

**ÖZEL KURUMLARDA İNSAN
KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE
YÖNELİK EĞİTİM
ETKİNLİKLERİ VE SORUNLAR**

ÖZEL KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE •
YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİ VE SORUNLAR

Meral GÜVEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Bekir Özer

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 1998

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖZEL KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİ VE SORUNLAR

Meral GÜVEN

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 1998

Danışman: Prof. Dr. Bekir Özer

Kurumlarda insan kaynaklarının öneminin giderek artması ile birlikte kurumun sürekliliğini sağlamak için insan kaynaklarının geliştirilmesi gereksinmesi ortaya çıkmıştır. Bu gereksinmeden dolayı kurumlarda birtakım eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de özellikle özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerine ötekilerden daha yoğun yer verilmektedir. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri planlamaya, uygulamaya ve değerlendirmeye dayanan kapsamlı bir süreçtir. Bu nedenle, özel kurumlarda gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin etkililiğinden sözdebilmek için bu etkinliklerin değerlendirilmesine gerek vardır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirlemek ve değerlendirmektir.

Bu çalışmada, Türkiye’deki 500 sanayi kuruluşu arasından yansız diziden eşit aralıklarla seçme yolu ile alınan 98 özel sanayi kuruluşu ile 32 özel bankadan oluşan 130

kurum 6rnekleme alınmıştır. Bu kurumlardan araştırma anketine yanıt veren 74 imalat sanayi kuruluşu ile 14 bankacılık kuruluşu olmak 6zere toplam 88 kurumdan toplanan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada istatistiksel teknik olarak sayısal dağılımlar i6in sayı ve y6zdelerden yararlanılmıştır. İstatistiksel 66z6mlmeler i6in bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak, T6rkiye'deki 6zel kurumların 6nemli bir b6l6m6nde insan kaynaklarını geliştirmeye y6nelik eğitim etkinliklerinin yeterli d6zeyde ger6ekleştirildiği, ancak kurumların bir b6l6m6nde insan kaynakları geliştirmeye y6nelik eğitim etkinliklerinin başlangı6 düzeyinde ger6ekleştirilmesinden dolayı kimi sorunların yaşandığı, buna bağlı olarak da bu t6r kurumlardaki eğitim etkinliklerinin yeterince etkili olamadığı yargısına ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Because of the increase of human resource importance in institutions, the need of human resource development has gained importance for providing the continuity of institutions. Therefore, educational activities have been realized in institutions. In Turkey, educational activities for human resource development in private institutions are realized more intensively than public institutions. Educational activities for human resource development are extensive process based on planning, practice and evaluation. Therefore, for the evaluation of the activities it is needed to remark efficiency of educational activities realized in private institutions.

The purpose of the research is to determine and evaluate educational activities and their problems in private institutions in Turkey.

In the research, the sample was obtained by random selection of 98 private industrial institutions and 32 private banks from a body of 500 institutions. The data which were gained from 74 manufactured institutions and 14 banking institutions were evaluated. In the research, data were analyzed by using frequency and percentage. Statistical Package for Social Sciences was used for the analysis of the data.

Depending on the research findings the judgment indicated below was reached. Educational activities for human resource development were realized sufficiently in most of the private institutions. However, some problems were determined in some of the institutions in which educational activities for human resource development were realized at the beginning level. Therefore, it can be said that, in the institutions in which the problems occurred educational activities are not efficient .

DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman : Prof. Dr. Bekir Özer

Üye : Doç. Dr. Ensan SÖZER.

Üye : Doç. Dr. Eylem BAYRAK

Tezin kabul edildiği tarih: ...26..10.., 1998

Tez, ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşılamış ve aday "Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı"nda Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazanmıştır.

Prof. Dr. Enver Ozkalp

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bilim ve teknolojinin hızla ilerlediği çağımızda üretim yapan ve hizmet veren tüm kurumlarda çalışanların veriminin artırılmasında eğitim önemli rol oynamaktadır. Kurumların ortak ve yaygın sorunu çalışanların nitelikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasındaki uyumsuzluktur. İşin gerektirdiği yeterlikler ile çalışanın sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar kurumlarda insan kaynaklarını geliştirme etkinliklerini ön plana çıkartmaktadır. İnsan kaynaklarını geliştirme etkinlikleri çalışanların etkililiğini ve verimliliğini artırmaya yönelik birtakım çalışmaları içermektedir. Türkiye’de son yıllarda özellikle özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmada, Türkiye’deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirlemek ve değerlendirmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma pek çok değerli kişinin katkı ve destekleriyle gerçekleşmiştir. Öncelikle araştırmanın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren ve büyük desteğini ve yardımlarını gördüğüm tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Bekir Özer’e sonsuz teşekkür ediyorum. Çalışma boyunca bana her türlü konuda destek veren ve yardımcı olan bölüm başkanım Sayın Prof.Dr. Gürhan Can’a ve araştırma anketinin hazırlanmasında değerli görüş ve katkılarını sunan hocalarım Sayın Doç. Dr. Ersan Sözer’e, Sayın Prof. Dr. Şefik Yaşar’a ve Sayın Prof. Dr. Ayhan Hakan’a teşekkür ediyorum.

Bunların yanısıra, araştırmanın her aşamasında bana yardımcı olan, yol gösteren dostlarım Sayın Arş. Gr. Handan Anıl’a ve Sayın Arş. Gr. Aysin Şenel’e içten teşekkür ediyorum. Özellikle anketimin uygulanmasında çok büyük desteğini gördüğüm eğitim uzmanı Sayın Demet Aybar’a ve anketimi yanıtlayan kurumlardaki insan kaynakları

geliştirme uzmanlarına sonsuz teşekkür ediyorum. Son olarak tez süresince bana sevgi ve sabırlarıyla güç veren başta annem Gülbeyaz Güven, babam Haydar Güven ve kardeşlerim Sevil Güven ve Ercan Güven olmak üzere tüm aileme teşekkür etmeyi borç biliyorum.

Ayrıca burada adını veremediğim manevi olarak destek veren tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum. Sonuç olarak bana destek veren ve beni bu araştırma için cesaretlendiren herkese sonsuz teşekkürler.

Eskişehir, 1998

Meral Güven

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I: GİRİŞ.....	1
İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME ALANI.....	3
İnsan Kaynağı Geliştirmede Gözönünde	
Bulundurulacak İlkeler.....	4
İnsan Kaynağı Geliştirme ve Hizmetiçi Eğitim İlişkisi.....	5
KURUMLARDA İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME BİRİMİ.....	7
Birimın Örgüt Yapısı.....	7
Birimın Görevleri.....	9
Birimde Görevli Personel.....	12
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN TÜRLERİ VE YOĞUNLUĞU.....	13
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN PLANLANMASI.....	17
Hizmetiçi Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi.....	18
Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesinin Gerekliliği.....	21
Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesinin Belli Olduğu Durumlar.....	21
Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesi Belirleme Yöntemleri.....	22
Yıllık Hizmetiçi Eğitim Planlarının Hazırlanması.....	27
Öğretim Programlarının Hazırlanması.....	29

Öğretim Programlarında Amaçların Belirlenmesi.....	30
Öğretim Programlarında İçeriğin Belirlenmesi.....	31
Öğretim Programlarında Öğretme - Öğrenme Sürecinin Belirlenmesi.	32
Öğretim Programlarında Değerlendirme.....	36
Yıllık Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	39
• EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ.....	40
Eğitici Personelin Görevlendirilmesi.....	40
Eğitilecek Personelin Belirlenmesi.....	41
Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi.....	42
Eğitim Araç ve Gereçlerinin Sağlanması.....	43
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	44
SORUN.....	45
ARAŞTIRMANIN AMACI	47
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	49
SAYILTIKLAR.....	49
SINIRLILIKLAR.....	50
TANIMLAR.....	50
 BÖLÜM II: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	 52
 BÖLÜM III: YÖNTEM.....	 60
ARAŞTIRMA MODELİ.....	60
EVREN.....	60
ÖRNEKLEM.....	61
VERİLERİN TOPLANMASI.....	63
VERİLERİN ÇÖZÜMLEMESİ.....	65

	Sayfa
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLARI.....	66
ÖZEL KURUMLARIN ÖZELLİKLERİ.....	66
UZMANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ.....	69
ÖZEL KURUMLARIN ÖRGÜT YAPISI, DÜZENLENMESİ VE BÜTÇE OLANAĞI.....	74
Örgüt Yapısı.....	75
Eğitim Birimlerinin Düzenlenmesi.....	76
Özel Kurumların Bütçe Olanağı.....	78
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN TÜRLERİ, YOĞUNLUĞU VE ZAMANI....	79
Eğitim Etkinliklerinin Türleri.....	79
Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu.....	81
Hizmetiçi Eğitimin Yapıldığı Zamanlar.....	83
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN PLANLANMASI.....	84
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi.....	84
Yıllık Planların Hazırlanması.....	88
Öğretim Programlarının Hazırlanması.....	90
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ.....	94
Eğitilecek Personelin Belirlenmesi.....	94
Eğiticilerin Görevlendirilmesi.....	95
Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi.....	96
Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması.....	97
Eğitim Araç ve Gereçlerinin Sağlanması.....	99
Eğitilenlerin Sosyal Gereksinmelerinin Karşlanması.....	101
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNE YÖNELİK KAYIT SİSTEMİ.....	106
İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	107

	Sayfa
BÖLÜM V: ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	112
ÖZET.....	112
YARGI.....	116
ÖNERİLER.....	116
EKLER	
1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİNE GİREN İMALAT SANAYİ KURULUŞLARI ve BANKACILIK KURULUŞLARI.....	120
2. ÖZEL KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİ VE SORUNLAR ANKETİ.....	125
3. ÖZEL KURUMLARA ANKET İLE BİRLİKTE GÖNDERİLEN MEKTUP.....	137
 KAYNAKÇA.....	138

ÇİZELGE LİSTESİ

ÇİZELGE	Sayfa
1. Araştırmanın Örnekleme.....	61
2. Örnekleme Kurumların İş Alanlarına Göre Dağılımı.....	62
3. İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı.....	63
4. Özel Kurumların İş Alanlarına Göre Dağılımı.....	67
5. Özel Kurumlarda Çalışan Personel Sayısının Dağılımı.....	67
6. Uzmanların Görev, Ünvan ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	70
7. Uzmanların Aldıkları Eğitim, Öğrenim Alanları ve Hizmetiçi Eğitimle İlgili Aldıkları Eğitimin Niteliği.....	72
8. Eğitim Etkinliklerinin Yürütülmesine Yönelik Örgüt Yapısı Çeşitleri.....	75
9. Özel Kurumlarda Eğitim Etkinliklerini Yürüten Personel.....	76
10. Çalışanların Eğitiminde Kullanılan Kaynaklar.....	77
11. Özel Kurumlarda Eğitim Bütçesinin Genel Bütçedeki Oranı.....	78
12. Özel Kurumlarda Gerçekleştirilen Eğitim Etkinliği Türleri.....	80
13. Kapsam İçi Personele Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu.....	81
14. Kapsam Dışı Personele Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu.....	82
15. Eğitim Etkinliklerinin Yapıldığı Zamanlar.....	83
16. Eğitim Etkinliklerinde Gereksinme Belirlemesinin Yapılma Sıklığı.....	85

17. Eğitim Gereksinmesinin En Çok Belirlendiği Durumlar.....	85
18. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi Amacı İle Yapılan Çalışmalar.....	86
19. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler.....	87
20. Eğitim Etkinliklerinde Yıllık Planların Hazırlanma Durumu.....	88
21. Hazırlanan Yıllık Planların İçerdiği Bilgiler.....	89
22. Yıllık Planların Hazırlanmasında Görüşlerine Başvurulan Kişiler.....	90
23. Öğretim Programlarının Hazırlanmasında Amaçların Belirtilmesi.....	91
24. Öğretim Programlarının Hazırlanmasında İçeriğin Belirtilmesi.....	92
25. Öğretim Programlarında Kullanılacak Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin Belirlenme Durumu.....	93
26. Öğretim Programlarında Değerlendirme Bölümüne Yer Verilme Durumu.....	93
27. Eğitime Katılacak Personelin Seçimi İçin İzlenen Yollar.....	95
28. Eğitimcilerin Seçiminde Gözönünde Bulundurulan Yeterlilikler.....	96
29. Eğitim Etkinliklerinde Kullanılan Ortamlar.....	97
30. Öğretim Etkinliklerinde Kullanılan Yöntem ve Teknikler.....	98
31. Özel Kurumlarda Varolan Eğitim Araçları.....	99
32. Özel Kurumlarda Kullanılan Eğitim Araçları.....	100
33. Özel Kurumlarda Gerçekleştirilen Sosyal Etkinlikler.....	101

34. Başarı Değerlendirmesinin Gerçekleştirilme Durumu.....	103
35. Başarı Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçme Araçları.....	103
36. Program Değerlendirmesinin Gerçekleştirilme Durumu.....	104
37. Başarılı Katılımcıların Ödüllendirilme Durumu.....	105
38. Başarılı Katılımcıları Ödüllendirme Biçimleri.....	106
39. Özel Kurumların Eğitim Etkinliklerine Yönelik Kayıt Sistemi.....	107
40. Eğitim Etkinliklerinde Karşılaşılan Güçlükler.....	108

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL	Sayfa
1. İnsan Kaynaklarıyla İlgili Stratejik Planın İşlevsel Aşamalı Sırası.....	2
2. İnsan Kaynakları / Personel Bölümüne Bağlı Eğitim Biriminin Örgüt Yapısı Örneği.....	8
3. Örgütlerde Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Eğitim Biriminin Örgüt Yapısı Örneği.....	8

BÖLÜM I

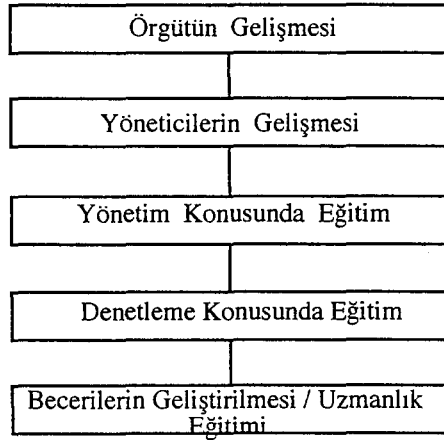
GİRİŞ

Eğitimin öneminin giderek anlaşılması nedeniyle günümüzde gerek özel kurumlar gerekse kamu kurumları çalışanlarına giderek artan yoğunlukta eğitim hizmeti vermektedirler. Bilim ve teknoloji alanlarında sürekli olarak görülen değişim kurumları etkilemektedir. Kurum ve kuruluşların vazgeçilmez ögesi insangücüdür. İşletmeler insangücünün yeterliliğinden, sınırlılıklarından, davranışlarından, gereksinmelerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yani nitelikli insangücü işletmelerin etkililiğini artırmada önem taşımaktadır. Özellikle insanın sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurması, yeteneklerini ortaya çıkartabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Bu ise kurumlarda ancak planlı ve programlı eğitim etkinlikleri ile yerine getirilebilmektedir. Son yıllarda özellikle kurumlarda çalışanların işlerini yürütürken, başka bir deyişle hizmetiçinde eğitimleri ile ilgili olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi büyük önem kazanmıştır.

Kurumların ya da örgütlerin varlığını üç temel kaynak oluşturmaktadır. Bunlar fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynaklarıdır (Gilley ve Egglan, 1993). İnsan kaynakları örgütlerde belli görevleri yerine getirmek üzere işe alınmış, örgütün işleyişini sağlayan bireyler, kısacası örgüt çalışanlarıdır. İnsan kaynakları öteki iki kaynağı da kullanan, üreten ve yöneten durumundadır. Bu nedenle öteki kaynaklardan ayrı bir değere sahiptir (Özer, 1997).

İnsan, örgütlerin hem amacı, hem de aracıdır. Örgütün verimliliğinin kaynağı bütün özellikleri ile insan ögesidir. Örgütlerde etkili ve verimli üretimle insan kaynaklarının nitelikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Daha açık bir deyişle, insan kaynaklarının nitelikleri arttıkça, örgütün üretimindeki etkililik ve verimlilik artmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim etkinlikleri giderek yaygınlaşmakta ve yoğunlaşmaktadır (Özer, 1998). “İnsan kaynağı geliştirme”

“hizmetiçi eğitim”e göre çok yeni bir kavramdır. Türkiye’de yeni yeni, özellikle özel kurumlarda insan kaynağını geliştirme birimleri oluşturulmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde doyumlarını sağlamak, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Burada sözü edilen eğitim ve geliştirme kavramlarının anlamları arasında farklılık vardır. Eğitimin amacı, bir çalışanın iş ya da belli görevler için yeteneklerini geliştirmek ve ona beceri kazandırmaktır. Eğitim planlı bir etkinliktir. Eğitimin ayrıştırılması, geliştirilmesi, sistematik yollarla değerlendirilmesi gerekmektedir (Fisher, Scheenfield ve Show, 1990, s. 314). Geliştirme ise, çalışanın işini ve işletmesini daha kapsamlı bir bakış ile görmesini sağlar. Gerçekte geliştirmenin temelinde eğitim vardır. Başka bir deyişle, eğitim geliştirmeye temel oluşturur (Şekil 1). Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için kullanılır (Palmer ve Winters, 1993, ss. 119-120).



Şekil 1. İnsan Kaynaklarıyla İlgili Stratejik Planın İşlevsel Aşamalı Sırası

Palmer ve Winters, 1993, ss. 119-120

Sonuç olarak eğitim ve geliştirme, iş dışında ve iş başında gerçekleştirilen bütün bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar örgütün gelişim sürecinin vazgeçilmez öğeleridir ve işletmenin geleceğinin garantiye alınmasında önemli bir role sahiptirler (Kaynak, 1996, s. 15).

İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME ALANI

Dünyada ve Türkiye’de son yıllara değin “insan kaynağı yönetimi” ve “insan kaynağı geliştirme” kavramları bir arada anılmakta idi. İnsan kaynağı yönetimi, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içermektedir (Açıkalin, 1994, s. 12). İnsan kaynağı geliştirme ise, çalışanların niteliklerinin artırılması, onların mesleki ve bireysel açıdan geliştirilmesi ile ilgilidir. Örgütler açısından da bunun artan bir önem kazanması nedeniyle insan kaynağının geliştirilmesi insan kaynağı yönetiminden ayrı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır (Özer, 1997).

İnsan kaynağı geliştirme farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Armstrong’a (1993) göre insan kaynağının geliştirilmesi, insanların varolan yeteneklerinden ve becerilerinden daha etkili biçimde yararlanmalarının sağlanarak artırılması ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Özer’e (1997) göre insan kaynağı geliştirme, örgütlerde çalışanların performanslarının artmasını sağlayıcı değişikliklerin oluşturulmasına dönük çabalardır. Bu çabalarda örgütlerde üretimde etkililik ve verimliliğin üst düzeylere çıkarılması amaçlanır. Ünal’a (1991) göre ise insan kaynağı geliştirme, insan sermayesinin birikimi anlamına gelmekte ve ekonominin gelişmesinde etkili bir araç olmaktadır. Buna göre, insan kaynağı kendini işe alan kurumlarda, işbaşında sistematik ya da informal yetiştirme programlarıyla geliştirilir. Tüm bu tanımlara göre insan kaynağı geliştirme, insanların varolan kapasitelerini ortaya çıkarmak ve etkili biçimde kullanabilmek amacıyla gerçekleştirilen etkinliklerin tümüdür denilebilir.

Özer’in (1997) Gilley ve Egglan’dan aktararak belirttiğine göre, insan kaynağı geliştirme alanı, bireysel gelişim, meslek gelişimi ve örgütsel gelişim olmak üzere üç ana bileşenden oluşur. Bireysel gelişim, örgüt çalışanlarının yürütmekte oldukları görevlerle ilgili örgütün gereksinmelerinin ve bireyin gereksinmelerinin karşılanabilmesidir. Meslek gelişimi, örgüt çalışanlarının gelecekte üstlenebilecekleri işlere ilişkin niteliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Örgütsel gelişim, örgütün tümünde ya da bir bölümündeki değişiklikleri içermektedir.

İnsan Kaynağı Geliştirmede Gözönünde Bulundurulacak İlkeler

Örgütlerde insan kaynağı geliştirmede kimi ilkelerin özellikle gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Bunların tam olarak yerine getirilmesi insan kaynağının etkili bir biçimde geliştirilmesine yardımcı olur. İnsan kaynağı geliştirmede şu ilkeler önem taşımaktadır (Canman, 1995, s. 111-117):

Sistemli ve planlı eğitim yaklaşımının izlenmesi: İnsan kaynağını geliştirmede dikkat edilecek önemli noktalardan birisi sistemli ve planlı eğitim yaklaşımının izlenmesidir. Sistemli eğitim, özgül gereksinmelerin karşılanması için tasarlanan eğitim etkinliğidir. Sistemli eğitim, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesini, gereksinmelerin giderilebilmesi için gerçekleştirilecek eğitim türüne karar verilmesini, eğitim etkinliklerinin planlanması ve uygulanması için deneyimli, eğitim görmüş eğitimcilerden yararlanılmasını, eğitimin etkili olarak sürmesini sağlamak amacıyla eğitim etkinliklerinin sürekli izlenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Planlı eğitim, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ve tanımlanması, gereken öğrenme düzeyinin tanımlanması, eğitimin amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının planlanması, eğitim hizmetini kimin sağlayacağına karar verilmesi ve eğitim programlarının yürütülmesi çalışmalarından oluşur.

Sürekli gelişme politikasının benimsenmesi: Sürekli gelişme, eğitimin, insanlar için, örgüt tarafından yalnızca işlerine başladıklarında ya da mesleklerinin belirli noktalarında sağlanan bir etkinlik olmadığının vurgulandığı önemli bir süreçtir. Burada personel, uzmanların ve eğiticilerin yardımı ile kendi öğrenme etkinliklerini kendi başlarına yürütür.

Sürekli 'öğrenen bir örgüt' kurulması ve sürdürülmesi: "Öğrenen örgüt", üyelerinin öğrenme etkinliklerini kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak değiştiren örgüttür. Bütün başarılı örgütler belirli şeyleri daha iyi yaparlar. Bu başarının temelinde onların bilgi ve becerileri vardır. Öğrenme yalnız yeni bilgilerin kazanılması değil, gözlemlenme, deneyler yapma ve deneyim edinmeden oluşur. Öğrenen örgütler, insanları kendi öğrenme gereksinmelerini belirlemeye ve karşılamaya güdüler, bireylere performansları ve öğrenme gereksinmeleri üzerinde düzenli olarak inceleme yapma olanağı

sağlar, performans ve edinilmiş bilgiler üzerinde dönüt sağlar, insanların birşeyler öğrenebileceği yeni deneyimler sağlar ve işbaşında eğitimle edinilmiş bilgi ve becerilerin kullanılmasını kolaylaştırır.

Her eğitim etkinliğinin performansla ilişkisinin kurulması: Eğitim etkinlikleri ile çalışanın performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Performansla ilişkili eğitim, örgütün gereksinimleri ile ilişkilidir. Bireyler için ne bildikleri, ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulmasıdır. Performansla ilişkili eğitimin temelinde yetenek ve yeterlik vardır. Başarılı performans, gereken niteliklerin çözümlenmesinden başlar, yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu alanları değerlendirir ve gereken yetenek, nitelik düzeylerinin oluşturulması için performans yönetimi gibi eğitim programlarını ve eğitim etkinliklerini planlar ve yaşama geçirir.

Yönetimi geliştirmeye ve kariyer planlamasına özel bir ilgi gösterilmesi: Örgütlerde insan kaynağı geliştirmeye yönelik olarak yönetimi geliştirmeye ve kariyer planlamasına özel bir önem verilmelidir. Yönetimi geliştirme, örgütün şimdiki ve gelecekteki gereksinmelerini karşılamak için gerekli olan etkili yöneticilere sahip olmasını gerçekleştirmeyi amaçlayan etkinliklerdir. Yönetimi geliştirme, yöneticilerin performanslarının, sorumluluklarının bilincinde olmalarını sağlayarak ve performanslarının ölçülmesine yardımcı olarak yöneticilere daha çok sorumluluk tanır ve kendi çalışma alanlarında, başka alanlarda daha yüksek konumda çalışabilmelerini sağlayacak eğitimi ve deneyimi kazandırmayı sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Kariyer (meslek) yönetimi, bir kurumdaki personelin, kurumsal gereksinmelerin ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir.



İnsan Kaynağı Geliştirme ve Hizmetiçi Eğitim İlişkisi

İnsan kaynağı geliştirme, hizmetiçi eğitimden daha kapsamlı bir anlam taşır. İnsan kaynağı geliştirmenin temelinde hizmetiçi eğitim vardır. Başka bir deyişle, insan kaynakları hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle geliştirilebilir. Çalışanların niteliğinin artırılmasında hizmetiçi eğitimin önemi büyüktür. Gerçekte hizmetiçi eğitim insan kaynağı geliştirmeye göre daha eski bir kavramdır. Hizmetiçi eğitimin amacı, bireylere

mesleklerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır (Yalın, Hedges ve Özdemir, 1996, s. 3). Bilindiği gibi, insan kaynağını geliştirme örgütlerde çalışanların kapasitelerini artırmaya yönelik birtakım etkinlikleri kapsamaktadır. Sonuçta çalışanların kapasitelerinin artırılması onların eğitilmesi ile olanaklıdır. Yani insan kaynağının geliştirilmesinde hizmetiçi eğitim etkinlikleri araç niteliği taşımaktadır.

Hizmetiçi eğitim, yaşamboyu eğitimin bir alt sistemi olarak tanımlanabilir. Her ne biçimde olursa olsun, iş ya da meslek yaşamına atılan tüm kişilerin çalıştıkları süre içerisinde, sürekli bir biçimde eğitilmeleri hizmetiçi eğitimin kapsamı içine girmektedir. Hizmetiçi eğitim, “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili konularda gerekli bilgi, beceri ve tutumları sağlamak üzere yapılan eğitim”dir (Taymaz, 1997, s. 4).

Örgütlerde tüm çalışanlar için eğitim ve geliştirme hizmetinin verilmesine gerek vardır. Çünkü çalışanların birtakım bilgi, beceri ve tutumları kendi kendilerine kazanmaları güçtür. Ayrıca böyle bir durum gereksiz zaman, yer ve üretim kaybına neden olur. Örgütte yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için gereksinme duyulan bilgi ve becerileri kazandırır ve örgütün sürekliliğini sağlar (Palmer ve Winters, 1993, s.129; Drucker, 1993, s.52).

Hizmetiçi eğitim çağdaş dünyada vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmetiçi eğitim, üretim sürecinin en önemli girdilerinden biri olan insangücünün öteki girdilerle bütünleştirilerek en üst düzeyde verimlilik sağlanmasında, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunu sağlanmasında etkilidir. Burada özellikle insanın sıradan bir kaynak olmadığı ve örgütün en değerli varlığı olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Taşkın, 1993, s. 34; Bilhan, 1992). Sonuç olarak, nitelikli bir iş için insan kaynağının gelişmesi ana ilkedir (Pamukoğlu, 1992).

İnsan kaynağının geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim etkinlikleri, kurum açısından üretilen mal ve hizmetin niteliğinin artmasını, üretimde verimlilik artışını, kusurlu üretimin azalmasını, kurumun değişim gücünün artarak yeniliklere uyarlanmasını, iş kazalarının azalmasını, hizmet edilen kişilere güvenin sağlanmasını, disiplin sorunlarının azalmasını sağlar. Birey açısından ise, bireyin işinde

güven duygusunun artmasını, iş doyumunun artmasını, arkadaşlarıyla ilişkilerinin gelişmesini, geleceğe umutla bakmasını sağlar. Hizmetiçi eğitimden beklenen tüm bu sonuçların alınabilmesi için kurum içinde bunların olmasını engelleyen etkilerin gerçekçi olarak belirlenmesi gereklidir. Bu sonuçları engelleyen ve yükselten olayların birer eğitim gereksinmesi olarak ortaya konulmasından sonra, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamaları gelmektedir.

Tüm bu anlatılanlar göstermektedir ki insan kaynağı geliştirme ve hizmetiçi eğitim birbirinden ayrılamaz. Çünkü insan kaynağı geliştirme ve hizmetiçi eğitimin temelinde örgütün en değerli varlığı olan insan vardır. Her ikisinin de amacı örgütte çalışan insanı geliştirerek ve eğiterek verimli duruma getirmektir. Sonuç olarak, insan kaynağı geliştirme, hizmetiçi eğitimi içine alan bir alandır.

KURUMLARDA İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME BİRİMİ

Bir örgüt çeşitli birimlerden oluşan bir bütündür. Bu birimler birbirleri ile ilişkilidirler ve aynı zamanda birbirlerini etkilerler. Her birinin kurumları yaşatmaya ve amaçlarına ulaştırmaya yarayan işlevleri vardır (Taymaz, 1997, s. 19).

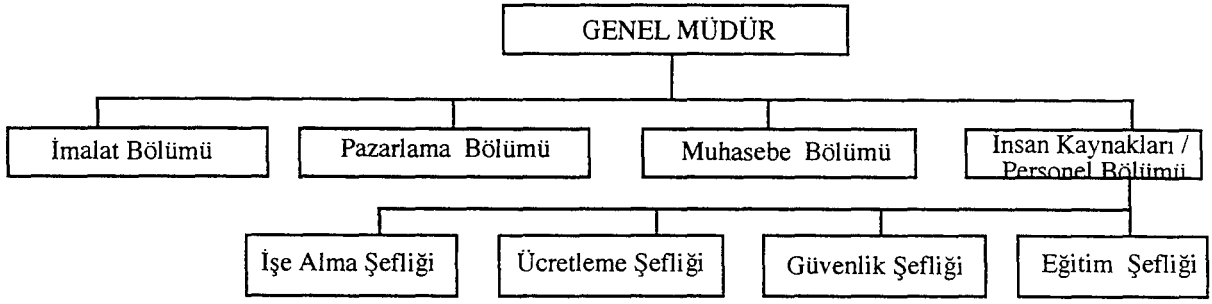
Örgütlerde insan kaynağının geliştirilmesinden insan kaynağı geliştirme birimleri sorumludurlar. İnsan kaynağı geliştirme birimleri insan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinliklerini planlayan, yürüten ve değerlendiren birimdir.

Birimin Örgüt Yapısı

Her işletme kendi yapısına, yerine getirdiği sorumluluklara ve çalışanların eğitim düzeylerine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye gider.

Kimi kurumlarda eğitim etkinlikleri ayrı bir birim olmadan insan kaynakları ya da personel bölümünce yürütülmektedir. Yani bu kurumlarda eğitim etkinlikleri için ayrı bir birim oluşturulmaz.

Kimi kurumlarda ise eğitim etkinlikleri örgüt içerisinde insan kaynakları / personel bölümüne bağlı bir eğitim birimi tarafından yürütülmektedir (Şekil 2).

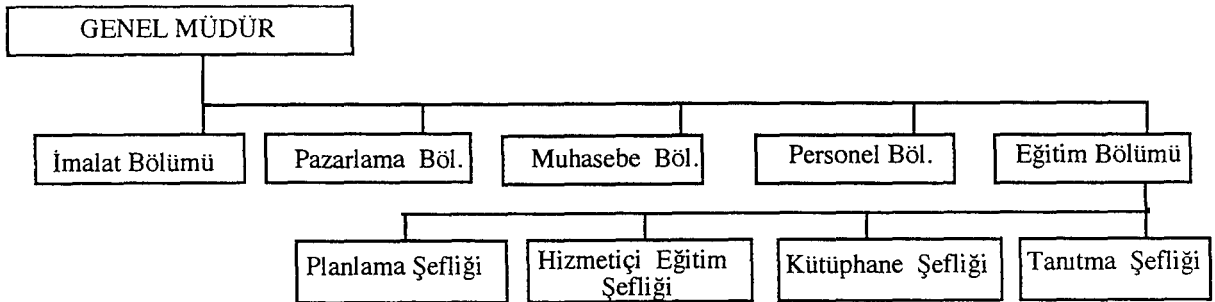


Şekil 2. İnsan Kaynakları / Personel Bölümüne Bağlı Eğitim Biriminin Örgüt Yapısı Örneği

Geylan, 1995, s. 18

Şekil 2’de görüldüğü gibi, eğitim birimi insan kaynakları / personel birimine bağlı bir alt organdır. Eğitim birimi öteki birimlerle aynı düzeyde ve insan kaynakları / personel müdürünün emir ve direktiflerine uygun olarak çalışmaktadır (Geylan, 1995, s. 20).

Kimi işletmelerde eğitim birimi örgütün belirli boyutlara ve iş yoğunluğuna ulaşmasından sonra insan kaynakları / personel bölümünden ayrılabilir. Yani eğitim etkinlikleri doğrudan en üst yönetime bağlı bir eğitim birimince yürütülür. Eğitim birimi insan kaynakları / personel biriminden ayrılrsa da bu birimle yine çok sıkı ilişkiler içine girmek durumundadır. Ayrıca eğitim biriminin yapısı ve işlevi gereği öteki birimlerle düzenli ve sürekli ilişkiler kurması gerekmektedir. Başta insan kaynakları / personel bölümü olmak üzere öteki birimlerle yazılı ya da sözlü iletişim kanallarıyla yatay ve işlevsel ilişki kurulur (Sabuncuoğlu, 1994, s. 143). Şekil 3’te insan kaynakları / personel bölümünden ayrı, doğrudan en üst yönetime bağlı bir eğitim biriminin örgüt yapısı örneği verilmiştir.



Şekil 3. Örgütlerde Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Eğitim Biriminin Örgüt Yapısı Örneği

Sabuncuoğlu, 1994, s. 143

Bunların dışında, eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde eğitim müdürlüğünden başka bir eğitim konseyi ya da eğitim komitesi de bulunmaktadır.

Eğitim konseyi, eğitim, personel, üretim, finansman müdürleri ve öteki müdürlerin katılımıyla oluşur. Eğitim programlarını işletmenin güncel ya da gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılan güçlükleri giderecek önlemleri önermek, işgören eğitim yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek eğitim konseyinin başlıca görevleri olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu, 1994, s. 141). Kısaca belirtmek gerekirse, eğitim konseyinin en önemli görevi eğitim politikasını saptamaktır.

Eğitim komitesi, eğitim müdürlüğü yanında uzman elamanlardan oluşmaktadır. Bu komitenin özellikle eğitim konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak, sorunlara çeşitli çözümler önermek gibi görevleri vardır. Eğitim komitesi birkaç ayda bir olağan toplantılar düzenler (Sabuncuoğlu, 1994, s. 144).

Bunların yanısıra, büyük kurumlarda insan kaynağı geliştirme birimlerinin yürütme organı durumunda olan eğitim merkezleri oluşturulmuştur. Bu eğitim merkezleri hizmet alanlarına göre kurumsal eğitim merkezleri ve kurumlararası eğitim merkezleri biçiminde oluşturulur. Kurumsal eğitim merkezleri, kurumların eğitim gereksinmelerini, kurumlararası eğitim merkezleri ise kurumların ortak eğitim gereksinmelerini karşılamaktadır (Kalkandelen, 1979, s. 111).

Birimin Görevleri

İnsan kaynağı geliştirme birimleri, örgütün başarısının artırılması için personelin bilgi, beceri ve davranışlarını, planlanan doğrultuda değiştirmek ve geliştirmek ile görevlidir. Yani insan kaynağı geliştirme birimleri eğitim etkinliklerini planlamak, yürütmek ve değerlendirmekten sorumludurlar.

Kalkandelen'e (1979) göre insan kaynağı geliştirmeye yönelik hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü birimlerin görevleri, düzenleyici, uygulayıcı, değerleyici ve başka tür etkinliklerle ilgili olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Düzenleyici etkinlikler, eğitim biriminin kuruluş ve işleyişi ile ilgili görevleri, yetkileri ve sorumlulukları belirten yönetmeliği ya da yönetmelikleri hazırlamak, örgütün eğitim gereksinmelerini, eğitim olanaklarını ve eğitim önceliklerini saptamak, eğitim programları hazırlamak, örgütün yıllık eğitim programını hazırlamak ile ilgilidir.

