

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİN
YETERLİLİK DÜZEYİ İLE HİZMET KALİTESİNE
ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA
BEDAŞ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Erkan TAŞAN**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİN
YETERLİLİK DÜZEYİ İLE HİZMET KALİTESİNE
ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA
BEDAŞ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Erkan TAŞAN

Öğrenci No:
110745070

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2013

TEŞEKKÜR

Öncelikle, 2012 yılı mart ayı içerisinde başlayıp, 2013 yılı ekim ayı içerisinde bitirdiğim bu tezimde, gerek kaynak araştırmasında gerekse de tez yazımında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN, Yrd. Doç. Dr. Volkan ÖNGEL ve Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER hocalarıma çok teşekkür ederim.

Daha sonra da bilimsel araştırma için anketlerin çoğaltılması ve zımbalanarak hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen BEDAŞ'taki mesai arkadaşım Şef Necdet GÜL'e ve dağıtılan anketleri doldurmak için zamanlarını ayıran BEDAŞ Genel Müdürlüğü; çeşitli ilçelerdeki İşletme Müdürlüğü çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezime ayırdığım zaman zarfında haftanın pazar günlerini sadece ona ayırıp şirinlikleriyle bana moral ve enerji veren kızım Beril Su TAŞAN ve beraberinde yiğenlerim Ceren ÖTÜN ve Hakan Yûşa ÖTÜN; özellikle maddi ve manevi desteklerini bu yaşıma kadar benden hiç esirgemeyen annem Fatma TAŞAN, babam Erdoğan TAŞAN, ablam Muhsine ÖTÜN ve eniştem Atilla ÖTÜN iyi ki var ve iyi ki yanımdalar; hepsine ayrı ayrı çok teşekkür ediyorum.

TEZ ONAY TUTANAĞI

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında Hizmetiçi Eğitimlerin Yeterlilik Düzeyi ile Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma: Bedaş Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../2013

Erkan TAŞAN

Adı ve Soyadı : Erkan TAŞAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hizmet, Kamu Hizmeti, Kalite, Hizmet Kalitesi, İşgören Performansı, Hizmetiçi Eğitim.

ÖZ

KAMU KURUMLARINDA HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİN YETERLİLİK DÜZEYİ İLE HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA BEDAŞ ÖRNEĞİ

Çalışmanın amacı; kamu kurumlarındaki hizmetiçi eğitimlerin yeterlilik düzeyini ve düzenlenen eğitimlerin hizmet kalitesine etkisini, tüm kamu kurumlarında araştırma yapmak mümkün olmadığından, örnek kurum seçilen BEDAŞ (Boğaziçi Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi)'ta bilimsel çalışma sonucunda görebilmektir. Bu amaç doğrultusunda, öncelikli olarak konunun daha iyi kavranması açısından literatür alanında hizmet, kamu hizmeti; kalite, hizmet kalitesi; işgören performansı ve hizmetiçi eğitim kavramlarına değindikten sonra tez konusu kapsamında 30 sorudan oluşan anket hazırlanmış ve bu anket ile 431 BEDAŞ personeli üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi SPSS 15.0 paket programı ile yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına da Ki-Kare Testi ile bakılmıştır.

Sonuç olarak BEDAŞ'ın hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde yetersiz olduğu, özellikle eğitim faaliyetleri öncesi personel performans değerlendirmesi ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapmadığı, bu nedenle de personelin büyük çoğunluğunun buna tepki gösterdiği; yetersizlikten dolayı hizmet kalitesinin düşeceğini belirttikleri tespit edilmiştir. Buradan hareketle tezimiz sonunda tüm kamu kurumlarına hizmet kalitesinin korunması ve artırılması için önerilerde bulunulmuştur.

Name, surname : Erkan TAŞAN
Consultant : Assistan Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Type and date : Master degree, 2013
Field : Business Management
Key words : Service, Public Service, Quality, Service quality,
Employee Performance, On-the Job Training.

ABSTRACT

RESEARCH ON SUFFICIENCY LEVEL OF ON-THE JOB TRAINING IN PUBLIC INSTITUTIONS AND ON THEIR IMPACT ON SERVICE QUALITY BEDAŞ EXAMPLE

As a result of scientific research, purpose of this study is to observe the efficiency levels in service trainings at public organizations, and its affects to the scheduled trainings on service qualities. Due to it is not possible to include all the public organizations to this study, only BEDAŞ (Boğaziçi Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi) is chosen as the case study. To achieve this purpose; primarily, in order to let the matter better understood, taking into account literature, some concepts on service, public service, quality, service quality and in service training have been defined. Then, under the scope of this thesis a public poll was prepared which includes 30 inquiries; and, by the poll the research was performed over 431 BEDAŞ employees. After the research, the data analysis was made by SPSS 15.0 packet program and existence of the relations among the variables was tested by chi square test.

Finally it is found that BEDAŞ is inadequate in service training activities; especially, before training activities there is not any staff performance evaluations, and at the end, there is not any measurement and evaluation performed; therefore, a majority of staffs reacted this negatively; due to the inefficiency they have been mentioned that the service quality might be lowered. Under the lights of these findings, at end of our thesis a number of suggestions have been made to prevent and to increase the service qualities at public organizations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

HİZMET ve KAMU HİZMETİ KAVRAMI

1.1. Hizmet Kavramı.....	4
1.1.1. Hizmetin Tanımı.....	5
1.1.2. Hizmetin Özellikleri	7
1.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması	10
1.2. Kamu Hizmeti Kavramı	11
1.2.1. Kamu Hizmetinin Tanımı.....	11
1.2.2. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri	14
1.2.3. Kamu Hizmetlerinin İlkeleri.....	16
1.2.4. Kamu ve Özel Sektör Hizmet Anlayışı Ayırımı.....	18
1.2.5. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim	19
1.2.6. Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Kalitenin Özellikleri.....	22

İkinci Bölüm

KALİTE, HİZMET KALİTESİ ve İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMLARI

2.1. Kalite Kavramı ve Kalitenin Tanımı.....	25
2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	28
2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı	28

2.2.2. Beklenen Hizmet Kalitesi.....	33
2.2.3. Algılanan Hizmet Kalitesi	34
2.2.4. Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörler	36
2.3. İşgören Performansı Kavramı	40
2.3.1. Performans Kavramı ve İşgören Performansının Tanımı.....	40
2.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Tanımı ve Amaçları.....	41
2.3.3. 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi	45
2.3.4. Performans Değerlendirmenin Yararları	49
2.4. Performans Değerlendirme ile Hizmetiçi Eğitim ve Hizmet Kalitesi İlişkisi.	51

Üçüncü Bölüm

HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI

3.1. Hizmetiçi Eğitim İle İlgili Temel Bilgiler.....	55
3.1.1. Hizmetiçi Eğitimin Önemi ve Tanımı	55
3.1.2. Hizmetiçi Eğitimi Gerekli Kılan Nedenler.....	57
3.1.3. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları	59
3.1.4. Hizmetiçi Eğitimin Yararları	61
3.1.4.1. Yönetici Açısından Yararları	62
3.1.4.2. İşgören/Personel Açısından Yararları	62
3.1.4.3. Örgüt Açısından Yararları	63
3.1.5. Hizmetiçi Eğitimin İlkeleri.....	65
3.1.5.1. Sürekli Eğitim.....	65
3.1.5.2. Eğitimin Yararlılığının Temin Edilmesi	66
3.1.5.3. Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Tüm Çalışanlara Sağlanması	66
3.1.5.4. Eğitimin Planlı Olması.....	66
3.1.5.5. Eğitim Programlarına İlgili Kişilerin Katılımı.....	67
3.1.5.6. Etkin Katılım.....	67
3.1.5.7. Eğitimcilerin Eğitimi.....	67
3.1.5.8. Geribesleme	68
3.2. Hizmetiçi Eğitimin Türleri	69
3.2.1. Hizmete Yeni Giren Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri.....	69

3.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi.....	70
3.2.1.2. Temel Eğitim	74
3.2.1.3. Stajyerlik Eğitimi.....	74
3.2.2. Çalışmakta Olan Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri	74
3.2.2.1. Geliştirme Eğitimi.....	75
3.2.2.2. İş Değiştirme Eğitimi	75
3.2.2.3. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim	76
3.2.2.4. Özel Alan Eğitimi	77
3.2.2.5. Yöneticilik Eğitimi	77
3.3. Hizmetiçi Eğitimin Yöntemleri.....	79
3.3.1. İş Başında Verilen Eğitim Yöntemleri	79
3.3.1.1. Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim	83
3.3.1.2. Yetki Devri Yoluyla Verilen Eğitim Yöntemi.....	85
3.3.1.3. Monitör Aracılığıyla Eğitim	85
3.3.1.4. Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim.....	86
3.3.1.5. Ekip Çalışması	86
3.3.1.6. Duyarlılık Eğitimi	86
3.3.2. İş Dışında Verilen Eğitim Yöntemleri.....	87
3.3.2.1. Düz Anlatım Yöntemleri	90
3.3.2.2. Görsel Eğitim.....	92
3.3.2.3. Seminer	93
3.3.2.4. Kurs.....	93
3.3.2.5. Rol Oynama Yöntemi	94
3.3.2.6. Örnek Olay Yöntemi.....	94
3.3.2.7. Teknoloji Temelli Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri.....	95
3.4. Hizmetiçi Eğitimlerde Yönetim Süreci	99
3.4.1. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları	99
3.4.1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları.....	99
3.4.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları	101
3.4.2. Eğitim Müdürlüklerinin Görevleri	102
3.5. Hizmetiçi Eğitimleri Hazırlama ve Uygulama Süreci	105
3.5.1. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	106

3.5.2. Hizmetiçi Eğitimlerin Planlanması.....	109
3.5.3. Eğitim Politikasının Belirlenmesi.....	110
3.5.4. Eğitim Programı Kapsamının Belirlenmesi.....	112
3.5.5. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi.....	112
3.5.6. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	112
3.5.7. Hizmetiçi Eğitimlerin Uygulanması.....	114
3.6. Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Ölçme ve Değerlendirme Süreci	119

Dördüncü Bölüm

YÖNTEM ve UYGULAMA

4.1. Araştırma Yapılan Kurum İle İlgili Bilgiler.....	125
4.2. Araştırmanın Amacı	126
4.3. Araştırmanın Önemi.....	127
4.4. Evren ve Örneklem	127
4.5. Sınırlılıklar	127
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	128
4.7. Verilerin Toplanması	128
4.8. Verilerin Analiz Yöntemi.....	128
4.9. Bulgular ve Yorumlar	129

SONUÇ	162
--------------------	------------

KAYNAKÇA.....	168
----------------------	------------

EKLER	187
--------------------	------------

Ek-1: BEDAŞ Personel Kadrosuna ve Sayısına Ait Bilgileri Gösteren Yazı. ...	187
--	------------

Ek-2: Anket Formu (7 sayfa)	188
--	------------

Ek-3: Anket Çalışması İçin Makam Oluru Yazısı.....	195
---	------------

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yeni Yönetim Yaklaşımları ile Bürokratik Yönetimin Karşılaştırılması...	21
Tablo 2. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Arasındaki Farklar	48
Tablo 3. İşe Alıştırma Plan Tablosu	71
Tablo 4. İşbaşında Eğitim Prensipleri	82
Tablo 5. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Personel Performans Değerlendirmesi Yapılıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	129
Tablo 6. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Personel Performans Değerlendirmesi Ne Kadar Sıklıkta Yapılıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	129
Tablo 7. “Sizce Eğitimlerin Etkinliği Açısından Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Hizmetiçi Eğitim Öncesi Personel Performans Değerlendirmesi Yapılmalı Mıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	130
Tablo 8. “Kurumda Gerekğinde İhtiyaç Doğrultusunda Aşağıda Belirtilen Hizmetiçi Eğitim Türlerinden Hangileri Uygulanıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	130
Tablo 9. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Düzenlenirken Aşağıdaki Hangi Eğitim Yöntemleri Kullanılmaktadır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	131
Tablo 10. “Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Katılımcılara Aşağıdaki Bilgilerden Hangileri Verilmektedir?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	133
Tablo 11. “Aldığınız Hizmetiçi Eğitimlerin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Süresi, Mekânı ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Oluyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	133
Tablo 12. “Şayet, Verilen Eğitimin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi Ve Süresi Size Uygun Olup, Tecrübeli Eğitimcilerden Eğitim Alırsanız, Eğitim Sonrası Bilgi, Beceri Ve Davranışlarınızda Değişiklik Ve Buna Paralel Olarak Da Verdiğiniz Hizmet Kalitesinde Artış Olacağına İnanıyor Musunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	134

Tablo 13. “Şayet, Hizmetiçi Eğitimin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Eğitim Mekânı, Süresi Ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Olmadığı Halde Sizi Eğitime Gönderirler İse; Eğitim Sırasında Nasıl Bir Tepki Verirsiniz Ve Verdiğiniz Hizmete Etkisi Ne Olur?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.	135
Tablo 14. “Sizce Kurumda Tüm Çalışanlara Yeteri Kadar Yeterli Sürede Hizmetiçi Eğitim Veriliyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.....	135
Tablo 15. “Yönetici Pozisyonunda Çalışıyor İseniz; Bu Pozisyonda Kadrolu Musunuz Yoksa Görevlendirme İle Mi Çalıştırılıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.....	136
Tablo 16. “Yönetici Pozisyonunda Kadrolu Çalışıyorsanız, Bu Pozisyona Bedaşa Girdikten Ne Kadar Süre Sonra Görevde Yükselme Eğitimi Ve Sınavı İle Atadınız?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.....	136
Tablo 17. “Sizce Kurumda Görevi Değişen Ya Da Üst Görevlere Görevlendirilen Çalışanlar Göreve Başlamadan Önce Hizmetiçi Eğitimden Geçiriliyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.....	137
Tablo 18. “Şayet, Kurum Çalışanlarının Bazılarında Bilgi, Beceri Eksikliği, Davranış Bozukluğu Olup Ve Buna Paralel Olarak Da Hizmet Kalitesinde Düşüş Var İse; Bu Durumu Hizmetiçi Eğitimlerin Plansız Ve Programsız Düzenlenmesine Ya Da Hiç Düzenlenmemesine Bağlayabilir Misiniz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	137
Tablo 19. “Kurumda Plansız Ve Programsız Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Düzenleniyor İse; Buna Bağlı Olarak Harcanan Paranın Ve Zamanın Boşa Gittiğini Düşünüyor Musunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları	138
Tablo 20. Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Sorulara Verilen Cevap Dağılımları	138
Tablo 21. Çalışanların Kişisel Bilgilere Göre Dağılımları.....	140
Tablo 22. Çalışanların “Aldığınız Hizmetiçi Eğitimlerin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Süresi, Mekânı Ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Oluyor Mu?” Sorusuna Verdikleri Cevaplar İle “Sizce Kurumda Görevi Değişen Ya Da Üst Görevlere Görevlendirilen Çalışanlar Göreve Başlamadan Önce Hizmetiçi Eğitimden Geçiriliyor Mu?” Sorusuna Verdikleri Cevapların İlişki Testi.....	146

