalara gerek duyulur.

İşletme sorunlarından kaynaklanan hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyebilmek için bu sorunların çalışanlardaki bilgi ve beceri eksikliklerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmak gerekir. Bilgi ve beceri eksiklikleri hizmet içi eğitimle giderilebilir. İşletmede meydana gelen sorunlar, bazen de çalışanların tutum ve davranışlarının istenen biçimde olmamasından kaynaklanabilir. Hizmet içi eğitimle çalışanların tutum ve davranışları bir yere kadar değişebilir. Hizmet içi eğitim aynı zamanda çalışanları motive eden bir faaliyettir ve ödül ceza mekanizması olarak da kullanılır. Ancak istenmeyen tutum ve davranışların asıl nedenini araştırmak ve yok etmek gerekir. Hak ettiği ücreti alamayan bir işçinin verimsizliğini hizmet içi eğitimle çözmeye kalkmak hizmet içi eğitimin yanlış yerde kullanılması demektir ve sonuçta işletme kaynaklarının israfına yol açar. Hizmet içi eğitimin sürekli bir ödül mekanizması olarak kullanılması da bu faaliyeti gerçek amacından uzaklaştırır.

KAYNAKÇA

ABELLA, Kay Tytler

- 1989 **Building Succesful Training Programs.**
Addison Wesley Publishing Company Inc.

AKALIN, Güneri

- 1986 **Kamu Ekonomisi.**
Ankara: SBF Yayınları.

AKARSU, Bedia

- 1984 **Felsefe Terimleri Sözlüğü.**
Ankara: Savaş Yayınları.

AKYÜZ, M ve N.ERTEL

- 1987 **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü.**
İstanbul: Dünya Yayınları.

ATAAY, İsmail Durak

- 1985 **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

BEER, Michael

- 1980 **Organization Change And Development.**
Scot Foresman And Company.

CAN, H., D.TUNCER, D.AYHAN

- 1984 **İşletme Ve Yönetim.**
Ankara: Aslımlar Matbaası.

Davis, Keith

- 1988 "Evolving Models Of Organizational
Behaior."
Academy Of Management Journal,
March: 44-52

DESSLER, Gary

- 1988 **Personnel Management.**
Printice Hall Int.

EKDEMİR, Şadi

- 1972 **Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar
İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği.**
Ankara.

ERTÜRK, Selahattin

- 1979 **Eğitimde Program Geliştirme.**
Ankara: Yelkentepe Yayınları.

GOMEZ, Mejia Luis

- 1991 "Increasing Productivity Performance
Appraisal And Reward Systems."
Personnel Review, XIX, 2: 37-48.

GÜRER, Canan Çetin

- 1990 **Personel Seçiminde Görüşme.**
İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

GÜVENÇ, Bozkurt

- 1979 **İnsan Ve Kültür.**
İstanbul: Remzi Kitabevi.

HICKS, HERBERT G.

- 1977 **The Management Of Organizations A System
And Human Resources Approach.**
Mc Graw-Hill, Inc.

KALKANDELEN, A. HAYRETTİN

- 1979 **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı.**
Ankara: Ajans Türk Gazetecilik Ve
Batbaacılık Sanayi.

KING, David

- 1968 **Training Within The Organization.**
Tavistock Publication.

KOBU, Bülent

- 1987 **Üretim Yöntemi.**
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

KOÇEL, Tamer

- 1989 **İşletme Yöneticiliği**
İstanbul: Yön Ajans.

LAIRD, Dugan

- 1987 **Approaches To Training And Development.**
Addison-Wesley Publishing Company.

LAWRIE, John

- 1990 "Differentiate Between Training Education
And Development."
Personnel Journal, October.

LORDOĞLU, Kuvvet

- 1986 **Çalışma Ekonomisine Giriş.**
İstanbul: Alan Yayıncılık.

MENGÜŞOĞLU, Tahiyeddin

- 1983 **Felsefeye Giriş.**
İstanbul: Remzi Kitabevi.

MINER, M.G.-J.B.

- 1973 **A Guide To Personnel Management.**
B.N.A. Book Company.

MONDY, W. ve R. NOE

- 1981 **Personnel: The Management Of Human Resources.**
Allyn And Bacon Inc.

PLATON

- 1985 **Devlet.**
(Çev. Sebahattin Eyüboğlu, M.ali Cimcoz)
İstanbul: Remzi Kitabevi.

ROSE, C.HOMER

- 1966 **The Development And Supervision Of Training Programs.**
American Technical Society.

SABUNCUOğLU, Zeyyat

- 1988 **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelik Kaynaklar.**
İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş.

SIEGEL L. ve I. Lane

- 1987 **Personnel And Organizational Psychology.**

ŞENATALAR, Ferhat

- 1978 **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler.**
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.

TAYMAZ, Haydar

- 1981 **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler.**
Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

TİMUR, Hikmet

- 1984 **İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik.**
Ankara: TODAİE Yayınları.

- 1989 "İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması."
Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari
Bilimler Fakültesi Dergisi.
VII, 1-2: 129-137.
- TORRINGTON D. ve J. WEIGHTMAN
1985 **The Business Of Management.**
Printice - Hall Int.
- TRACEY, William
1974 **Managing Training And Development Systems.**
- YALÇIN, Selçuk
1988 **Personel Yönetimi.**
İstanbul: Yön Ajans.