Uygulayıcı etkinlikler, düzenleyici etkinlikler sonunda uygulamaya hazır duruma getirilmiş tüm plan, program ve projeleri yürütmek, örgüt içi ve dışı eğitsel yazışmaları yapmak, eğitsel kayıtları tutmak, eğitsel araç ve gereçleri sağlamak, eğitsel yayınlar yapmak ile ilgilidir.

Değerleyici etkinlikler, bir eğitim programının değerlendirilmesi, yıllık eğitim programının değerlendirilmesi ve yapılan çalışmaların ilkelere ne derece uygun olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir.

Başka tür etkinlikler ise, düzenleyici, uygulayıcı ve değerlendirici eğitim etkinliklerinin dışında kalan tüm etkinlikleri içermektedir.

Bunların yanısıra, örgütlerdeki eğitim birimlerinin görevleri araştırmalara ve yapılan çalışmalara dayalı olarak şöyle de sıralanabilir (Taymaz, 1997, ss. 21 -22; MESS Eğitim Vakfı, 1991, s. 11; Kalkandelen, 1979, ss. 107 - 111):

- Eğitim alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek, öteki işletmelerin eğitim birimleri ile etkileşimde bulunmak.
- Kurumun çalışma alanında yenilik ve gelişmeleri izlemek, sonuçlarından yararlanmak.
- Kurumun etkinlik alanı ve hizmetiçi eğitimle ilgili araştırmalar yapmak.
- Kurumda hizmetiçi eğitimin amaçlarını ve politikasını saptamak.
- Kurumda çalışan personelin varolan durumdaki ve gelecekteki eğitim gereksinmelerini saptamak.
- Personelin hizmetiçi eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere uzun ve kısa süreli eğitim planları hazırlamak.
- Çalışanları için başka ülkelerin işletmelerinde staj yapma olanağı sağlamak.
- Kurs, seminer, konferans, staj, örnek olay çalışmaları düzenlemek.
- Hizmetiçi eğitimle ilgili iletişim ve koordinasyonu, ilgililerin katkı ve desteklerini sağlamak ve sürdürmek.

- Hizmetiçi eğitimin amaçlarına uygun olarak yıllık program ve uygulama ilkelerini belirlemek.
- Yıllık programda yer alan hizmetiçi eğitimler için öğretim programlarını hazırlamak ve geliştirmek.
- Eğitim bütçesini hazırlamak.
- Hizmetiçi eğitim programları için hazırlanan bütçeye göre gerekli para ve kaynakları sağlama yol ve biçimlerini belirlemek.
- Hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında kullanılacak araç- gereçleri hazırlamak.
- Her programda eğitilecek personeli saptamak, duyuru yapmak ve katılacakları gruplamak.
- Öğretim programlarının uygulanmasında öğretici olarak yararlanılabilecek elemanları saptamak, gerekirse onlara öğreticilik yetiştirmeyi kazandırmak ve görevlendirmek.
- Öğretim programlarının plana göre uygulanmasını sağlamak ve her aşamasında izlemek, eksikliklerini gidermek.
- Her programın uygulanacağı yer, zaman ile süreyi belirlemek, uygun öğretim ortamı sağlamak.
- Hizmetiçi eğitim programına öğrenci ve eğitici olarak katılan personelin yatma, yemek, ağırlama ve sosyal etkinlikler gibi gereksinmelerini karşılamak.
- Öğretim programlarının başlangıcında, uygulanışı sırasında ve sonunda katılanların başarılarını gözlemlemek ve ölçerek değerlendirmek.
- Programın sonunda katılanların ve ilgililerin görüşlerini alarak program değerlendirmesi yapmak.
- Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personeli izlemek, görüşlerini almak.
- Değerlendirme ve izleme sonuçları ile yenilik ve değişimlerden yararlanarak hizmetiçi eğitimi geliştirmek.
- Kurumda çalışan personelin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak yayınlar yapmak, kaynakları hazır bulundurmak.
- Gerçekleştirilen eğitim etkinliklerine ilişkin kayıt sistemi geliştirmek.
- Eğitim etkinliklerine katılanlara ve başarılı olanlara dönük ödüllendirme sistemi oluşturmak.
- Eğitim etkinliklerinin sürekli olmasını sağlamak.

Birimde Görevli Personel

İnsan kaynağı geliştirme birimlerinde hizmetiçi eğitim etkinliklerini planlamak, yürütmek ve değerlendirmek üzere çeşitli görevlilere gereksinme vardır. Eğitim birimlerinde görevli olanların türü ve sayısı, eğitim birim ve merkezlerinin etkinlik konularının yoğunluğu ve çeşitliliği ile ilgili bulunmaktadır (Kalkandelen, 1979, s. 113).

İnsan kaynağı geliştirme birimlerinde görev yapan personel yaptıkları işlere göre dört gruba ayrılabilir: Yönetici, uzman personel, eğitici personel ve yardımcı personel.

Yönetici, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlaması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarını sürekli olarak denetler ve uzmanların yaptıkları çalışmalarını yakından izler.

Uzman personel, hizmetiçi eğitim ile ilgili tüm çalışmalarını gerçekleştirir. Bunlar arasında hizmetiçi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi, yürütülmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi sıralanabilir. Kurumların uzman kadrosunda program geliştirme, eğitim sosyoloğu, eğitim psikoloğu, eğitim ekonomisti, ölçme- değerlendirme uzmanı yer alabilir. Özellikle hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, yıllık planların ve öğretim programlarının hazırlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi ile eğitim uzmanları ilgilenmektedir. Uzman kadrosunda yer alacak kişilerin sayısı örgütün büyüklüğü ve yoğunluğu ile doğru orantılıdır.

Eğitici personel, hizmetiçi eğitim programlarının yürütülmesi sırasında eğitime katılanlara hizmetiçi eğitim programında yer alan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmakla görevli olan personeldir. Eğitici personel, ya belirli mesleki ve teknik konularda ya da genel konularda eğiticilik yaparlar. Eğitici personel kurumun kendi bünyesinde yer alan deneyimli personel içerisinde olabileceği gibi kurum dışından da olabilir.

Yardımcı personel, insan kaynağı geliştirme birimlerinde eğitim etkinliklerinin dışında yapılacak çalışmalarını yürütecek personeldir. Yardımcı personel arasında başta sekreter yer almaktadır. Sekreter yazışma, kayıt tutma, fotokopi yapma, dosyalama gibi çalışmaları yerine getirir. Bunun dışında kurumun büyüklüğü ve etkinliklerin yoğunluğuna göre farklı görevlerde yardımcı personel bulunabilir.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN TÜRLERİ VE YOĞUNLUĞU

Kurumlarda insan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitim gereksinmelerinin karşılanması ve hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulmasında birtakım eğitim türlerinden yararlanılmaktadır. Bunların başlıcaları, oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimidir.

Oryantasyon eğitimi: Bu, kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitimler, kişinin görevine ilişkin neleri yerine getirmesi konusunda önemli bir yardım kaynağıdır. Kişinin örgüt ile kaynaşması, yakınlaşması, anlaşması ve ikisi arasındaki iletişim kaynağının kurulmasına yardımcı olur. Oryantasyon eğitimine giriş, ön, tanıtma, alıştırma, hazırlayıcı, eşik ve yönlendirme eğitimi adlarından birisi de verilebilmektedir (Taymaz, 1997, s. 8).

Oryantasyon eğitiminin, örgütlerin planladıkları amaçlara başarı ile ulaşmalarında çok önemli yeri ve rolü bulunmaktadır (Kalkandelen, 1979, s. 40). Bunun yanı sıra oryantasyon eğitimi kişiye hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğu konusunda yardımcı olur.

Yeni personelin kendine ve kuruma güvenmesini sağlamak, kuruma bağlılığını artırmak, daha sonraki eğitime hazırlamak, verimli olma isteği uyandırmak, yapılacak işi, koşullarını ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak çalışana iletmek, çalışanda sevildiği ve istenildiği havasını yaratmak, moralini yükseltmek, sağlık, dinlenme ve iş güvenliği ve olanaklardan sözetmek, işe giriş ve ayrılış oranlarını azaltmak, çalışanlar arasında yanlış anlamaların önüne geçmek anlamını taşımaktadır (Ataklı, 1992).

Oryantasyon eğitiminin içeriği, örgütün bu konuda saptadığı amaçların niteliğine göre belirlenir. Oryantasyon eğitimi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken birtakım noktalar vardır. Bunlar şöyle dile getirilebilir (Ceyhan, 1995):

- İşin amaçları iyi saptanmalıdır.
- İş çevresinin ergonomik yapısı ortaya konulmalıdır.

- Kişiyi yalnız kendi işinde değil, o işe yakın işlerde de bilinçlendirmek için işyerinde dönemli bir sistem uygulanmalıdır.
- İş yerinin “mükelleştirilmesi” için personelin düşüncelerini almaya yönelik bir dönüt alma sistemi uygulanmaya konmalıdır.

Sonuç olarak, kurumlarda aday personelin çalıştığı işe uyumunu sağlamak, verimini artırmak ve kaygısını azaltmak için oryantasyon eğitiminin verilmesi büyük önem taşır.

Temel eğitim: Bu, bir kurumda işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Temel eğitim, hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilebilir (Taymaz, 1997, s. 8). Her işin gerektirdiği birtakım koşullar ve bu işlere göre personelin sahip olması gereken birtakım yeterlikler vardır. Temel eğitim, kişiye bu yeterlikleri kazandırmak, mesleğe uyumunu artırmak, yapacakları işlerin özelliklerini kazandırmak amacıyla verilir.

Temel eğitim bir yandan aday tarafından, öte yandan adayın çalıştığı kurum tarafından yürütülmelidir. Bu eğitim kurumlarda, kurumların eğitim merkezlerinde ve gerekiyorsa yurt dışında verilebilir. Temel eğitim sırasında adaylar eğitim süresince sürekli değerlendirilmelidir. Böylece başarısız olduğu durumlarda tekrar eğitime alınabilir (Kalkandelen, 1979, s. 41).

Birçok kurumda temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Temel eğitim programları ile sonuçta kişinin kurumdaki işine hem uyumu, tanıtımı sağlanır, hem de işin gerektirdiği beceri ve yeterlikler kazandırılır. Böylece kişi kuruma girişte işi ile ilgili olarak neler yapması gerektiği konusunda sıkıntı çekmez. Temel eğitim ile kişinin kaygı düzeyi düşer ve işi öğreninceye dek geçecek zaman kaybı en aza indirilir.

Geliştirme eğitimi: Bu, kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yeniliklerle ilgili bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir. Personeli değişikliklere uyarılma bitmeyen bir süreçtir (Kalkandelen, 1979, s. 42). Bu eğitim personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık

kazanmasını sağlamak üzere programlanır. Bu tür programlara tekamül, yeniliklere uyarılama, tekrarlama, tazeleme, yeniden eğitim gibi adlar da verilir (Taymaz, 1997, s. 9). Geliştirme eğitimi, kurumların ayakta durabilmesi, nitelikli ve ucuz hizmet ya da mal üretilmesi için sürekli değişen koşullara göre verilmesi gerekli bir eğitim türüdür.

Tamamlama eğitimi: Bu, görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan eğitimidir. Kurumda personelin görevinde değişiklik yapılması gerekebilir. Bu durumda personele yeni görevinin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması gereklidir. Tamamlama eğitimi bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilir (Taymaz, 1997, s. 9).

Personelin görevinin değiştirilmesi gerekliliği, personelin yaş durumundan, üretim süreçlerindeki değişikliklerden ve kadrolardaki değişikliklerden kaynaklanabilir. Kişi kurumda belli bir konuma geldiğinde ilk gün başladığı görevi sürdürmesi olanaksızlaşır. Kişinin çalıştığı yıllar boyunca kazandığı deneyim, bilgi ve becerilerden yararlanmak gereklidir. Bu nedenle yaş durumu, tamamlama eğitiminde önemli bir etkidir. Bir başka neden ise, üretim süreçlerindeki değişikliklerdir. Eğer kurumun üretim sürecinde bir değişiklik yaşıyorsa, bu durumda kurumdaki personelin bu işe uyumunu sağlamak ve görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandırmak için tamamlama eğitimi verilir.

Tamamlama eğitimi, kadro ünvanının yükseltilmesini amaçlamaz. Bu eğitim iş ya da görev alanını değiştirmeyi sağlayan bir programdır ve meslek eğitimi niteliğindedir (Taymaz, 1982, s. 8).

Yükseltme eğitimi: Bu eğitim, kurumların yapısındaki kadrolaşma ve personelin yükselme gereksinmesini karşılamak üzere hazırlanır. Gelecekteki eğitim gereksinmelerini karşılamayı amaç edindiğinden program hazırlanırken personelin yetiştirileceği alan ve kademenin gerektirdiği yeterlikler temel alınır (Taymaz, 1997, s. 9).

Tüm kurumlarda bir örgütlenme yapısı vardır. Örgütlerde hiyerarşik bir sıralama ve bunlarda yer alan görevler bulunmaktadır. Kurumlarda bu görevlere her zaman dışarıdan eleman almak olanaksızdır. Bu gerçekleşse bile, bulunan personelde aranılan nitelik ve yeterlikler tam olarak bulunmayabilir. Örgütlerde yönetimin görevlerinden biri

“astlarını yetiştirme” olarak gösterilmektedir. Burada önemli olan yöneticilerin astlarını eğitmesidir (Kalkandelen, 1979, s. 43).

Bu tür eğitim, kurumun ileride gereksinme duyacağı görevler için personelin hazırlanması temeline dayalıdır. Özellikle, yükseltme eğitimi, kurumun kendi içinde gerekli olan kadrolaşmasını sağlamak, zaman ve maliyet kaybını ve bunun yanında işlerin aksamasını önlemek gibi önemli özellikler taşımaktadır.

Özel alan eğitimi: Bu eğitim, özellikle personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere verilir. Kurum içerisinde özel uzmanlık kazandırmak ya da yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi başka kurumlar tarafından yürütülen ve personelin katılması sağlanan yurt içinde ya da dışında yapılan hizmetiçi eğitimin tümü özel alan eğitimidir (Taymaz, 1997, s.9). Bu alanda verilen eğitimlere bilgisayar, ilk yardım, iş güvenliği eğitimleri, yabancı dil, çeviri kursları örnektir.

Özel alan eğitimi, bireylere işlerinin gerektirdiği yeterlikler dışında çevre koşullarına göre gereken farklı yeterlikleri kazandırmayı amaçlayan eğitimlerdir.

Sonuç olarak, kişinin çalıştığı kurum ve gördüğü hizmetle ilgili bilgisinin olmaması, varolan bilgisinin eksik olması ve yükseltme gereksinmesi, yukarıda sıralanan hizmetiçi eğitim programlarından geçmesini gerektirmektedir.

Kurumlarda gerçekleştirilen hizmetiçi eğitimin yoğunluğu, kurumun hizmetiçi eğitim politikası ile yakından ilişkilidir. Yani kurumun eğitime verdiği önem ölçüsünde hizmetiçi eğitimin yoğunluğu farklılaşmaktadır.

Son yıllarda kurumlarda uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu adam / saat uygulaması ile açıklanmaktadır. Adam / saat, kurum içerisinde çalışan personele verilen toplam eğitim saatinin toplam personel sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Bu miktar, kurumun o yıl içerisinde kişi başına ne kadar eğitim uyguladığı ile ilgili bilgi verdiği gibi, kurumun hizmetiçi eğitim yoğunluğunu da ortaya çıkarmaktadır.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN PLANLANMASI

Hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi bir ekip ve uzmanlık işidir. Bu ekibin lideri eğitim uzmanıdır. Hizmetiçi eğitim programının amaçları ve özellikleri ne olursa olsun titizlikle düzenlemesi gereken bölümler bulunmaktadır (Küçükahmet, 1992, s. 14). Bu nedenle, kurumlarda insan kaynağı geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilebilmesi için bu etkinliklerin öncelikle planlanması gereklidir. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri önceden saptanmış amaçlara göre planlanmaktadır.

Hizmetiçi eğitimin planlanmasında, ilkönce varolan durum ile ulaşılması beklenen amaçlar saptanır ve daha sonra planın uygulanmasında yararlanılacak insan ve madde kaynakları, uygulanacak yöntem ve teknikler, uygulama yer ve ortamı, zaman ve süreleri, kontrol zamanları, biçimi, araçları, ölçütleri ve teknikleri belirlenir (Taymaz, 1992, s. 47).

Öte yandan, hizmetiçi eğitim planlaması, bir kurumda amaçlara ulaşabilmek için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlama süreci olarak da tanımlanabilir. Bu süreç şu beş temel özelliği kapsar (Altınışik, 1996):

- Planlama için amaç, önceden belirlenen işin tartışılmış tasarılar bütünüdür.
- Planlama, varolan durumdan yararlanan geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama, birbirine bağlı kararları birlikte getirir ve ilişkileri belirler.
- Planlama, amaçlar doğrultusunda eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Planlama, sınırlı olan parasal ve öteki kaynakları programlar arasında bölüştürür.

Hizmetiçi eğitim etkinlikleri planlanırken ilgililerin uygulaması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler de şöyle sıralanabilir (Kalkandelen, 1979, s. 65):

- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır.
- Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmelidir.
- Eğitimde kişilere, hizmetlerin gereği olan bilgiler verilmeli, beceriler kazandırılmalıdır.

- Genel öğretim politikası ile personel politikası arasında yakın ilişki kurulmalıdır.
- Eğitim ucuza mal edilmelidir.
- Eğitim için başka kurumlardaki kaynaklardan yararlanma yolları araştırılmalıdır.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlanması için öncelikle hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi gereklidir. Bu gereksinmelere dayalı olarak yıllık eğitim planlarının hazırlanması ve öğretim programlarının oluşturulması gereklidir. Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlanması ile ilgili olarak sırası ile gerçekleştirilmesi gerekenler şunlardır:

- Hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi
- Yıllık eğitim planlarının hazırlanması
- Öğretim programlarının oluşturulması
- Yıllık eğitim bütçesinin hazırlanması

Hizmetiçi Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım hizmetiçi eğitim gereksinmesinin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 1994, s. 135). Eğitim gereksinmesi, bir hizmet ya da işte çalışan birey tarafından işin ya da hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve tutumsal davranışlar bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Başka bir deyişle, hizmetiçi eğitim gereksinmesi, bireyin karşılaştığı sorunları çözümlenerek amacına ulaşmasını sağlamada eksikliğini, yokluğunu duyduğu davranışlardır (Taymaz, 1997, s. 23).

Gereksinme, varolan durum ile olması gereken durum arasındaki farktır. Bir kurumda her bir personelin işindeki verimliliğini etkileyen eksikliğini ortaya çıkarma işi bir dizi etkinliği gerektirir. Bu etkinliklerle gerçekleştirilen çalışmaya eğitim gereksinmesini saptama denir. Eğitim gereksinmesi saptanmadan yürütülen eğitim etkinlikleri ölü yatırımlar olarak değerlendirilmelidir (Küçükahmet, 1992, s. 23).

Bir kurumda, kurumun verimli çalışması açısından aynı özelliklere sahip olması gereken personelin ne kadar değişik özelliklere sahip olduğu, ancak eğitim gereksinmesini

saptama işlemleri sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Eğer personelin eksikliklerinin hizmetiçi eğitimle giderilmesi düşünülüyorsa ilk koşul olarak personelin eğitim gereksinmesi saptanmalı, ikinci olarak da aynı eğitim gereksinmesinde olanlar gruplandırılarak birlikte eğitilmelidir (Küçükahmet, 1992, s. 23).

Kurumlarda hizmetiçi eğitim gereksinmelerini belirlemeye yönelik olarak görev tanımlarının yapılması, iş analizlerinin hazırlanması ve çalışanların mesleki niteliklerinin belirlenmesi gereklidir. Görev tanımlaması, kişinin yapacağı işlerin, yerine getirmesi beklenen görevlerin, kullandığı araç ve gereçlerin, çalışma yerinin ve koşullarının, alanında yükselme durumunun açıklanmasıdır (Taymaz, 1992, s. 81). İş analizleri, bir kurumda çalışan her bir personelin görevini en iyi biçimde yerine getirebilmesi için personelde olması gereken bilgi, beceri, davranış ve tutumların ayrı ayrı ve ölçülebilir bir biçimde ortaya konulmasıdır (Küçükahmet, 1992, s. 19). İş analizleri ile bireyin mesleği tanımlanır, iş alanları ve alanlara giren işler belirlenir. İşlerin işlemleri belirlendikten sonra işlemlerin yapılabilmesi ya da amaç analizi ile saptanan ayrıntılı amaçların gerçekleşmesi için gerekli öğretim üniteleri bilgi, beceri ve tutum olarak belirlenir. Son olarak her birinin normal koşullarda öğretilebileceği süreler saptanır. Mesleki niteliklerin belirlenmesinde, kişinin mesleğine yönelik sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumların ortaya çıkarılması söz konusudur.

Kurumlarda eğitim gereksinmelerinin etkili biçimde belirlenebilmesi için önerilen kimi ilkeler vardır. Bu ilkeler şöyle açıklanabilir (Taymaz, 1997, s. 27; Yalın, Hedges ve Özdemir, 1996, s. 8):

- Kurumun genel ve özel amaçları ile politikası belirlenmelidir.
- Kurumun yapısı, görev, yetki ve sorumluluklarının saptanması gereklidir.
- Farklı yaklaşımlar önemli noktaların gözden kaçırılma olasılığını azaltacağından, bütün hedef grupları temsil eden bireyler gereksinme belirleme çalışmasını planlama, uygulama ve bulguları değerlendirme sürecine katılmalıdır.
- Hedef kitle özenle seçilmelidir.
- Gereksinme belirleme yalnız bireyler üzerinde değil, aynı zamanda bireylerin çalıştığı kurum üzerinde de odaklanmalıdır. Çalışma çevresi, çalışanın başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Fiziki ortam ve

kaynaklar, yönetim uygulamaları, tutumlar ve varsayımlar gözönüne alınmak zorundadır.

- Gereksinme, varolan durum ile olması gereken durum arasındaki fark olarak tanımlanır. Varolan durum ile olması gereken durum arasındaki fark yanında, belirlenen farkın önem derecesinin ölçülmesi de oldukça önemlidir.
- Gereksinmeleri belirlemek için en azından iki ayrı gereksinme belirleme aracı kullanılmalıdır.
- Gereksinme belirleme süreci süreklilik gösterir. Kimi gereksinmeler giderilmeye çalışılırken öteki gereksinmeler belirlenmeye çalışılır. Gereksinmeyle ilgili yeterli bilgiye sahip olunur olunmaz planlamaya başlanmalıdır.
- Gereksinme belirlenmesi ile ilgili elde edilen bilgiler gizli tutulmalıdır.

Doğan (1997), eğitim gereksinmelerinin belirlenmesini eğitim gereksinmelerini değerlendirmek biçiminde dile getirmiştir. Eğitim gereksinmelerini değerlendirmek, olması gereken durum ile varolan durum arasındaki farklılıkları belirlemek için bilgi toplama, toplanan bilgilerin ışığında sorunu analiz etme, sorunu etkileyen öğeleri saptama, sorunla ilgili olarak öncelikleri sıralama ve sorunu gidermek için öneri geliştirmektir. Eğitim gereksinmelerini değerlendirmek için yedi aşama izlenmelidir. Bunlar sırasıyla şöyledir (Doğan, 1997, ss. 117 - 119):

Bilgi toplama planını geliştirme: Bu, uygun bilgi toplama yöntemleri kullanılarak varolan ve beklenen durum arasındaki farklara, sorunun niteliğine, kaynak ve sınırlılıklara, işgörenin niteliklerine ve sorunun önceliklerine ilişkin bilgilerin toplanmasını içerir.

Farklılıkları saptama: Bireyin sahip olması gerekli yeterliklerle daha önce kazanmış olduğu yeterliklere yönelik bilgiler karşılaştırılarak farklılıklar belirlenmelidir. Farklılıklar bir sorunun varlığını gösterir. Bu aşamada sorun açık olarak yazılmalıdır.

Sorunun niteliğini belirleme: Bir sorunun varlığı bunun bir eğitim sorunu olduğunu göstermez. Toplanan bilgiler analiz edilerek sorunun eğitim ile çözümleneceği saptanmalıdır.

Kaynak ve sınırlılıkları inceleme: Sorunların eğitim yoluyla çözüleceği kararlaştırıldıktan sonra, öğretim ortamını etkileyen öğeler üzerinde durulmalıdır. Bu aşamada kaynak ve sınırlılıklara ilişkin bilgiler incelenmelidir.

Hedef grubun niteliklerini saptama: Hedef grupla ilgili toplanan bilgiler analiz edilerek grubun fiziksel nitelikleri, sosyo - ekonomik durumu, değer sistemi, eğitim düzeyi, özel ilgi ve yetenekleri, iletişim becerisi belirlenmelidir.

Öncelikleri belirleme: Kurumun, insan ve maddi kaynaklarını ve çalışanlarının mesleki niteliklerini yansıtan bulguları gözönünde bulundurarak, programda öncelikle ele alınacak hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Çözüm önerileri geliştirme: Bu aşamada sorunun kimleri etkilediği, sorunun ne olduğu, ortaya çıkma nedeni ve önerilen yaklaşımın sorunu nasıl çözeceği belirtilmelidir.

Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesinin Gerekliliği. - Hizmetiçi eğitim gereksinmesinin belirlenmesi gelecekte yapılacak eğitim etkinliklerinin planlanabilmesi için gereklidir (Taymaz, 1981, s. 23). Eğitim gereksinmesini belirleme işlevi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk aşamasıdır. Eğitim gereksinmeleri belirlenmedikçe öteki aşamalara geçmek güçleşmektedir. Özellikle gerçek gereksinmelerin belirlenmesi ve bunlara dönük yapılacak çalışmalar, programların başarılı olması için gereklidir.

Bunun yanısıra, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine dayalı eğitsel etkinlikler personel arasında birlikte hizmet, birlikte çaba ve başarı ruhunu geliştirmektedir. Bu da özellikle çalışanlar arasında iletişimin artırılmasında önem taşımaktadır.

Kurumlarda hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ile programların istenilen amaçlara ulaşmasına ışık tutulmakta ve eğitim programlarının oluşturulması için güç bir aşama atlatılmaktadır.

✱ **Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesinin Belli Olduğu Durumlar. -** Bir kurumda çalışan personelin hizmetiçi eğitim yoluyla yetiştirilmesinden sorumlu olan

yöneticiler ya da uzmanlar, kurumun amaçlarına ulaşmada karşılaşılan sorunların hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını belirlemek zorundadırlar. Kimi durumlarda eğitim gereksinmesi açık biçimde görülür. Kurumlarda eğitim gereksinmelerinin ortaya çıktığı bu durumlar şöyle sıralanabilir (Taymaz, 1997, s. 26; Küçükahmet, 1992, s. 23):

Kuruma yeni personel alındığında: Yeni bir personel alındığında ona kurumun örgütsel yapısını, kurumsal bilgileri, kendi görevini ve yapması gereken işleri anlatmak gereklidir.

Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde: Eğer personelin görevinde bir değişiklik yapılması gerekiyorsa hizmetiçi eğitim gereksinmesi belirlenir.

Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde: Kurum içerisinde üst kademeler için personelin yetiştirilmesi gerektiğinde hizmetiçi eğitim gereksinmesi belirlenir.

Hizmetiçi eğitimin zorunlu olduğunu gösteren durumlarda: Kurumlarda üretimde bir düşüş olduğunda, iş kazalarında artış görüldüğünde, hatalı üretimde artış olduğunda, yeni bir teknolojinin tanıtılmasında ya da kurumdaki teknoloji değişikliklerinde hizmetiçi eğitim gereksinmesi belirlenir.

✦ **Hizmetiçi Eğitim Gereksinmesi Belirleme Yöntemleri.** - Hizmetiçi eğitim gereksinmesi, varolan ve istenilen ya da beklenen yeterlikler arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark çeşitli yöntemler kullanılarak ortaya çıkarılabilir (Taymaz, 1997, s. 28). Eğitim gereksinmesi saptanırken kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

Görüşme yapma: Soru yoluyla veri toplama yöntemleri arasında olan görüşme, görüşmecinin görüş almak amacıyla soruları sözlü ve genellikle yüzyüze olarak deneklere yönelttiği bir veri toplama biçimidir (Kaptan, 1985, s. 180).

Bir kurumda hizmetiçi eğitim gereksinmesi, eğitimi planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile belirlenebilir (Taymaz, 1997, s. 34).

Karasar'a (1995) göre görüşmenin üç temel amacı vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- İşbirliği sağlamak ya da sürdürmek
- Sağaltım (tedavi ile kendine güveni artırmak)
- Araştırma verisi toplamak

Bir sorunun çözülebilmesi, bir araştırmanın yürütülebilmesi için gerekli bilgi ve verilerin elde edilmesi yolu olarak görüşme yöntemi seçildiğinde, bunun dikkatli olarak planlanması gereklidir. Planlama işinde üzerinde durulması gerekli zorunlu noktalar şöyle sıralanabilir (Kaptan, 1985, s.181):

- Verilerin kimlerden toplanacağı ve örneklemin belirlenmesi
- Ne gibi bilgilere gereksinme olduğunun belirlenmesi
- Görüşme yeri ile zamanının belirlenmesi
- Görüşmeyi kimlerin yapacağını belirlenmesi
- Ne gibi bir görüşme biçimi izleneceğinin belirlenmesi
- Görüşme sonuçlarının güvenilirliğinin nasıl irdeleneceğinin belirlenmesi

Görüşme yöntemi, yüzyüze bir durumda konuşmaya dayandığı için doğal bir etkileşim ve bilgi toplama aracı olup kullanım alanı çok geniştir. Özellikle görüşme yöntemi, tek tek kişilerle yapıldığı için başkalarının etkisi azalmaktadır. Böylece bireyin ilk aklına gelen orijinal, doğal ve kendiliğinden yanıtlar alınmasını sağlar (Özgüven, 1980, s. 75). Bunun yanısıra, bu yöntem ile sorulan soruların yanıtsız kalmaması ve soruların yanıtları ile birlikte çözüm yollarının ortaya çıkması ve fikirlerin serbestçe açıklanabilmesi sağlanır. Ancak görüşme yönteminin zaman alması ve genellikle öteki yöntemlere göre geçerlik ve güvenilirliğinin düşük olması nedeniyle bu yöntem tek başına bireyle ilgili bilgi toplamak için yeterli değildir.

Anket uygulama: Anket, belli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilen soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır (Taymaz, 1997, s. 36). Anketler geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden kısa zamanda bilgi toplama olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anketler öteki bilgi toplama araçlarına göre daha az masraflıdır.

Hazırlama tekniği bakımından anket soruları, kapalı uçlu sorular ve açık uçlu sorular olabilmektedir. Kapalı uçlu sorularda sorulara verilecek yanıtlar tam olarak belirlenmiştir, başka bir deyişle sorular sistemleştirilmiştir. Soruların yanıtları böyle hazırlanmamış ve serbestçe yanıtlanacak biçimde hazırlanmış ise bunlar açık uçlu sorulardır (Seyidoğlu, 1993, s. 34).

İyi bir anket hazırlayabilmek için konunun amacının, evren ve bunu temsil edecek örneklemin iyi bilinmesi, anketi yanıtlayacak kimselerin ekonomik, sosyal ve politik özelliklerinin iyice bilinmesi gereklidir.

Anket kullanılarak eğitim gereksinmesi belirlenmesi planlama, uygulama ve sonuç çıkarma işlemleri ile yapılır (Taymaz, 1981, s. 41). Planlama aşamasında, soruları yanıtlayacak kişiler belirlenir, istenilen bilgileri elde etmeye yarayacak sorular tasarlanır ve taslak form hazırlanır. Taslak form ön sinama uygulaması yapılarak ve ilgililerin görüşleri alınarak geliştirilir. Geliştirilen sorular gruplandırılır, sıraya konur ve anket formu biçimlendirilir. Uygulama aşamasında, anket formu kişilere verilir ya da posta ile gönderilir. Toplanan anketler kontrol edilir ve geçerli olanlar sıraya konur. Sonuç çıkarma aşamasında, anketlere verilen sorular kontrol edildikten sonra değerlendirmeye alınır, istatistiksel işlemler yapılır, veriler yorumlanarak eğitim gereksinmesi saptanır ve raporu hazırlanır.

Gözlem yapma: Gözlem, doğal ortam araştırmalarının doğal bir örneğidir. Gözlemde olaylar doğal bir oluşum içerisinde izlenir. Gözlemin asıl aracı göz olmakla birlikte, gözleme işi yalnız gözün değil, bütün duyu organlarının katıldığı bir etkinliktir. Gözlem aracılığıyla bireyin gerçek eğitim gereksinimleri ortaya çıkar.

Gözlem, bir ya da birden çok kişinin gerçek yaşam içinde olup bitenleri bir plan içerisinde izlemesi ve kaydetmesidir (Kaptan, 1985, s. 18). Gözlem belirli bir araştırma amacına hizmet etmeli, araştırmacı tarafından önceden planlanmış bir etkinlik olmalı, gözlem sonuçları sistematik olarak kaydedilmelidir (Seyidoğlu, 1993, ss. 38 - 39). Gözlemin en önemli özelliği, gözlenenlerin kendi doğal ortamı içerisinde bulunmasıdır. Birçok davranış, ancak böyle, objektif olarak belirlenebilir (Karasar, 1995, s. 157).

Gözlem kullanılarak eğitim gereksinmesinin belirlenmesi, amacın belirlenmesinden sonra gözlemin planlanması, gözlemin yapılması ve sonuç çıkartılması işlemleri ile yapılır (Taymaz, 1981, ss. 44 - 45). Planlama aşamasında, gözlenecek bireyler ve gözlem yerleri belirlenir. Gözlenecek kişilerin yaptıkları işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasından sonra, belirlenen işler analiz edilir. Bunların ardından gözlem formunun hazırlanması ve geliştirilmesi, gözlem için izin alınması ve uygun ortam sağlanması bu aşamada gerçekleştirilir. Gözlemin yapılması aşamasında, bireyin işini yaparken izlenmesi, işin belirlenen işlem sırasına göre yapılıp yapılmadığının izlenmesi, işlemlerin kurallara uygun yapılma durumunun belirlenmesi ve kaydedilmesi, sonuçta ortaya konulan işin belirlenen normlara uygunluğunun incelenmesi çalışmaları yapılır. Sonuç çıkarma aşamasında, gözlem sonuçları ile beklentilerin karşılaştırılması ve aralarındaki farkların bulunması, gözlemin açıklanması ve bulguların raporlaştırılması gerçekleştirilir.

Gözlem “dışarıdan gözlem” ve “katılarak gözlem” olmak üzere iki biçimde gerçekleştirilebilir. Dışarıdan gözlem, gözlenenin gözlemciyi görme olanağının olmadığı gözlemdir. Burada gözlemcinin varlığı ile gözleneni etkileme tehlikesi en düşük düzeydedir. Katılarak gözlem, gözlemcinin gözlenenlerle birlikte olup onlardan biri gibi davranmasıdır. İdeal olarak, onun bir gözlemci olduğu da bilinmez (Karasar, 1995, s. 158).

Kayıt ve raporların incelenmesi: Kurumların çalışmaları ile ilgili veriler yazılı kaynaklardan sağlanabilir. Kurumların çalışmalarına yön veren tüzük ve yönetmelikler ile plan ve programlar incelendiğinde, yapılması tasarlanan ve beklenen etkinlikler görülebilir. Hizmetiçi eğitim gereksinmesi belirlemede kullanılan kayıt ve raporlar arasında ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikler, denetim raporları, yöneticilerin dönem sonu raporları, bakım ve onarım kayıtları, iş kazaları ve sağlık raporları, personele ilişkin yazışmalar, araştırma ve inceleme raporları vb. sıralanabilir.

Özellikle kayıt ve raporlar incelenirken belli bir sıraya göre incelenmesi, kayıt ve raporlarda gizlilik gerektiren noktalara özen gösterilmesi, kayıt ve raporlarda görülen olay, nedenleri ve yarattığı sorunların ayrıntılı olarak belirtilmesi, elde edilen verilerle ilgili görüşmelerden edinilen bilgilerin ayrıca yazılması ve inceleme raporunun hazırlanması ve ilgililere sunulması gereklidir (Taymaz, 1997, s. 30).