Tablo 23. Çalışanların Yaşları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	147
Tablo 24. Çalışanların Cinsiyetleri İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	149
Tablo 25. Çalışanların Eğitim Durumları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	151
Tablo 26. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	152
Tablo 27. Çalışanların Bedaş'taki Görev Pozisyonları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	154
Tablo 28. Çalışanların Hanehalkı Gelir Durumları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi.....	156
Tablo 29. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İçin Yeteri Kadar Bütçe Ayrıldığını Düşünüyorum” sorusuna Likert Ölçeğinde Cevap Verenlerin Demografik Dağılıma Göre İlişki Testi.....	159
Tablo 30. “Kurumun Üst Düzey Yöneticileri Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerine Önem Veriyor” Sorusuna Likert Ölçeğinde Cevap Verenlerin Demografik Dağılıma Göre İlişki Testi.....	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Çeşitli Ürünlerin Somutluk-Soyutluk Özelliğine Göre Sıralanışı.....	5
Şekil 2. Algılanan Hizmet Kalitesi Belirleyicileri.....	35
Şekil 3. Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörlerin	38
Şekil 4. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi	49
Şekil 5. Yeni Teknolojilerin Eğitime Olan Etkisi	97
Şekil 6. Hizmetiçi Eğitimleri Değerlendirme Süreci	120
Şekil 7. Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri.....	122
Şekil 8. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Aralıkları.....	141
Şekil 9. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Oranları.....	142
Şekil 10. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumları.....	142
Şekil 11. Ankete Katılan Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri.....	143
Şekil 12. Ankete Katılan Çalışanların Kuruma Girmeden Önceki İş Tecrübeleri.....	144
Şekil 13. Ankete Katılan Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları.....	144
Şekil 14. Ankete Katılan Çalışanların Hane Halkı Gelir Durumları.....	145

KISALTMALAR

360 DGBPDS : 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi.

b.t. : Bilinmeyen tarih.

BEDAŞ : Boğaziçi Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi.

TEDAŞ : Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi.

GİRİŞ

Yaşadığımız bu yüzyılda ekonomik refahın artması, buna paralel olarak da teknolojik ilerleme; ülkemizde okur-yazar oranının ve eğitim seviyesinin yükselmesi gibi gelişmeler insanların daha duyarlı ve bilinçli hale gelmesine neden olmuştur. Dolayısıyla insanlar artık kamu kurumlarından kalitesiz hizmet aldıklarında vatandaşlık haklarını kullanarak özellikle internet yoluyla hızlı şekilde farklı makamlara anında itiraz etmekte; hatta, yine interneti kullanarak sosyal paylaşım sitelerinde kalitesiz hizmet aldıkları kurumları ya da kişileri eleştirip tüm dünyaya duyurabilmektedirler. Hal böyle iken, eskiye nazaran duyarlı bir toplumun olduğu; bilginin çabuk paylaşıldığı ve yayıldığı bu yüzyılda, merkezi yönetimin ve de yerel yönetimlerin insanlığa daha kaliteli hizmet vermeleri uzun süre iktidarda kalabilme nedenlerinden biri haline gelmiştir.

Bu nedenle kamu kurumlarında ve kuruluşlarında verilen hizmetin kalitesini korumak ve artırmak için kamu kurumları ve kuruluşları kendi içlerinde rekabet eder hale getirilerek özel sektör yönetim modelleri ile kamu kurumlarında ve kuruluşlarında kalite politikası, misyon ve vizyon belirlenmiş; halkla ilişkiler birimleri, beyaz masa, çağrı merkezleri, müşteri hizmetleri gibi birimler kurulmuş ve kamu kurumları ve kuruluşları kalite sınavından geçirilerek kalite belgesini almaları sağlanmıştır. Kuşkusuz bu değişimler vatandaşların daha kaliteli hizmet alabilmesi açısından yapılmış ancak şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki; insana, yani personele yatırım yapmadan örgütsel verimlilikten bahsetmek yani kaliteli hizmet vermek mümkün değildir. Dolayısıyla kamu kurumlarında verilen hizmetin kalitesini korumak ve artırmak için yapılan tüm bu değişimlerin baş aktörü kuşkusuz insan yani personel olduğundan personele yatırımın önemi yadsınamaz bir gerçektir. O nedenle kamu personelleri, belli ilkeler çerçevesinde, plan ve program doğrultusunda, sürekli eğitimden geçirilmeli, değişen konjonktüre adaptasyonları sağlanmalı ve eksiklikleri varsa giderilmelidir. Nitekim bazı kamu kurum ve kuruluşlarınca halkla ilişkiler birimi, beyaz masa gibi birimler kurularak vitrin değiştirilmekte ancak, bu birimlerin hizmet kalitesi açısından önem arz eden yani, vitrini dolduran baş aktör personellerin eğitiminin önemini idrak edilememektedir.

Yani kamu personellerine yeterli düzeyde eğitim verilmemekte bu da hizmet kalitesine olumsuz yansımaktadır. Dolayısıyla vatandaşlara hizmet veren birimlerin gösteriştten uzak kalabilmesi ve bu birimlerden ve diğler birimlerden vatandaşların daha kaliteli hizmet alabilmesi kuşkusuz personellere verilecek kaliteli eğitim ile mümkündür. Buradan hareketle, eğitimin ve kaliteli eğitimin hizmet kalitesi açısından önem kazandığı bu konjontürde kamu kurumları ve kuruluşları hizmetiçi eğitim faaliyetlerini daima sorgulamalı, eksikliklerini fark etmeli; yeni eğitim metotları geliştirerek şayet hizmet veren personellerinde yetersizlik varsa yetersizlikleri kaliteli eğitim vererek derhal gidermelidirler. Şüphesiz bu kaliteli hizmet için yadsınamaz bir gerçektir.

Bu bağlamda, kaliteli eğitim olmadan kaliteli hizmetin olamayacağı konjontürlerde hizmetiçi eğitimlerin planlanması ve programlanması aşamasında kamu kurumları yetersiz ise bunları görüp gidermeleri ve kaliteli eğitim ve buna paralel olarak da kaliteli hizmet verebilmeleri açısından bu bilimsel araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada tüm kamu kurumlarında uygulama yapabilmek mümkün olmadığından diğler kurumlara örnek teşkil etmesi için elektrik enerjisi dağıtımı alanında kamu hizmeti vermiş BEDAŞ örnek kurum olarak seçilmiş ve hizmetiçi eğitimlerin yeterlilik düzeylerini ölçüp verilen eğitimlerin hizmet kalitesine etkisini görebilmek açısından 30 soruluk anket hazırlanarak 431 BEDAŞ personeli üzerinde uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi ise, SPSS 15.0 paket programı ile yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına da Ki-Kare Testi ile bakılmıştır.

Araştırmadaki amaç ve hedefimiz ise, kamu kurumlarında düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyini ve verilen eğitimlerin hizmet kalitesine etkisini BEDAŞ'ı örnek gösterip anket çalışması yaparak görebilmektir. Araştırma sonrasında ise, BEDAŞ örnek gösterilip diğler kamu kurumlarında organize edilen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin belli ilkeler çerçevesinde, plan ve program doğrultusunda düzenlenmesi sağlanarak kamu personellerine daha kaliteli eğitim verilmesi; vatandaşların daha kaliteli hizmet alması hedeflenmektedir.

Ancak bilimsel çalışmadaki amaç ve hedefe ulaşabilmek için, kamu kurumlarının konunun önemini kavraması ve eğitim faaliyetlerinde yetersizlikleri varsa bunları görüp gidirmeleri açısından öncelikli olarak literatür alanında birinci bölümde; hizmet ve kamu hizmeti kavramları, ikinci bölümde; kalite, hizmet kalitesi ve işgören performansı kavramları, üçüncü bölümde ise hizmetiçi eğitim kavramına değinilmiştir. Tez sonunda ise, araştırma sonucundan çıkan veriler ışığından hareketle BEDAŞ örnek alınıp tüm kamu kurumlarına hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin organizasyonu hakkında önerilerde bulunulmuştur.

Birinci Bölüm

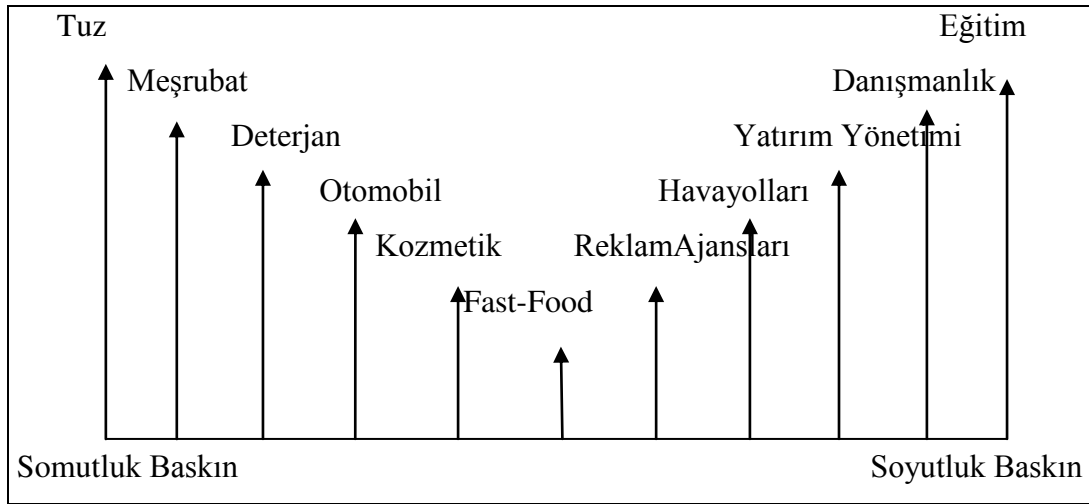
HİZMET ve KAMU HİZMETİ KAVRAMI

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmetler, insanların günlük hayatlarında her daim yer alan ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından vazgeçemeyecekleri doyumlardır. Genel olarak bir başkasının ihtiyacı giderilerek aldığı hizmetten tatmin olabilmesi için ona sunulan fayda olarak tanımlanabilen hizmetler insanoğlu varolduğundan bu yana vardır diyebiliriz (Şenel 2007, 2). Hizmet kavramı ilk defa 1700’lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik olarak ele alınmış ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler veya sektörler şeklinde tanımlaması yapılmıştır (Dikme 2000, 432). O günden bu zamana kadar zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmış; bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. İkincisi olarak anlaşılması gereken ise, işletmeler tarafından müşterilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir (Zengin ve Erdal 2000, 47). Hizmet soyut kavramdır. Yani, herhangi bir biçimde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılamamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte; görsellik, nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır (Çelik 2011, 435). Ekonomik açıdan hizmeti, bir maldır ya da belirli koşullarda malın bir parçasıdır şeklinde ifade edebiliriz. Günümüz ekonomisinde klasik üretim, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayrımı yerine her sektör bir hizmet işletmesi gibi tüketicilere hizmet de sunabilmektedir. Yani üretilen malın yanında aynı zamanda hizmette sunulmaktadır. “Örneğin; otomobil, buzdolabı, çamaşır makinası ve benzeri malları satın alan tüketicilere, bu malların teslimi, gerekli teknik bilgilerin verilmesi, bakım ve onarımının yapılması ya da günün belli saatlerinde işletmeye ücretsiz ulaşım imkânının sağlanması, satın alınan malların evlere ücretsiz teslimi gibi bir takım hizmetler sunulmaktadır (Şenel 2007, 2).”

1.1.1. Hizmetin Tanımı

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, hizmetlerin geniş bir alan içinde değişkenlik göstermesi ve somut mallarla olan bağlantıları hizmet kavramının tanımlanabilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, ürünlerin saf maldan saf hizmete kadar değişen geniş bir alan içinde dağılmaları, hizmetin tanımlanabilmesi için bir sınıflandırma yapabilme şansını ortaya çıkarmıştır. Bu konuyla ilgili, Shostack tarafından önerilen mal ve hizmet yelpazesinde somut baskından, soyut baskına bir derecelendirme yapıldığı görülmektedir.



Şekil 1. Çeşitli Ürünlerin Somutluk-Soyutluk Özelliğine Göre Sıralanışı

Kaynak: Çiftçi, G.A. ; Aytekin, S. (2010) "Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama." , Sosyal Gelişim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, s.62-63.

Şekil 1'i inceleyecek olursak, eğitim saf hizmet özelliği taşıırken, restoran havayolu işletmeleri gibi işletmelerin mal ve hizmet karışımı ürünler ürettiğini görebilmekteyiz. Örneğin; havayolu işletmelerinin müşterilerine uçuş hizmeti verebilmek için bilet satışı yapması, bir faaliyetin temel amacı olmaktadır. Diğer taraftan bir havayolu işletmesinin verdiği hizmetler hakkında bilgi almak istendiğinde somut malla ilgili yani bilet ile ilgili ihtiyaç olan bilgileri müşteriye verecek olan halkla ilişkiler personelinin hizmeti ise, hizmetin satışını destekleyici bir unsur olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaları dikkate alarak bir tanım yapacak olursak hizmet; “bir etkinliğin temel amacı veya unsuru olarak, müşteri isteklerini, ihtiyaçlarını giderici nitelikte belirlenebilen soyut çabalar” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bu tanım dışında hizmet kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımların bazıları aşağıda verilmiştir (Çiftçi ve Aytekin 2010, 62-63).

