

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ
ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE OLAN
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**HATİCE TOMRİS KORKMAZ
12713031**

Doç. Dr. EMEL ESEN

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ
ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE
OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**HATİCE TOMRİS KORKMAZ
12713031**

Doç. Dr. EMEL ESEN

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ
ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE
OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

HATİCE TOMRİS KORKMAZ
12713031

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 22.01.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 14.01.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Emel ESEN

Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Sencer BAKUR

: Doç. Dr. Altan DOĞAN

İSTANBUL
Ocak 2019

ÖZ

BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Hatice Tomris KORKMAZ

Ocak, 2019

Teknolojik ilerlemelerle iş yapma şekillerinin de değişmesi, kurumların faaliyetlerinde bilişim teknolojilerini kullanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Rekabet avantajı kazanmak isteyen kurumlar daha az sermaye ile daha nitelikli işgücüne ihtiyaç duymuşlar, çalışanlarının önceden sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlarını bir adım öteye taşıma zorunluluğu hissetmiş ve hizmet içi eğitimlerle çalışanlarının bilgilerini güncelleme ve onlara yeni bilgiler kazandırma yoluna gitmişlerdir. Örgütlerde bilgi teknolojileri odaklı programların kullanılması zaman ve kaynak kullanımını açısından tasarruf sağlamaktadır böylece kurumlar teknolojiyi daha çok işlerine transfer etmeye başlamışlardır.

Bu araştırmanın amacı, bir kamu kurumunda hizmet içi eğitimler kapsamında uygulanan eğitim ihtiyaç analizi çalışmasının eğitime katılanların memnuniyeti üzerine etkisini ortaya koymak ve bundan sonra gerçekleştirilecek eğitimlerde kuruma yol gösterici olmasını sağlayabilmektir. Bu kapsamda bahse konu olan kurumda 2016 yılında teknoloji destekli Eğitim İhtiyaç Analizi çalışmasının henüz uygulanmadığı, 2017 yılında ise Eğitim İhtiyaç Analiz çalışması kapsamında eğitimlerin gerçekleştirilmesi sebebiyle analizden öncesi ve analizden sonrası eğitim katılımcı memnuniyetlerinin değişimi izlenmektedir. Böylece teknoloji destekli Eğitim İhtiyaç Analiz çalışmasının bundan sonra yapılacak eğitimlerde eğitim memnuniyet oranına nasıl bir katkı sağladığının görülmesine olanak sağlanmaktadır. Çalışmada, bir kamu kurumunda mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin belirli standartlar çerçevesinde yazılımsal olarak konu, katılımcı ve sayısal veri bazlı tespit edilmesinde kullanılan Eğitim İhtiyaç Analiz (EİA) yazılımının, mesleki gelişim eğitimi ve kişisel gelişim eğitimi olmak üzere 2 türde, toplam 4 eğitim konusunda

Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu üzerinden eğitimlerin, katılımcıların memnuniyetini nasıl değiştirdiği araştırılmaktadır. Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden, doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilmeden ve gerçekleştirildikten sonraki katılımcı memnuniyetlerindeki değişim anketler üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 4 konuda eğitime katılan 3559 katılımcıya ait eğitim değerlendirme anketleri oluşturmaktadır. Sözü edilen eğitimlere katılıp anketleri doğru ve eksiksiz bir şekilde tamamlayan ve anket puanları kayıt altına alınan 2973 kişi ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Böylece araştırma evreninin %83,53'üne ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlara göre, eğitimlerin, eğitim ihtiyaç analizinden elde edilen verilere göre gerçekleştirilmesinin katılımcıların memnuniyet düzeyinde artışa sebep olduğu ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizi, Eğitim Yönetim Sistemi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF TRAINING NEEDS ANALYSIS ON PARTICIPANT'S SATISFACTION IN A PUBLIC INSTITUTION

Hatice Tomris KORKMAZ

January, 2019

Changing the way of doing business with technological developments has made organizations inevitable to use information technologies in their activities. The organizations that desired to have competitive advantage needed more qualified labor force with less fund, they were also aware of the necessity of improving the knowledge, skills and attitudes of their employees beforehand, and through in-service trainings, they were able to update their employees' knowledge by providing new information. Organizations begun to use technology for more business because, the use of information technology-oriented programs in organizations saves time and resource.

The aim of this study is to determine the effect of training requirements analysis on the satisfaction of participants within the scope of in-service trainings for a public institution and to provide guidance to the organizations for the upcoming trainings. In this context, the need for training needs analysis was not implemented until 2016, but in 2017, training-participant satisfaction changes were observed before and after the analysis because of carrying out the trainings within the scope of Training Needs Analysis. Thus, it will be enabled to see how the study of technology-assisted Education Needs Analysis contributes to the education satisfaction rate in the upcoming trainings. In this study, 4 different types of Training Needs Analysis (TNA) software, professional development training and personal development training, which are used to identify professional and personal development trainings in a public institution based on specific standards within the framework of certain standards, It is being investigated how trainings change the satisfaction of the

participants through the Training Evaluation Form. In the research, document analysis method which was one of the qualitative research techniques was used. The change in the satisfaction of the participants before and after carrying out the training needs analysis was examined through questionnaire survey. The research consists of training assessment questionnaires of 3559 participants who participated in 4 subjects. The sample of the study consisted of 2973 people who participated in the mentioned trainings and completed the questionnaires correctly. Therefore, the research sample size reached at 83.53%.

As a result, conducting the trainings according to the data obtained from the training needs analysis leads to an increase in the satisfaction level of the participants.



Key Words: In-service training, Training needs analysis, Learning Management System

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının her aşamasında engin bilgisi, rehberliği, anlayış ve sabrıyla bana yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Emel ESEN'e şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte katkılarını unutmayacağım iş arkadaşlarıma, bana böylesine güzel bir hayatı armağan ederek ömrüm boyunca yanımda olan, haklarını asla ödeyemeyeceğim anneme ve babama, her anımda beni destekleyen kardeşlerime, hayallerimin peşinden gitmem için beni motive eden, gücüme güç katarak bu çalışmanın nihayete ulaşmasında özverisini esirgemeyen eşime, her nefeslerinde şükür sebebim, hayat enerjimin kaynakları kızıma ve oğluma sonsuz teşekkürlerimle...

İstanbul; Ocak, 2019

Hatice Tomris KORKMAZ

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ÖZ | iii |
| ABSTRACT | v |
| ÖN SÖZ | vii |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| TABLolar LİSTESİ | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xi |
| KISALTMALAR | xii |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. HİZMETİÇİ EĞİTİM | 2 |
| 2.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi..... | 2 |
| 2.2. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı ve Önemi | 6 |
| 2.3. Kamu Sektörü Açısından Hizmetiçi Eğitim..... | 8 |
| 2.4. Hizmetiçi Eğitimin Faydaları | 10 |
| 2.5. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları | 12 |
| 2.6. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri..... | 13 |
| 2.7. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği..... | 14 |
| 2.8. Hizmetiçi Eğitimde Kullanılan Yöntemler | 14 |
| 2.8.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri..... | 15 |
| 2.8.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri | 17 |
| 3. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ | 22 |
| 3.1. Eğitim İhtiyaç Analizi | 24 |
| 3.1.1. Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analiz Düzeyleri..... | 26 |
| 3.1.2. Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Teknikleri..... | 29 |
| 3.2. Eğitimin Planlanması | 31 |
| 3.2.2. Amaç ve Politikaların Belirlenmesi | 32 |
| 3.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi | 32 |
| 3.2.4. Bütçelendirilmesi | 33 |
| 3.3. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Uygulanması..... | 33 |
| 3.4. Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi | 34 |
| 3.4.1. Kirkpatrick / Phillips Modeli | 35 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5. Eğitim Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler | 37 |
| 4. BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ..... | 40 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 40 |
| 4.2. Araştırmanın Önemi..... | 40 |
| 4.3. Araştırmanın Türü ve Veri Toplama Yöntemi..... | 40 |
| 4.4. Araştırmanın Kapsamı | 41 |
| 4.5. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları | 41 |
| 4.6. Evren ve Örneklem | 41 |
| 4.7. Araştırma Bulguları..... | 42 |
| 4.7.1. Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışmasıyla İlgili Bilgiler | 42 |
| 4.7.2. Kategorik Sonuçlar..... | 43 |
| 4.7.2.1. Stres ve Motivasyon Eğitimi | 43 |
| 4.7.2.2. Etik İlkeleri Eğitimi..... | 46 |
| 4.7.2.3. İnovasyon Eğitimi | 48 |
| 4.7.2.4. Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi | 51 |
| 5. SONUÇ..... | 54 |
| KAYNAKÇA | 58 |
| EKLER..... | 64 |
| ÖZ GEÇMİŞ..... | 65 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: İlk Topluluklardan Bilgi Toplumuna Toplumsal Gelişme | 4 |
| Tablo 2: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğitim Biriminin Temel İlgileri..... | 29 |
| Tablo 3: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi..... | 36 |
| Tablo 4: Eğitim Memnuniyet Oranları (2016-2017)..... | 43 |
| Tablo 5: Stres ve Motivasyon Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)..... | 44 |
| Tablo 6: Etik İlkeleri Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017) | 46 |
| Tablo 7: İnovasyon Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)..... | 49 |
| Tablo 8: Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017).... | 51 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Hizmetiçi Eğitim Süreci | 22 |
| Şekil 2: Eğitim Açığı | 24 |
| Şekil 3: Eğitim İhtiyaç Belirleme Süreci | 28 |



KISALTMALAR

| | |
|------------|------------------------------|
| www | : World wide web |
| EİA | : Eğitim İhtiyaç Analizi |
| TNA | : Training Needs Analysis |
| EYS | : Eğitim Yönetim Sistemi |
| LMS | : Learning Management System |

1. GİRİŞ

Uluslararasılaşmayla birlikte küresel bir köy haline gelen dünyada rekabet avantajı elde edebilmek için entelektüel sermayeye yatırım yapılması önem kazanmıştır. Rekabet gücü yüksek olan firmaların ayakta kalma gücü daha yüksektir. Entelektüel sermaye ise işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı, işletmenin hafızasıdır. Dolayısıyla işletme hafızası ancak işgörenlere eğitim vermeye yükseltilebilir. Kurumların rekabet avantajı kazanmasına ve rekabet zorluklarının üstünden gelebilmesinde eğitim faaliyetleri anahtar bir rol oynamaktadır.

Teknolojik ilerlemelerle beraber rekabet avantajı kazanmak isteyen kurumlar daha az sermaye ile daha nitelikli işgücüne ihtiyaç duymuşlar, çalışanlarının önceden sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlarını bir adım öteye taşıma zorunluluğu hissetmiş ve hizmetiçi eğitimlerle çalışanlarının bilgilerini güncelleme ve onlara yeni bilgiler kazandırma yoluna gitmişlerdir. Çünkü eğitim almış ve bilgilerini değişen koşullara göre güncelleyen çalışanlar daha az girdi (üretim faktörü) ile daha çok çıktı (üretilen ürün, hizmet) elde edilmesini sağlayarak verimliliği artırılmasında etkili olmaktadır.

Bunun yanısıra hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin gelişi güzel yapılması kurumlar açısından bir maliyet unsuru olmakta ve rekabet edebilirlik düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple eğitimlerin bir plan dahilinde düzenlenmesi, katılımcıların görüşlerine değer verilmesi ve bir süreç halinde ele alınması hem kurumlar hem de işgörenler açısından olumlu bir yansıma sebeptir.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümde işgörenlere verilecek hizmetiçi eğitimin önemi ve bunun bir ihtiyaç analizi kapsamında yapılmasının gerekliliğine dair bir giriş yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde hizmetiçi eğitim kavramına detaylarıyla değinilerek, üçüncü bölümde hizmetiçi eğitim sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu belirtilmiştir. Dördüncü bölümde ise, bir kamu kurumunda eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilmeden ve gerçekleştirildikten sonraki katılımcı memnuniyetlerindeki değişim 2973 anket üzerinden incelenmiştir.

2. HİZMETİÇİ EĞİTİM

2.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi

Canlılar doğumla birlikte başta çevrelerini gözlemleyerek ardından taklit ederek bilinçlenir ve gelişir. Hayatın daha başlangıcında yaşanan bu süreç ile ilk eğitim faaliyeti de başlamış olur. Bu süreç süreklilik gerektiren her an farklı bilgi ve tecrübelerle karşılaşılan, yenilenen bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çağa ayak uydurmanın ve değişimin gereklerini yerine getirmenin en etkin ve en temel aracı eğitimidir (Çakır, 2008, 21).

Sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve böylece rekabet ortamının hakim olduğu dünyada öne geçmek, üretim faktörlerine yapılan yatırımla sağlanacaktır. Şüphesiz ki en önemli üretim faktörü de insandır. İnsanı değiştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelikte ve yeter sayıda işgücü yetiştirmenin en etkili aracı ise eğitimidir. Bireysel ve toplumsal gelişmenin sağlanması için emeğe yani işgücünün eğitime önem verilmesi gerekmektedir (Peker, 1989, 2). Eğitimin önemini Fransız düşünür Danton: “Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinimi eğitimidir.” diyerek ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2013, 124).

Eğitimin tanımlarına bakıldığında;

-Bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir (Sabuncuoğlu, 2013, 124).

-Eğitim, bireyin başta kendi olmak üzere, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazanılması sürecidir (Fındıkçı, 2009, 229).

-İşgörenlerin çalışmalarını daha iyi gerçekleştirmeleri amacıyla ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumların kendilerine kazandırılmasıdır (Barutçugil, 2004, 298).

-Eğitim, bir işletmenin personelinin işle ilgili yeterlilikleri öğrenmelerini kolaylaştırmak için yürüttüğü planlı çabalardır (Noe, 1999, 406).

-Eğitim, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek veya belli bir amaca ulaşmak için mevcut performans düzeyini, o amaç veya hedefe ulaşmak için arzu edilen performans düzeyine çıkarmaya çalışma sürecidir (Aydınlı, Halis, 2004, 1).

-Eğitim kişinin toplum hayatına hazırlanması için gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılmasına ve kişiliğinin geliştirilmesine yardım etme sürecidir (Alaylıoğlu, Oğuzhan, 1968, 62'den aktaran Kahya, 2011, 3).

Eğitim tanımlarına bakarak hepsini bir şemsiye altında toplarsak; eğitim, kişinin davranışlarında istenen yönde bir değişim meydana gelmesini sağlamak ve bunun için gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması olarak tanımlanabilir. Ancak eğitim ile sadece davranışlarda olumlu değişim göstermenin yanında, çalışanın performansında da iyileşmeler görülmesi beklenir (şencan, Erdoğmuş, 2001, 2).

Eğitim kavramıyla benzerlik gösteren bazı kavramlar vardır. Bunlar; *ğretim*, *ğrenme*, *yetiştirme* ve *geliştirmedir*:

-*Öğretim*, kültürü arttırıcı, ufku genişletici daha ziyade genel çalışmalardır (Tortop, 1992, 236'den aktaran Bozkurt, 2006, 7). Kamusal anlamda ise ğretim, kamu hizmetlerine girmeden önce kişilere kazandırılan genel nitelikte tüm kültürel hazırlıklardır. *Eğitim* ise, hizmete girerken veya hizmete girdikten sonra verilen ve görevlerin yerine getirilmesinde kullanılacak çalışmalardır (Canman, 2000, 93-94'den aktaran Bozkurt, 2006, 7).

-*ğrenme*, alışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar elde etmeleridir (Barutçugil, 2004, 298). ğrenme, davranışlarda değişime sebep olan bir konu hakkında bilgilerin arttırılmasını sağlayan bilişsel bir faaliyettir. ğrenme, motivasyonel davranışları yönetmeye ve yönlendirmeye yardımcı olur (Nelson, Quick, 2003, 183).

-*Yetiştirme* ise, kişilerin belirli görevlerle uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (Peker, 1989, 55). Yani, kişilerin belirli bir alanda, özellikle mesleki alanda, yeterli hale gelmesi için işin gereklerine göre bilgi ve beceri kazandırılmasıdır (şencan, Erdoğmuş, 2001, 3; Kaynak ve diğ., 2010, 170). Yetiştirme, sınırları belli bir zaman diliminde yapılırken; geliştirme, belli bir sürede bitmeyen ve sınırları olmayan bir süreci ifade eder (Kaynak ve diğ., 2010, 170).

-*Geliştirme* bu doğrultuda teknik ve mesleki konulara ilaveten kişinin beşeri, sosyal, kültürel ve kişilik özelliklerinde oluşturulan ilerlemedir (Şencan, Erdoğan, 2001, 4). Kişinin daha önce eğitim yoluyla kazandığı bilgilerin günün modern anlayışına göre tamamlanması ve geliştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013, 125).

Eğitimin amacı, katılımcıya eğitim verilen konuda bilgi, beceri ve davranış kazandırılması ve bunların günlük hayata aktarılmasıdır (Noe, 1999, 4). Böylece çalışanların işlerindeki görevleri başarıyla yerine getirmeleri sağlanmaya çalışılır (Boxall ve diğ., 2007, 328).

Günümüzde yaşanan değişimleri yönetebilmek ve çağa ayak uydurabilmek için kurumlar tüm çalışanlarının, yöneticiler dahil, eğitim faaliyetlerine önem vermeli ve onları geleceğe hazırlamalıdır. Eğitime önem veren ve çalışanlarına yatırım yapan kurumlar rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Barutçugil, 2004, 297). İkel çağda hayat temel fizyolojik ihtiyaçların giderilmesini amaçlarken, bilgisayar teknolojisindeki ilerlemeler ve bilgi toplumuna geçişle birlikte artık savaşlar da bilgiye ulaşmak için verilmektedir (Tablo 1). Bilgiyi üreten de insan aklı olduğu için bilgi toplumunda en önemli unsur insan olmaktadır (Fındıkçı, 2009, 232).

Tablo 1: İlk Topluluklardan Bilgi Toplumuna Toplumsal Gelişme

| Toplumsal Gelişme Aşaması | Eğitim | İş Hayatı ve Üretim | Toplumsal Yaşam | Üretim Araçları |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| İlk Topluluklar | -Deneme yanılma yoluyla öğrenme | -Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik | -Doğa olayları ve hayvanlardan korunma ön planda | -İnsan gücü -Basit doğal araç-gereçler |
| Tarım Toplumu | -Tarıma dayalı işbaşında eğitim | -Tarım devrimi -Tarıma dayalı organizasyonlar | -Toprağa dayalı yerleşik yaşam -Toprak savaşları | -Basit araç-gereçler -Küçük atölyeler |
| Sanayi Toplumu | -Hızlı okullaşma -Belli yaşlarda zorunlu eğitim | -Sanayi devrimi -Endüstriyel Organizasyonlar -Büyük işçi sınıfı | -Hızlı kentleşme -Sanayiye dayalı büyük dünya savaşları | -Makineler -Büyük fabrikalar |

Tablo 1 – devam

| | | | | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Bilgi Toplumu | -Yaşayarak öğrenme -Öğrenmeyi öğrenme -Yaşam boyu öğrenme | -Bilgi devrimi -Bilgi organizasyonu -Bilgi çalışanları -Azalan işgücü ihtiyacı | -Soğuk savaş dönemi -Bilgi hakimiyetine dayanan mücadele | -Bilgisayar teknolojileri -Uluslararası pazarlar |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

Fındıkçı, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1994), 58'den uyarlandı.

