

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİNİN İŞ GÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Fatma ESİN**

İstanbul, 2013

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİNİN İŞ GÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Fatma ESİN

Öğrenci No:

100744119

Danışman:

Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum” Hizmet içi eğitim kalitesinin iş gören performansına etkisi “ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Aday: Fatma ESİN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

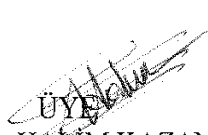
08.04.2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **100744119** numaralı **Fatma ESİN'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİNİN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.03.2013 tarih ve 2013/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince **8.9** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
DOÇ. DR HAKAN KİTAPCI


ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
DOÇ.DR. HALİM KAZAN

HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİNİN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Fatma ESİN

ÖZET

Bu çalışmada hizmet içi eğitim (HİE) kalitesinin çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar üzerinde durulmuş; ikinci bölümde, eğitim-kalite ilişkisi ele alınmış ve hizmet içi eğitimin uygulama yöntemlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümün de performansın önemine yer verilmiştir. Son bölümde ise, iş görenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma örneklemini Beykent Üniversitesi işletme programı yüksek lisans öğrencileri oluşturmuştur. 150 öğrenciden veri alınmıştır. Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Eğitimcilerin kalitesi, bilişsel yeterlik, teknik yeterlik ve işe olan bağlılık iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Kalite, Performans

THE EFFECT OF QUALITY OF SERVICE TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Thesis Prepared by: Fatma ESİN

ABSTRACT

In this study, we analyzed the effect of quality of service training on employees' performance. In this context the first part of the thesis focuses on the benefits of service training. In the second part, we discussed about the education-quality relationship and we argued about the service education's methods. In the third section we mentioned about the importance of performance. At last we marked the source data of the investigation on the employees.

The study sample consisted of students from Beykent University MBA program. Data were collected from 150 students. SPSS software was used for to test the hypotheses in research model. Factor, correlation and regression analyzes were conducted. According to the results, the quality of educators, cognitive efficiency, technical efficiency and commitment to work can affect positively work performance.

Key Words: The Service Education, Quality, Performance

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO:

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....vii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....viii

KISALTMALAR.....ix

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE YARARLARI

1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....4

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı.....5

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....7

1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Toplumsal Yararlar.....9

1.3.2. Hizmet İçi Eğitimin İşletmelere Sağladığı Yararlar.....10

1.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği.....11

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİ VE EĞİTİM

2.1. Eğitimde TKY.....13

2.1.1. Eğitimde TKY ve Hizmet İçi Eğitimin Önemi 13

2.1.2. İşletmelerde Eğitim Yönetimi.....16

2.1.2.1. Yetiştirme.....17

2.1.2.2. Geliştirme.....	18
2.1.2.3. Öğretim	19
2.1.2.4. Etkinlik.....	19
2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	20
2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	21
2.2.2. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	23
2.2.3. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	23
2.2.4. HİE ‘ in Uygulanması.....	25
2.2.5. HİE ‘ in Değerlendirilmesi	26
2.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri.....	28
2.3.1. İş Başı Eğitim Yöntemi.....	28
2.3.1.1. Rotasyon Yoluyla Eğitim.....	28
2.3.1.2. Koçluk (usta-çırak) Eğitimi.....	29
2.3.1.3. Yetki Göçerme Eğitimi.....	30
2.3.1.4. Monitör (kılavuz) Aracılığıyla Eğitim.....	30
2.3.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri.....	31
2.3.2.1. Düz Anlatım Yöntemi.....	32
2.3.2.2. Seminer.....	33
2.3.2.3. İşletme Oyunu Yöntemi.....	33
2.3.2.4. Panel.....	34
2.3.2.5. Rol Oynama.....	34
2.3.2.6. Vaka Analizi Yöntem.....	35
2.3.3. Teknoloji Destekli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	35

2.3.3.1. Multimedya Eğitimi.....	36
2.3.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim.....	36
2.3.3.3. Uzaktan Eğitim.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

3. Performans Değerleme.....	39
3.1. Performansın tanımı.....	40
3.2. Performans Değerlemenin Amaçları.....	40
3.3. Performans Değerlemenin Avantajları.....	42
3.4. Performans Değerlemenin Dezavantajları.....	44
3.5. İş Görenlerin Performansı ve İşletmeler İçin Önemi.....	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	47
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	47
4.3. Anket Formunun Hazırlanması.....	49
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	50
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	50
4.5.1. Veri Toplama Yöntemi.....	50
4.5.2. Örneklem Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bilgiler.....	50

4.6. Faktör Analizi	53
4.7.Korelasyon Analizi	55
4.8. Regresyon Analizi	58

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Bulgular'ın Özeti	60
5.2. Sonuç	60
5.3. Yöneticilere Öneriler	63
Kaynakça	64
Ek:	72
Uygulamada Kullanılan Anket Formu:	72

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo.1. Hizmet İçi Eğitimin Kavramsal Ve Bireysel Yararları.....	8
Tablo.2. Geleneksel Hizmet İçi Eğitim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimindeki Hizmet İçi Eğitim Anlayışının Karşılaştırılması.....	15
Tablo.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	51
Tablo.4. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	51
Tablo.5. Katılımcıların İş Durumu.....	51
Tablo.6. Katılımcıların İş Deneyimi.....	52
Tablo.7. Katılımcıların aylık kazanç durumu.....	52
Tablo.8. KMO ve Bartlett's küresellik testi.....	53
Tablo.9. Faktör analizi.....	54
Tablo.10. Korelasyon analizi.....	57
Tablo.11. Regresyon analizi.....	59
Tablo.12. Çoklu doğrusallık istatistiği.....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil.1. Hizmet içi eğitimde planlama süreci.....	22
Şekil.2. Araştırma Modeli.....	47

KISALTMALAR

A.e	Aynı Eser
A.g.e	Adı Geçen Eser
HİE	Hizmet İçi Eğitim
KMO	Kaiser- Meyer- Olkin
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Eğitim en genel anlamda, bireyi toplumsal görev ve rollerine hazırlamak üzere onu her yönüyle geliştirmek; üretkenliğini, verimliliğini, genel kültür seviyesini, yaratıcı gücünü artırmak ve davranışlarını da bu yönde değiştirme amacı taşıyan bir etkilendirme sürecidir. Makro açıdan bakıldığında ise eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanın yetişmesini sağlayan ve toplumdaki kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Bu durumda, eğitim aracılığıyla bireyin toplumsal yaşama verimli, yaratıcı, üretici ve etkin olarak katılması amaçlanır. Bu nitelik ve amacın gerçekleşmesi, çağımızda “yaşam boyu eğitim” anlayışına dönüşmüş, “örgün” eğitimin yanı sıra “yaygın” ve “hizmet içi eğitim” artan bir önem kazanmış; bireyin sosyal statü, kültürel altyapı, ekonomik durum, bilgi-beceri ve davranış konularındaki gelişimi ile var olan potansiyeli ortaya çıkartılarak, bireyin kendisini gerçekleştirmesine olanak tanınmıştır.

Teknoloji ve bilgi üretimindeki hızlı artış nedeniyle toplumların değişim sürecinde ki ihtiyaçlarının karşılanması da hizmet içi eğitim faaliyetlerine, önemli yatırımlar yapılmalıdır. Özellikle de yirminci yüzyılın son yarısını da bilgi ve teknoloji üretimindeki hızlı gelişmeler yeni yüzyıla başlarken bireylerin ve toplumun ihtiyaç alanlarının artmasına yol açmıştır.

İşletmeler açısından, bu teknoloji ve bilgi üretimi doğru kullanıldığı ve yönetildiği sürece büyük fırsatlar getirmektedir. Kurumların giderek büyümesi ve yönetimlerin karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknik gelişmelerin hızla artması, kurumlarda hizmet içi eğitimin kalitesine olan önemi de arttırmaktadır. Hizmet içi eğitim, herhangi bir meslekteki personelin gelişimi için, planlanan etkinliğin tümü olarak ifade edilir. Hizmet içi eğitim ile ilgili değişik tanımlara rastlamak mümkündür. Birçok alanda yapılan yatırımlar gibi HİE için ayrılan kaynakların verimli biçimde kullanılabilmesi ve istenilen amaçların yerine getirilebilmesi bu kaynakların devamı için şarttır. Bu eğitimlerin amaçlarına uygun

sonuçlar meydana getirip getirmediğinin araştırılması ve yeni eğitim planlarında bunların dikkate alınması gerekir.

İşletmelerin uzun dönemli amaçları, kar sağlamak, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Yöneticiler amaçlara ulaşmada iş görenlerden en iyi faydayı sağlamak için, iş görene işin gerektirdiğı yetki ve sorumlulukları kullanabilecek kaliteli eğitimi vermelidir. İşletmelerde yönetilmesi en zor kaynak insan unsurudur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması gerekir.

Ancak bu kaynağın etkin yönetilmesi, bir işletmeyi ulaşabileceğı kapasite yada başarı düzeyi beklentilerinin en üstüne çıkarabilir. Gelecekte de başarılı olacak işletmeler, Kaliteli bir HİE ile çalışanlarının performansını iyileştiren, daha fazla verim almayı başaran ve çalışanlarının etkinlik düzeyini yükselten işletmelerdir.

Kaliteli bir HİE ile çalışanlar değişimlere ayak uydurabilir, yeni bilgi ve beceriler kazanabilirler. Ayrıca HİE çalışanlara kendini gerçekleştirme ve yükselme isteğı katarak işletmelerin iş görenlerinden en iyi verimi almalarını sağlar. Programlı ve kaliteli verilen bir eğitim yenilikleri kullanma, zaman ve emek kaybını engelleme ve bu şekilde bilgi ve teknolojiye doğru faydalanmayı sağlar. Buda işletme performansını doğrudan etkiler. Çünkü en az girdiyle en çok çıktı sağlayan işletmeler, uzun vadede ekonomik açıdan büyüme sağlar.

Bu tezin amacı hizmet içi eğitimin iş görenlerin performansına olan etkisini incelemektir. Tez temel olarak hizmet içi eğitim ve çalışanlar arasında doğrusal bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin pozitif olması için işletmelerde düzenlenen hizmet içi eğitimin doğrudan performansı ve bu doğrultuda da verimliliğı arttırmaya yönelik verilmesi gerektiğini ele almaktadır. Yapılan bu çalışmada çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitim kavramı, amacı ve yararları kısaca ele alınmıştır. İkinci bölümde, hizmet içi eğitim ve kalite kavramları açıklanmış, işletmelerde eğitim yönetimi, planlanması ve yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümde, performans değerlemenin avantaj ve dezavantajları ile iş görenlerin performansının işletmeler açısından önemi ele alınmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde, veri toplaması ve veri çözümleme üzerine oluşturulmuştur. Bu

bölümde, araştırmanın yöntemi belirlenmiş, veri toplama aracı seçilmiş bununla beraber uygulama süreci anlatılmıştır. Yapılan istatistik testleri ile hipotezler sınanmıştır.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.¹

Hızlı ve sürekli bir değişim içerisinde yer alan çağımızda bireylerin ve kurumların söz konusu gelişmeleri yakından takip edebilmeleri, örgütlerde meydana gelen teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve piyasadaki değişikliklere uyum sağlayabilmeleri, bu kurumların yetişmiş, bilgili, kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle günümüzde kurumlar eğitim faaliyetlerine daha da fazla önem vermektedirler. İster özel kesim olsun, isterse kamu kesimi olsun eğitimin bu kadar önem kazanmasıyla birlikte çalışanlarını eğitmek ve kendilerini geliştirmelerini sağlamak zorunda kalmıştır. Bunu sağlamanın yolu da, sistematik olarak, yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçmektedir. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu yaygın eğitimin çok önemli bir kolu olan “Hizmet İçi Eğitim” ile mümkündür.²

¹ Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*, 2006, <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi:23/09/2012

²Çağatay Ünüsan, *Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989, ss.3-4.

Başka bir tanıma göre hizmet içi eğitim, istihdam edilen kişilerin hizmete yakınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulmuş eğitim etkinliğidir.³

Yine farklı bir ifadeyle hizmet içi eğitim, kişilerin işe giriş anından işten ayrılıp gitme anına kadar ki süre içinde, kurumun amacına uygun olarak yetiştirilip geliştirilmesi için kuruma uyum eğitiminden başlayarak verilen tüm eğitimleri kapsayan sürekli, etkin ve dinamik bir süreçtir.⁴

Bu bağlamda Hizmet içi eğitim işletmelerde, işgücü niteliklerini geliştirerek verimliliklerinin artmasına hizmet eden faktörler arasında ilk sırada yerini almıştır.