Hizmet, “insan ve insan çabası ile makine, araç ve gereçler tarafından üretilen ve tüketicilere doğrudan yarar sağlayan, fiziksel olmayan ürünlerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır. (Erciş 2002, 438). Başka bir tanıma göre hizmet, “müşterileri doyumsatan (tatmin eden) mala ve hizmete bağımlı olarak ya da mala ve hizmete bağımlı olmayarak birey ya da araç ve gereçler tarafından yapılan eylemlere” denilmektedir. Yine literatürden bir başka tanıma göre hizmet; “üretimleriyle tüketimleri eş zamanlı olan, fiziksel bir ürün ya da yapı olmayan tüm ekonomik faaliyetlerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır (Dikme 2000, 433).

Yukarıdaki hizmet kavramına yapılan tanımları, konunun daha iyi anlaşılması açısından, çoğaltacak olursak; hizmet, “tüketici ihtiyaçlarının giderilerek tüketicileri tatmin etmek amacıyla meydana getirilen, maddi niteliği olmayan bir üründür” şeklinde tanımlanabileceği gibi; hizmet, “bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulmayan ve herhangi bir şeyin mülkiyet transferiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır” şeklinde de tanımlanabilir. Yine yapılan bu tanımlardan farklı olarak hizmet; “az ya da çok soyut bir yapıya sahip olan, müşteri, hizmet personeli ya da hizmet sağlayanın fiziksel kaynakları arasında meydana gelen ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sunulan faaliyetler bütünüdür” şeklinde de tanımlanabilir (Koçoğlu ve Aksoy 2012, 4). Bulgan ve Gürdal hizmeti, tüketici ihtiyaçlarının giderilmesi ve tüketicilerin tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan ürün olarak tanımlarken; Palmer ise hizmeti, bir grup insandan bir başka grup insana sunulan veya önerilen aktivite veya yararlar olarak tanımlamaktadır (Yücenur, Demirel vd. 2011, 156-168).

Yukarıda verilen tanımların çeşitliliğinden hareketle, hizmeti tanımlamanın ve daha iyi kavramanın kısa yolu, hizmetleri mallardan ya da diğer ekonomik faaliyet

türlerinden farklı yapan özelliklerine bakmaktan geçer. Dolayısıyla bu özellikler şunlardır: (Gündoğan 2002, 1).

- Hizmetler soyuttur ve satın alan tüketicilere fayda sağlarlar,
- Hizmetlerin üretim sürecine aynı zamanda müşteri de katılır,
- Hizmetler değişken, standart olmayan yarar sağlar,
- Hizmet işlemi boyunca üretici ile müşteri arasında yoğun bir ilişki ve iletişim vardır,
- Hizmetler depolanamaz yani üretildikleri anda tüketilirler,
- Fiyatlandırma opsiyonları daha detaylıdır,
- Hizmet kalitesinin ölçülmesi subjektiftir,
- Hizmet üretimi emek yoğunudur,
- Hizmetler için kitle üretimi yapılamaz,
- Kalite kontrolü temel olarak süreç kontrolüyle sınırlıdır,
- Hizmetlerin üretim ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir,
- Hizmetler patent vasıtasıyla korunamaz (Dikme 2000, 433),
- Hizmetlerin maddi bir yapısı yoktur (Gündoğan 2002, 2).

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlar sonunda genel olarak hizmetin tanımını yapacak olursak; hizmet, “insanların ya da insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, standartlaştırılamayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü” şeklinde bir tanım yapabiliriz (Sayım ve Aydın 2011, 246).

1.1.2. Hizmetin Özellikleri

Yukarıda sıralanan kriterler göz önüne alınarak, hizmetlerin özelliklerini genel olarak dört başlık altında toplayabiliriz. Bunları; hizmetlerin genel olarak soyut olma, eş zamanlı üretim/tüketim, heterojen olma ve stoklanmama özelliklerine sahip olması şeklinde rahatlıkla ifade edebiliriz (Dikme 2000, 433). Ayrıca hizmetlerin diğer özellikleri de şöyle sıralanabilir;

-Bölünemezlik,

-Mülkiyet Transferi Yapılamaması (Tolon 2006, 12). Buradan hareketle konunun daha iyi anlaşılması açısından hizmetin özelliklerine ait açıklamalar ise aşağıda verilmiştir.

Soyut Olma: Hizmetin bilinen en belirgin özelliği soyut olmasıdır. Soyutluluğun çok önemli sonuçları olduğu söylenebilir (Anonim, b.t. Hizmet Ne Demektir? www.ezberim.biz, erişim tarihi: 23.11.2012). Şöyle ki; hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olması anlamına gelmektedir (Sayım ve Aydın 2011, 246).

Eş Zamanlı Üretim/Tüketim: Fiziksel ürünler önce üretilip sonra depolanmakta; daha sonra da satılıp insanlar, hayvanlar veya bitkiler tarafından tüketilmektedir. Buna karşın hizmet ürünleri ise önce satılıp, daha sonra eş zamanlı olarak üretilip tüketilmektedir (Öz b.t. Hizmetlerin Tanımı ve Özellikleri, <http://tusad.net>, erişim tarihi: 25.09.2012). Malların üretiminde, üretim ve tüketim sürecinin birbirinden ayrı olması nedeniyle işletme ile müşteri ancak malın satın alınması sırasında karşı karşıya gelmektedir. Üretim çoğunlukla müşteri tarafından görülmez. Hizmetler ise üretildiği anda tüketilir, hizmetin üretimi ile satışı eş zamanlı olarak oluşur (Sayım ve Aydın 2011, 247). Yani, hizmetin üretiminde ve tüketiminde personel ve tüketici karşı karşıya gelerek iletişim kurarlar.

Heterojen Olma: Mal üretiminde bir standart sağlanmasına karşın, hizmet üretiminde, hizmet üretim yerine, zamanına ve kişiye göre değişkenlikler gösterir. Çünkü tüketicilerin tecrübeleri veya hizmet veren personelin o anki tutum ve davranışı tüketicilerin hizmeti algılamalarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yani tüketici, mevcut hizmeti aldığı anda daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştıracak ve verilen hizmetin başarısı hakkında ona göre karar verecektir. Sonuçta hizmetin başarısı hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Eleren ve Kılıç 2007, 240). Dolayısıyla aynı hizmetin tam olarak aynı şekilde yeniden verilmesi hizmetin heterojenlik

özelliğinden dolayı çok zor olmaktadır. Çünkü hizmet kalitesi yukarıda da belirtildiği gibi, hizmetin nerede, ne zaman ve nasıl verildiğine bağlı olarak değişmektedir. Özellikle hizmeti sunanların davranış ve tutumları, müşterilerin kalite ile ilgili algılamalarını etkileyecek ve değiştirebilecektir (Öncü, Kutukız ve Koçoğlu 2010, 239).

Stoklanmama: Hizmetler, somut ürünler gibi fiziksel dayanıklılığa ve ömre sahip değildir. Hizmete olan talep görelili olarak değişken ve belirsizdir. O nedenle bu talep, aylara, yıllara, mevsimlere ve günlere hatta günün belirli saatlerine göre değişebilmektedir. Hizmetler stoklanamadığı için, birçok hizmet işletmesi, talep ve arzı uyumlaştırma konusunda çeşitli problemlerle karşılaşır ve arz-talep dengesinin bozulması durumunda her zaman bir kayıp söz konusu olur (Dikme 2000, 434). Örneğin; bir uçak seyahatinde boş kalan uçak koltuklarının daha sonra kullanılmak üzere stoklanması mümkün olmamaktadır. Yine aynı şekilde, bir avukatın bir saatlik zamanı daha sonraki bir zaman dilimi içerisinde kullanılmamaktadır (Öncü, Kutukız ve Koçoğlu 2010, 239).

Bölünemezlik: Somut bir malın üretimi ile tüketimi iki ayrı bir faaliyettir. Örneğin, beyaz eşya üretimi fabrikada, beyaz eşyanın montaj ve servis hizmeti fabrika dışında bir yerde yapılmaktadır. Buna karşılık hizmetin tüketiminin onun üretiminden ayıramayacağı söylenir. Üretici ve tüketiciler hizmetin faydalarının gerçekleşebilmesi için karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Mesela bir doktor, hastası olmadan bir hizmet sağlayamaz. Bir ATM makinesinden hizmet alabilmek için makinenin yanında olmak gerekir. Buradan hareketle hizmetler, üretildiği anda tüketilir birbirinden ayıramazlar denilebilir. (Aydın 2005, 1107-1108).

Mülkiyet Transferi Yapılamaması: Mallarla hizmetler arasındaki temel farklılıklardan biri de bilindiği üzere hizmetlerde mülkiyet transferinin olmamasıdır. Bir hizmete sahip olmama onun elle dokunulamaması ve geçiciliğiyle ilgilidir. Malların satın alınmasında malın mülkiyeti satıcıdan alıcıya geçmektedir. Buna karşın hizmetler, yerine getirildiğinde alıcıya hiçbir mülkiyet transferi olmaz. Örneğin bir hizmet alıcısı, sadece araba parkını kullanma veya bir avukatın zamanı

gibi hizmet işleminin hakkını satın alır. Dolayısıyla, bir malı satın alan onun mülkiyetine de sahip olurken, hizmeti satın alanlar sadece onun kullanım ya da ondan yararlanma hakkını alırlar (Aydın 2005, 1108-1109).

1.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak son dönemde yeni hizmet alanlarının ortaya çıkışının hızlanması nedeniyle, sürekli olarak yeni hizmet alanlarının belirlenmesi; bunların istatistiksel sınıflandırmaya dahil edilmesi; ölçme yöntemlerinin geliştirilerek istatistiksel göstergelerin oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. Ancak hizmetlerin hızla artan çeşitliliği bir takım analiz sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Bryson ve Daniel, hizmet faaliyetlerinin heterojen bir yapıya sahip olmasının, onları sınıflandırmakla ilgilenen analistler için bir kâbus olduğunu söylemiştir (Gündoğan 2002, 2-3). “Bu kapsamda Lovelock tarafından geliştirilen hizmet türlerinin sınıflandırılması tanımı, kullanışlı görünmektedir. Dolayısıyla Lovelock, hizmetleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır. Bunlar;

Tüketicilerin bedenini hedef alan somut hizmetler: Sağlık ve bakım hizmetleri, yolcu taşıma, otel ve restoran hizmetleri, güzellik ve kişisel bakım gibi.

Mal ve diğer fiziksel sahipliklerle ilgili somut hizmetler: Nakliye, tamir ve bakım, kapıcı hizmetleri, çamaşır yıkama/kuru temizleme, veterinerlik hizmetleri gibi.

İnsanların beyinlerine yönelen soyut hizmetler: Eğitim, yayıncılık, bilgi servisleri, tiyatro, müze gibi.

Soyut varlıklarla ilgili soyut hizmetler: Avukatlık hizmetleri, bankacılık, muhasebecilik, sigortacılık gibi (Kuzu 2010, 23).”

1.2. Kamu Hizmeti Kavramı

1.2.1. Kamu Hizmetinin Tanımı

Kamu hizmeti kavramının incelenmesinin eski zamanlardan bu yana fevkalade güçlükler içerdiği bilinmektedir. Zira yalnız idare hukukunun değil, bütün kamu hukukunun en önemli olmakla beraber en çetrefil ve bulanık kalmış konularından biri kamu hizmeti kavramıdır. Dolayısıyla kamu hizmeti kavramı üzerindeki tartışmalar, idare hukukçularının öteden beri üzerinde mutabakat sağlayamadıkları belli başlı konulardan birisi, belki de en önde gelen konulardan birisi olmuştur. Yargıda da aynı görüşe değinilerek “kamu hizmeti kavramının belirsizliği konusunda görüş birliği vardır” denilmiştir. Bu durum aslında doğal karşılanması gerekir; çünkü, kamu hizmeti kavramı zaman içerisinde değişen, yaşamsal önemde günceli etkilemesine karşın belli belirsiz sınırları daima sisler içinde kalmış bir kavram olagelmıştır. Nitekim idare hukuku yazınında sıklıkla yer verilen ünlü ifadesinde Truchet, “kimsenin kamu hizmeti için tartışmasız bir tanım veremediğini, yasa koyucunun bunu dert edinmediğini, yargıçların değerlendirme serbestliklerini kaybetmemek için tanımlamak istemediğini, öğretinin ise bunu başaramadığını” savunmaktadır (Çal 2008, 23-24).

Bu bağlamda kamu hizmeti kavramının tek bir tanımının yapılması mümkün olmasa da buna karşın öğretilde çeşitli açılardan tanımlamalar yapılmıştır (İşten 2007). Şöyle ki, kamu hizmeti kavramı konusunda genel olarak “kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler” şeklinde bir tanım yapılabilir. Ancak bu tanımın, tüm kamu hizmetlerini açıklamaya yetmesi mümkün değildir. Bu nedenle, kamu hizmeti kavramıyla ilgili isabetli olarak farklı bir tasnif yapan Atay, kamu hizmetlerini “maddi anlamda kamu hizmeti”, “organik anlamda kamu hizmeti” ve “biçimsel açıdan kamu hizmeti” olarak sıralamıştır. Buna göre maddi anlamda kamu hizmeti, faaliyeti yürüten organlardan bağımsız olarak, faaliyetin içeriğine, kapsamına bakılmak suretiyle belirlenmektedir (İsbir 2007, 825). Buradan hareketle, Anayasa’nın 47’nci maddesindeki “kamu hizmeti niteliği taşıyan özel teşebbüsler, kamu yararının zorunlu kıldığı hallerde devletleştirilebilir” hükmü ile; 128’inci maddesindeki “devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin

genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” hükmündeki kamu hizmeti deyiminin faaliyet anlamında kullanıldığı görülmektedir (İşten 2007). Organik anlamda kamu hizmetinde ise, yürütülen faaliyetin niteliğinden çok, bu hizmeti yürüten kişilere yani kamu personellerine göre değerlendirme yapılmaktadır (İsbir 2007, 825). Örneğin Anayasa’nın 70’inci maddesinde yer alan “her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir” düzenlemesindeki kamu hizmeti deyimini organik açıdan değerlendirilmiştir (İşten 2007). Biçimsel anlamda kamu hizmeti ise, kamu hizmeti olarak nitelendirilen faaliyetin gerçekleştirilmesi için kullanılan yol ve yöntemleri ifade etmektedir (İsbir 2007, 825). Buna göre kamusal yönetim usullerine göre yürütülen faaliyetlerin kamu hizmeti niteliğini taşıdığı söylenebilir. Başka bir ifade ile bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için, kamu hizmetleri hukuki rejimine, yani kamusal yönetim usullerine yani kanun, tüzük ve yönetmeliklere tabi tutulmuş olması gerekmektedir. Kamusal yönetim usulü ile kastedilen şey, faaliyetin serbestçe yürütülememesi, belli bir hukuki rejime dayanması ve kamu gücü kullanılarak yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (İşten 2007).