Kurumların örgütsel hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları onların en değerli varlıkları olan çalışanlarına bağlıdır. Bu sebeple, çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmaları rekabetçi dünyada örgütün hayatta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir (Abu Bakar, 2015, 1).

İşletmeyi canlı bir organizmaya benzetirsek; işletmeyi ayakta tutan sinir sistemi; çalışanı, ona can veren kan; sermayeyi, onu yöneten beyin ise yönetici olarak tasvir edilebilir. Kurumun geleceğini ilgilendiren en önemli kararları yöneticiler alır, planlar yapar, işletmede çalışma düzenini koordine eder, çalışanları kontrol eder ve gerektiğinde çalışanların yetiştirilmesinde birinci derecede rol oynar (Önal, 1993, 4'den aktaran Aydınli, Halis, 2004, 3). Yöneticilerin başarısı da, gözetimindeki işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Nitelikli çalışan yetiştirmenin yolu ise onları eğitmekten geçer.

İngiliz iktisatçı Alfred Marshall (Principles of Economics, 1890), eğitimi milli bir yatırım olarak görmüş ve en kıymetli sermayeyi insan için yapılmış yatırımlar olarak nitelemiştir (Öztürk, 2005, 29). Beşeri sermaye, üretime katılan işgücünün sahip olduğu ve diğer üretim faktörlerinin daha verimli kullanılmasına imkân veren bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değerlerdir (Eser, Ekiz Gökmen, 2009, 42). Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Kurumlardaki yenilikleri takip eden ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak çalışmalar yapan da bireydir. Çalışanlar, işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir (Kaptangil, 2012, 26). Aynı zamanda beşeri sermaye kuramına göre, insana yapılan yatırımlar sayesinde kalkınmanın daha kısa sürede gerçekleşeceği belirtilmektedir (Schultz, 1971, 24'den aktaran Öztürk, 2005, 31).

2.2. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı ve Önemi

Sürekli değişen ve gelişen dünya düzeninde kişilerin dünyaya uyum sağlamaları için kişisel gelişim ilerlemeleri, mesleki bilgi ve görgülerini artırmaları gerekmektedir. Bunun yolu ise kişilere çalıştıkları görevlerle ilgili bilgi, beceri ve tutum kazandırılması için yapılacak hizmetiçi eğitimlerden geçer (Yaman, [15.01.2018])

Hizmetiçi eğitimin geçmişi, teknolojik ilerlemelerin sebep olduğu çalışanların eğitim ihtiyacı 18.yüzyılda endüstri devrimine dayanmaktadır. Diğer yandan, eğitim ve geliştirme Frederick Taylor'un çalışanların makineler kadar önemli ve etkili olduğunu söylemesiyle gelişmiştir. Taylor çalışanlar ve yönetimin üretimin temposunu gösterdiğini söylemiştir. Bu yüzden, önceden belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmak için işgücünün eğitim ve gelişimine ihtiyaç vardır (Fejoh, Faniran, 2016, 183).

Hizmet içi eğitim, insan kaynakları uygulamalarının çalışanın gelişimi için yaptığı faaliyetlerden biridir. Bu sebeple kişi, çalışmaya başladığı ilk günden işten ayrılana kadar yapmış olduğu işle ilgili ilerlemeleri takip edebilmek ve geri kalmamak için eğitilmelidir. Görevde olan çalışanların ve görev değişikliği sebebiyle farklı bir görevde çalışacak olanların ise işleri daha iyi ve etkili yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ve yeteneklerin geliştirilmesi içinde hizmet içi eğitimler yapılması gerekmektedir (Çakır, 2008, 22). Dolayısıyla, hizmetiçi eğitim hem hizmete girerken hem de hizmete girdikten sonra görevlerin yerine getirilmesine yönelik verilen eğitimleri kapsamaktadır.

Hizmet içi eğitim; gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ücret karşılığında çalışan bir kişi için göreve başlandıktan sonra çalışma pozisyonuna bağlı olarak verilen eğitimlerdir. Hizmet içi eğitim, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmaya yönelmiş beceri, bilgi ve davranışların kazanılması sürecidir (Tanyeli, 1970, 9'ten aktaran Arvas, 2012, 14). Başka bir tanıma göre hizmet içi eğitim, çalışanın yeteneklerini; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler doğrultusunda günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmektir (Sabuncuoğlu, 2005, 125'den aktaran Kahya, 2011, 5). Yani hizmetiçi eğitim, kişilerin bir işe başlarken önceden sahip olduğu bilgi, beceri ve tutum ile, yapacağı işle ilgili görev ve sorumlulukları karşılayabilmek için ihtiyaç duydukları

bilgi, beceri ve tutum arasındaki farkı kapatabilmek için yapılan çalışmalardır (Barutçugil, 2004, 298).

Bu bilgiler ışığında en geniş tanımıyla hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir şeklinde tanımlanabilir (Aytaç, 2000, 66'dan aktaran Kahya, 2011, 5).

Küreselleşme ile rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler güncel ve farklı bilgiler peşinde ilerlemektedir. İşletmelerin teknik bilgiler yanında kalifiye işgücü ile de öne çıkmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde değişime adapte olup rekabet güçlerini artırabilirler. Bundan yirmi yıl öncesinde hizmet içi eğitime yüklenen anlam, sadece teknik bilgi yüklemesiydi. Günümüzde hizmet içi eğitim çalışanlara teknik bilgiden çok daha önemli olan, karar alma ve uygulama, hızlı ve ani gelişim, değişimlere ayak uydurma ve her koşulda üretimi sürdürebilme yetileri kazandırmayı amaçlamaktadır (Kahya, 2011, 5). Hizmet içi eğitim, işgörenin performansının artırılması amacıyla olabileceği gibi bilgi, görgü ve yetenek seviyesinin yükseltilmesi amacıyla da verilebilir.

Artık şirketler çalışanlarının sadece mesleki alandaki bilgisine bakmamakta, bunun yanında kendi duygu ve yeteneklerini tanıyabilen, duygu ve yeteneklerini bilerek yeniliklere açık olabilen, kendine ve işine ait amaçlara heyecanla yönelebilen işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çevresindeki çalışanların ihtiyaç, duygu ve problemlerine önem vererek iletişim kurabilen, takım çalışması, ikna ve müzakere etme gibi yeteneklere sahip işgörenler öne çıkmaktadır (Selimoğlu, Yılmaz, 2009, 1). Bu sebeple çalışanların planlı ve devamlı bir şekilde hizmetiçi eğitime tabi tutulmaları önemlidir.

Araştırmalar şirketlerin gelirleri ve toplam karlılıkları ile çalışanlara verdikleri hizmetiçi eğitim miktarları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Training dergisinin (2007) Süregelen Endüstri Raporu'na göre, Amerikan şirketleri çalışanlarının 25 saatlik eğitimi için yıllık 58 milyar dolardan fazla para

harcamaktadır. Ritz Carlton otel zincirlerinde ise her çalışan yılda neredeyse 200 saat eğitim almaktadır (Snell, Bohlander, 2010, 306). Fransa’da ise işletmelerde çalışanların aldığı ücretin %1.5’i yasal olarak eğitime harcanmak zorundadır (Viargues, 1999, 88’den aktaran Sabuncuoğlu, 2013, 124).

Hizmet içi eğitime verilen tanımlarda en temel nokta ise eğitimin bir performans ve üretim artışına konu olabilmesidir. (Arvas, 2012, 14) Dolayısıyla hizmetiçi eğitim, işgörenin verimli olabilmesi için işinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sevk edilmesini sağlayan bir süreçtir denilebilir (Barkurt, 1990, 87). Öyle ki her üç, beş yılda bir bilginin değiştiği ve güncellendiği düşünüldüğünde bilgilerini sürekli yenilemeyen organizasyonların başarısız olacakları açıktır (Barutçugil, 2004, 297). Hizmet içi eğitim yoluyla işgören işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları elde eder, çalıştığı alanda meydana gelen teknolojik gelişmelerin farkına varır ve gelişmenin gerekli kıldığı yeni davranışlar bu yolla işgörene kazandırılmaya çalışılır. Eğitim, bireyleri toplumdaki yerleri açısından hazırlayarak toplumun devamlılığını, aynı zamanda güncel bilgilerle toplumun değişen şartlara uyumunu sağlamaktadır. Bu sayede kişinin okul hayatı boyunca edinmiş olduğu ve hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmeler sebebiyle yeterli olmayan bilgi, beceri ve davranışları hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle yeterli hale getirilmeye çalışılır (Altınışık, 1996, 329).

2.3. Kamu Sektörü Açısından Hizmetiçi Eğitim

Kamu yönetimi açısından hizmetiçi eğitime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. İşe alınan çalışanın seçimi her zaman doğru yapılamamakta veya hizmet öncesinde alınan eğitim hizmet sağlanan ortamda yetersiz kalmakta, iş hayatına yönelik olmamakta, teori-pratik bağlantısı bulunmamaktadır. Ayrıca hizmet öncesinde alınan eğitim yapılan görevle ilgili olsa da, edinilen bilgilerin hizmetiçi eğitimle desteklenmesi ve böylece yapılan işin daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır (Jaafar, 2016, 39). Dolayısıyla kalitenin yükselmesi, çalışanın hizmette verimli çalışabilmesi, performans ve motivasyon seviyelerinin artırılması amacıyla çalışana sürekli olarak bilgi, beceri ve davranış düzeyini iyileştirici ve yükseltici eğitimler verilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Teknolojik ilerlemeler ve bununla beraber oluşan yoğun rekabet ortamı hizmet öncesi alınan eğitimlerin eksikliğini ve hizmete girdikten sonra hizmetiçi eğitimlerin

alınması gerektiğini göstermiştir (Öztürk, Sancak, 2007, 761). Hizmet içi eğitim emek faktörü tarafından sağlanan ürün ve hizmetin verimliliğini daha üst seviyeye çıkarmak için çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması sürecidir (Kılıçoğlu, 2007, 18).

Örgütlerde alt-üst kademe fark etmeksizin herkes için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Bir kimseden bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarının kendiliğinden gelişeceğini beklemek hem zaman maliyet açısından zarardır (Taşkın, 1993, 27'den aktaran Kılıçoğlu, 2007, 19). Bazı teorisyenler hizmet içi eğitimi tanımlarken kişinin işletmedeki pozisyonunu da göz önünde bulundurarak bir ayrıma gitmiştir. Bu yaklaşıma göre yönetici olmayanlara verilen eğitim yetiştirme; yöneticilere verilen eğitim ise geliştirme olarak adlandırır (Sikula, McKenna, 1990, 203'den aktaran Kılıçoğlu, 2007, 17)

Verilecek hizmetiçi eğitimin konusunun seçilmesinde çalışanların pozisyonu ve kıdemleri de önemli olmaktadır. Tecrübe sahibi bir çalışanla işe yeni başlayan çalışana aynı eğitimi vermek (resmi yazışma kuralları eğitimi gibi) anlamsız ve maliyet yüküdür. Yada teknik hizmetlerde çalışana mühendise NetCad eğitimi verilirken, idari hizmetlerde çalışana e-imza eğitimi verilmesi veya yöneticiler için stratejik karar verme teknikleri eğitimi uygunken, astları için yaptıkları görevlere ilişkin eğitimler verilmesi daha doğru olacaktır (Jaafar, 2016, 44).

Hizmet içi eğitim işgörenlerin, işin gereği olan yeterlilikleri kazanması için eğitilmesidir. Hizmet öncesi eğitimin sağladığı genel nitelikteki eğitimin eksik yönlerini hizmet içi eğitim tamamlar. Teknolojik gelişmelerle bir işin yapılış şeklinin değişmesiyle, o işi yapan kişinin de bu gelişmeler ışığında bilgilerini güncellemesi gerekir (Kılıçoğlu, 2007, 16). Bu ise hizmetiçi eğitimle sağlanır.

Bir görevi yerine getirmek için sahip olunması gereken nitelikler bilginin sürekli güncellenmesi ve teknolojik ilerlemeler sonucu geçerliliğini yitirmektedir. Bu sebeple işgörenin işten ayrılana kadar sürekli olarak hizmetiçi eğitimlerle bu açığı kapatması gerekmektedir. Dolayısıyla hizmetiçi eğitim süreklilik gerektirir. İşgören, çalıştığı iş veya hizmet ile ilgili ne kadar çok bilgi sahibi olursa ve yenilikleri ne kadar takip ederse o kadar başarılı olur (Arseven, 2009, 43). Bu da çalıştığı kurumun verimliliğini artırır.

2.4. Hizmetiçi Eğitimin Faydaları

Hizmetiçi eğitimin sağladığı faydaları kurumsal ve bireysel olarak 2'ye ayırmak mümkündür:

Hizmetiçi Eğitimin Kurumsal Faydaları:

Hizmetiçi eğitim programlarının örgütsel çıktıları şu şekilde sıralanabilir (Kahya, 2011, 12; Kılıçoğlu, 2007, 27; Öztürk, Sancak, 2007, 766; Bozkurt, 2006, 14; Yüksel, 2000, 129; Barutçugil, 2004, 298):

- Hizmet içi eğitim kurum için kısa vadede bir maliyet gibi görünürken orta ve uzun vadede kurumların kazancını ve karını artırır,
- Çalışan ve yönetici verimi arttığı için kurumun da verimi artar ve böylece zaman, emek ve sermayeden tasarruf sağlanır,
- İşgören işini yaparken bilmediği noktaları bir arkadaşına veya amirine sormakla zaman kaybetmez,
- Çalışma ortamında moral artar, bu da performansa yansır,
- Hata oranları ve zayıflar düşer, buna bağlı maliyetler azalır,
- Yapılan işlerde doğruluk oranı artar ve yöneticilerin denetimi kolaylaşır, iş yükü azalır,
- Kurumun her seviyesinde yapılan işle ilgili bilgi ve beceriler gelişir, kurumsal amaçların bilinirliği artar ve benimsemesi kolaylaşır,
- Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat, kuruma karşı olumlu tutumlar gelişir,
- Ast-üst ilişkilerinde gelişme yaşanır, iletişim ve gelişmeye uygun bir hava oluşur, sosyal ilişkiler gelişir,
- Anlaşmazlıkların giderilmesini kolaylaştırır, stres ve gerilimi azaltır, mutlu bir çalışma ortamı sunar,
- Çalışanları örgüte bağlar, işgücü devri düşer,
- Kuruma esneklik kazandırır. Böylece, değişime adaptasyon kolaylaşarak üretimin kalitesi ve verimliliği artar.

- Üretim araçlarının kötü kullanımı ve israf azalır, tasarruf bilinci yerleşir,
- Kurumsal saygınlık artar, kurumun diğer çalışanlar veya kurumlar karşısında iyi imaj kazanmasına yardımcı olur.

Hizmetiçi Eğitimin Bireysel Faydaları:

Hizmetiçi eğitim programlarının bireysel çıktıları şu şekilde sıralanabilir (Kahya, 2011, 13; Kılıçoğlu, 2007, 26; Öztürk, Sancak, 2007, 767; Bozkurt, 2006, 14; Osamwonyi, 2016, 83; Yüksel, 2000, 128):

- Eğitim kişinin güven duygusunu geliştirir. Özgüveni yüksek kişinin yaptığı işin kalitesi de yüksek olur, hata sayısı azalır, iş kazaları önlenir,
- Kurumun çalışana yatırım yapması, işgörene kendini değerli hissettirir ve aidiyet duygusunu geliştirir, iş doyumunu artar,
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur
- Hizmet içi eğitim ile son gelişmeler takip edilerek bilgiler sürekli güncel kalır, çalışanların ufku genişler,
- Pozitif bir çalışma ortamının oluşması çatışmaları azaltır ve motivasyonu artırır,
- Kişinin tutum ve davranışlarında gelişmeler sağlar,
- Ekip çalışmasını destekler, iletişim ve koordinasyonu güçlendirir,
- Çalışanlar arasında pozitif iletişimi destekler,
- İşe yeni başlayan personeldeki gerginliği azaltarak başarısızlık korkusunu engeller.
- İşgörene kariyer gelişimi konusunda destek olur, yükselme olanakları artar.

Kurumsal ve bireysel boyutlardaki bu yararlar karşılaştırıldığında kurumsal çıktıların daha çok nicel, bireysel çıktıların ise daha çok nitel gelişmelere katkı sağladığı görülmektedir.

2.5. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitim, çalışanların kuruma sağlayacakları katkıyı artırıcı nitelikte olmakla birlikte, çalışanların kişisel gelişimlerine de katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanında, hizmet içi eğitimin amaçları, kurum politikası ve amaçlarına da uygun olarak tespit edilmelidir (Arseven, 2009, 45). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (m.214)'nde "Kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet Memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı" hükmü yer almaktadır. Ayrıca, aynı kanunun 215. maddesinde ise "Her kurumda bir eğitim biriminin kurulması zorunlu kılınmıştır" ifadeleriyle bu konudaki yasal düzenlemeler de yapılmıştır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, 88-89).

Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bilgin ve diğ., 2007, 12; Arvas, 2012, 17; Bozkurt, 2006, 10; Kahya, 2011, 8; Aytaç, 2000, 67; Kılıçoğlu, 2007, 25; Osamwonyi, 2016, 83, Altınışik, 1996, 333):

- İşgöreni mesleki ve teknik yönden yetiştirmek, bilgisini artırmak, ufkunu genişletmek ve üst kadrolar için hazırlamak,
- İşe yeni başlayan çalışanın kuruma uyumunu sağlamak, kurum politikasını benimsemesine yardımcı olmak
- Kuruma içinde bulunduğu çevrede saygınlık kazandırmak,
- Örgütü, dış çevreye uyumlu ve esnek hale getirmek,
- Pozitif bir çalışma ortamı oluşturmak, morali yükseltmek ve çalışanların kuruma bağlılıklarını artırmak
- İşe geç kalma oranı ve devamsızlıkları azaltmak,
- Çalışanların güdülenmesini sağlamak, güven duygusunu geliştirmek, verimliliğini yükseltmek ve maliyetleri düşürmek
- Kişiler ve departmanlar arası iletişimi artırmak, koordinasyon ve işbirliği sağlamak,
- Çalışanın eğitim eksiklerini tamamlamak ve gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak mesleki bilgisini artırmak

- Deneme yanılma yoluyla öğrenmek yerine hızlı ve profesyonel bir öğrenme süreci gerçekleştirmek
- İş kazalarını önlemek, hataları azaltmak, bakım ve onarım giderlerini düşürmek,
- Benzer nitelikli işlerde çalışanların bir araya gelerek grup dayanışmasına, ekip ruhu geliştirmesine, tecrübe ve bilgi alışverişine yardımcı olmak
- Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikayetleri azaltmak
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.