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Günümüzde yaşamın her alanında hissedilen hızlı dönüşüm sürecinde örgütlerin ve bireylerin başarısı, hızla değişen koşullara ne kadar uyum sağlayabildikleri ile yakından ilişkili hale gelmiştir. Bu açıdan eğitim, örgütlerin çevreye uyum sağlama, başarılı biçimde varlıklarını devam ettirebilme ve rekabet edebilirliklerini artırma açısından önem kazanmıştır. Merkezi ve yerel yönetim kurumlarında çalışan personelin değişen sosyo-ekonomik koşullar ve nihayetinde kamu yönetimi alanında meydana gelen yapısal ve işlevsel dönüşümlere uyum sağlanabilmesi için, yaptıkları işle ilgili olarak eğitim almaları, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri zorunludur. Çalışma hayatında bunu sağlamanın yolu ise, düzenli hizmet içi eğitimin verilmesinden geçmektedir.⁵

³ Haydar Taymaz, *Hizmet İçi Eğitim*, (3.baskı), TAKAV Matbaası, Ankara, 1997, ss. 4-6

⁴ Hüseyin Gül, *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.2 Sayı.3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html> Erişim Tarihi:20/10/2012.

⁵ Fatma Neval Genç, *Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı- Aydın Örneği*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yayın sayısı, 9 / 3, 2007, ss. 57 -74

Hizmet içi eğitimle belirlenen amaçlar hem örgütün hem de eğitim görececek personeli ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir. Ayrıca hizmet içi eğitimin amacı, personelin sadece genel kültürünü artırmak değil, personelin örgüt tarafından istenen niteliklere sahip olmasını sağlamaktır.

Hizmet içi eğitimin amacı şu şekilde sıralanabilir⁶;

- İşe başlayan çalışanın kuruma uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
- Mevcut ve/veya değişen iş akışını çalışan personelin mümkün olan en kısa sürede öğrenmesini sağlamak,
- Çalışan personelin işyerine olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayarak, yeni metot ve tekniklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Ofiste gerçekleştirilen işlerin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgileri artırılarak ofiste gerçekleştirilen işlerin zamanında gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve hataların en aza indirilmesini sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufunun gerekliliği verilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleyici bilgiler vermek, iş güvenliğini sağlamak,
- İşin gerektirdiği temel mesleki bilgi ve becerileri öğretilerek, çalışan personelin kendine güvenini sağlayarak moralini yükseltmek,
- Ofis ortamında çalışan kişiler ve departmanlar arasında iletişimi sağlamak,
- Çalışan personele kariyer yapma imkânı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,

⁶ Bilge Tanman, *Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.87-89.

- Çalışanın kariyer gelişimine katkıda bulunabilmek için değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi almalarını sağlamak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırarak çalışan personelinde işinde başarı ve saygınlık kazanmasını sağlamak.

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitim, mevcut durum ve ulaşılmak istenen hedefin iyi belirlenmesinden sonra amaca ulaşmak amacıyla iyi ve ne istediğini bilen bir plan doğrultusunda gerçekleştirilirse, çok yönlü faydalar sağlamaktadır.⁷ Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımlar yapılır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının sonunda kurum ve bireylerin aşağıdaki yararları sağlamaları beklenir.⁸

⁷ Bülent Gürçan, *Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri*, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, ss. 29-30.

⁸ İnyet Pehlivan, *Türk Kamu Kesiminde 1985–1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, Aralık 1995, ss.10-11.

Tablo 1: Hizmet içi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yararları

Kurumsal Yararlar	Bireysel Yararlar
1-Personel tatmini artar	1-İşinden memnuniyet artar
2-Ürünün maliyeti azalır	2- Güdülenir
3- Ürünün kalitesi yükselir	3- Kazancı artar
4- Üretim zamanında yapılır	4- Yeterlik kazanır
5-Verimlilik artar	5-Ufkunu genişletir
6- İletişim kolaylıkla sağlanır	6-Çekingenliği azalır
7- İş güvenliği sağlanır	7-Yenilikleri izler
8- Gelişmelere uyum sağlanır	8-Terfi eder
9- İşten ayrılmalar azalır	9-İş kazalarından korunur
10- Kontrol işlem ve yükü azalır	10-İş yerine uyum sağlar
11- Bakım, Onarım giderleri azalır	11- İnsan ilişkileri artar
12- Kurum kendisini kolaylıkla yeniler	12- İşinde devamsızlık yapmaz
13- Teknoloji üretilir ve uygulanır	13- Başarısını artırır
14- İş kazaları azalır	
15- Meslek hastalıkları önlenir	
16- İş metotları geliştirilir	
17- İşletmenin imajı düzelir	

Kaynak: Noe Raymond A. (çeviren: Canan Çetin); **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Buna ek olarak bakacak olursak, hizmet içi eğitimini tamamlamış ve yetişmiş personel daha az hata yapacağından, yöneticiye kontrol kolaylığı sağlar. Çalışan; verimli, dolayısıyla morali yüksek olacağından, huzurlu çalışılır. Yönetici, güçlüklerle karşılaşmadan, temel problemlerin halli için zamanını ve mesaisini kullanır.⁹

⁹ Gürçan, a.g.e., ss.33-34.

İkinci olarak kurum açısından bakacak olursak, ürünün miktarı artar, maliyeti azalır ve kalitesi yükselir. Üretim zamanında yapılır, verimlilik artışı sağlanır, sağlanan kazanç artar. Bunlara ek olarak; iş güvenliği, malzeme ve enerji tasarrufu, gelişmelere uyum ve kaliteli işgücü sağlanır. Kurum açısından azalacak olan kalemlere bakacak olursak; üretimde zayıflar, bakım onarım giderleri, iş kazaları, kusurlu üretim, personel şikayetleri, anlaşmazlıklar, meslek hastalıkları, makine ve araç yıpranması, işten ayrılmalar, kontrol işlem ve yükü sayılabilir. İş metotları, sosyal ilişkiler ve rekabet gücü de gelişir.¹⁰

Böylece süreç daha iyi yürütölmeye başlanır ve organizasyonun verimliliğinin de arttığı görülür.

1.3.1.Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Toplumsal Yararlar

Belirli konuda eğitilip, en iyi şekilde çalışması sağlanan personel kurumuna; kurumda hizmet verdiği topluma faydalı mal ve hizmetler üreteceğinden dolayı, eğitimin toplumsal bir yararının söz konusu olacağından da bahsedebiliriz.¹¹ Personelin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere uyumu, bilgi ve becerilerini bu yönde geliştirmesi hem içinde bulunduğu toplumun teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelere uygun hizmet alması söz konusu olacaktır.¹²

Bir kurumda belirli görevlere atanan birey mesleğinin gerisinde kalmamak için sürekli eğitime ihtiyaç duymaktadır. Verilen eğitimlerle gelişen birey aynı ölçüde topluma da fayda sağlayacaktır.

¹⁰ Gürcan, a.g.e., ss.34-35.

¹¹ Mümtaz Peker, *Türkiye’de Eğitim-Doğurganlık ilişkisi*, Amme İdaresi Dergisi, c.17, Sayı.3, Eylül, 1984, ss.120-121.

¹² Ömer Barlas, *Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türkiye ve Ortadoğu Amma İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2001, s.38-39.

1.3.2.Hizmet İçi Eğitimin İşletmelere Sağladığı Yararlar

HİE faaliyetleri işletmelere pek çok açıdan yarar sağlamaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir.

- ‘İşletmelerin yüksek performans gösteren ve iş tatminine ulaşmış iş görenlere sahip olmasını sağlar,
- İş görenlerin birbirleriyle ve üstleriyle iletişimini güçlendirerek işletme içerisinde etkili bir takım çalışması kurulmasını sağlar’,¹³
- ‘İş görenlerin işletme amaçlarını özümsemelerini ve böylece işletme için daha iyi bir imaj oluşmasını sağlar,
- İşletme politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar,
- Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili çözülmesini sağlar,
- İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür’,¹⁴
- ‘HİE sayesinde yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur böylece işletmenin kendini yenilemesi kolaylaşır,
- İç kaynaklardan personel teminini yükseltir,
- HİE ile iş görene kendini denetleme yeteneği kazandırıldığı için,Eğitilmiş iş görenlerin denetlenmelerine daha az ihtiyaç duyulur,
- Üretilen mal ve hizmeti kalitesi artar, kusurlu üretim ve kayıplar azalır, dolayısıyla üretimde verimlilik saptanır,
- İş güvenliği sağlanır iş kazaları azalır,
- Amortisman ve bakım onarım giderleri azalır’,¹⁵

¹³Ellen A. Drost Colette A. Frayne, Kevin B. Lowe and Michael Geringer, *Benchmarking Training and Development Practices: A Multi – Country Comparative Analysis*, Human Resource Management. Vol.41, No.1, 2002, ss.67-86.

¹⁴ Besim Akın, Canan Çetin ve Vedat Erol, *TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İşletme Ek Dizisi:74, BetaYayınları, 1998, ss.234-235.

¹⁵ Melike Karagöz, *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi çerçevesinde HİE sürecinin Yürütülmesi ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, ss. 167-168.

1.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Nasıl ki ülkemizde suçların olması dolayısıyla mahkemelere ihtiyaç duyuluyorsa, birtakım nedenlerden dolayı da hizmet içi eğitimin gerekliliği kaçınılmazdır. Bir takım kanuni zorunluluklar,¹⁶ Ülkemizin içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik şartlar dolayısıyla eğitimdeki yetersizlikler ve eğitimde eşitlik ilkesinin uygulanamaması, teorik çözüm yaklaşımları ile pratikte yaşanan sorunlar karşısında üretilen çözümlerin birbirinden farklılık arz etmesi, hızla değişen teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme, bireysel, kurumsal ve toplumsal yararlarının olması hizmet içi eğitimi bizim için kaçınılmaz yapan gerekliliklerdendir.¹⁷

Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin amaçlarından biri, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır.

Bu amaç doğrultusunda hizmet içi eğitiminin gerekliliği şu beş madde ile özetlenebilir.¹⁸

- 1- Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde yetiştirilerek geliştirilebilir.
- 2- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda,

¹⁶ Ahmet Hamdi Aydın, *Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara,,1988, ss.11-12.

¹⁷ Selbi Ordu, *İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin HİE teknikleri ve stratejileri /Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.16-17.

¹⁸ Taymaz, a.g.e. ss.5-8

kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

- 3- Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.
- 4- Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamakta bu durum, kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.
- 5- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle devlet okullarında sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

Buraya kadar verdiğimiz bilgiler sonucunda hizmet içi eğitimin bir yaygın türü olan eğitim türü olarak taşıdığı önem hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM KALİTESİ VE EĞİTİM

2.1. Eğitimde Toplam Kalite

Eğitimde amaç, gelecek nesillere, sadece kültürel mirası aktarmak değil aynı zamanda toplumda değişimi sağlayan dinamik güç ve yetenekleri geliştirmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Değişim, gelişim, reform ve yeniden yapılanma ile yakından ilgili olan kalite kavramı, insanların değişimle başa çıkma ve kaliteyi elde etme yollarını da değiştirmiştir. Eğitimde kalite arayışı, her durumda çevreyi, ortamı, kendi özelliklerini dikkate alarak yaşayan kendisini ve çevresini değiştiren insanı yetiştirme çabasına dönüşmüştür.¹⁹

Eğitimde TKY uygulamaları diğer sistemlerde olduğundan daha fazla, insan kaynağına bağlıdır. Kalite kültürünün oluşturulması için, bu kaynağın etkin ve verimli şekilde yönetilmesi gerekmektedir.²⁰

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermektir. Amaç maliyetler düşürülürken, üretim kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyet seviyesinin yükseltilmesidir. Eğitimin toplam kalite yönetimi felsefesine göre verilmesi verimliliği etkilemektedir.

2.1.1. Eğitimde TKY ve HİE ‘in Önemi

Yönetim sisteminde ortaya çıkan değişimler, iş görenlerin ilgi, yetenek ve gereksinimlerinde değişimi zorunlu kılmıştır. Değişim için tasarlanmış bir yönetim felsefesi olan TKY uygulamalarında, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak için öncelikle örgütün insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.²¹

¹⁹ Fersun, Paykoç, *Eğitimcinin Sürekli Eğitiminde Kalite ve Yeni Yaklaşımlar*, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.

²⁰ Mükerrerem, Taş, *Eğitimde TK Anlayışına Göre HİE Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi 2004, ss. 9-10.

²¹ Muhitten Şimşek, *Sorularla TKY ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Sürekli gelişim felsefesinde eğitim, sadece işe başlanıldığında yada mesleğin belirli bir aşamasında sağlanan bir etkinlik değildir ve örgüt içinde tüm öğrenme gereksinimleri önceden tam olarak belirlenemeyeceği için TKY’ yi uygulayan örgütlerin hizmet içi eğitim programlarını düzenlerken “ sürekli gelişme ve eğitim “ ilkesini benimsemeleri gerekmektedir.

Oakland ve Waterworth (1995) TKY ‘de eğitimin dört basamaktan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar²²;

- 1- Örgüt yöneticilerine ve iş görenlere, TKY’ nin ne olduğu, nasıl uygulanacağı, neler yapacağı anlatılır.
- 2- Kalite felsefesine uygun tavırların ve değerlerin kazanılması ve geliştirilmesi için kültürel değişimin gerekliliğini anlatan programlar.
- 3- Kalite geliştirme takımlarının kurulabilmesi için iş görenlere kalite geliştirme teknik ve araçlarıyla donatılmasını sağlayacak programlar.
- 4- İş görenlerin gelişme fırsatlarını tanıyabilmeleri için iş rollerini tanıtma ve araç gereç kullanma eğitimleri.

²² Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.

Tablo 2: Geleneksel Hizmet İçi Eğitim Anlayışı ile TKY ‘deki HİE Anlayışının Karşılaştırılması.

	Geleneksel Eğitim	TKY’ de Eğitim
Katılımcı	Birey	Grup ve Birey
Öğrenmede Vurgulanan Öğe	Konunun kapsamı	Kapsam ve örnek prosesler
Katılımcının Konuya Katılım tarzı	Bilgi almak	Kendi özelliklerini de dikkate alarak ve araştırarak bilgi almak(organizasyonunun yapısını bilerek)
Katılımcının Rolü	Dinleyen, ezberleyen, sınavları geçen, edilgen	Konuya katılan, ilgili etkileşime açık
Eğitmenin Rolü	Öğretmen, öğretim görevlisi, tanıtıcı, sunucu	Rehber, antrenör, Çözüm bulan, zaman zamanda katılımcı
Eğitmenin Sorumluluğu	Tek yönlü iletişim araçlarını sağlamak, (konferanslar, filmler, panel tartışmaları)	Eğitilenlere, esas öğrenmenin gerçekleşeceği ve deneyim kazanılacak şartları sağlamak
Eğitim Ortamı	Formal, yasakçı, hiyerarşik yapıyı vurgulayan	İnformal, rahatlatıcı, cesaretlendirici hiyerarşik yapıyı azaltan
Eğitmenin Önemle Üzerinde Durduğu Öğe	Katılımcılara daha iyi sorular yöneltebilmek	Eğitilenlerden daha kapsamlı sorular gelmesini ve bu sorulara da grup içinde daha iyi yaklaşımlar ile yanıt bulunmasını teşvik etmenin yollarını aramak
Öğrenmenin	Eğitmen sorumludur	Eğitilenlerin kendi

Gerçekleşmesinde Sorumlu Kişi	(Öğretmen Öğretememiştir)	öğrenimlerinden ve davranışlarından sorumludurlar.
Gereksinimleri En Fazla Tatmin Edilen Kişi	Sunucu rolündeki eğitimci	Katılımcı
Öğrenilenlerin İş Yaşamına Yansıtılması	Oldukça az oranda yada belirsiz	Katılımcıların büyük çoğunluğu

Kaynak: Yusuf, Kandemir, TKY’ de çalışanların memnuniyetinin artırılmasında eğitimin rolü. Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

2.1.2. İşletmelerde Eğitim Yönetimi

Sözlük anlamı itibariyle eğitim, “kişinin yeteneklerini geliştirmesini ve yaşama, etkin biçimde katılmasını sağlayacak bilgi ve becerilerle donatmayı amaçlayan etkinliklerin tümü” nü ifade etmektedir.²³ Eğitim terimleri sözlüğüne göre ise eğitim; “önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler” dir.²⁴

Eğitim faaliyetlerinin plan ve programlarının düzenli bir biçimde yürütülmesinde ilk ve en önemli adım eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Buna göre bir işletmenin eğitim faaliyetlerini planlama ve uygulamadan önce ne tür eğitimlere ihtiyacı olduğunu saptaması gerekir.²⁵ Eğitim ihtiyaç analizi ile işletme, iş görenlere verilmesi gerekli eğitimlerin kapsamı, düzeyi, türü, yöntemi ve teknikleri hakkında karar verme olanağı bulmaktadır. Eğitim ihtiyacının analizi bir organizasyonun eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla bilgi toplanması ve değerlendirilmesini ifade eder.

²³ Dictionnaire Larousse Ansiklopedik, *Sözlük, Dictionnaire Larousse Ansiklopedik Sözlük*, Cilt 2, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1993, ss.740.

²⁴ Ferhan Oğuzkan, *Eğitim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974, ss.61.

²⁵ Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4.Baskı), Beta Yay. NO: 836, İstanbul, 1998.

Bir işletmede, iş görenlerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması için öncelikle görev veya işin gereklerinin daha sonra da iş görenlerin sahip oldukları niteliklerin belirlenmesi gerekir. Eğitim ihtiyacı aradaki farkın ortaya konulması ile ortaya çıkartılır.²⁶

Bireyin amaç ve beklentileri göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimde olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal yararları sağlamaya yönelik olabilir. Ancak bireyi dikkate almayan bir eğitim programında istenilen verim alınamayabilir.

2.1.2.1. Yetiştirme

Yetiştirme (training) “belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi yetenek ve davranışların kazandırılması süreci” dir. Bu süreç içerisinde iş görene bir yetiştirici aracılığı ile psikomotor, bilişsel (bilgiye dayalı) ve duyuşsal (tutum, değer ve inanç ile ilgili) beceriler kazandırılmaktadır.²⁷

Başka bir deyişle, iş görene, işinde kullanacağı psikomotor, bilişsel, duyuşsal beceriler eğitim aracılığıyla kazandırılmaktadır. Buna göre yetiştirme kavramını, bir yetiştirici denetiminde, iş yönelik bilgi ve becerilerin, iş görene kazandırıldığı eğitim çalışmaları olarak tanımlamak mümkündür.²⁸ Yetiştirme, iş göreni donanımlı hale getiren bir eğitim sürecidir. Yetiştirme, verimli çalışmanın önkoşulu olan işleri doğru yapmak için gereklidir.²⁹ Verimli çalışmanın sonucu işletme performansı artacaktır. Yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmek için kişiyi işiyle ilgili konularda eğitmektir. Yetiştirmede çoğu kez kaynak okullardır.

²⁶ Taymaz, a.g.e., ss.25.

²⁷ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, (1.Baskı) Beta yayınları, İstanbul, 2001, ss.3-5

²⁸ David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, John Wiley and Sons, New York, 1996, ss.237.

²⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*,(8.Baskı), Beta Yayını, İstanbul, 2001, ss.34-35.

Bir meslek elemanı yetiştirecek okulun bulunmadığı durumlarda, bu mesleklere eleman yetiştirme işi, personele görevleri iş başında (hizmet içinde) yaptırılarak gerçekleştirilmektedir.³⁰

Etkili bir hizmet içi eğitim, iş görenin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratacak, bu da işletmenin verimliliğine katkı yapacaktır. Buna göre eğitimin etkinliği, iş görenin işlerini doğru yapması olarak değerlendirilebilir.

2.1.2.2. Geliştirme

Örgütte çalışmakta olan iş görenlerin kendi alanları ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanan eğitimidir. Bu eğitim türü iş görenlerin moralini yükseltmek, örgüte bağlılıklarını artırmak, duyarlık kazanmalarını sağlamak üzere de programlanabilir. Bu eğitim türüne, “geliştirme”, “yeniliklere uyarılama”, “yineleme”, “tazeleme”, “olgunlaştırma”, “yeniden eğitim” gibi adlar da verilebilir³¹

Aynı zamanda, geliştirme (development) yetiştirme kavramı gibi “belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yönetici organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işleri yapması” için değiştirilmesidir.³²

Böylelikle geliştirme, gelecekteki işlere de yönelik olması nedeniyle, yetiştirmeden daha geniş bir kavram olarak değerlendirilebilir.

³⁰ Nuri Toptop, *Personel Yönetimi*, (2.Baskı), İlkan Matbaacılık, Ankara, 1989, ss.194-195.

³¹ Arzu Üzgöl, *Sağlık Bakanlığının Hizmet içi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.13

³² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (8. Baskı), Beta Yayını, İstanbul, 2001.

2.1.2.3. Öğretim

Öğretim kavramı hakkında “eğitim” kavramında olduğu gibi değişik tanımlar bulunmaktadır. Sözcük anlamıyla öğretim, “herhangi bir eğitim kurumunda bir grup öğrenciye belirli alan ve konularda bilgi verme işi, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri sağlamak ve rehberlikte bulunma eylemi, belli bir şeyi öğretme, bilgi verme, bilgi ile donatma” dır. Buna göre öğretim herhangi bir eğitim kurumunda bir grup öğrenciye, belli amaçlarla, belli alan ve konularda bilgi verme işi olarak görülebilir.³³ Öğretim, öğrenmeyi kolaylaştırmak için bilgi, uygun ortam, koşullar ve etkinliklerin sağlanmasını kapsar. Buna göre öğretim, bireylerin gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları için çevresini düzenleme sürecidir.³⁴

Günümüzde, öğretim süreçleri, öğrenme, gelişme, kişilik, kültür gibi alanlarda yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanılarak yönlendirilmekte ve yeni yaklaşımlar denenmektedir. Yeni yaklaşımlar, analiz veya teori geliştirme süreçlerinde hazırlıkları, karşılıklı etkileşimi ortaya koymaktadır.³⁵

Öğretim süreçlerinin geliştirilmesinde ister var olan durumu analiz etme üzerinde durulsun, ister teori geliştirme yoluna gidilsin her iki farklı tarz öğretime hazırlık ve etkileşim sürecinde birleşmektedir.

2.1.2.4. Etkinlik

Burada en önemli olan, eğitimlerde geri dönüşün, diğer bir deyişle eğitim etkinliğinin nasıl ölçüleceğidir. Eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunda 5 adım yöntemi günümüzde geçerli olmaya başlamıştır.

³³Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*,(3.Baskı) Papatya Yayınevi, İstanbul, 2001.

³⁴ Taymaz, a.g.e, ss.116,

³⁵ .Fatma Varış, *Eğitimde Program Geliştirme, Teoriler Teknikler*, (6.Baskı), Alkım Yayıncılık, Ankara, 1996, ss.150-152.

Bu adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir.³⁶

- 1- Eğitim seçiminde rastgele veya kişiye göre eğitim yerine, şirketin ihtiyacına yönelik ve iş tanımlarına ve yetkinliklere uygun eğitimlerin düzenlenmesi. (Bu adımı gerçekleştirebilmek için şirketlerin performans değerlendirme sistemlerini devreye sokması gerekmektedir.)
- 2- Eğitimde edilen bilgilerin eğitim alan kişiler tarafından yaptıkları işlerde kullanımının sağlanması.
- 3- Kariyer planlamasının şirketlerde uygulanmaya başlamasıyla birlikte kişinin kariyer planına uygun eğitimleri almasının sağlanması ve bu eğitimlerin nasıl uygulandığının performans sistemleriyle birleştirilmesi.
- 4- Eğitim alanların aldıkları eğitimin etkinliğinin şirket karlılığına etkisinin ölçülmesi ve şirketlerde kar odaklı performans sistemine geçilmesi.
- 5- Şirketin bir bütün olarak eğitim aldırıldığı kişilerin işteki performanslarının karlılık üzerine olan etkisinin ölçülmesi

2.2.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Bir kurumda insan gücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için öncelikle eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi yapılması gerekir.³⁷

³⁶ Ayşegül Güngör, *Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi*, Minevra Eğitim Teknolojileri, http://www.biyomed.com/forum/forum_posts.asp?TID=33176&title=eitim-etkinliinin-llmesi, 18/01/2013

³⁷ Aysun Özyurt, *Hizmet içi Eğitim*, Human Resource Dergisi, Sayı:1, Kasım 1997, ss.24.

Eğitim ihtiyacı insan kaynakları ve eğitimle ilgilenen kişilerin gözünden kaçmayan bununla birlikte bütçe için üst yönetimin ise zaman zaman ikna etmekte zorlanılan bir durum söz konusu olduğunda ve eğitim ihtiyacının, zor durumlarda vazgeçilebileceği ilk gider olarak görüldüğü bazı kurumlarda ise eğitim ihtiyacının en iyi şekilde değerlendirilip yapılması önemli hale gelmektedir.³⁸

Hizmet içi eğitim ihtiyacının kesinlikle zorunlu olduğu durumlar mevcuttur. Bu durumları aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁹

- 1-Kuruma yeni personel alındığında,
- 2- Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
- 3- Üst kademeler personel hazırlığı gerektiğinde,
- 4- Kuruma yeni teknoloji geldiğinde,
- 5- Biçimsel kuralların (yasa, yönetmelik v.b.) değişmesinde,
- 6- Yapılan üretim, hizmetin nitelik, nicelik bakımından düşüş göstermesinde (müşteri ve iş gören şikâyetleri v.b.)