Yukarıda kısaca açıklanan farklı yaklaşımlar da gösteriyor ki kamu hizmeti kavramı için ortak tek bir tanım yapmanın oldukça güç olduğu artık rahatlıkla söylenebilir. Ayrıca devlet anlayışında ve canlılara sunulan hizmetlerin niceliğinde ve niteliğinde meydana gelen gelişmelerin ve değişmelerin ışığında kamu hizmeti kavramına yeni anlam ve işlevler yüklenmektedir (Söyler 2008, 55). Ancak değişken bir kavram olmasına rağmen, merkezi idarenin ağırlıklı olduğu (Fransa ve Türkiye gibi) ülkelerde bu kavram birbirine oldukça yakın anlamlar içermektedir (Sezer ve Vural 2010, 205). Buradan hareketle literatürdeki kamu hizmeti ile ilgili yapılan çeşitli tanımları inceleyecek olursak yapılan tanımların ne kadar yakın anlamlar içerdiği görülecektir. O halde ilk tanım olarak ülkemizde modern Türk idare hukukunun kurucusu sayılan Ord. Prof. Dr. Sıddık Sami Onar kamu hizmetlerini; “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetimi ve denetimleri altında genel ve ortak ihtiyaçları karşılamak ve tatmin

etmek, kamu yararını sağlamak için icra edilen ve genele sunulan devamlı ve düzenli faaliyetler” şeklinde tanımlamıştır (Karatoprak 2010, 366).”

Literatüre kazandırılan diğer tanımları da inceleyecek olursak; Karahanoğulları’na göre kamu hizmetleri “toplumsal ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetin üretimi (amacıyla) belirli oranlarda piyasa kurallarından bağışık bağımsız kılınarak devletçe üstlenilen hizmetlerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Acar ve Gül 2007, 2). Farklı bir tanıma göre kamu hizmeti, “siyasal organlar tarafından kamuya yani insanlara yararlı olarak kabul edilen, bir kamu kuruluşunun ya kendisi ya da yakın denetimi ve gözetimi altında özel kesim tarafından yürütölen faaliyetlerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Emini ve Şengöl 2009, 2). Kamu hizmeti kavramı Ulusoy tarafından ise şu şekilde tanımlanmıştır: “Kamu yararı içermesi ve özel faaliyet olarak gereğı gibi sunulmasının mümkün olmaması nedeniyle, yasama organı tarafından özel faaliyetler için söz konusu olamayacak bir ayrıcalıklar ve yükümlölükler rejimine (spesifik hukuksal rejim) tabi tutulan ve sorumluluğı ile denetimi son tahlilde bir kamu otoritesi tarafından üstlenilen faaliyet kamu hizmetidir.” Dolayısıyla bu tanımdan hareketle, bir faaliyetin kamu hizmeti olarak kabul edilebilmesi için kamu yararı içermesi, özel faaliyet olarak sunulmasının mümkün olmaması ve özel olarak düzenlenen bir hukuksal rejime tabi olması gerektiğini söyleyebiliriz (İsbir 2007, 825).

Yukarıda verilen tanımlar dışında kamu hizmeti kavramındaki en önemli ögenin yönetim biçimi olmayıp, amacı ve bunun sorumluluğunu üstlenen organın niteliğı olduğı görüşünden hareket eden Duran ise kamu hizmetini şöyle tanımlamaktadır: “Kamu hizmetleri, devletin veya diğer kamu tüzel kişilerinin toplumun, halkın veya umumun ya da toplulukların genel ortak ihtiyaçlarını gereğı gibi karşılamak amacıyla ele alıp doğrudan doğruya ifa ettiğı ya da buyruğı ve sorumluluğı altında başkalarına yaptırdığı her türlü faaliyetlerdir.”

Yine öğretilen bir başka tanıma göre kamu hizmeti; “toplum için önem kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel

kişileri veya onların denetimi ve gözetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyettir” (Çal 2009, 23-24).

Sonuç olarak yukarıda yapılan açıklama ve tanımlara göre bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için;

- Toplumun karşılanması gereken bir ihtiyacı olmalıdır,
- Bu ihtiyacın karşılanmasında kamu yararı olmalıdır,
- İhtiyacın karşılanması için bir faaliyet gösterilmelidir,
- Faaliyet, idare tarafından üstlenilmeli ve yönetilmelidir,
- Hizmet, idare hukuku kurallarına tabi olmalıdır (Odyakmaz 1998, 10).

1.2.2. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Kamu hizmeti kavramının karmaşık bir yapıya sahip olmasından konunun daha iyi kavranması için literatüre kazandırılan kamu hizmetlerinin özelliklerine de değinmek yerinde olacaktır. Söz konusu özellikler aşağıdaki gibidir;

- Kamu hizmetleri insanların yararlanmasına açık etkinliklerdir.
- Kamu hizmeti kamuya yönelik yararlı bir hizmettir.
- Kamu hizmetleri kural olarak kamu kuruluşlarınca sağlanır. Bununla birlikte bütün kamu hizmetlerinin kamu kuruluşlarınca yapılması zorunlu değildir. Özel kesim şirketler tarafından da sağlanabilir.
- Kamu hizmeti paralı olabileceği gibi parasız da olabilmektedir.
- Bir hizmetin kamu hizmeti olarak kamu kurumlarınca yürütülebilmesi ancak yasama organının izni ile olur (Anonim, b.t. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri, www.forumlopedi.net, erişim tarihi: 30.11.2012).
- Bir hizmetin kamu hizmeti sayılıp sayılmaması, siyasi bir otoritenin aldığı kararla belirlenir. Kamu hizmetlerinin yürütülmesi, yalnızca kamu hukuku kurallarına göre değildir. Özellikle iktisadi nitelikli kamu hizmetlerinde özel hukuk kuralları, kamu hukuk kurallarına göre daha ağır basar (Şan b.t. , Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim

Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi,

<http://www.yerelsiyaset.com>, erişim tarihi: 04.12.2012).

- Kamu hizmeti, ülke, yerel ve bölge düzeyinde olabileceği gibi toplumun belli kesimine yönelik de olabilir (Anonim, b.t., Kamu Hizmetlerinin Özellikleri, www.forumlopedi.net, erişim tarihi: 30.11.2012). Örneğin, milli savunma ülkesel; belediye otobüs işletmesi yerel; ilköğretim toplumun belli kesimine yönelik bir kamu hizmetidir (Şan b.t. , Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi, <http://www.yerelsiyaset.com>, erişim tarihi: 04.12.2012).
- Bir hizmetin kamuya yönelik olması onun kamu hizmeti sayılması için yeterli değildir (Anonim, b.t., Kamu Hizmetlerinin Özellikleri, www.forumlopedi.net, erişim tarihi: 30.11.2012). Örneğin taksii, kamuya yönelik bir hizmettir, fakat ilgili kamu kurumunun gözetimi altında verilen bir hizmet değildir (Şan b.t., Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi, <http://www.yerelsiyaset.com>, erişim tarihi: 04.12.2012).
- Kamu hizmetleri kural olarak sürekli ve düzenli hizmetlerdir (Anonim, b.t., Kamu Hizmetlerinin Özellikleri. www.forumlopedi.net, erişim tarihi: 30.11.2012). Ancak, deprem gibi durumlarda geçici olarak kısa süreli yürütölen hizmetler de kamu hizmetleridir (Şan b.t. , Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi, <http://www.yerelsiyaset.com>, erişim tarihi: 04.12.2012).
- Kamu hizmetleri nesnel bir biçimde sunulmaktadır (Anonim, b.t., Kamu Hizmetlerinin Özellikleri, www.forumlopedi.net, erişim tarihi: 30.11.2012).

- Bireylerin kamu hizmetlerine katılmaları ya da hizmetlerden yararlanmaları karşısında eşitlik ilkesine uyulur (Şan b.t., Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi, <http://www.yerelsiyaset.com>, erişim tarihi: 04.12.2012).

1.2.3. Kamu Hizmetlerinin İlkeleri

Tüm kamu hizmetlerine egemen olan temel ilkeler vardır. Bunlar, kamu hizmetlerinde;

- Süreklilik ve düzenlilik,
- Değişkenlik ve uyarılama,
- Nesnellik ve eşitlik,
- Bedelsizlik,

olarak belirlenmiştir (Sızlı Erol 1999, 12).

Süreklilik ve Düzenlilik İlkesi: Süreklilik, bir kamu hizmetinin kesintisiz ve düzenli bir şekilde yürütülmesi anlamına gelmektedir (Uslu 2011, 43). O nedenle toplumun ihtiyaçlarının karşılanması ve kamu yararının sağlanabilmesi için kamu hizmeti kesintisiz ve gereği gibi görülmelidir (Sızlı Erol 1999, 12). Örneğin, sağlık elektrik, su, ulaşım gibi hizmetler bu tür hizmetlerdendir. Yani, insanların yaşamlarını idame ettirebilmeleri açısından çok önem arz eden hizmetlerdir. Yalnız burada önemli olan nokta, kamu hizmetinin sürekli olarak yürütülmesi demek onların mutlaka her an, günün ve gecenin her saatinde yürütülmesi gerektiği anlamına gelmez, hizmete ihtiyaç duyulduğu anda kesintisiz sunum sağlanması esastır (Albayrak 2006, 9-10). Örneğin, sokak aydınlatma direklerindeki lambaların sadece gece yakılması gibi.

Bir faaliyetin kamu hizmeti olarak nitelendirilmesi, toplum hayatı için önem taşıyan bir ihtiyaca yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu varsayımın doğal sonucu olarak ortaya süreklilik ilkesi çıkmaktadır. Bu bağlamda faaliyet, yöneldiği ihtiyacı tatmin için sürekli ve yeterli olmak zorundadır. Bu sebeptir ki, sürekliliği zaman bakımından bir kesintisizlik yani, kronolojik olarak değil, faaliyetin yöneldiği ihtiyacın tatmini, giderilmesi bakımından devamlılık, muntazamlılık şeklinde ele almak gerekmektedir. Elbette zaman bakımından sürekliliği de gerektiren sağlık, emniyet, enerji gibi kamu hizmetleri vardır ancak, tüm kamu hizmeti konuları açısından buna gerek olmadığı gibi imkân da yoktur (Gülan 1987, 34). Örneğin, hastaneler günün her saatinde tatil günleri dahil olmak üzere açıktır. Fakat okullar ve kütüphaneler tatil günlerinde kapalıdır (Sızlı Erol 1999, 12). Dolayısıyla önemli olan ihtiyacın tatmininde olan sürekliliktir. Bu sebeple zaman bakımından sürekli dahi olsa, yöneldiği ihtiyacı karşılayıp tatmin edemeyen bir kamu hizmetinde süreklilik ilkesi ihlâl ediliyor demektir (Gülan 1987, 34).

Değişkenlik ve Uyum İlkesi: Bu ilke süreklilik ilkesinin bir uzantısı gibi anlaşılabilir. Bunun anlamı, kamu hizmetinin değişen koşullara ve kamunun gereksinimlerine uyumlu ve uygun biçimde gördürülmesinin sağlanması, teknolojik gelişmelerin dikkate alınması, hizmetin nitel ve nicel geliştirilmesidir.

Danıştay’a göre,

“Kamu hizmetini görev olarak yüklenmiş bir kamu kurumunun, görev alanına giren hizmetleri, halkın yakın ve uzak gelecekteki gereksinmelerini, bu gereksinmeleri gidermek için kamu yönetiminin gerek duyacağı araç, gereç ve personel durumunu önceden planlayarak gerekli önlemleri alması ve görevini yerine getirmesi asıl olup...” “bir kamu kurumunun hizmetlerin artması, koşulların değişmesi karşısında kurumun dinamiğini günün koşullarına uydurması gerekirken, şehrin büyüdüğü, nüfusun arttığı ve bu durumda hizmeti karşılama olanağı bulunmadığından bahisle kurum olanaklarını değiştirmeyip dondurarak hizmetlerin

sürüncemede kalmasına sebep olmak, kamu görevi ve kamu yönetimi kavramı ile bağdaştırılmaz” şeklinde ifade edilmiştir (Gözübüyük ve Tan 2001, 556-557).

Nesnellik ve Eşitlik İlkesi: Kamu hizmeti nesnel ve eşit şartlarla sunulur ve sağlanır. Kamu hizmetinin asıl amacı kamu yararı olduğundan, kamu hizmetini sunan kurum ve kuruluşlar objektif esaslara bağlı kalarak taraf tutmadan hareket etmek zorundadır.

Bedelsizlik: Sınırlı sayıda kamu hizmetlerinin yürütüldüğü yıllarda kamu hizmetlerinden yararlananlardan bir bedel alınmıyordu. Ancak bugün, kamu hizmetlerinin çoğalması, buna paralel olarak hizmetten yararlananların sayısının artması sonucu bedelsiz olarak yürütülen hizmetlerin yükünün o hizmetten hiç yararlanmayanlara yüklenmesini önlemek amacıyla, belirli hizmetlerden yararlananların ödeme gücünün de dikkate alınması kaydıyla hesaplanan bir katılma payı alınmaktadır (Sızlı Erol 1999, 14-15). Ancak bu katılma payını, bir fiyat veya bir bedel olarak saymak yerine “dolaylı bir vergi” şeklinde nitelendirmek mümkündür (Uslu 2011, 46). Şöyle ki, bir vatandaşın bir kamu kurumundan aldığı kamu hizmeti karşılığı ödediği vergi sayesinde, başka bir vatandaşın başka bir kamu kurumundan bedelsiz hizmet alabilmesi sağlanmış olur.