2.6. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri

Hizmetiçi eğitim sürecinde şu özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir (Arvas, 2012, 15; Bozkurt, 2006, 13; Çakır, 2008, 25):

- Hizmetiçi eğitimin amaçları saptanırken, plan ve program hazırlanır ve uygulanırken kurumun amaç ve politikasına ve uygun olmasına dikkat edilir.
- Hizmet içi eğitim programlarına katılanların kişisel özelliklerine (yaş, tecrübe, eğitim durumu) göre homojen gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitim programları, kurumun ve eğitime katılan personelin ihtiyaçlarını, problemlerini giderecek şekilde, çalışanın yeterlilikleri ve eğitim ihtiyaçlarına bakılarak hazırlanır ve geliştirilir.
- Eğitimin olgusunun amaçları geniş bir alan kapsamakla birlikte, hizmet içi eğitim, verildiği kurumla sınırlıdır.
- Hizmet içi eğitim, kurum çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini artırmayı, geliştirmeyi ve bu bilgileri güncel tutmayı hedefler.
- Örgütte kısa vadeli verilecek eğitimler çalışanı heveslendirerek eğitimin gerekliliğinin ve yararının gösterilmesini sağlar.
- Hizmet içi eğitimleri gerçekleştirecek eğitmen, örgüt içinden alanında uzman çalışanlardan seçilebileceği gibi örgüt dışından hizmet alımı yoluyla da temin edilebilir.

- Hizmetiçi eğitimlerin çalışmada davranış değişikliğine sebep olması ve bunu işine yansıtması beklenir. Eğitimler kurum içinde veya dışında, iş başında veya uygun yerde, gerekli araçlarla gerçekleştirilir.
- Hizmet içi eğitim, kurum için sürekli bir ihtiyaç niteliği taşır. Çalışanlar için ise, kurum pozisyonuna göre farklı zamanlarda ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.
- Hizmet içi eğitim, personelin iş akışını mümkün olduğunca bozmayacak şekilde verilir.
- Hizmet içi eğitim, personelin iş saatlerinde gerçekleşse bile, kurum personelin eğitim süresi boyunca maaşını ve ücretini öder.

2.7. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği

Bir işe başlamadan önce verilen eğitimin iş ortamında yetersiz kalması, işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirirken bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerden faydalanma isteği, hizmet verilen alandaki değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu, çalışanların kariyer yapma isteğinin yaygınlaşması, bazı bilgi ve becerilerin sadece yaparak iş başında öğrenilmesi, işgörenlerin öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin artması, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının hizmetiçi eğitimler yoluyla giderilerek örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmesi, personelin sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi ve öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirme isteği gibi nedenler hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır (Selimoğlu, Yılmaz, 2009, 3; Kahya, 2011, 7; Bilgin ve diğ., 2007, 12, Altınışık, 1996, 332).

2.8. Hizmetiçi Eğitimde Kullanılan Yöntemler

Bir kurumda hizmetiçi eğitim verilirken uygulanabilecek çok sayıda yöntem vardır. Bunların biri diğerine üstün olmadığı gibi, her durumda geçerli, uygulanabilecek tek bir yöntemden söz etmek de doğru değildir. Bu durumda ilgili eğitim birimi mevcut yöntemler içinden kurum yapısına, eğitimi alacak personelin sayısı, pozisyon ve kıdem durumuna, kariyer gelişimine, çalışma performansına, bilgi ve beceri seviyesine, ihtiyacına, eğitimin içeriğine, maliyetine, ihtiyaç duyulan zamana, kurumun eğitim bütçesine, iş hayatında yaşanan teknolojik değişimler ve yasal düzenlemeler neticesinde açığa çıkan bilgi güncellemeleri ve değişen iş koşullarına

göre uygun olan hizmetiçi eğitim yönteminin seçilmesi gerekmektedir (Brown, 2002, 570).

Hizmetiçi eğitim uygulamalarında kullanılan yöntemleri iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleri olmak üzere 2'ye ayırmak mümkündür:

2.8.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim; işin gereği olan bilgi ve becerilerin işin başından ayrılmadan bizzat işyerinde yapılarak, öğrenilmesi anlamına gelmektedir. İşbaşında eğitim yöntemleri; “Yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” anlayışına dayanan ve en yaygın olarak kullanılan hizmetiçi eğitim şeklidir (Sabuncuoğlu, 2013, 146; Kahya, 2011, 26). Bu yöntemde, yeni ve deneyimsiz personel, işi yapan çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini gözlemleyerek ve onların davranışlarını taklit ederek öğrenir (Noe, 1999, 193). Bu yöntemler:

Yönetici Gözetiminde Eğitim:

Yönetici gözetiminde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biridir. Kurumlar uygulama kolaylığı ve maliyet yükü getirmemesi sebebiyle bu yöntemden faydalanmaktadır. Yönetici gözetiminde işbaşı eğitimin amacı, işletmede çalışmaya yeni başlayan veya iş değiştiği yapan bir işgörenin kendisinden daha fazla bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan başka bir işgören veya ustabaşının yanında yetiştirilmesidir (Kartal, 2001, 46). Bu teknik, sık sık tekrarlanan basit işlerin öğretilmesinde etkilidir. Bu yöntemde eğitici ustabaşı veya işyerinde halen çalışmakta olan bir işgören olduğu için maliyeti düşüktür (Dindar, 2008, 17).

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:

İşe yeni başlayan çalışanın heyecanını gidererek, işletmeyi tanmasına ve uyumunu sağlamasına yardımcı olmak amacıyla kurumun amaç ve politikasını, felsefesini, örgüt iklimini, işle ilgili yasal düzenlemeleri ve kendi iş tanımını, görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmesi için verilen eğitimdir. Hizmetiçi eğitimler işgörende olumlu bir tutum oluşturarak çalışanın yaptığı işin yetki ve sorumluluklarını, çalışma arkadaşlarını, işyeri iklim ve kültürünü benimsemesini sağlayarak yabancılaşmasını önler ve örgüt bağlılığını artırır, kişi ilk günden kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmeye başlar (Sabuncuoğlu, 2013, 149). Bu olumlu izlenimler iş doyumunu,

performans ve verimliliği de etkiler (Baran, 2008'den aktaran Göçebe, 2010, 18; Çakır, 2008, 27).

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim:

Rotasyon kelime olarak; bir birimde çalışan kişilerin düzenli bir biçimde birbirleriyle yer değiştirmeleridir. Rotasyon eğitiminin temelinde, çalışanların yer değiştirmelerine ve farklı işlerde bilgi ve beceri kazanmaları vardır (Dindar, 2008, 20). Kişiler çeşitli işlerde belli süre çalıştırılarak bu yeni işlere yönelik eğitilir (Sabuncuoğlu, 2013, 151). Bu sayede çalışanlar çeşitli departmanları tanır, teknik yeterlilik kazanır ve önemli noktaları öğrenmiş olur. Böylece çalıştığı farklı alanlarla ilgili tecrübe ve beceri kazanarak işletmeyi bir bütün olarak görmesi sağlanır. Aynı zamanda sürekli aynı işi yapmaktan sıkılan işgörenlere değişik bir alanda çalışma olanağı sunularak monotonluktan uzaklaştırıldığı için çalışanın motivasyonu yükselir. Çalışan farklı alanlarda değerlendirilerek hangi alanda daha başarılı olduğu da tespit edilebilir ve kariyer planlamasında destek olur (Dinç, 2005, 46). Bu sistemin dezavantajı ise işgörenin çalıştığı alanda uzmanlaşmasını engellemesidir.

Yetki Devri Yoluyla Eğitim:

Bu yöntem amir ile ast arasındaki görev ve sorumluluk verme ilişkisine dayanmaktadır. Böylece astların üstleri olmadığı zamanlarda yetkisi olduğu alanlarda onu kullanabilmesi, kararlar verebilmesi ve uygulaması sağlanır, astın sorumluluk bilinci ve karar alma yeteneği geliştirilir (Sabuncuoğlu, 2013, 148; Akgemci, 1997, 58'den aktaran Kahya, 2011, 30; Dindar, 2008, 18). Yetki devredilen ast, sorumluluk bilincinde olacağı için işini daha iyi yapmaya çalışacak ve kendisini değerli hissederek işletmenin bir parçası olduğunu düşünecektir (Kahya, 2011, 30).

Bu aşamada yetki ve sorumluluk denkliliğinin sağlanması önemlidir. Bir kimsenin üstüne karşı taşıdığı sorumluluk o kimsenin astına karşı sahip olduğu yetkiye eşit olmazsa görevler sağlıklı bir şekilde yerine getirilemez (Yaşar, Tekinbaş, [23.01.2018]).

Monitör (Kılavuz, Formen) Yoluyla Eğitim:

Bu yöntem daha çok mavi yakalı işgörenlerin hizmetiçi eğitimi için tercih edilir. Alanda uzman kalifiye işçi, usta veya ustabaşı arasından seçilen kişilere pedagojik ve teknik eğitimler verilerek bu kişiler "eğitim formeni, kılavuz" olarak yetiştirilir ve işçi eğitimlerini gerçekleştirmeleri sağlanır. Eğitim formenleri, işgörenlere kullanılan

teknik ekipmanlarla ilgili bilgiler verir, işle ilgili pratik bilgiler sağlar ve teknik donanımın nasıl daha etkili kullanılacağını gösterir (Kartal, 2001, 48).

Staj Yoluyla Eğitim:

Staj; işgörenlere, ileride yerine getirecekleri görevler hakkında, çalışma ortam ve koşullarını tanıtmaya, işleri öğretme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi imkânlar sağlayan bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2013, 152; Kartal, 2001, 46). Staj eğitimi sayesinde işgörenler teorikte öğrendikleri bilgileri pratikte uygulama şansı yakalamış olur. Yüksek okullar, üniversiteler ve çeşitli kurumlar sponsorluğunda gerçekleştirilerek öğrencilere gerçek yaşam deneyimi sunar (Bohlander, Snell, 2010, 323).

Komiteler Aracılığıyla Eğitim:

Bu yöntemde bazı amaçları yerine getirmek üzere için küçük çalışma grupları oluşturulur. Bu çalışma grupları belirli konularda rapor yazma, bazı belgeleri inceleme ve araştırma yapma amacıyla ortak çalışmalar yapar. Böylece katılımcıların karar verme yetenekleri ve sorumluluk duygularının geliştirilmesine katkı sağlanır (Dindar, 2008, 20; Kahya, 2011, 31).

Gösteri Yoluyla Eğitim:

Eğitimci, işgörenlere yeni alınan bir ekipmanın en uygun biçimde nasıl kullanılacağını gösterir ve tarif eder. Bu eğitim sisteminde hem görsel hem işitsel duyuya hitap edildiği için bilginin kalıcılığı yüksektir (Kahya, 2011, 31; Çeliker, 2010, 28). Bu yöntemde özellikle mavi yakalılara yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl çalıştığının ve kullanıldığının gösterilmesi amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2013, 153).

Çıraklık:

Hem iş başında hem sınıfıçi yapılan bir iş-çalışma eğitim şeklidir. Genellikle zanaate yönelik (marangozluk, kuaförlük vb) alanlarda gerçekleştirilir. Bu yöntemde öğrenciler öğrenirken ücret kazanırlar ve uzun zaman alan bir eğitimidir (Noe, 1999,197).

2.8.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında hizmet içi eğitim, kurum veya işletme dışında yapılan, personelin her zamanki iş ortamının dışında eğitilmesi çalışmalarıdır (Dindar, 2008, 21). Bu eğitim

yönteminde, personelin gözlem ve incelemelerde bulunarak ve tartışma yapma ortamı sağlanarak öğrenmesi anlayışı hakimdir (Bozkurt, 2006, 26).

İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitimden ayıran bazı noktalar vardır. Bunların en önemlisi, eğitim alacak işgörenin eğitim süresince mevcut çalışma ortamından soyutlanarak ilgisini eğitime yönlendirebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri çalışana günlük iş stresinden uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkanı verir (Akgemci, 1997, 59'dan aktaran Çakır, 2008, 29). Ayrıca iş dışında verilen hizmetiçi eğitimlerde işgörenler farklı bir ortamda mevcut pozisyonlarından uzaklaştığı için daha samimi bir ortamda eğitim gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, eğitimin doğrudan işle ilgili olmaması ve pahalı olması bu yöntemin dezavantajıdır (whatishumanresource, [02.04.2018]).

T-Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi):

Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından (1947) örgüt yetiştirme yöntemi olarak kullanılan duyarlılık eğitimi, kişi ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere adapte olabilmesi için gerçekleştirilen bir eğitim türüdür. Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu (T-Group Training) çalışmaları oluşturmakta ve grupta 15 – 20 kişi bulunmaktadır (Gül, 2000, 8).

Duyarlılık eğitiminde temel amaç, mesleki ve teknik olarak bir şeyler öğrenmek değil, kişilerin tutum ve davranışlarını, gruptaki diğer kişilerle paylaşımları ve birbirleri ile olan davranış ve ilişkileri hakkında bilgi vermek, davranışlarda olumlu bir etki yaratmaktır. Böylece grup içinde gerçekleşen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacak, kendisini ve karşısındakini anlama, analiz etme, etkileme ve iletişim kurma yeteneklerini geliştirecektir. Grupta eğitmenin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının rahatça tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenlerin kendilerini daha özgün ifade edebilecekleri bir platform oluşturmaktır (Çakır, 2008, 29; Dindar, 2008, 24; Çeliker, 2010, 30). Böylece farklı ortamlardan gelen kişiler belirli bir süre sonra grubun kurallarına daha kolay uyacak, ilk aşamada suni olarak oluşturulan dengesizlik, ilerleyen zamanda düzenli ve faydalı ilişkiler haline dönüşecektir (Sabuncuoğlu, 2013, 157).

Anlatma (Konferans-Düz Anlatım):

Çok sayıda bilginin, düzenli olarak sunulabilmesi için maliyet ve zaman açısından en karlı yöntem olduğu için uygulamada en sık karşılaşılan eğitim yöntemidir (Noe, 1999, 190). Alanında uzman bir kişi tarafından geniş bir dinleyici kitlesine hitap edilir. Teorik bilgiler anlatıldığı ve eğitim tek yönlü anlatım şeklinde gerçekleştiği için genelde sıkıcıdır ve eğitimin başarısı eğitimcinin başarısına bağlıdır (Çakır, 2008, 29; Dindar, 2008, 22). Konferans yöntemini ilgi çekici hale getirmek için “forum” gibi tartışmalı konferanslar düzenlenebilir. Böylece görüşler tartışılır, sorunlara çözüm aranır ve dinamik bir yapı oluşur (Sabuncuoğlu, 2013, 154).

Örnek Olay (Vak’a) Yöntemi:

Bu yöntemde kişiye rutin işleri esnasında karşılaşılabileceği durumlar önceden hazırlanmış bir senaryo şeklinde verilir ve bu senaryoyu inceleyerek sorunları belirlemeleri, analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmelerini ve bu olay karşısında davranışlarının nasıl olacağı sorulur (Yüksel, 2000, 207). Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş farklılıkları yoluyla bireylerin tutum ve davranışlarında değişmelerin görülmesi beklenir (Gül, 2000, 9).

Örnek olay yönteminin yönetici adayları için kullanılması uygundur. Bu yöntemde amaç, gerçek somut bir durum veya sorunu tüm detaylarıyla bir gruba incelemek ve her olay tartışmasından sonra katılımcıları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya sevk etmektir (Sabuncuoğlu, 2013, 157). Bu sayede yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme, çözüm üretme ve yaratıcılık yetenekleri geliştirmeye çalışılır (Çeliker, 2010, 12). Örnek olay yönteminin temel prensibi, çalışanların bilgi ve becerilerini daha kolay hatırlamalarını ve kullanmalarını sağlayan keşfederek öğrenmedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 162).

Rol Oynama Yöntemi:

Rol oynama yönteminde, katılımcılara önceden belirlenen bir sorunu çözmeleri için yazılı bir senaryodan ziyade reel bir olay betimlenerek roller dağıtılır. Kişiler yüklendikleri bu gerçekçi olmayan rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır (Çeliker, 2010, 32; Yüksel, 2000, 207). Bu yöntemde kişiler bir sorun karşısında kendilerini başkaları yerine koyarak düşünür ve çözmeye çalışır. Rol oynama yönteminde belirli bir problem üzerinde konuşarak çözülmek yerine,

daha gerçekçi davranışlara dönüştürülerek uygulama yolu ile giderilmeye çalışılır. Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, problemlere çözüm bulma kabiliyeti ve toplum içerisinde konuşma yeteneği kazandırmaktadır (Çakır, 2008, 30). Bu yöntem, özellikle kişisel ilişkiler ve üst yönetim süreçlerinin gösteri yoluyla öğretiminde etkili olmaktadır (Dindar, 2008, 26).

Görev Yöntemi:

Bu yöntemde katılımcı gruptan karışık bir nesneyi, verilen talimatlara uygun şekilde yapmaları istenir. Bu yöntemde katılımcılar arasındaki iletişimin artması beklenir (Yüksel, 2000, 207).

Seminer ve Kurslar:

Seminer, belirli bir alanda yetkinlik kazanmış ancak o alanda meydana gelen ilerlemeler ve yeniliklerle ilgili güncel bilgi almak ve yönetsel ufuklarını geliştirmek isteyen yüksek ve orta kademe yöneticiler için düzenlenen kısa süreli eğitimlerdir (Sabuncuoğlu, 2013, 154; Çakır, 2008, 29).

Seminer yönteminden teknolojilerin ve yeniliklerin öğrenilmesinde yararlanılmaktadır. Seminer konferansa göre daha uzun soluklu olup genellikle birkaç gün sürmekte ve son gün belirli seanslarda irdelenen konu katılımcıların soru ve önerilerine sunulmaktadır (Dindar, 2008, 23).