(EK 1)

İŞ TANIMLARI İÇİN ANKET FORMU

Tarih

Şirket

Mevcut

Ünvan ve

Derece

Bölüm

Kısım

Nezaretçi

Adı

Genel Merkez

Şube veya taşra
teşkilatı

1. İşinizdeki en önemli görevleri belirtiniz.

2. İkinci derecede önemli olan görevlerinizi belirtiniz.

(Ek 1)

3. Kullandığınız makine ve aletleri sıralayınız

devamlı sık sık çok az

a.

b.

c.

d.

4. İşinizin gerektirdiği eğitim düzeyi nedir?

İlkokul	Meslek Lisesi	Yüksek lisans
ortaokul	Ön lisans	doktora
lise	lisans	

5. İşin yapılması için gerekli okul sonrası özel eğitim koşulları varsa belirtiniz.

6. İşiniz ne kadar iş tecrübesi gerektirmektedir

hiç	1 yıldan 3 yıla	
üç aydan az	3 yıldan 5 yıla	-----
üç aydan bir yıla kadar	5 yıldan 10 yıla	

7. İşin yapılabilmesi için verilmesi gereken hizmet içi eğitim süresi ne olmalıdır?

iki hafta	6 ay	2 yıl
veya daha az		
üç ay	1 yıl	----

(Ek 1)

8. İş için nezaret ihtiyacı ne kadardır?

sıklıkla seyrek olarak
günde bir kaç kez çok sınırlı
nezaret gerekmemektedir.

9. Bağımsız olarak verdiğiniz kararların niteliği nelerdir?

10. Yapılan iş ne tür becerileri gerektiriyor?

11. İş sırasında meydana gelen olası hatalar nelerdir?

12. İşiniz gereği kurduğunuz bağlantıların düzeyi nedir?

devamlı sık sık seyrek hiç yöntem

Şirketin diğer bi-

rimlerindeki

elemanlarla

tüketicilerle

kamu kurumlarıyla

diğerleriyle

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

temaslarınızdan bir örnek veriniz.

(EK 1)

13. İŖi yaparken normalin üstünde bir dikkat gerekiyor mu?

hayır	devamlı
sık sık	seyrek olarak

14. İşinizi yaparken kas gücü kullanıyor musunuz?

hayır	devamlı
sık sık	seyrek olarak

15. İş kazaları, gürültü, monotonluk, kirli hava gibi rahatsız edici iş koşullarını belirtiniz.

16. İşiniz seyahat etmeyi gerektiriyor mu? İş yolculuklarının süresini ve niteliğini belirtiniz.

17. (Bu ve bundan sonraki soruları diğer elemanların çalışmalarından sorumluyusanız cevaplayınız.)

İşinizin bir parçası olan nezaretçi sorumluluklarından kendinize uygun olanı seçiniz.

Öğretme	çalışanların işlerinin planlanması
İşin değerlendirilmesi	Standartları belirleme
İş verme	faaliyetlerin koordinasyonu
personel dağıtımı	Çalışanların sorunlarını dile getirmek
yeni elemanların seçimi	-----

(EK 1)

18. Emriniz altında bulunan personelin ünvan ve sayısını belirtiniz.

19. Eklemek istediğiniz diğer bilgiler

Ad Soyad

Ünvan

EK II

**Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin
Görüşme Soruları****A- Hizmet İçi eğitim ihtiyacına ilişkin
bilgiler**

1- Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi için özel bir çalışma yapılıyor mu? Yapılıyorsa nasıl gerçekleştirilmektedir?

2- Verimlilikteki düşüşler, kurumunuzdaki hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir gösterge olarak kullanılıyor mu?

3- İşe geç gelme, devamsızlık ve yönetsel kuralların ihlali durumları hizmet içi eğitim ihtiyacı olarak değerlendiriliyor mu?

4- Kurumunuzda iş analizleri yapıldı ise bundan hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamada yararlanılıyor mu?

5- Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirmeden ne ölçüde yararlanılmaktadır?

6- Kurumunuzda hizmet içi eğitim kararları hangi birim veya birimlerce saptanmaktadır?

7- Kurumunuzda hangi durumlarda hizmet içi eğitim uygulanmaktadır?

8- Çalışanlardan hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yönelik olarak görüş alınıyor mu? Alınıyorsa hangi aralıklarla alınmaktadır?

9- Geleceğe yönelik hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda tahminler yapılıyor mu? Yapılıyorsa kaç yılı kapsamaktadır?

10- Müşterilerden gelen şikayetler hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasında ne şekilde değerlendiriliyor?

11- Rakip işletmelerin faaliyetleri hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanmasında dikkate alınıyor mu?

12- Teftiş kurulundan gelen bilgiler hizmet içi eğitim ihtiyacı için nasıl değerlendiriliyor?

B- Genel Olarak Hizmet İçi Eğitime İlişkin Bilgiler

1- Hizmet içi eğitim verilirken eğitimilecek kişiler ünvanlarına göre gruplara ayrılıyor mu?

2- Eğitim Müdürlüğü dışında hizmet içi eğitim faaliyetleri var mıdır?

3- Hizmet içi eğitim verecek elemanlar nasıl seçiliyor?

4- İŖe yeni giren elemanlar hizmet içi eğitime tabi tutuluyor mu?

5- Kurum dıŖında hizmet içi eğitim yürütülüyor mu?

6- Kurumunuzda iŖbaŖı eğitimi uygulanıyor mu?

7- Kurumunuzda personel değerlendirmenin temel özellikleri nelerdir?