Test uygulama: Test, bireylerin belli özelliklerini ölçmek için düzenlenen ve onu alan herkes için aynı olan sorular ya da işlerden oluşan bir ölçme aracıdır (Tekin, 1993, s. 82). Eğitim gereksinmesini belirlemede yararlanılan test, bireyin bir ya da daha çok özelliğini ölçmek üzere kullanılan araç olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu belirler. Ölçülecek olan özelliğe göre ister başarı, isterse yetenek ve kişilik testi olarak bir ayrıma gidilsin, test sonucuna dayalı olarak verilecek olan kararların doğruluğu, uygun bir testin seçilmesinden sonra büyük ölçüde geçerlik ve güvenilirlik gibi temel koşulların yeterince karşılanıp karşılanmamasına bağlı kalmaktadır (Can, 1989). Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir. Yani ölçme aracının geliştirilmiş olduğu konuda amaca hizmet etmesidir (Tekin, 1993, s. 42). Güvenirlik ise, bir ölçme aracının aynı özellik ile ilgili olarak arka arkaya yapılan ölçmelerde yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu vermesidir (Tekin, 1993, s. 55).

Test hazırlama süreci, planlama, hazırlık ve düzenleme işlemlerini kapsar. Test hazırlamaya bir planla başlanır. Bu plana test planı denilmektedir. Test planında, hazırlanacak olan testin amacı, testin kapsamı, yani testte yoklanacak olan öğrenme ürünleri, kapsamdaki öğrenme ürünlerinin hangi tür sorularla yoklanacağı, her bir öğrenme ürünü için kaç soru sorulacağı, hazırlanan soruların nasıl bir düzene sokularak test biçimine getirileceği, testin nasıl uygulanacağı, test sorularının nasıl puanlanacağı ve testle elde edilen puanların nasıl kullanılacağı belirlenir. Daha sonra test planının uygulamasına geçilir ve hazırlık çalışmalarının sonunda ortaya konan ürün, bir test düzeni içerisinde denemeye hazırlanır (Tekin, 1993, ss. 93 - 102; Özçelik, 1989, s. 6, 1981, s. 95).

Testler kendi içinde değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Gereksinme belirlemek üzere hazırlanan testler, ön test ya da tanıma testi niteliğinde olmaktadır. Bu testler uygulama biçimlerine göre sözlü, yazılı ve performans testleri olmak üzere üç gruba ayrılır. Sözlü testlerde, sorular kişide aranılan niteliği ortaya koyacak biçimde tasarlanır ve bireye yöneltilir. Verilen yanıtlar istenilen ile karşılaştırılarak bir yargıya varılır. Yazılı testler ise klasik ve objektif olmak üzere iki biçimde hazırlanır. Klasik testte birey yanıtlarını kendi anlatımını kullanarak el yazısı ile verir. Objektif testlerde ise sorular

bireyin işaretleyebileceği biçimde hazırlanır ve uygulanır. Performans testleri ise iş analizinden sonra hazırlanır. Birey işini yaparken izlenir ve beklenen davranış ile kendi davranışları arasındaki fark kaydedilir (Taymaz, 1997, s. 42; Tekin, 1993, s. 88).

Hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde test yöntemi en güvenilir yöntemlerden biri olmasına karşın az kullanılmaktadır. Bunun başlıca nedeni test hazırlama güçlükleri, uygulamada karşılaşılan yönetime ilişkin sorunlar ve sınavın yetişkin bireyler üzerinde yarattığı psikolojik etkilerdir.

Grup toplantıları düzenlemek: Grup toplantıları, bireylerin tek başlarına çözümlenemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere iki ya da daha çok ilgilinin bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır. Temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Grup çalışmalarında kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından, ortak olarak verilen kararların uygulaması da kolaylaşmış olur. Grup toplantılarına kurumun yönetim ve denetim kademelerindeki kişilerle birlikte eğitim uzmanlarının da katılmaları sağlanmalıdır.

Yıllık Hizmetiçi Eğitim Planlarının Hazırlanması

Kurumlarda hizmetiçi eğitim gereksinmeleri belirlendikten sonra yıllık hizmetiçi eğitim planlarının hazırlanması gereklidir. Kurumlarda yıl boyunca yapılacak olan hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili bilgileri kapsayan yıllık hizmetiçi eğitim planları hazırlanmaktadır. Her örgütün tüm kurum personelinin belirlenmiş gereksinmelerini yıl içerisinde giderebilmek için yıllık planların hazırlanması gerekmektedir (Kalkandelen, 1979, s. 86).

Yıllık eğitim planı, o yıl içerisinde kurumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere hazırlanan ve düzenlenen genel bir çizelgedir. Başka bir deyişle, kurumlarda genel eğitim planına uygun olarak bir mali yıl içinde düzenlenecek eğitim etkinliklerini gösteren çizelgeler hazırlanır. Bu çizelgelere yıllık eğitim planı denir (Küçükahmet, 1992, s. 15).

Yıllık hizmetiçi eğitim planları değişik tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin en ekonomik, nitelikli ve etkili biçimde uygulanmasını sağlar. Hizmetiçi eğitim yıllık planı,

takvim yılının başlangıcı olan ocak ayının birinci gününden başlayarak, yıl sonu olan aralık ayının son gününe dek on iki aylık bir dönemi kapsamaktadır (Taymaz, 1997, s. 61).

Kurumlarda hazırlanan yıllık eğitim planları çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümler şöyle açıklanabilir:

Eğitimin amacı: Yıllık planları hazırlayanlar “Biz personelimizde neyi başarmak istiyoruz?” sorusuna yanıt vermek zorundadırlar. Hangi tür eğitim olursa olsun, planları hazırlayanlar, programın amaçlarını, personelde başarılmak istenenleri bilmek zorundadırlar (Küçükahmet, 1992, s. 16). Eğitimin amacı, eğitime katılması öngörülen personelin eğitim sonrasında kazanması umulan bilgi, beceri ve yeterliğin ortaya konmasıdır. Bu düzeyde yıllık planlarda amacın açık ve seçik olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Eğitimin türü ve sayısı: Personelin eğitim gereksinmesini karşılamak için uygulanması gereken program türleri yıllık planlarda yer almaktadır. Program türlerinin yanısıra kaç programın uygulanacağı da planlarda yer alır.

Eğitim programına katılanlar: Bu bölümde gereksinmelere uygun olarak hazırlanan programlara katılacak personelin sayıları ve ünvanları belirlenir. Yani planların hazırlanmasında önemli bir öge, bunlara katılan personelin nitelik ve niceliği ile ilgilidir (Kalkandelen, 1979, s. 89). Yıllık planlarda bu bölümde hizmetiçi eğitime katılacak personelin sayısı ve konumu belirtilir.

Eğitimin zamanı ve süresi: Yıllık planlarda eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere hazırlanan programların uygulama zamanları, programların öncelikleri, kurumdaki üretim süreci, eğitilecek personelin durumu ve eğiticiler gözönünde bulundurularak saptanır. Programların süreleri planlama aşamasında yaklaşık olarak belirlenir. Hizmetiçi eğitim programları zamanlanırken genellikle kurumun işlerinin en az olduğu dönemlere eğitim etkinlikleri konulmalıdır. Programların zamanlaması kadar süresi de önemlidir. Gerçek süre, program içeriği, sağlanan ortam ve katılacak personelin durumuna göre program hazırlanırken belirlenir. Süre, gün ve genellikle saat birimi ile belirtilir (Taymaz, 1997, s. 65; Küçükahmet, 1992, s. 42).

Eğitimin uygulanacağı yer: Hizmetiçi eğitim programları, programın amaçlarına ve katılan personelin durumuna uygun ortam sağlanabilen merkez ve bağlı birimlerinde kurum içinde ya da kurum dışında uygulanır. Programın uygulanacağı yerin büyüklüğü katılanların sayılarına uyacak biçimde belirlenir (Küçükahmet, 1992, s. 49).

Değerlendirme etkinliği: Eğitim programlarının uygulanmasında kullanılacak değerlendirme türleri, izleme değerlendirmeleri ile plan dönemindeki tüm etkinliklerin değerlendirmesinin nasıl yapılacağı belirlenir (Taymaz, 1997, s. 65).

Yıllık planlar hazırlanırken kurumlarda çeşitli kişilerin görüşlerine başvurulmalıdır. Bunların başında kurumda ilk, orta ve üst kademedeki görevli olan yöneticiler gelmektedir. Yöneticiler yıllık planların hazırlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin yanısıra, yıllık planların uygulanmasını sağlayan eğitici personel ile eğitilecek personelin de yıllık planların hazırlanması sırasında görüşlerine başvurulması yerinde olur.

Öğretim Programlarının Hazırlanması

Hizmetiçi eğitim, personelin işinde daha başarılı olması için yapıldığından program içeriği gereksinmelere dayalı olarak hazırlanır. Hazırlanacak program gerçekleştirilecek hizmetiçi eğitim etkinliğinin amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

Öğrenmeyi kılavuzlama anlamına gelen öğretimde daha çok “nasıl” sorusuna yanıt aranır (Demirel, 1997, s. 9). Öğretim programı, bir dersle ilgili öğretme - öğrenme sürecinde nelerin, niçin ve nasıl yer alacağını gösteren bir kılavuz, başka bir deyişle bu nitelikte bir proje planıdır (Özçelik, 1987, s.4).

Öğretim programlarının hazırlanması sırasında programın öğeleri olan amaç, içerik, öğretme - öğrenme süreçleri ve değerlendirmenin nasıl olması gerektiği üzerinde durulur (Demirel, 1997, s. 115; Büyükkaragöz, 1997, s. 17).

Öğretim Programlarında Amaçların Belirlenmesi. - Programın öğelerinden olan amaç boyutunda “Bireyleri niçin, neden eğitiyoruz?” sorusuna yanıt aranır (Demirel, 1993, s. 11). Başka bir deyişle, amaçlar hazırlanırken “Biz personeli niçin eğitiyoruz? Personelimizde neyi geliştirmek istiyoruz?” sorularına yanıt aranmaktadır. Bir programda herşeyden önce amaçlar açık ve seçik olarak ortaya konmalıdır. Amaçlar yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağından, etkinliklerin başarı derecesi amaçların aranılan nitelikte olmasına bağlıdır (Taymaz, 1997, s. 72).

Ertürk’ e (1994) göre amaç, yetiştirilen insanda bulunması öngörülen, eğitim yoluyla kazandırılabilir nitelikte istendik özellik olarak tanımlanabilir. Hizmetiçi eğitimde amaç, kurumda çalışan personelin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla istenilen değişikliğin oluşturulmasıdır. Bu nedenle amaçlar, yetiştirilecek personelden beklenen davranışları açıklığa kavuşturmada, beklenen davranışların hangi tür yaşantı yoluyla kazandırılabilceğini belirlemede ve değerlendirme yapmada yardımcı olmalıdır. Programların belki de başlangıç aşaması olduğu için amaçların ortaya konması güç bir işmiş gibi görünmektedir. Ancak programların başarısını başlangıçta garantilemek için amaçların ortaya konması bir zorunluluktur (Küçükahmet, 1992, s. 16).

Amaçlar en genel amaçlardan en özel amaçlara doğru iner (Küçükahmet, 1997, s. 9). Yani amaçlar genelden özele doğru dile getirilir. Genel amaç, belli bir eğitim kesiminin ya da okulun amaçları olarak tanımlanabilir (Çilenti, 1995, s. 15). Genel amaçlar, genelde kurumun eğitim politikasını belirleyen yönetmelik ve yasalarla ortaya konulur. Belli bir konuda program geliştirilirken daha önceden belirlenmiş uzak ve genel amaçlar temel alınarak işe başlanır. Yani kurumda herhangi bir konuda hizmetiçi eğitim programı geliştiriliyorsa kurumun o konuyla ilgili olan yönetmelik ve yasaları var ise bunlar gözden geçirilir ve hizmetiçi eğitim programlarında bunlar genel amaç olarak temel alınır. Özel amaç, belli bir düzeyde, belli bir dersin, kursun ya da konunun öğretim amaçlarıdır (Çilenti, 1995, s. 15). Özel amaç, eğitim yoluyla bireylere kazandırılması planlanan davranışlar takımıdır. Birey belli bir davranışlar takımını kazandığı zaman belli bir özelliğe sahip olmuş, yani belli bir amaca ulaşmış demektir. Davranışsal amaç, bir özel amaca ulaşıldığında kazanılmış olan davranışlardır (Çilenti, 1995, s. 15). Davranışsal amaçlar belli bir amaca yöneliktir ve amacı oluşturan parçalardır. Davranışsal amaçlar açık seçik anlatımlardır ve gözlenebilir davranışlara dönüktür (Varış, 1994, s. 143).

Hizmetiçi eğitime yönelik amaçlar oluşturulurken dikkat edilmesi gereken çeşitli noktalar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Taymaz, 1997, s.72; Varış, 1994, s.135):

- Amaçlar, kurumun amaç ve politikası ile tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, olanaklar ölçüsünde ulaşılabilecek nitelikte belirlenmelidir.
- Amaçların gerçekleşmesi gözlenebilir ve ölçülebilir nitelik taşınmalıdır.
- Amaçlar ile bireyde oluşması beklenen davranışlar tanımlanmalı ve sınırlandırılmalıdır.
- Amaçlar açık, anlaşılır ve kesin olarak belirtilmelidir.
- Amaçlar, yetiştirilecek personelin bireysel gereksinimlerini karşılamalıdır.
- Her amaç kendi bütünlüğü içerisinde kaynaşık ve tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar ilgililerin katılması ile saptanmalı, görüş ve beklentileri yansıtmalıdır.

Öğretim Programlarında İçeriğin Belirlenmesi. - Program geliştirilirken amaçlar belirlendikten sonra “Belirlenen amaçlara ulaşmak için ne öğretelim?” sorusuna yanıt aranır. Bu yüzden içerik davranışsal amaçları kazandıracak biçimde düzenlenir. İçerik davranışsal amaçlar için bir araçtır. Çünkü önce amaç ve davranışsal amaçlar belirlenir, sonra bu amaç ve davranışların kazandırılmasına yardımcı olacak biçimde içerik düzenlenir (Sönmez, 1994, s. 84).

İçerik genelde konunun uzmanlarınca hazırlanır. Konular katılımcıların ilgi, yetenek ve hazırbulunuşluk düzeyine göre düzenlenir. Bu nedenden dolayı her bir konu, ötekisi için önkoşul olacak biçimde somuttan soyuta, basitten karmaşığa, kolaydan zora ve yakından uzağa doğru verilmelidir. Aynı zamanda içerik, yalın ve anlaşılır bir biçimde hazırlanmalıdır. İçeriğin ana ve alt başlıkları birbirleriyle ilişkili ve anlamlı olmalıdır. Bunların yanısıra, konular belirlenirken öğrencilerin yetişkin olduğu ve çoğu kez öğreneceği konuda yanlış da olsa bir bilgi birikimi bulunduğu gözönünde bulundurulmalıdır (Küçükahmet, 1992, s. 30).

İçerik hazırlanırken uygulamadan örneklerle yer verilmelidir. Eğer kuramsal bilgiler uygulamadan örneklerle birleştirilirse eğitimin kalıcılığı sağlanır. Özellikle sorun yaratan konularla ilgili örnekler kişilerin bilgiyi edinmesini kolaylaştırır. Bunun yanında içerik değişik öğrenme -öğretme yöntem ve tekniklerine uygun biçimde düzenlenmelidir. Öğretim yöntem ve teknikleri amaç ve davranışsal amaçlara göre değişir. Bu nedenle,

içerik düzenlenirken amaç ve davranışsal amaçlar ile sayılan tüm özelliklerin gözönüne alınması gereklidir (Varış, 1994, ss. 155 - 160; Demirel, 1993, s. 11).

Öğretim Programlarında Öğretme - Öğrenme Sürecinin Belirlenmesi. - Öğretme - öğrenme süreci Ertürk'e (1994) göre belli bir zaman süresi içinde bireyi etkileme gücünde olan dış koşullar olarak tanımlanmaktadır. Öğretme - öğrenme sürecinin belirlenmesinde "Amaca uygun olarak seçilen bilgi içeriğinin bireye aktarılması nasıl olmalıdır?" başka bir deyişle "Nasıl öğretilim?" sorusunun yanıtı aranmaktadır. Bunun için de hangi öğretim yöntem ve teknikleri ile hangi araç - gereçlerden yararlanılabileceği saptanır.

Eğitimin, genelde, bir davranış değiştirme süreci olarak tanımlanması, program geliştirme etkinlikleri içinde davranış değişmesini sağlayacak öğretme - öğrenme süreçlerine ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle de öğretme - öğrenme süreçleri programın en önemli öğelerinden birini oluşturmaktadır (Sözer, 1993, s. 4; Yaşar, 1990). Hizmetiçi eğitim programlarının öğretme - öğrenme süreçleri boyutu çok kapsamlıdır. Programdaki etkinliklerin en iyi biçimde yürütülmesini garantileyecek her türlü süreç "öğretme - öğrenme" süreçleri başlığı altında toplanır. Küçükahmet'e (1992) göre öğretme - öğrenme süreçleri, derslerde kullanılacak yöntemler, programın zamanı ve süresi, programın düzenlenme biçimi, günlük ders çizelgesinin hazırlanması, sınıf mevcudu, derse devamın kontrolü ve kullanılacak görsel - işitsel araçlar olarak sıralanabilir.

Öğretme - öğrenme süreci şu özellikleri taşımalıdır:

- Amaca görelilik: Öğretme - öğrenme süreci öncelikle işe koşulduğu amaca hizmet etmeli, yani belli davranışları geliştirici nitelikte olmalıdır.
- Öğrenciye görelilik: Belirlenen davranışları kazandırmak için düzenlenen öğretme - öğrenme süreçleri öğrencinin gereksinmelerini giderici, yani onu doyurucu olmalıdır.
- Ekonomiklik: Öğretme - öğrenme sürecinde her bir yaşantı ucuza maledilmeli, birden çok davranışı gerçekleştirici olmalı, öteki yaşantılarla tutarlı ve kaynaşık olmalıdır.

Öğretme - öğrenme sürecinin niteliğini artırmak amacıyla pekiştirme, ipucu, dönüt - düzeltme, öğrenci katılımı gibi değişkenlerden yararlanır.

Hizmetiçi eğitim programlarının yetişkinlere yönelik programlar olması ve öğrencilerin konularla ilgili değişik ölçülerde kuramdan ya da uygulamadan edindikleri bilgilerinin bulunması nedeniyle, belirli yöntem ve tekniklerin kullanılmasına ağırlık verilmelidir. Hizmetiçi eğitim programlarında genellikle demokratik yöntem olarak tanımlanan, öğrenenin katılımı sözkonusu olan yöntemler daha başarılı olmaktadır. Bu tür öğrenen merkezli yöntemlerin yetişkinlere yönelik programlarda kullanılması önerilmektedir. Çünkü yetişkin bu yöntemler aracılığıyla ne yapması gerektiğini fark eder, sorunlarına yanıt arama fırsatı bulur. Ancak bunun yanında öğretici merkezli yöntemler de öğretimde kullanılabilir (Küçükahmet, 1992, ss. 35 - 36). Sonuç olarak, eğitici tarafından öğretim yöntemi ve tekniği seçilirken öğretimin amaçları, öğrenme ilkeleri, yetişkinlerin belirgin özellikleri, eğitilecek personel, öğretim için olanaklar, eğiticinin özellikleri, öteki eğitimcilerin uyguladıkları yöntem ve teknikler, yöntem ve tekniklerin özellikleri gözönünde bulundurulmalıdır.

Hizmetiçi eğitim programlarında yetişkinlere yönelik olarak kullanılan başlıca öğretim yöntem ve teknikleri kısaca şöyle açıklanabilir:

Düzanlatım yöntemi: Öğretim programında yer alan konuların öğretici tarafından eğitilen gruba anlatılması ve açıklanmasıdır. Daha çok sunuş yoluyla öğretme yaklaşımında ve bilgi düzeyinde davranışların kazandırılmasında kullanılır. Bu yöntem ile eğitilenlerin görüş, düşünce ve duygularında istenilen yönde gelişmeler sağlanabilir. Düzanlatım yöntemi en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Aynı anda çok sayıda kişiye, çok kısa zamanda çok bilgi verir (Taymaz, 1997, s. 117; Sönmez, 1994, s. 157; Demirel, 1993, s. 35).

Tartışma yöntemi: Bir konu üzerinde eğitilenleri düşünmeye yöneltmek, iyi anlaşılmayan noktaları açıklamak ve verilen bilgileri pekiştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem daha çok bir konunun kavranması aşamasında karşılıklı olarak görüşler ortaya konurken, bir sorunun çözüm yolları aranırken ve değerlendirme çalışmaları yapılırken kullanılır. Bu yöntemde eğitilen etkin durumdadır ve bir konuyla

ilgili kendi düşünce ve görüşlerini söyler. Eğitilenin konuyu anlamasını, birlikte çalışmasını ve dikkat konusunda sürekli denetimi sağlar (Taymaz, 1997, s. 121; Hesapçioğlu, 1994, s. 194; Demirel, 1993, s. 36).

Problem çözme yöntemi: Problem çözme, istenilen amaca varabilmek için etkili ve yararlı olan araç ve davranışları türlü olanaklar arasından seçme ve kullanmadır. Bu yöntem, bir problemin çözümünde, genelleme ve sentez yapmada kullanılır. Yöntem öğrenen merkezli olup, öğrenene bilimsel yöntemi kullanmayı öğretir ve ilgi ve güdülenmeyi artırır (Demirel, 1993, s.39).

Gösterip - yaptırma yöntemi: Bu yöntem, bir işlemin uygulanmasını, bir aracın çalıştırılmasını önce gösterip açıklama sonra da eğitime alıştırma ve uygulama yaptırarak öğretme yoludur. Bu yöntem öğretim sırasında bilginin uygulanması, bir işin nasıl yapıldığının gösterilmesi ve temel işlemlerin tanıtılmasıdır. Beceri öğretimi için gerekli bilginin kazandırılması, özellikle bir iş ya da görevin mekanik yönlerinin öğretiminde etkili bir öğretim yöntemidir (Taymaz, 1997, s. 126; Demirel, 1993, s. 38).

Benzetim (simülasyon) tekniği: Benzetim, öğrenenlerin sınıf içinde bir olayı gerçekmiş gibi ele alıp üzerinde eğitici çalışma yapmalarına olanak sağlayan bir öğretim tekniğidir. Başka bir deyişle, öğrenmeyi desteklemek üzere gerçeğe uygun olarak gerçekleştirilen bir model üzerinde yapılan bir öğretim yaklaşımıdır (Demirel, 1993, s. 50). Gerçek durumların önemli boyutları, ya bir modelde özel olarak ya da diyagram biçiminde, resimler ve öteki sembolik yollarla belirlenmektedir. Uygulamada zaman ve yer genel olarak sınırlanmakta ve yaratılmak istenen gerçek durumun anlamlı yönleri seçilmektedir.

Rol oynama tekniği: Rol oynama, birtakım durum ve olayların, hareket, konuşma ve taklit gibi öğelerden yararlanılarak hayali bir ortam içerisinde canlandırılmasıdır. Bu teknik, eğitim yapılan konuda bir olay ya da olgu ile ilgili analiz, sentez ve değerlendirme yaparak bilgi kazandırır (Taymaz, 1997, s. 145; Hesapçioğlu, 1994, s. 219; Demirel, 1993, s. 47).

Gösteri tekniği: Gösteri, izleyici grubunun önünde bir işin nasıl yapılacağını göstermek ya da genel ilkeleri açıklamak için başvurulan bir tekniktir. Bu teknik ile yalnız bir işin nasıl yapılacağı değil, aynı zamanda bir ilke ya da kuralın açıklaması da yapılabilir. Bu teknik özellikle göze ve kulağa yöneliktir ve bu nedenle çok etkilidir (Hesapçioğlu, 1994, s. 221; Demirel, 1993, s. 44).

Örnekolay yöntemi: Eğitilenlerin bir olaya etkin olarak katılmaları gereken bu yöntemde, öğretim amacı ile kullanılmak üzere hazırlanan olay anlatılarak, okunarak, ses ve gösteri araçlarından yararlanılarak sunulur. Eğitilenler sunulan olayı öğrenir, verileri analiz eder, sonucu değerlendirir, tartışarak olayın nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüş ve önerileri ortaya koyarlar. Bu yöntem ile kişi konuya kuvvetli biçimde yoğunlaşmakta ve bilişsel ve duyuşsal öğrenim alanlarındaki düşünce ve eylem türlerini öğrenmektedir (Hesapçioğlu, 1994, s. 222; Taymaz, 1992, s. 141).

Bilgisayarla öğretim yöntemi: Bireye öğretilmek istenen konuların aktarılmasında bilgisayardan yararlanmaya dayalı bir öğretim yöntemidir. Bilgisayar her alanda olduğu gibi hizmetiçi eğitim alanında da kullanılmaktadır. Bilgisayarla öğretim yönteminde bireysel hıza saygı duyularak ilerlenmekte, öğrenme sonucu ile ilgili hemen dönüt alınıp bunun sonucuna göre eğitilen kişi yönlendirilmektedir (Hızal, 1989, s. 45).

Beyin fırtınası tekniği: Bir konuya çözüm getirmek, karar vermek ve hayal yoluyla düşünce üretmek için kullanılan yaratıcı bir tekniktir. Bu teknikte bir sorunu çözmekle görevlendirilen bir grubun üyeleri olabildiğince çok düşünce ileri sürerler. Dile getirilen her çözüm önerisi, öteki grup üyelerini daha yeni ve iyi buluşları ortaya çıkartmaya yöneltir (Demirel, 1993, s. 43).

Soru - yanıt yöntemi: Sınıf içi uygulamalarda en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntem eğitilenlere düşünme ve konuşma alışkanlıkları kazandırma bakımından oldukça önemlidir ve her dersin öğretiminde kullanılır. Burada soruları eğitici sorabileceği gibi eğitilenlerin eğiticiye ya da birbirlerine soru sormalarına da olanak sağlanmalıdır (Hesapçioğlu, 1994, s. 178; Demirel, 1993, s. 46).

Öğretim Programlarında Değerlendirme. - Programın son boyutu olan değerlendirme boyutunda eğitimin kalite denetimi yapılır. Değerlendirme, ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla, ölçme sonucuyla belirlenmiş özellikle ilgili bir karara varma işlemidir. Program değerlendirme ise, gözlem ve çeşitli ölçme araçları ile eğitim programının etkililiği ile ilgili veri toplama, elde edilen verileri programın etkililiğinin işaretçileri olan ölçütlerle karşılaştırıp, yorumlama ve programın etkililiği konusunda karar verme sürecidir (Erden, 1993, s. 9).

Değerlendirme sonuçları, eğitimin amaçlarına ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığını ortaya çıkarır. Bir bakıma bu sonuçlar sisteme ilişkin dönüt sağlar. Zaten değerlendirme yapmadıkça eğitimin etkili olup olmadığı anlaşılabilir.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılanların başarılarının değerlendirilmesi amacı ile başarı değerlendirmesi gerçekleştirilir. Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bir hizmetiçi eğitim programında başarıya dayalı bir değerlendirme yapılmasına karar verilmişse bunun için önceden hazırlık yapılması gerekir. Çünkü hizmetiçi eğitim programlarında hizmetöncesi eğitim programlarından farklı olarak başarı değerlendirmesinin ölçü aracı bir programın başında bir de programın sonunda kullanılmalıdır. Buna “öntest - sontest” uygulaması denilmektedir (Küçükahmet, 1992, s. 53). Öntest - sontest uygulamasının yararları şöyle sıralanabilir (Küçükahmet, 1992, ss. 53 - 57):

- Öntest - sontest uygulaması sonucunda eğitilenlerin gerçek ilerlemeleri belirlenebilir.
- Öntest - sontest uygulaması sonucunda eğitim gereksinmesi olan öğrenciler aynı gruplarda eğitilirler.
- Öntest - sontest uygulaması sonucunda öğretilecek içerik daha net olarak belirlenir.

Başarı değerlendirmesi ile, personelin örgüte yaptığı görece katkı belirlenebilmekte, sürekli başarı yönünde personel isteklendirilmekte, personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanması sağlanmakta, personelin

başarısına dayalı bir ücret ve ödül alması sağlanmakta, personelden ne beklenildiği ortaya konmakta, üst ve ast arasındaki etkileşimin artması sağlanmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 174).

✱

Başarı değerlendirmesine yönelik çalışmalar birtakım özellikleri taşımaktadır. Bunlar şöyle açıklanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, ss. 175 - 176):

Başarı değerlendirme sistemi adil olmalıdır: Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğeler iş başarısıyla ilişkili olmalıdır. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır.

Başarı değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır: Başarı değerlendirme sisteminin verimliliği artırma yanında personelin gelişme ve olgunlaşmasına yol gösterici olması gereklidir.

Başarı değerlendirme sistemi güdüleyici olmalıdır: Başarı değerlendirmesi personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. İş iyi yapan personel ödüllendirilmelidir.

Başarı değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır: Değerlendirme sisteminin iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak biçimde düzenlenmelidir.

Başarı değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir olmalıdır: Başarı değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, başarının gerçek karşılığı olmasına yakınlığı olarak düşünülmelidir.

Başarı değerlendirme sistemi kapsamlı olmalıdır: İş, personel ve çalışma ortamı bütün olarak ele alınmalıdır.

Başarı değerlendirme sistemi sürekli olmalıdır: Personelin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak yapılmalıdır .

✱

Bir hizmetiçi eğitim programının uygulanmasında başarıyı ölçmek ve değerlendirmek üzere yazılı, sözlü ve iş ya da performans testleri kullanılır.

Yazılı testlerde, öğrenenlere duruma göre bir ya da birkaç soru sorulur, sorulan soruya ya da sorulara yazılı olarak yanıt verilmesi istenir (Tekin, 1993, s. 110; Turgut,

1992, s. 47). Yazılı testler, yanıtlayıcıya yanıtlama özgürlüğü getirir, yazılı testlerin yanıtları yazılı olarak belirtilir ve yanıtlayıcı düşünüp doğru yanıtı kendisi bulur. Yazılı testlerin yanıtları tamamen doğru ya da tamamen yanlış olmayabilir. Yazılı yoklama sorularının hazırlanması kolaydır ve kısa sürer, ancak yanıtlanması uzun zaman alır. Yazılı yoklamaların puanlaması güçtür (Tekin, 1993, ss. 110 - 115; Turgut, 1992, ss. 48 - 49).

Yazılı testlerde öncelikle bir test planı hazırlanmalıdır. Özellikle az sayıda soru yerine kısa yanıtı çok soruya yer verilmeli, her soru değişik yorumlara yer verilmeyecek biçimde açık ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Çok gerekmedikçe seçimlik soru bulundurulmamalı ve açık kitap sınavı yapmaktan kaçınılmalıdır. Soru kâğıtları her yanıtlayıcıya bir tane düşecek sayıda ve sınavdan önce yazılıp çoğaltılmış olmalı, soruların başında yanıtlama işlemine ilişkin noktaları açıklayan bir açıklama ya da yönerge bulunmalıdır (Tekin, 1993, ss. 115 - 120).

Sözlü yoklama adı verilen testler, bireyin bilgiyi hatırlayarak, düzenleyerek söz ile anlatma yeterliğini ölçmek üzere kullanılır. Sorular genellikle sözlü sorulur ve yanıtlar sözlü olarak verilir (Turgut, 1993, s. 109; Özçelik, 1992, s. 121).

Sözlü testlerin birtakım özellikleri vardır. Sözlü testlerde yanıt sözlü olarak verilir, yani özellikle sözlü performans vurgulanır. Sınavı yapan kişi ile sınav olan kişi arasında karşılıklı ve sürekli bir etkileşim vardır. Sözlü testlerde kişinin yanıtında karanlık ve belirsiz kalan noktaların değişmesi yoluyla bilginin daha genişlemesine ve derinlemesine ölçülmesine olanak sağlanır. Sözlü yoklama sorularının hazırlanması daha kolaydır ve daha az zaman alır. Sözlü sınavlarda bir kezde ancak bir birey sınava alınır ve her bireye farklı sorular sorulur. Puanlama yanıtlama yapıldıktan hemen sonra yapılır (Tekin, 1993, s. 122; Turgut, 1993, s. 110; Özçelik, 1992, s. 123).

Sözlü sınavlar yapılırken şu noktalara özen gösterilmelidir: Sözlü testler hazırlanırken bir sınav planı yapılmalı, sınav soruları açık, anlaşılır ve kesin olmalı, önceden sınav soruları hazırlanmalı, her bir soruya verilecek yanıtlar önceden belirlenmeli, birey soru yağmuruna tutulmamalı, sınavı yapan kişi bilinçli ve uyanık olmalıdır (Tekin, 1993, ss. 123 - 124; Turgut, 1993, s. 113; Özçelik, 1992, s. 124).

Özellikle personeli çeşitli yönleri ile tanımak, değerlendirmek ve seçmek üzere yapılan görüşmelerde sözlü testler kullanılır. Bireyin kendisine sözlü olarak yöneltilen soruları yanıtlarken tutumu ve hareketleri, sorun çözümede yararlandığı teknikler, belirli konulardaki düşünce, görüş ve eğilimleri, konuşma hızı ve biçimi belirlenir (Taymaz, 1997, s. 172).

Bireyin bilgiyi kazanma ve uygulamadaki başarısı yazılı ve sözlü testlerle ölçülebilir. Beceri ve tutumlara yönelik başarısının ölçülmesi için de iş / performans testleri kullanılır. Bu tür testlerle bireylerin mesleki bilgileri uygulama yeterlikleri ölçülür. Performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir. Bireyde gerçekleştirilmek istenen amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmediyse nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere ve işlemlere gereksinme olduğu performans değerlendirmesinin temel sorunudur. Performans değerlendirmesinde personelin yeteneğini geliştirme, çalışanın performansını sınırlayıcı engelleri ortaya koyabilme, performansı iyileştirmeyi sağlayacak bir çalışma planı üzerinde uzlaşmaya varılması amaç edinilmelidir (Canman, 1993, s. 34).

İş / performans testleri, performans standartları belirlenerek, planlı gözleme dayalı olarak yapılır. Performans testinde sırası ile, testin amaçları ve ölçülmesi beklenen işler belirlenir. İş analizi yapılır. Gözlemler için puan baremi belirlenir. Gözlem ve ölçme biçimi planlanır ve gözlem formu hazırlanır. İş testi için gerekli ortam hazırlanır. Gözlem planlı olarak yapılır, elde edilen ürünün kalitesi denetlenir ve ölçme sonuçları sayısal olarak belirlenir. Çalışanın farklılığı ortaya konur, yani olması gereken performansla gerçekleşen performans arasındaki farklılık belirlenir (Taymaz, 1997, s. 176; Canman, 1993, s. 34).

Yıllık Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Hizmetiçi eğitimin planlanmasındaki öğelerden birisi de eğitsel harcamalara yetki veren ve adına bütçe deneni belgedir. Bir kurumda hizmetiçi eğitimin planlanması ve uygulanması için karar verme durumunda olan yönetici, yapılacak eğitimin maliyeti ile ilgili gerekli verileri sağlamış olmalıdır. Hizmetiçi eğitim birimini kurmak ya da

geliştirmek, yetiştirme programlarını hazırlamak ve uygulamaya koymak üzere varolan olanakların yeterli olup olmadığının, gereksinme duyulan parasal ve öteki kaynakların belirlenmesi gereklidir (Taymaz, 1997, s. 59; Kalkandelen, 1979, s. 83). Yıllık eğitim bütçesinde harcamalara cari harcamalar, yatırım harcamaları ve transfer harcamaları biçiminde yer verilir.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütülmesi, yıllık eğitim planındaki amaçlara ve konulara göre öğretim programlarının yürürlüğe konulmasıdır. Bu plan ve programların yürürlüğe konulmasında özellikle yönetici ve uzmanların titizlik göstermek zorunda oldukları birtakım konular vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Eğitici personelin görevlendirilmesi
- Eğitilecek personelin belirlenmesi
- Eğitim ortamlarının düzenlenmesi
- Eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması

Eğitici Personelin Görevlendirilmesi

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde en önemli öğelerden biri eğitici personeldir. Özellikle öğretim programındaki konuların öğretilmesinde konunun gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazanmış elemanlardan yararlanılmalıdır. Başka bir deyişle, hizmetiçi eğitim programlarında görevlendirilecek eğitici personel mutlaka o konunun en yeterli kişisi olmalıdır (Taymaz, 1997, s. 109; Küçükahmet, 1992, s. 32; Kalkandelen, 1979, s. 92).