Kurslar ise daha uzun süreli planlanır, katılımcıların bir konu hakkında detaylı derinlemesine bilgi sahibi olması hedeflenir (Çakır, 2008, 29).

Gezi-Gözlem Yöntemi:

Bir olay ya da durumun önceden hazırlanmış bir plan dahilinde incelenmesidir. Gezi-gözlem yoluyla katılımcılar canlı ve şahsi bir tecrübe kazanmış olur. Fakat zaman alıcı bir yöntemdir (Kahya, 2011, 39).

Simülasyon (Taklit) Yöntemi:

Çalışanların işbaşında kullanacakları donanım veya cihazların aynısını veya benzerini kullanarak ya da bilgisayar yardımıyla göstererek öğrenmeyi sağlayan bir yöntemdir (Kahya, 2011, 39). Bu yöntemde katılımcılar, simülasyon esnasında verdikleri kararların gerçekte ne tür sonuçlar doğuracağını görebilir (Noe, 1999, 200; Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 161). Simülasyon yöntemi oldukça teknik ve pahalı ekipman kullanımlarında minimum maliyet ve maksimum güvenlik sağlar (Snell,

Bohlander, 2010, 326). Dolayısıyla gerçekte yaşanacak iş kazaları ve katlanılacak yüksek maliyetler bu yöntemle engellenmiş olur.



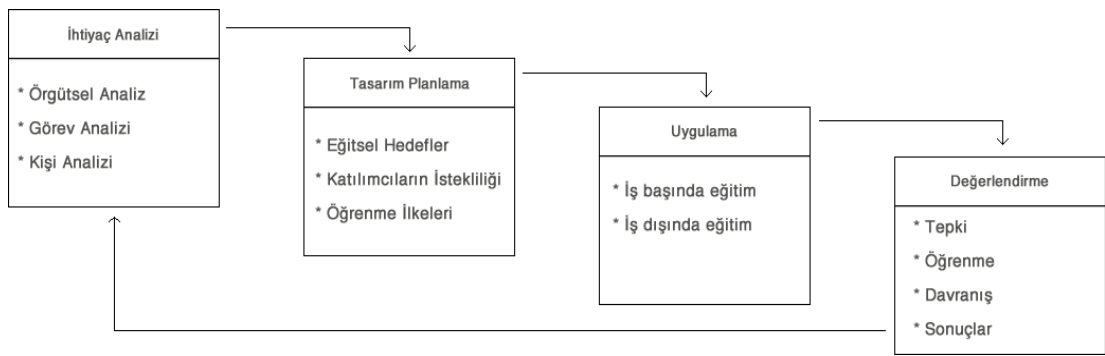
3. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Kurumların hedeflerine ulaşmaları için rastgele hizmetiçi eğitimler düzenlemeleri akılcı olmayacaktır. Önemli olan personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verilmesi ve böylece çalışanın kendini geliştirerek işini daha verimli yapması ve sonucunda kurumun hedeflerine daha kolay ulaşmasının sağlanmasıdır.

Yani; mevcut işlerin yapılması için çalışanda görülen performansın bilgi, beceri ve davranış yönünden eksik olması ve giderilmesi ihtiyacı ve kurumun hedefleri doğrultusunda mevcut çalışanları gelecekteki işlere yönelik geliştirme isteği ile hizmetiçi eğitim ihtiyacı söz konusu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, 135).

Her kurumun kendine has bir işleyişi ve örgüt kültürü vardır. Bu sebeple bir kurumda uygulanan hizmetiçi eğitimlerin diğer bir kuruma aktarılarak orada da uygulanması yanlıştır. Her kurumun ayrı ayrı eğitimden beklentilerini, hedeflerini, çalışan özelliklerini bilmek ve buna göre bir hizmet içi eğitim süreci gerçekleştirmek gerekir.

Hizmetiçi eğitim birbirini takip eden süreçlerden oluşur (Şekil 1).



Şekil 1: Hizmetiçi Eğitim Süreci

Snell, Scott, George Bohlander, **Principles of Human Resource Management** (China: China Translation & Printing Services Limited, 2010), 308.

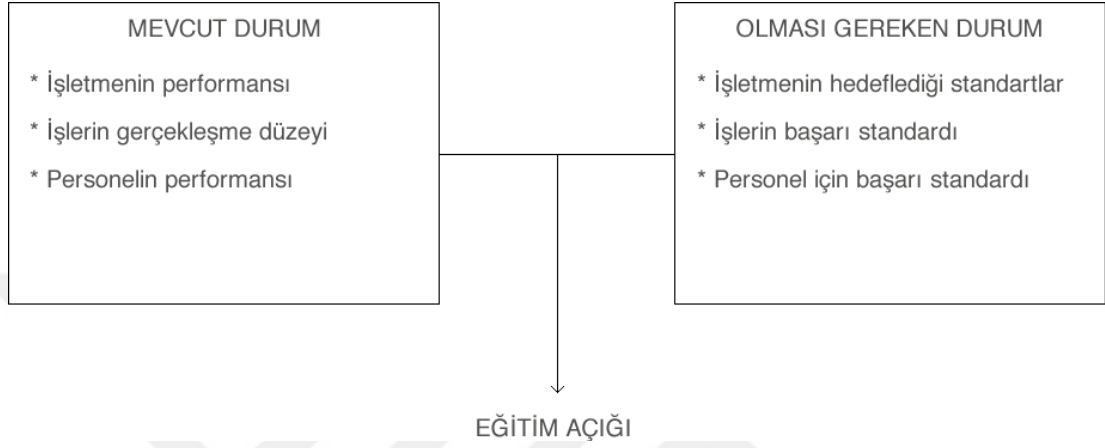
İngiltere’de kurumlar yıllık 58 milyar \$ dan fazla miktarı eğitime harcamaktadır. Ancak eğitim sistematik şekilde (ihtiyaç analizi, planlama, uygulama, değerlendirme) yapılmadığı takdirde bu harcamaların çoğu boşa gitmektedir (Snell, Bohlander, 2010, 308).

Hizmetiçi eğitimler gerçekleştirilmeden önce şu hususlara dikkat edilmelidir (Arvas, 2012, 53; Bozkurt, 2006, 27; Çeliker, 2010, 20):

- Hizmetiçi eğitim analizi yapılmadan önce üst yönetimin desteği alınmalıdır. Aksi takdirde maliyetlerin karşılanmaması ve analizin başarısız olması söz konusu olabilir.
- Analiz yapılırken sorulacak soruların anlaşılabilir ve net olması gerekir. Sorular departman, görev ve kişilere göre farklılaştırılabilir.
- Analiz çalışması çalışanın kişiliğini değil işle ilgili eksikliklerini öğrenmek için yapılır. Bunun için çalışanlar rencide edilmeden analize dahil edilmelidir. Yaş, eğitim düzeyi, mesleki bilgi gibi faktörlere göre eğitilecek kişiler seçilebilir.
- Eğitimi gerçekleştirecek kişinin alanında yeterli bilgi, beceri ve tutuma sahip olması gerekir. Eğitmenin kurum içinden mi kurum dışından mı olacağı tespit edilmelidir. Kurum dışından eğitmen temini işletmeye daha fazla maliyet getirecektir, ancak kurum dışı eğitmen ile daha iyi bir eğitim gerçekleşeceğine kanaat getirilirse kurum dışı eğitmenden de faydalanılabilir.
- Eğitimden önce eğitim içerik çalışması yapılmalı ve buna bağlı olarak ders planı hazırlanmalıdır.
- Eğitimin gerçekleşeceği ortam planlanırken eğitimin işbaşı veya işdışı olduğunun belirlenerek eğitim salonun buna uygun seçilmesi gerekir.
- Aynı zamanda eğitim salonunun gerekli ekipmanla donatılması önemlidir.
- Eğitim süresinin eğitim için optimal düzeyde tutulması gerekir. Özellikle işdışında yapılacak eğitimlerde çalışanın belli bir süre görevini yapamayacağı ve buna bağlı olarak üretimde azalma ve maliyetlerde bir artış olabileceği unutulmamalıdır.

3.1. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyacı işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile yapmış olduğu işin gerektirdikleri arasındaki farktır. Kurum açısından ise mevcut durum ile olması arzu edilen durum arasındaki fark, eğitim açığını gösterir (Şekil 2).



Şekil 2: Eğitim Açığı

Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi* (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001), 27.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı işgörenin şuan yapmakta olduğu görevin gereklerine göre olabileceği gibi gelecekte planlanan kariyer hedefindeki göreve göre de olabilmektedir (Bilgin ve diğ., 2007, 22). Yapılacak olan personelin eğitim ihtiyacını karşılamak değil, var olan ihtiyaçların ortaya çıkarılmasının araştırılmasıdır. Hangi departmanda kimlerin ne tür bir hizmet içi eğitim ihtiyacının var olduğu yapılacak araştırma sonuçlarına göre anlaşılır (Bozkurt, 2006, 19).

Hizmetiçi eğitim analizi şu soruları cevaplandırmalıdır (Grace, 2001, 525):

- Örgütte çalışanların şu anda bilgi ve yeteneklerinde ne eksiklikler var?
- Örgütte çalışanların gelecekte bilgi ve yeteneklerinde ne eksiklikleri olacak?

Ayrıca kuruma yeni bir personelin başlaması, personelin görev değişikliği, terfi işlemleri, yeni alınan makine-teçhizata uyum sağlanması, mevzuat değişiklikleri gibi durumlarda eğitim ihtiyacı oluşur (Bilgin ve diğ., 2007, 22).

Eğitim ihtiyaç analizi, bireylerin performansını iyileştirmek için kimin eğitilmesi gerektiği ve tam olarak hangi kapsamda oğretilmesi gerektiği konusunda en iyi seçeneğin eğitim olup olmadığı hakkında karar verme sürecini destekleyen, verileri toplayan ve analiz eden kurumsal sürece işaret etmektedir (Ferreira, Abbad, 2013, 79).

İhtiyaç analizi yapılırken; görev tanımlarının belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, performans hedeflerinin tespit edilmesi, eğitimlerin ihtiyaçlara uygunluk düzeyinin belirlenmesi, eğitime gelecek kişilerin profilinin çıkarılması, yönetim tarafından onaylanacak eğitim hedeflerinin saptanması, eğitim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirme kriterlerinin hazırlanması aşamalarında kullanılabilir önemli bilgiler elde edilir (zalan, 2015, 50).

Kurumlarda eğitim ihtiyaç analizinin yapılması çoğunlukla lüzumsuz bir iş olarak düşünülür ve eğitim ihtiyacına bakılmaksızın daha önceden süregelen eğitimler her yıl verilmeye devam eder. Hatta yle ki bazen kurumlar eğitim yapmanın amacını bile düşünmeden sırf eğitim yapmış olmak için eğitimler gerçekleştirebilir.

Bir kurumda çalışan işgücünün sayısından çok niteliği önemlidir. İşgücünün bir maliyet unsuru olduğu düşünüldüğünde ne kadar az işgücüyle ne kadar çok verim elde edilir sorusu, çalışanların daha vasıflı olması gerektiğini göstermektedir. Kurumlar bu sebeple çalışanlarının hizmet öncesi edindikleri bilgileri hizmet içi eğitimlerde bir st seviyeye taşımalıdırlar. Bunun için eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce ihtiyaç analizi yapılarak hangi konularda eğitim eksikliği olduğunun tespit edilmesi gerekir. Eğitim ihtiyaç analizi yapılmadan gerçekleşen eğitimlerin ne kuruma ne de çalışana bir yararı olmayacaktır (ztrk, Sancak, 2007, 762).

Hizmetiçi eğitim ihtiyaç analizi, bir eğitim programına başlamanın ilk adımıdır. Analiz alışması; eğitime kimlerin katılacağı, hangi eğitimlerin verileceği ve eğitimin nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verir (Türeyen, 2005, 61; Ghufli, 2012, 5).

İhtiyaç analizi doğru yapılmazsa yapılacak maliyetler bir külfet olacaktır. Bunun için eğitim ihtiyaç analizleriyle doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2013, 134).

İhtiyaç analiziyle çalışanların gerçekten ihtiyaç duydukları eğitimler belirlenir. Eğer eğitimler personelin ilgi ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmezse çalışanlar ne kadar çok eğitime katılmış olurlarsa olsunlar istenen fayda elde edilemeyecektir (Bozkurt, 2011, 16).

American Society for Training and Development'ın çalışmasına göre, maalesef maliyet, uzmanlık ve zaman baskısı sebebiyle kurumlar zamanlarının yarısından azını ihtiyaç analizi çalışmasına ayırmaktadır (Snell, Bohlander, 2010, 309).

Eğitim ihtiyaç analizi yapılması aşağıdaki faydaları sağlar (Arvas, 2012, 52);

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlar,
- Alınan eğitimler kurumların hedeflerine hizmet eder,
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planlaması doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır,
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dâhil ederek onlarda aidiyet duygusu oluşturur ve eğitimlere daha etkin katılımı sağlamaya yardımcı olur,
- Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını artırır,
- Eğitimin işe transfer edilebilme olasılığını artırır,
- Doğru kişiler için doğru konularda eğitim yapma imkânı sağlar,
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler,
- Önceliğin hangi eğitim konularına verileceğini gösterir,
- Kurumsal olmayan kurumlarda iş bölümü, iş akışı, performans göstergeleri gibi kavramların öğretilmesini ve uygulanmasını sağlar.

3.1.1. Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analiz Düzeyleri

Eğitim ihtiyacı analizi genel olarak 3 düzeyde gerçekleştirilmektedir (Şekil 3):

Örgütsel Analiz:

Örgütsel analiz, örgütün stratejik hedeflerine uygun eğitimleri, bunun için gerekli kaynak ihtiyacını ve üst yönetimin eğitime vereceği desteği belirlemek için yapılan bir çalışmadır (Noe, 1999, 55). Kurumun eğitim ihtiyacı açıkça tanımlanmalı ve eğitim ihtiyaç analizi amaçlarıyla eşleştirilmelidir (Gould, Kelly, White, 2004, 35).

Buna göre örgütte hizmetiçi eğitime ihtiyaç olup olmadığı, hangi departmanlarda hangi eğitime ihtiyaç olduğu tespit edilir. Örgütün misyon ve vizyonu, kurumun iş

stratejilerine eğitimin uygunluğu, eğitimde kullanılan teknolojiler, insan kaynakları planlaması, eğitim bütçesi ve zaman kısıtı gibi örgüt düzeyinde bir inceleme yapılır. (Noe, 1999, 56; Çakır, 2008, 34)

Örgütsel analiz yapılırken örgüt iklimi; işletmenin çalışma koşulları, çalışanların işletmeyi nasıl gördükleri, insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu ve çalışanların motivasyonları, dikkate alınmalıdır (Şencan, Erdoğan, 2001, 53).

“İşletmenin performansı hangi düzeydedir ve nasıl olmalıdır?” sorusuna yanıt aranır (Şencan, Erdoğan, 2001, 27).

Görev (İş) Analizi:

İş analizi aşamasında görev tanımları, prosedürler, yönergeler, normlar ve talimatlar incelenir. Bunun sonucunda çalışanın bilgi ve beceri düzeyi ile işin gerektirdiği bilgi ve beceri arasındaki farka bakılarak eğitim ihtiyacı belirlenir.

Bu yöntem, her iş için ayrıntılı süreçleri çıkartma ve nitelikleri belirleme faaliyeti olduğu için oldukça zaman alıcı ve maliyetli olabilir (Arvas, 2012, 49).

Görev (iş) analizleri, personelin görevini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için hizmet içi eğitim programlarında üzerinde durulacak bilgi, beceri ve tutumların belirlenmesi için de gereklidir (Noe, 1999, 61).

“İşletmede işlerin yapılış biçimi nedir ve nasıl yapılması gerekir?” sorusuna yanıt aranır (Şencan, Erdoğan, 2001, 27).

Kişi Analizi:

Kişi analizi ile kimlerin eğitim alması gerektiği ve hangi eğitimlerin bu kişilere verileceği belirlenir. Bunun yapılabilmesi için çalışanların ya da birimlerin iş performansı, önceden belirlenmiş iş standartları ile karşılaştırılır. Buna göre kimin ne tür ihtiyacı olduğu belirlenir. Örgütlerde kişi analizi yapılmadan rastgele kişilerin eğitime davet edilmesi sonucu eğitimden beklenen verim elde edilemez ve eğitime gelen kişiler eğitime ilgisiz davranabilir.

Kişi eğitime gittiği halde beklenen performans artışı yine görülüyorsa sebep çalışma şartları ve teçhizat eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir (Noe, 1999, 64).

Kişi analizi; işgörenlerin performanslarındaki yetersizliğin sebebinin bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden

mi kaynaklandığını, hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunu ve çalışanın verilen işleri yapabilmesi için eğitimde hangi alanlara ağırlık verilmesi gerektiğinin tayin edilmesini sağlar (Noe, 1999, 55).

“Çalışanın mevcut ve olması gereken performans düzeyi nedir?” sorusuna yanıt aranır (Şencan, Erdoğan, 2001, 27).



Şekil 3: Eğitim İhtiyaç Belirleme Süreci

Noe, Raymond A, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi** (Çev. Canan Çetin İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 56.

Uygulamada kurumun stratejik hedeflere uyup uymadığını belirlemek ve eğitime olan bütçesini öğrenmek adına öncelikle örgüt analizi yapılır. Ardından görev ve kişi analizi aynı anda gerçekleştirilebilir (Noe, 1999, 55).

Ayrıca, eğitim ihtiyaçları dış çevredeki değişim ve gelişmelerden etkilenir. Ekonomik dalgalanmalar, yasalar ve hukuk alanında ki değişiklikler ve gelişmeler işletmeleri ve eğitim programlarını belli oranlarda kısıtlar. Kurumlar dış çevre faktörlerinin kısıtlarını dikkate alarak yeni ekonomik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı sağlayacak eğitim programları geliştirmeye çalışırlar (Şencan, Erdoğan, 2001, 49).

Tablo 2’de üst ve orta kademe yöneticilerle eğitim biriminin, örgütsel analiz, kişi analizi ve görev analizi ile ilgili yanıt aradıkları sorular yer almaktadır.