2.2.1. HİE' in Planlanması

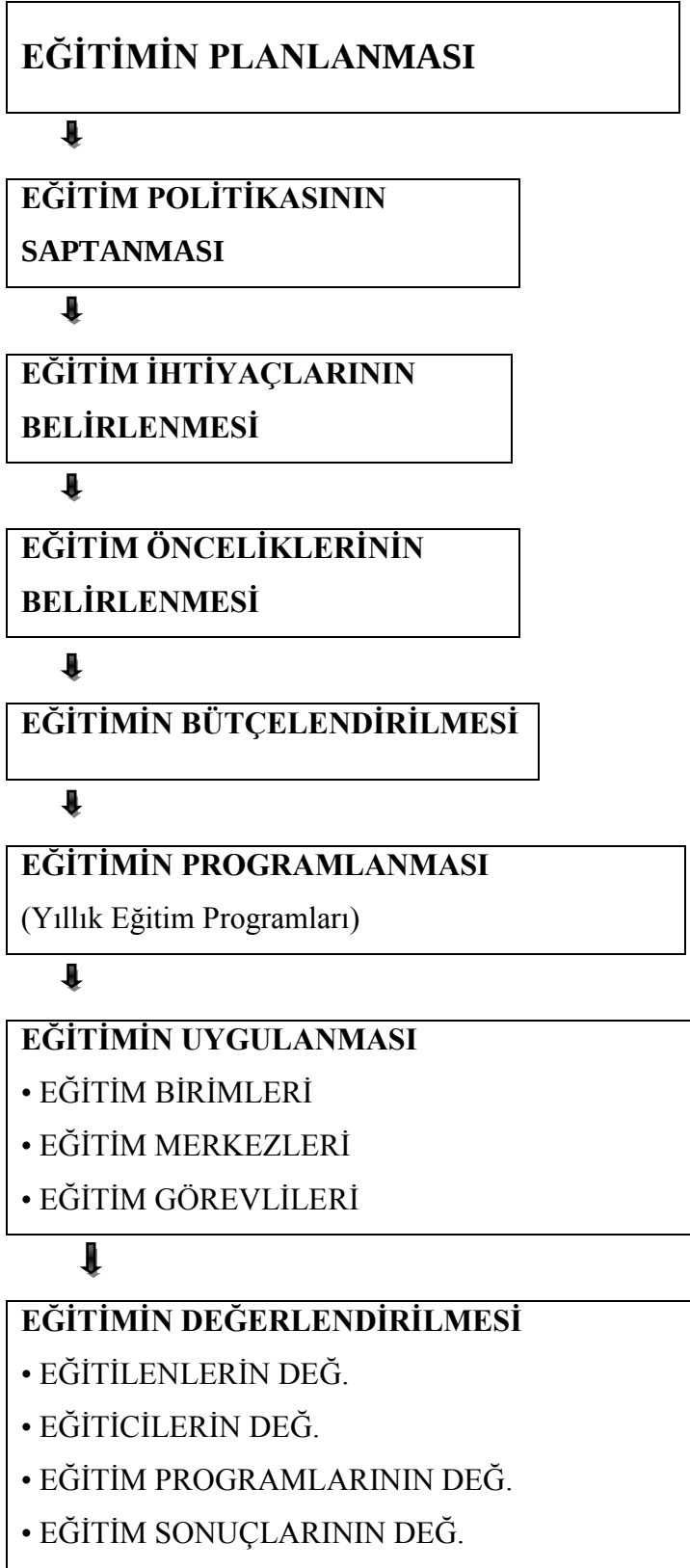
Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlanır. Planlama sürecinde, Şekil' de görüleceği üzere, eğitim hizmetlerinin belediyenin amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturarak eğitim politikasının oluşturulması gerekmektedir.⁴⁰

³⁸ Ferhan Şenatalar, *İşletmede Eğitim*, İstanbul İşletme, İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Temmuz-Eylül 1975, ss.9.

³⁹ Ercüment Paksoylu, *Uygulamada Eğitim ihtiyacı Analizi*, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/12-uygulamada-egitim-ihtiyaci-analizi.html?langid=1> 23/12/2012.

⁴⁰ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, *Belediyede İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı*, El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul, 1993, ss.67.

Şekil 1: Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci



Kaynak: Kalkandelen, (1979)'den geliştirilmiştir.

Hizmet içi eğitim planlanması, var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir.

2.2.2. HİE Bütçesinin Hazırlanması

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitim faaliyetlerinin tahmini giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin hazırlanması işlemidir. Buna göre, bütçe yılı içinde yürütülecek eğitsel hizmetlere göre bir sınıflama yapmak ilk aşamayı oluşturur. Eğitim türlerinin tespiti, eğitim ekipmanlarının temini bu aşama içine girer. İkinci aşama planlanan eğitimlerin gerekçelerinin belirtilmesidir. Eğitim etkinliklerinin kurumun stratejik planıyla ilişkisi kurulur. Sınırlar ve hedefler belirlenir ve etkinliklerin tahmini maliyetleri hesaplanır.⁴¹

2.2.3. HİE Programlarının Hazırlanması

Toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve yenilikler hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir. Programlar değerlendirmeye açık ve esnek olmalıdır. Eğitim programları hazırlanan planlarla amaç, yöntem ve uygulama yönünden birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır. Rose eğitim programı hazırlama aşamalarını şu şekilde belirlemiştir⁴²

1. Aşama: İşin gerektirdiği nitelikler
- 2.-Aşama: Personelde var olan nitelikler
- 3.Aşama: Hizmet içi eğitim ihtiyacı
- 4.Aşama: Eğitim için gerekli vasıtalar
- 5.Aşama: Öğretim programını planlama ve hazırlama

⁴¹ Rafet Çevikbaş, *Hizmet içi Eğitim Ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması*,(1.baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2002, ss.48.

⁴² Taymaz, a.g.e. ss.118

6.Aşama: Öğretim sonucu ve ürünü değerlendirme

Hizmet içi eğitim programlarının içeriği personelin çalışmakta olduğu kurum, personelin yetki ve sorumlulukları ile personel hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim programları bir gereksinme dayandırılmalı ve her an değişecek, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek şekilde düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitimin uygulanacağı ortam teknolojik gelişmeleri uygulayabilecek düzeyde olmalıdır. Personelin hizmet öncesi eğitim seviyesi de mutlaka belirlenmeli, buna uygun yöntem ve teknikler kullanılmalıdır.⁴³

Bir eğitim programının yapılmasında göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır:⁴⁴

1. Eğitim programını amacı
2. Eğitim programına katılanlar
3. Eğitim konularının sıralanması
4. Eğitim programının zamanlandırılması
5. Eğitim programının uygulanacağı yer
6. Eğitim programının uygulanma zamanı

⁴³ Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi*, (4.baskı), Bilim Yayınları, Ankara, 1991.

⁴⁴ Hayrettin Kalkandelen, *HİE ve Teknikleri, Eğitim Politikaları*, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1988

2.2.4. HİE ‘ in Uygulanması

Hasley hizmet içi eğitim programlarını uygulanmasında aşağıdaki özelliklerin göz önünde bulundurulmasının önemini vurgulamıştır⁴⁵.

- 1- Hizmet içi eğitim çalışan insanın yaşamının bir parçasıdır, eğitime katıldığı süre içinde maaş ve ücretini alır.
- 2- Hizmet içi eğitim kişinin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı işlerle ilgili ve sınırlıdır.
- 3- Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve sorunlara ilişkin görüşlerine önem verilir.
- 4- Meslek kuruluşları ile yapılacak işbirliği, personelin güvencesini olumlu yönde etkiler.
- 5- Hizmet içi eğitimde, öğretim için uygun ortam sağlanır, iki veya daha fazla yöntem uygulanır.
- 6- Beceri kazandırılması gereken durumlarda gruptan çok bireysel yetiştirmeye önem verilir.

Hizmet içi eğitime katılacak personelin seçimi, uygulama aşamasında üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. Üretime en fazla katkısı olan personeller özellikle eğitime alınmalıdır. Hizmet içi eğitim uzmanlarının bu konudaki görüşleri de önemlidir. Uzmanlar bu konuda personel dosyalarını inceleyebilir ya da personelin eğitim konusundaki talebini dikkate alabilir.

Programların uygulanmasındaki bir diğer önemli nokta ise eğitimi verecek öğreticilerin seçimidir. Kurum içinden ya da kuru dışından seçilebilecek olan eğitici personelin eğitim verilecek konuda yeterli bilgi sahibi olması, bu bilgiyi aktarabilecek formasyona sahip olması ve formasyonunu kullanmasına yetecek teknolojiyi kullanılabilir düzeyde olması gerekir. Eğitici personelin, eğitim alan

⁴⁵ Taymaz, a.g.e, ss.109-110

personel ile iyi ilişkiler kurabilecek kadar sosyal yeterliğinin olması da unutulmamalıdır.

Eğitici personelin liderlik vasfının olması da uygulanan eğitimin kalitesini artırır bir özelliktir. Her kurum amaçları ve hedefleri doğrultusunda hizmet içi eğitim vermeyi talep edeceği için eğitim verecek kişilere, eğitim verilecek alan üzerinde çalışması, araç-gereçlerini ayarlaması ve gerekliyse yardım alması için yeterli zaman tanınmalıdır⁴⁶.

Eğitimin uygulanması, hazırlanan eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık plan hedeflerine göre çeşitli etkinliklerin ve eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır.

2.2.5. HİE' in Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan "ölçme" ile birlikte ele alınmaktadır. Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır.⁴⁷

Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır.

⁴⁶ Taymaz, a.g.e., ss.112.

⁴⁷ Kalkandelen, a.g.e., ss. 99.

Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşip ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.⁴⁸

Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden dört aşama ile değerlendirmek mümkündür.⁴⁹

- a) **İzlenim saptama:** Eğitime katılanların, eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Ancak unutulmamalıdır ki katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilemez, programın diğer yönlerden de değerlendirilmesi gerekir.
- b) **Öğrenme derecesinin ortaya konması:** Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır. Bu amaçla, deney ve kontrol grupları kullanılır. Her iki grubun bilgi ve beceri durumu, programdan önce ve sonra ölçülür ve karşılaştırılır.
- c) **Davranış değişikliklerinin belirlenmesi:** Eğitime katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanır ve personelin öğrendiklerini hangi ölçüde uygulamaya yansıttıkları ortaya konur.
- d) **Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi:** Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları gerçekleştirebilmesi ile ölçülür.⁵⁰

⁴⁸ Hüseyin, Gül: *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, Cilt.2, Sayo.3, 2000.

⁴⁹ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara. 1995, ss.112.

⁵⁰ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayını, Ankara, 2000, ss.118.

2.3. HİE Uygulama Yöntemleri

2.3.1. İş Başlı Eğitim Yöntemleri

Normal çalışma ortamında verilen, eğitimde gerçek araç, gerecin kullanıldığı eğitim giderlerinin en düşük olduğu, direk yönetici veya nezaretçi gözetiminde yapılan bir eğitimidir. iş ve eğitim iç içe yapılır. Aynı anda çok kişiye yapılamaz, kişi görerek ve uygulayarak yaptığı için daha akılda kalıcı olmaktadır. Yapacağı ise daha çabuk adapte olur. Eğitimi veren kişinin konuya hakim olmalı oluşabilecek sorunu hemen çözümleyerek üretime veya işin aksamasına engel olmalıdır.

Eğitim gerçek alet kullanılmasında dolayı ziyanlar da olabilmektedir. Eğitimi veren kişinin sabırlı olması eğitilecek kişi için sakin bir ortam yaratması gerekir. Eğitimi veren kişi öncelikli olarak kısa teorik bilgi vererek daha sonra uygulamaya geçmelidir, eğitimi alan kişinin soru sormasına olanak sağlamalıdır. Kişinin öğrendiğinden emin olana kadar uygulamaya devam edilmeli, anlayıp anlamağı için kişiyi uygulamaya teşvik ederek işi nasıl yaptığı gözlenmelidir.

iş görenin işi ile baş başa kaldığında meydana gelebilecek sorunları görmesine ve daha çabuk çözüm yolları bulmasına yardımcı olur. işin kişiden beklediğı tutum ve davranışı kazanmasına da yardımcı olur. İş başında eğitim, Rotasyon Eğitimi, Koçluk Eğitimi, Staj Yoluyla Eğitim, Yetki Göçerme Eğitimi, Monitör (klavuz) Aracılığıyla Eğitim olarak çeşitli şekillerde uygulanabilir.⁵¹

2.3.1.1. Rotasyon Yolu ile Eğitim

Oldukça yeni ve etkili eğitim tekniklerinden biri olarak benimsenen ve uygulanan rotasyon tekniğinin belirgin niteliğı iş görenin yetişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli sürelerce çalıştırılmasıdır. Amaç ileride çok önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanımasını sağlamak,

⁵¹ Selma Kuzuoğlu, *Eğitim Kavramı Ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim Faaliyetleri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, ss.15.

teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir. Yöntem çok yönlü iş bilgisine sahip eleman yetiştirdiği için önemlidir. Rotasyon yönteminde, öğrenme ilkelerinden katılım ve ilişkilendirme yoğun biçimde kullanılır.⁵² Bu yöntemin uygulanabilmesi için işletmede içe yönelik bir işe alma politikasının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle görev değiştiren iş görende görevde yükselme duygusu yerleşebilir⁵³

Bu yöntem, daha çok üst ve orta kademe yöneticilerinin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılmaktadır.

Bu yöntemin güçlü yönleri; çalışana işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlar, yöneticilere ve yönetici adaylarına teknik yeterlilikler kazandırılır, aynı işi yapmaktan bitkin ve isteksiz hale gelen çalışanların, işlerinden duydukları tatmin derecesini arttırmak için etkili bir yöntemdir. Zayıf yönleri ise; İşinde uzmanlaşmış bireylerin başka işlerde de çalışmalarını önermekle işletme aleyhinde verimin azalması gibi bir sorun yaratabilir.⁵⁴

Bu yöntem sayesinde hem iş gören geliştirilecek hem de iş görenin hep aynı işi yapmaktan dolayı karşı karşıya kaldığı monotonluk yok edilmiş olacaktır.