Eğitim sürecinde eğitici personel, bütün öteki etkenlere anlam kazandıran ve eğitim ürününün oluşmasında büyük etkisi olan bir öğedir. Bu nedenle, sürekli olarak kendini yenileyen eğitici, öğretim programlarının aktarılmasında aranan kişidir. Eğitici personel seçiminde önemli olan eğiticinin ünvanı ya da statüsü değil, konuyu en iyi bilen ve öğretme yeterliliğine sahip kişi olmasıdır.

Eğitici personel seçiminde özellikle aranan nitelikler şöyle açıklanabilir:

Öğretim yapılacak alanda yeterlilik: Eğitici personel, programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Yani öğreteceği konunun kuramını ve uygulamasını çok iyi bilmelidir.

Öğretim bilgi ve becerilerinde yeterlilik: Her bilen kişinin iyi öğretebileceği varsayılmaz. Bu nedenle eğitici kişi, öğretim bilgi ve becerilerini kazanmış, yetişkinlerin öğretimi, öğrenme ilkeleri ve uygulamaları ile ilgili bilgi ve beceri kazanmış, yetişkinlerin sorunlarını, davranışlarını anlayan ve farklı yaşantılara sahip insanları bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen kişi olmalıdır.

Olumlu ilişkiler kurmada yeterlilik: Eğitici yetiştirdiği personel ile olumlu ilişkiler içinde öğrenimi sürdürmelidir. Özellikle eğiticinin toplum etkinliklerine katılan, liderlik rolünü oynayabilen, sorumluluk alan ve saygı duyulan bir kişi olması gerekmektedir.

Personele rehberlik yapmada yeterlilik: Hizmetiçi eğitime katılacak personel yetişkindir ve işlerinin gereği bilgi ve beceri kazanmak üzere programda farklı sorular yöneltebilirler. Bu nedenle, eğitici soruyu yanıtlamasa bile, bilginin nereden nasıl sağlanabileceğini açıklamalıdır. Bu amaçla, eğitici rehberlik ve danışmanlık bilgi ve yetenekleri ile eğitsel ve mesleki gereksinme ve sorunlarla ilgili bilgi ve anlayış kazanmış olmalıdır (Taymaz, 1997, s. 110; Küçükahmet, 1992, s. 32; Kalkandelen, 1979, s. 92).

* **Eğitilecek Personelin Belirlenmesi**

Bir kurumda hizmetiçi eğitim programına katılacak personel hizmetiçi eğitim gereksinmesinin belirlenmesinin sonucunda ortaya çıkar. Hizmetiçi eğitim programlarına katılacak birey, kendisi ve genellikle başkaları için sorumlulukları bulunan, üretici durumunda olan yetişkindir. Eğitilecek personelin seçimi, eğitimde öncelikli konulardan birisidir. Bu nedenle eğitilecek personelin seçiminde şu yollara başvurulur (Taymaz, 1997, s. 111):

Başvuru formlarının incelenmesi: Kurumlarda yapılacak hizmetiçi eğitimin amacını, öğretim programını, yapılacağı yeri ve zamanı kapsamına alan duyuru ve başvuru formları hazırlanır. Bu formlarda personele ilişkin verileri toplayacak sorulara yer verilir. Personelin doldurarak geri gönderdiği formlar incelenir, belirlenen ilkelere göre hizmetiçi eğitime katılacak olan personel seçilir ve gruplandırılır.

Eğitim kütüğünün incelenmesi: Kurumda çalışanların niteliklerine, katıldıkları eğitimlere ilişkin bir kütük / kayıt sistemi bulunabilir. Bu kayıt sistemi ile personel değerlendirilerek personelin katılması gereken hizmetiçi eğitimlerle ilgili bilgi edinilebilir.

Yönetici görüşlerinin alınması: Hizmetiçi eğitim programına katılacak personelin seçiminde, eğitim programı, zaman, süre ve yer ile birimdeki iş durumuna göre yöneticilere seçim ve görev yetkisi verilebilir.

Grup amirinin görüşlerinin alınması: Özellikle gözlem yoluyla çalışanın grup amiri hangi personelinin hizmetiçi eğitim gereksinmesi olduğunu belirleyebilir.



Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi

Eğitim ortamı “eğitim etkinliklerinin yapıldığı, öğretme - öğrenme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel, araç, gereç, tesis, organizasyon gibi öğelerin oluşturduğu çevre” dir (Alkan, 1979, s. 21). Öğretme ve öğrenme işi boşlukta oluşmaz. Bu yüzden fiziki, sosyal ve psikolojik bir çevrenin varlığı zorunludur. Zaten uygun ortamların seçilmesi hizmetiçi eğitimin amaçlarına ulaşılmasını etkiler.

Eğitim ortamları seçilirken hizmetiçi eğitimin türü, programın özellik ve ilkeleri, kurumun olanakları gözönüne alınmalıdır. Personele yalnız bilişsel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretim yapılacaksa, derslik biçiminde yerler gerekecektir. Bu yerler genelde kişilerin rahatça ve karşılıklı konuşmalarını sağlayacak biçimde oturmalarına olanak vermeli, çeşitli araç ve gereçleri içermeli, ısıtma, havalandırma ve aydınlatılma açısından yeterli olmalıdır. Beceri düzeyinde davranış değişikliği için laboratuvar ve atölye biçiminde yerlere gereksinme vardır. Laboratuvar ve atölyelerde çalışanın iş başında kullanabileceği araç ve gereçler sağlanmalıdır.

Günümüzde kurumlarda çok farklı eğitim ortamları kullanılabilir. Bu ortamlar eğitim salonu / derslikler, kütüphane, eğitim araçları odası, atölye, laboratuvar, toplantı salonu, ofisler, yönetici odası, eğitici personel odası ve dinlenme salonudur.

Eğitim Araç ve Gereçlerinin Sağlanması

Eğitimde görsel ve işitsel araçlar öğrenmenin kalıcı izli olmasını sağlama açısından çok önemli görülmektedir. Bir öğretme etkinliği ne kadar çok duyu organıyla ilişkilendirilirse öğrenme olayı da o ölçüde iyi ve kalıcı izli olmakta, unutma da o ölçüde geç olmaktadır. Bir eğitim programının uygulanması sonunda sağlanacak başarı, öğretimde kullanılan araç ve gereçler, öğreticilerin yeterliliğine ve oluşturulan eğitim ortamına bağlıdır.

Yapılan kimi araştırmalara göre bireyler okuduklarının % 10'unu, görüp - işittiklerinin % 50'sini, işittiklerinin % 20'sini, söylediklerinin % 70'ini, gördüklerinin % 30'unu, yapıp söylediklerinin % 90'ını hatırlamaktadırlar (Demirel, 1993, s. 64). Eğitim - öğretim ortamında öğrenenlerin ne kadar çok duyu organına seslenilirse o kadar etkili öğretim yapılmış olur. Özellikle yetişkinlere yönelik programlarda bu daha da ağırlık kazanmaktadır. Çünkü özellikle yetişkinler gördüklerine daha çok inanmaktadırlar. Bu nedenle, hizmetiçi eğitim programlarında yöntem zenginliği kadar görsel - işitsel araç zenginliğine de ağırlık verilmelidir. Hizmetiçi eğitim programlarında kullanılacak görsel - işitsel araçlar aracılığıyla zamandan ve sözden ekonomi sağlanır, karmaşık işlemler basite indirgenerek anlatılır, eğitilenlerin öğrenme isteği artırılır ve öğretim zevkli duruma getirilir. Hizmetiçi eğitimde önemli olan görsel - işitsel araç zenginliğine gitmektir. Çünkü araçları kullanmayı bilen ve o aracı kullanma olanağı bulan öğretici kendi yaratıcılığını da katarak dersi zenginleştirecek ve o ölçüde de öğretimi garantileyecektir (Küçükahmet, 1992, ss. 46 - 48). Sonuç olarak belirtmek gerekirse, hizmetiçi eğitimde belirli konularda öğretim yapılırken olanaklar ölçüsünde eğitim araçlarından yararlanılmalıdır.

Kullanılacak eğitim araçları konunun özelliğine, eğitilenlere ve olanaklara göre seçilmelidir. Özellikle bilişsel düzeyde yeterlikler kazandırılırken görme ve işitme yoluyla yararlanılabilecek eğitim araçları kullanılır. Beceri düzeyinde yeterlikler kazandırılırken de dokunma, görme ve işitme yoluyla yararlanılabilecek eğitim araçları kullanılmaktadır.

Hizmetiçi eğitim etkinlikleri sırasında çok çeşitli araçlar kullanılabilir. Bunların başlıcaları televizyon, video, bilgisayar, teyp, tepegöz, opak projektör, slayt göstericisi, üç boyutlu araçlar, döner levha, yazı tahtası, çuha kaplı tahta ve mıknatıslı tahtadır.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumlarda hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesinden sonra değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirme, planlı etkinliklerin sonunda amaçlara ulaşma derecesi ile ilgili bilgi verir.

Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek verimini yükseltmektir. Hizmetiçi eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca amacı, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi duruma getirmek ve sistemin niteliğini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sürecin etkilerini bir bütün olarak görebilmek için eğitim programının bütün öğeleri incelenmelidir (Palmer ve Winters, 1993, s. 133). Kısaca belirtilirse, değerlendirme sürekli bir süreçtir, belli bir amaca yöneliktir ve öğretimin etkililiğini ve verimliliğini bulmaya yöneliktir (Doğan, 1997, s. 317).

Program geliştirme sürecinde gerçekleştirilen değerlendirme, tanıma ve yerleştirmeye dönük değerlendirme, biçimlendirme ve yetiştirmeye dönük değerlendirme ve sonucu görmeye dönük değerlendirme olmak üzere üç amaç için yapılır. Tanıma ve yerleştirmeye dönük değerlendirme, genellikle, eğitilenin, hem belli bir program için gerekli ön davranışlara, hem de o programın uygulanışı sırasında kazandırılacak olan davranışlara ne ölçüde sahip olduğunu anlamak amacıyla programı uygulamaya başlamadan önce yapılır. Biçimlendirme ve yetiştirmeye dönük değerlendirme, belli bir programın uygulanışı boyunca, eğitilenlerin her ünitenin davranışsal amaçlarına ulaşmadıklarını belirleyip önlemler almak ve ünitenin gerek yapı gerekse işleniş teknikleri yönünden kusurlu yönlerini belirlemek için yapılır. Sonucu görmeye dönük değerlendirme ise, programın ya da bu programın içindeki bir dersin ya da ünitenin bitiminde, öğrencinin davranışsal amaçlara ulaşma derecesini ve programın yetiştirme gücünü saptamak için gerçekleştirilir (Demirel, 1997, ss. 160 - 161; Büyükkaragöz, 1997, ss. 51 - 55; Çilenti, 1995, s. 19; Tekin, 1993, ss. 24 - 27; Ertürk, 1994, ss. 116 - 120).

Hizmetiçi eğitim programının değerlendirilmesi, uygulanan programın amaç, içerik, öğretme - öğrenme süreçleri ve değerlendirme süreçlerine ilişkin katılanların görüşlerinin alınması ve bu görüşler ışığında programın tüm yönleriyle değerlendirilmesini amaçlar. Programın belli bir noktasında aksaklık varsa bunun hemen düzeltilmesi gerekmektedir. Böylece, en azından aynı tür programdan geçecek olan gruplar bu aksaklığı yaşamazlar (Küçükahmet, 1992, s. 61).

Hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesinde kimi rehber ilkeler gözden kaçırılmamalıdır. Bunlar şöyle açıklanabilir (Varış, 1994, s. 253):

- Değerlendirme amaçların gerçekleşmesine ilişkin çeşitli süreçleri kapsamalıdır. Bu süreçlerde, programın uygulanması ile bireylerde ve grupta davranış değişikliği oluşup oluşmadığı ölçülecektir.
- Değerlendirirken, neyin geliştirilmek istendiği gözden kaçırılmamalıdır.
- Değerlendirme program geliştirmenin sürekli bir yönünü oluşturmalıdır.
- Değerlendirmede hangi teknikler uygulanırsa uygulansın sonuçların yorumları önemlidir.
- Program geliştirmede hem araçlar ve süreçler hem de sonuçlar önemlidir.

Program değerlendirmesi amacıyla programa katılanların programla ilgili görüşlerini belirlemek için anket formları düzenlenir. Bu formlar eğitilen personele uygulandığı gibi, eğitici personele de uygulanabilir. Katılanlara ve eğitimcilere genelde son günde uygulanan formlar ileride düzenlenecek programlara ışık tutarak, uygulanan programın etkililiği ile ilgili objektif bilgi verir (Küçükahmet, 1992, s. 62).

SORUN

Türkiye’de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak hizmetiçi eğitim ile ilgili en önemli girişim, 1938 tarih ve 3457 sayılı “Sınai Müesseselerinde ve Maden Ocaklarında Meslek Kursları Açılmasına dair Kanun”un kabulüdür (Taymaz, 1997, s. 16). Ancak Türkiye’de hizmetiçi eğitim etkinliklerine ilişkin uygulama ve yasal çalışmalar 1960’tan sonra yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, özel sektörün yaşam bulma çabaları ve bunlara nitelik kazandırma eğilimi, ikincisi planlı

döneme geçiş ve kimi öncü kuruluşların gösterdikleri yoğun çabalarıdır. Bu dönemde İş ve İşçi Bulma Kurumu ile Milli Prodüktivite Merkezi sanayide hizmetiçi eğitim konusunda, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü gibi kuruluşlar ise yönetici eğitimi konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır (Zoga, 1988, s. 11). 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Yasasında ise, hizmetiçi eğitim işyerinin görev ve sorumluluğu içine alınmıştır. Bu yasa ile birçok kurum ve kuruluşta eğitim birimi kurulması sağlanmıştır.

Bugün bu yasal düzenlemelerle kamu kurumlarının tümünde, özel kurumların ise pek çoğunda bir eğitim birimi vardır. Kamu kurumlarındaki eğitim birimlerinin bir bölümü örgüt yapısında eğitim müdürlüğü ya da daire başkanlığı düzeyinde yer alırken, bir bölümü ise personel müdürlüğü ya da daire başkanlığının bir birimi durumundadır. Özel kurumlarda ise, buna benzer yapılanmaların yanında çalışanlarını hizmetiçinde yetiştirmek üzere eğitim merkezleri oluşturulmuştur.

Kurumlarda insan kaynaklarının öneminin giderek artması ile birlikte kurumun sürekliliğini sağlamak için insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması gündeme gelmiş ve bunun için ise insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitilmesi gereksinmesi ortaya çıkmıştır. Bu gereksinmeden dolayı kurumlarda birtakım eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Türkiye’de sanayi ve hizmet sektörünün büyük bir bölümü özel kurumlardan oluşmaktadır. Özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda insan kaynağının verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır ve bu amaçla son yıllarda özellikle eğitim etkinliklerine yer verilmektedir. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri, planlanmaya, uygulamaya ve değerlendirmeye dayanan kapsamlı bir süreçtir. Doğal olarak özel kurumlarda da gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinde beklenen etkililiğin ve verimliliğin olması için bunların yerine getirilmesi gerekmektedir. Böylece, eğitim etkinliklerinin sonunda istenen etkililik ve verimlilik sağlanabilir. Ancak, özel kurumlara yönelik yapılan incelemelerde ve araştırmalarda, gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim etkinliklerinde eksiklikler ve sorunlar olduğu gözlenmektedir. Özellikle hizmetiçi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde güçlük yaşanması, yıllık planların ve öğretim programların hazırlanmasında sorunların yaşanması, yeterli eğitici bulunmaması, hizmetiçi eğitim programları için uygun zaman

bulma güçlüğü, programların sonunda değerlendirme etkinliklerine yeterince yer verilmemesi ve programların nasıl değerlendirileceğinin bilinmemesi, yöneticilerin eğitime ilgisiz olmaları, kısa süre içerisinde eğitimden yarar beklenilmesi, eğitime yeterli bütçenin ayrılmaması, eğitim programlarının uygun ortamlarda ve uygun günlerde uygulanmaması, eğitim programlarının planlı yapılmaması, eğitim programlarına ilişkin kayıt sisteminin olmaması, gelişmelerin eğitim programlarına aktarılmaması, çalışanların eğitimde sağladıkları başarının dikkate alınmaması ve eğitilmiş personelin izlenememesi gözlenen ve araştırma sonuçlarından elde edilen eksiklik ve sorunlardan yalnız birkaçıdır (Taymaz, 1997, 1984; MEB, 1994, 1993; Küçükahmet, 1992; Açıkalın, 1991, 1989; Erden, 1991; MPM, 1991; Babadoğan, 1989). Bu eksiklikler ve sorunlar özel kurumlarda gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin etkililiği konusunda kuşku uyandırmaktadır.

Belirtilen nedenlerden dolayı, özel kurumlarda gerçekleştirilen insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin etkililiğinden söz edebilmek için özel kurumların hizmetiçi eğitim etkinliklerini belirlemek, varolan durumu ortaya çıkarmak gerektiği düşüncesine varılmıştır. Ayrıca özel kurumlardaki eğitim etkinliklerine yönelik daha önce kapsamlı bir çalışmanın yapılmamış olması bu belirlemenin yapılmasını daha gerekli kılmaktadır. Bu gerçekler, özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin ne ölçüde etkili olduğunu ve eğitim etkinliklerinde karşılaşılan güçlüklerin neler olduğuna ilişkin görüş ve önerileri ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın yapılmasını zorunlu kılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye'deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirlemek ve değerlendirmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda, araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin uygulandığı özel kurumların
 - (a) iş alanları ve
 - (b) çalışanlarının sayısı
 bakımlarından özellikleri nelerdir?

2. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak görev yapan uzmanlar hangi bireysel özelliklere sahiptirler?
3. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri,
 - (a) nasıl bir örgütsel yapı içinde,
 - (b) nasıl bir düzenleme ile,
 - (c) nasıl bir bütçe olanağı ileyapılmaktadır?
4. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak,
 - (a) ne tür eğitim etkinlikleri,
 - (b) hangi yoğunlukta eğitim etkinlikleri ,
 - (c) hangi zamanlarda eğitim etkinliklerigerçekleştirilmektedir?
5. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak eğitim etkinliklerinin planlanmasında,
 - (a) gereksinmelerin saptanması,
 - (b) yıllık planların hazırlanması ve
 - (c) öğretim programlarının hazırlanmasıile ilgili olarak neler yapılmaktadır?
6. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde,
 - (a) eğitilecek personelin belirlenmesi,
 - (b) eğiticilerin görevlendirilmesi,
 - (c) eğitim ortamlarının düzenlenmesi,
 - (d) öğretim yöntem ve tekniklerinin seçilmesi,
 - (e) eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması ve
 - (f) eğitilenlerin sosyal gereksinmelerinin karşılanmasıile ilgili olarak neler yapılmaktadır?

7. Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinde hangi tür değerlendirmelere yer verilmektedir?
8. Özel kurumlarda çalışanların katıldıkları eğitim etkinliklerinin tutulduğu bir kayıt sistemi bulunmakta mıdır?
9. Özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinlikleri ile ilgili sorunlar nelerdir?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kurumlarda çalışanların etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasında eğitim büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, özellikle özel kurumlarda çalışanlara yönelik eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmekte, eğitim için önemli harcamalar yapılmaktadır. Ancak özel kurumların bu eğitim etkinlikleri ile ilgili neler yaptıkları yeterince bilinmemektedir.

Bu nedenle, bu araştırma ile özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak yapılan eğitim etkinlikleri ile ilgili varolan durumun ve sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, özel kurumlarda hizmetiçi eğitim olarak neler yapıldığı ve bunlarla ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı kapsamlı biçimde ortaya çıkarılmak istenmiş, yapılan çalışmaların bilimsel niteliği belirlenmeye çalışılmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan değerlendirme ile elde edilen sonuçların özel kurumlardaki insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik etkinliklerin bilimsel nitelik kazanmasına ve daha etkili biçime dönüştürülmesine katkı sağlaması umulmuştur. Başka bir deyişle, bu araştırma ile elde edilen sonuçların, özel kurumlarda insan kaynaklarının iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik alınacak önlemlerde, yapılacak çalışmalarda temel alınarak kullanılabilceği düşünülmüştür.

SAYILTILAR

Bu araştırmanın dayandığı temel sayılıtlar şunlardır:

1. Araştırmaya katılan özel kurumlarda araştırmanın anketi eğitim ile doğrudan ilgili olan kişilerce yanıtlanmıştır.

2. Araştırmaya katılan kurumlarda veri toplamak amacıyla uygulanmış olan anketteki soruların yanıtlanmasında içten davranılmıştır.
3. Araştırmaya katılan kurumlarda eğitim etkinliklerini ve sorunlarını belirlemek amacıyla kullanılan anket geçerlik yönünden yeterli düzeydedir.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, sanayi alanından 1996 yılında İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye'nin 500 büyük sanayi kurumu ile hizmet alanından Türkiye Bankalar Birliğinin 1997 yılında belirlediği 32 özel bankayı kapsamaktadır. Bu nedenle, araştırmada elde edilen bulguların bu sınırlılık gözönünde bulundurularak değerlendirilmesi gereklidir.

TANIMLAR

Bu araştırmada kullanılan kimi kavramlar ve bunların anlamları şöyledir:

insan kaynağını geliştirme: İnsan kaynağının geliştirilmesi, örgütlerde çalışanların performanslarının artmasını sağlayıcı değişikliklerin oluşturulmasına dönük çabalar (Özer, 1997).

insan kaynağı geliştirme uzmanı: Örgütün insan kaynağının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini planlayan, yürüten ve değerlendiren kişi.

örgüt: Ortak bir amaç ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik (Hançerlioğlu, 1992).

kapsam dışı personel: Kurumlarda beyaz yakalı olarak adlandırılan memur, mühendis ve yönetici olarak çalışan kişiler.

kapsam içi personel: Kurumlarda mavi yakalı olarak adlandırılan işçi ve teknisyen olarak çalışan kişiler.

hizmetiçi eğitim gereksinmesi: Bir hizmet ya da işte çalışan birey tarafından işin ya da hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve tutumsal davranışları bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik (Taymaz, 1997).

öğretim programı: Bir dersle ilgili öğretme - öğrenme sürecinde nelerin, niçin ve nasıl yer alacağını gösteren kılavuz ya da proje planı (Özçelik, 1987).

öğretme - öğrenme süreci: Belli bir süre içinde bireyi etkileme gücünde olan dış koşullar (Ertürk, 1994).

program değerlendirme: Gözlem ve çeşitli ölçme araçları ile eğitim programının etkililiği ile ilgili veri toplama, elde edilen verileri programın etkililiğinin işaretçileri olan ölçütlerle karşılaştırıp yorumlama ve programın etkililiği konusunda karar verme süreci (Erden, 1993).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde insan kaynaklarının gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak ülkemizde gerçekleştirilen araştırmaların başlıcaları incelenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinliklerini inceleyen oldukça çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların birçoğu kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Özel kurumlarda gerçekleştirilen araştırmaların sayısı ise yok denecek kadar azdır. Burada özellikle bu araştırmanın konusuyla yakından ilgili olan araştırmalar ele alınmıştır.

Konuyla ilgili araştırmalardan birisi, Babadoğan’ın (1989) “Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasıdır. Araştırmanın amacı, kamu kesiminde hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak neler gerçekleştirildiğini belirlemektir. Bunun için Bakanlıklar, Başbakanlık ve bunlara bağlı kurumlardaki hizmetiçi eğitim programları amaç, içerik, öğretme-öğrenme süreçleri ve değerlendirme boyutları ile uzman görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada anket yoluyla toplanan verilerden şu bulgular elde edilmiştir:

- *Kurumların eğitim hizmetleriyle ilgili bulgular:* Kamu kesimindeki gerek eğitici personel, gerek eğitim uzmanı gereksinmesinin genelde kurum içinden karşılanma yoluna gidildiği görülmüştür. Kamu kesiminde eğitime ayrılan bütçe genelde bütçenin % 01 ve % 04’lük bir bölümünü oluşturmuştur. Kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim programlarının 5 - 14 günlük zaman dilimleri içerisinde, ilkbahar, sonbahar ve kış aylarında düzenlenip programlarla

yürütüldüğü görülmüştür. Bu programların çoğu kurumlarda özel olarak düzenlenmiş eğitim merkezlerinde ortalama 20-24 kişi alan dersliklerde, genelde günde altı ders saatlik etkinliklerle sürdürülmektedir. Yaz aylarında öteki aylara oranla daha az hizmetiçi eğitim düzenlendiği görülmüştür. Kamu kesiminde kara-beyaz tahta, daktilo, kalem, defter gibi klasik araçların yanısıra bilgisayar, TV, tepegöz ve slayt gibi araç gereçler de kullanılmıştır.

- *Eğitim görevlileriyle ilgili bulgular:* Kişisel bilgilere ilişkin olarak kamu kesiminde çalışan uzmanların gerek çalışma yaşamları, gerekse eğitim birimlerindeki çalışma süreleri açısından yöneticilerden daha az kıdeme sahip oldukları ve bu kişilerin daha çok memur kadrosunda çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler daha çok iktisat ve işletme kökenli olup, uzmanlar genelde Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunlardır. Lisansüstü dereceyi yöneticiler eğitim dışında bir alanda, uzmanlar bir eğitim bilimleri almışlardır.
- *Amaçlarla ilgili bulgular:* Kamu kesimindeki eğitim birimlerinin en önemli görevi program hazırlama, düzenleme, geliştirme olarak bulunurken, bir eğitim uzmanının temel görevinin program geliştirmeden çok program hazırlama ve düzenleme olduğu belirlenmiştir. Eğitim birimindeki personelin niteliksel olarak seçimine özen göstermeme, hizmetiçi eğitim alanında yaşanan büyük bir sorundur. Daha çok verimliliği sağlamak, personeli sonraki eğitimlere hazırlamak, onlara içinde buldukları koşulları tanıtmak için oryantasyon eğitimine yer verildiği görülmüştür. Üst yönetimin eğitim birimlerine oranla eğitim gereksinmesi belirlemede daha çok yetkiye sahip olduğu görülmüştür.
- *İçerikle ilgili bulgular:* Kamu kesiminde içerik, uygulama yönü olan ancak kuramsal yönü ağır basan bilgi katagorilerine göre düzenlenmektedir. Buna bağlı olarak, personelin hizmetiçi eğitim programlarından kazandıkları ile görevlerin yürütülmesi arasındaki ilişki incelendiğinde kuramsal yönün daha ağır olmasından dolayı uygulamada kopukluk belirmiştir. İçerik belirlenmesi sırasında da eğitim birimlerinin görüşlerinden çok üst yöneticilerin görüşlerinden yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Gereksinme belirlenirken ve içerik oluşturulurken en çok kurum incelemeleri yoluna gidilmiştir.

- *Yöntemlerle ilgili bulgular:* Uygulanan yöntemlerde kullanılabilirlik ve kolay uygulanabilirlik ölçütlerine yer verildiği, öğretim sırasında farklı yöntemler kullanılsa da düzenlatım yöntemine sıkça başvurulduğu gözlenmiştir. Kurum tiplerine göre farklılık göstermesine karşılık daha çok yükselme ve geliştirme eğitimlerine yer verildiği, temel bilgileri verme amaçlı oryantasyon eğitimine daha az yer verilmekte olduğu gözlenmiştir.
- *Değerlendirmeye ilgili bulgular:* Kamu kurumlarında değerlendirmenin ya her dersin sonundaki bir sınavla ya da nota dayalı olmayan, katılanların görüşlerinin alındığı bir değerlendirme formu ile yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Erden (1991) “Kamu ve Özel Kurumların Eğitim Birimlerinin Faaliyetleri ve İnsangücü İhtiyaçlarının Niteliği” adlı araştırması ile kamu ve özel kurumların eğitim birimlerinin görevlerini, bu görevleri yerine getirirken yaptıkları işlemleri ve birimlerin hangi özelliklere sahip insangücüne ihtiyaç duyduklarını araştırmıştır. Araştırmada sanayi, hizmet, araştırma-geliştirme-egitim ve bankacılık alanlarından 16 kurum ve kuruluşta 16 eğitim birimi ve 91 eğitim personeli örnekleme alınmıştır. Araştırmada veriler anket ve görüşme yolu ile toplanmıştır. Araştırma bulgularının ortaya koyduğu sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Eğitim birimlerinin temel görevi, bağlı buldukları kurumun personelini yetiştirmek için hizmetiçi eğitim kursları düzenlenmektedir. Eğitim birimlerinin yaklaşık %70’i bu görevi, üniversiteler ve öteki ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, eğitim birimlerinin eğitim etkinliklerini örgütleyen ve koordine eden birimler olduğu söylenebilir.
- Eğitim birimlerinin büyük bir bölümü, eğitim programlarını hazırlarken kursun nerede düzenleneceği, süresi, ilgili kurumlara duyurulması, katılacakların listesi gibi düzenleme gerektiren işlemleri yerine getirmektedir. Kursun konusu ve amaçları ise çok genel olarak belirtilmektedir. Buna karşılık program hazırlamada teknik sayılabilecek gereksinme analizi, davranışların ve öğretim yöntemlerinin belirlenmesi, programların değerlendirilmesi gibi işlemler eğitim birimlerinin yaklaşık yarısı tarafından sık sık gerçekleştirilmektedir.

- Eğitim birimlerinin büyük bir bölümünde eğitim etkinlikleri yürütülürken düzenlatım, grup tartışması, gösteri gibi örgün eğitimde de çok kullanılan alışılmış yöntemler kullanılmaktadır. Buna karşılık yetişkin eğitimi ve hizmetiçi eğitimde etkili olarak kullanılabilen benzetim, programlı öğretim, bilgisayarla öğretim, olay incelenmesi gibi yöntemler eğitim birimlerinin yarısından biraz çoğu tarafından kullanılmaktadır.
- Eğitim birimlerinin büyük bir çoğunluğu önemli eğitim araçlarına sahip görünmektedir. Özellikle tepegöz yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.
- Eğitim birimlerinde çalışan eğitim personelinin % 63.6'sı bitirdikleri yüksek-öğretim kurumunda kazandıkları bilgi ve becerileri görevlerini yerine getirmek için yeterli bulmaktadırlar.
- Eğitim birimi yöneticilerine göre, birimlerinin görevlerinin yerine getirilebilmesi için eğitim personeline bulunması gereken en önemli özellik ilgili kurum ve kişilerle ilişki kurma becerisidir. Bunu eğitim programlarının nasıl hazırlanacağı bilgisi izlemektedir.

Açıklan (1991) "Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları" adlı çalışması ile kurumlarda planlanan ve programlanan hizmetiçi eğitim programlarının başarısız olmasına neden olan ve özellikle yönetimden ve yöneticiden kaynaklanan engelleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma özel ve kamu kurumlarda çalışan yönetici ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha çok tarama ve görüşme yoluyla saptanan eğitime engel 22 durum, 20 yönetici, 21 eğitimci, 72 eğitime katılan kişiye verilerek, her engelin önemine ilişkin görüşler seçenekleri ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular şöyle açıklanabilir:

- Eğitimin en önemli engeli eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmamasıdır. Bunun arkasından yöneticilerin hizmetiçi eğitime karşı olumsuz tutumu, eğitimin gereğine ve yararına inanılmaması, yeterli eğitici ve öğretici personelin bulunmaması, eğitim birimlerinin kurulmaması ya da yeterince kadrolanıp donatılmaması gibi sorunlar gelmektedir.

- Özellikle iki engel durumunun önemli olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Bunlar eğitime katılanlardaki farklı ve değişik insanlarla karşılaşma korkusu ve eğitim ortamında mahcup olma, arkadaşlarının yanında küçük düşme kaygısıdır.
- Herkes tarafından en önemli engel olarak görülen “yöneticinin eğitime karşı olumsuz tutumu” engeli, bir bakıma öteki engellerin hemen hepsinin kaynağı olarak görülebilir niteliktedir.

Hizmetiçi eğitim ile ilgili olarak gerçekleştirilen bir başka çalışma da Yağcı'nın (1993) “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmetiçi Eğitim Etkinlikleri”dir. Araştırmamanın amacı, kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile bu kurumların eğitim birimlerinde çalışan personelin özelliklerini saptamaktır. Bu amaçla, araştırmada Bakanlıklara bağlı kamu kurum ve kuruluşları ile bankalar üzerinde çalışılmıştır. Araştırmada anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle açıklanabilir:

- Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin % 97.63'ü kurumlarında hizmetiçi eğitim yapıldığını belirtmiştir. Bunlar hizmetiçi eğitimin işe yeni alınan elamanlar için, işte bir üst kademeye yükseltilecekler için ve yeni teknolojileri öğretmek için yapıldığını belirtmişlerdir.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin büyük bir bölümü kurumlarda hizmetiçi eğitim gereksinmesinin belirlendiği görüşündedir.
- Bakanlıklara bağlı kuruluşlarda görev yapan elemanların çoğunluğu hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanmasında amaçların saptandığını, programlarda davranışsal amaçlara yer verilmediğini, konu başlıklarının belirlendiğini, eğitim durumlarının belirlendiğini ve ölçme ve değerlendirme durumlarının hazırlandığını belirtmişlerdir.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan elemanların büyük bir bölümü başarı düzeyinin program açısından, öğrenci açısından, eğitici açısından belirlendiğini belirtmişlerdir.

- Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan elemanların çoğunluğu hizmetiçi eğitim etkinliklerinin bugünkü durumu ile hizmetöncesi eğitim eksikliğinin giderilmesine bir ölçüde katkıda bulunduğu görüşündedir.

Avrupa Topluluğuna bağlı ülkelerin insan kaynakları yönetimi konusundaki uygulamalarını ortaya koymak ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarını sağlamak amacı ile **Avrupa Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** araştırması yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında Cavide Uyargil (1996) tarafından 1995 - 1996 yılı Türkiye raporu oluşturulmuştur. Araştırmanın temel amacı, gruba giren ülkelerdeki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bilgileri toplamak ve değerlendirmek, ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyarak sözkonusu ülkeler açısından yaşanan gelişme ve değişimleri izleyebilmektir. Araştırmanın bir boyutunu eğitim / geliştirme ve performans değerlendirme çalışmaları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan ülkelerde veri toplamak amacıyla standart bir anket formu kullanılmıştır. Türkiye'den araştırmaya 50 ve daha çok kişinin çalıştığı 500 büyük işletme katılmıştır. Raporda Türkiye'deki insan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Bu araştırmanın eğitim / geliştirme boyutuyla ilgili bulguları şöyle açıklanabilir:

- Türkiye'deki işletmelerin % 27'sinin yaptıkları eğitim harcamaları yıllık ücret ve maaşların % 4'ünden çoktur. Türkiye'deki işletmelerin % 24'ü çalışanların ancak % 10'undan az bir bölümüne, % 18'i % 10 - 24 arasındaki bölümüne, % 18'i % 25 - 50 arasındaki bölümüne, % 19'u ise % 50'den daha büyük bölümüne eğitim hizmeti ulaştırabilmektedir.
- Türkiye'deki işletmelerin % 70 gibi bir bölümünde sistematik olarak eğitim gereksinmesi analizi yapıldığını belirtilirken, % 23'ünde böyle bir çalışmanın yapılmadığı belirtilmiştir. Eğitim gereksinmeleri belirlenirken her zaman kullanılan yöntemler arasında eğitim programlarının değerlendirilmesi (% 58) ve performans değerlendirme (% 52) gelmektedir.
- Türkiye'deki işletmelerde eğitim etkinliklerini değerlendirme oranı % 70'tir. Eğitim etkinlikleri değerlendirilirken en çok yararlanılan yöntemler eğitimden hemen sonraki değerlendirme (% 38) ve yöneticilerden informal dönüt alma (%32) yollarıdır.

- Türkiye’deki işletmeler, eğitim alanında son üç yılda görülen değişiklikler içerisinde ilk sırada bilgisayar kullanımına dayalı paketlerden eğitim etkinliklerinde yararlanılmasını belirtmişlerdir (% 63). Bunu işletme dışı eğitimcilerden yararlanma, işletme içi eğitim programlarının artması, işletme dışı seminer programlarının artması, işletme içindeki eğitici kadrosunun artması biçimindeki değişiklikler izlemiştir. Gelecek üç yılda eğitim etkinliklerinde önem kazanacak konular arasında ise kalite yönetimi, bilgisayar ve yeni teknoloji, pazarlama ve satış, insan yönetimi, strateji oluşturma, işletme yönetimi gibi konular belirtilmiştir.