Tablo 2: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğitim Biriminin Temel İlgileri

| | Üst Kademe Yöneticiler | Orta Kademe Yöneticiler | Eğitim Birimi |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel Analiz | İş amaçlarını başarmamızda eğitim önemli mi? Eğitim iş stratejimizi nasıl destekler? | Eğitim için para harcamak ister miyim? Ne kadar? | Eğitim hizmeti almak için bütçemiz var mı? Yönetim eğitimi destekler mi? |
| Kişi Analizi | Eğitim için gerekli fonksiyonlar ve iş birimleri nelerdir? | Kim eğitilmeli? Yöneticiler mi, profesyoneller mi, temel nitelikteki personeli mi? | Hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu nasıl belirleyeceğim? |
| Görev Analizi | Kurumun piyasada rekabet edebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanı var mı? | Eğitim, hangi işler için eğitim ürün kalitesi veya müşteri hizmetinde büyük farklılık yaratır? | Hangi görevler için eğitim verilmeli? Hangi bilgi, beceri, yetenek veya diğer özellikler gerekli? |

Noe, A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin. (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 57'den uyarlandı.

3.1.2. Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Teknikleri

Eğitim ihtiyaç analizinde bilgi toplamak için birçok yöntemden faydalanılabilir. Bu yöntemler:

Anket:

Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken en çok başvurulan yöntemdir. Kısa sürede çok fazla sayıda kişiye ulaşılabilmesi, maliyetin az olması, yüzyüze anket yapılmadığı durumlarda çalışanın görüşlerini daha rahat bildirmesine imkan vermesi ve

değerlendirmenin kolay olması anket yöntemini öne çıkarmaktadır. Anket soruları hazırlanırken herkes tarafından kolaylıkla ve net olarak anlaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir.

Eğitim Talep Formu:

Örgütün eğitimden sorumlu birimi tarafından oluşturulan eğitim talep formları departman yöneticilerine ve çalışanlarına dağıtılarak ihtiyaç duyulan eğitimler belirlenir. Çalışanların da görüşlerinin alınması kendilerine değer verildiğini hissettirir.

Gözlem:

Çalışanların doğal iş ortamlarında soru sorulmadan başkalarıyla ilişkileri ve işbaşı davranışları gözlemlenerek eğitim ihtiyacı tespit edilir. Gözlemcinin iş ile ilgisi ve beceri düzeyi yüksek bir amir tarafından yapılması daha doğru sonuçlar verir. Bu yöntemin kullanılması iş akışını etkilemez, dolayısıyla üretim kayıpları azdır. Ancak bu yöntemde gözlemlendiğini bilen çalışanlar farklı davranışlarda bulunabilirler.

Görüşme (Mülakat):

Dışarıdan tayin edilen bir danışman veya işletme yöneticisi ile personelin görüşmesi sonucu performans düşüklüğü ve eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılır. Mülakat yönteminde mülakatı yapan kişinin tecrübeli olması ve sorduğu sorular ile karşısındaki kişiyi etkilemeden özgürce fikirlerini ifade etme ortamı sunması önemlidir.

Personel Kayıtlarının Analizi:

Çalışanla ilgili eğitim, sertifika, iş tecrübesi, ödül ve disiplin işlemleri, performans değerlendirme sonuçları gibi bilgiler incelenerek eğitim ihtiyacı belirlenmeye çalışılır. Ancak bu bilgiler geçmişe dönük olduğu için analizi yapan kişiye yorumlamada bazı zorluklar doğurabilir.

Testler:

Anket yöntemi ile benzerlik göstermektedir. Ancak anketlerde çalışanın bilgi ve tutumu ölçülürken, testte çalışanın nasıl bir performans ve bilgi ile işi yaptığı öğrenilir. Dolayısıyla test yönteminde performans düşüklüğünün bilgi, beceri, tutum ve yetenek kaynaklı olup olmadığı görülmeye çalışılır.

Performans Değerleme Yöntemi:

Bu yöntem farklı şekillerde uygulanabilir (Gündüz, 2006, 42):

-Kendini değerlendirme: Kişinin önceden tespit edilen hedef ve kıstaslar doğrultusunda kendisini değerlendirmesi

-İş arkadaşını değerlendirme: Kişinin performansının, birlikte çalıştığı mesai arkadaşları tarafından değerlendirilmesi.

-Hat yönetimi: Kişinin, ilk amiri tarafından değerlendirilmesi

-Yukarı doğru değerlendirme: Yöneticilerin hiyerarşik olarak altında çalışanları değerlendirmesi.

-360 derece geribildirim: Kişinin kendisi, mesai arkadaşları, üstü, astı, iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmesi

3.2. Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaç analizi tamamlandıktan ve eğitimin hedefleri belirlendikten sonraki basamak, eğitimin nasıl yapılacağını belirlemek, planlamaktır. Eğitim planı yapılırken eğitim ihtiyaç analizinde elde edilen bilgiler doğrultusunda hareket edilir.

Eğitim planlaması yapılırken, örgütsel hedeflere ulaşmak için hangi yolların takip edileceği, hangi metotların ve kaynakların kullanılacağını belirlenir (Demir, 2010, 32).

Eğitim programları, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde planlanmalıdır. Yöneticiler kurumun hedef ve stratejilerine yakından bakmalı ve eğitimleri buna göre planlamalıdır. Maalesef birçok kurum bu aşamayı atlamakta ve bir heves, moda olarak eğitim yapmaktadır. Bunun sonucunda eğitim programları başta kaynak israfı olmak üzere yanlış yönlendirilmiş, kötü organize edilmiş ve yetersiz kalmaktadır (Snell, Bohlander, 2010, 307).

Bu açıdan bakıldığında kurumların eğitim ve yatırım harcamalarını belli bir düzen içerisinde planlaması gerekmektedir.

Hizmetiçi eğitim faaliyeti planlanırken eğitime davet edilecek personelin belirlenmesi, eğitmenlerin seçimi, uygun yer ve ortamın sağlanması, eğitim süresinin

belirlenmesi, uygulanacak eğitim yönteminin belirlenmesi ve ders planının hazırlanması aşamalarından geçilir.

3.2.2. Amaç ve Politikaların Belirlenmesi

Eğitim faaliyetleri kurumların hedeflerine hizmet etmeli ve bu yönde planlanmalıdır. Örgütsel hedefler değişen koşullara göre farklılaştığında eğitim programları da buna göre güncellenmeli ve uyumlaştırılmalıdır. Çalışanların kurumun eğitim politikalarının onlara katkı sağlayacağını düşünmeleri, eğitime katılım oranlarını da pozitif yönlü etkilemektedir (Tharenou, 1997, 112).

Hizmetiçi eğitim planının doğru yapılabilmesi için şu sorular yanıtlanmalıdır (Bilgin ve diğ., 2007, 22):

- Niçin?: Eğitimler hangi amaçla yapılmaktadır?
- Hangi Boyutta?: Eğitimler için ne kadar kaynak ayrılmıştır?
- Kime?: Eğitimler hangi departmanlara yöneliktir?
- Ne Tür?: Eğitimler gerçekleştirilirken hangi yöntemlerden faydalanılmaktadır?

3.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim programlarında kimlerin eğitim almada öncelikli olduğu, çalışanların yaptıkları işe, departman ve kademelerine göre farklılaşmaktadır. Örgütlerde çalışanlara nicel olarak bakıldığında piramidin alt tabanını miktarca fazla olan alt kademe çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla operasyonel işlerle ilgili bu kademeye ne kadar çok eğitim verilirse üretkenlik o kadar artacaktır. Buna karşılık stratejik konumda olan üst kademe çalışanlar kurumun hedeflerine ulaşmada kilit rol oynadıkları için yönetsel bazlı eğitimlerde bu kademeye öncelik verilmesi gerekmektedir. Orta kademe çalışanlar ise alt kademeyi yönlendirip yetiştirdikleri için örgütsel hedefler ve eğitim konuları doğrultusunda bu gruba da öncelik verilmesi başarı sağlar. Ya da mali performansla ilgili bir eğitimin muhasebe-finans departmanına, bakım-onarım tesisatla ilgili eğitimlerin teknik departmana, SGK kesintileri ile ilgili mevzuat değişikliği eğitiminin de insan kaynakları departmanına öncelikli olarak verilmesi gerekir. Dolayısıyla iş, görev, departman, unvan, kişi, teknoloji ilerlemeleri ve mevzuat değişikliği bakımından eğitimlerin öncelikleri değişebilmektedir.

3.2.4. Bütçelendirilmesi

Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri arttıkça verimlilik oranı da artar. Bunun için personelin hizmetiçi eğitimler yoluyla bilgi, beceri ve yetenekleri artırılmaya çalışılır. Fakat belli bir plan dahilinde gerçekleştirilmeyen eğitimler kuruma bir maliyet yükü oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim planı ihtiyaçlara yönelik hazırlanmalı ve buna göre akılcı, gerçek bütçe belirlenmelidir (Çeliker, 2010, 22).

Eğitim bütçesi, kurumda belirlenen eğitim dönemi içinde eğitimler kapsamında gerçekleştirecek harcamaları saptamak ve bu yapılacak harcama kalemlerini temin etmek için hazırlanır (Şimşek, 2007, 48).

Eğitim bütçesi hazırlanırken şu hususların maliyetlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 145):

- Her eğitimin ayrı ayrı maliyetlerinin belirlenmesi,
- Eğitime katılacak personel sayısı, gerekiyorsa yol ve katılım ücretlerinin belirlenmesi
- Eğitimlerde kullanılacak malzeme ve ekipman (kitap, kırtasiye, bilgisayar gibi) ve kira gideri gibi maliyetlerin hesaplanması
- Eğitim için öngörülmeyen giderlerle ilgili bütçeden bir miktar fon ayrılması

3.3. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Uygulanması

Eğitim ihtiyaç analiz çalışması sonucunda tespit edilen eğitim programlarının oluşturulmasına ve uygulanmasına yönelik faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilir. Eğitim planı çerçevesinde ve program hedeflerine göre eğitimler gerçekleştirilir.

Eğitimlerin uygulanmasında daha önce bahsedilen iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleri kullanılabilir. Her yöntemin kendine özgü zayıf ve güçlü yönleri mevcuttur. Seçilecek yöntemin uygunluğu eğitimi alacak kişinin bilgi seviyesi ve kıdemine, sayısına, konuya, zamana ve maliyete göre farklı olabilir.

İhtiyaç analizi sonucu elde edilen bilgilerle doğru zaman ve yerde, doğru kişilere ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitimin etkinliği daha yüksek, maliyeti ise daha düşük olacaktır. hem etkin, hem de daha düşük maliyetli olacaktır (Özalan, 2015, 35)

3.4. Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme faaliyeti; gelecekteki planların şekillendirilmesi, eğitim harcamaları için stratejik kararlarda yönetimin bilgilendirilmesi ve eğitimin işe yansımalarının değerlendirilmesiyle ilgili geri bildirim sağlayan bir süreçtir (Boxall ve diğ., 2007, 331).

Eğitim faaliyeti için zaman, para ve emek harcanmaktadır. Eğitim sonunda yapılan çalışmanın değerlendirilmesi de işletme için önem arz etmektedir. Bunun için katılımcıların eğitim programından memnuniyetleri ve hedeflenen öğrenme seviyesine ulaşip ulaşmadıkları (ön test ve son test), eğitimden kazanımlarını işe transfer edip edemedikleri ve eğitimin kurumsal hedeflere hizmet edip edilmediğinin tespit edilmesi gerekmektedir (Taş, 2007, 46). Böylece daha sonraki eğitimler için bilgi ve tecrübe kazanılmış olur.

Eğitimin değerlendirilmesini, sadece eğitim için katılan maliyet ve sonucunda elde edilen çıktı olarak değerlendirmemek gerekir. Eğitimin maddi olarak hesaplanamayan kişiler arası iletişimi güçlendirme, tutum ve davranışları geliştirme gibi bazı örgütsel faydaları da vardır (Özalan, 2015, 36).

Eğitimler değerlendirilirken katılımcı yönünden ve eğitmen yönünden değerlendirme yapmak daha objektif sonuçlar verecektir. Katılımcılar yönünden değerlendirme yaparken; konu içeriğinin uygunluğu, eğitimin süresi, işleniş tarzı, eğitmenin bilgiyi aktarma başarısı, kullandığı yöntemler, zaman yönetimi, eğitim ortamının fiziksel ve teknik yeterliliği, eğitim sonu kazanımlar, katılımcıların beklentilerini karşılama düzeyi ve eğitim programının koordinasyonunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin sorgulanması ilerde düzenlenecek eğitim programlarını planlarken önem arz edecektir. Eğitime yapılan harcamalar da bir maliyet unsuru olarak değerlendirildiğinde eğitimle ilgili sadece katılımcıların yorumlarına bakmak yetersiz kalacaktır. Bunun yanında eğitmen düzeyinde de değerlendirme yapılması gerekir. Bunun için eğitime; katılımcıların eğitime olan ilgisi, eğitime zamanında katılmaları, sınıfta homojen bir dağılımın olup olmadığı gibi sorular yöneltilebilir.

3.4.1. Kirkpatrick / Phillips Modeli

Hizmetiçi eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi için Donald Kirkpatrick (1960) tarafından oluşturulmuş olan dört düzeyli değerlendirme modeli en çok kabul görmüş olan modeldir.

Kirkpatrick değerlendirme yapmak için 3 sebep tanımlamıştır (Jung, [06.02.2018]):

- Eğitim departmanının örgütsel hedeflere nasıl katkı sağladığını göstermek ve bunu bütçelemek için
- Eğitim programları düzenlemeye devam edip etmeme kararı vermek için
- Gelecekte yapılacak eğitimlerin geliştirilmesinde bilgi kazanmak için

Tablo 3, Kirkpatrick'in geliştirdiği yönteme göre eğitim hiyerarşik olarak dört seviyede (Tepki/Reaksiyon-Öğrenme-Davranış-Sonuçlar) değerlendirilebilir:

-Tepkinin Değerlendirilmesi:

Katılımcıların eğitime olan tepki veya algılarının ölçüldüğü seviyedir. Genelde değerlendirme belgeleri, mülakatlar, anketler ve katılımcı yorumları kullanılır. Eğitiminin sunuş becerisi, eğitimin içeriği ve eğitim ortamı katılımcı tarafından değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2013, 162).

-Öğrenmenin Değerlendirilmesi:

Katılımcıların bilgilerinin ölçüldüğü seviyedir. Genelde ön test-son test, gözlemler, mülakatlar ve özdeğerlendirme teknikleri kullanılır. Ön test programın başında, son test ise programın sonunda katılımcılara yöneltilen ve program boyunca ne öğrenildiğinin görülmesini sağlayan bir test yöntemidir.

Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, eğitimin hedefleri doğrultusunda katılımcıların bilişsel gelişimlerinin ne düzeyde olduğu ortaya çıkar. Eğitime katılanların neyi ne kadar öğrendikleri belirlenebilir. Katılımcıdan beklenen, öngörülen bilgi ve becerilerin öğrenilmesidir. Bilişsel düzey ne kadar artmışsa eğitim de o oranda amacına ulaşmış demektir (Turhan ve diğ., 2012, 147).

-Davranışın Değerlendirilmesi:

Katılımcıların öğrendiklerini işe nasıl transfer ettiklerinin ve eğitimin tutum ve davranışlara yansımalarının ölçüldüğü seviyedir. Genelde eğitimden belli bir süre

sonra, en az 3 ay, eğitim alanlar, amirleri veya astlarıyla görüşmeler gerçekleştirilir. Bu aşamada 360 derece geribildirim sistemi kullanılabilir. Öğrenmenin değerlendirilmesinde eğitim kazanımlarının teorik olması, davranışın değerlendirilmesinde kazanımların performansa yansımaları beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 162; Turhan ve diğ., 2012, 148).

-Sonuçların Değerlendirilmesi:

Bu seviyede, eğitimin örgüte olan etkisi belirlenmeye çalışılır. Eğitime katılanların eğitim sonucunda kurumsal hedefler üzerinde; maliyetlerin azalması, kalitenin yükselmesi, üretim artışı ve personel devir oranındaki azalış bakımından etkisi değerlendirilmelidir.

Tablo 3: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

| Düzyey | Kriterler | Odak |
|--------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | Reaksiyon / Tepki | Eğitime katılan memnuniyeti |
| 2 | Öğrenme | Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması |
| 3 | Davranış | İşteki davranışlarda gelişme |
| 4 | Sonuçlar | Eğitime katılan tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları |

Noe, A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin. (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 154'den uyarlandı.

Jack Phillips bunlara beşinci seviyeyi de eklemiştir. Bu seviye ise "Yatırımın Geri Dönüşü" olarak adlandırılır.

Bu seviyede eğitim sonucunun parasal değeriyle eğitime yapılan yatırımların fayda-maliyet analizi yapılır. Eğitim programı sonucunda elde edilen çıktılar ile eğitim için katlanılan maliyet mukayese edilerek yatırımın karlılık oranı, fayda/maliyet oranı olarak belirtilir.

Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi çıktılarını eğitim için katlanılan maliyetle mukayese etmeyi anlatır. Doğrudan ve dolaylı maliyetler, eğitimin maliyetini

oluşturur. Doğrudan maliyetler, eğitime katılanlar, eğitmen, danışman ve eğitimin organize edilmesinde görevli olanların maaş ve yan ödemelerini; eğitim için gerekli malzeme ve ekipmanı; eğitim salonu kiralama ve eğitim için yapılacak seyahat giderlerinden oluşur. Dolaylı maliyetler ise, eğitim programının planlanması veya uygulanması ile ilgili doğrudan ilgili olmayan genel ofis giderleri, çeşitli ekipman giderleri, sadece bir program için fatura edilemeyecek olan seyahat giderleri; sadece bir program ile ilgili olmayan eğitim bölümü yöneticisi ve çalışanlarının ücretleri ve yönetim ve destek çalışanlarının maliyetleridir. Faydalar, kurumun bir eğitim programından elde ettiği tüm değeri ifade eder (Noe, 1999, 159).

American Society of Training and Development (ASTD)'ın yaptığı ankete göre (2008), kurumların %91'i 1.seviyede, %54'ü 2.seviyede, %23'ü 3.seviyede ve %8'i de 4.seviyede değerlendirme yapmaktadır (Jung, [06.02.2018]).

Bu seviyelerin bazılarının ölçülmesi diğerlerine göre daha kolaydır. Fakat her biri eğitimin başarısı hakkında önemli farklı bilgiler verir. Bu seviyelerin hepsine bakmak resmin tamamını görmeyi sağlar. Bu sayede yöneticiler nerede bir problem olduğunu, eğitimle ilgili nelerin değiştirilmesi gerektiğini veya eğitim programına devam edip etmeme kararını verebilirler (Snell, Bohlander, 2010, 333).