Yukarıdaki ilkeler dışında ayrıca, toplumun yeni ihtiyaçları ve çeşitli zorunluluklardan kaynaklanan ve temel ilkelere eklenerek onları zenginleştireceği kabul edilen kalite, şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, fayda-maliyet analizi ve performans değerlendirme gibi yeni ilkelerin varlığı da kabul edilmektedir (Acar ve Gül 2007, 7).

1.2.4. Kamu ve Özel Sektör Hizmet Anlayışı Ayrımı

Kamu hizmetleri özellikleri itibariyle özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerle aşağıdaki noktalarda farklılıklar göstermektedir.

- Kamu hizmetleri, özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kâr amacıyla değil, vatandaşların ortak, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulmaktadır. Örneğin, araç yakıtı ile doğalgaz, su tüketimi.
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılırken, kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler prensip gereği tekel nitelikli olduklarından devletin bu açıdan rakibi bulunmamaktadır (Şahin 2011, 38). Bu nedenle üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılabilmektedir (Söyler 2007, 112).
- Özel sektörde firmalar üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri grubunu esas almak suretiyle uzmanlaşmaya gidebilirler. Kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlar ise bir hizmeti verirken birden çok hedef grubunu yani, toplumun genelini göz önünde bulundurmaya zorundadırlar (Şahin 2011, 39).
- Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini yani bedelini müşteriler karşılarken, kamusal hizmetlerden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilir.
- Özel sektörde kaliteyi korumak ve artırmak için “müşteri her zaman haklıdır” ilkesi geçerlidir. Kamu sektöründe ise kamu hizmetleri vergilerle finanse edildiğinden bu göz ardı edilmektedir. Şöyle ki, hizmet kalitesini korumak ve artırmak için vergileri her zaman yükseltmek kolay olmamaktadır (Söyler 2007, 112).

1.2.5. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim

Küreselleşme süreci, kültürel, toplumsal, sosyal, idari ve ekonomik sistemleri kökten etkileyerek değiştirmiştir. Bu nedenle bu süreç, klasik geleneksel devlet anlayışının yanında kamu yönetimi anlayışının da değişmesine yol açmıştır. Dolayısıyla kamu yönetimindeki bu değişim, hem kamu hizmeti anlayışını hem de kamu hizmet sunumunu etkilemiş ve değiştirmiştir (Göküş 2010, 193). Özellikle kamu yönetimini değişime ve gelişmeye zorlayan şartlar arasında, insanların kamu hizmetleri konusunda çeşitlenen ve artan talepleri son derece etkili olmuş, insanların

yönetimlerden beklentisi nicel ölçütlerden kalite ölçütlerine yönelmiş, hizmetlere ilişkin karar alma süreçlerine katılım talepleri yoğunlaşmıştır. Nitekim bu talepler karşısında verimli, kaliteli bir hizmet sunumu yapamayan, sürekli büyüyen, bütçe açıkları veren ve enflasyon üreten kamu kesimine dönük olarak eleştirel yaklaşımlar toplumlarda yaygınlaşmaya başlamış, bu baskı altında kamu bürokrasileri ve siyasi otorite şüphesiz yeniden yapılanmak zorunda kalmıştır (Anonim, b.t. Devlet Anlayışındaki Değişmeler ve Vatandaş Odaklı Yönetim, <http://tasep.org>, erişim tarihi: 17.12.2012). Bu nedenle de kamu yönetimlerinin kamu hizmetlerini daha kaliteli, etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bütün dünyada yeni değişim ve dönüşümler yaşanmış (Sezer 2008, 148) özellikle ülkemizde, toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, vatandaş memnuniyetini önde tutan, vatandaş merkeze yerleştiren, vatandaş odaklı yönetim anlayışına sahip daha etkin bir kamu yönetimi talebi dile getirilmiş (Anonim, b.t. Devlet Anlayışındaki Değişmeler ve Vatandaş Odaklı Yönetim, <http://tasep.org>, erişim tarihi: 17.12.2012) ve sonunda, katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi yerini esnek, piyasa tabanlı yeni kamu yönetimine bırakmıştır. (Eroğlu 2010, 227). Bu bağlamda özellikle son yıllarda ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarınca sunulan hizmetlerde başarı ve kalite yönünden karşılaştırmalar yapılmakta; daha az maliyetle daha kaliteli hizmet verebilmek için özel sektör yönetim modelleri örnek alınarak kimi modern işletme yönetim tekniklerinin kamu yönetimlerinde de uygulanmasına devam edilmektedir (Mengi 1997, 505).

Konunun daha iyi anlaşılması açısından yukarıda yapılan açıklamalar dışında klasik yönetim anlayışı ile yeni yaklaşımları karşılaştıran aşağıdaki Tablo 1'i incelemek faydalı olacaktır.

Tablo 1. Yeni Yönetim Yaklaşımları ile Bürokratik Yönetimin Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM	YENİLİKÇİ YÖNETİM
Katı bürokrasi	Dar merkez
Hiyerarşi	Yatay
Güçlü merkeziyet	Yerelleşme
Merkezi kontrol	Performans hedefleri
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Sabit, sürekli çevre	Esnek, geniş çevre
Yasal güvence	Fayda/maliyet analizi
Profesyonellik	Hemşehri talepleri
Statüye ilişkin sorunlar	Etkenlik, verimlilik, ekonomiklik, kalite kârlılığa ilişkin sorunlar
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve sadeleştirilmesi
Yetki, yetki gaspı ve geçişi ile ilgili Endişeler	Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili endişeler
Kurallar	Roller, kamu hizmetleri standartları
Yurttaş	Müşteri
Emir-komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Durağanlık	Devingenlik
Eşit ücret	Başarıya dayalı ücret
Genel yönetim alışkanlıkları	Proje yönetimi
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, nakit akış kestirimi, maliyetin geri dönüşü
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma çabası
Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları
Klasik mülkiyet kavramı	Mülkiyet kavramının yeniden algılanması
Zaman ve eylem araştırması, insan ilişkileri	Başarım yönetimi, sonuç yönetimi, duyarlılık yönetimi, sorumluluk yönetimi, toplam kalite yönetimi

Kaynak: Çukurçayır, M. A. ; Eşki, H. (2001) , “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”, S.Ü. , İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1-2 Nisan-Ekim., s.95

Yukarıdaki tabloyu inceleyip sonuç olarak bir değerlendirme yapacak olursak yukarıdaki yeni yöntemler, vatandaşlara, iş çevrelerine ve sivil toplum kuruluşlarına daha hızlı, etkin ve kaliteli kamu hizmeti sunmanın yollarını ortaya çıkardığı gibi mevcut uygulamaların da sorgulanmasına yol açmıştır (Göküş 2010, 193). Yani, statik yapı yerini dinamik yenilikçi bir yapıya bırakmış, kamu kurum ve kuruluşları kamu hizmeti anlayışında sürekli yenilik arayışına ve vatandaşın/müşterinin aldığı hizmet kalitesini yükseltme çabasına girmiştir.

1.2.6. Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Kalitenin Özellikleri

Kalite, şüphesiz bir yaşam tarzı ve davranış biçimidir. Bu bakış açısı, insanların hem insan olarak kaliteli yaşamı hedeflemesi, hem de kaliteli kurumların, kaliteli toplumların oluşumunda etkin bir rol alması gerektiği anlamına gelmektedir. Yani, kalite anlayışı ile hareket etmek bir defalık yapıp biten bir iş değil, bir yaşam biçimi, sürekli bir mükemmellik arayışdır. Dolayısıyla, bireyler ve kurumlar, kalite anlayışına özenle hazırlanmalı, daima sistematik bir çaba harcamalı, her zaman değişime ve gelişime açık olmalıdırlar (Ene ve Tatar 2010, 100).

Bu bağlamda kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için, bu hizmetleri alanların sunulan hizmetten son derece memnun kalması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu ise şüphesiz, sunulan hizmetin müşterinin beklentilerine uygun olması ve/veya beklentilerin üzerine çıkması ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla buradan hareketle, vatandaş beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanmasını esas aldığımızda, kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için bu hizmetlerde bulunması gereken asgari özellikleri açıklamaları ile birlikte aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Bunlar;

Şeffaflık: Kamu hizmetlerinde şeffaflık şunu gerektirmektedir: “Müşteriler, hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, memurların davranışları üzerindeki kısıtlamaları, sorumluluğun kimler üzerinde olduğunu ve hatanın düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini şüphesiz bilme hakkına sahiptir.”

Müşteri Katılımı: Kamu hizmeti alan müşteriler, idarenin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan pasif alıcılar olarak görülmemelidir; alınacak kararlarda onlara da söz hakkı verilmelidir. Zira müşteriye söz hakkı verilir ise, şüphesiz müşteri memnuniyet analizi yapılmış ve memurlardaki zayıf yönler belirlenmiş olur.

Müşteri İhtiyaçlarının Karşılanması: Müşteriler mümkün olduğunca kamu kurumlarından kendi özel durumlarına uygun hizmet almalıdırlar. Zira her bedene göre hizmet artık vatandaşları tatmin etmemektedir. Bu nedenle bu tür yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin ihtiyaçları karşılamak amacıyla esneklik göstermek zorunda olduğu ilkesine aykırı düşebilmektedir (Baykal 2008, Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Özellikleri, <http://www.makaleler.com>, erişim tarihi: 19.12.2012).

Hizmetin Zamanında Sunulması: Hizmetlerin hangi zaman diliminde sunulduğu müşteriler tarafından açıkça bilinmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır. Örnek verecek olursak mesela, trenler zamanında kalkmalı, gideceği yere zamanında varmalıdır. Vergisini ödemek için mükellefler saatlerce kuyrukta beklememelidir. Daha açık örnek verecek olursak; vatandaşlar, hizmet bedelini ödedikleri halde uzun süre kamu kurumlarında bekletilmemeli, imza bürokrasisi ile vatandaşların zamanı çalınmamalı hızlı bir şekilde kamu hizmeti verilmelidir.

Hizmet Miktarı Yeterli Olmalıdır: Sunulan hizmet, miktar olarak da yeterli olmalıdır. Örnek verecek olursak mesela, belirli bir güzergâhta yeteri kadar tren seferi, yaşlıları barındırmaya yetecek kadar huzur evi olmalıdır.

Hizmete Erişim Mümkün Olmalıdır: Verilen hizmete herkes uygun koşullarda erişebilmelidir. Örneğin, mesai saatlerinde çalışanların yararlanabileceği ek çalışma saatlerinin olması, telefonla ya da internet ortamında hizmet verilmesi, müşterilerin farklı kurumlarda ya da bir kurum içinde farklı birimlere gitmesine gerek kalmadan tek noktada işlerini halledebilmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Süreklilik: Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Örnek verecek olursak mesela, sağlık, emniyet, telefon, elektrik, su gibi süreklilik gerektiren hizmetler bunların başında gelmektedir.

Hassaslık: Kamu hizmetlerinde ödemeler doğru olarak yapılmalı, bir konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir. Mesela, borcunu ödemiş bir mükellefe ödeme emri gönderilmemeli ya da havaalanında yurt dışına çıkış yasağı olduğu söylenmemelidir.

Güvenilirlik: Kamu hizmetlerinin sunumu neticesinde insanların sağlığı teminat altına alınmalı yani, risk en aza indirilmeli ya da ortadan kaldırılmalıdır. Örnek verecek olursak mesela, basit bir alerji nedeniyle çocuğunu sağlık kurumuna götüren ebeveynler, kolu kesilmek zorunda kalan sakat bir çocukla sağlık kurumundan çıkma riskiyle karşı karşıya kalmamalıdır (Orhon 2007, 48-49).

Yukarıda yapılan tanımlar ve açıklamalar sonunda sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, daima vatandaşın yönetimden beklediği şüphesiz daha iyi ve kaliteli hizmet sunumudur. Yani, yönetimin verimli olmasıdır. O nedenle, kamunun kaliteli hizmet sunumunu sağlayabilmesi için, özel sektör gibi verimliliği esas alarak çalışması ve müşteri memnuniyetine odaklanması gerekmektedir (Negiz 2007, 35). Zira, bu doğrultuda verilen hizmet memnuniyet verici düzeyde ise, vergi mükellefleri vergilerinin kendilerine kaliteli hizmet olarak geri döndüğünü görerek devlete bağlı kalarak güven duyarlar. Dolayısıyla bu durum, kamu örgütlerine meşruiyet ve saygınlık kazandırır (Sözen 2005, 3).

İkinci Bölüm

KALİTE, HİZMET KALİTESİ ve İŞGÖREN PERFORMANSI

KAVRAMLARI

2.1. Kalite Kavramı ve Kalitenin Tanımı

Günümüzde herkes, politikada, yönetimde, eğitimde, sağlıkta, kolluk hizmetlerinde, iletişimde, satın aldığı her türlü mal ve hizmetin kalitesini sorgulamakta ve her geçen gün istediği hizmet ve ürün kalitesi düzeyinin arttırılmasını talep etmektedir. Hatta toplumda kişiler, ilişkilerini insan kalitesini belirleyen dürüst, bilgili ve karakterli kişiler ile yani kamu personelleri ile sürdürmek isterler. Bu nedenle kalite, şüphesiz her konuda çok önemlidir ve onun için tanımının çok iyi belirlenmesi gereklidir (Öztürk 2009, 5).

Bu bağlamda kalite kavramı, hakkında herkesin fikri olduğu fakat tüm bakış açılarını içine alabilen ve kesin bir tanımının olamayacağı söylenen bir kavramdır. Yaygın olarak kullanılmasına ve güncel bir kavram olmasına rağmen, açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavram olarak halâ karmaşıklığını sürdüren kalite kavramını çeşitli uzmanlar ve yazarlar çok farklı şekillerde tanımlamaktadır. Bu farklılığın nedeni, kalitenin tek bir tanımının olmaması, hatta akademik çevrelerde bile bu konuda kavram karmaşasının yaşanmasıdır. Ayrıca kalite kavramının tam olarak standart şekilde açıklanmamasının bir nedeni de, hizmet ve üretim gibi farklı sektörler, müşteri veya üretici / satıcı gibi farklı gruplar veya üretim / tüketim gibi farklı durumlar için farklı tanımların geçerli olmasıdır (Yıldız ve Eliş Yıldız 2011, 126). Bu nedenle, kalite kavramını ele alan kalite guruları, kavramın farklı boyutlarına vurgu yapmışlardır. Bunlar; “Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir, güvenilir istikrar düzeyidir” (Deming). “Kalite, kullanıma uygunluktur” (Juran). “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur” (Crosby). “Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşmaya kadar verilen kayıptır” (Taguchi). “Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Ishikawa).” şeklinde vurgulanmıştır. Kalite tanımları

bunlarla sınırlı değildir; kalite ile ilgili ayrıca şu tanımlama ve açıklamalar da yapılabilir (Özçakar 2010, 107).

Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içerisinde tüketiciler tarafından ürünlerde istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir. Kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek ve ihtiyaç potansiyelini karşılayabilme derecesidir. Kalite, önceden tespit edilmiş olan spesifikasyonlara veya standartlara göre üretim yapma olgusudur (Anonim b.t., Toplam Kalite Yönetimi, Kalitenin Tanımı, <http://web.deu.edu.tr>, erişim tarihi: 27.12.2012). Başka bir tanıma göre ise kalite, “herhangi bir ürünün, tüketicinin beklentilerini nasıl en iyi şekilde karşılayabileceğini keşfetmektir” şeklinde ifade edilmiştir (Gürbüz ve Ergülen 2006, 174).

Yukarıdaki tanımların daha çok ürün ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir. Ancak, diğer yandan belirli gereksinimlerin karşılanması, işlerin gerçekleştirilebilmesi için yapılan hizmetlerde de kalite beklenmektedir. Dolayısıyla, hizmeti de kapsayan ve uluslararası düzeyde kabul gören kalite tanımları da aşağıda verilmiştir (Üstüntepe b.t., Kalite Kavramı ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi, <http://www.uted.org>, erişim tarihi: 27.12.2012).

Literatürdeki farklı bir tanıma göre kalite; “bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir” şeklinde tanımlanmıştır. (Taner ve Kaya 2005, 354). Tanımları çoğaltacak olursak; Robinson kaliteyi, “şimdiki ve gelecekteki müşteri isteklerinin/taleplerinin bir araya toplanmasıdır” şeklinde tanımlarken; Sarkar ise kaliteyi, “bir ürünün ya da hizmetin kalitesi, ürünün veya hizmetin müşteri isteklerini/taleplerini karşılayabilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (Dahifale 2012, 1-4). Mal ve hizmeti kapsayan kalite tanımları bunlarla sınırlı olmamakla birlikte TSE standartlarında belirtilen tanım ise şu şekilde ifade edilmiştir: “Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (Efil 2010, 155).”

Kaliteden söz etmek her kuruluşa, insanlara çekici gelmektedir. Bu nedenle hiç kimse kaliteye karşı değildir, zira, kalite günlük faaliyetlerin ayrılmaz parçasıdır ve tüm yöneticilerin, tüm çalışanların sorumlulukları içindedir. Buna göre kalite;

- Bir kuruluşun ürettiği mal ve/veya hizmetten, o kuruluşun kuruluş nedeni olan insanın tatminidir.
- Verimlilik,dir,
- Maliyeti azaltmaktır,
- Tedbir almaktır, stratejik düşünmektir (Sorun çıkmamasını sağlamaktır), krize düşmemektir,
- Esnekliktir,
- Bir programa uymaktır. (Tam zamanında üretim yapmaktır),
- İnsana yatırımdır. (Sürekli eğitim vermektir),
- Betimsiz bir süreçtir. (Sürekli geliştirmedir),
- Gelecektir,
- Çalışanlarca gösterilen saygı ve değerlerle müşterinin-vatandaşın memnuniyetini sağlamaktır,
- Bir yaşam felsefesidir,
- Bir yönetim tarzıdır,
- Rekabet gücünün yükseltilmesidir,
- İsrafın önlenmesidir,
- Kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygunluktur,
- Müşterilerin bekledikleri ile buldukları arasındaki uçurumu kapatmaktır” şeklinde çeşitli açılardan tanımlanabilir (Anonim, b.t., Kalitenin Tanımı ve Toplam KaliteYönetimi, www.gumushanedefterdarligi.gov.tr, erişim tarihi: 27.12.2012).

Bu bağlamda yukarıda yapılan açıklama ve tanımlardan sonra kalite konusunda geniş bir tanım yapacak olursak; “kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde üretmektir” şeklinde bir tanım yapılabilir (Akıncı Vural ve Sohodol 2004, 229).

2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Hizmet kalitesi, hem üretim süreci sonucunda ortaya konulan “çıktı”yı yani ürünü, hem de hizmetin “nasıl verildiği” ya da “veriliş biçimini” kapsamaktadır (Yaman 2003, STK’larda Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, Sivil Toplum Dergisi, <http://www.siviltoplumakademisi.org.tr>, erişim tarihi: 27.12.2012). Hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde, hizmet kalitesi ile ilgili çok sayıda birbirinden farklı tanım yapıldığı görülebilmektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesi kavramını açıklayan bu tanımlar hizmet endüstrisine ve sunulan hizmetin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir (Yılmaz 2007, 25). Bunun başta gelen nedeni, kalite gibi hizmet kalitesinin de çok boyutlu geniş bir kavram olması ve bu yüzden basit ve kesin bir tanımının yapılmasının mümkün olmamasıdır. Ayrıca bu faktörlere ek olarak, hizmet kalitesi kavramının disiplinler arası özelliği, ona herkes tarafından kabul görececek bir tanım verilmesini ve belirli bir modele oturtulmasını daha da güçleştirmektedir. Ancak buna karşın, hizmet kalitesi ile ilgili tanımlarda ortak özellikler taşıyan belli noktalar bahsi geçen konu ile ilgili genel bir sonuca ulaşmayı bir derece kolaylaştırmaktadır (Değermen 2006, 21).

Bu bağlamda yukarıda da belirtildiği üzere, hizmet kalitesi kavramını açıklayan tanımlar hizmet endüstrisine ve sunulan hizmetin niteliğine göre farklılıklar gösterdiğine göre; konunun daha iyi anlaşılması açısından önce mal/ürün kalitesi kavramını kısaca açıklayıp sonra da mal/ürün kalitesi ve hizmet kalitesi arasındaki farklara değindikten sonra hizmet kalitesi tanımlarına geçmek daha doğru olacaktır.

Mal/Ürün Kalitesi Kavramı: Mal kalitesi, mamulü kullanan ve ondan bir yarar sağlayan tüketiciler tarafından çeşitli algılamalara bağlı olarak tanımlanabilen kaliteyi ifade etmektedir. Mal kavramının fiziksel özellikleri itibarıyla tanımlanabilmesi ve kalitesinin ölçümlenebilmesi daha kolaydır. Ancak, hizmetin tanımlanabilmesi ve kalitesinin ölçümlenebilmesi malın kalitesine göre daha zordur. Dolayısıyla bu zorluğun sebeplerini şöyle özetlemek mümkündür: “Hizmet soyuttur

ve bu nedenle müşteriye hizmeti sunduğunuzda müşterinin elinde somut hiçbir şey yoktur, ayrıca hizmette belli bir standart bulunmamaktadır. Hizmeti satabilirsiniz ancak, başka bir yere götürmesi veya göstermesi için bir örneğini veremezsiniz.” Buradan hareketle konunun daha iyi anlaşılması açısından şimdi de mal/ürün ve hizmet kalitesi arasındaki farklara değinmek yerinde olacaktır.

Mal/Ürün ve Hizmet Kalitesi Arasındaki Farklar

- a. Hizmet, ürün gibi fiziksel somut bir nesne değil, bir fonksiyondur. Bu nedenle hizmet, bir nesne gibi test ve muayene edilemez. Hizmet, madde hizmeti ve kişi hizmeti olarak iki bölüme ayrılarak incelenebilir ve bunlardan özellikle madde hizmeti yönü tanımlanması, ölçümlemesi ve kıyaslanması açısından en kolay olanıdır. Madde hizmeti yönü ile hizmetin sunumundaki donanım, fiziksel rahatlık, çalışma yöntemleri vb. özelliklerin fiyatı, niceliği, niteliği ve zamanlanması kastedilmektedir. Bunların ölçümlemesi, bir çalışanın sunduğu hizmeti ifade eden kişi hizmetinin ölçümlemesine nazaran daha kolaydır.
- b. Malın kalitesinin çeşitli nesnel kriterlerden yararlanarak değerlendirilmesi mümkündür. Ancak hizmet kalitesi için nesnel somut kriterler bulunmadığı için, kalitenin değerlendirilmesinde müşterilerin / hizmeti alanların algılamalarına başvurulması önem taşımaktadır.
- c. Hizmet talebe bağlı olarak verilir. Örneğin; bir vergi mükellefi vergi dairesine bir işlem için geldiğinde kendisine hizmet anında sunulur. Ancak fiziksel ürünler önceden üretilip stoklanabilmektedir (Merter 2006, 18-20).
- d. Hizmette kaliteyi tespit etmek için önceden deneme yapmak mümkün değildir. Ancak ürünler önceden kullanılarak test edilip tekrar üretilir. Örneğin, otomobil-deneme sürüşü, gıda-tadına bakmak vb.
- e. Malın raf ömrü ve bir yaşam süresi vardır. Hizmetin yoktur.
- f. Hizmet kalitesinde ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliği yani personelin iletişimi ön plandadır.

- g. Hizmetin üretimi ve müşteriye sunumu çoğunlukla çok düşük ücret alan, düşük niteliklere sahip personel tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle kesintisiz ve kaliteli eğitim çok önemlidir (Öter ve Tütüncü 2001, 102).

Konunun daha iyi anlaşılması açısından yukarıda yapılan açıklamalar sonunda hizmet kalitesi ile ilgili literatüre kazandırılan açıklama ve tanımlara değinecek olursak, Grönroos hizmet kalitesini; “teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak ikiye ayırmış ve teknik kaliteyi, hizmetin somut olan kısmı ve müşteriye sunulan veya hizmet işletmesinden müşterilerin aldığı ana ürün özellikleridir şeklinde açıklarken; Fonksiyonel kaliteyi ise, hizmetin soyut kısmı ve hizmet sunulurken müşteriler ve personel arasındaki etkileşimi ifade eder” şeklinde açıklamıştır. Ayrıca Nagata vd. ise teknik kaliteyi, müşterinin hizmet işletmesinden ne aldığına objektif bir değerlendirmesi olduğunu ve sunulan hizmetin içeriği veya sonucuyla ilgili olduğunu ifade ederken; fonksiyonel kaliteyi ise, sunulan hizmeti müşterinin nasıl algıladığının bir ölçüsü olduğunu ve hizmetin sunum süreciyle değerlendirildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu ayırmadan hareketle hizmet kalitesini, performans ve beklentilerin kıyaslanmasından kaynaklanan ve memnuniyete eşit olmayan fakat memnuniyetle ilişkili olan bir tutum olarak tanımlayabiliriz (Çilingir, Yıldız ve Kurtuldu 2010, 97).

Geleneksel olarak hizmet kalitesinde, alınacak bir hizmete ilişkin müşteri beklentileri ve alınan hizmet algıları arasındaki fark olarak kavramsallaştırma olmaktadır (Akbar ve Parvez 2009, 25). Dolayısıyla hizmet kalitesi kavramı, genellikle müşterilerin aldıkları hizmeti değerlendirmeleri temelinde tanımlanmaktadır. Buradan hareketle Grönroos hizmet kalitesini, “müşterinin aldığı hizmete ilişkin algısını, beklentileri ile karşılaştırdığı bir değerlendirme sürecinin çıktısı” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesini, “alınan hizmet düzeyinin, müşteri beklentileri ile ne derece eşleştiğine ilişkin ölçü” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca müşteri için hizmet kalitesini değerlendirmenin, ürün kalitesini değerlendirmekten daha zor olduğunu; hizmet kalitesi algısının, müşterinin beklentileri ile gerçek hizmet performansını karşılaştırmasının bir sonucu olduğunu ve kaliteye ilişkin değerlendirmelerin

yalnızca hizmetin sonucuna ilişkin değerlendirmeleri değil aynı zamanda hizmet alma sürecine ilişkin değerlendirmeleri de kapsadığını ifade etmişlerdir (Ataman, Behram ve Eşgi 2011, 74-75).

Konunun daha iyi anlaşılması açısından literatüre kazandırılan tanımları çoğaltacak olursak; Zeithaml hizmet kalitesini, “müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili olarak genel bir yargısıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Eleren vd. 2007, 78). Farklı bir yaklaşımla Edvardson tarafından hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılayabilme, ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleyebilme derecesidir” şeklinde tanımlanırken; Kandampully ise, “müşteri beklentilerinin sunulan hizmet ile karşılaştırılması” olarak benzer bir tanım yapmıştır. Teas da daha farklı bir yaklaşımla gelerek hizmet kalitesini, “performans ve ideal standartlar arasındaki kıyaslama” olarak tanımlamıştır (Güzel Şahin 2011, 50).

Yukarıda yapılan tanımlara ek olarak Pérez vd.’nin aktardığına göre Lehtinen ve Lehtinen hizmet kalitesini şu terimlerle tanımlamıştır:

- **Fiziksel kalite;** bir hizmetin somut, algılanabilen görülebilen özellikleri,
- **İnteraktif kalite;** hizmet sağlayıcı yani personel ve müşteri arasındaki etkileşim, otomatik ve canlandırılmış etkileşim dâhil,
- **Kurumsal (imaj) kalite;** mevcut ve potansiyel müşteriler tarafından hizmet sağlayıcıya yani şirkete veya kuruma atfedilen imaj (Hemedoğlu 2012, 28).

Ayrıca Parasuraman, Zeithaml ve Berry yaptıkları araştırmalar sonucunda hizmet kalitesi kavramı hakkında aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır:

- Müşterilerin hizmet kalitesi algılaması, hizmete ulaşmadan önceki beklentileri ile hizmeti aldıktan sonra gerçekleşen deneyimlerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğer beklentileri tam anlamıyla karşılanmış ise, hizmet tatminkârdır.

- Hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı, müşteri açısından çok önem arz eder.
- Müşteri ve işletme temsilcisi arasındaki etkileşim ve işletmenin sorunu etkinlikle çözümü, kalitenin algılanmasında çok önemlidir (Ene ve Tatar 2010, 100).

Dolayısıyla Parasuraman vd.'nin hizmet kalitesi kavramı ile ilgili yukarıdaki ulaştığı sonuçlardan hareketle bir tanım yapacak olursak; hizmet kalitesi, müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra o hizmetten sağladıklarının kendisinde yarattığı duygu olup, söz konusu hizmetten ne kadar tatmin olduğunu ifade etmektedir (Çiçek ve Doğan 2009, 203).

Yukarıda yapılan tanıma ek olarak hizmet kalitesi, “müşterilerin istek veya beklentileri ile aldığı hizmet sonunda algıladıkları arasındaki farklılık ölçüsü” şeklinde de tanımlanabilir. Buradan hareketle yapılan bu tanıma ait şu şekilde bir formül oluşturulabilir: $[Hizmet\ kalitesi = Algılanan\ Kalite - Beklenen\ Kalite]$ (Yılmaz, Çelik ve Depren 2007, 235).

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak, yukarıda yer verilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi tüketiciler hizmetin kalitesine ilişkin değerlendirmelerini o hizmet ile ilgili beklentileri ve gerçekte aldıkları hizmeti karşılaştırarak yapmaktadır (Yılmaz 2007, 26). Şüphesiz bu değerlendirmede müşteri, herhangi bir hizmeti almadan önce, zihninde o hizmetle ilgili beklentiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla tüketim tecrübesi sonrasında müşteri, aldığı hizmet ile beklediği hizmeti karşılaştırmaktadır. Eğer alınan hizmet beklenenden daha iyi ise, hizmet kalitesi yüksektir. Aksi halde hizmet kalitesi yeterli olmaktan uzak olup müşterinin tüketim tecrübesi memnuniyetsizlikle sonuçlanmış olacaktır (Aksu 2012, 26).

Yukarıda yapılan genel değerlendirme sonunda hizmet kalitesini beklenen ve algılanan (gerçekleşen) hizmet kalitesi olarak ikiye ayırmak yerinde olacaktır (Yılmaz 2007, 26).

2.2.2. Beklenen Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesinin korunmasında ve yükselmesinde itici güç müşteriler olmaktadır. Müşteriler beklentilerini ortaya koyarak, işletmenin veya kurumun nasıl bir hizmet sunması gerektiği konusunda ipuçları sunmaktadır. Dolayısıyla müşteri beklentisi, hizmet zincirini şekillendirirken en önemli rehber olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle hizmet pazarlayanların öncelikli amaçlarından birisi, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak olmalıdır (Aksu 2012, 26). Zira müşteri, kendisine birtakım standartlar sağlayan bu beklentiler sayesinde, almış olduğu hizmet kalitesini değerlendirmekte ve kaliteli ya da kalitesiz bir hizmet olarak kabul edip bir sonuca ulaşmaktadır. Buradan hareketle bu bilgiler ışığında beklenen kalite kavramı, “müşterilerin mevcut hizmet sürecinden beklentileri” olarak tanımlanabilir (Değermen 2006, 18).

Hizmet sektöründe müşteriye ve zamana bağlı olarak farklılık gösterebilen beklenen kalite kavramı, değişik faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşur. Bahsedilen faktörler beş başlık halinde aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

- İşletmenin müşteriyle olan dışsal iletişimi,
- İşletmenin imajı veya kimliği,
- Müşterilerin, söz konusu işletme veya kurum hakkında, kulaktan kulağa haberleşmeleri,
- Müşteri ihtiyaçları ya da kişisel gereksinimler,
- Müşterilerin geçmiş tecrübeleri.

Yukarıda bahsedilen faktörlere genel bir değerlendirme yapacak olursak, müşterilerle olan dışsal iletişim, işletmenin kontrolü altında sürdürülen halkla ilişkiler, satış kampanyaları ve reklam şeklinde olabilirken; kulaktan kulağa haberleşme ve imaj ise, işletmenin dolaylı olarak kontrol edebildiği, başka bir deyişle firmanın veya kurumun göstermiş olduğu performansın fonksiyonu olarak ortaya çıkan faktörlerdir (Günel 2009, 25-26). Özellikle kulaktan kulağa iletişim, işletmenin

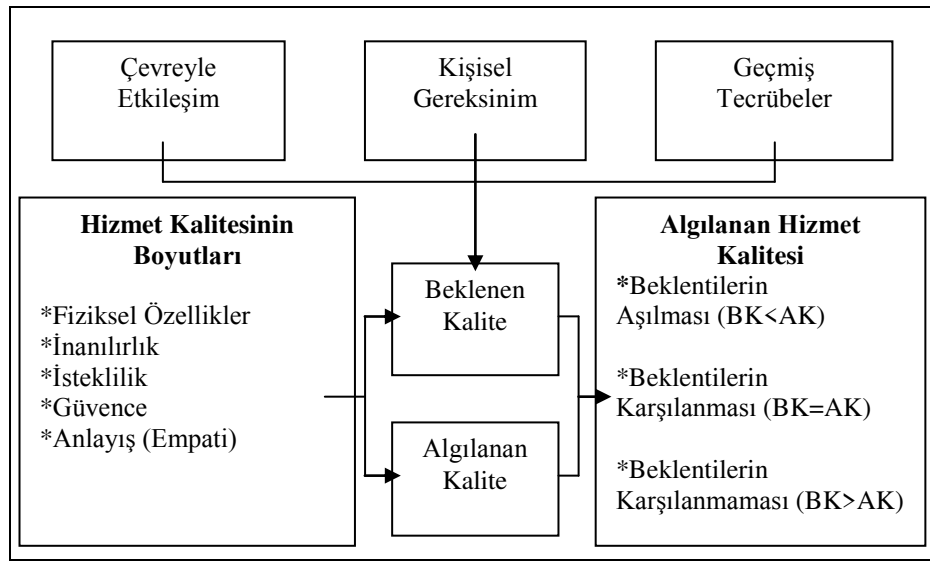
kendisinden çok, müşterilerce yapılan ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak müşterilerin beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür (Değermen 2006, 20).

2.2.3. Algılanan Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi konusunda alanyazında birçok tanım bulunmakla birlikte genel olarak algılanan hizmet kalitesi kavramının, hizmet kalitesi gerçeğine daha yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle soyut olma özelliğinden dolayı, hizmet kalitesi yerine algılanan hizmet kalitesi terimi kullanılmaktadır (Aksu 2012, 28).

Buradan hareketle konunun daha iyi anlaşılması açısından literatüre kazandırılan tanım ve açıklamaları inceleyecek olursak; hizmet kalitesi üzerine araştırmalar yapan araştırmacıların birçoğu (Gilbert ve Joshi, 1992:24; Ghobadian vd., 1994:29; Parasuraman vd., 1988:17; Zeithaml vd., 1990:19) müşterilerin algıladığı hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileri ve istekleri ile hizmeti sağlayan işletmeden aldıkları hizmet arasındaki kıyaslamadan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Ertürk 2011, 29). Farklı açıdan Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre algılanan hizmet kalitesi, “müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu sırasında hizmetin performansına yönelik oluşan müşteri algılarının bir sonucudur” şeklinde tanımlanmıştır. Tanımları ve açıklamaları çoğaltacak olursak; Ghobadian'a göre algılanan hizmet kalitesi, “müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgileridir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir” şeklinde ifade edilirken (Devebakan ve Aksaraylı 2003, 40); Buyruk'a göre algılanan hizmet kalitesi, “müşteri beklentileriyle sunulan hizmetin bu beklentilere uygunluk düzeyinin bir ölçütü olduğunu ve ayrıca kaliteli hizmet sağlamanın yolu da şüphesiz, müşteri beklentilerinin arzulanandan daha iyi bir şekilde karşılanmasından geçmektedir” şeklinde ifade edilmiştir (Ertürk 2011, 29). Başka bir tanıma göre ise algılanan hizmet kalitesi, “müşterilerin hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile işletmeden yararlandığı gerçek hizmet deneyimini yani performansını kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performansı arasındaki farklılığın yönü ve derecesidir” şeklinde tanımlanmıştır (Usta ve Memiş 2009, 89).

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak; yukarıdaki açıklama ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere, algılanan kalitenin beklenen kaliteden ayrı olarak ele alınması mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle algılanan kalite kavramının, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde, beklenen kalite kadar önemli bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Algılanan kalite kavramının bu derece önemli olmasının nedeni ise şüphesiz, müşterilerin kararlarını gerçeklerden çok, algılamalarına göre vermeleridir. Dolayısıyla, algılanan hizmet kalitesi objektif olmaktan çok, duygusal boyutta olmaktadır (Değermen 2006, 21). Ayrıca yukarıda verilen bilgilere ek olarak konunun daha iyi kavranması açısından aşağıdaki Şekil 2 incelenebilir.



AK= Algılanan Kalite, BK= Beklenen Kalite

Şekil 2. Algılanan Hizmet Kalitesi Belirleyicileri

Kaynak: Hotamışlı, M. ; Eleren, A. (2011) , “Gsm Operatörlerinde Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Afyonkarahisar Örneği. , ZKÜ , Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, ss. 221-228, s.225.

2.2.4. Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörler

Yukarıda yapılan açıklamalardan ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere hizmet kalitesi, müşterinin hizmet ürününü değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan bir kavram olup, alınan hizmetin kaliteli ya da kalitesiz olduğunu belirlemek için söz konusu değerlendirme sürecini etkileyen birbirlerinden farklı birçok faktör (boyut) bulunmaktadır. Ancak söz konusu faktörlerin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Dolayısıyla bunun başta gelen nedeni, hizmet kalitesini oluşturan faktörlerin, hizmetin kendine has özelliklerinden dolayı, sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılık göstermesi ve sonuçta farklı araştırmacılar tarafından birbirinden oldukça farklı faktörlerin ortaya atılmasıdır (Değermen 2006, 23).

Bu bağlamda literatürde farklı isimlerden ve farklı hizmet kalitesi boyutundan bahsedilmektedir (Avcı ve Sayılır 2006, 124). Bunlara değinecek olursak ilk olarak; Sasser, Olsen ve Wyckoff hizmet kalite boyutlarını personel düzeyi, tesis düzeyi ve malzeme düzeyi olmak üzere üç şekilde ele almışlardır. Personel düzeyi, işletme çalışanlarının hizmet kalitesine olan katkısını; tesis düzeyi, işletmenin hizmet sunumunu gerçekleştirmek amacıyla sahip olduğu tesis, makine ve cihazların sunulan hizmetin kalitesini hangi düzeyde etkilediğini; malzeme düzeyi ise, hizmetin sunulması için doğrudan olmayan hammaddeyi ifade ettiğini söylemişlerdir (Cengiz ve Kırkbir 2007, 271).

Farklı açıdan ikinci olarak literatüre kazandırılan Lehtinen ve Lehtinen'in araştırmalarında hizmet kalitesinin üç ayrı boyut altında incelendiği görülmektedir. Söz konusu boyutlar; fiziksel kalite, firma kalitesi ve etkileşim kalitesi olarak belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar içinde binalar, tesisler ve donanım gibi faktörler fiziksel kaliteyi etkilemektedir. Firma kalitesi ise, şirketin profilini, kimliğini ya da imajını yansıtmaktadır. Dolayısıyla firma kalitesini, “müşterilerin ve potansiyel müşterilerin şirketin ya da kurumun kamuoyunda yarattığı imaj açısından değerlendirmelerinin bir sonucudur” şeklinde ifade edebiliriz. Bir diğer hizmet kalitesi boyutu olan etkileşim kalitesi ise, müşteriyle ilişkide bulunan personel ile firma veya kurum müşterilerinin ilişkileri sonucu oluşmaktadır. Ayrıca hizmetin

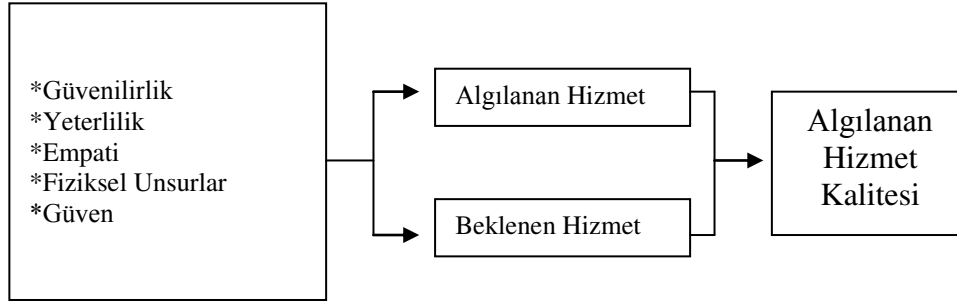
türüne göre oluşabilecek etkileşim kalitesi, müşterilerle hizmet veren personel arasında meydana gelebileceği gibi, müşteri ile diğer müşteriler arasında da oluşabilmektedir. “Örneğin; bir restoranda diğer masadaki müşterilerin gürültülü konuşmaları veya rahatsız edici davranışları sunulan hizmetin kalitesinin daha düşük algılanmasına neden olabilmektedir (Devebakan 2005, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, <http://www.kalder.org.tr>, erişim tarihi: 25.01.2013).”

Yukarıda belirtilen faktörlere ek olarak özellikle Parasuraman vd. tarafından ortaya atılan boyutlar ile Grönroos’un kalite boyutları da literatürde önemli yer tutmaktadır.

Bu bağlamda Parasuraman vd. göre, “güvenilirlik, tepki verebilirlik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, güvenlik, müşteriye anlama becerisi ve fiziksel unsurlar” hizmet kalitesinin önemli bileşenleri olarak belirlenmiştir (Avcı ve Sayılır 2006, 124). Ancak, Parasuraman, Zeithaml ve Berry’nin çalışmalarının devamında, algılanan hizmet kalitesi ile ilgili on faktörden aslında sadece beşinin yüksek düzeyde ilişkili olduğu bu faktörlerin kendi aralarında da karşılıklı etkileşim içinde oldukları sonucu ortaya atılmış ve (Ene ve Tatar 2010, 101) söz konusu boyutlar açıklamaları ile birlikte aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- **Fiziksel Özellikler:** Kurumun veya şirketin hizmet sunmadaki fiziksel olanakları, araç, gereç ve personelin görünüşü gibi.
- **Güvenilirlik:** Söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir biçimde yerine getirebilme yeteneği.
- **Heveslilik:** Müşterilere yardım etme ve verilen hizmetin hızlı bir şekilde verilmesi.
- **Güven:** Çalışanların bilgili ve nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerileri.
- **Empati:** Kurumun/şirketin kendisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi gibi (Devebakan ve Aksaraylı 2003, 41).