İnsan kaynağı geliştirme konusunda yapılan bir araştırma Özer’in (1997) yaptığı “Türkiye’deki İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterliliği” çalışmasıdır. Bu çalışmada, Türkiye’de kamu kurumları ile özel kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanı ile ilgili sahip oldukları yeterliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği (Özer, 1998) kullanılmıştır. Türkiye’de 49 kurumda çalışan 78 uzmandan elde edilen bulgular şöyledir:

- İnsan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki genel yeterlilik düzeyi -kendi bildirimlerine göre- ortadır. Buna göre, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının önemli sayılabilecek sayıda yeterliliğe sahip oldukları belirlenmiştir.
- Özel sektörde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki yeterlilik düzeyi kamu sektöründe çalışan uzmanlarınkine oranla daha yüksektir.
- İnsan kaynağı geliştirme uzmanları alandaki yeterliklerin çoğuna orta ve yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Düşük düzeyde yeterliğe sahip olduklarını belirtenlerin oranı oldukça az çıkmıştır. İnsan kaynağı geliştirme uzmanlarının yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlikler arasında “başkalarıyla iletişim kurma”, “örgütü tanıma”, “eğitim planı hazırlama”, “eğitim programı yürütme”, “örgütün eğitim kütüğünü tutma”, “eğitim yoluyla çözülebilecek sorunları belirleme”, “eğitim projeleri hazırlama ve yönetme”, “eğitim gereksinmelerini belirleme”, “eğitim araç ve gereçlerini etkili biçimde

kullanma”, “öğretim için uygun ortamlar düzenleme”, “örgüt çalışanlarının temel niteliklerini bilme”, “eğitim / öğretim programı hazırlama”, “bilgi kaynaklarından yararlanma”, “araştırmalarda bilgisayardan yararlanma”, “yönetim işlerinde bilgisayardan yararlanma”, “örgütün üretim alanına ilişkin bilgiye sahip olma”, “araştırma verilerinden yararlanma” ve “öğretimde yetişkinlerin öğrenme özelliklerine uyma” gelmektedir. Uzmanların düşük ve orta düzeyde sahip oldukları yeterlikler ise, “maliyet- yarar çözümlemesi yapma”, “insan kaynağı alanı ile ilgili konularda bilgi sahibi olma”, “bireysel ve mesleki gelişmeyle ilgili danışmanlık yapma”, “öğretimde öğrenmeyi sağlayıcı etmenlerden (işaret, katılma, dönüt ve düzeltme) yararlanma”, “araştırma yapmayı gerektiren sorunları belirleme” ve “iş / görev çözümlemesi yapma”, “örgütsel yapı ve işleyişle ilgili bilgi sahibi olma”, “öğretim yöntem ve tekniklerini etkili biçimde kullanma”, “öğretimi / katılımcıların başarısını değerlendirme”, “veri toplama tekniklerini kullanma”, “insan kaynağına yönelik eğitim hizmeti sunan kuruluş ve kişileri tanıma”, “görsel- işitsel öğretim gereci hazırlama”, “eğitim / öğretim programı geliştirme”, “eğitim ve öğretim programı değerlendirme”, “yazılı öğretim gereci hazırlama” ve “araştırmaları raporlaştırma” dır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

ARAŞTIRMA MODELİ

Özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan eğitim etkinlikleri ve sorunların belirlenmesinin ve değerlendirmesinin amaçlandığı bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama niteliğinde bir model kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, özel kurumlardaki insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleriyle sorunlar, insan kaynaklarını geliştirme ya da eğitim birimlerinde çalışan uzmanlardan araştırma anketiyle elde edilen bilgiler çözümlenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

EVREN

Türkiye’de etkinlik gösteren sanayi alanı ile hizmet alanındaki özel kurumlar bu araştırmanın konusuyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle, sözü edilen kurumlar, araştırmanın genel evrenini oluşturmaktadır. Ancak araştırmada daha dar kapsamlı bir evren, başka bir deyişle, bir çalışma evreni belirlenmiştir. Çalışma evreni olarak sanayi alanından imalat sanayi kuruluşları, hizmet alanından da bankacılık kuruluşları seçilmiştir. İmalat sanayi ile ilgili olarak İstanbul Sanayi Odasının 1996 yılında belirlediği ve **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**’nde yayınladığı Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu ile 1997 yılında Türkiye Bankalar Birliğince belirlenmiş olan 32 özel banka araştırmanın çalışma evreni olarak alınmıştır.

ÖRNEKLEM

Araştırma için tüm çalışma evrenine ulaşma güçlüğü ve bir bakıma gereksizliği göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme belirlemede yansız diziden eşit aralıklarla seçme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşım “eşit aralıklı” ya da “sistemik örnekleme” olarak da bilinmektedir (Karasar, 1995, s. 129). Bu yaklaşım doğrultusunda örnekleme girecek kurumların belirlenmesi için öncelikle Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesi kullanılmıştır. Bu listeden öncelikle 55 kamu kurumu çıkartılmış ve yalnız özel kurumlar listede bırakılmıştır. Listedeki 445 özel kuruma 1’den 445’e dek numara verilmiştir. Bu listede yansız bir başlangıç yeri seçilmiştir. Ayrıca listede yansız başlangıç yeri olarak 5 kabul edilmiştir. Böylelikle 5 ve 5’in katlarını oluşturan sayıların karşısındaki kuruluşlar işaretlenerek örneklemin bir bölümü oluşturulmuştur. Bu işlemin sonunda 98 özel sanayi kuruluşu örnekleme girmiştir. Öte yandan, bankaların sayıca miktarının çok olmaması nedeni ile bankalar arasından seçme yapılmayarak Türkiye Bankalar Birliğince belirlenmiş tüm özel bankalar örnekleme alınmıştır. Sonuç olarak, 500 sanayi kuruluşu arasından yansız diziden eşit aralıklarla seçme yolu ile alınan 98 özel sanayi kuruluşu ile 32 özel bankadan oluşan 130 kurum bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur (Ek 1).

Örnekleme alınan kurumların araştırma sürecine katılımlarıyla ilgili sayısal bilgiler Çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1
Araştırmanın Örnekleme

Küme	Örnekleme Seçilen	Araştırmaya Katılan	Değerlendirme Dışı Bırakılan	Değerlendirmeye Alınan
İmalat Sanayi Kuruluşu	98	77	3	74
Bankacılık Kuruluşu	32	15	1	14
Toplam	130	92	4	88

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya örnekleme oluşturan 130 kurumdan 92’si katılmıştır. Başka bir deyişle, 92 kurum araştırmacının bilgi toplama aracı olan ankete yanıt vermişlerdir. Ancak yapılan inceleme sonunda bu kurumlardan dördünün anketi tam ya da doğru yanıtlamadıkları görülmüştür. Bu nedenle, dört kurumdan toplanan bilgiler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, değerlendirmeye 74 imalat sanayi kuruluşu ve 14 bankacılık kuruluşu olmak üzere toplam 88 kurumdan toplanan bilgi alınmıştır.

Örnekleme yer alan ve araştırmaya katılarak toplanan bilgileri değerlendirmeye alınan 88 kurumun iş alanlarına göre dağılımı ile ilgili bilgiler Çizelge 2’de verilmiştir.

Çizelge 2
Örneklemedeki Kurumların İş Alanlarına Göre Dağılımı

Alan	Sayı	Yüzde
İmalat Sanayi		
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	8	9.1
Tekstil, Giyim ve Deri Sanayi	22	24.9
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	7	7.9
Metal Ana Sanayi	5	5.7
Metal Eşya, Makina ve Donatım Sanayi	20	22.8
Kağıt, Kağıt Ürünleri, Basım Sanayi	4	4.6
Kimya, Petrol, Kauçuk Sanayi	8	9.1
Hizmet Alanı		
Bankacılık	14	15.9
Toplam	88	100.0

Çizelge 2’de görüldüğü gibi örneklemedeki kurumların % 84.1’i imalat sanayinden, % 15.9’u hizmet alanından oluşmaktadır. İmalat sanayi ise % 24.9 tekstil giyim, deri sanayi, % 22.8 metal eşya, makina ve donatım sanayi, % 9.1 kimya, petrol, kauçuk ve plastik sanayi, % 9.1 gıda, içki tütün sanayi, % 7.9 taş ve toprağa dayalı sanayi, % 5.7 metal ana sanayi, % 4.6 kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayinden oluşmaktadır.

Öte yandan, araştırmanın örnekleminde yer alan kurumlarda çalışan ve araştırma anketini kurum adına yanıtlayan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının cinsiyet ve yaşa göre dağılımı Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3
İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı

Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	33	37.5
Erkek	55	62.5
Yaş		
19 ve altı	1	1.1
20 - 29	31	35.2
30 - 39	35	39.9
40 - 49	15	17.0
50 - 59	5	5.7
60 ve üstü	1	1.1

Çizelge 3'te görüldüğü gibi araştırmanın örnekleminde yer alan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının % 62.5'i erkeklerden, % 37.5'i kadınlardan oluşmaktadır. Ayrıca, uzmanların % 76.2 gibi büyük bir bölümü 39 yaşın altında bulunmaktadır. Uzmanların % 1.1'i 19 ve altı yaş grubunda, % 35.2'si 20 - 29 yaşlar arasında, % 39.9'u 30 - 39 yaşlar arasındadır. Geri kalan uzmanların % 17'si 40 - 49 yaşlar arasında, % 5.7'si 50- 59 yaşlar arasında, % 1.1'i ise 60 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Bu verilerden özel kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının çoğunlukla erkeklerden ve gençlerden oluştuğu söylenebilir.

VERİLERİN TOPLANMASI

Özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan eğitim etkinlikleri ve sorunları ile ilgili veriler, bu araştırma için özel olarak geliştirilmiş "İnsan

Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar Anketi” (Ek 2) aracılığı ile toplanmıştır.

Anketin geliştirilmesinde, öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda kurumlardan toplanması gerekli görülen bilgilerin kaynak taraması ve bu konuda yapılan çalışmaların incelenmesi sonunda bir dökümü yapılmıştır. Buna göre, bu bilgiler gözönüne alınarak ankette yer alması uygun olan sorular belirlenmiştir. Bu sorular tez danışmanının da yardımıyla taslak anket biçimine getirilmiştir. Daha sonra anketin, geçerliğini belirlemek amacıyla taslak anket üniversite öğretim üyelerinden oluşan program geliştirme uzmanları, hizmetiçi eğitim uzmanları ile kurumlarda görev yapan insan kaynağı geliştirme uzmanlarından oluşan dokuz uzmanın incelemesine sunulmuştur. Bu inceleme sonunda uzmanlar anketin yeterli kapsam geçerliğine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan, anketin güvenilirliği ile ilgili olarak, araştırma ile ilgili kaynaklarda anketlerde güvenilirlik çalışması yapılmasına gerek olmadığı bilgisine dayanarak herhangi bir çalışma yapılmamıştır (Kaptan, 1985, s.178). Bunun ardından anket öndeme niteliğinde yedi kuruma gönderilerek doldurtulmuş, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının ankete yönelik tepkileri alınmıştır. Yapılan uygulama doğrultusunda anket yeniden gözden geçirilmiş ve ankete yeni ve son biçimi verilmiştir.

Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde özel kurumlarda insan kaynağı geliştirme birimlerinde çalışan görevlilerin özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgilere ilişkin sekiz soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde, kurumların örgüt yapısı ile eğitim birimlerinin kendi örgüt yapısına ilişkin altı soruya yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde, eğitim etkinliklerinin planlanması, hazırlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin 27 soru sorulmuştur. Anketin son bölümünde ise, kurumların insan kaynağı geliştirmeyle ilgili olarak karşılaştıkları sorunları belirlemek amacı ile bir açık uçlu olmak üzere 14 soruya yer verilmiştir. Sonuç olarak ankette toplam 55 soru yer almıştır.

Araştırma anketi, araştırmanın örneklemini oluşturan kurumlar adına kurumların insan kaynağı geliştirme uzmanlarınca yanıtlanmıştır.

Kurumların farklı illerde olması ve her birine ulaşma güçlüğüne bulunması nedeniyle anketin uygulanması posta aracılığı ile yapılmıştır. Nisan 1997’de posta ile kurumlara bir zarf içinde araştırma anketi, ankete ilişkin açıklamanın yer aldığı bir mektup (Ek 3) ve araştırmacının adresinin yer aldığı geri dönüş zarfı gönderilmiştir. Anketin yanıtlanması için anketin kurumlara ulaşma ve geri dönüş süresi de düşünülerek bir aylık bir süre tanınmıştır. Ancak verilen sürede yeterli anket dönüşü sağlanmamasından dolayı anketi göndermeyen kurumlara Haziran 1997’de ikinci kez anket gönderilmiştir. Anketin yanıtlanması için kurumlara yine bir aylık süre verilmiştir. Ayrıca anketler tekrar gönderildikten sonra göndermeyen kurumlara telefonla da ulaşılmış ve anketleri doldurmaları konusunda yardım istenerek geri gönderme süreci hızlandırılmaya çalışılmıştır. Böylece anketlerin uygulanması ve yeterli miktarda geri gönderilmesi yaklaşık beş aylık bir sürede yani Eylül 1997’de tamamlanmıştır.

VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar Anketi aracılığı ile toplanan verilerin çözümlemesine geçmeden önce, verilerin işlenmesiyle ilgili işlemler yapılmıştır. Bununla ilgili olarak, önce, kurumlarda doldurulan anket formlarının gerektiği biçimde doldurulup doldurulmadığı belirlenmiştir. Bunun için doldurulan anket formları teker teker incelenmiş, eksik ya da yanlış doldurulanlar (bkz. Çizelge 1) değerlendirme dışında bırakılmıştır. Buna karşılık, gerektiği biçimde doldurulduğu ve araştırmaya uygun olduğu belirlenen anket formlarındaki bilgiler kodlanarak bilgisayar kâğıtlarına geçirilmiştir. Böylece, toplanan bütün veriler bilgisayara aktarılmış ve çözümlerinin yapılmasına hazır duruma getirilmiştir.

Kurumların insan kaynağı geliştirme uzmanlarınca anketteki sorulara verilen yanıtlar araştırmanın amaçlarına yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde istatistiksel teknik olarak sayısal dağılımlar için “sayı ve yüzde”lerden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılarak yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırma sorularının çözümü için toplanan verilerin çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak çözümlenmesi ile elde edilmiş olan bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

ÖZEL KURUMLARIN ÖZELLİKLERİ

Türkiye'deki özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak yapılan eğitim etkinlikleri ile sorunları belirlemek ve değerlendirmek amacıyla bu araştırmada yanıtı aranan ilk soru, eğitim etkinliklerinin uygulandığı özel kurumların iş alanları ve çalışanların sayısı yönlerinden özelliklerinin neler olduğudur.

Bunu belirlemek için araştırma anketinde kurumların iş alanları ve çalışanların sayısı ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Kurumların hangi iş alanlarında yer aldığını belirlemek amacıyla alanlara göre yapılan kümelendirme sonunda elde edilen veriler Çizelge 4'te verilmiştir.

Çizelge 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan özel kurumların iş alanlarına göre dağılımında en büyük çoğunluğu % 28.4 oranla tekstil, giyim ve deri sanayindeki kurumlar oluşturmaktadır. Bunun dışında kalan kurumların % 18.2'si metal eşya, makine ve donatım sanayi, % 15.9'u bankacılık, % 10.2'si taş ve toprağa dayalı sanayi, % 10.2'si kimya, petrol, kauçuk ve plastik sanayi, % 8'i metal ana sanayi, % 5.7'si gıda, içki, tütün sanayi, % 3.4'ü de kâğıt, kâğıt ürünleri ve basım sanayi alanlarında üretim yapmaktadırlar. Araştırmaya özel imalat sanayinden katılan kurumların oranı % 84.1 iken, hizmet alanından katılan kurumların oranı % 15.9'dur.

Çizelge 4
Özel Kurumların İş Alanlarına Göre Dağılımı

İş Alanı	Sayı	Yüzde
Bankacılık	14	15.9
Gıda, içki, tütün	5	5.7
Tekstil, giyim, deri	25	28.4
Taş ve toprağa dayalı	9	10.2
Metal ana sanayi	7	8.0
Metal eşya, makine ve donatım	16	18.2
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım	3	3.4
Kimya, petrol, kömür, kauçuk ve plastik	9	10.2
Toplam	88	100.0

Kurumların personel sayısı ile ilgili sonuçlar Çizelge 5' te verilmiştir.

Çizelge 5
Özel Kurumlarda Çalışan Personel Sayısının Dağılımı
(N=88)

Küme	Sayı	Yüzde
Kapsam İçi Personel		
250 ve daha az	34	40.0
251 - 500	16	17.8
501 - 750	9	10.1
751 - 1000	13	14.5
1001 - 1250	3	3.3
1251 - 1500	4	4.4
1501 - 1750	1	1.1
2001 - 2250	2	2.2
2251 - 2500	1	1.1
2501 - 2750	2	2.2
2751 - 3000	1	1.1
3001 ve daha çok	2	2.2

Çizelge 5- Devam

Kapsam Dışı Personel		
100 ve daha az	42	48.8
101 - 200	19	21.2
201 - 300	12	13.4
301 - 400	4	4.4
501 - 600	1	1.1
601 - 700	1	1.1
701 - 800	1	1.1
801 - 900	2	2.2
901 ve daha çok	6	6.7
<hr/>		
Toplam Personel		
80 - 250	6	9.5
260 - 500	15	16.4
510 - 750	15	16.4
760 - 1000	15	16.4
1010 - 1250	12	13.3
1260 - 1500	8	8.9
1510 - 1750	4	4.4
2000 - 2250	2	2.2
2260 - 2500	4	4.5
3010 - 3250	3	3.6
4250 - 4500	2	2.2
14800 - 15000	2	2.2

Çizelge 5'ten anlaşıldığı gibi, kurumların personel sayısı belirlenirken personel kapsam içi personel, kapsam dışı personel ve toplam personel olarak kümelendirilmiştir. Personel sayıları her kurum için farklı olduğundan bu sayılar araştırmacı tarafından belli aralıklar arasında toplanmıştır.

Kapsam içi personel sayısı en düşük olan kurumun personel sayısı 40, en yüksek olan kurumun personel sayısı ise 4500'dür. Kapsam içi personel sayısı en çok 250 ve daha az olarak ortaya çıkmıştır. 250 ve daha az kapsam içi personeli olan kurumların oranı % 40'tır. Kurumların % 17.8'inde 260 - 500 arasında personel, % 14.5'inde 751 - 1000 arasında personeli, % 10.1'inde 501 - 750 arasında personel, % 4.4'ünde 1251 - 1500 arasında personel, % 3.3'ünde 1001 - 1250 arasında personel, % 2.2'sinde 2001 - 2250 arasında personel, % 2.2'sinde 2501 - 2750 arasında personel,

% 1.1'inde 1501 - 1750 arasında personel, % 1.1'inde 2751 - 3000 arasında personel çalışmaktadır. 3000'den daha çok personeli olan kurumların sayısı yalnız iki olup, bunlardan birisinde 4000 kişi, ötekisinde ise 4500 kişi çalışmaktadır.

Özel kurumlarda kapsam dışı personel sayısı 15 ile 11000 arasında değişmektedir. Kurumlarda en çok 100 ve daha az kapsam dışı personel çalışmaktadır. 100 ve daha az çalışanı bulunan kurumların oranı % 48.8'dir. 101 - 200 arasında personeli olan kurumlar % 21.2 oranında, 201 - 300 arasında personeli olan kurumlar % 13.4 oranında, 301 - 400 arasında personeli olan kurumlar % 5.5 oranında, 801 - 900 arasında personeli olan kurumlar % 2.2 oranındadır. Öte yandan, 501 - 600, 601 - 700, 701 - 800 arasında personeli olan yalnız birer kurum bulunmaktadır. Personel sayısı 901 ve üzerinde olan kurumların oranı ise % 6.7'dir. Bunların arasında, çalışan personel sayıları 1301 - 1400 arasında olan iki kurum, 2500 olan üç kurum ve 11000 olan bir kurum yer almaktadır.

Kurumların kapsam içi ve kapsam dışı personel olmak üzere toplam personel sayısı 80 ile 15.000 arasında değişmektedir. Kurumların % 16.4'ünde 260 - 500 arasında personel, % 16.4'ünde 510- 750 arasında personel, % 16.4'ünde 760 - 1000 arasında personel, % 13.4'ünde 1010 - 1250 arasında personel, % 9.5'inde 80 - 250 arasında personel, % 8.9'unda 1260 - 1500 arasında personel, % 4.4'ünde 1510 - 1750 arasında personel, % 4.4'ünde 2260 - 2500 arasında personel, % 3.6'sında 3010 - 3250 arasında personel, % 2.2'sinde 2000 - 2250 arasında personel, % 2.2'sinde 4250 - 4500 arasında personel, % 2.2'sinde de 14800 - 15000 arasında personel çalışmaktadır.

Bu toplam sonuçlardan kurumlarda en çok 80 - 1000 arasında personelin çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu kurumların toplam içindeki oranı % 58.7'dir. Özel kurumlarda çalışan personel sayısı ile ilgili elde edilen bu sonuçlara göre, kurumların büyük bölümünde kapsam içi personel sayısı 40 - 1000 arasında (% 82.4), kapsam dışı personel sayısı 15 - 300 arasında (% 83.4), toplam personel de 80 - 1000 arasında (% 58.7) yer almaktadır.

UZMANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ

Araştırmada yanıtı aranan ikinci soru, özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri ile ilgili görev yapan uzmanların hangi bireysel özelliklere sahip olduklarıdır.

Bunun için uzmanların “kurumdaki görevi”, “ünvanı”, “hizmetiçi eğitimle ilgili çalışma süresi”, “en son bitirdiği okul ya da eğitim programı”, “önlisans ya da lisans öğrenim alanı” ve “insan kaynağı geliştirme ya da hizmetiçi eğitimle ilgili gördüğü eğitimin niteliği” gibi özellikleri soruşturulmuştur. Uzmanların bu özelliklerini ortaya çıkarmak için araştırma anketinde ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş ve sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Özel kurumlarda görev yapan uzmanların kurumdaki görev, ünvan ve çalışma süreleri ile ilgili elde edilen veriler Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6
Uzmanların Görev, Ünvan ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı
(N=88)

Özellik	Sayı	Yüzde
Kurumdaki Görev		
Yönetici	49	55.6
Uzman Personel	27	30.8
Yardımcı Personel	6	6.8
Başka	6	6.8
Ünvan		
Eğitim Müdürü	8	9.1
Eğitim Şefi	10	11.4
Eğitim Uzmanı	17	19.3
İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı	4	4.5
İnsan Kaynakları (Personel) Yöneticisi	35	39.8
Başka	14	15.9
Hizmetiçi Eğitimle İlgili Çalışma Süresi		
1 - 5 yıl	38	43.2
6 - 10 yıl	28	31.8
11 - 15 yıl	8	9.1
16 - 20 yıl	8	9.1
21 - 25 yıl	2	2.3
26 - 30 yıl	3	3.4
31 yıl ve üstü	1	1.1

Çizelge 6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının % 55.6 gibi bir çoğunluğu kurumda yönetici konumundadır. % 30.8'i uzman personel, % 6.8'i ise yardımcı personel olarak çalışmaktadır. Bu sonuçlardan anlaşıldığı gibi, kurumlarda insan kaynağı geliştirme uzmanları daha çok yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Bunun arkasından uzman personel gelmektedir. Bunların dışında kalan % 6.8 oranındaki uzman da danışman, eğitim sorumlusu, asistan olarak çalıştığını belirtmiştir. Hizmetiçi eğitim ile ilgili yapılan öteki araştırmalarda da buna yakın sonuçlar elde edilmiştir. Yağcı (1993) tarafından yapılan çalışmada kurumlarda çalışanların % 26.8'inin yönetici konumunda, % 25.2'sinin uzman konumunda, % 45.7'sinin ise memur konumunda olduğu ortaya çıkmıştır. Yine Babadoğan (1989) tarafından yapılan çalışmada kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının % 88.9'unun yönetici konumunda olduğu saptanmıştır.

Özel kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının % 39.8'i insan kaynakları (personel) yöneticisi ünvanı ile, % 19.3'ü eğitim uzmanı ünvanı ile, % 11.4'ü eğitim şefi ünvanı ile, % 9.1'i eğitim müdürü ünvanı ile, % 4.5'i de insan kaynağı geliştirme uzmanı ünvanı ile çalışmaktadırlar. Sonuçlardan anlaşıldığı gibi, kurumlarda çalışan uzmanların büyük bir bölümü insan kaynakları (personel) yöneticisi ünvanını taşımaktadır. Bunun yanında kurumlarda bunların dışında ünvanlar ile çalışanların oranı % 15.9'dur. Bu uzmanlar kurumlarında insan kaynakları elemanı, kalite sistem sorumlusu, eğitim sorumlusu, kalite sistemleri uzmanı, insan kaynakları proje yöneticisi, planlama ve kariyer yöneticisi, müdür yardımcısı, kalite güvence sorumlusu, danışman ve memur ünvanlarıyla çalıştıklarını belirtmişlerdir. Babadoğan (1989) tarafından yapılan çalışmada da kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının uzman ünvanından çok insan kaynakları yöneticisi ya da personel yöneticisi gibi ünvanlarla istihdam edildiği sonucu elde edilmiştir.

Kurumlarda görev yapan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının hizmetiçi eğitimle ilgili işteki çalışma süresi, uzmanların % 43.2'sinde 1 - 5 yıl arasında, % 31.8'sinde 6 - 10 yıl arasında, % 9.1'inde 11 - 15 yıl arasında, % 9.1'inde 16 - 20 yıl arasında, % 3.4'ünde 26 - 30 yıl arasında, % 2.3'ünde 21 - 25 yıl arasında, % 1.1'inde ise 31 yıl ve üstündedir. Buna göre, kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının büyük bölümü (% 75.0) hizmetiçi eğitim alanında 1 ile 10 yıl arasında iş deneyimine sahiptirler.

Bu sonuç, kurumlarda daha çok genç uzmanların çalıştığını göstermektedir. Bununla ilgili olarak Babadoğan (1989) tarafından yapılan çalışmada kurumlarda çalışan yönetici ve uzmanların genelde 4 ve daha az yıl çalışma süreleri oldukları belirlenmiştir. Bu da bu konudaki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Özel kurumlarda görev yapan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının aldıkları eğitim, öğrenim alanları ve hizmetiçi eğitimle ilgili gördükleri eğitimin niteliği konularında elde edilen veriler Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7
Uzmanların Aldıkları Eğitim, Öğrenim Alanları ve Hizmetiçi
Eğitimle İlgili Aldıkları Eğitimin Niteliği
(N=88)

Özellik	Sayı	Yüzde
En son bitirilen okul ya da eğitim programı		
Ortaokul	2	2.3
Lise	5	5.7
Önlisans	5	5.7
Lisans	59	67.0
Yüksek Lisans	15	17.0
Doktora	1	1.1
Başka	1	1.1
Önlisans ya da lisans öğrenim alanı		
İşletme	27	33.8
Ekonomi	10	12.5
Endüstri	9	11.3
Psikoloji	5	6.2
Halk Eğitimi	-	-
Eğitim Programları ve Öğretim	5	6.2
Eğitim İletişimi ve Planlaması	1	1.1
Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması	-	-
Rehberlik ve Psikolojik Danışma	2	2.5
Başka	21	26.4

Çizelge 7- Devam

İnsan kaynağı geliştirme ya da hizmetiçi eğitimle ilgili çalışma süresi		
Lisans eğitimim bu alandadır.	6	6.8
Lisansüstü eğitimim bu alandadır.	5	5.7
Lisans / Lisansüstü eğitimim sırasında bu alanla ilgili kimi dersler aldım.	17	19.3
Bu alanda çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katıldım.	28	31.8
Alanla ilgili hiçbir eğitim görmedim. Ancak çalıştığım süre içerisinde kendi çabalarımla bilgi edindim ve deneyim kazandım.	32	36.3

Çizelge 7’de görüldüğü gibi, kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının % 67 gibi önemli bir bölümü lisans çıkışlıdır. Uzmanların % 15’i yüksek lisans, % 5.7’si önlisans, % 1.1 ise doktora programlarını bitirmişlerdir. Öte yandan, başka seçeneğini işaretleyen bir insan kaynağı geliştirme uzmanı Harp Okulu çıkışlı olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre, kurumlarda çalışan uzmanların çok değişik düzeylerde eğitim görmüş olmalarına karşılık büyük çoğunluğunun lisans ya da yüksek lisans çıkışlı oldukları söylenebilir. Buna karşılık, ortaokul, lise ve önlisans öğrenimi görmüş olanların tümü içindeki oranı (% 13.7) çok küçüktür.

Uzmanların önlisans ya da lisans öğrenim alanlarıyla ilgili olarak çizelgede 80 insan kaynağı geliştirme uzmanından elde edilen verilere yer verilmiştir. Kurumlarda çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının önlisans ya da lisans öğrenim alanları içinde en çok % 33.8 ile işletme çıkışlılar bulunmaktadır. Uzmanların % 12.5’i ekonomi, % 11.3’ü endüstri, % 6.2’si psikoloji, % 6.2’si eğitim programları ve öğretim, % 2.5’i rehberlik ve psikolojik danışma, % 1.1’i eğitim iletişimi ve planlaması alanlarında öğrenim görmüşlerdir. Araştırmaya katılan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının içinde halk eğitimi ve eğitim yönetimi, teftişi ve planlaması alanlarında öğrenim gören yoktur. Öte yandan, araştırmaya katılan uzmanların % 26.4’ü yukarıda adı geçen önlisans ya da lisans öğrenim alanlarının dışında farklı alanlardan çıkışlı olduklarını belirtmişlerdir. Bu önlisans ya da lisans öğrenim alanları içerisinde mühendislik, insan kaynakları yönetimi ve gelişimi, teknik öğretmenlik, enformasyon-kütüphanecilik, matematik, iletişim, sosyoloji, kimya,

kamu yönetimi, biyoloji (mikrobiyoloji programı), eğitimde ölçme ve değerlendirme, etnoloji, örgütsel davranış ve sosyal bilimler alanları bulunmaktadır. Çizelgeden anlaşıldığı gibi, doğrudan insan kaynağı geliştirme uzmanı yetiştiren önlisans ya da lisans öğrenim alanlarından çıkışlı olanların oranı (% 7.3) çok azdır. Bu da genelde farklı alanlarda önlisans ve lisans öğrenimi görmüş olan kişilerin insan kaynağı geliştirme uzmanı olarak çalıştıklarını göstermektedir. Yapılan ilgili araştırmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde Erden'in (1991) yaptığı araştırmada, eğitim birimlerinde görev yapan personelin sosyal bilimler fakültesi, mühendislik fakültesi, eğitim fakültesi, iktisat fakültesi, siyasal bilgiler fakültesi, işletme fakültesi gibi farklı lisans alanlarından çıkışlı oldukları bulunmuştur. Bu da buradaki araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ancak Yağcı (1993) ve Babadoğan'ın (1989) araştırmalarında ise, kamu kurumlarında eğitim birimlerinde görev yapan personelin eğitim bilimleri alanında eğitim veren yükseköğretim kurumlarından çıkışlı oldukları bulunmuştur. Buna göre, özellikle kamu kurumlarının eğitim birimlerinde eğitim bilimleri çıkışlı uzmanların çalışmalarına karşın, özel kurumların eğitim birimlerinde daha farklı alanları bitirmiş olan uzmanların çalıştığı söylenebilir.

Kurumlardaki insan kaynağı geliştirme uzmanlarının insan kaynağı geliştirme ya da hizmetiçi eğitim alanında aldıkları eğitimle ilgili olarak, uzmanların % 36.3'ü bu alanda hiçbir eğitim görmediklerini, ancak çalıştıkları süre içerisinde kendi çabalarıyla bilgi edindiklerini belirtmişlerdir. Uzmanların % 31.8'i bu alanda çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katıldıklarını, % 19.3'ü ise lisans / lisanüstü eğitimi sırasında bu alanla ilgili kimi dersler aldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanısıra, uzmanların % 6.8'i lisans eğitimlerini, % 5.7'si ise lisanüstü eğitimlerini bu alanda aldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, kurumlarda uzmanların büyük bir bölümünün bu alanla ilgili doğrudan bir eğitim almadan, kendi çabalarıyla edindikleri bilgi ve deneyim, katıldıkları hizmetiçi eğitim programları ve aldıkları az sayıdaki ders yardımıyla insan kaynağı geliştirme uzmanı olarak çalıştıkları söylenebilir.

ÖZEL KURUMLARIN ÖRGÜT YAPISI, DÜZENLENMESİ VE BÜTÇE OLANAĞI

Araştırmada yanıtı aranan üçüncü soru, özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin nasıl bir örgüt yapısı içinde, nasıl bir düzenleme ve nasıl bir bütçe olanağı ile yapıldığıdır.

Bunu belirlemek için araştırma anketinde kurumların örgüt yapısı, düzenlenmesi ve bütçe olanağı ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Örgüt Yapısı

Üçüncü soruyla ilgili olarak, öncelikle özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin nasıl bir örgütlenme ile yürütüldüğü belirlenmek istenmiştir.

Özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin nasıl bir örgüt yapısı içinde yürütüldüğüne ilişkin verilerin çözümlenmesi ile Çizelge 8'deki değerler elde edilmiştir.

Çizelge 8

Eğitim Etkinliklerinin Yürütülmesine Yönelik Örgüt Yapısı Çeşitleri

Örgüt Yapısı	Sayı	Yüzde
Eğitim etkinlikleri, ayrı bir birim olmaksızın İnsan Kaynakları (Personel) Birimince yürütülmektedir.	23	26.1
Eğitim etkinlikleri, örgüt içerisinde İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne bağlı bir eğitim birimi tarafından yürütülmektedir.	34	38.7
Eğitim etkinlikleri, doğrudan en üst yönetime bağlı bir eğitim birimince yürütülmektedir.	31	35.2
Toplam	88	100.0

Çizelge 8'de görüldüğü gibi, özel kurumların hemen hemen tamamında eğitim etkinlikleri üç değişik örgüt yapısıyla yürütülmektedir. Eğitim etkinlikleri kurumların % 38.7'sinde İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne bağlı bir eğitim birimi tarafından yürütülmektedir. Kurumların % 35.2'sinde eğitim etkinlikleri doğrudan en üst yönetime bağlı bir eğitim birimince yürütülmektedir. Kurumların geriye kalan % 26.1'inde ise eğitim etkinlikleri, ayrı bir birim olmaksızın İnsan Kaynakları (Personel) Birimince

yürütülmektedir. Bu sonuçlar kurumlardaki eğitim etkinliklerinin % 71.6 gibi büyük bir bölümünde ya İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne ya da üst yönetime bağlı bir eğitim birimi tarafından yürütüldüğünü göstermektedir. Buna dayalı olarak, kurumların çoğunda eğitim etkinliklerini yürütmek üzere ayrı bir “eğitim birimi”nin olduğu söylenebilir. Bunun yanısıra, kurumlardaki eğitim etkinlikleri ayrı bir bölüm olmaksızın kurumların % 26.1’inde İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne yürütülmektedir. Babadoğan’ın (1989) çalışmasında kurumların % 50 gibi bir bölümünde eğitim birimlerinin personel bölümüne bağlı olduğu, kurumların % 32.3’ünde ise eğitim birimlerinin ayrı olarak oluşturuldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar burada elde edilen araştırma bulgularını desteklemektedir.

Eğitim Birimlerinin Düzenlenmesi

Üçüncü soru kapsamında ikinci olarak özel kurumlarda eğitim etkinliklerini yürüten personelin kimlerden oluştuğu ve eğitim için hangi kaynaklardan yararlandığı saptanmak istenmiştir.