3.5. Eğitim Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler

Kurumlar, var olan veya ulaşmak istedikleri kaynakları, etkin ve verimli kullanabilmek, ihtiyaçları doğrultusunda güncel teknolojileri kendi bünyelerine katabilmek için bilgiyi toplayarak analiz etme, yeni bilgiler yaratma, bu bilgileri işleme ve uygulayabilme yeteneklerini geliştirme yoluna gitmişlerdir. Böylece örgütler sürekli kendilerini yenileyen ve bilgiyi yönetebilen bir forma dönüşmüştür (Atak, Atik, 2007, 63).

Günümüzün rekabet koşullarında geleneksel eğitim yöntemleri yetersiz kalmakta ve kurumlar sınıfiçi eğitimler yerine elektronik ortamda eğitim yöntemini kullanmaya başlamışlardır.

Geniş bir coğrafyaya yayılan kurumlar, aynı anda çok kişiye ulaşmak için özellikle e-öğrenme programlarını tercih etmektedirler. Uzaktan Eğitim, öğretmen ve öğrenciyi zamandan ve mekândan bağımsız bir ortamda buluşturarak eğitim sürecinin önemli noktalarından olan, zaman ve eğitim maliyetinde tasarruf sağlayan bir eğitim

modelidir. (Kılıçoğlu, 2007, 38). E-öğrenme ile doğrudan ve dolaylı maliyetleri azaltmak mümkündür. Eğitim salonu, ekipmanlar, ulaşım, eğitmen masrafları gibi doğrudan maliyetlerin yanı sıra, çalışanın iş dışında eğitime giderek işinden uzakta geçirdiği süreler ve ustabaşı veya diğer çalışanların işi öğretirken kaybettikleri zaman üretimde verimliliği düşüren dolaylı maliyetler olarak sayılabilir (Horton, 2003, 56).

E-Öğrenme; web, bilgisayar temelli eğitim ve sanal sınıf gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır. Bu yöntemde içeriğin internet, intranet, extranet, TV, DVD, CD-ROM ve MP3 player aracılığıyla ulaştırılması sağlanır (Snell, Bohlander, 2010, 327). Böylece yenilikçi ve teknolojik fırsatlarla katılımcılara geleneksel öğrenmenin getirdiği zorlukların üstesinden gelen bir sistem sunulur (Thorne, 2003, 2).

Uzaktan öğrenme yönteminin avantajları şu şekilde sayılabilir:

Eğitim Maliyetini Düşürme: Eğitmen temini, eğitim salonu ve kullanılacak materyal satın alımı gibi maliyetler olmadığı için bir kere satın alınan bir eğitim güncellemelerle uzun süre kullanılabilir.

Yer ve Zaman Tasarrufu: Kullanıcı internet bağlantısı olan her yerden sisteme erişebilmekte ve eğitimi iş saatleri dışında izleyerek iş saatlerinde işine odaklanabilmektedir.

Tekrar Etme İmkânı: Katılımcı uzaktan eğitimde anlamadığı veya tekrar üstünden geçmek istediği konuları geriye sarıp izleyebilmektedir. Böylece bilgi daha kalıcı olmaktadır.

Yönetici Kontrolü: Sistem yöneticileri tarafından katılımcıların hangi eğitimleri takip ettikleri ve tamamladıkları izlenebilmektedir.

Raporlama Bilgisi: Katılımcıların eğitimi tamamlama durumları ve sınav sonuç bilgileri sağlanabilmektedir.

Eğitmen ile katılımcıların iletişim kurmasının zorluğu uzaktan eğitimin bir dezavantajıdır. Bu dezavantajı gidermek için kameralı sistemler, tartışma grupları ve formlar gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır (Önder, 2007, 26). Ayrıca e-öğrenme programları geliştirmenin pahalı olması ve katılımcıların bilgisayar ile problem yaşama ihtimali bu sistemin düzeltilmesi gereken yönüdür (Bernardin, 2010, 261).

Eğitim Yönetim Sistemi, EYS (Learning Management System, LMS) katılımcı, eğitmen ve yöneticiler için online öğrenme hizmeti düzenleyen ve sunan geniş bir

sistemi ifade eder. Eğitim yönetim sistemi, kurumlara beşeri sermayelerini geliştirme fırsatı sunar (Thorne, 2003, 12). Bu sistemde materyal sunma ve paylaşma, katalog bilgisi yönetme, sınava ilişkin tüm aşamaları düzenleme, öğretmen ve öğrenci tarafından sistem üzerinde gerçekleşen tüm eylemleri kayıt altına alma, tartışma formları, duyurular ve yöneticiye rapor sunma gibi işlevler sağlanabilir (Paulsen, [19.02.2018]).

Eğitim Yönetim Sistemi ile e-öğrenme adımlarının kolaylaştırması ve bir düzen içerisinde sürdürülebilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda öğrenim faaliyetleri EYS ile değerlendirildiği için, öğrenim şeklinin gelişimi artan bir ivmeyle devam etmektedir.(Duran, Önal, Kurtuluş, 2006, 2).

EYS'deki içeriklerin tüm kullanıcılar tarafından düzenli olarak etkin bir şekilde kullanılması, ve aynı standartlarda geliştirilmesi için Paylaşılabilir İçerik Modeli (Sharable Content Object Reference Model, SCORM) tasarlanmıştır (Duran, Önal, Kurtuluş, 2006, 3).

Bu standartlar arasında yer alan SCORM, Yeniden Kullanılabilirlik (Reusable), Kolay Ulaşılabilirlik (Accessible), Birlikte Çalışabilme Yeteneği (Interoperable) ve Devamlılık (Durable) olmak üzere kısaca RAID olarak dört kriter üzerinden açıklanmaktadır (Mutlu ve diğ., 2004, 11).

- Yeniden Kullanılabilirlik: Birbirinden bağımsız kişilerin içeriğe ilişkin düzenleme yapabilmesi ve diğer platformlarda bu içeriği istenilen sayı kadar kullanılabilmesi
- Kolay Ulaşılabilirlik: Farklı platformlarda istenilen zaman ve sürede içeriğe erişilebilmesi
- Birlikte Çalışabilme Yeteneği: Farklı platformlarda çalışabilmesi
- Devamlılık: İçeriğe veya teknolojiye ilişkin gelişmelere ayak uydurabilmesi

4. BİR KAMU KURUMUNDA EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN KATILIMCI MEMNUNİYETİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye'nin en büyük yerel yönetimlerinden biri olan bir kamu kurumunda mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin belirli standartlar çerçevesinde yazılımsal olarak konu, katılımcı ve sayısal veri bazlı tespit edilmesinde kullanılan olan Eğitim İhtiyaç Analiz (EİA) yazılımının, mesleki gelişim eğitimi ve kişisel gelişim eğitimi olmak üzere 2 türde, toplam 4 eğitim konusunda Ek-1'de yer alan Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu kullanılarak, eğitimlerin, katılımcıların memnuniyetini nasıl değiştirdiğinin araştırılmasıdır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojik ilerlemelerle iş yapma şekillerinin de değişmesi, kurumların faaliyetlerinde bilişim teknolojilerini kullanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Örgütlerde bilgi teknolojileri odaklı programların kullanılması zaman ve kaynak kullanımı açısından tasarruf sağlamak ve kurumlar teknolojiyi daha çok işlerine transfer etmeye başlamışlardır. Bu kapsamda bahse konu olan kurumda 2016 yılında teknoloji destekli Eğitim İhtiyaç Analizi çalışmasının henüz uygulanmadığı, 2017 yılında ise Eğitim İhtiyaç Analiz çalışması kapsamında eğitimlerin gerçekleştirilmesi sebebiyle analizden öncesi ve analizden sonrası eğitim memnuniyetlerinin değişimi izlenecektir. Böylece teknoloji destekli Eğitim İhtiyaç Analiz çalışmasının bundan sonra yapılacak eğitimlerde eğitim memnuniyet oranına nasıl bir katkı sağladığının görülmesi sağlanacaktır.

4.3. Araştırmanın Türü ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tekniklerinden, doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırılması hedeflenen konu hakkında bilgi sağlayan yazılı kaynakların analizini içermektedir. Böylece araştırmayı yapan kişi, görüşme, gözlem, anket gibi teknikleri kullanmaya gerek kalmadan ihtiyaç duyduğu verileri

elde edebilmektedir. Araştırmacı bu sayede zaman ve paradan da tasarruf etmektedir. Araştırmada hangi dokümanların veri elde etmek için kullanılacağı da araştırma problemi ile ilgilidir. Çalışmada bu kamu kurumunda 2016-2017 yıllarında kullanılmış olan “Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu” verilerinden elde edilen sonuçlar incelenmiştir. 5’li likert ölçeğine göre analizi yapılan anketlerde; eğitimin planlanması ve uygulanması başlığında 3 soru, eğitimin değerlendirilmesi başlığında 7 soru, eğitim sonu kazanımlar başlığında 3 soru ve genel değerlendirme başlığında 2 soru olmak üzere toplamda 4 başlıkta 15 soru yer almaktadır. Anketin cevaplandırma süresi yaklaşık 10 dakika sürmekte ve eğitim sonunda uygulanmaktadır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 2016-2017 yıllarında sözü edilen kamu kurumunda hizmetiçi eğitimler kapsamında gerçekleştirilen mesleki gelişim eğitim kategorisinde “Etik İlkeleri”, “İnovasyon” ve kişisel gelişim eğitim kategorisinde “Beden Dili ve Kişisel İmaj”, “Stres ve Motivasyon” eğitimlerine katılan personel ile sınırlandırılmıştır.

4.5. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Araştırma için kullanılan anketlerde katılımcıların doğru ve güvenilir bilgiler verdiği ve ankete verilen cevapların doğru ve sistemli bir şekilde kayıt altına alındığı varsayılmıştır. Araştırmada incelenen veriler daha önceden kayıt altına alınan anketlere eğitim memnuniyeti ile ilgili verilen cevaplarla sınırlıdır. Anketlerdeki demografik verilerin kaydı tutulmadığı için bu konuda veriye ulaşılamamıştır.

Araştırma sadece kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu kurumda kullanılan Eğitim İhtiyaç Analiz yazılımının eğitimlerden memnuniyet oranına etkisinin incelenmesiyle sınırlıdır.

4.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, ülkemizin en büyük yerel yönetiminden biri olan bir kamu kurumunun 2016 ve 2017 yıllarında Etik İlkeleri, İnovasyon, Stres ve Motivasyon ve Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimleri olmak üzere, 4 konuda eğitime katılan 3559 katılımcıya ait eğitim değerlendirme anketleri oluşturmaktadır. Sözü edilen eğitimlere katılıp anketleri doğru ve eksiksiz bir şekilde tamamlayan ve anket

puanları kayıt altına alınan 2973 kişi ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Böylece araştırma evreninin %83,53'üne ulaşılmıştır.

4.7. Araştırma Bulguları

4.7.1. Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışmasıyla İlgili Bilgiler

Bahsi geçen kamu kurumunun eğitim birimi tarafından yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerini daha sistematik, ulaşılabilir ve teknolojik hale getirmek için Eğitim Yönetim Sistemi (EYS) altyapısı oluşturulmuştur. Kurumsal yapının büyüklüğü, hizmet birimlerinin farklı lokasyonlarda olması, personel sayısı ve buna bağlı olarak verilen hizmet içi eğitimlerin çeşitliliği ve büyüklüğü söz konusu Eğitim Yönetim Sistemi'ni gerekli ve önemli hale getirmiştir.

Eğitim Yönetim Sistemi'ne internet erişiminin bulunduğu her yerden her saat, kurumsal kullanıcı adı ve şifre ile giriş yapılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere sisteme 7/24 erişim mümkündür.

Eğitim Birimi, EYS ile aşağıda sıralanan hususları tamamen sistem üzerinden gerçekleştirmektedir:

- Eğitim İhtiyaç Analiz çalışması
- Eğitim Planlaması
- Gruplama ve Ölçkleme işlemleri
- Bilgilendirme ve duyuruların yapılması
- Eğitim süreçlerinde devam, takip ve kontrol işlemleri
- Sınav ve Anket işlemleri
- Sertifika işlemleri
- E-Kütüphane
- Raporlama işlemleri

Eğitim Yönetim Sistemi ile kısacası; eğitim öncesinde, eğitim esnasında ve eğitim sonrasında kullanıcı ve yönetici bazında tüm eğitim akışının takip edilebilmektedir.

4.7.2. Kategorik Sonuçlar

Sözü edilen kamu kurumunda 2016 yılında mesleki gelişim eğitimlerine toplam 558 kişi katılım sağlamıştır. 2017 yılında ise bu sayı 1025'e yükselmiştir. Kişisel gelişim eğitimlerinde ise bu sayı 2016'da 976 iken, 2017 yılında 1000 kişiye yükselmiştir. Toplam katılım sayısı ise yıl bazında %32 artışla 1535'ten 2025 kişiye ulaşmış, dolayısıyla toplamda 3559 kişiye eğitim verilmiştir.

İncelenen kamu kurumunda 2017 yılında eğitim ihtiyaç analizi yapılmasıyla beraber personel ve yöneticisinin görüşleri doğrultusunda eğitim talepleri toplanmış ve bu doğrultuda eğitimler gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda ise gerek katılım oranları, gerekse memnuniyet oranları artmıştır.

Tablo 4: Eğitim Memnuniyet Oranları (2016-2017)

| EĞİTİMLER | Stres ve Motivasyon Eğitimi | | Etik İlkeleri Eğitimi | | İnovasyon Eğitimi | | Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi | |
|-----------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| | 2016 yılı | 2017 yılı | 2016 yılı | 2017 yılı | 2016 yılı | 2017 yılı | 2016 yılı | 2017 yılı |
| GENEL ORTALAMA | 86,91 | 89,49 | 89,08 | 89,73 | 92,52 | 95,44 | 89,36 | 94,29 |

Eğitim bazlı genel memnuniyet oranlarına bakıldığında ise Stres ve Motivasyon Eğitimi'nde %2, Etik İlkeleri Eğitiminde % 0,72, İnovasyon Eğitimi'nde %3 ve Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi'nde %5 artış görülmektedir (Tablo 4).

EİA yazılımı üzerinden personel eğitim talepleri toplanırken yöneticilerin de kendilerine bağlı çalışanlara 3 mesleki eğitim atama zorunluluğu kuralı bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında personelin kendi özdeğerlendirmesine ilave yöneticisinin istekleri de göz önüne alınarak çift yönlü bir mekanizma geliştirilmiştir. Ayrıca personelin eğitimlere katılım durumları hakkında yöneticileri bilgilendirildiği için personelin eğitime katılım konusunda daha titiz davrandığı görülmüş, bu da katılım oranlarının artmasına katkı sağlamıştır.

4.7.2.1. Stres ve Motivasyon Eğitimi

Kişisel Gelişim Eğitim kategorisinde yer alan Stres ve Motivasyon Eğitimine 2016 yılında 594 kişi katılırken 2017 yılında 625 kişi katılmış ve geçerli sayılan memnuniyet anket sayısı toplamda 996'dır.

Tablo 5: Stres ve Motivasyon Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)

| EĞİTİMLER | Stres ve Motivasyon Eğitimi | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| | 2016 yılı | 2017 yılı |
| Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu Soruları | | |
| A. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması | 84,48 | 87,77 |
| Eğitimin süresi yeterliydi. | 79,60 | 88,06 |
| Eğitimin içeriği uygun ve yeterliydi. | 85,74 | 86,59 |
| Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygundu. | 88,10 | 88,66 |
| B. Eğitmenin Değerlendirilmesi | 91,74 | 92,97 |
| Yeterli bilgi birikimine sahip ve konusuna hâkimdi. | 93,04 | 93,82 |
| Konuyu uygun yöntem ve tekniklerle sundu. | 91,12 | 92,89 |
| Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullandı. | 93,23 | 93,58 |
| Konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işledi. | 92,27 | 93,19 |
| Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullandı. | 90,86 | 92,01 |
| Eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıkladı. | 90,42 | 92,26 |
| Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdi. | 91,23 | 93,03 |
| C. Eğitim Sonu Kazanımlar | 79,73 | 83,50 |
| Kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı. | 79,67 | 83,64 |
| Eğitim, paylaşabileceğim yeni mesleki bilgi ve beceriler kazandırdı. | 77,50 | 82,10 |
| Eğitim, konuya olan ilgimi arttırdı. | 82,02 | 84,75 |
| D. Genel Değerlendirme | 84,45 | 88,90 |
| Eğitim organizasyonunun koordinasyonu yeterli düzeydeydi. | 83,43 | 86,67 |
| Düzenleyeceğimiz başka eğitim programlarına katılmak isterim. | 85,47 | 91,14 |
| GENEL ORTALAMA | 86,91 | 89,49 |

Genel memnuniyet oranı %86,91'den %89,49'a yükselerek %2,97 artmıştır. Memnuniyet oranları soru bazında aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Eğitimin Planlanması ve Uygulanması başlığında ki sorular altında, memnuniyet oranlarına bakıldığında, %84,48'den %87,77'ye yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %3,9 artış görülmektedir.

- Katılımcıların eğitim süresinin yeterliliğinden memnuniyet oranları, %79,60'dan %88,06'ya yükselerek, %10,6 artmıştır.
- Katılımcıların eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliğinden memnuniyet oranları, %85,74'den %86,59'a yükselerek, %1 artış göstermiştir.
- Katılımcıların eğitim yöntemi, tekniği ve konunun anlaşılabilirliği açısından uygunluğundan memnuniyet oranları, %88,10'dan %88,66'ya yükselerek, %0,6 artış göstermiştir.

Eğitmenin Değerlendirilmesi başlığındaki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, % 91,74'den % 92,97'ye yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel

olarak %1,34 oranında artış göstermiştir. Katılımcıların, eğitimci açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Eğitmenin yeterli bilgi birikimine sahip olması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,04'den 2017 yılında %93,82'ye yükselerek, %0,84 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi konuya uygun yöntem ve tekniklerle sunması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %91,12'den 2017 yılında %92,89'a yükselerek %2 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimde zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,23'den 2017 yılında %93,58'e yükselerek, %0,37 artış göstermiştir.
- Eğitmenin konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işlenmesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %92,27'den 2017 yılında %93,19'a yükselerek, %1 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullanması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %90,86'dan 2017 yılında %92,01'e yükselerek, %1,26 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıklaması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %90,42'den 2017 yılında %92,26'ya yükselerek, %2 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar vermesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %91,23'den 2017 yılında %93,03'e yükselerek %2 artış göstermiştir.

Eğitim Sonu Kazanımlar başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında; %79,73'den %83,50'ye yükselerek 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %4,7 artış görülmektedir. Katılımcıların eğitim sonu kazanım açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların kurumda uygulayabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %79,67'den 2017 yılında %83,64'e yükselerek, %5 artış göstermiştir.
- Katılımcıların paylaşabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %77,5'den 2017 yılında %82,10'a yükselerek, %6 artış göstermiştir.