2.3.1.2. Koçluk (usta- çırak) Eğitimi

Birime gelen yeni bir teknoloji, hizmet, araç, gerecin kullanılması veya eksik bir hizmet ile ilgili, bir üst tarafından verilen eğitimidir. Yönetici bir kaç kez eğitim verir ve sonrasında gözlemlemeye başlar. iş görenin işi yapımını inceler aksayan yerlerde kişiye danışmanlık yapar. Bu eğitimi verecek kişi genelde o bölümün sorumlusu olacağı için konuya hakim olmalı yetişkin eğitimi ilkelerini iyi bilmelidir.

⁵² Meryem Akoğlan Kozak; *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, (3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.27.

⁵³ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı), Barış Yayınları, İzmir, 2002, ss.163.

⁵⁴ Nurdan Özdemir, *İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri*, www.okyanusbilgiambari.com 23/12/2012.

Bu yöntem de kullanılırken alet, materyalin üretimi/hizmetin aksatmaması gerekir. Grup şeklinde verilebilecek bir eğitim değildir. En fazla bir kaç kişi için uygundur.⁵⁵

2.3.1.3. Yetki Göçerme Eğitimi

Yetki göçerme yolu ile kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle iş görenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, “vekalet yolu” ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır.

Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır.

Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde “fırsatı kullanması” istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır.⁵⁶

Bu yöntemle yönetici, astıyla iş birliği içinde olmalı, ona güvenmeli ve yardımcı olmalıdır.

2.3.1.4. Monitör (Kılavuz) aracılığıyla Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademedeki çalışanlar üzerinde uygulanan bir eğitim yöntemidir. Günümüzde teknolojik gelişmeler, işletmelerin yapısını karmaşık hale getirirken, teknik işlerin önemini ve bu işlerde çalışacak personelin niteliklerini de on plana çıkarmıştır.

⁵⁵ Funda Ferik, *işletmelerde Öğrenme ilkeleri*, www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true 17/01/2013.

⁵⁶ Meryem Akoğlan Kozak, *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, (3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.38.

Alt kademedeki personel olarak çalışan işçilere, işletmede yeni kullanılmaya başlanan araç ve gereçlerin teknik bilgileri öğretilerek verimliliğin artırılması amaçlanır⁵⁷.

İş görenin kendi mesleksen gelişimi ve yeteneklerinin gelişmesi için yararlıdır. Kuruma bağlılığı ve motivasyonu artırır. İş başında yapılması uygun görülmektedir.

2.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Genellikle iş dışında ortamların tercih edildiği, daha çok teorik konuların sunulduğu, tek bir konuya ait veya aynı anda birçok konuya ilişkin eğitimin verildiği yada bir konuya ait değişik uzmanların bir araya getirerek verdiği eğitimidir. Ekonomik yönden biraz daha külfetli olup, daha uzun zaman gerektirir.⁵⁸

Yararları ;

- İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda personel aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitim maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de, ayrıntılı olarak öğretebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında; personelin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Halbuki iş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.

⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1994, ss.146.

⁵⁸ Ayla Özyurt, *Öğrenme İlkeleri Ve Öğretim Yöntemleri*, Human Resource Dergisi, Sayı:5, 1998, ss.63 .

- Diğer işletmelerden kişilerinde katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

Sakıncaları;

Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler. Eğitime Katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur. İşbaşı eğitime göre maliyetli ve organizasyonu daha zordur⁵⁹.

Sonuçların hemen görülmesi mümkün olmayabilir. Eğitim alan kişiler uzun zaman izlenerek sonuca varılabilir. Eğitim sırasında üretim veya hizmetin aksamaması için organizasyonun iyi yapılması gerekmektedir.

2.3.2.1. Düz Anlatım Yöntemi

Genellikle kurumlarda en çok tercih edilen geleneksel yöntemdir. (Özellikle Türk kamu kesiminde). Bir konu/konular hakkında uzman kişilerce bir topluluğa bilgi verme şeklinde yapılır. Aynı anda çok kişiye eğitim verilir. Ekonomiktir. Aynı anda çok konu aktarılabilir. Bilgi verme için yeterli olabilir fakat beceri ve tutum kazandırmak için eksik kalabilir.

Eğitim veren kişi tarafından sunum zenginleştirilse daha faydalı olabilir.(video gösterimi, power point sunumu, tepegöz kullanılması v.b. gibi)

Bununla beraber konuyu dinleyenler soru sormaya teşvik edilirse daha yararlı olmaktadır. (Daha çok uygulaması olmayan konularda tercih edilmelidir)⁶⁰

⁵⁹ Gaye Özdemir Yaylacı, *Personel Eğitimi*, <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi>, 26/03/2013.

⁶⁰ Salih Usun, *Hizmet içi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel Ve Yönetici Görüşleri*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt.12, No.1, Mart 2004, ss.20.

2.3.2.2. Seminer

Yeni gelişmeler ve teknoloji hakkında bilgi vermek için düzenlenen uzman bir kişi ve kişiler tarafından verilen eğitimidir. Hem teorik hem uygulama bir arada kullanılabilir. Aynı anda birden fazla kişiye eğitim verilir. Belli bir problem karşısında veya belli bir konu hakkında bilgi aktarmak için de yapılır. Soru cevap şeklinde yapılırsa daha etkili olur. Grup çalışması şeklinde olduğu için karşılıklı etkileşimle daha öğretici olur. (Özellikle problem çözmeye yönelik eğitimlerde). Bu eğitim yönteminde üst yöneticilerden birinin bulunması gerekir. Yöneticinin başkanlığı doğrultusunda eğitime devam edilir.⁶¹

Bu yöntem iş görenlerin bir konu yada sorular üzerinde birlikte konuşarak mümkün olan çözüm yollarını birlikte aramaları üzerine kurulmuş bir eğitim yöntemidir.

2.3.2.3. İşletme Oyunu Yöntemi

Bu yöntemde katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, finans, vb. sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Bir yöneticinin başkanlığında katılımcılar ekiplere ayrılır ve her grup varsayımsal bir işletmeyi oluşturur. Katılımcılar işletme ve çevresi hakkında bilgilendirilir.

Onlardan bu verilere dayanarak işletmeyi yönetmeleri istenmektedir. Katılımcıların aldıkları kararlar bir forma doldurularak ya bir jüri veya bilgisayar

⁶¹ Beach, D.S., *Personel The Managament Of People At Work*, New York, Fifty Edition Macmillan Publishing Company, 1985, ss.250.

aracılığı ile değerlendirilmekte ve sonuçlar gruba duyurularak eğitim tamamlanmaktadır.⁶²

İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.

2.3.2.4. Panel

Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Her konuşmacı belli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sunulan tebliğlerin her birinin ayrı bir teze sahip olması beklenir. Panelistlerin dışında geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da görüş bildirerek tartışmalara katılır. Panelde karşıt görüşlerin savunulması değişik çözümlere ulaşmaya yardımcı olur⁶³.

Bu teknikle yönetim becerileri, motivasyon eğitimi, diğer insanların duygu ve düşüncelerini öğrenme, tavırlarını anlama, kendini ifade etme öğretileridir.

2.3.2.5. Rol Oynama

Katılımcıların belli bir olay karşısında nasıl davranacaklarını gösterdikleri eğitim şeklidir. Problem çözmeye yardımcı olan bir yöntemdir. Kişilere rolleri önceden verilir gerekirse prova yapmalarına izin verilir. Kişilerin toplum karşısında nasıl davranacakları yönünde gelişmelerine ve sorun çözme yeteneklerine yardımcı olur. Kişilerin rol oynamasından sonra grup olarak olay analiz edilir.

Rol oynayanlar ciddiyyetden uzaklaşırsa grup motivasyonu bozulabilir. Kişi kendi davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarını inceleyerek hatalarını

⁶² İdil Sakaoğlu, *Hizmet İçi Eğitimin İş Gören Performansı Üzerindeki Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, ss.64.

⁶³ Taymaz, a.g.e., ss.13.

bulabilir.(empati yolu ile) Etki ve tepkileri ölçülebilir. Kişisel değerler ortaya çıkar. Ekip çalışması desteklenmiş olur.⁶⁴

Bu Yöntem özellikle insan ilişkilerinin ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkilidir. Sorun çözme yeteneğini ve işbirliğini geliştirir, öğrenimi daha zevkli hale getirir.

2.3.2.6. Vaka Analizi Yöntemi

Eğitilecek gruba hayali veya gerçek bir olay verilerek, bu konu hakkında veriler toplamaları, analiz yapmaları, çözüm önerileri geliştirmeleri, sonuçları oluşturmaları söylenir, daha sonra sonuçlar tartışılarak öneriler ortaya konur. İnsan ilişkilerini analiz etmeyi ve sorunlara nasıl çözüm getirilmesi gerektiğinin görülmesinde etkilidir. Her kişiden farklı bir çözüm önerisi çıkabileceğinden kişilerin farklı bakış açısı kazanması yönünden etkilidir. Daha çok tutum ve davranış geliştirme açısından yararlıdır. Daha çok hizmet sektörü ve sağlık sektörünün kullanabileceği bir yöntemdir.⁶⁵

Bu yöntemin özelliği, öğrenme açısından zengin bir kaynak oluşturmaktır. Sorunlara somutluk kazandırır, mantıklı düşünmeyi, karar vermeyi öğretir ve tartışma yeteneğini geliştirir.

2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Teknoloji destekli eğitim yöntemleri multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim, interaktif video, internet kaynaklı eğitim, sanal gerçeklik ve uzaktan eğitimidir. Eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

⁶⁴ Linda.Gorman, Marcia Luna-Raines, Donna Sultan, *Psychosocial Nursing For General Patient Care*, Philadelphia, David Company, Second Edition, 2002, ss.25.

⁶⁵ Aysun Özyurt, *Öğrenme İlkeleri Ve Öğretim Yöntemleri*, Human Resource Dergisi, Sayı:5, Mart 1998, ss.63.

2.3.3.1. Multimedya Eğitimi

Bu eğitim yöntemi, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programda yazı, grafik, animasyon ve ses bütünleştirilmektedir. Multimedya eğitimleri, eğitime katılanları motive ederek anında geri bildirim ve rehberlik fırsatı oluşturmakta ve katılımcıların kendilerine düşen bölümleri öğrenmeleri sağlanmaktadır. Bu yöntemde ayrıca eğitim içeriğinin aktarımı, sınırsız coğrafi erişilebilirlik, gerektiğinde gizlilik diğer yöntemler arasında ön plana çıkmaktadır.

Buna karşılık bu yöntemin geliştirilmesi oldukça pahalıdır ve eğitim görenlerin teknolojiye uyum sorunu yaşamları sistemin işleyişi açısından sıkıntı yaratmaktadır.⁶⁶

2.3.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar, konuları öğrenmeye önemli bir katkı sağlar ve bilgileri analiz ederek geri bildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitim lazer diskler, CD romlar ve interaktif video ile internet kaynaklı yöntemleri içermektedir. Bu araçlar şu şekilde özetlenebilir.⁶⁷

a) İnteraktif Video

Bu sistemde teknik video ile bilgisayar temelli eğitim birleştirmektedir. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek için kullanılabilir.

⁶⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. Baskı), Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa, 2005.

⁶⁷ Bilge Tanman, *Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.113.

b) İnternet Kaynaklı Eğitim

İnternet hızlı ve düşük maliyetle iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarını toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Yöneticiler ve diğer çalışanlar; bölgelerindeki ya da dünya üzerindeki diğer çalışanlarla iletişim kurabilir, mesaj ve doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış bölümlere erişebilirler. Web sayfaları internette önemli bir hizmet olup, genel ya da kişisel bir bilgisayar kullanıcısı web adresine girerek ihtiyaç duyduğu bilgileri kolaylıkla elde edebilir. İnternet kaynaklı eğitimin sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte bilgi ulaştırabilme,
- Maliyetten tasarruf sağlama,
- Eğitilenlerin performansını izleme,
- Bilgiye ulaşım ve bilgiyi ihtiyaç duyulan her an kontrol edebilme,
- Eğitilenlerin başkaları ile bilgi alışverişi ve iletişime geçmelerini sağlama,
- Eğitim programlarını istenilen sıklıkta güncelleme.

c) Sanal Gerçeklik

Sanal gerçeklik, eğitilenlere üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan bilgisayar destekli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri aracılığı ile izlenebilir. Teknoloji, eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar çevreden topladıkları bilgileri duyulara iletir. Örneğin ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler ya da gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir.

Ayrıca eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlar da mevcuttur. Eğitilen için o an tüm gerçekliği ile yaşatılarak, gerçek iş yaşamı ile tıpa tıp aynı ortam yaratılabilir.⁶⁸

⁶⁸ Tanman, a.g.e ., ss.114

2.3.3.3. Uzaktan Eğitim

Coğrafi olarak dağınık bir yerleşim planına sahip işletmeler tarafından çalışanlarına yeni ürünler, politikalar, prosedürler ve yetkinlik eğitimleri gibi konularda bilgi aktarmak amacı ile kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşebilir. Burada çalışanlar telefon ve kişisel bilgisayarlar kullanılarak e-mail ile ya da video telekonferans sistemi ile iletişim kurabilirler.