Özel kurumlarda eğitim etkinliklerini yürüten personelin kimlerden oluştuğu ile ilgili verilerin çözümlenmesi ile Çizelge 9’daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 9
Özel Kurumlarda Eğitim Etkinliklerini Yürüten Personel
(N=88)

Personel	Sayı	Yüzde
Yönetici	72	81.8
Eğitim Uzmanı	53	60.2
Eğitici	39	44.3
Sekreter	24	27.3
Başka	22	25.0

Çizelge 9’da görüldüğü gibi, özel kurumlarda eğitim etkinliklerini yürüten personel içinde en çok yöneticiler ve eğitim uzmanları bulunmaktadır. Kurumların

% 81.8'inde yöneticiler, % 60.2'sinde de eğitim uzmanları görev yapmaktadır. Bunların yanısıra, kurumların % 44.3'ünde eğitici çalışmaktadır. Bunların dışında kurumların % 27.3'ünde eğitim işleriyle ilgilenen sekreter bulunmaktadır. Kurumların % 25'inde ise, eğitim etkinliklerini yürüten personel içinde eğitim sorumlusu, danışman, eğitim asistanı, yetiştirme elemanı, uzman, uzman yardımcısı, eğitim koordinatörü, eğitim memuru, yazıcı gibi kişiler bulunmaktadır. Sonuç olarak, özel kurumların büyük bir bölümünde eğitim etkinliklerini yürüten personel içerisinde yönetici, eğitim uzmanı, eğitici ve sekreterin olduğu söylenebilir.

Özel kurumlarda çalışanların eğitimi için hangi kaynaklardan yararlandığını belirlemek için yapılan çözümlemede de Çizelge 10'daki veriler elde edilmiştir.

Çizelge 10
Çalışanların Eğitiminde Kullanılan Kaynaklar
(N=88)

Kaynak	Sayı	Yüzde
Yalnız kendi kurumumuzca eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.	59	67.0
Kuruluşumuza ait tüm bağlı kurumlara hizmet veren eğitim merkezinde düzenlenen eğitim etkinliklerinden yararlanılmaktadır.	39	44.3
Özel eğitim kuruluşlarından eğitim satın alınmaktadır.	80	90.9
Üniversitelerden, öğretim üyelerinden yararlanılmaktadır.	42	47.7
Başka	16	18.2

Çizelge 10'daki değerlere göre, özel kurumların % 90.9 gibi büyük bir çoğunluğu özel eğitim kuruluşlarından eğitim satın almaktadır. Bunun yanısıra, kurumların % 67'si çalışanları için yalnız kendi kurumları tarafından eğitim etkinlikleri düzenlendiğini belirtmişlerdir. Üniversitelerden ve öğretim üyelerinden yararlanılma oranı % 47.7'dir. Kuruluşlara ait tüm bağlı kurumlara hizmet veren eğitim merkezinde düzenlenen eğitim etkinliklerinden yararlanılma oranı ise % 44.3 bulunmuştur. Kurumların % 18.2'si ise, başvuru kaynakları arasında kurumun iş alanında uzman

kişileri, yeni teknolojiler için yurtdışında düzenlenen eğitimleri ve “açık eğitim”leri belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan kurumların çoğunluğu eğitim gereksinmelerini karşılamak için özel eğitim kuruluşlarına başvurmuşlardır. Bunun yanısıra, yalnız kendi kurumları içerisinde eğitim etkinliklerini gerçekleştiren ve eğitim etkinlikleri için üniversitelerle işbirliğine giden kurumların oranı da oldukça önemlidir.

Özel Kurumların Bütçe Olanğı

Üçüncü soru kapsamında son olarak özel kurumlarda eğitim etkinlikleri için ne kadar mali kaynak ayrıldığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla kurumların 1997 yılındaki eğitim bütçelerinin genel bütçe içindeki oranı sorulmuştur.

Özel kurumlarda eğitim bütçesinin oranıyla ilgili elde edilen veriler Çizelge 11’ de verilmiştir.

Çizelge 11
Özel Kurumlarda Eğitim Bütçesinin Genel Bütçedeki Oranı

Bütçe Oranları	Sayı	Yüzde
% 1’den az	39	48.1
% 1 - % 5	30	36.9
% 6 - % 10	4	4.9
% 11 - % 15	1	1.3
% 16 - % 20	1	1.3
Başka	6	7.5
Toplam	81	100.0

Özel kurumlarda eğitim etkinlikleri için genel bütçeden ayrılan oran konusunda yedi kurum ankette bilgi vermemiştir. Bundan dolayı çizelgede 81 kurum üzerinden elde edilen veriler verilmiştir. Çizelge 11’de görüldüğü gibi, kurumların % 48.1’inde, yani yarısında eğitim bütçesi genel bütçenin % 1’den az bir oranını oluşturmaktadır. Kurumların % 36.9’unda ise, bu oran % 1 ile % 5 arasındadır. Bunun yanısıra, genel bütçeden kurumların % 4.9’unda % 6 - % 10 arasında, % 1.3’ünde % 11 - % 15 arasında

ve % 1.3'ünde de % 16 - % 20 arasında eğitim bütçesi ayrılmaktadır. Bu konuda başka seçeneğini işaretleyen % 7.5 oranındaki kurum eğitim etkinlikleri için bütçeden özel bir pay ayrılmadığı, bütçenin her yıl uygulanacak eğitimlere ve amaçlara göre değişiklik gösterdiği ya da eğitim etkinliklerinde gerektiği zaman hiç kaçınılmadan para harcandığı belirtilmiştir. Bu sonuçlardan kurumların büyük bir çoğunluğunda (% 84) eğitim etkinlikleri için genel bütçeden % 1'den az bir miktar ile % 5 arasında bir pay ayrıldığı ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda eğitim etkinlikleri için ayrılan bütçenin genelde oldukça az olduğu söylenebilir. Babadoğan (1989) tarafından yapılan araştırmada kurumlarda eğitime ayrılan bütçe genel bütçenin % 1'i ile % 4'ü arasında bulunmuştur. Bu sonuç araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN TÜRLERİ, YOĞUNLUĞU VE ZAMANI

Araştırmada yanıtı aranan dördüncü soru, özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik ne tür eğitim etkinliklerinin, hangi yoğunlukta ve hangi zamanlarda gerçekleştirildiğidir.

Bunu belirlemek için araştırma anketindeki eğitim türleri ve eğitimin yoğunluğu ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Eğitim Etkinliklerinin Türleri

Dördüncü soruyla ilgili olarak, öncelikle özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik hangi tür eğitim etkinliklerine yer verildiği belirlenmek istenmiştir.

Özel kurumlarda yer verilen hizmetiçi eğitim etkinliği türlerini ortaya çıkarmak amacıyla Çizelge 12'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 12
 Özel Kurumlarda Gerçekleştirilen Eğitim Etkinliği Türleri
 (N=88)

Eğitim Türü	Sayı	Yüzde
Oryantasyon Eğitimi	74	84.1
Temel Eğitim	69	78.4
Geliştirme Eğitimi	76	86.4
Tamamlama Eğitimi	50	56.8
Yükseltme Eğitimi	36	40.9
Özel Alan Eğitimi	48	54.5
Başka	17	19.3

Çizelge 12'deki verilere göre, personele kendi alanı ile ilgili yenilikler ve gelişmelerle ilgili bilgi vermek üzere yapılan geliştirme eğitimi kurumların % 86.4'ünde gerçekleştirilmektedir. Kuruma yeni gelen personele kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için verilen oryantasyon eğitimine ise kurumların % 84.1'inde yer verilmektedir. Kurumların % 78.4'ünde işe yeni başlayacak olan personele işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan temel eğitim uygulanmaktadır. Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi için gerekli bilgileri kazandırmak için yapılan tamamlama eğitimi kurumların % 56.8'inde gerçekleştirilmektedir. Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmeyi amaçlayan özel alan eğitimi kurumların % 54.5'ünde uygulanmaktadır. Kurumun yapısındaki kadrolaşma ve personelin yükselme gereksinmesini karşılamak için yapılan yükseltme eğitimine kurumların ancak % 40.9'unda yer verilmektedir. Bunların yanısıra, özel kurumların % 19.3'ünde bu eğitimlerin dışında toplam kalite eğitimleri, yönetsel ve davranışsal eğitimler, işbaşı eğitimleri, bilgilendirme eğitimleri ve güncel konularla ilgili eğitimlere yer verildiği belirtilmiştir. Görüldüğü gibi, kurumlarda tüm eğitim türlerine belli oranlarda yer verilmektedir. Ancak, kurumlarda verilen tüm eğitim türleri içinde en çok yer verilen eğitimlerin geliştirme eğitimi ve oryantasyon eğitimi olduğu anlaşılmaktadır. Yükseltme eğitiminin ise kurumlarda öteki eğitim türlerinin içinde en az yer verilen eğitim türü olduğu görülmektedir. Babadoğan (1989) tarafından yapılan araştırmada kurumlarda en çok uygulanan eğitim türleri işbaşı eğitimi, geliştirme ve yükseltme eğitimi iken, Yağcı

(1993) tarafından yapılan araştırmada işe yeni alınan personele yönelik temel eğitimin, bir üst kademeye yükseltilecekler için yükseltme eğitiminin, yeni teknolojilerin kullanımını öğretmek için geliştirme eğitiminin en çok yer verilen eğitim türleri olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu

Dördüncü soru kapsamında ikinci olarak, özel kurumlarda uygulanan hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yoğunluğu belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, kurumlarda uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu kapsam içi personele ve kapsam dışı personele yönelik olmak üzere ayrı ayrı belirlenmiştir.

Kurumlardaki kapsam içi personele uygulanan hizmetiçi eğitim yoğunluğu ile ilgili olarak Çizelge 13'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 13
Kapsam İçi Personele Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu

Kapsam İçi Personel	Sayı	Yüzde
Yılda 14 adam / saat ve altı	20	25.0
Yılda 15 - 25 adam / saat	23	28.8
Yılda 26 - 45 adam / saat	17	21.2
Yılda 46 - 65 adam / saat	4	5.0
Yılda 66 - 85 adam / saat	4	5.0
Yılda 86 - 100 adam / saat	12	15.0
Toplam	80	100.0

Özel kurumlarda kapsam içi personele uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu ile ilgili olarak sekiz kurum ankete yanıt vermemiştir. Bu nedenle bu soruda 80 kurum ile ilgili sayısal veriler değerlendirilmiştir. Çizelge 13'te görüldüğü gibi, kapsam içi personele yılda uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu en çok 15 - 25 adam / saattir. Bunun toplam içindeki oranı % 28.8'dir. Kurumların % 25'inde kapsam içi personele

yılda 14 adam / saat ve altı yoğunlukta, % 21.2'sinde 26 - 45 adam / saat yoğunlukta ve % 15'inde ise yılda 86 - 100 adam / saat yoğunlukta eğitim uygulanmaktadır. Kurumların geriye kalan % 5'inde yılda 46 - 65 adam / saat yoğunlukta, % 5'inde de 66 - 85 adam / saat yoğunlukta eğitim uygulanmaktadır. Bu sonuçlara göre, kurumların büyük bölümünde kapsam içi personele yönelik en çok 14 adam / saat ve altı ile 45 adam / saat arasında eğitim uygulandığını söylenebilir. Çok az kurumda ise 46 adam / saat ile 100 adam / saat arasında eğitim uygulanmaktadır.

Kurumlarda kapsam dışı personele yönelik uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu ile ilgili olarak da Çizelge 14'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 14

Kapsam Dışı Personele Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Yoğunluğu

Kapsam Dışı Personel	Sayı	Yüzde
Yılda 14 adam / saat ve altı	12	15.4
Yılda 15 - 25 adam / saat	25	32.0
Yılda 26 - 45 adam / saat	23	29.5
Yılda 46 - 65 adam / saat	8	10.3
Başka	10	12.8
Toplam	78	100.0

Özel kurumlarda kapsam dışı personele uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu ile ilgili olarak on kurum ankete yanıt vermemiştir. Bu nedenle bu soruda 78 kurum ile ilgili sayısal veriler temel alınmıştır. Çizelge 14'teki verilere göre, kurumlarda kapsam dışı personele en çok uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu 15 - 25 adam / saattir. Bunun toplam içindeki oranı % 32'dir. Kurumların % 29.5'inde kapsam dışı personele yılda 26 - 45 adam / saat yoğunlukta, % 15.4'ünde ise 14 adam / saat ve altı yoğunlukta eğitim uygulanmaktadır. Kurumların geriye kalan % 10.3'ünde de 46 - 65 adam / saat yoğunlukta eğitim uygulanmaktadır. Kurumların % 12.8'inde kapsam dışı personele yönelik olarak uygulanan eğitimlerin yoğunluğu 70 adam / saat ve 90 adam / saat olarak belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, kurumların büyük bölümünde kapsam içi personelde olduğu gibi kapsam dışı personele yönelik hizmetiçi eğitimin yoğunluğu 14 adam / saat ve

altı ile 45 adam / saat arasında toplanmaktadır. Bu sonuç da, kurumlarda kapsam içi ve kapsam dışı personele birbirine yakın yoğunlukta hizmetiçi eğitimin uygulandığını göstermektedir. Öte yandan, az sayıda kurumda kapsam dışı personele daha yüksek yoğunlukta hizmetiçi eğitimin çok düşük oranda uygulandığı görülmektedir.

Hizmetiçi Eğitimin Yapıldığı Zamanlar

Dördüncü soru kapsamında son olarak, özel kurumlarda uygulanan hizmetiçi eğitim etkinliklerinin zamanları belirlenmek istenmiştir.

Kurumlarda hizmetiçi eğitim etkinliklerinin genelde hangi zamanlarda yapıldığını ortaya çıkarmak için yapılan çözümlemede Çizelge 15'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 15
Eğitim Etkinliklerinin Yapıldığı Zamanlar
(N=88)

Zaman	Sayı	Yüzde
Çalışma saatleri içinde	62	70.5
Çalışma saatleri dışında	37	42.0
Üretim / iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda	27	30.7
Gereksinme olduğunda, üretim /iş yoğunluğu düşünülmez.	18	20.5
Başka	5	5.7

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, kurumların % 70.5'inde çalışma saatleri içerisinde eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Kurumların % 42'sinde eğitim etkinlikleri çalışma saatleri dışında gerçekleştirilmektedir. Üretim / iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda ise kurumların % 30.7'inde eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Bunun yanısıra, kurumların % 20.5'inde eğitim etkinliklerinde gereksinme olduğunda üretim / iş yoğunluğu düşünülmez denilmektedir. Bunların dışında kurumların % 5.7'sinde eğitim etkinliklerinin hafta sonlarında da yoğun olarak yapıldığını ya da eğitim etkinliklerinin zamanının eğitimin özelliğine göre değiştiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, özel

kurumlarda hizmetiçi eğitim etkinliklerinin en çok çalışma saatleri içerisinde yapıldığı söylenebilir. Eğitim etkinliklerinin çalışma saatleri dışında, üretim / iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda, gereksinme olduğunda, üretim / iş yoğunluğu düşünülmediği zamanlarda yapılma oranı çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim etkinliklerine göre daha düşüktür. Ayrıca, eğitim etkinliklerine önem veren kurumların hafta sonunda bile eğitim etkinliklerine yer verdikleri anlaşılmaktadır.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN PLANLANMASI

Araştırmada yanıtı aranan beşinci soru, özel kurumlarda insan kaynakları geliştirme etkinliklerinin planlanmasında gereksinmelerin belirlenmesi, yıllık planların hazırlanması ve öğretim programlarının hazırlanması ile ilgili olarak neler yapıldığıdır.

Bunu belirlemek için araştırma anketinde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, yıllık planların hazırlanması ve öğretim programlarının hazırlanması ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi

Beşinci soruyla ilgili olarak, öncelikle özel kurumlarda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinin hangi düzenlilikte gerçekleştiği, hangi durumlarda eğitim gereksinmesi belirlendiği, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ile ilgili olarak hangi çalışmaların yapıldığı ve hangi yöntemlerin kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda eğitim gereksinmesi belirlemesinin hangi düzenlilikte yapıldığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çözümlenme sonunda elde edilen veriler Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16'daki verilere göre, özel kurumların % 52.3'ünde eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak gereksinme belirlemesi "her zaman" yapılmaktadır. Kurumların % 31.8'inde ise gereksinme belirlemesi "çoğu zaman" yapılmaktadır. Bunların yanısıra, kurumların % 13.6'sında gereksinme belirlenmesi "kimi zaman" yapılmakta, % 2.3'ünde ise "hiç" yapılmamaktadır. Bu sonuçlara göre, kurumların büyük bir bölümünde eğitim

etkinliklerinde gereksinme belirlenmesi “her zaman” ya da “çoğu zaman” yapılmaktadır. Öte yandan, gereksinme belirlenmesinin “kimi zaman” ya da “hiç” yapılmama oranı ise çok az bir düzeydedir. Yine bu araştırma sonuçlarını destekleyen nitelikte Yağcı (1993) tarafından yapılan araştırmada, kurumların % 82.7’sinde eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak gereksinme belirlenmesinin yapıldığı ve Avrupa’da insan kaynakları yönetimi araştırmasında da Türkiye’deki işletmelerin % 70 gibi bir bölümünde sistematik olarak eğitim gereksinme analizi yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge 16

Eğitim Etkinliklerinde Gereksinme Belirlenmesinin Yapılma Sıklığı

Yapılma Sıklığı	Sayı	Yüzde
Her zaman	46	52.3
Çoğu zaman	28	31.8
Kimi zaman	12	13.6
Hiç	2	2.3
Toplam	88	100.0

Kurumlarda en çok hangi durumlarda eğitim gereksinmesinin belirlendiğini öğrenmek amacıyla yapılan çözümleme sonunda elde edilen veriler Çizelge 17’de verilmiştir.

Çizelge 17

Eğitim Gereksinmesinin En Çok Belirlendiği Durumlar
(N=88)

Durum	Sayı	Yüzde
Kuruma yeni personel alındığında	65	73.9
Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde	50	56.8
Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde	45	51.1
İş kazaları artığında	17	19.3
Üretimde düşüş olduğunda	10	11.4
Başka	28	31.8

Çizelge 17’de görüldüğü gibi, özel kurumların % 79’unda eğitim gereksinimleri kuruma yeni personel alınması durumunda belirlenmektedir. Kurumların % 56.8’inde personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde, % 51.1’inde ise üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde eğitim gereksinmesi belirlenmektedir. Bunun yanısıra, kurumların % 19.3’ünde iş kazaları arttığında, % 11.4’ünde de üretimde düşüş olduğunda eğitim gereksinimleri belirlenmektedir. Kurumların % 31.8’inde eğitim gereksinmesi bunların dışındaki kimi durumlarda da belirlenmektedir. Bu durumlar arasında yöneticilerin istekte bulunmaları, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması, kurumun hedef, strateji ve yapısında değişimler olması, yeni teknoloji ve donanım alınması, üretim hatalarının artması, üretimde kalite ve verimi artırmanın amaçlanması gibi durumlar sayılabilir. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda en çok kuruma yeni personel alındığında, personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde ve üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde gereksinme belirleme yapılmaktadır. Öte yandan, kurumlarda eğitim gereksinmesi belirlemede iş kazalarının artması ve üretimde düşüş olmasının öteki nedenler kadar etkili olmadığı görülmektedir.

Kurumlarda eğitim gereksinmesi belirlemede ne tür çalışmaların yapıldığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çözümlemede elde edilen veriler Çizelge 18’de verilmiştir.

Çizelge 18
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi Amacı ile Yapılan Çalışmalar
(N=88)

Çalışma	Sayı	Yüzde
Görev tanımlarının yapılması	59	67.0
İş analizlerinin hazırlanması	37	42.0
Çalışanların mesleki niteliklerinin belirlenmesi	35	39.8
Başka	15	17.0

Çizelge 18’deki verilere göre, kurumların % 67’sinde gereksinmelerin belirlenmesi amacıyla görev tanımları yapılmaktadır. Kurumların % 42’sinde gereksinmelerin belirlenmesi amacı ile iş analizleri hazırlanmakta, % 39.8’inde ise çalışanların mesleki nitelikleri belirlenmektedir. Öte yandan, kurumların % 17’sinde

performans değerlendirme çalışmalarında ve kariyer planlamasında da eğitim gereksinmesi belirlemede yararlanıldığı belirtilmektedir. Sonuç olarak, özel kurumların gereksinme belirlemede en çok görev tanımlarına başvurdukları söylenebilir. Kurumlarda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi amacı ile çalışanların mesleki niteliklerinin belirlenmesi ve iş analizlerinin hazırlanması ise görev tanımlarının yapılmasına göre daha düşük düzeyde gerçekleştirilmektedir.

Kurumlarda eğitim gereksinmelerini belirlemede hangi yöntemlerin kullanıldığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çözümlemede Çizelge 19'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 19
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler
(N=88)

Yöntem	Sayı	Yüzde
Gözlem yapma	47	53.4
Görüşme yapma	64	72.7
Kayıt ve raporları inceleme	43	48.9
Test uygulama	6	6.8
Anket uygulama	38	43.2
Grup toplantıları düzenleme	26	29.5
Başka	11	12.5

Çizelge 19'da görüldüğü gibi, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde kurumların % 72.7'sinde görüşme yapma yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin dışında kullanılan yöntemlerin içinde gözlem yapma yöntemi kurumların % 53.4'ünde, kayıt ve raporları inceleme yöntemi kurumların % 48.9'unda, anket uygulama yöntemi kurumların % 43.4'ünde, grup toplantıları düzenleme yöntemi kurumların % 29.5'inde ve test uygulama yöntemi kurumların % 6.8'inde kullanılmaktadır. Bunun yanısıra, kurumların % 12.5'inde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemler arasında, yönetici istekleri, çalışanların istekleri, personel değerlendirme formları, üstlerle yapılan değerlendirme toplantıları belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde en çok görüşme yapma yönteminin kullanıldığı

söylenbilir. Bunların arkasından en çok kullanılan yöntemler, gözlem yapma, kayıt ve raporları inceleme, anket uygulama ve grup toplantıları düzenleme gelmektedir. Bunlara karşılık, test uygulamanın eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde en az kullanılan yöntem olduğu görülmektedir.

Yıllık Planların Hazırlanması

Beşinci soru kapsamında ikinci olarak, özel kurumlarda yıllık planların hazırlanması ile ilgili olarak yıllık hizmetiçi eğitim planı hazırlanıp hazırlanmadığı, yıllık planların hangi türden bilgileri içerdiği ve yıllık plan hazırlanırken kimlerin görüşlerine başvurulduğu belirlenmek istenmiştir.

Kurumlarda yıllık hizmetiçi eğitim planı hazırlanıp hazırlanmadığı ile ilgili değerler Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20
Eğitim Etkinliklerinde Yıllık Planların Hazırlanma Durumu

Hazırlanma Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	64	72.7
Çoğu zaman	13	14.8
Kimi zaman	8	9.1
Hiç	3	3.4
Toplam	88	100.0

Çizelge 20’deki verilere göre, yıl boyunca yapılacak olan hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili bilgileri kapsayan yıllık hizmetiçi eğitim planını “her zaman” hazırlayan kurumların oranı % 72.7’dir. Yıllık planları “çoğu zaman” hazırlayan kurumların oranı ise % 14.8’ tir. Yıllık planları “kimi zaman” hazırlayan kurumların oranı % 9.1’dir. “Hiç” hazırlamayanların oranı ise % 3.4’tür. Bu sonuçlara göre, kurumlarda yıllık planların düzenli olarak hazırlandığı söylenebilir. Çünkü yıllık planları “kimi zaman” hazırlayan kurumlarla ve “hiç” hazırlamayanların oranı oldukça düşüktür.

Kurumlarda hazırlanan yıllık planların hangi türden bilgileri içerdiğini belirlemek amacıyla yapılan çözümlemede Çizelge 21'deki veriler elde edilmiştir.

Çizelge 21
Hazırlanan Yıllık Planların İçerdiği Bilgiler
(N=88)

Bilgi Türü	Sayı	Yüzde
Eğitimin türü	78	88.6
Eğitimin yeri	64	72.7
Eğitimin zamanı ve süresi	74	84.1
Eğitilecek personelin sayısı	72	81.8
Eğitilecek personelin statüsü	63	71.6
Değerlendirme etkinliği	29	33.0
Başka	13	14.8

Çizelge 21'deki verilere göre, özel kurumların % 88.6'sında hazırlanan yıllık planlarda "eğitimin türü" bölümüne yer verilmektedir. "Eğitimin zamanı ve süresi" bölümüne kurumların % 84.1'inde, "eğitilecek personelin sayısı" bölümüne kurumların % 81.8'inde, "eğitimin yeri" bölümüne kurumların % 72.7'sinde, "eğitilecek personelin statüsü" bölümüne kurumların % 71.6'sında yer verilmektedir. Bunlara karşılık, yıllık planlarda "değerlendirme etkinliği" bölümüne kurumların yalnız % 33'ü yer vermektedir. Kurumların % 14.8'inde hazırlanan yıllık planlarda bunlardan başka eğitimin maliyeti, eğitimin amacı, eğitmen kişi ya da kuruluş, eğiticinin statüsü, eğitimin içeriği ve öğretim yöntem ve tekniklerinin yer aldığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar, özel kurumlarda hazırlanan yıllık hizmetiçi eğitim planlarında "eğitimin türü", "eğitimin zamanı ve süresi", "eğitilecek personelin sayısı", "eğitimin yeri", "eğitilecek personelin statüsü"ne büyük ölçüde yer verildiğini göstermektedir. Erden (1991) tarafından yapılan çalışmada yıllık planlarda özellikle eğitimin yerinin ve süresinin kurumlarda tamamen belirlendiği, eğitime katılacak personelin sayısına ise kurumların % 93.8'inde yer verildiği ortaya çıkmıştır.

Kurumlarda yıllık planların hazırlanması ile ilgili olarak kimlerin görüşlerine yer verildiğini belirlemek amacıyla yapılan çözümlemede Çizelge 22'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 22
Yıllık Planların Hazırlanmasında Görüşlerine Başvurulan Kişiler
(N=88)

Kişi	Sayı	Yüzde
Yönetici	82	93.2
Eğitilecek personel	58	65.9
Eğitici Personel	55	62.5
Başka	11	12.5

Çizelge 22'deki değerlere göre, özel kurumlarda yıllık planlar hazırlanırken kurumların % 93.2 gibi büyük bir çoğunluğunda yöneticilerin görüşlerine başvurulmaktadır. Kurumların % 65.9'unda eğitilecek personelin görüşlerine, % 62.5'in de ise eğitici personelin görüşlerine başvurulmaktadır. Öte yandan, kurumların % 12.5'in de yıllık planların hazırlanmasında başka kişilerin de görüşlerine başvurulduğu belirtilmiştir. Kurumlarda görüşlerine başvurulduğu belirtilen kişiler arasında eğitim komitesi üyeleri, departman müdürleri, şef ve amirler sıralanmıştır. Bu sonuçlara göre, kurumlarda yıllık planların hazırlanmasında çoğunlukla "yönetici" konumunda olanların söz sahibi olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, eğitilecek personelin ve eğitici personelin görüşlerinin de yıllık planların hazırlanmasında önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretim Programlarının Hazırlanması

Beşinci soru kapsamında son olarak, özel kurumlarda öğretim programlarının hazırlanması ile ilgili olarak amaçların belirtilip belirtilmediği, içeriğin seçilmesinde ve düzenlenmesinde nelere özen gösterildiği, öğretim yöntem ve tekniklerinin belirlenip belirlenmediği ve değerlendirme bölümüne yer verilip verilmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda öğretim programlarının hazırlanmasında amaçların nasıl belirtildiğiyle ilgili olarak elde edilen veriler Çizelge 23'te verilmiştir.

Çizelge 23
Öğretim Programlarının Hazırlanmasında Amaçların Belirtilmesi

Amaçların Belirtiliş Biçimi	Sayı	Yüzde
Amaçlar tek bir genel amaç biçiminde dile getirilmektedir.	36	40.9
Amaçlar, kazandırılmak istenen her bilgi, beceri ve tutum için ayrı ayrı belirlenmektedir.	47	53.4
Amaçlar, ayrı ayrı davranışlarıyla birlikte saptanıp dile getirilmektedir.	2	2.3
Amaçlara hiç yer verilmemektedir.	3	3.4
Toplam	88	100.0

Çizelge 23'te görüldüğü gibi, özel kurumların % 53.4 gibi bir bölümünde, yani yarısında öğretim programlarında amaçlar, kazandırılmak istenen her bilgi, beceri ve tutum için ayrı ayrı belirtilmektedir. Kurumların % 40.9'unda ise amaçlar tek bir genel amaç biçiminde dile getirilmektedir. Kurumlarda, amaçların ayrı ayrı davranışlarıyla birlikte saptanıp dile getirilme oranı % 2.3'tür. Kurumların % 3.4'ünde ise amaçlara hiç yer verilmemektedir. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda öğretim programlarında amaçların genellikle ya özel amaç ya da genel amaç biçiminde dile getirildiği, buna karşılık davranışsal amaçlara pek yer verilmediği söylenebilir. Yağcı (1993) ve Erden (1991) tarafından yapılan araştırmalarda da kurumların % 81.3'ünde öğretim programlarında amaçların özel amaç biçiminde belirlendiği bulunmuştur.

Kurumlarda öğretim programlarının hazırlanmasında içeriğin seçilmesinde ve düzenlenmesinde nelere özen gösterildiğiyle ilgili olarak elde edilen veriler Çizelge 24' te verilmiştir.

Çizelge 24'teki verilere göre, öğretim programlarının hazırlanmasında içeriğin belirtilmesinde özel kurumların % 82.9'unda "içeriğin amaçlara ulaştırıcı olmasına" özen gösterilmektedir. Bunun yanı sıra, öğretim programlarında içeriğin belirlenmesinde, kurumların % 40.9'unda "içerikte uygulamadan örneklere yer verilmesi"ne, % 35.2'sinde

“içeriğin hazırlanmasında eğitilecek personelin yeterliliklerinin gözönünde bulundurulması”na ve kurumların % 18.2’sinde ise “içeriğin somuttan soyuta, basitten karmaşığa, kolaydan zora ve yakından uzağa doğru sıralanmasına” önem verilmektedir. Elde edilen bu verilerden, kurumlarda içeriğin belirlenmesinde en çok içeriğin amaçlara ulaştırıcı olmasına ve daha sonra da içerikte uygulamadan örneklere yer verilmesine özen gösterildiği söylenebilir.

Çizelge 24
Öğretim Programlarının Hazırlanmasında İçeriğin Belirtilmesi
(N=88)

İçeriğin Belirtiliş Biçimi	Sayı	Yüzde
İçeriğin amaçlara ulaştırıcı olması	73	82.9
İçeriğin somuttan soyuta, basitten karmaşığa, kolaydan zora ve yakından uzağa doğru sıralanması	16	18.2
İçerikte uygulamadan örneklere yer verilmesi	36	40.9
İçeriğin hazırlanmasında eğitilecek personelin yeterliliklerinin göz önünde bulundurulması	31	35.2

Kurumlarda öğretim programlarında hangi öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılacağına belirlenip belirlenmediğiyle ilgili olarak elde edilen veriler Çizelge 25’te verilmiştir.

Çizelge 25’teki verilere göre, özel kurumların % 46.6’sında öğretim programlarında kullanılacak olan öğretim yöntem ve teknikleri “her zaman”, % 40.9’unda da “çoğu zaman” belirlenmektedir. Buna karşılık, kurumların % 10.2’sinde öğretim yöntem ve teknikleri “kimi zaman” belirlenmekte, % 2.3’ünde ise “hiç” belirlenmemektedir. Bu sonuçlara göre, özel kurumların büyük bir çoğunluğunda öğretim programlarında kullanılacak olan öğretim yöntem ve tekniklerinin düzenli olarak belirlendiği söylenebilir. Yağcı (1993) ve Erden’in (1991) yaptığı araştırmalarda da kurumlarda öğretim programlarında kullanılacak olan yöntem ve tekniklerin düzenli olarak belirlendiği ortaya çıkmıştır.

Çizelge 25
Öğretim Programlarında Kullanılacak Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin
Belirlenme Durumu

Belirlenme Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	41	46.6
Çoğu zaman	36	40.9
Kimi zaman	9	10.2
Hiç	2	2.3
Toplam	88	100.0

Kurumlarda öğretim programlarında değerlendirme bölümüne yer verilip verilmediğini ortaya çıkarmak için yapılan çözümleme sonunda elde edilen veriler Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26
Öğretim Programlarında Değerlendirme Bölümüne Yer Verilme Durumu

Yer Verme Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	36	40.9
Çoğu zaman	31	35.2
Kimi zaman	15	17.0
Hiç	6	6.9
Toplam	88	100.0

Çizelge 26'daki değerlere göre, öğretim programlarında değerlendirme bölümüne özel kurumların % 40.9'unda "her zaman", % 35.2'sinde "çoğu zaman" yer verilmektedir. Buna karşılık, kurumların % 17'sinde öğretim programlarında "kimi zaman" değerlendirme bölümüne yer verilmekte, % 6.9'unda ise "hiç" yer verilmemektedir. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı gibi, özel kurumların büyük bir

bölümünde öğretim programlarında değerlendirme bölümüne ya “her zaman” ya da “çoğu zaman” yer verilmektedir. Bu da öğretim programlarında değerlendirmenin önemsendiğini göstermektedir. Yağcı (1993) tarafından yapılan araştırmada kurumların % 76’sında öğretim programlarında değerlendirme bölümüne yer verildiği, Erden’in (1991) yaptığı araştırmada da kurumların % 56.3’ünde değerlendirme etkinliklerinin sık sık belirlendiği ortaya çıkmıştır. Bunlar, bu araştırmanın bulgularını büyük ölçüde desteklemektedir.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Araştırmada yanıtı aranan altıncı soru, özel kurumlarda insan kaynağı geliştirme etkinliklerinin yürütülmesinde eğitilecek personelin belirlenmesi, eğiticilerin görevlendirilmesi, eğitim ortamlarının düzenlenmesi, öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılması, eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması ve eğitilenlerin sosyal gereksinmelerinin karşılanması ile ilgili olarak neler yapıldığıdır.

Bunları belirlemek için araştırma anketindeki eğitilecek personelin belirlenmesi, eğiticilerin görevlendirilmesi, eğitim ortamlarının düzenlenmesi, öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılması, eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması ve eğitilenlerin sosyal gereksinmelerinin karşılanması ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Eğitilecek Personelin Belirlenmesi

Altıncı soruyla ilgili olarak, öncelikle özel kurumlarda eğitime katılacak personelin seçiminin hangi yollara başvurulmuş olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda eğitilecek personelin nasıl seçildiğiyle ilgili olarak amacıyla elde edilen veriler Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27
Eğitime Katılacak Personelin Seçimi İçin İzlenen Yollar
(N=88)

İzlenen Yollar	Sayı	Yüzde
Başvuru formlarının incelenmesi	47	53.4
Eğitim kütüğünün incelenmesi	52	59.1
Yönetici görüşlerinin alınması	70	79.5
Grup amirinin görüşlerinin alınması	29	33.0
Başka	13	14.8

Çizelge 27’de görüldüğü gibi, özel kurumlarda eğitime katılacak personelin seçimi için kurumların % 79.5’inde yönetici görüşleri alınmaktadır. Eğitim etkinliklerine katılacak personelin seçilmesi için kurumların % 59.1’inde eğitim kütüğü incelenmekte, % 53.4’ünde başvuru formları incelenmekte ve % 33’ünde ise grup amirlerinin görüşleri alınmaktadır. Bunların yanısıra, kurumların % 14.8’inde eğitimcilerle, eğitilecek personelin görüşlerinin, eğitim planının öngördüğü performans değerlendirme sonuçlarının, teftiş raporlarının eğitilecek personelin seçiminde gözönünde tutulduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda eğitilecek personelin seçilmesinde en büyük etkeni yönetici görüşleri oluşturmaktadır. Bunun yanısıra, başvuru formları ile eğitim kütüğünün incelenmesi de kurumlarda eğitilecek personelin seçiminde yaygın olarak izlenen yollar olarak görülmektedir.

Eğiticilerin Görevlendirilmesi

Altıncı soru kapsamında ikinci olarak, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinde görev alacak eğitimcilerin seçiminde hangi konularda yeterliliklerin gözönünde bulundurulduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda eğitimcilerin seçiminde gözönünde tutulan yeterliliklerle ilgili olarak elde edilen veriler Çizelge 28’de verilmiştir.