- Katılımcıların konuya olan ilgilerinin artmasına ilişkin memnuniyet oranı sonuçları; 2016 yılında %82,02'den 2017 yılında %84,75'e yükselerek, %3,3 artış göstermiştir.

Genel Değerlendirme başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %84,45'den % 89'a yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %5,2 artış göstermiştir.

- Katılımcıların genel olarak eğitimden memnuniyet oranlarına bakıldığında; 2016 yılında % 83,43'den 2017 yılında %86,67'ye yükselerek, %3,9 artış göstermiştir.
- Katılımcıların benzer başka bir eğitime katılmak isteme oranları; 2016 yılında %85,47'den %91,14'e yükselerek, %6,6 artış göstermiştir.

4.7.2.2. Etik İlkeleri Eğitimi

Mesleki Gelişim Eğitimi kategorisinde yer alan Etik İlkeleri Eğitimi 2016 yılında 190 kişi, 2017 yılında 677 kişi katılmış olup geçerli sayılan memnuniyet anket sayısı toplamda 565'dir.

Tablo 6: Etik İlkeleri Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)

| EĞİTİMLER | Etik ilkeleri Eğitimi | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| | 2016 yılı | 2017 yılı |
| Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu Soruları | | |
| A. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması | 87,92 | 89,12 |
| Eğitimin süresi yeterliydi. | 86,94 | 88,43 |
| Eğitimin içeriği uygun ve yeterliydi. | 88,06 | 89,41 |
| Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygundu. | 88,75 | 89,51 |
| B. Eğitmenin Değerlendirilmesi | 93,15 | 93,31 |
| Yeterli bilgi birikimine sahip ve konusuna hâkimdi. | 95,97 | 96,73 |
| Konuyu uygun yöntem ve tekniklerle sundu. | 93,33 | 93,38 |
| Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullandı. | 93,47 | 93,49 |
| Konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işledi. | 93,61 | 93,47 |
| Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullandı. | 91,05 | 91,36 |
| Eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıkladı. | 93,61 | 93,60 |
| Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdi. | 90,97 | 91,16 |
| C. Eğitim Sonu Kazanımlar | 82,50 | 83,88 |
| Kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı. | 82,36 | 83,48 |
| Eğitim, paylaşabileceğim yeni mesleki bilgi ve beceriler kazandırdı. | 80,28 | 83,51 |
| Eğitim, konuya olan ilgimi arttırdı. | 84,86 | 84,64 |
| D. Genel Değerlendirme | 86,45 | 86,89 |
| Eğitim organizasyonunun koordinasyonu yeterli düzeydeydi. | 87,08 | 87,32 |
| Düzenleyeceğimiz başka eğitim programlarına katılmak isterim. | 85,82 | 86,45 |
| GENEL ORTALAMA | 89,08 | 89,73 |

Genel memnuniyet oranının her iki yılda da ortalama %89 olduğu görülmüştür. Memnuniyet oranları soru bazında aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Eğitimin Planlanması ve Uygulanması başlığında ki sorular altında, memnuniyet oranlarına bakıldığında, %87,92'den %89,12'ye yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %1,3 artış görülmektedir.

- Katılımcıların eğitim süresinin yeterliliğinden memnuniyet oranları, %86,94'den %88,43'e yükselerek, %1,7 artmıştır.
- Katılımcıların eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliğinden memnuniyet oranları, %88,06'dan %86,41'e yükselerek, %1,5 artış göstermiştir.
- Katılımcıların eğitim yöntemi, tekniği ve konunun anlaşılabilirliği açısından uygunluğundan memnuniyet oranları, %88,75'den %89,51'e yükselerek, %0,8 artış göstermiştir.

Eğitmenin Değerlendirilmesi başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %93,15'den %93,3'e yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %0,2 oranında artış göstermiştir. Katılımcıların, eğitimci açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Eğitmenin yeterli bilgi birikimine sahip olması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %95,97'den 2017 yılında %96,73'e yükselerek, %0,8 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi konuya uygun yöntem ve tekniklerle sunması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,33'den 2017 yılında %93,38'e yükselerek %0,05 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimde zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,47'den 2017 yılında %93,49'a yükselerek, %0,02 artış göstermiştir.
- Eğitmenin konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işleme, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,61'den 2017 yılında %93,47'ye düşerek, %1 azalış göstermiştir.
- Eğitmenin sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullanması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %91,05'den 2017 yılında %91,36'ya yükselerek, %0,34 artış göstermiştir.

- Eğitmenin eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıklaması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,61'den 2017 yılında %93,6'ya düşerek, %0,02 azalış göstermiştir.
- Eğitmenin sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar vermesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %90,97'den 2017 yılında %91,16'ya yükselerek %2 artış göstermiştir.

Eğitim Sonu Kazanımlar başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında; %82,50'den %83,88'e yükselerek 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %1,67 artış görülmektedir. Katılımcıların eğitim sonu kazanım açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların kurumda uygulayabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %82,36'dan 2017 yılında %83,48'e yükselerek, %1,36 artış göstermiştir.
- Katılımcıların paylaşabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %80,28'den 2017 yılında %83,51'e yükselerek, %4 artış göstermiştir.
- Katılımcıların konuya olan ilgilerinin artmasına ilişkin memnuniyet oranı sonuçları; 2016 yılında %84,86'dan 2017 yılında %84,64'e düşerek, %0,26 azalış göstermiştir.

Genel Değerlendirme başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %86,45'den % 86,89'a yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %5 artış göstermiştir.

- Katılımcıların genel olarak eğitimden memnuniyet oranlarına bakıldığında; 2016 yılında % 87,08'den 2017 yılında %87,32'ye yükselerek, %0,27 artış göstermiştir.
- Katılımcıların benzer başka bir eğitime katılmak isteme oranları; 2016 yılında %85,82'den %86,45'e yükselerek, %0,7 artış göstermiştir.

4.7.2.3. İnovasyon Eğitimi

Mesleki Gelişim Eğitimi kategorisinde yer alan İnovasyon Eğitimi 2016 yılında 368 kişi, 2017 yılında 348 kişi katılmış olup geçerli sayılan memnuniyet anket sayısı toplamda 535'dir.

Tablo 7: İnovasyon Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)

| EĞİTİMLER | İnovasyon Eğitimi | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| | 2016 yılı | 2017 yılı |
| Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu Soruları | | |
| A. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması | 91,16 | 94,14 |
| Eğitimin süresi yeterliydi. | 88,85 | 91,03 |
| Eğitimin içeriği uygun ve yeterliydi. | 91,52 | 95,03 |
| Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygundu. | 93,09 | 96,36 |
| B. Eğitmenin Değerlendirilmesi | 95,78 | 97,54 |
| Yeterli bilgi birikimine sahip ve konusuna hâkimdi. | 96,80 | 97,93 |
| Konuyu uygun yöntem ve tekniklerle sundu. | 96,23 | 97,70 |
| Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullandı. | 96,33 | 97,45 |
| Konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işledi. | 96,39 | 97,33 |
| Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullandı. | 95,32 | 98,06 |
| Eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıkladı. | 94,05 | 96,73 |
| Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdi. | 95,31 | 97,58 |
| C. Eğitim Sonu Kazanımlar | 88,07 | 92,65 |
| Kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı. | 87,05 | 92,24 |
| Eğitim, paylaşabileceğim yeni mesleki bilgi ve beceriler kazandırdı. | 86,18 | 91,88 |
| Eğitim, konuya olan ilgimi arttırdı. | 90,99 | 93,82 |
| D. Genel Değerlendirme | 89,85 | 94,25 |
| Eğitim organizasyonunun koordinasyonu yeterli düzeydeydi. | 88,59 | 93,25 |
| Düzenleyeceğimiz başka eğitim programlarına katılmak isterim. | 91,11 | 95,24 |
| GENEL ORTALAMA | 92,52 | 95,44 |

Genel memnuniyet oranı 2016 yılında ortalama %92,52'den, 2017 yılında %95,44'e yükselerek %3,1 artış olduğu görülmüştür. Memnuniyet oranları soru bazında aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Eğitimin Planlanması ve Uygulanması başlığında ki sorular altında, memnuniyet oranlarına bakıldığında, %91,16'dan %94,14'e yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %3,2 artış görülmektedir.

- Katılımcıların eğitim süresinin yeterliliğinden memnuniyet oranları, %88,85'den %91,03'e yükselerek, %2,4 artmıştır.
- Katılımcıların eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliğinden memnuniyet oranları, %91,52'den %95,03'e yükselerek, %3,8 artış göstermiştir.
- Katılımcıların eğitim yöntemi, tekniği ve konunun anlaşılabilirliği açısından uygunluğundan memnuniyet oranları, %93,09'dan %96,36'ya yükselerek, %3,5 artış göstermiştir.

Eğitmenin Değerlendirilmesi başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %95,78'den %97,54'e yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %1,8 oranında artış göstermiştir. Katılımcıların, eğitimci açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Eğitmenin yeterli bilgi birikimine sahip olması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %96,8'den 2017 yılında %97,93'e yükselerek, %1,1 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi konuya uygun yöntem ve tekniklerle sunması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %96,23'den 2017 yılında %97,7'ye yükselerek %1,52 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimde zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %96,33'den 2017 yılında %97,45'e yükselerek, %1,17 artış göstermiştir.
- Eğitmenin konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işlemesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %96,39'dan 2017 yılında %97,33'e yükselerek, %1 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullanması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %95,32'den 2017 yılında %98,06'ya yükselerek, %2,87 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıklaması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %94,05'den 2017 yılında %96,73'e yükselerek, %2,85 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar vermesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %95,31'den 2017 yılında %97,58'e yükselerek %2,37 artış göstermiştir.

Eğitim Sonu Kazanımlar başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında; %88,07'den %92,65'e yükselerek 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %5,19 artış görülmektedir. Katılımcıların eğitim sonu kazanım açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların kurumda uygulayabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %87,05'den 2017 yılında %92,24'e yükselerek, %6 artış göstermiştir.

- Katılımcıların paylaşabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %86,18'den 2017 yılında %91,88'e yükselerek, %6,62 artış göstermiştir.
- Katılımcıların konuya olan ilgilerinin artmasına ilişkin memnuniyet oranı sonuçları; 2016 yılında %90,99'dan 2017 yılında %93,82'ye yükselerek, %3 artış göstermiştir.

Genel Değerlendirme başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %89,85'den %94,25'e yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %4,9 artış göstermiştir.

- Katılımcıların genel olarak eğitimden memnuniyet oranlarına bakıldığında; 2016 yılında % 88,6'dan 2017 yılında %93,25'e yükselerek, %5,2 artış göstermiştir.
- Katılımcıların benzer başka bir eğitime katılmak isteme oranları; 2016 yılında %91,11'den %95,24'e yükselerek, %4,5 artış göstermiştir.

4.7.2.4. Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi

Kişisel Gelişim Eğitimi kategorisinde yer alan Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi'ne 2016 yılında 382 kişi, 2017 yılında 375 kişi katılmış olup geçerli sayılan memnuniyet anket sayısı toplamda 877'dir.

Tablo 8: Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi Memnuniyet Oranları (2016-2017)

| EĞİTİMLER | Beden Dili ve Kişisel İmaj Eğitimi | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| | 2016 yılı | 2017 yılı |
| Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu Soruları | | |
| A. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması | 80,04 | 90,09 |
| Eğitimin süresi yeterliydi. | 63,92 | 84,30 |
| Eğitimin içeriği uygun ve yeterliydi. | 85,76 | 91,20 |
| Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygundu. | 90,42 | 94,77 |
| B. Eğitmenin Değerlendirilmesi | 94,15 | 97,42 |
| Yeterli bilgi birikimine sahip ve konusuna hâkimdi. | 96,57 | 99,53 |
| Konuyu uygun yöntem ve tekniklerle sundu. | 94,25 | 97,47 |
| Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullandı. | 93,88 | 96,90 |
| Konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işledi. | 94,41 | 97,59 |
| Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullandı. | 93,26 | 97,01 |
| Eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıkladı. | 92,71 | 96,45 |
| Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdi. | 93,96 | 97,01 |
| C. Eğitim Sonu Kazanımlar | 87,99 | 92,23 |
| Kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı. | 88,07 | 91,39 |
| Eğitim, paylaşabileceğim yeni mesleki bilgi ve beceriler kazandırdı. | 85,70 | 91,53 |
| Eğitim, konuya olan ilgimi arttırdı. | 90,21 | 93,77 |

Tablo 8 – devam

| | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| D. Genel Değerlendirme | 88,63 | 92,73 |
| Eğitim organizasyonunun koordinasyonu yeterli düzeydeydi. | 87,41 | 91,59 |
| Düzenleyeceğiniz başka eğitim programlarına katılmak isterim. | 89,86 | 93,87 |
| GENEL ORTALAMA | 89,36 | 94,29 |

Genel memnuniyet oranı 2016 yılında ortalama %89,36'dan, 2017 yılında %94,29'a yükselerek %5,5 artış olduğu görülmüştür. Memnuniyet oranları soru bazında aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Eğitimin Planlanması ve Uygulanması başlığında ki sorular altında, memnuniyet oranlarına bakıldığında, %80'den %90'a yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %12,5 artış görülmektedir.

- Katılımcıların eğitim süresinin yeterliliğinden memnuniyet oranları, %63,92'den %84,30'a yükselerek, %31,8 artmıştır.
- Katılımcıların eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliğinden memnuniyet oranları, %85,76'dan %91,2'ye yükselerek, %6,3 artış göstermiştir.
- Katılımcıların eğitim yöntemi, tekniği ve konunun anlaşılabilmesi açısından uygunluğundan memnuniyet oranları, %90,42'den %94,77'ye yükselerek, %4,8 artış göstermiştir.

Eğitmenin Değerlendirilmesi başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %94,15'ten %97,42'ye yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %3,5 oranında artış göstermiştir. Katılımcıların, eğitimci açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Eğitmenin yeterli bilgi birikimine sahip olması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %96,57'den 2017 yılında %99,53'e yükselerek, %3 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi konuya uygun yöntem ve tekniklerle sunması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %94,25'den 2017 yılında %97,47'ye yükselerek %3,4 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimde zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanması memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,88'den 2017 yılında %97'ye yükselerek, %3,2 artış göstermiştir.

- Eğitmenin konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işlenmesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %94,4'den 2017 yılında %97,5'e yükselerek, %3,37 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullanması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,26'dan 2017 yılında %97'ye yükselerek, %4 artış göstermiştir.
- Eğitmenin eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıklaması, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %92,71'den 2017 yılında %96,45'e yükselerek, %4 artış göstermiştir.
- Eğitmenin sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar vermesi, memnuniyet sonuçları, 2016 yılında %93,96'dan 2017 yılında %97,012'e yükselerek %3,2 artış göstermiştir.

Eğitim Sonu Kazanımlar başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında; %87,99'dan %92,23'e yükselerek 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %4,8 artış görülmektedir. Katılımcıların eğitim sonu kazanım açısından değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların kurumda uygulayabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %88'den 2017 yılında %91,3'e yükselerek, %3,7 artış göstermiştir.
- Katılımcıların paylaşabilecekleri yeni bilgi ve beceriler kazandırmasına ilişkin memnuniyet oranları; 2016 yılında %85,7'den 2017 yılında %91,5'e yükselerek, %6,7 artış göstermiştir.
- Katılımcıların konuya olan ilgilerinin artmasına ilişkin memnuniyet oranı sonuçları; 2016 yılında %90,21'den 2017 yılında %93,77'ye yükselerek, %3,9 artış göstermiştir.

Genel Değerlendirme başlığında ki sorular altında memnuniyet oranlarına bakıldığında, %88,63'den % 92,73'e yükselerek, 2016 yılından 2017 yılına genel olarak %4,6 artış göstermiştir.

- Katılımcıların genel olarak eğitimden memnuniyet oranlarına bakıldığında; 2016 yılında % 87,41'den 2017 yılında %91,59'a yükselerek, %4,8 artış göstermiştir.
- Katılımcıların benzer başka bir eğitime katılmak isteme oranları; 2016 yılında %89,86'dan %93,87'ye yükselerek, %4,4 artış göstermiştir.

5. SONUÇ

Uzun yıllardır eğitim, örgütlerde performans artışı sağlaması bakımından önem arz eden bir konu olmuştur. Birçok örgüt ve resmi kurum çalışanlarına eğitim vermekte ve bunun için büyük harcamalar yapmaktadır. Başarılı bir eğitim, dikkatli yapılmış bir ihtiyaç analizi, uygun program dizaynı ve sonuçların ayrıntılı bir değerlendirmesine bağlıdır (Bernardin, 2010, 288). Bu çalışmada başarılı bir eğitimin ön koşullarından olan ihtiyaç analizi konusuna değinilmiştir. Bu kapsamda ihtiyaç analizi yapılmadan gerçekleştirilen ve ihtiyaç analizi yapılarak elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilen eğitimlerdeki katılımcı memnuniyetleri araştırılmıştır.

Ele alınan eğitimlere bakıldığında genel olarak memnuniyet oranlarında bir artış olduğu gözlemlenmektedir:

Eğitimlerin Planlanması ve Uygulanması başlığında genel olarak personelin memnun olduğu görülmektedir. Alt başlıklara inildiğinde bunun sebebi, taleplerin EİA yazılımı üzerinden belirlenen zaman aralığında pozisyon ve lokasyon bazlı olarak toplanması ve buna yönelik plan ve programlamanın yapılmasıdır. Özel konulu eğitimlere o konuya ilgi duyan ve o alanda çalışan kişilerin davet edilmesi, eğitimin başarısını da artırır. Öyle ki, teknik pozisyonda çalışan bir personelin kendi alanıyla ilgili bir eğitimi talep etmesi, eğitim kataloğundan eğitim içerikleri ile ilgili ayrıntılı bilgiye erişebilmesi, belirlenen hedef kitleye göre kendi pozisyonuna uygun eğitimi seçebilmesi ve bulunduğu lokasyona yakın bir eğitim merkezinde eğitime katılabilmesi hem kurum hem çalışan açısından zaman tasarrufu yapılmasının yanı sıra çalışanın istekle eğitime katılımı noktasında da katkı sağlamıştır. Çalışanın kendini yetersiz hissettiği ve geliştirmek istediği konulara odaklanarak, kendi pozisyonunun gerekliliklerini karşılayan bir eğitime katılıyor olması, eğitim süresinin ve içeriğinin katılımcı seviyesine uygun olarak seçilmesi bu kategoride memnuniyet oranı artışını sağlamış ve verimliliği de pozitif yönde etkilemiştir. Özellikle eğitim ihtiyaçlarının-konularının tespit edilmesinin sadece yöneticinin inisiyatifine bırakılmaması, yönetici ile çalışanın istişare ederek konu tespitine karar vermesi yani

bireyin tercihinin önemsenmesi katılımı ve memnuniyet oranını büyük oranda artırdığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca yazılımda yer alan takvim uygulamasıyla katılımcılar eğitimlerin hangi tarihlerde gerçekleşeceğini görebilmekte, buna göre kendilerine uygun zaman aralığında eğitimlerini seçebilmekte ve eğitimlerin zamanlaması kendilerine uymadığı takdirde grup değişikliği talep edebilmektedirler. Bunun sonucunda katılımcılar kendilerine uygun olan eğitimlere istedikleri yer ve zamanda katıldıkları için eğitim katılım oranı artmakta ve böylece eğitimden memnuniyet oranları da artmaktadır.