İşletmeler kişisel bilgisayar kullanarak interaktif eğitim uygulamasını benimsemekte ve aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. E-learning sistemi adı verilen uzaktan öğretim sistemi ile sınıf eğitiminde anlatılmakta olan konular, bazı sınavlar belirli bir şablonda tasarlanarak eğitime alınması planlanan tüm çalışanların bilgisayar ekranlarında görüntülenebilecek şekilde organize edilir. Bu yöntemde, katılımcılarla ilgili detaylı raporlama yapılması mümkündür. Uzaktan eğitimin en büyük avantajı ulaşım masrafından yapılan tasarruftur.

Bir çalışan çok uzak bir bölgede bile olsa verilmek istenen eğitimden yararlanma olanağına sahip olur; ancak bu yöntemin yüz yüze yapılan eğitimler kadar etkili olması beklenmemelidir.⁶⁹

Klasik sınıf eğitimlerinde eğitim alacak kişilerin eğitimi veren kişilere ulaşmaları gerekirken, uzaktan eğitim uygulamalarında eğitim, teknolojik araçlar sayesinde eğitim alacak kişiye ulaşmaktadır. Bu nedenle hem ucuz hem de esnek çalışma ortamı sağlaması bu yöntemin avantajlarından sayılmaktadır.

⁶⁹ Tanman, a.g.e., ss.115.

3. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.⁷⁰ Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi­dir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerleme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bile anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır.

Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer

⁷⁰ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (3. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, ss.297.

planlamasının yapılmasına ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.⁷¹

Çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır.

3.1. Performansın Tanımı

Performans kavramının sözlük anlamı; “bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması” dır. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.

Örgüt düzeyinde performans, açıklananlardan farklı bir anlam ifade etmemektedir. Örgütsel performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.⁷²

Her işletme belli amaç ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. Bu sebeple performans işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

3.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirmenin temel amacı, iş görenin işletmeyle olan bağına göre genel davranışlarının analiz edilmesi, bir nevi iş görenin saptanan standartlara ve diğer iş arkadaşlarına göre yargılanmasıdır.

⁷¹ Bruke Trahant, Richard .Koonce, 12 *Principles of Organizational Transforming*, Management Review, vol.86, No:8, September, 1997.ss.298-301.

⁷² Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Produktivite Yayınları, Ankara, No:473, Sayı.1, 1996.

Performans değerlendirmede asıl beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak, kişinin hangi yönde geliştirileceğine karar verilebilecektir.⁷³

Bir başka amacı ise, organizasyondaki çalışanları iyiden kötüye doğru sıralamak değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma, daha sonra benimsenme derecesini ortaya çıkarıp, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirildiği ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli olarak korunmasıdır.⁷⁴

Bundan başka, performans değerlendirme işletmelerde yönetimin alacağı kararlarda yardımcı olabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme şimdi var olan ya da ihtiyaç duyulacak yetenek ve niteliklerin ortaya konulmasını sağladığından “stratejik veriler” üretebilme özelliğine sahiptir ve potansiyelinden ötürü stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında önem taşır.⁷⁵ Bu bakış açısına sahip performans değerlendirmeyi uygulayan işletmelerin rakiplerine karşı daha güçlü olacağı kanaatindeyiz.

Performans değerlendirmesi yapmanın amacı, yalnızca işletmelerin çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinmek değil, aynı zamanda çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ve kişisel hedeflerine ne ölçü de ulaştıklarını belirleyerek geribildirim saęlamaktır⁷⁶.

⁷³ İrfan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın ları, No:248, 1991.

⁷⁴ Arslan, A. *Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Surecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü ve nemi*, (1.Baskı), Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Yayın No:289, 1999, ss.265-270.

⁷⁵ nder Edi, *Stratejik Performans Değerleme Yönetimi*, Sayı. 20, Ocak 1995, ss.14.

⁷⁶ Edi, a.g.e. ss.14.

Genel olarak işletmelerde performans değerlendirmenin amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir⁷⁷.

- Yöneticilerin, çalışanların başarılarını ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmede yardımcı olmak.
- Ücretler ve primlerin adaletli olarak dağıtımına yardımcı olmak.
- Eğitim açıklarının ortaya konmasını sağlamak.
- Yöneticilere elemanlarını tanıma fırsatı vermek. Böylece hangi elemanın hangi bölümünde çalıştırılacağına da yardımcı olmak.
- İşlerin düzenlenmesine yardımcı olmak.
- Çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmek.
- Çalışanların terfi kararlarında yardımcı olmak.
- Üstün yeteneklerin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanılacağı konusuna yardımcı olmak.
- Alt kademelerde dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğuna dair kanı uyandırmak.
- İşe ilişkin gerçeklerin toplanması sonucu; iş kazalarının önlenmesine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine, yönetsel (idari) organizasyona, yeni işe gireceklerde aranacak niteliklerin belgelenmesine de yardım etmek.
- Çalışanların daha yüksek düzeydeki işlere geçebilmeleri için özendirme (teşvik) değerlerini saptamak.

3.3. Performans Değerlemenin Avantajları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır.

⁷⁷ İnal Cem Aşkun, *İş gören*. (1.Baskı)., Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982, ss.78.

Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.⁷⁸

Ayrıca, performans değerlemenin, iş görenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, iş görenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, iş gören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır. Bunların dışında performans değerlemenin dolaylı yararları da vardır.

Bunlardan bazıları şunlardır.⁷⁹

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin

⁷⁸Bruce Trahan, .Koonce, a.g.e. ss.301-302.

⁷⁹ Anthony M.Micolo, *Suggestions for Achieving a Strategic Partnership*, HR Focus, Vol.70,No.9, September,1993, ss.22

belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.

- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsani kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.
- Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.
- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İş gören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesine yol açar.⁸⁰

3.4. Performans Değerlemenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan avantajları yanında potansiyel dezavantajları da mevcuttur.

⁸⁰ Zeki Atıl Bulut, *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*. Sayı 79 2004.
<http://www.mevzuatdergisi.com> 25/12/2012.

Bunlardan bazıları şöyledir,⁸¹

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozar,
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

3.5. İş Görenlerin Performansı Ve İşletmeler İçin Önemi

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklerine sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri, performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulundukları departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir.

Genel strateji de şirket için oluşturulan vizyon ile uyumlu olmalıdır. Bireysel performans bir bakıma, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve

⁸¹ Tahsin Akçakanat, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009, ss.12.

bireysel disiplin sayılabilir. Bireylerin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ayrılabilir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık yönü ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yöntemi gibi kurumsal amaçlara hizmet eder. Kurumsal performansın diğer boyutu ise, çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma, sorumluluk alma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları ifade eden işe kendini adanmadır.

Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı birlikte en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir.⁸²

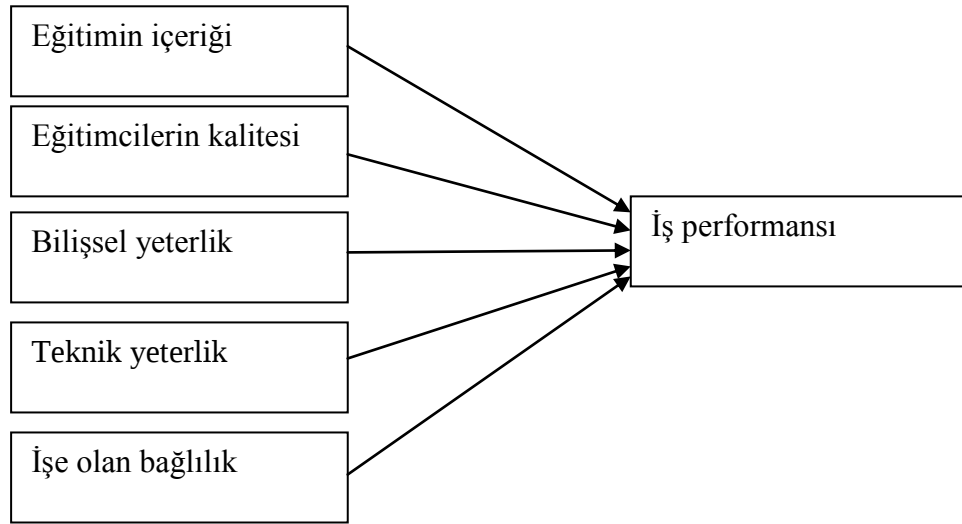
⁸² İsmet Barutcugil, *Eğitiminin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, ss.46-47.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, hizmet içi eğitim kalitesinin iş gören performansına etkisinin incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri



Şekil. 2.: Araştırma Modeli

Hizmet içi eğitim çalışmaları, işletmede etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, bu göstergelerde sürekli iyileşmenin sağlanması ve tüm faaliyetlerde canlılığın oluşması, zaman başta olmak üzere kaynakların etkin ve verimli kullanımının elde edilmesi, yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişiminin, yapıcı bir işbirliğinin ve takım çalışmalarının geliştirilmesi, işgücünün üretkenliklerinin, çalışanların gönüllü sorumluluk alma, yapıcılık ve çalışkanlık yönlerinden motivasyonlarının artırılması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına imkân tanınması, çalışanları yıkıcı ve bozucu etkilerin yok edilmesi, yarışmacılık ve girişimciliklerinin geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Eğitim yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren ve esas olarak kişisel performans ve mesleki gelişim ile ilişkilidir. Bu kavramların da ne olduğuna bakarak eğitim konusunu ve performansı artırması üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabiliriz.

Yetiştirme; özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Bilginin yetiştirici (montör) aracılığı ile bireye kazandırılmasıdır. Bu anlamdaki eğitim, alışlagelmiş rutin süreçlerin tekrarı şeklindedir ve insanların yapabilir kılınması ve dolayısıyla performansını daha ileri seviyeye çıkarması sürecidir. Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Sonuçları da işe yönelik, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.

Geliştirme ise; mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Bu etkinliklerin her zaman işletmeyle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı isteyebilirler. Aynı zamanda bu; bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlar, yani kişinin geleceğe hazırlanma amacını güder. Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir ve eğitimin performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.⁸³

Bu sebeple araştırmanın hipotezleri oluşturulurken iş performansının; eğitimin içeriğine, eğitimcilerin kalitesine ve kazanılan yeterliliğe bağlı olarak değiştiği göz önüne alınmıştır.

⁸³ Hakan Koç, İrfan yazıcıoğlu, *Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması* ., Doğu Üniversitesi Dergisi. Ocak 2011, ss.46-57.

Araştırma hipotezleri;

H₁: Eğitimin içeriği iş performansını olumlu olarak etkiler

H₂: Eğitimcilerin kalitesi iş performansını olumlu olarak etkiler

H₃: Bilişsel yeterlik iş performansını olumlu olarak etkiler

H₄: Teknik yeterlik iş performansını olumlu olarak etkiler

H₅: İşe olan bağlılık iş performansını olumlu olarak etkiler

4.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anketler literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Anket formunun en üst kısmına araştırmanın amacı, anketin doldurulmasının önemi belirtilmiş ve katılımcılara teşekkür edilmiştir. Bu metnin altına sorumlu kişilerin isim ve unvanları yazılmıştır. Ankete katılanların isimleri, anketlerin doğru ve tarafsız doldurulması açısından sorulmamıştır.

Anket formunda yer alan değişkenler gruplandırılarak sorulmuştur. Her grubun başına değişkenler arasındaki farklılığı göstermek ve birbirleriyle karışmalarını önlemek amacıyla açıklayıcı ifadeler konulmuştur. Anket formunda kapalı uçlu sorular sorulmuş ve birden beşe kadar kullanılan ölçeğin ne anlama geldiği açıkça yazılmıştır. Anket sorularında kullanılan ifadelerin basit, anlaşılır ve kısa olmasına özen gösterilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, tükenmişlik, mesleki bağlılık ve iş performansı soruları, ikinci bölümde ise, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.⁸⁴

⁸⁴ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, (1.Baskı) Beta yayınları, İstanbul, 2001, ss.8-10.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada yer alan sorular Awang ve ark. (2010)'nın yaptığı çalışmadan uyarlanmıřtır⁸⁵.

4.5.Araştırma Verilerinin Analizi

4.5.1. Veri Toplama Yöntemi Ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Araştırma verileri Beykent Üniversitesi işletme yüksek lisans öğrencileri arasından toplanmıştır.

4.5.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Yaş, Cinsiyet, İş Durumu, İş Deneyimi ve Aylık Kazançla ilgili 5 adet demografik sorunun yer aldığı anketi 150 kişi cevaplamıştır. Katılımcıların %50'7'si erkeklerdir. İş durumu açısından %58'i işte kalıcı olarak çalışmaktadır. Mesleki çalışma süresi açısından katılımcıların %37,3'ü 6 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Aylık kazançta ankete cevap verenlerin %44,0'ü 1001TL-2000TL arasında kazanca sahiptir.

⁸⁵ Awang, H., Rahman İsmail, Zulridah Mohd Nor, (2010), *Training impact on employees job performance: a self evaluation*, Ekonomika İstrazivanja, Vol. 23, No.4.