Çizelge 28
Eğiticilerin Seçiminde Gözönünde Bulundurulmuş Yeterlilikler
(N=88)

Yeterlilik	Sayı	Yüzde
Öğretim yapılacak alanda yeterlilik	65	73.9
Öğretim bilgi ve becerilerinde yeterlilik	64	72.7
Olumlu ilişkiler kurmada yeterlilik	55	62.5
Personele rehberlik yapmada yeterlilik	41	46.6
Başka	10	11.4

Çizelge 28'deki verilere göre, eğitici personelin seçiminde özel kurumların % 73.9'unda eğitici personelde öğretim yapılacak alanda yeterlilik, % 72.7'sinde de öğretim bilgi ve becerilerinde yeterlilik aranmaktadır. Kurumların % 62.5'inde ise olumlu ilişkiler kurmada yeterlilik aranmaktadır. Bunlara karşılık, personele rehberlik yapmadaki yeterlilik, % 46.6 oranındaki kurum tarafından eğitici personelde aranan yeterliliklerdir. Ayrıca, kurumların % 11.4'ünde eğiticilerin seçiminde bunlardan başka gözönünde tutulan yeterlilikler arasında özellikle teknik eğitimler için işin içinden gelmiş olma, "pedagojik eğitim" almış olma, etkin ve girişken olma, kendini her açıdan geliştirmiş olma gibi yeterlilikler belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, eğiticilerin seçiminde en çok aranan yeterliliklerin öğretim yapılacak alandaki yeterliliklerle, öğretim bilgi ve becerilerindeki ve olumlu ilişkiler kurmadaki yeterlilikler olduğu söylenebilir. Personele rehberlik yapmada yeterlilik ise, eğitici personelin seçiminde ötekiler kadar ön planda gözükmemektedir.

Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi

Altıncı soru kapsamında üçüncü olarak, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde eğitim hizmetleri için kullanılan ortamlardan hangilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda eğitim etkinliklerinde kullanılan eğitim ortamlarıyla ilgili olarak elde edilen veriler Çizelge 29' da verilmiştir.

Çizelge 29
Eğitim Etkinliklerinde Kullanılan Ortamlar
(N=88)

Eğitim Ortamı	Sayı	Yüzde
Eğitim Salonu /Derslikler	79	89.8
Kütüphane	42	47.7
Eğitim Araçları Odası	19	21.6
Atölye	30	37.5
Laboratuvar	27	30.7
Toplantı Salonu	66	75.0
Ofisler	29	33.0
Yönetici Odası	30	34.1
Eğitici Personel Odası	23	26.1
Dinlenme Salonu	30	34.1
Başka	8	9.1

Çizelge 29' da görüldüğü gibi, özel kurumların % 89.8'inde eğitim etkinlikleri için kullanılan ortamlardan eğitim salonu / derslikler bulunmaktadır. Kurumların % 75'in de toplantı salonu, % 47.7'sinde kütüphane, % 37.5'inde atölye, % 34.1'inde yönetici odası, % 34.1'inde dinlenme salonu, % 33'ünde ofisler, % 30.7'sinde laboratuvar, % 26.1'inde eğitici personel odası ve % 21.6'inde eğitim araçları odası bulunmaktadır. Bunların yanısıra, kurumların % 9.1'inde eğitim etkinliklerinde kullanılan ortamlar arasında konferans salonu ile bilgi işlem salonunun da olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, birkaç kurum eğitim merkezi olduğunu, birkaçı ise bankacılık okulu olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan anlaşıldığı gibi, özel kurumlarda eğitim etkinlikleri için en çok kullanılan ortamlar arasında eğitim salonu ya da derslikler ile toplantı salonu bulunmaktadır. Öteki ortamların kurumların küçük bir bölümünde var olduğu söylenebilir.

Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması

Altıncı soru kapsamında dördüncü olarak, özel kurumlarda öğretim etkinliklerinde hangi yöntem ve tekniklerin en çok kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde hangi ğretim yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı ile ilgili olarak elde edilen veriler izelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30
Öğretim Etkinliklerinde Kullanılan Yöntem ve Teknikler
(N=88)

Yöntem ve Teknik	Sayı	Yüzde
Düzanlatım Yöntemi	63	71.6
Tartışma Yöntemi	66	75.0
Problem - zme Yöntemi	48	54.5
Gösterip - Yaptırma Yöntemi	44	50.0
Benzetim (Simülasyon) Tekniği	27	30.7
Rol Oynama Tekniği	26	29.5
Gösteri Tekniği	37	42.0
rnekolay Yöntemi	38	43.2
Bilgisayarla ğretim Yöntemi	34	38.6
Beyin Fırtınası Tekniği	27	30.7
Soru Yanıt Yöntemi	51	57.9
Başka	4	4.5

Çizelge 30'dan anlaşıldığı gibi, özel kurumların % 75'inde tartışma yöntemi, % 71.6'sında da dzanlatım yöntemi ğretim etkinliklerinde kullanılmaktadır. Bundan başka, ğretim etkinliklerinde kurumların % 57.7'sinde soru - yanıt yöntemi, % 54.5'inde problem zme yöntemi, % 50'sinde gösterip yaptırma yöntemi, % 43.2'ünde örnekolay yöntemi, % 42'sinde gösteri tekniği, % 38.6'sında ise bilgisayarla ğretim yöntemi kullanılmaktadır. Bunlara karşılık, kurumların % 30.7'si benzetim (simülasyon) tekniğini, % 30.7'si beyin fırtınası tekniğini ve % 29.5'i de rol oynama tekniğini kullandıklarını belirtmişlerdir. Kurumların geriye kalan % 4.5'i bunlardan farklı yöntem ve teknikleri kullandıklarını belirtmişlerse de bunların neler olduğunu açıklamamışlardır. Görüldüğü gibi, özel kurumlarda ğretim etkinliklerinde en çok tartışma yöntemi, dzanlatım yöntemi, soru - yanıt yöntemi, problem zme yöntemi ve gösterip yaptırma yöntemi kullanılırken, öteki yöntemler daha az kullanılmaktadır. Erden'in (1991) ve Babadoğan'ın (1989) araştırmalarında eğitim etkinliklerinde dzanlatım yöntemi, grup tartışması, gösteri

yöntemi, rol oynama ve örnekolay yöntemlerinin daha çok kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, buradaki araştırma sonuçlarını desteklemekle birlikte, bu çalışmada eğitim etkinliklerinde rol oynama ve örnekolay yönteminin daha az oranda kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim Araç ve Gereçlerinin Sağlanması

Altıncı soru kapsamında beşinci olarak, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere hangi eğitim araçlarının var olduğu ve hangilerinin kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere hangi eğitim araçlarının var olduğuna ilişkin veriler Çizelge 31’de verilmiştir.

Çizelge 31
Özel Kurumlarda Varolan Eğitim Araçları
(N=88)

Eğitim Aracı	Sayı	Yüzde
Televizyon	77	87.5
Video	83	94.3
Bilgisayar	74	84.1
Teyp	52	59.1
Tepegöz	81	92.0
Opak Projektör	30	34.1
Slayt Göstericisi	51	58.0
Üç Boyutlu Araçlar	19	21.6
Döner Levha	20	22.7
Yazı Tahtası	80	90.9
Çuha Kaplı Tahta	7	8.0
Mıknatıslı Tahta	21	23.9
Başka	14	15.9

Çizelge 31’deki verilere göre, eğitim etkinlikleri için özel kurumların % 94.3’ünde video, % 92’inde tepegöz, % 90.9’unda yazı tahtası, % 87.5’inde televizyon, % 84.1’in

de bilgisayar, % 59.1'inde teyp, % 58'inde slayt göstericisi, % 34.1'inde opak projektör, % 22.7'sinde döner levha, % 21.6'sında üç boyutlu araçlar, % 13.9'unda mıknatıslı tahta ve % 8'inde çuha kaplı tahta bulunmaktadır. Bunların yanısıra, eğitim etkinlikleri için kurumların % 14'ünde kamera, data show ve beyaz perde gibi eğitim araçlarının varolduğu belirtilmiştir. Görüldüğü gibi, özel kurumların büyük bir bölümünde televizyon, video, bilgisayar, tepegöz, yazı tahtası gibi eğitim araçları bulunmaktadır.

Kurumlarda eğitim etkinliklerinde kullanılan eğitim araçlarına ilişkin veriler Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32
Özel Kurumlarda Kullanılan Eğitim Araçları
(N=88)

Eğitim Aracı	Sayı	Yüzde
Televizyon	62	70.5
Video	57	64.8
Bilgisayar	64	72.7
Teyp	34	38.6
Tepegöz	78	88.6
Opak Projektör	25	28.4
Slayt Göstericisi	40	45.5
Üç Boyutlu Araçlar	9	10.2
Döner Levha	16	18.2
Yazı Tahtası	72	81.8
Çuha Kaplı Tahta	6	6.8
Mıknatıslı Tahta	17	19.3
Başka	12	13.6

Çizelge 32'deki değerlere göre, özel kurumların % 88.6'sında eğitim etkinliklerinde kullanılan eğitim araçlarının başında tepegöz gelmektedir. Bunun yanısıra, kurumların % 81.8'inde yazı tahtası, % 72.7'sinde bilgisayar, % 70.5'inde televizyon, % 68'inde video, % 45.5'inde slayt göstericisi, % 38.6'sında teyp, % 28.4'ünde opak projektör, % 19.8'inde mıknatıslı tahta, % 18.2'sinde döner levha, % 10.2'sinde üç

boyutlu araçlar ve % 6.8'inde ise çuha kaplı tahta eğitim etkinliklerinde kullanılmaktadır. Öte yandan, eğitim etkinlikleri için kurumların % 13.6'sında data show, beyaz perde ve kamera kullanıldığı belirtilmiştir. Görüldüğü gibi, özel kurumlarda en çok kullanılan eğitim araçları televizyon, video, tepegöz, bilgisayar ve yazı tahtasıdır. Öteki araçların eğitim etkinliklerinde çok kullanılmadığı söylenebilir. Hizmetiçi eğitim ile ilgili yapılan araştırmalardan Erden'in (1991) yaptığı araştırmada kurumlarda en çok tepegözün, film ve videonun ve yazı tahtasının kullanıldığı sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ancak, Babadoğan'ın (1989) yaptığı araştırmada hizmetiçi eğitim etkinliklerinde en çok kullanılan araçlar yazı tahtası, daktilo, radyo - teyp, fotokopi ve tepegöz olarak bulunmuştur. Bu sonuçların bu araştırma bulguları ile bir ölçüde farklılık göstermesinin nedeni, geçen zaman içinde yeni araçların üretilmesi ve kullanıma girmesi olabilir.

Eğitilenlerin Sosyal Gereksinmelerinin Karşlanması

Altıncı soru kapsamında son olarak, özel kurumlarda eğitim etkinlikleri yürütülürken sosyal etkinliklerden hangilerinin gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda sosyal gereksinmelerinin karşılanması amacı ile ne tür sosyal etkinliklerin yapıldığına ilişkin elde edilen veriler Çizelge 33'te verilmiştir.

Çizelge 33
Özel Kurumlarda Gerçekleştirilen Sosyal Etkinlikler
(N=88)

Sosyal Etkinlik	Sayı	Yüzde
Spor	52	59.1
Tiyatro	16	18.2
Konser	13	14.8
Gezi	49	55.7
Sinema	9	10.2
Başka	23	26.1

Çizelge 33'te görüldüğü gibi, eğitim etkinliklerinin yürütülmesi sırasında özel

kurumların % 59.1'inde spor etkinlikleri gerçekleştirilmekte, % 55.7'sinde de geziler düzenlenmektedir. Bunların yanısıra, kurumların % 18.2'sinde tiyatro etkinliği, % 14.8'inde konser etkinliği ve % 10.2'sinde ise sinema etkinliği gerçekleştirilmektedir. Kurumların % 26.1'inde de bunların dışında sosyal etkinliklere yer verildiği belirtilmiştir. Bu sosyal etkinlikler arasında yemek, sohbet (çay - kahve), kokteyl, piknik, müzikli eğlence, fuar, defile, tavla ve bilardo yarışmaları sıralanmıştır. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin yürütülmesi sırasında en çok başvurulan sosyal etkinliklerin spor etkinlikleri ile geziler olduğu söylenebilir.

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada yanıtı aranan yedinci soru, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde hangi tür değerlendirmelere yer verildiğidir.

Yedinci soru ile ilgili olarak, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin ya da programlarının uygulanması sonunda katılımcıların başarılarının ölçülüp ölçülmediği, katılımcıların başarılarının değerlendirilmesinde hangi yolların uygulandığı, eğitim programlarının uygulandıktan sonra düzeltme ve iyileştirmeye yönelik olarak değerlendirilip değerlendirilmediği, eğitim programlarına katılarak başarılı olanların ödüllendirilip ödüllendirilmediği ve başarılı olanların nasıl ödüllendirildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bunu belirlemek için araştırma anketindeki eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Kurumlarda eğitim programlarının uygulanması sonunda katılımcıların başarılarının ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin veriler Çizelge 34'te verilmiştir.

Çizelge 34
Başarı Değerlendirmesinin Gerçekleştirilme Durumu

Gerçekleşme Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	25	28.4
Çoğu zaman	29	33.0
Kimi zaman	26	29.5
Hiç	8	9.1
Toplam	88	100.0

Çizelge 34'teki verilere göre, özel kurumların % 33'ünde katılımcıların başarılarının değerlendirilmesi "çoğu zaman", % 28.4'ünde de "her zaman" gerçekleştirilmektedir. Buna karşılık, kurumların % 29.5'inde katılımcıların başarıları "kimi zaman" değerlendirilmekte, % 9.1'inde ise "hiç" değerlendirilmemektedir. Bu sonuçlara göre, eğitim programlarının sonunda kurumların yarısından çoğunda düzenli olarak katılımcıların başarıları değerlendirilmektedir.

Kurumlarda katılımcıların başarılarının değerlendirilmesinde hangi ölçme araçlarının kullanıldığına ilişkin veriler Çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35
Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Ölçme Araçları
(N=88)

Ölçme Aracı	Sayı	Yüzde
Yazılı Testler	58	65.9
Sözlü Yoklama	29	32.9
Performans Testleri	13	14.8
Başka	23	26.1

Çizelge 35'te görüldüğü gibi, özel kurumların % 65.9 gibi önemli bir bölümünde

katılımcıların başarılarının ölçülmesinde yazılı testler kullanılmaktadır. Katılımcıların başarılarının değerlendirilmesinde kurumların % 32.9'unda sözlü yoklama, % 14.8'inde ise performans testleri kullanılmaktadır. Bunun dışında, başarı değerlendirilmesi için kurumların % 26.1'inde gözlem sonuçlarının, yöneticilerin hazırladığı değerlendirme formlarının, anket formlarının, eğiticinin görüşlerinin, örnekoşay ve grup çalışması sonuçlarının dikkate alındığı belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, kurumların büyük bir bölümünde başarı değerlendirmesinde daha çok yazılı testlerden yararlanıldığı söylenebilir.

Kurumlarda eğitim programları uygulandıktan sonra onların düzeltilmesine ve iyileştirilmesine yönelik nasıl değerlendirme yapıldığına ilişkin veriler Çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36
Program Değerlendirmesinin Gerçekleştirilme Durumu

Gerçekleşme Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	29	33.0
Çoğu zaman	37	42.0
Kimi zaman	14	15.9
Hiç	8	9.1
Toplam	88	100.0

Çizelge 36'da görüldüğü gibi, özel kurumların % 42'sinde eğitim programlarında düzeltme ve iyileştirmeye dönük yapılan değerlendirme "çoğu zaman", % 33'ünde de "her zaman" yapılmaktadır. Buna karşılık, program değerlendirmesi kurumların % 15.9'unda "kimi zaman" yapılmakta, % 9.1'inde ise "hiç" yapılmamaktadır. Bu sonuçlar eğitim programları uygulandıktan sonra çoğu kurumda düzenli olarak program değerlendirmesinin yapıldığını göstermektedir.

Kurumlarda eğitim programlarına katılarak başarılı olanların ödüllendirilip ödüllendirilmediğiyle ilgili veriler Çizelge 37’de verilmiştir.

Çizelge 37
Başarılı Katılımcıların Ödüllendirilme Durumu

Ödüllendirilme Durumu	Sayı	Yüzde
Her zaman	12	13.6
Çoğu zaman	21	23.9
Kimi zaman	22	25.0
Hiç	33	37.5
Toplam	88	100

Çizelge 37’de görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar özel kurumların % 37.5’inde “hiç” ödüllendirilmemektedir. Buna karşılık, kurumların % 25’inde katılımcılar “kimi zaman” ödüllendirilmekte, % 23.9’unda “çoğu zaman” ödüllendirilmekte ve % 13.6’sında ise “her zaman” ödüllendirilmektedir. Bu sonuçlar, kurumların yarıdan çoğunu oluşturan bölümünde düzenli olarak eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar için ödüllendirmenin olduğu, ancak kurumların yarıya yakın bölümünde ise ödüllendirmenin hiç olmadığını göstermektedir.

Kurumlarda eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar için nasıl bir ödüllendirme sisteminin olduğu Çizelge 38’de verilmiştir.

Özel kurumların 33’ü anketteki bununla ilgili soruya kurumlarında eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar için bir ödüllendirme sisteminin olmamasından dolayı yanıt vermemiştir. Bu nedenle, bu soruda 55 kurumla ilgili sayısal veriler değerlendirilmiştir. Çizelge 38’de görüldüğü gibi, özel kurumların % 61.8’inde eğitim programlarına katılarak başarılı olanlara başarı belgesi verilmektedir. Bunun dışında, kurumların % 18.2’sinde başarılı katılımcıların maaşlarında artış yapılmakta, % 10.9’unda işlerinde bir üst kademeye geçirilmekte, % 9.1’inde ise ek izin hakkı verilmektedir. Bu sonuçlara göre, özel kurumlarda en çok başvuru edilen ödül sistemi başarı belgesidir. Öteki ödüllendirme biçimlerine oldukça az başvurulmaktadır.

Çizelge 38
Başarılı Katılımcıları Ödüllendirme Biçimleri

Ödüllendirme Biçimi	Sayı	Yüzde
Maaşlarında artış yapma	10	18.2
Ek izin hakkı verme	5	9.1
İşlerinde bir üst kademeye geçirme	6	10.9
Başarı belgesi verme	34	61.8
Toplam	55	100.0

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNE YÖNELİK KAYIT SİSTEMİ

Araştırmada yanıtı aranan sekizinci soru, özel kurumlarda eğitim etkinliklerine yönelik kayıt sistemine yer verilip verilmediğidir.

Sekizinci soru ile ilgili olarak, özel kurumlarda çalışanların katıldıkları hizmetiçi eğitim programları ile ilgili bilgilerin (programın konusu, süresi, zamanı, katılımcının elde ettiği başarı vb.) saklandığı eğitim kütüğü ya da kayıt sistemi bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bunu belirlemek için araştırma anketindeki eğitim etkinliklerine yönelik kayıt sistemi ile ilgili soruya verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Özel kurumlarda çalışanların katıldıkları hizmetiçi eğitim programları ile ilgili bilgilerin saklandığı eğitim kütüğü ya da kayıt sisteminin bulunup bulunmadığıyla ilgili olarak Çizelge 39'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 39'daki verilere göre, kurumların büyük bir çoğunluğunda çalışanların katıldığı hizmetiçi eğitim programları ile ilgili bilgilerin tutulduğu eğitim kütüğü ya da kayıt sistemi bulunmaktadır. Kayıt sistemi olan kurumların tümü içindeki oranı % 88.6'dır. Eğitim kütüğü ya da kayıt sistemi var olup düzenli olmayan kurumların oranı ise % 9.1'dir. Öte yandan, kurumların % 2.3 gibi çok az bir bölümünde eğitim kütüğü ya da

kayıt sistemi hiç yoktur. Bu sonuçlara dayalı olarak, özel kurumların büyük çoğunluğunda, çalışanlarının katıldıkları hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle ilgili bilgilerin tutulduğu ve saklandığı eğitim kütüğü ya da kayıt sistemine yer verildiği söylenebilir.

Çizelge 39

Özel Kurumların Eğitim Etkinliklerine Yönelik Kayıt Sistemi

Kayıt Sisteminin Bulunma Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	78	88.6
Hayır	2	2.3
Var ama düzenli ve tam değil	8	9.1
Toplam	88	100.0

İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR

Araştırmada yanıtı aranan dokuzuncu soru, özel kurumlarda insan kaynakları geliştirmeye ilgili olarak eğitim etkinliklerinde karşılaşılan sorunların neler olduğudur.

Bununla ilgili olarak ankette 13 güçlük belirtilmiştir. 13 güçlüğe yönelik olarak da üçlü bir dereceleme yapılmıştır. Dereceleme, “çok geçerli”, “az geçerli” ve “geçerli değil” biçiminde oluşturulmuştur. 13 güçlüğün her birinin kurumlar açısından ne ölçüde geçerli olduğunu belirlemek için, verilen yanıtlar çözümlenmiş, sonuçlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Kurumlarda eğitim etkinliklerinde karşılaşılan güçlüklerin neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla elde edilen veriler Çizelge 40’ta verilmiştir.

Çizelge 40’ta görüldüğü gibi, özel kurumlarda eğitim etkinliklerinde karşılaşılan güçlükler kurumdan kuruma farklılık göstermektedir.

Çizelge 40
Eğitim Etkinliklerinde Karşılaşılan Güçlükler
(N=88)

Güçlük	Cok Geçerli		Az Geçerli		Geçerli Değil	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Eğitim etkinliklerinden çok kısa sürede yarar bekleniyor.	24	27.3	43	48.9	21	23.8
Üst kademe yönetimi eğitime ilgisiz kalıyor.	9	10.2	34	38.6	45	51.2
Hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkı anlaşılmıyor.	11	12.5	31	35.2	46	52.3
Personel hizmetiçi eğitimin yararına inanmıyor ve ilgi duymuyor.	4	4.5	21	23.9	63	71.6
Eğitim etkinlikleri dinlenme aracı olarak görülüyor.	3	3.4	34	38.6	51	58.0
Kurumun eğitim politikası belli değildir.	7	8.0	12	13.6	69	78.4
Eğitim etkinlikleri için uygun ortamlar yoktur.	3	3.4	16	18.2	69	78.4
Eğitimde kullanılacak araçlar yeterince bulunmuyor.	3	3.4	14	15.9	71	80.7
Eğitime ayrılan bütçe yeterli değildir.	9	10.2	29	33.0	50	56.8
Eğitim etkinliklerine gereksinmesi olmayan personel katılıyor.	-	-	28	31.8	60	68.2
Eğitim programlarının uygulanmasında uygun zaman bulma güçlüğü vardır.	18	20.5	54	61.4	16	18.1
Eğitim programlarında görevlendirilecek yeterli sayıda nitelikli eğitici bulunmuyor.	11	12.5	46	52.3	31	35.2
Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde görev alacak sayıda uzman bulunmuyor.	9	10.2	45	51.2	34	38.6

“Eğitim etkinliklerinden çok kısa sürede yarar bekleniyor” biçiminde belirtilen güçlüğe kurumları açısından çok geçerli diyenlerin oranı % 27.3, az geçerli diyenlerin

oranı % 48.9, geçerli değil diyenlerin oranı da % 29.8'tir. Çok geçerli ve az geçerli diyenlerin oranına bakıldığında, eğitim etkinliklerinden kısa sürede yarar beklenilmesi özel kurumlarda farkedilir düzeyde bir güçlük olarak ortaya çıkmaktadır.

“Üst kademe yönetimi eğitime ilgisiz kalıyor” güçlüğüne çok geçerli diyenlerin oranı % 10.2, az geçerli diyenlerin oranı % 38.6, geçerli değil diyenlerin oranı % 51.2'dir. Buna göre, üst kademe yönetiminin eğitime ilgisiz kalması, kurumların yarısında görülmeyen, ancak öteki yarısında görülen bir güçlüktür.

“Hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkı anlaşılmıyor” güçlüğüne kurumları açısından çok geçerli diyenlerin oranı % 12.5, az geçerli diyenlerin oranı % 35.2, geçerli değil diyenlerin oranı ise % 52.3'dür. Hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkının anlaşılmaması kurumların yarıya yakınında bir güçlük oluşturmaya karşılık, yarıdan biraz çoğunda ise böyle bir güçlüğü olmadığını belirtmektedir.

Kurumlarda “personel hizmetiçi eğitimin yararına inanmıyor ve ilgi duymuyor” güçlüğüne çok geçerli bulanların oranı % 4.5, az geçerli bulanların oranı % 23.9, geçerli bulmayanların oranı % 71.6'dır. Bu sonuçtan, kurumların oldukça büyük bir bölümünde personelin hizmetiçi eğitimin yararına inandığı ve hizmetiçi eğitime ilgi duyduğu anlaşılmaktadır.

“Eğitim etkinlikleri dinlenme aracı olarak görülüyor” güçlüğüne çok geçerli diyenlerin oranı % 3.4, az geçerli diyenlerin oranı % 38.6, geçerli değil diyenlerin oranı ise % 58'tir. Buna göre, eğitim etkinlikleri kurumların yarısına yakın bölümünde dinlenme aracı olarak görülürken, kurumların yarısından biraz çoğunda böyle bir düşünce bulunmamaktadır.

“Kurumun eğitim politikası belli değildir” güçlüğüne çok geçerli diyenlerin oranı % 8, az geçerli diyenlerin oranı % 13.6, geçerli değil diyenlerin oranı % 78.4'tür. Bu sonuçtan, kurumların oldukça büyük bir bölümünde eğitim politikasının belli olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumlarda “eğitim etkinlikleri için uygun ortamlar yoktur” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 3.4, az geçerli diyenlerin oranı % 18.2, geçerli değil diyenlerin oranı ise % 78.4’tur. Buna göre, kurumların büyük bir bölümünde eğitim için uygun ortamlar bulunmaktadır.

“Eğitimde kullanılacak araçlar yeterince bulunmuyor” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 3.4, az geçerli diyenlerin oranı % 15.9, geçerli değil diyenlerin oranı ise % 80.7’dir. Buna göre, kurumların oldukça büyük bir bölümünde eğitimde kullanılacak araçların yeterince olduğu ve böyle bir gclğn olmadığı anlaşılmaktadır.

“Eğitime ayrılan bütçe yeterli değildir” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 10.2, az geçerli diyenlerin oranı % 33, geçerli değil diyenlerin oranı % 56.8’tir. Bu sonuçtan, kurumların yarıya yakınında eğitime yeterli bütçe ayrılmadığı, buna karşılık kurumların yarıdan biraz çoğunda eğitim için yeterli bütçenin ayrıldığı anlaşılmaktadır.

“Eğitim etkinliklerine gereksinmesi olmayan personel katılıyor” gclğne az geçerli diyenlerin oranı % 31.8, geçerli değil diyenlerin oranı % 68.2’tir. Bu sonuçtan kurumların büyük bir çoğunluğunda gereksinmesi olan personelin eğitim etkinliklerine katıldığı anlaşılmaktadır.

Kurumlarda “eğitim programlarının uygulanmasında uygun zaman bulma gücülüğü vardır” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 20.5, az geçerli diyenlerin oranı % 61.4, geçerli değil diyenlerin oranı ise % 18.1’dir. Buna göre, kurumların büyük bir çoğunluğunda eğitim etkinlikleri için uygun zaman bulma gücülüğü bulunmaktadır.

“Eğitim programlarında görevlendirilecek yeterli sayıda nitelikli eğitici bulunmuyor” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 12.5, az geçerli diyenlerin oranı % 52.3, geçerli değil diyenlerin oranı % 35.2’dir. Bu sonuç, kurumların büyük bir çoğunluğunda eğitim programlarında görevlendirilecek yeterli sayıda nitelikli eğitcinin bulunmadığını göstermektedir.

Kurumlarda “hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde görev alacak sayıda uzman bulunmuyor” gclğne çok geçerli diyenlerin oranı % 10.2, az geçerli

diyenlerin oranı % 51.2, geçerli değil diyenlerin oranı % 38.6'dır. Buna göre, eğitim etkinliklerinde görev alacak yeterli sayıda uzman bulunmaması kurumların yarıdan çoğunda bir güçlük olarak yaşanırken, kurumların yarıya yakınında ise böyle bir güçlüğün olmadığı belirtilmektedir.

Sonuç olarak, özel kurumların çoğunda "çok geçerli" olan bir güçlük ya da sorunun olmadığı söylenebilir. Buna karşılık, kurumların bir çoğunda eğitim etkinliklerinde farkedilir düzeyde karşılaşılan güçlükler arasında eğitim etkinliklerinden kısa sürede yarar beklenilmesi, üst kademe yönetiminin eğitime ilgisiz kalması, hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkının anlaşılması, eğitime ayrılan bütçenin yetersiz olması, uygun zaman bulma güçlüğü, yeterli eğitici bulma güçlüğü, yeterli uzman bulunmaması güçlükleri sayılabilir. Açıkalın'ın (1991) yılında yaptığı araştırmada özel ve kamu kurumlarında hizmetiçi eğitime engel oluşturan durumlar arasında eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması, fiziki imkanların yetersizliği, yöneticilerin eğitimin yararına inanmaması, eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması, eğitim biriminde yeterli sayıda nitelikli eğiticilerin olmaması biçiminde açıklanan engeller ya da güçlükler bulunmuştur. Babadoğan'ın (1989) araştırmasında da hizmetiçi eğitimde yaşanan sorunların uzman personel yetersizliği, hizmetiçi eğitimin özendiriciliğinin olmaması ve ödenek yetersizliği gibi güçlükler olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarla bu araştırmada elde edilen sonuçlar arasında benzerlikler görülmektedir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sorunu ile yöntemi ve bulguları özetlenmiş ve bulgulara dayalı olarak ulaşılan yargı belirtilerek sorunun çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.

ÖZET

Kurumların vazgeçilmez ögesi insangücüdür. İşletmeler insangücünün yeterliliğinden, sınırlılıklarından, davranışlarından, gereksinmelerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Başka bir deyişle, nitelikli insangücü kurumların etkililiğini artırmada önem taşımaktadır. Özellikle insanın sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurması, yeteneklerini ortaya çıkartabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Bu ise kurumlarda ancak planlı ve programlı eğitim etkinlikleri ile yerine getirilebilmektedir. Son yıllarda özellikle özel kurumlarda eğitimle ilgili olarak hizmetiçi eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi kavramları konuşulmaya başlanmıştır.

Bu araştırma, Türkiye'deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirleyip değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma 1997 yılında 74 özel imalat sanayi kuruluşu ile 14 özel banka olmak üzere toplam 88 kurum üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama niteliğinde bir model kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri ve sorunları, özel kurumlarda çalışan uzmanlara İnsan Kaynaklarının

Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar Anketi uygulanarak elde edilen bilgilere dayalı olarak betimlenmeye çalışılmıştır.

Kurumların anketteki sorulara verdikleri yanıtlar araştırmanın amaçlarına yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde istatistiksel teknik olarak sayı ve yüzdelerden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada Türkiye'deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerinin ve sorunlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Araştırmaya hizmet alanından bankacılık kuruluşları, imalat alanından ise gıda, içki, tütün, tekstil, giyim ve deri sanayi, taş ve toprağa dayalı sanayi, metal ana sanayi, metal eşya sanayi, makine ve donatım sanayi, orman ürünleri ve mobilya sanayi, kâğıt, kâğıt ürünleri ve basım sanayi, kimya ve petrol, kömür ve kauçuk ve plastik sanayi kuruluşları katılmıştır. Bu kurumlarda kapsam içi ve kapsam dışı olmak üzere toplam personel sayıları 80 kişi ile 15000 kişi arasında değişmekte olup, kurumların büyük bir bölümünde 80 - 1000 arasında personel çalışmaktadır.

- İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin uygulandığı özel kurumlarda görev yapan uzmanlar, genelde, kurumda yönetici görevi ile bulunmakta ve insan kaynakları yöneticisi ünvanı ile çalışmaktadırlar. Kurumlarda görev yapan uzmanların çoğunluğunun hizmetiçi eğitimle ilgili çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir. Uzmanların büyük bir çoğunluğu lisans çıkışlıdır. Ancak, kurumlarda az sayıda olmakla birlikte yüksek lisans ve doktora çıkışlı olan uzmanlar da bulunmaktadır. Uzmanlar arasında işletme alanında öğrenim görmüş olanlar en büyük grubu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, uzmanların büyük bir bölümü çok farklı alanlarda öğrenim görmüşlerdir. Öte yandan, uzmanların önemli bir bölümü insan kaynağı geliştirme alanında hiçbir eğitim görmemişler ancak çalışırken bu alanla ilgili deneyim ve bilgi kazanmışlardır.

- İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri ya kurum içerisinde İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne bağlı bir eğitim birimi tarafından ya da en üst yönetime bağlı bir eğitim birimince yürütülmektedir. Özel kurumların eğitim birimlerinde ise genelde yönetici, eğitim uzmanı ve eğitici bulunmaktadır. Kurumlar çalışanların eğitimi için çoğunlukla özel eğitim kuruluşlarından eğitim satın almakta ya da kendi kurumu içerisinde eğitim etkinlikleri düzenlemektedirler. Eğitim etkinlikleri için ayrılan bütçenin genel bütçe içerisindeki oranı kurumların çoğunda % 1'den azdır.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen eğitim türleri arasında en çok oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi ve özel alan eğitimi uygulanmaktadır. Yükseltme eğitimi ise az sayıda kurumda uygulanmaktadır. Kurumlarda kapsam içi ve kapsam dışı personele yönelik olarak yılda en çok 15 - 25 adam / saat arasında hizmetiçi eğitim uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra, özel kurumlarda eğitim etkinlikleri en çok çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilmektedir. Onun dışındaki zamanlarda eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilme oranı oldukça düşüktür.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerinin planlanması ile ilgili olarak kurumların büyük bir bölümünde gereksinimler her zaman belirlenmekte, gereksinimler en çok kuruma yeni personel alındığında belirlenmekte, gereksinimlerin belirlenmesi amacı ile kurumlarda görev tanımları yapılmakta ve gereksinimlerin belirlenmesi için görüşme yapma, gözlem yapma, kayıt ve raporları inceleme ve anket uygulama yöntemleri kullanılmaktadır. Yıllık planların hazırlanması ile ilgili olarak kurumlarda yıllık planların her zaman hazırlanma oranı daha çok olup, yıllık planlarda eğitimin türü, eğitimin yeri, eğitimin zamanı ve süresi, eğitilecek personel sayısı, eğitilecek personelin statüsüne yer verilmektedir. Yıllık planların hazırlanmasında en çok yöneticilerin görüşlerine yer verilmekte olup, eğiticilerin ve eğitilecek personelin görüşlerine daha az başvurulmaktadır. Öğretim programlarının hazırlanması ile ilgili olarak, öğretim programlarında amaçlar genelde kazandırılmak istenen her bilgi, beceri ve tutum için ayrı ayrı belirtilmektedir. Yani öğretim programlarında daha çok özel amaçlara yer verilmektedir. Öğretim programlarında içerik oluşturulurken amaçlara ulaştırıcı olmasına özen gösterilmektedir. Öğretim programlarında kullanılacak olan yöntem ve teknikler her zaman belirlenirken, değerlendirme bölümüne de her zaman yer verilmektedir.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin yürütülmesi ile ilgili olarak, eğitilecek personel genelde yönetici görüşleri alınarak, eğitim kütükleri gözden geçirilerek ve başvuru formları incelenerek belirlenmektedir. Eğiticiler seçilirken öğretim yapılacak alanda, öğretim bilgi ve becerilerinde ve olumlu ilişkiler kurmada yeterliliklere sahip olmalarına özen gösterilmektedir. Kurumlarda eğitim etkinlikleri için daha çok eğitim salonu / derslikler ve toplantı salonu kullanılmaktadır. Eğitim etkinliklerinde çoğunlukla düz anlatım yöntemi, tartışma yöntemi, problem çözme yöntemi, gösterip yaptırma yöntemi ve soru - yanıt yöntemi seçilmektedir. Eğitim aracı olarak kurumlarda daha çok televizyon, video, bilgisayar, teyp, tepegöz, slayt göstericisi ve yazı tahtası bulunmakta ve bunların arasında ise televizyon, video, bilgisayar, tepegöz ve yazı tahtası çoğunlukla kullanılmaktadır. Kurumlarda eğitilenlerin sosyal gereksinmelerinin karşılanması ile ilgili olarak spor etkinlikleri ve geziler düzenlenmektedir.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak, çalışanlara yönelik başarı değerlendirmesi çoğu zaman yapılmakta ve başarı değerlendirilmesinde daha çok yazılı testler kullanılmaktadır. Kurumlarda eğitim etkinliklerinin sonunda program değerlendirilmesi çoğu zaman yapılmaktadır. Özel kurumlarda çalışanların değerlendirme etkinliklerinin sonunda ödüllendirilmesi ile ilgili olarak, kurumların büyük bir bölümünde ödüllendirilmeye yer verilmemekte, yer verilen kurumlarda ise ödül olarak daha çok başarı belgesi verilmektedir.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinde çalışanların katıldıkları eğitimler ile ilgili olarak kurumların çoğunluğunda kayıt / kütük sistemi bulunmaktadır.

- Özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinde üst kademe yönetiminin eğitime ilgisiz kalması, hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkının anlaşılması, personelin hizmetiçi eğitimin yararına inanmaması ve bu tür eğitime ilgi duymaması, eğitim etkinliklerinin dinlenme aracı olarak görülmesi, kurumun eğitim politikasının belli olmaması, eğitim etkinlikleri için uygun ortamların olmaması,

eğitimde kullanılacak araçların yeterince bulunmaması, eğitime ayrılan bütçenin yeterli olmaması, gereksinmesi olmayan personelin eğitim etkinliklerine katılması gibi sorunlar bulunmamaktadır. Öte yandan, eğitim etkinliklerinden çok kısa sürede yarar beklenilmesi, eğitim programlarının uygulanmasına uygun zaman bulma güçlüğünün olması, eğitim programlarında görevlendirilecek yeterli sayıda nitelikli eğitici bulunmaması ve hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde görev alacak yeterli sayıda uzman bulunmaması kurumların sorunları arasındadır.

YARGI

Araştırma bulgularına dayalı olarak, Türkiye’deki özel kurumların önemli bir bölümünde insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin yeterli düzeyde gerçekleştirildiği, ancak kurumların bir bölümünde insan kaynakları geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin başlangıç düzeyinde gerçekleştirilmesinden dolayı kimi sorunların yaşandığı, buna bağlı olarak da bu tür kurumlardaki eğitim etkinliklerinin yeterince etkili olamadığı yargısına ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

- Özel kurumlarda eğitim etkinliklerinin daha etkili ve verimli yürütülebilmesi için eğitim uzmanı ve eğitici personelin sayıları artırılmalıdır.
- Özel kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinliklerinin bilimsel nitelik kazanmaları amacıyla üniversitelerle daha çok işbirliğine gidilmeli, ilgili konularda uzman olan öğretim üyelerinden yararlanılmalıdır.
- Özel kurumlarda görev yapacak eğitim uzmanlarının seçiminde ya insan kaynaklarını geliştirme alanında öğrenim görmüş kişilere görev verilmeli ya da uzman olarak çalışanların insan kaynaklarını geliştirme alanında yüksek lisans öğrenimi görmeleri sağlanmalıdır.

- Özel kurumlarda çalışanların işlerinde daha etkili ve verimli olabilmeleri için kapsam içi ve kapsam dışı personele yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin yoğunluğu artırılmalıdır.

- Özel kurumlarda çalışanların eğitim gereksinmelerini karşılayabilmek için değişik türde eğitim etkinliklerine yer verilmelidir.

- Özel kurumlarda çalışanlara yönelik eğitim gereksinmelerini belirleyebilmek için daha sık eğitim gereksinmesi belirleme çalışmaları yapılmalıdır. Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde yalnız kuruma yeni personel alınması gözönüne alınmamalı, farklı durumlar gözönünde tutulmalıdır. Ayrıca gereksinmelerin belirlenmesinde iş analizlerinin hazırlanmasına ve çalışanların mesleki niteliklerinin belirlenmesine önem verilmelidir.

- Özel kurumlarda yıllık planların hazırlanmasında yöneticilerin yanısıra eğitilecek personelin ve eğitici personelin görüşleri de gözönünde bulundurulmalıdır.

- Özel kurumlarda eğitim etkinlikleri için ayrılan bütçenin genel bütçe içerisindeki oranı artırılmalı, bu oran % 5'in altına düşürülmemelidir.

- Özel kurumlarda eğitim etkinlikleri için yalnız eğitim salonu ya da derslikler ve toplantı salonu olmamalı, kütüphane, eğitim araçları odası, atölye, laboratuvar, toplantı salonu, ofisler, yönetici odası, eğitici personel odası ve dinlenme odası gibi eğitim ortamlarının olmasına da önem verilmelidir.

- Özel kurumlarda hizmetiçi eğitim programlarının etkililiğini artırmak için programların iyileştirilmesine ve geliştirilmesine dönük program değerlendirmesine her zaman yer verilmelidir.

- Özel kurumlarda hizmetiçi eğitim programlarına katılan çalışanların başarılarının değerlendirilmesine her zaman yer verilmeli ve eğitilen personelin çalışmaları eğitimden sonra sürekli izlenmelidir.

- Özel kurumların tümünde eğitim etkinliklerinin sonunda başarılı olan eğitilenler ödüllendirilmeli, böylece çalışanlara yönelik hizmetiçi eğitim etkinliklerinin çekiciliği artırılmalıdır. Başarılı olan katılımcılara başarı belgesinin yanısıra, maaşlarında artış yapma, işlerinde ek izin hakkı verme, bir üst kademeye geçirilme gibi ödüllere de yer verilmelidir.

- Özel kurumlarda özellikle yöneticilerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine yönelik ilgileri artırılmalı ve yöneticilerin hizmetiçi eğitimin yararına inanmaları için çaba gösterilmelidir.

- Özel kurumlarda eğitim etkinliklerinde görev alacak nitelikli eğiticiler için kurum içerisinde alanında deneyimli olan kişilerden yararlanılmalı ve bu kişilere yönelik “Eğiticilerin Eğitimi Programı” uygulanmalıdır. Bunun yanısıra, aynı alanda çalışan kurumlar arasında işbirliğine gidilmelidir.

- Özel kurumlarda insan kaynakları geliştirmeye yönelik eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak yeni araştırmaların yapılmasına gerek vardır. Bu araştırmada, özel kurumlarda insan kaynakları geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirlemek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. Başka bir deyişle, varolan durum saptanmıştır. Yapılan yeni araştırmalardan elde edilecek sonuçlarla bu araştırmanın sonuçları karşılaştırılmalı ve bunlarla ilgili somut öneriler geliştirilmelidir.

- Özel kurumlarda özellikle eğitim etkinliklerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili etkinlikleri ayrı ayrı ve derinlemesine inceleyen araştırmalar yapılmalıdır. Böylece özel kurumlarda gerçekleştirilen bu çalışmaların bilimsel açıdan ne ölçüde doğru yapıldığı ayrıntılı olarak ele alınıp değerlendirilebilir.

EKLER

EK 1**ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİNE GİREN İMALAT SANAYİ
KURULUŞLARI ve BANKACILIK KURULUŞLARI****İMALAT SANAYİ KURULUŞLARI**

1. Kent Gıda Maddeleri Sanayi
2. Raks Elektronik Sanayi
3. Kırklareli Cam Sanayi
4. R.J Reynolds Tütün Sanayi
5. Bağfaş Bandırma Gübre Sanayi
6. Birko Birleşik Koyunlular Mensucat Sanayi
7. Dusa Endüstriyel İplik Sanayi
8. Pilsa Plastik Sanayi
9. Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi
10. Telka Rabak Tel Kaplama Sanayi
11. Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi
12. Mudurnu Tavukçuluk Sanayi
13. Ortadoğu Rulman Sanayi
14. Karsan Otomotiv Sanayi
15. Ete Mensucat Sanayi
16. Bayer İlaç Fabrikaları
17. Çayırova Cam Sanayi
18. Hema Dişli Sanayi
19. ABB Elektrik Sanayi

EK 1 - devam

20. Hesbifel Fiber Optik Sanayi
21. Mercedes
22. Simko Ticaret
23. Milliyet Gazetecilik Sanayi
24. AEG Eti Elektrik Sanayi
25. Kartonsan Karton Sanayi
26. Mis Süt Sanayi
27. Çanakkale Çimento Sanayi
28. Sönmez ASF İplik Dokuma ve Boya Sanayi
29. Yeşim Tekstil Sanayi
30. Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Sanayi
31. Yasaş Yaşar Boya ve Kimya Sanayi
32. ÇBS Boya ve Kimya Sanayi
33. MAN Kamyon ve Otobüs Sanayi
34. Colgate Palmolive Hacı Şakir Sanayi
35. Narin Tekstil İşletmeleri
36. Ege Endüstri ve Ticaret Sanayi
37. Filiz Gıda Sanayi
38. Özdilek Tekstil Sanayi
39. Bayraklı Boya ve Vernik Sanayi
40. Gülsan Sentetik Dokuma Sanayi
41. Doğu İlaç Fabrikası
42. Termo Teknik Ticaret
43. İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi
44. UKİ Uluslararası Konfeksiyon ve Ticaret
45. İmbat Meşrubat Sanayi
46. Ankara Çimento Sanayi
47. Gloxo Wellcome İlaçları Sanayi
48. Modavizyon Tekstil Sanayi
49. Örsan Tekstil Sanayi
50. Kepez Elektrik Sanayi

EK 1 - devam

51. Öztay Konfeksiyon Sanayi
52. Viking Kağıt ve Selüloz Sanayi
53. Sar - Bak Metal Ticaret ve Sanayi
54. Dönkasan Dönüşen Kağıt Maddeleri Sanayi
55. Boyasan Tekstil Sanayi
56. Samur Halıları Sanayi
57. Ümran Çelik Boru Sanayi
58. Dünya Halı Sanayi
59. Astel Kağıtçılık Sanayi
60. Şahinler Mensucat Sanayi
61. Kaptan Çelik Endüstrisi
62. Akın Tekstil Sanayi
63. Deva Holding
64. Berdsan Tekstil ve Ticaret
65. İtalteks Ekspo Grup Tekstil Sanayi
66. Gaz Aletleri Sanayi
67. Set Beton Sanayi ve Ticaret
68. İzmir Pamuk Mensucat Sanayi
69. Hema Hidrolik Makine Sanayi
70. Antbirlik Antalya Pamuk ve Narenciye Tarım Satış Kooperatif Birliği
71. Universal Yaprak ve Tütün Sanayi
72. Vakko Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi
73. İstanbul Motor ve Pim Sanayi
74. Çukurova İnşaat Makineleri Sanayi
75. Perfetti Gıda Sanayi
76. Çamlıca Alkolsüz İçkiler Sanayi
77. Caan Tekstil Sanayi
78. Diktaş Dikiş İplik Sanayi
79. Raks Ev Aletleri Sanayi
80. Mekap Ayakkabı Endüstrisi
81. Edip İplik Sanayi

EK 1 - devam

82. Aslan Çimento Sanayi
83. Bosh Sanayi
84. Modatext Tekstil Sanayi
85. Brisa
86. Taha Holding
87. Philsa Philip Morris Sabancı ve Tütün Sanayi
88. Otosan Otomobil
89. Arçelik
90. Aygaz
91. Çukurova Elektrik
92. Bekoteknik Sanayi
93. Türk Pirelli Lastikleri
94. Hürriyet Gazetecilik ve Matbaa Sanayi
95. Trakya Cam Sanayi
96. Profilo Tetra Elektronik Sanayi
97. Otoyol Sanayi
98. Paşabahçe Cam Sanayi

BANKACILIK KURULUŞLARI

99. Adabank
100. Akbank
101. Alternatif Bank
102. Bank Ekspres
103. Bank Kapital Türk
104. Körfez Bank
105. Demirbank
106. Derbank
107. Egebank
108. Esbank
109. Finansbank

EK 1 - devam

110. Garanti Yatırım ve Ticaret Bank
111. İnterbank
112. İktisat Bankası
113. Kentbank
114. Koçbank
115. Milli Aydın Bankası
116. Pamukbank
117. Sümerbank
118. Şekerbank
119. Tekstil Bankası
120. Toprakbank
121. Türk Boston Bankası
122. Dışbank
123. Tür Ekonomi Bank
124. Türk Ticaret Bank
125. Türkiye İmar Bankası
126. Türkiye İş Bankası
127. Türkiye Garanti Bankası
128. Yaşarbank
129. Yapı ve Kredi Bankası
130. Yurtbank

EK 2

**ÖZEL KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARININ
GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİ VE
SORUNLAR ANKETİ**

Değerli Eğitim Uzmanı,

Özel kurumlarda insan kaynağının geliştirilmesi ile ilgili bir araştırma yapılması planlanmıştır. Araştırmanın amacı, özel kurumlarda çalışanlara yönelik uygulanmakta olan hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile varolan eğitim sorunlarını belirlemektir. Elinizdeki anket, bu araştırma için gerekli bilgileri toplamak üzere hazırlanmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri belirlemeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde, kurumun eğitim açısından önem taşıyan özellik ve uygulamalarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Son bölümde ise, kurumdaki eğitim etkinliklerini etkileme gücüne sahip kimi sorunları ortaya çıkarmayı amaçlayan sorulara yer verilmiştir.

Soruların yanıtlanması için her bir sorunun yanına ya bir kutucuk ya da biçiminde bir boşluk bırakılmıştır. Soruları uygun biçimde (x işareti koyarak ya da yazarak) yanıtlayınız. Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle, sizden soruları doğru ve içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. **Lütfen yanıtız soru bırakmamaya özen gösteriniz.**

Ankete ayırdığınız zaman ve araştırmaya sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gr. Meral GÜVEN

Adres :

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
26470 Eskişehir

Tlf : 0. 222. 335 05 81 / 35 26

Faks: 0. 222. 335 05 79

E- posta: mguven.at. vm.baum.anadolu.edu.tr

EK 2 - devam

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz:

 Kadın Erkek

2. Yaşınız:

 19 ve altı 40- 49 20- 29 50- 59 30- 39 60 ve üstü

3. Kurumdaki göreviniz:

 Yönetici Yardımcı Personel Uzman Personel Başka:.....

4. Ünvanınız:

 Eğitim Müdürü İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Eğitim Şefi İnsan Kaynakları (Personel) Yöneticisi Eğitim Uzmanı Başka:.....

5. Hizmetiçi eğitimle ilgili çalışma süreniz:

 1- 5 yıl 21-25 yıl 6-10 yıl 26-30 yıl 11-15 yıl 31 yıl ve üstü 16-20 yıl

6. En son bitirdiğiniz okul ya da eğitim programı:

 Ortaokul Yüksek Lisans Lise Doktora Önlisans Başka:..... Lisans

EK 2 - devam

7. Yükseköğrenim görmüşseniz, önlisans ya da lisans öğrenim alanınız:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> İşletme | <input type="checkbox"/> Eğitim Programları ve Öğretim |
| <input type="checkbox"/> Ekonomi | <input type="checkbox"/> Eğitim İletişimi ve Planlaması |
| <input type="checkbox"/> Endüstri | <input type="checkbox"/> Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması |
| <input type="checkbox"/> Psikoloji | <input type="checkbox"/> Rehberlik ve Psikolojik Danışma |
| <input type="checkbox"/> Halk Eğitimi | <input type="checkbox"/> Başka:..... |

8. İnsan kaynağı geliştirme ya da hizmetiçi eğitimle ilgili gördüğünüz eğitimin niteliği:

- Lisans eğitimim bu alandadır.
- Lisansüstü eğitimim bu alandadır.
- Lisans / lisansüstü eğitimim sırasında bu alanla ilgili kimi dersler aldım.
- Bu alanda çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katıldım.
- Alanla ilgili hiçbir eğitim görmedim. Ancak çalıştığım süre içerisinde kendi çabalarım ile bilgi edindim ve deneyim kazandım.
- Başka:.....

BÖLÜM II

KURUMSAL BİLGİLER

9. Hangi sektörde görev yapıyorsunuz?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gıda, içki ve tütün | <input type="checkbox"/> Orman ürünleri ve mobilya |
| <input type="checkbox"/> Tekstil, giyim ve deri | <input type="checkbox"/> Kağıt, kağıt ürünleri ve basım |
| <input type="checkbox"/> Taş ve toprağa dayalı | <input type="checkbox"/> Kimya, petrol, kömür, kauçuk ve plastik |
| <input type="checkbox"/> Metal ana sanayi | <input type="checkbox"/> Metal eşya, makine ve teçhizat |
| | <input type="checkbox"/> Başka:..... |

10. Kurumunuzda kaç kişi çalışmaktadır?

Kapsam içi personel=.....

Kapsam dışı personel=.....

Toplam personel=.....

EK 2 - devam

11. Kurumunuz eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesine dönük nasıl bir örgütlenmeye sahiptir?

- Eğitim etkinlikleri, ayrı bir birim olmaksızın İnsan Kaynakları (Personel) Bölümünde yürütülmektedir.
- Eğitim etkinlikleri, örgüt içerisinde İnsan Kaynakları (Personel) Bölümüne bağlı bir eğitim birimi tarafından yürütülmektedir.
- Eğitim etkinlikleri, doğrudan en üst yönetime bağlı bir eğitim biriminde yürütülmektedir.
- Başka:.....

12. Kurumunuzda eğitim etkinliklerini yürüten personel kimlerden oluşmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Yönetici Sekreter
- Eğitim uzmanı Başka:.....
- Eğitici

13. Kurumunuzda çalışanların eğitimi için hangi kaynaklardan yararlanılmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Yalnız kendi kurumumuzca eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.
- Kuruluşumuza ait tüm bağlı kurumlara hizmet veren eğitim merkezinde düzenlenen eğitim etkinliklerinden yararlanılmaktadır.
- Özel eğitim kuruluşlarından eğitim satın alınmaktadır.
- Üniversitelerden, öğretim üyelerinden yararlanılmaktadır.
- Başka:.....

14. Kurumunuzda çalışanların katıldıkları hizmetiçi eğitim programları ile ilgili bilgilerin (programın konusu, süresi, zamanı, katılımcınının elde ettiği başarı vb.) saklandığı eğitim kütüğü ya da kayıt sistemi bulunmakta mıdır?

- Evet Hayır
- Var ama düzenli ve tam değil

EK 2 - devam

BÖLÜM III**EĞİTİM ETKİNLİKLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER**

15. Kurumunuzda hangi tür hizmetiçi eğitim etkinliklerine yer verilmektedir? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Kuruma yeni gelen personele kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için verilen oryantasyon eğitimi.
- İşe başlayacak olan personele işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan temel eğitim.
- Personele kendi alanı ile ilgili yenilikler ve gelişmelerle ilgili bilgi vermek üzere yapılan geliştirme eğitimi.
- Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi için gerekli bilgileri kazandırmak için yapılan tamamlama eğitimi.
- Kurumun yapısındaki kadrolaşma ve personelin yükselme gereksinmesini karşılamak için yapılan yükseltme eğitimi.
- Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmeyi amaçlayan özel alan eğitimi.
- Başka:.....

16. Kurumunuzda uygulanan hizmetiçi eğitimin yoğunluğu nedir?

Kapsam içi personele yönelik
hizmetiçi eğitimin yoğunluğu:

- Yılda 14 adam/saat ve altı
- Yılda 15- 25 adam/saat
- Yılda 26- 45 adam/saat
- Yılda 46- 65 adam/saat
- Yılda 66- 85 adam/saat
- Yılda 86- 100 adam/saat
- Başka:.....

Kapsam dışı personele yönelik
hizmetiçi eğitimin yoğunluğu:

- Yılda 14 adam/saat ve altı
- Yılda 15- 25 adam/saat
- Yılda 26- 45 adam/saat
- Yılda 46- 65 adam/saat
- Başka:.....

EK 2 - devam

17. Kurumunuzda hizmetiçi eğitim etkinlikleri genellikle hangi zamanlarda yapılıyor?

- Çalışma saatleri içinde
 Çalışma saatleri dışında
 Üretim/iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda
 Gereksinme olduğunda, üretim/iş yoğunluğu düşünülmez.
 Başka:.....

18. Kurumunuzda hizmetiçi eğitim için gereksinme belirlemesi hangi düzenlilikte yapılıyor?

- Her zaman Kimi zaman
 Çoğu zaman Hiç

19. Kurumunuzda **en çok** hangi durumlarda eğitim gereksinmesi belirlenmektedir? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Kuruma yeni personel alındığında
 Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde
 Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde
 İş kazaları arttığında
 Üretimde düşüş olduğunda
 Başka:.....

20. Kurumunuzda aşağıda belirtilen çalışmalardan hangisi / hangileri doyurucu olarak yapılmış ya da yapılmaktadır?

- Görev tanımlarının yapılması
 İş analizlerinin hazırlanması
 Çalışanların mesleki niteliklerinin belirlenmesi
 Başka:.....

21. Kurumunuzda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi amacıyla hangi yöntemler kullanılmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Gözlem yapma Anket uygulama
 Görüşme yapma Grup toplantıları düzenleme
 Kayıt ve raporları inceleme Başka:.....
 Test uygulama

EK 2 - devam

22. Kurumunuzda yıl boyunca yapılacak olan hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili bilgileri kapsayan yıllık hizmetiçi eğitim planı hazırlanıyor mu?
- Her zaman Kimi zaman
 Çoğu zaman Hiç
23. Kurumunuzda hazırlanan yıllık plan hangi türden bilgileri içeriyor? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Eğitimin türü
 Eğitimin yeri
 Eğitimin zamanı ve süresi
 Eğitilecek personelin sayısı
 Eğitilecek personelin statüsü
 Değerlendirme etkinliği
 Başka:.....
24. Kurumunuzda yıllık planlar hazırlanırken kimlerin görüşlerine başvurulmaktadır?
- Yönetici
 Eğitilecek personel
 Eğitici personel
 Başka:.....
25. Kurumunuzda öğretim programlarının hazırlanmasında amaçlar nasıl belirtilmektedir?
- Amaçlar, tek bir genel amaç biçiminde dile getirilmektedir.
 Amaçlar, kazandırılmak istenen her bir bilgi, beceri ve tutum için ayrı ayrı belirlenmektedir.
 Amaçlar, ayrı ayrı, davranışlarıyla birlikte saptanıp dile getirilmektedir.
 Amaçlara hiç yer verilmemektedir.

EK 2 - devam

26. Öğretim programları hazırlanırken, içeriğin seçilmesinde ve düzenlenmesinde aşağıdakilerden hangilerine özen gösterilmektedir?
- İçeriğin amaçlara ulaştırıcı olmasına
 - İçeriğin somuttan soyuta, basitten karmaşığa, kolaydan zora ve yakından uzağa doğru sıralanmasına
 - İçerikte uygulamadan örneklere yer verilmesine
 - İçeriğin hazırlanmasında eğitilecek personelin yeterliklerinin göz önünde bulundurulmasına
27. Öğretim programlarında hangi öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılacağı belirlenmekte midir?
- Her zaman
 - Çoğu zaman
 - Kimi zaman
 - Hiç
28. Öğretim programlarında çeşitli ölçütleri içeren değerlendirme bölümüne yer verilmekte midir ?
- Her zaman
 - Çoğu zaman
 - Kimi zaman
 - Hiç
29. Kurumunuzda 1997 yılında eğitim etkinlikleri için ayrılan bütçenin genel bütçeye oranı nedir?
- % 1'den az
 - % 1-% 5'i
 - % 6-% 10'u
 - % 11-% 15'i
 - % 16-% 20'si
 - Başka:.....
30. Kurumunuzda eğitime katılacak personelin seçimi, genellikle aşağıdaki yollardan hangilerine başvurularak yapılıyor? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Başvuru formlarının incelenmesi
 - Eğitim kütüğünün incelenmesi
 - Yönetici görüşlerinin alınması
 - Grup amirinin görüşlerinin alınması
 - Başka:.....

EK 2 - devam

31. Kurumunuzda eğitimcilerin seçiminde aşağıdakilerden hangileri göz önünde bulundurulmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Öğretim yapılacak alanda yeterlilik
 Öğretim bilgi ve becerilerinde yeterlilik
 Olumlu ilişkiler kurmada yeterlilik
 Personele rehberlik yapmada yeterlilik
 Başka:
32. Kurumunuzda eğitim hizmetleri için kullanılan ortamlardan hangileri vardır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Eğitim Salonu/Derslikler
 Kütüphane
 Eğitim Araçları Odası
 Atölye
 Laboratuvar
 Toplantı Salonu
 Ofisler
 Yönetici Odası
 Eğitici Personel Odası
 Dinlenme Salonu
 Başka:
33. Kurumunuzdaki öğretim etkinliklerinde aşağıdaki yöntem ve tekniklerden **en çok** hangileri kullanılmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Düzenlatım Yöntemi
 Tartışma Yöntemi
 Problem Çözme Yöntemi
 Gösterip - Yaptırma Yöntemi
 Benzetim (Simülasyon) Tekniği
 Rol Oynama Tekniği
 Gösteri Tekniği
 Örnekolay Yöntemi
 Bilgisayarla Öğretim Yöntemi
 Beyin Fırtınası Tekniği
 Soru- Yanıt Yöntemi
 Başka:
34. Kurumunuzda eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere aşağıdaki eğitim araçlarından hangileri vardır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
- Televizyon
 Video
 Bilgisayar
 Teyp
 Tepegöz
 Opak Projektör
 Slayt Göstericisi
 Üç Boyutlu Araçlar
 Döner Levha
 Yazı Tahtası
 Çuha Kaplı Tahta
 Mıknatıslı Tahta
 Başka:

EK 2 - devam

35. Kurumunuzun öğretim etkinliklerinde aşağıdaki araçlardan hangileri kullanılmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Televizyon | <input type="checkbox"/> Üç Boyutlu Araçlar |
| <input type="checkbox"/> Video | <input type="checkbox"/> Döner Levha |
| <input type="checkbox"/> Bilgisayar | <input type="checkbox"/> Yazı Tahtası |
| <input type="checkbox"/> Teyp | <input type="checkbox"/> Çuha Kaplı Tahta |
| <input type="checkbox"/> Tepegöz | <input type="checkbox"/> Mıknatıslı Tahta |
| <input type="checkbox"/> Opak Projektör | <input type="checkbox"/> Başka:..... |
| <input type="checkbox"/> Slayt Göstericisi | |

36. Kurumunuzda eğitim etkinlikleri yürütülürken aşağıdaki sosyal etkinliklerden hangileri gerçekleştirilmektedir?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Spor | <input type="checkbox"/> Gezi |
| <input type="checkbox"/> Tiyatro | <input type="checkbox"/> Sinema |
| <input type="checkbox"/> Konser | <input type="checkbox"/> Başka:..... |

37. Kurumunuzda eğitim programlarının uygulanması sonunda katılımcıların başarıları ölçülüp değerlendiriliyor mu?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Her zaman | <input type="checkbox"/> Kimi zaman |
| <input type="checkbox"/> Çoğu zaman | <input type="checkbox"/> Hiç |

38. Katılımcıların başarılarının ölçülmesinde aşağıdaki yollardan hangileri uygulanmaktadır? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Yazılı Testler
- Sözlü Yoklama
- Performans Testleri
- Başka:.....

39. Kurumunuzda eğitim programları uygulandıktan sonra düzeltme ve iyileştirmeye yönelik olarak değerlendiriliyor mu?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Her zaman | <input type="checkbox"/> Kimi zaman |
| <input type="checkbox"/> Çoğu zaman | <input type="checkbox"/> Hiç |

EK 2 - devam

40. Kurumunuzda eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar ödüllendirilmekte midir?

Her zaman

Kimi zaman

Çoğu zaman

Hiç

41. Kurumunuzda eğitim programlarına katılarak başarılı olanlar nasıl ödüllendirilmektedir?

Maaşlarında artış yapılmaktadır.

Ek izin hakkı verilmektedir.

İşlerinde bir üst kademeye geçirilmektedirler.

Başarı belgesi verilmektedir.

Başka:.....

BÖLÜM IV

EĞİTİM ETKİNLİKLERİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

	Kurumumuz açısından		
	Çok Geçerli	Az Geçerli	Geçerli Değil
42. Eğitim etkinliklerinden çok kısa sürede yarar bekleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Üst kademe yönetimi eğitime ilgisiz kalıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Hizmetiçi eğitimin hizmetöncesi eğitimden farkı anlaşılmıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Personel hizmetiçi eğitimin yararına inanmıyor ve ilgi duymuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Eğitim etkinlikleri dinlenme aracı olarak görülüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Kurumun eğitim politikası belli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Eğitim etkinlikleri için uygun ortamlar yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Eğitimde kullanılacak araçlar yeterince bulunmuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 3

ÖZEL KURUMLARA ANKET İLE BİRLİKTE GÖNDERİLEN MEKTUP

Sayın Yetkili,

Özel kurumlarda insan kaynağının geliştirilmesi ile ilgili bir araştırma yapılması planlanmıştır. Araştırmanın amacı, özel kurumlarda çalışanlara yönelik uygulanmakta olan hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile varolan eğitim sorunlarını belirlemektir.

Araştırma verilerini toplamak üzere ekte sunulan anket hazırlanmıştır. Anket, kurumların eğitim etkinliklerini planlayıp gerçekleştirilmesinden sorumlu kişilerce doldurulacaktır. Anketteki bilgiler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete kurum adı ve dolduran kişinin adının yazılmasına gerek yoktur.

Sizden dileğim, kurumunuzun eğitim etkinliklerinden sorumlu olan kişinin, bu anketi gerçekçi biçimde doldurmasını ve anketi üzerinde adresin bulunduğu boş zarfa yerleştirerek en kısa süre içerisinde geri gönderilmesini sağlamanızdır.

Benim için büyük önem taşıyan yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gr. Meral GÜVEN

Adres :

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

26470 Eskişehir

Tlf : 0. 222. 335 05 81 / 35 26

Faks: 0. 222. 335 05 79

E- posta: mguven.at. vm.baum.anadolu.edu.tr

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Şule. "Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- . "Özel ve Kamu Kuruluşlarda Hizmet İçi Eğitim Engelleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 6: 111 - 119, 1991.
- . "Hizmet İçi Eğitim Engelleri ve Yönetici Tutumları", **Eğitim ve Bilim**. 73, 13 : 51 - 54, 1989.
- Açıkalin, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: PEGEM, 1994.
- Alkan, Cevat. **Eğitim Ortamları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1979.
- Altınışik, Songül. "Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama", **Eğitim Yönetimi Dergisi**. 2, 3: 329 - 348, 1996.
- Armstrong, Michael. **Human Resource Management: Strategy and Action**. London: Kogan Page, 1993.
- Ataklı, Aylanur. "Verimlilik İçin İşe Alistırma Eğitimi ve Önemi", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**. 3: 7-21, 1992.
- Babadoğan, Cem. "Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.

Bilhan, Saffet. "Eğitimde Verimlilik", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**. 1: 55-61, 1992.

Büyükkaragöz, Savaş. **Program Geliştirme "Kaynak Metinler"**. İkinci basım. Konya: Kuzucular Ofset, 1997.

Can, Gürhan. "Test Puanlarına Etki Eden Etmenler", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2, 2: 165 - 176, Ekim 1989.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci basım. Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi, 1995.

Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1995.

_____. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993.

Ceyhan, Erdal. "Oryantasyon Eğitimi", **Yaşadıkça Eğitim**. 42: 14 - 17, Eylül-Ekim 1995.

Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Ankara: 1995.

Demirel, Özcan. **Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: USEM, 1997.

_____. **Genel Öğretim Yöntemleri**. Ankara: USEM, 1993.

Doğan, Hıfzı. **Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı**. Ankara: 1997.

Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**. Ankara: Türkiye İş Bankası, 1993.

- Erden, Münire. **Eğitimde Program Değerlendirme**. Birinci basım. Ankara: PEGEM, 1993.
- . “Kamu ve Özel Kurumların Eğitim Birimlerinin Faaliyetleri ve İnsangücü İhtiyaçlarının Niteliği”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 6: 61 - 81, 1991.
- Ertürk, Selahattin. **Eğitimde “Program” Geliştirme**. Sekizinci basım. Ankara: Meteksan Yayınları, 1994.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schonfeldt and James B. Show. **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir, 1995.
- “Gilley, Jerry W. ve Steven A. Egglend. **Principles of Human Resource Development**. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company, Inc., 1993.” Bekir Özer. “Türkiye’de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterliliği”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 7, 1-2: 17 - 31, Güz 1997. s.18’deki alıntı.
- Hançerlioğlu, Orhan. **Türk Dili Sözlüğü**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.
- Hesapçioğlu, Muhsin. **Öğretim İlke ve Yöntemleri: Eğitim Programları ve Öğretim**. Üçüncü basım. Ankara: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1994.
- Hızal, Alişan. **Bilgisayar Eğitimi ve Bilgisayar Destekli Öğretime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1989.
- İstanbul Sanayi Odası (İSO) Dergisi**. “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu”, 366: Eylül 1996.

Kalkandelen, Hayrettin. **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı**. Ankara: 1979.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri**.
Ankara: Bilim Yayınları, 1985.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yönetimi**. Yedinci basım. Ankara: 3A
Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şirketi, 1995.

———. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Yedinci basım. Ankara: 3A
Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şirketi, 1994.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İkinci basım. İstanbul: ALFA
Basım Yayım, 1996.

✓Küçükahmet, Leyla. **Eğitim Programları ve Öğretim: Öğretim İlke ve
Yöntemleri**. Sekizinci basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 1997.

———. **Hizmetiçi Eğitim (Teori ve Uygulamalar)**. Ankara: Gazi
Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası, 1992.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı. **Hizmet İçi
Eğitim**. Ankara: 1994.

———. **Hizmet İçi Eğitim Etkinleştirilmesi ve Yaygınlaştırılması
İstişari Toplantısı**. Ankara: 1993.

Milli Prodüktivite Merkezi. **I. Verimlilik Kongresi - Bildiriler**. Ankara:
Milli Prodüktivite Merkezi , 27 - 29 Kasım 1991.

Özçelik, Durmuş Ali. **Ölçme ve Değerlendirme**. İkinci basım. Ankara:
ÖSYM , 1992.

———. **Test Hazırlama Kılavuzu**. İkinci basım. Ankara: ÖSYM, 1989.

- . **Eğitim Programları ve Öğretim Yöntemleri (Genel Öğretim Yöntemleri)**. Ankara: ÖSYM, 1985.
- . **Okullarda Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: ÜSYM, 1981.
- Özer, Bekir. “İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği'nin Geliştirilmesi”, **Eğitim ve Bilim**. 22, 107: 58 - 64, Ocak 1998.
- . “Türkiye’de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterliliği”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 7, 1-2: 17 - 31, Güz 1997.
- Özguven, İ. Ethem. **Görüşme İlke ve Teknikleri**. Ankara, 1980.
- Palmer, Margaret and Kenneth Winters. **İnsan Kaynakları**. İstanbul: Rota Yayınevi Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993.
- Pamukoğlu, Salih Zeki. “Sanayide Verimlilik Bilinci”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**. 3: 23-30, 1992.
- Pehlivan, İnyet. “Hizmet İçi Eğitim- Verimlilik İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 1990.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler**. Bursa: 1994.
- Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. Beşinci basım. İstanbul: Gözlem Yayınları, 1993.
- Sönmez, Veysel. **Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı**. Ankara: PEGEM, 1994.

Sözer, Ersan. "Ortaöğretimde Ders Geçme ve Kredi Düzeni Uygulamasına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Araştırma. Eskişehir: 1993.

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınları, 1993.

Taymaz, Haydar. **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: TAKAV, 1997.

_____. **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: PEGEM, 1992.

_____. "Hizmet İçi Eğitim Elemanı Yetiştirme", **Eğitim Bilimleri Sempozyumu**. Ankara: 1984.

_____. **Hizmetiçi Eğitim**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1981.

_____. "Hizmet İçi Eğitim Üstüne", **Eğitim ve Bilim**. 3, 16: 10 - 12, 1978.

Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

Turgut, Fuat. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Dokuzuncu Basım. Ankara: 1993.

Türkiye Bankalar Birliği. **Bankalarımız 1995**. Ankara: 1996.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü. **Türkiye İstatistik Yıllığı 1997**.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Eğitim Vakfı. **Nitelikli İşgücünün Yetiştirilmesi ve Verimliliğin Artırılması**. İstanbul: 12 Mayıs 1991.