EİA çalışmasında katılımcıların eğitimi veren eğitmen hakkındaki yorumları da önem arz etmektedir. Eğitmen temini de kurum için bir maliyet unsurudur. Eğitmen seçimi kurum dışından olabileceği gibi kurum içi iç eğitmenlerden de seçilebilmektedir. Anket sonuçlarına bakıldığında, 2016 yılına kıyasla eğitmenin değerlendirilmesi başlığında memnuniyet oranının 2017 yılına gelindiğinde artış gösterdiği görülmüştür. EİA ile eğitim planlaması yapılırken, eğitim içeriğine göre eğitimin iç/dış eğitmen tarafından verileceğinin planlaması yapılmakta, dış eğitmense kurum kültürüne uygunluk, uzmanlık vb seçim kriterleri ile, iç eğitmense mevcut iç eğitmen havuzundan kurumla ortak değerlere ve kurum kültürüne sahip alanında uzman iç eğitimciler ile eğitim gerçekleştirilerek, katılımcıların konuya olan ilgileri ve konunun anlaşılmasına yönelik memnuniyetlerinde artış görüldüğü gözlenmektedir. Başarılı bulunan eğitmenler daha sonraki eğitimlere davet edilmek üzere kurumun eğitmen havuzuna eklenmekte ve eğitmen memnuniyeti yüksek tutulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca 2016 yılında eğitim salonlarının yeterli teknik donanıma sahip olmaması, 2017 yılında ise eğitim salonundaki son teknolojiyle uyumlu teknik donanım ve cihazların kullanılması da bu kategorinin puanının artmasını sağlamıştır.

Katılımcılar eğitim taleplerini EİA yazılımı üzerinden eğitim kataloğundan yararlanarak seçebilmekte ve eğitim içeriği hakkında ön bilgiye sahip olabilmektedir. Eğitim sonunda ise eğitimle ilgili dokümanlar yine EİA yazılımının sanal kütüphanesine yüklenmekte ve katılımcılar ilgilendikleri alandaki dokümanı indirip paylaşma fırsatı bulabilmektedirler. Yazılımın sağladığı bu avantajlara bakıldığında eğitim sonu kazanımlarda 2017 yılında da bir artış söz konusudur.

Eğitim organizasyonu yapılırken katılımcıların eğitim salonuna yakınlığı yani lokasyon bilgisi göz önüne alınmaktadır. Buna göre personelin kolaylıkla ve zaman kaybı yaşamadan ulaşabileceği eğitim salonuna yönlendirmesi yapılmaktadır. Yazılımda bulunan takvim uygulamasıyla personel kendine uygun tarihteki eğitimi seçebilmekte ve eğitim tarihi yaklaştığında kendisine mail üzerinden hatırlatma bildirimini gönderilmektedir. Katılımcılar eğitimle ilgili herhangi bir talepleri olduğunda veya öneri sunmak istediklerinde kurumun Eğitim Birimi ile sistem üzerinden kolayca iletişim kurabilmektedirler.

Eğitim Yönetim Sistemi ile yöneticilere verileri analiz etme imkanı da sağlanmaktadır. Eğitim planlayıcıları ve kurum yöneticileri EYS aracılığıyla eğitimlere ait katılımcı sayısı, eğitim saati, sisteme yüklenen doküman sayısı gibi çeşitli konularda rapor alabilmekte ve buna göre gelecek hedeflerini planlayabilmektedirler. Raporlarla elde edilen bilgiler ışığında hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi de memnuniyet oranlarına yansımaktadır.

Aslında konuya yakından bakıldığında ihtiyaç analizinde kurumun ve çalışanın isteklerinin ön plana çıktığı ve bu yönde düzenlenen eğitimlerin memnuniyete pozitif yansımaları görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin ve karar mekanizmalarının öncelikle örgütteki iç sesi dinlemeleri, ihtiyacı tespit etmeleri, buna göre planlamayı yapmaları ve uygulama aşamasında da bir takım (lokasyon, tarih değişikliği gibi) esnekliklere izin vererek katılımcı memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaları mümkündür.

Hizmetiçi eğitimlerde eğitim ihtiyaç analizi ne kadar doğru yapılırsa, hizmetiçi eğitim sürecinin diğer aşamaları da doğru ilerleyecektir. Eğitimlerin etkin, verimli, çalışanın ihtiyacına ve kurumsal hedeflere yönelik planlanması ve bu şekilde gerçekleştirilmesi eğitimin başarısını artıracak, örgütsel hedeflere hizmet edecek ve buna bağlı olarak katılımcı memnuniyetini de artıracaktır.

Çalışmada anketlerdeki demografik verilerin kaydı tutulmadığı için bu konuda veriye ulaşılamamıştır. Bundan sonraki süreçlerde anketlerde demografik verilere, kıdem ve unvan gibi ayrıştırıcı bilgilere yer verilmesi daha detaylı sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Böylece statü, hizmet süresi gibi ayrıcı faktörler aracılığıyla verilecek eğitimlerin farklılaştırılması da memnuniyet düzeyinin artmasına destek olacaktır. Ayrıca ilerleyen çalışmalarda araştırmancının katılımcı memnuniyetine olan

etkisine ilave olarak eğitimlerin performans üzerine etkisi ve işe yansımaları konusunun araştırılması da ilgili alanda çalışan yöneticilere yol gösterecek ve literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar ve yöneticiler EYS yazılımının sahip olduğu -Katılımcılara eğitim kataloğu ile ön bilgilendirilme sağlanması, eğitim planlarının eğitim zamanı ve yeri konusunda mümkünse esnekliklere izin vermesi, spesifik konulu eğitimlere o alanda çalışanların davet edilmesi, genele hitap eden eğitimlerde mümkünse seviyelendirme şeklinde eğitimlerin planlanması (temel-orta-ileri düzey), eğitim içeriğine sonradan ihtiyaç duyulması halinde eğitime ait sunum ve dokümanların ulaşılabilir olması, çalışana kendine ait bir eğitimin tarihi yaklaştığına intranet veya mail aracılığıyla hatırlatma sağlanması, eğitmen havuzu oluşturularak eğitmenlerin puanlanması ve Eğitim Yönetim Sisteminin raporlama bilgisi sunması- özelliklerle çalışmalarına yön verebilirler.

Çalışmada EİA sistem özelliklerine bakıldığında Eğitim Yönetim Sistemi dahilinde ihtiyaç analizi yapılmasının hem çalışan hem de kurum açısından avantajlı olduğu görülmektedir. Eğitimler sonucunda yapılan anketlerden ulaşılan değerlendirmeler de bunu doğrular niteliktedir.

KAYNAKÇA

- Abu Bakar, Khairul Asraf. 2015. The Study of Training Needs Analysis (TNA) Practice in Manufacturing Companies in Malaysia. Yüksek Lisans Tezi. University of Technology Malaysia.
- Altınışik, Songül. 1996. Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama. **Eğitim Yönetimi**. c. 2. s. 3: 329-348.
- Arseven, İlhami. 2009. Bağlam ve Süreç Boyutlarında Bir Hizmetiçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arvas, Talha. 2012. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Analizi: Marmara Belediyeler Birliği Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atak, Metin. , Atik, İlhan. 2007. Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. c. 1. s. 1: 63-70.
- Aydınlı, H.İbrahim. , Halis, Muhsin. 2004. Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi. **Mevzuat Dergisi**. c. 7. s. 74: 1-4.
- Aytaç, Tufan. 2000. Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. **Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür**. s. 147: 66-69.
- Barkurt, M.Yüksel. 1990. Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim. **Jeoloji Mühendisliği**. s. 37: 87-90.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bernardin, H.John. 2010. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 5. bs. New York: The McGraw-Hill.

- Bilgin, Kamil Ufuk, Aslı Akay, H.Emre Koyuncu, E.Çetin Haşar. 2007. **Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim**. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.
- Bohlander, George. , Snell, Scott. 2010. **Managing Human Resources**. 1.bs. Canada: Cengage Learning.
- Boxall, Purcell, Patrick Wright. 2007. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. United States: Oxford University Press.
- Bozkurt, Esmâ. 2006. İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmetiçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Esra. 2011. İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, Judith. 2002. Training Needs Assessment: A must for developing an effective training program. **Public Personnel Management**. c. 31. s. 4: 569-578.
- Çakır, İsmail. 2008. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Ve Bir Belediyede Eğitim İhtiyacı Analizine İlişkin Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeliker, Hülya. 2010. Hizmet Sektöründe Hizmetiçi Eğitim İle İşgören Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Alana Araştırması: Edirne Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.). 1965. **Resmi Gazete**. 12056, Temmuz.
- Demir, Kenan. 2010. Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinç, Engin. 2005. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dindar, Hatice. 2008. Eğiticilerin Eğitiminde Hizmetiçi Eğitim İhtiyacı Belirleme: Hazır Giyim Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Duran, Nazan, Ata Önal, Ceylan Kurtuluş. 2006. E-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri. **Akademik Bilişim Bilgi Teknolojileri Kongresi, 09-11 Şubat 2006**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Eser, Kadir. , Ekiz Gökmen, Çisel. 2009. Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerine Gözlemler. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 1. s. 2: 41-56.
- Ferreira, R. Rezende. , Abbad, Gardênia. 2013. Training Needs Assessment: Where we are and where we go. **BAR, Rio de Janeiro**. c. 10. s. 1: 77-79.
- Fejoh, Johnson. , Faniran, V.Loveth. 2016. Impact of In-Service Training and Staff Development on Workers' Job Performance and Optimal Productivity in Public Secondary Schools in Osun State, Nigeria. **Journal of Education and Practice**. c. 7. s. 33: 183-189.
- Fındıkçı, İlhami. 2009. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Ghufli, Ali. 2012. Training Needs Analysis: An empirical study of the Abu Dhabi Police. **Brunel Business School-Doctoral Symposium, 27-28 Mart 2012**. Londra: Brunel Üniversitesi: 2-11.
- Gould, Dinah. , Kelly, Daniel. , White, Isabel. 2004. Training Needs Analysis: An evaluation framework. **Nursing Standard**. c. 18. s. 20: 33-36.
- Göçebe, Hasan. 2010. MEB Merkezi Hizmetiçi Eğitim Kurslarının Etkinliği ve Yönetim Becerilerine Katkıları (Sağlık Meslek Lisesi Yöneticileri Kapsamında Bir Araştırma). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grace, Mike. 2001. Training Needs Analysis. **British Dental Journal**. c. 190. s. 10: 524-526.
- Gül, Hüseyin. 2000. Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. **9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 190. s. 10: 524-526.

- Gündüz, Esra. 2006. Personel Eğitim İhtiyaç Değerlendirmesi İçin Karar Destek Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Horton, William. 2003. **Using E-Learning**. 1. bs. USA: American Society for Training & Development.
- Jaafar, B.Abdulwahhab. 2016. Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye Belediyeler Birliği. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jung, Cathy. [06.02.2018]. Evaluation in Instructional Design – Kirkpatrick's 4 Level Model. [http://etec.ctlt.ubc.ca/510wiki/Evaluation_in_Instructional_Design - Kirkpatrick's 4 Level Model](http://etec.ctlt.ubc.ca/510wiki/Evaluation_in_Instructional_Design_-_Kirkpatrick's_4_Level_Model).
- Kahya, Vasfi. 2011. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: ETİ Maden İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptangil, Kerem. 2012. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 2. s. 2: 25-44.
- Kartal, Neşe. 2001. İstanbul Deri Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Atay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan. 2010. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kılıçoğlu, Onur. 2007. Hizmetiçi Eğitimde Kullanımı Artan Web Tabanlı Eğitim Yöntemi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, M.Emin. , Dinçer, Gökhan Deniz., Okur, M.Recep., Şişman, Serap. 2004. E-Öğrenme Sistemlerinin Tasarımında Kavram Haritaları, Öğrenme Nesneleri ve Eğitim Yönetim Sistemlerinin Rolü. **Akademik Bilişim**. c. 1. s. 1: 11-13.
- Nelson, Debra L. , Quick, James Campbell. 2003. **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**. 4. bs. Ohio: Thomson Learning.

- Noe, Raymond A. 1999. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları.
- Osamwonyi, E. Friday. 2016. In-Service Education of Teachers: Overview, Problems and the Way Forward. **Journal of Education and Practice**. c. 7. s. 26: 83-87.
- Önder, Mehmet. 2007. İnsan Kaynaklarında Kullanılan Yeni Eğitim Metotları ve Yıldız Teknik Üniversitesi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalan, Füsün. 2015. Eğitim İhtiyaç Analizinin Hizmetiçi Eğitimde Önemi ve Yeri (Örnek Uygulama). Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Nazım. 2005. İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü. **Sosyo-Ekonomi**. c.1. s. 10: 27-44.
- Öztürk, Mustafa. , Sancak, Süleyman. 2007. Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. **Journal of Yasar University**. c. 2. s. 7: 761-794.
- Paulsen, M.Flate. [19.02.2018] Online Education Systems: Discussion and Definition of Terms. https://www.edutubebd.com/file_resource/1368197236_online%20education%20system.pdf
- Peker, Ömer. 1989. **Yönetici Eğitimi**. 1. bs. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. 7. bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Selimoğlu, Emel. , Yılmaz, H.Biçen. 2009. Hizmetiçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**. c. 5. s. 1: 1-12.
- Snell, Scott, George Bohlander. 2010. **Principles of Human Resource Management**. China: China Translation & Printing Services Limited.
- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğmuş. 2001. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Şimşek, Zahide. 2007. İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetimin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, F.Sevil. 2007. Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tharenou, Phyllis. 1997. Organisational Job and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development. **Applied Psychology**. c.46. s.2: 111-134.
- Thorne, Kaye. 2003. **Blended Learning: How to Integrate Online & Traditional Learning**. 1. bs. London: Kogan Page Limited.
- Turhan, Esra, Ali Şimşek, Bahadır Erişti, Murat Ataizi, Jale Balaban Salı. 2012. **İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme**. 1. bs. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Türeyen, Burcu. 2005. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri, Önemi, Çalışanlarının Verimliliğine Etkisi ve Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Whatishumanresource. [02.04.2018]. Off-the-job training methods, Disadvantages of Off-the-Job Training. <http://www.whatishumanresource.com/off-the-job-methods>
- Yaşar, Şebnem, Feyza Tekinbaş. [23.01.2018] Örgütlenme Fonksiyonu. kisi.deu.edu.tr/userweb/feyza.tekinbas/orgutleme%20fonksiyonu%201.ppt
- Yaman, Ekrem. [15.01.2018]. Mahalli İdare Temsilcilerinin Hizmetiçi Eğitimi. <http://www.ekremyaman.com/2010/07/21/mahalli-idare-temsilcilerinin-hizmetici-egitimi/>
- Yüksel, Öznur. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek 1. Katılımcı Eğitim Değerlendirme Formu

| KATILIMCI EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|------------|--------------|---|---|---|--|--|--|
| Bu çalışmamızın amacı; Hizmetiçi eğitimler kapsamında verilen eğitimlere yönelik olarak katılımcıların, eğitim süreç ve organizasyonu ile ilgili görüş ve önerilerini alarak daha sonra gerçekleştirilecek eğitimlerin verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, bu çalışmaya zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederiz. | | | | | | | | | | |
| Eğitimin Adı : | | Eğitimin Tarihi / Saati : | | | | | | | | |
| Aşağıda yer alan şablonu kullanarak, anket sorularının her birini size en uygun şekilde işaretleyiniz. | | | | | | | | | | |
| Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| Değerlendirme Kriterleri | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| A. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması | | | | | | | | | | |
| Eğitimin süresi yeterliydi. | | | | | | | | | | |
| Eğitimin içeriği uygun ve yeterliydi. | | | | | | | | | | |
| Eğitim yöntemi ve tekniği, konunun anlaşılabilirliği açısından uygundu. | | | | | | | | | | |
| B. Eğitmenin Değerlendirilmesi | | | | | | | | | | |
| Yeterli bilgi birikimine sahip ve konusuna hâkimdi. | | | | | | | | | | |
| Konuyu uygun yöntem ve tekniklerle sundu. | | | | | | | | | | |
| Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullandı. | | | | | | | | | | |
| Konuları anlaşılır ve katılımcıların seviyesine uygun olarak işledi. | | | | | | | | | | |
| Sunumlarda görsel ve işitsel araçları etkin kullandı. | | | | | | | | | | |
| Eğitimi, katılımcıların görev alanıyla ilişkilendirip örnek olaylarla açıkladı. | | | | | | | | | | |
| Sorulan sorulara açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdi. | | | | | | | | | | |
| C. Eğitim Sonu Kazanımlar | | | | | | | | | | |
| Kurumumda uygulayabileceğim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı. | | | | | | | | | | |
| Eğitim, paylaşabileceğim yeni mesleki bilgi ve beceriler kazandırdı. | | | | | | | | | | |
| Eğitim, konuya olan ilgimi arttırdı. | | | | | | | | | | |
| D. Genel Değerlendirme | | | | | | | | | | |
| Eğitim organizasyonunun koordinasyonu yeterli düzeydeydi. | | | | | | | | | | |
| Düzenleyeceğiniz başka eğitim programlarına katılmak isterim. | | | | | | | | | | |

ÖZ GEÇMİŞ

1988 Konya doğumlu olan Hatice Tomris KORKMAZ, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 2010 yılında mezun olmuştur. Sırasıyla Konya Ticaret Odası'nda Etüd-Araştırma Uzmanı ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmış ve şunda İstanbul'da bir kamu kurumunun eğitim departmanında görev yapmaktadır. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama ve Kadın Girişimciliği üzerine yayınları bulunmaktadır. İyi düzeyde İngilizce bilen Korkmaz, evli ve 2 çocuk annesidir.