Tablo.3. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

		Frekans	%
	Kadın	74	49,3
	Erkek	76	50,7
	Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %50,7'si erkeklerden, %49,3'ü kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo.4. Katılımcıların yaş dağılımı

		Frekans	%
	20 ve altı	13	8,7
	20-30	75	50,0
	30-40	48	32,0
	40 ve üzeri	14	9,3
	Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %8,7'si 20 ve altı, %50'si 20-30 yaş, %32'si 30-40 yaş ve %9,3'ü 40 ve üzeri yaş grubunda yer almıştır.

Tablo.5. Katılımcıların iş durumu

		Frekans	%
	Kalıcı	88	58,7
	Geçici	35	23,3
	Sözleşmeli	27	18,0
Toplam		150	100,0

Katılımcıların, %58,7 'si çalıştıkları iş yerinde kalıcı, %23,3'ü geçici, %18'i ise sözleşmeli olarak çalıştıklarını bildirmişlerdir.

Tablo.6. Katılımcıların iş deneyimleri

		Frekans	%
	1 yıldan daha az	18	12,0
	1-3 yıl	37	24,7
	4-6 yıl	39	26,0
	7 yıldan fazla	56	37,3
	Toplam	150	100,0

Katılımcıların iş deneyimlerine bakıldığında; %12,0'si 1 yıldan daha az, %24,7'si 1-3 yıl arası, %26'sı 4-6 yıl arası, %37,3'ü 7 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir.

Tablo.7. Katılımcıların aylık kazanç durumu

		Frekans	%
	1000 TL'den az	20	13,3
	1001-2000 TL	66	44,0
	2001-3000 TL	44	29,3
	3001 TL'den fazla	20	13,3
	Toplam	150	100,0

Ankete cevap verenlerin %13'ü 1000TL' den az, %44'ü 1001-2000 TL kazanca, %29,3'ü 2001-3000 TL kazanca, %13,3'ü 3001 TL'den fazla kazanca sahiptir.

4.6. Faktör Analizi

KMO değerinin 0.50'den büyük olması örneklemimizin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir⁸⁶. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu belirleyen eden Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($P<0.01$). Sorular arasında faktör analizi için korelasyon olduğunu göstermektedir (Tablo 8).

Tablo.8. KMO ve Bartlett's küresellik testi

Örneklem yeterliliğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü		,943
Bartlett's küresellik testi	Approx.Chi-Square	3433,805
	Df	253
	Sig.	,000

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgeme veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin, yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir.

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 33 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizinde sorular beklendiği gibi 6 faktöre yüklenmiştir .(Tablo 9) Açıklanan toplam

⁸⁶ Chong, Vincent K. And Rundus, Michael J. (2004), *Total quality management, market competition and organizational performance*, The British Accounting Review 36, 155–172.

varyans % 82'dir. En düşük yükleme oranı 0,555 en yüksek ise, 0,853 olarak saptanmıştır.

Tablo.9. Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
İşimle ilgili gereken bilgileri aldım.	,853					
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	,715					
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.		,628				
Eğitimcilerin nitelikleri yeterli düzeydedir.		,815				
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.		,767				
Eğitimciler çok iyi tecrübeye sahiptir.		,823				
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.			,630			
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri almamı sağladı.			,637			
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.			,632			
Aldığım eğitimlerle bağımsız çalışabilme yeteneğim arttı.				,555		
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.				,754		
Aldığım eğitimlerle yeni teknolojiyi kullanabiliyorum.				,777		
Aldığım eğitimlerle yeni teknolojiye adapte olabiliyorum.				,693		
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.					,608	
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.					,715	
Aldığım eğitimlerle takım çalışmasında iş birliği arttı.					,644	

Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.					,695	
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.						,625
Aldığım eğitimlerle sunulan hizmet ve ürün kalitesi arttı.						,605
Aldığım eğitimlerle ürünlerdeki kusur oranı azaldı.						,685
Aldığım eğitimlerle müşteri şikayet sayısı azaldı.						,784
Aldığım eğitimlerle iş kazası sayısı azaldı.						,799
Aldığım eğitimlerle makine ekipman hata oranı azaldı.						,764

1-Eğitimin içeriği, 2-Eğitimcilerin kalitesi, 3-Bilişsel yeterlik, 4-Teknik yeterlik, 5-İşe olan bağlılık, 6-İş performansı

4.7.Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon,sebe-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı yada bağımsız değişken arasında da aranabilir⁸⁷.

Tablo 10’da modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo’ da verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin

⁸⁷ Nakip, M., Varinli, İ. ve Güllü, K. (2006). *Süpermarketlerde Çalışanların ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 369 – 385.

birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde her ilişki için pozitif ve negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 10'a göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (-,615) ile teknik yeterlilik ve iş performansı arasındadır. En düşük ilişki ise, (-,561) ile Eğitimin içeriği ile teknik yeterlilik arasındadır.

Güvenirlilik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Tablo 10'da korelasyon analizi kısmında güvenirliliğin %80'in üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo.10. Korelasyon analizi

		ORT.	SS.	Cronbach Alfa	1	2	3	4	5
1	Eğitimin içeriği	3,15	1,15	,82					
2	Eğitimcilerin kalitesi	2,90	,93	,89	,561(**)				
3	Bilişsel yeterlik	3,11	1,09	,89	,624(**)	,671(**)			
4	Teknik yeterlik	3,15	1,08	,92	,603(**)	,588(**)	,762(**)		
5	İşe olan bağlılık	3,10	1,09	,92	,603(**)	,649(**)	,782(**)	,792(**)	
6	İş performansı	3,05	1,13	,96	,615(**)	,656(**)	,781(**)	,806(**)	,797(**)

****** $P<0,01$

4.8. Regresyon Analizi

Bir bağımsız değişken ve buna bağlı bulunduğu varsayılan bağımlı değişken arasındaki ilişki geçmişteki gözlemler yardımı ile saptanınca, iki değişken arasında matematiksel bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bunun ne biçimde olduğu ve daha sonra, bağımsız değişken bilindiği taktir de buna bağlı bulunan değişkenin ne olacağı tahmin olunabilir. Bu regresyon analiziyle gerçekleştirilir⁸⁸.

Tablo 11’de eğitimin içeriği, eğitimcilerin kalitesi, bilişsel yeterlik, teknik yeterlik ve işe olan bağlılığın iş performansı üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere $F=86,578$ olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklandığını gösteren bir orandır ve R^2 değeri 0,752 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, satın alma eğiliminin %75’ini açıklamaktadır. Modele göre eğitimcilerin kalitesi ($P<0,05$), bilişsel yeterlik, teknik yeterlik ve işe olan bağlılık ($P<0,01$) iş performansını olumlu olarak etkilemektedir. İş performansı üzerinde en fazla etkisi olan değişken teknik yeterliktir ($Beta=,345$; $P<0,01$). Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerimizden H_1 ret, H_2 , H_3 , H_4 ve H_5 kabul edilmiştir.

Tablo 10’daki korelasyon değerleri incelendiğinde, bilişsel yeterlik, teknik yeterlik ve işe olan bağlılıkla iş performansı arasında çok kuvvetli olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,01$). Değişkenler arasındaki yüksek korelasyon çoklu doğrusallık etkisinin araştırılmasını gerektirmektedir. Tablo 11’da çoklu doğrusallık analizine ilişkin değerler görülmektedir. Değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun regresyon analizinde çoklu doğrusallık etkisi için VIF ve CI değerlerine bakılmıştır. Tablo 12’da VIF değerlerinin beşten küçük olması ve Tablo 13’daki Condition Index

⁸⁸ Sucu, Y. (2010), *Yönetimde Öngörü ve Öngörü Yöntemleri, Güncellenmemiş Kitap*, <http://www.yasarsucu.net/word/yo.doc>, Erişim Tarihi: 31.03.2013

değerlerinin kümülatifte 30'dan küçük olması değişkenler arasındaki yüksek pozitif ilişkinin regresyon analizini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo.11. Regresyon analizi

İŞ PERFORMANSI				Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	T	Sig	Tolerans	VIF
Eğitimin içeriği	,062	1,103	,272	,541	1,849
Eğitimcilerin kalitesi	,120	2,032	,022*	,491	2,038
Bilişsel yeterlik	,204	2,658	,009**	,293	3,416
Teknik yeterlik	,345	4,646	,000**	,311	3,210
İşe olan bağlılık	,249	3,172	,002**	,280	3,570
R^2	,752				
F	87.493				
$Sig.$	.000				

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Tablo 12

: Çoklu Doğrusallık İstatistiği

Boyutlar	Eigenvalue	Condition Index
1	5,788	1,000
2	,072	8,965
3	,054	10,392
4	,041	11,920
5	,024	15,413
6	,022	16,394

Bağımsız değişken: İş performansı

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5.1.Bulgularların Özeti

Bu çalışmanın amacı, hizmet içi eğitimin iş gören performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, eğitimin içeriği, eğitimcilerin kalitesi, bilişsel yeterlilik, teknik yeterlilik, işe olan bağlılık, iş performansı konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

Alan uygulaması olarak Beykent üniversitesi işletme yüksek lisan programında yer alan 150 öğrenciye anket uygulanmış ve bu anketlerin tamamı analiz için uygun olduğu görülmüştür. Çalışma sonunda anketle toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Korelasyon, Faktör, Güvenirlilik analizleri yapılarak önerilen model regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Model de bağımsız değişken olarak iş performansı yer almaktadır.

5.2.Sonuç

Globalleşen dünyamızda eğitim her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin sürekli değişim ve gelişme göstermesi, kişilerin sürekli olarak eğitim ihtiyaçlarının artmasına sebep olmaktadır. İşletmelerde verimliliği ve performansı arttırmak için kullanılan yöntemlerin başında eğitim gelmelidir. Bu durumda eğitim ve performans arasında doğru bir bağlantı vardır.

Bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insandır. Bir işletmenin en ileri teknolojiyi getirmesi ya da ciddi maliyet gerektiren yatırımlar yapması o işletmenin başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. İşletme'nin başarısı ancak bu teknolojileri kullanabilme becerisine sahip insan kaynağını elinde bulundurması ile mümkün olur.

Eğer işletmede düzenli olarak eğitim ve geliştirme programları uygulanırsa, hem işe yeni girenler hem de mevcut çalışanlar işlerini deneme yanılma yolu ile değil, eğitim sayesinde tam olarak öğrenme fırsatı bulurlar. Hangi işi ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını bu şekilde daha kolay öğrenirler. Böylece işletme yönetiminin kontrolü de kolaylaşır ve çalışanların performansları da bu doğrultuda artar. Çalışanın işine ve işletmeye olan bağlılığı, çalışanın bağımsız çalışabilme yeteneği, teknik becerileri aynı doğrultuda işine olan bağlılığı da artış gösterir.

Verilen hizmet içi eğitimin içeriği, şekli, kalitesi ile eğitimcilerin nitelikleri ve tecrübeleri de çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir.

Topaloğlu ve Sökmen'in (2003) Ankara'da faaliyet yürüten sağlık işletmelerinde yaptıkları çalışmada hizmet içi eğitimin iş gören performansına etkisi test edilmiş ve hizmet içi eğitimin iş gören performansını artırdığı belirlenmiştir. İş görenlerin eğitim sayesinde iş ortamına daha çabuk uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Literatürde de yer aldığı gibi iş gören verimliliği artmaktadır. Sökmen'in (2003) Ankara'da yerleşik Beş yıldızlı Otellerde çalışan 205 iş görenden aldığı verilere göre; oryantasyon eğitimi ile performans arasında doğru yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmada eğitimin en önemli sonuçlarından biriside örgüt kültürünün iş görenlerce benimsenmesi artmıştır.⁸⁹ Yine bu araştırma ile paralellik gösteren bulgular ortaya konulmaktadır.

Yaylı ve Temiraliyeva' nın (2006) Almaata' daki dört ve beş yıldızlı otellerde yaptıkları çalışmada yine hizmet içi eğitimin iş gören performansını artırdığını destekler bulgulara ulaşılmıştır⁹⁰.

⁸⁹ Malih Topaloğlu, Alptekin Sökmen, *İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı ile İlişkisi: Ankara da Bir Uygulama*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi .sayı.2 2003.

⁹⁰ Ali Yaylı, Kamshat Temiraliyeva, *Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İş gören Performansına Etkisi üzerine Kazakistan da Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 1. 2006.

Selimoğlu ve Biçen Yılmaz' ın (2009) Hizmet içi eğitimin, çalışanlar üzerindeki etkisini araştırırken elde ettikleri sonuca göre de hizmet içi eğitim çalışanın işe uyumu, işyerine bağlılık duygusu, kendine olan güveni sağlanarak öğrenme süresini kısaltır. Hizmet içi eğitim ile çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilir, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut ve oluşacak sorunların çözümü sağlanır.⁹¹ Çalışanlar kendilerini geliştirerek çalıştığı kuruma ve işine karşı motivasyonu artar. Çalışanların kendilerine yapılan yatırım, onları mutlu kılar. Daha verimli, daha özverili çalışarak başarılı performans gösterirler.

Motivasyonu yüksek çalışanların yoğun olduğu işletmelerde verimli ve kaliteli mal ve hizmet üreterek rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve inovasyon yaratabilmesi daha kolay olmaktadır. Yapılmış olan örnek araştırmalar bu araştırmanın bulguları ile örtüşmekte ve bulguları desteklemektedir.

⁹¹ Emel Selimoğlu, Hatice Biçen Yılmaz, *Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri* Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Sayı.1 2009.

5.3. Yöneticilere Öneriler

Kaliteli bir hizmet içi eğitim, iş performansını arttıracaktır. Bu doğrultuda yöneticiler;

- 1- Hizmet içi eğitimin daha sistemli ve güvenilir olarak verilmesini sağlamalıdır.
- 2- Hizmet içi eğitim alacak çalışanların, istek ve beklentileri eğitim öncesinde bir anketle belirlenmelidir.
- 3- Eğitimcilerin kendi alanlarında uzman kişiler olmasına özen gösterilmelidir.
- 4- Eğitimler yetişkin eğitim ilkelerine göre ve sürekli olmalıdır.
- 5- Eğitimin içeriği beklentileri karşılayacak şekilde oluşturulmalıdır.
- 6- Eğitimlerde çalışanların etkin katılımları sağlanmalıdır.
- 7- Verilen eğitimlerde çalışanlara yöneticilerin deneyimlerinden de bahsedilmeli ve performansı arttırmak için motive edici maddi ve maddi olmayan ödüller kullanılmalıdır.
- 8- Eğitimler sırasında çalışanların karşılaştıkları sıkıntılara çözümler üretilmeli, eğitim motive edici bir şekilde devam etmelidir.
- 9- İş performansını etkileyen konulardan biride, çalışanlar arasında ki ilişki ve takım çalışmasının oluşmasıdır. HİE’ de grup çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- 10- Performansın artmasında büyük etkisi olan bir diğer konu kalitedir. HİE’ in, kalite kültürünün yerleşmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.
- 11- İş performansında artış sağlamak için iş görenlerinin motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için yöneticinin, çalışanın ücretlendirilmesi, ilerleme (terfi) olanağının sunulması, başarının takdir edilmesi, övülmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi konular üzerinde durulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitap

Aldemir, C., Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (4. Baskı), Barış Yayınları, İzmir, 2002.

Arslan, A. **Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Surecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü ve Önemi**, (1.Baskı), Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Yayın No:289, 1999.

Aşkun, İ.C., **İş gören**. (1.Baskı)., Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

Barutcuğil, İ., **Eğitiminin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi**, (1.Baskı) Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

Canman, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (1.Baskı), Yargı Yayını, Ankara, 2000.

Canman, D., **Çağdaş Personel Yönetimi**, (1. Baskı), Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara. 1995.

Çelik, V., **Okul Kültürü ve Yönetimi**, (1.Baskı), Pegem Yayınları, Ankara, 1997.

Çevikbaş, R., **Hizmet içi Eğitim Ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması**,(1.Baskı), Ankara, Nobel Yayın, 2002.

Dursun, B., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (4.Baskı), Beta Yay. NO: 836, İstanbul, 1998.

Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (3. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

Kalkandelen, H., **HİE ve Teknikleri, Eğitim Politikaları**, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1988

- Kaya, K., **Eğitim Yönetimi**, (4.baskı), Bilim Yayınları, Ankara, 1991.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**,(8.Baskı), Beta Yayını, İstanbul, 2001.
- Paykoç, F., **Eğitimcinin Sürekli Eğitiminde Kalite ve Yeni Yaklaşımlar**, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (2. Baskı), Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa, 2005.
- Sabuncuoğlu, Z., **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1994.
- Şencan, H., Erdoğan, N., **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, (1.Baskı) Beta yayınları, İstanbul, 2001.
- Şimşek, M., **Sorularla TKY ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Taşkın, E., **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**,(3.Baskı) Papatya Yayınevi, İstanbul, 2001.
- Taymaz, H., **Hizmet İçi Eğitim**, (3.baskı), TAKAV Matbaası, Ankara, 1997.
- Toptop, N., **Personel Yönetimi**, (2.Baskı), İlkan Matbaacılık, Ankara, 1989.
- Varış, F., **Eğitimde Program Geliştirme, Teoriler Teknikler**, (6.Baskı), Alkım Yayıncılık, Ankara, 1996.

Tezler

Akçakanat, T., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009.

Aydın, A.H., **Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara,,1988.

Barlas, Ö., **Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2001.

Gürcan,B., **Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Karagöz, M., **Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi çerçevesinde HİE sürecinin Yürütülmesi ve bir uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Kuzuoğlu, S., **Eğitim Kavramı Ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim Faaliyetleri** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990 .

Ordu, S., **İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin HİE teknikleri ve stratejileri /Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Sakaoğlu, İ., **Hizmet İçi Eğitimin İş Gören Performansı Üzerindeki Bir uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Tanman, B., **Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Taş, M., **Eğitimde TK Anlayışına Göre HİE Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi 2004.

- Ünüsân, Ç., **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989
- Üzgöl, A., **Sağlık Bakanlığının Hizmet içi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,

İnternet Kaynağı

Bulut, Z.A., **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler**. Sayı 79 2004. <http://www.mevzuatdergisi.com> Erişim tarihi: 25/12/2012.

Ferik, F., **İşletmelerde Öğrenme İlkeleri**, www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true Erişim Tarihi: 17/01/2013.

Gül, H., **Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, Cilt.2, Sayo.3, 2000. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>, Erişim Tarihi: 20/10/2012.

Güngör, A., **Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi**, Minevra Eğitim Teknolojileri, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=33176&title=eitim-etkinliinin-llmesi, Erişim tarihi: 18/01/2013.

Özdemir, N., **İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri**, www.okyanusbilgiambari.com Erişim tarihi: 23/12/2012.

Paksoylu, E., **Uygulamada Eğitim ihtiyacı Analizi**, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/12-uygulamada-egitim-ihtiyac-analizi.html?langid=1> Erişim tarihi: 23/12/2012.

Sucu, Y. (2010), **Yönetimde Öngörü ve Öngörü Yöntemleri, Güncellenmemiş Kitap**, <http://www.yasarsucu.net/word/yo.doc>, Erişim Tarihi: 31.03.2013.

Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, 2006, <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 23/09/2012.

Yaylacı, Ö. G., **Personel Eğitimi**, <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi>, Erişim tarihi: 26/03/2013.

Diğer Kaynaklar

- Akal, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, No:473, Sayı.1, 1996.
- Akın, B., Çetin, C., ve Erol, V., **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İşletme Ek Dizisi:74, Beta Yayınları, 1998.
- Awang, H., İsmail, R., Mohd Nor, Z., **Training impact on employees job performance: a self evaluation**, Ekonomika İstazivanja, Vol. 23, No.4. 2010.
- Bayramoğlu Yıldırım, F., **Belediyede İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı**, El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul, 1993.
- Beach, D.S., **Personel The Managament Of People At Work**, New York, Fifty Edition Macmillan Publishing Company, 1985.
- Chong, Vincent K. And Rundus, Michael J. (2004), **Total quality management, market competition and organizational performance**, The British Accounting Review 36, 155–172.
- Chong, Vincent K. And Rundus, Michael J. (2004), **Total quality management, market competition and organizational performance**, The British Accounting Review 36, 155–172.
- David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, John Wiley and Sons, New York, 1996.
- Dictionnaire Larouse Ansiklopedik, **Sözlük, Dictionnaire Larouse Ansiklopedik Sözlük**, Cilt 2, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1993.
- Edi, Ö., **Stratejik Performans Değerleme Yönetimi**, Sayı. 20, Ocak 1995..

- Ellen A. Drost Colette A. Frayne, Kevin B. Lowe and Michael Geringer, **Benchmarking Training and Development Practices: A Multi – Country Comparative Analysis**, Human Resource Management. Vol.41, No.1, 2002.
- Erdoğan, İ., **İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:248, 1991.
- Genç, F.N., **Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı- Aydın Örneği**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yayın sayısı. 9 / 3, 2007.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., **Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi. Ocak 2011.
- Linda.Gorman, Marcia Luna-Raines, Donna Sultan, **Psychosocial Nursing For General Patient Care**, Philadelphia, David Company, Secont Edition, 2002.
- Micolo, A., **Suggestions for Achieving a Strategic Partnership**, HR Focus, Vol.70,No.9, September,1993.
- Nakip, M., Varinli, İ. ve Güllü, K. (2006). **Süpermarketlerde Çalışanların ve Türketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 369 – 385.
- Nakip, M., Varinli, İ. ve Güllü, K. (2006). **Süpermarketlerde Çalışanların ve Türketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 369 – 385.
- Oğuzkan, F., **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974.
- Özyurt, A., **Hizmet içi Eğitim**, Human Resource Dergisi, Sayı:1, Kasım 1997.

- Özyurt, A., **Öğrenme İlkeleri Ve Öğretim Yöntemleri**, Human Resource Dergisi, Sayı:5, 1998.
- Pehlivan, İ., **Türk Kamu Kesiminde 1985–1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, Aralık 1995.
- Peker, M., **Türkiye’de Eğitim-Doğurganlık ilişkisi**, Amme İdaresi Dergisi, c.17, Sayı.3, Eylül, 1984.
- Selimoğlu, E., Biçen Yılmaz, H., **Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri** Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Sayı.1 2009
- Şenatalar, F., **İşletmede Eğitim**, İstanbul İşletme, İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Temmuz-Eylül 1975.
- Topaloğlu, M., Sökmen, A., **İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı ile İlişkisi: Ankara da Bir Uygulama**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi .sayı.2 2003
- Trahant,B., Koonce, R., **12 Principles of Organizational Transformating**, Management Review, vol.86, No:8, September, 1997.
- Usun, S., **Hizmet içi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel Ve Yönetici Görüşleri**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt.12, No.1, Mart 2004.
- Yaylı, A., Temiraliyeva, K., **Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İş gören Performansına Etkisi üzerine Kazakistan da Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 1. 2006.

Değerli katılımcı,

Bu soru formu, eğitim hizmetinin kalitesini incelemek için hazırlanmıştır. Kıymetli zamanınızın bir kısmıyla anketimize vereceğiniz cevaplar şüphesiz çalışmamıza büyük katkı sağlayacaktır. Çalışmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Fatma Esin

Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın

Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

OTC1	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım	1	2	3	4	5
OTC2	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir	1	2	3	4	5
OTC3	Öğrenme ve öğretme için altyapı yeterlidir.	1	2	3	4	5
OTC4	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi	1	2	3	4	5
OFT1	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir	1	2	3	4	5
OFT2	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir	1	2	3	4	5
OFT3	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
OTQ1	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir	1	2	3	4	5
OTQ2	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	1	2	3	4	5
OTQ3	Eğitimcilerin nitelikleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
OTQ4	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
OTQ5	Eğitimciler çok iyi tecrübeye sahiptir	1	2	3	4	5
OCC1	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı	1	2	3	4	5
OCC2	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri almamı sağladı.	1	2	3	4	5
OCC3	Aldığım eğitimlerle artık konuları daha rahat anlıyorum.	1	2	3	4	5
OCC4	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	1	2	3	4	5
OTCC1	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	1	2	3	4	5
OTCC2	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
OTCC3	Aldığım eğitimlerle yeni teknolojiyi uygulayabiliyorum.	1	2	3	4	5
OTCC4	Aldığım eğitimlerle yeni teknolojiye adapte olabiliyorum.	1	2	3	4	5
OWC1	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum	1	2	3	4	5
OWC2	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı	1	2	3	4	5
OWC3	Aldığım eğitimlerle takım çalışmada işbirliği arttı	1	2	3	4	5
OWC4	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı	1	2	3	4	5
OWR1	Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum	1	2	3	4	5
OWR2	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum	1	2	3	4	5
OWR3	Aldığım eğitimlerle üst yönetim kararlarını daha iyi anlıyorum	1	2	3	4	5
Ip1	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum	1	2	3	4	5
Ip2	Aldığım eğitimlerle sunulan hizmet ve ürün kalitesi arttı.	1	2	3	4	5
Ip3	Aldığım eğitimlerle ürünlerdeki kusur oranı azaldı	1	2	3	4	5
Ip4	Aldığım eğitimlerle müşteri şikâyeti sayısı azaldı	1	2	3	4	5
Ip5	Aldığım eğitimlerle iş kazası sayısı azaldı	1	2	3	4	5
Ip6	Aldığım eğitimlerle makine ekipman hata oranı azaldı	1	2	3	4	5

- 1.Cinsiyet: a-Kadın b-Erkek
2.Yaş: a- 20 ve altı b- 20-30 c- 30-40 d- 40 ve üzeri
3.İş durumu: a-Kalıcı b-Geçici c-Sözleşmeli
4.İş deneyimi: a-1 yıldan daha az b-1-3 yıl c-3-6 yıl d- 7 yıldan fazla
5.Aylık kazanç: a-1000 TL'den az b-1001-2000TL c-2001-3000TL d-3001 TL den fazla

ÖZGEÇMİŞ

15 Mart 1986 tarihi, Malatya İli Pütürge ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul da tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2009 yılında mezun oldum. 2010 yılından beri özel bir eğitim kurumunda çalışmaktayım. 2011 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Fatma Esin