Hizmet kalitesini oluşturan bu faktörlerin, beklenen ve algılanan hizmet kaliteleri ile ilişkileri aşağıda Şekil 3’de görülmektedir.



**Şekil 3. Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörlerin
Beklenen ve Algılanan Hizmetle İlişkisi**

Kaynak: Değermen, H.A. (2006), “Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati (Hizmet Kalitesi İle Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama).”, Türkmen Kitapevi, s.25.

Grönroos’a göre ise hizmet kalitesinin iki boyutu bulunmaktadır (Avcı ve Sayılır 2006, 124). Dolayısıyla Grönroos hizmet kalitesinin boyutlarını teknik kalite ve işlevsel kalite olmak üzere iki şekilde var olduğunu belirlemiş ve bu iki kalite boyutuna ilave olarak “kurum imajının” hizmet kalitesini belirleyen önemli bir bileşen olduğunu ifade etmiştir (Cengiz ve Kırkbir 2007, 271-272). Söz konusu boyutlar açıklamalarıyla aşağıda verilmiştir;

Teknik boyut, hizmetin alınması sonunda elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçla ilgilidir (Avcı ve Sayılır 2006, 124). Hizmet sunumu süreçlerinde müşterinin “ne” aldığı ile ilgilidir (örneğin müşterinin trene binip yolculuk yapması veya bir müşterinin bir otel odasını tutması). Örneklerde olduğu gibi tüketicilerin “ne” aldıkları, teknik sonuçlardır, buna hizmetin teknik kalite boyutu da denilebilir. Dolayısıyla Grönroos’a göre tüketiciler teknik kaliteyi daha objektif bir şekilde değerlendirme şansına sahiptir (Devebakan 2005, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, <http://www.kalder.org.tr>, erişim tarihi: 25.01.2013)

İşlevsel/fonksiyonel boyut ise, daha çok hizmetin üretim süreciyle ilgili olmaktadır. Ancak hizmet üretim sürecine birçok unsur dahil edildiği ve özellikle

hizmeti sunan ve alan işin içinde olduğu için değerlendirilebilmesi güçtür. Özellikle hizmeti alan kişinin düşünceleri, yargıları ve tutumu gibi faktörler hizmeti etkileyeceği için işlevsel/fonksiyonel kaliteyi değerlendirmek daha da zor olmaktadır (Avcı ve Sayılır 2006, 124).

Kurum/işletme/firma imajı, müşterilerin bir kurumu, işletmeyi veya bir firmayı nasıl algıladıklarını belirtmektedir (Marangoz ve Biber 2007, 175-176). Dolayısıyla bir kurum, işletme veya bir firma, hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kalitesini birlikte inşa ederek, imajını istenen duruma getirebilir. Ancak öte yandan söz konusu imaj, geleneksel pazarlama faaliyetleri (reklam, fiyat düzenlemeleri vs.) ve dış faktörlerden (gelenekler, ideoloji, kulaktan kulağa iletişim vs.) etkilenmektedir. Örnek verecek olursak mesela, çok iyi imajı olan bir restorana giden müşteri yediği yemeğin kaliteli olmaması durumunda bile onu kaliteli olarak algılayabilir. Ancak yemeğin üst üste kötü olması durumunda müşteri açısından şirketin veya kurumun imajı değişebilecektir (Devebakan 2005, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, <http://www.kalder.org.tr>, erişim tarihi: 25.01.2013). Bu nedenle kurum, işletme veya şirketler hiçbir zaman kaliteden ödün vermemelidir.

Sonuç olarak yukarıdaki hizmet kalitesi boyutları ışığında genel bir değerlendirme yapacak olursak; “müşterilerin özel sektörden veya kamu sektöründen aldığı hizmetin kalitesinin yüksek olabilmesi için, hizmet kalitesi boyutlarının tam anlamıyla gerçekleşmesinin önem arz ettiğini ve bunun da gerçekleşebilmesi için, boyutlardaki özelliklerin tümünün hizmet veren tüm personelde olması gerektiğini, bunu sağlamanın da ancak performans değerlendirme sonunda ihtiyacı olan personellere verilecek sürekli ve düzenli hizmetiçi eğitimlerle mümkün olabileceğini” söyleyebiliriz.

2.3. İşgören Performansı Kavramı

2.3.1. Performans Kavramı ve İşgören Performansının Tanımı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Dolayısıyla bu sorun, örgütlerde performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram 2006, 47).

Bu nedenle performans, insan kaynakları yönetimi alanında personeller üzerinde sık sık kullanılan, fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavram olmuştur (Çakmak ve Ocaklı 2006, 214). Performans, sözlük anlamı olarak yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü olarak bilinmektedir (Bayyurt 2007, 578). Performans, amacın ve hedefin gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, “iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur” şeklinde ifade edilebilir (Bayram 2006, 48). Ancak şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki, performansın kesin bir tanımını yapmak zordur ve farklı süreçlere göre değişik anlamlar alabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden faktörler çeşitlidir. Şöyle ki, insan kaynakları yönetimi açısından performansı tanımlayacak olursak, “bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu oluşur” şeklinde bir tanım yapılabilir (Çakmak ve Ocaklı 2006, 214).

Yukarıda verilen tanımlar dışında literatüre kazandırılan farklı tanımları inceleyecek olursak Erdoğan performansı; “iş görenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi veya bir görevi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlarken, Baş ve Artar performansı, “bir işi yapan bir işgörenin veya bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” şeklinde tanımlamıştır (Bayram 2006, 48). Yapılan bu tanımlar dışında farklı açıdan Başaran ise performansı, bir iş görenin işinde, görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak

tanımlamıştır. Yazar ayrıca iş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmiştir (Çöl 2008, 38).

Yukarıdaki tanımlar ışığında genel bir değerlendirme yaparak performans kavramının tanımını, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek üzere elde ettiği sonuçlar” şeklinde özetlememiz mümkündür (Bayram 2006, 48).

2.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Tanımı ve Amaçları

Şüphesiz, organizasyonlar veya örgütler amaçladıkları başarıya ulaşmış olduklarını öğrenmek isterler. Bunun için de iş yapma süreçlerini sürekli gözden geçirerek denetirler. Denetim sayesinde ki, işletmeler, kurumlar veya şirketler, başarılarını ve başarısızlıklarını görme şansına sahip olabilirler. Eğer başarısızlık varsa onu düzeltirler, yoksa daha iyi mükemmel işler yapabilmenin yol ve yöntemlerini ararlar. Bu bağlamda denetim; işletmelere, kurumlara veya şirketlere, eksikliklerini tamamlama ve kendisini bütün alanlarda geliştirme olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme de bir denetim süreci olarak kabul edilmelidir. Şöyle ki, performans değerlendirme süreci, çalışanın kişilik özelliklerinin (liderlik, katılımcılık vb.) değerlendirilmesinin yanında, direkt olarak ölçülebilen iş performansının (verimlilik, etkinlik vb.) ölçüm değerlerini de içermektedir (Çağlar 2005, 7). Bu nedenle personelin etkin ve verimli kullanılabilmesi için, her personelin örgüt amaçlarına yaptığı katkının doğru tekniklerle ve objektif kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Zira örgütlerin etkinliği, üyeleri olan bireylerin yani çalışanların performanslarının bir türevidir. Yani başarının kriteri ve düzeyi, işletme yönetiminin performans değerlendirme konusundaki anlayışına göre şekillenir. Kuşkusuz, işletmelerin başarısı ve sürekliliği büyük ölçüde bu anlayışın doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır (Akçakaya 2012, 175).

Bu bağlamda performans değerlendirme, çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü veya bir örgütte belli amaçlara ve hedeflere göre çalışanların performans düzeyinin belirlenmesini içeren birçok evreden oluşan ve çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda da, eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanmış ve böylece personelin eksik, zayıf yanları belirlenerek bunları giderici eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanmış olur (Pehlivan 2008, 173). İşte bu açıdan performans değerlendirme faaliyetlerinin, işletmelerin, kurumların veya şirketlerin insan kaynakları birimlerince mutlaka uygulanması gerekmektedir (Kara 2010, 88).

Literatüre kazandırılmış performans değerlendirme kavramına ait tanımlara değinecek olursak, performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür (Kıngır ve Taşkiran 2006, 197). Performans değerlendirme literatürde “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “İşgören Boylandırma”, “Personel Değerleme” gibi deyimlerle ifade edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 105). Ancak bazı kaynaklarda “İşgören Değerlendirmesi”, “Çalışanın Değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “Tezkiye”, “Sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanların işteki başarısını, kabiliyetini saptamaya çalışan objektif analizler olarak da tanımlanmaktadır (Pehlivan 2008, 173). Farklı açıdan performans değerlendirme, “bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarıyı ve uygun davranışları gösterip göstermediğinin saptanması; gerekiyorsa geliştirme için yapılan çalışmaların organizasyonudur veya kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Akçakaya 2012, 175). Yapılan bu tanımlar dışında literatüre kazandırılan farklı tanımları da inceleyecek olursak başka bir tanıma göre performans değerlendirme, “bir işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir sistemdir” şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz ve Ünsar 2007, 38). Daha kısa bir deyişle, “çalışanın işinde

sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir” şeklinde de ifade edilmektedir (Pehlivan 2008, 173).

Literatüre kazandırılan tanımları çoğaltacak olursak, değişik kaynaklarda performans değerlendirme şu şekilde tanımlanmaktadır (Akçakaya 2012, 175);

- Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartları kullanarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendiren,
- Personelin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlâk durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen; personelin, kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren ve planlayan,
- Personelin başarılılığı veya başarısızlığı hakkında bir yargı oluşturan,
- Dengeli ve adaletli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgören terfilerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvuru,
- Personelin işindeki veya görevindeki başarısını o işin veya görevin gereklerine göre değerlendiren bir süreçtir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 105).

Yukarıdaki tanımlar ışığında genel bir değerlendirme yapacak olursak; performans değerlendirmenin, önceden saptanmış standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin görevdeki veya işteki başarılarını, etkinlik ve verimliliğini, yeniliklere uyum yeteneğini, tutum ve davranışlarını değerleyen, işletmeye katkılarını belirleyen bir süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğunu ifade edebiliriz (Kıngır ve Taşkiran 2006, 198).

Performans değerlendirmenin amaçlarına da değinecek olursak; performans değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Ancak bu amaçlar dışında Palmer’e göre performans değerlendirmenin önemli iki temel amacı vardır. Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmeyi; ikincisi de, çalışanların iş analizlerinde ve iş tanımlarında tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır.

Yukarıdaki amaçlar dışında literatüre kazandırılan, çeşitli hedeflere yönelik olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki gibidir. Bunlar;

- “İşgörenin veya personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinilmesi ve bir yargıya varılması,
- Bir üst göreve veya unvan’a terfi edecek işgörenlerin ve yer değiştirme kararlarının belirlenmesi,
- Kariyer planlamasının ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Adalet çerçevesinde ücretlerin adil belirlenmesi ve ödüllendirmeye esas alınması,
- İşgörenin motive edilmesi,
- Geri bildirim ile işgörenin gelişmesinin kalifiye işgören olmasının sağlanması,
- Örgütü geliştirerek örgütsel etkinliği artırmada rol oynaması,
- Yönetici ve yönetilen (işçi) arasında dengeli bir iletişimin sağlanması (Akı ve Demirbilek 2010, 83).
- Çalışanları iyi olmayan yönleri, tavırları hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini rahatça söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Gerçekleşen işgören performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek” şeklinde ifade edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 106).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere (Helvacı 2002, 157) performans değerlendirme, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklediğini, ulaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme imkânı sunmaktadır (Yılmaz ve Ünsar 2007, 38).

2.3.3. 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi

Günümüzde, organizasyonlarda veya örgütlerde işgörenlerin sadece amirler tarafından tek bir bakış açısı ile değerlendirildikleri yöntemler yerine performans sürecini bir bütün olarak farklı açılardan değerlendirecek, süreç içerisinde sisteme bilgi akışı sağlayacak, sistemi sürekli ileriye ve örgütsel vizyona yönlendirecek, bunun yanında işgörelere yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek performans düzeyi konusunda bilgilendirecek, daha adil, gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim bu ihtiyacı karşılamak adına, Avrupa Birliğine uyum yasaları çerçevesinde bütün alanlarda olduğu gibi kamuda ve özel sektörde aşağıdaki esasları kapsayan bir değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmiştir. Bu esaslar ise;

- “İşgöreni, yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek ne kadar ve nasıl performans gösterdiğinden ne derece başarılı olduğundan haberdar eden,
- İşgörelere karşı adaletli ve adil davranan,
- Gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan,
- Örgütlerin performans hedeflerini karşılayan,
- İşgörenlerin, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda ilerlemesini sağlayan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu nedenle yukarıdaki ifadelerden hareketle, 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi’nin geleneksel yöntemlerden ayrılarak söz konusu ihtiyaçları karşılayabileceği belirtilmiştir (Turgut ve Öztoprak 2012, 119).

Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapacak olursak; geleneksel performans değerlendirme yöntemi, üstün önyargılarının değerlendirmeye girmesini önleyemediğinden, tüm sorumluluk personelin bağlı olduğu amirin üzerindedir. Şöyle ki, geleneksel performans değerlendirme yöntemi işgörenin yalnızca iş başındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil aynı zamanda ihtiyaç olmadığı halde işletme dışındaki özel yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmektedir. Bu

nedenle geleneksel performans değerlendirme yönteminde işgörenlerin, gelecekleri ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun oldukları kabul edilmektedir (Kara 2010, 90-91). İşte ağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve özelde 360 derece geri bildirim yöntemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla günümüz örgütlerinde bu kadar önemli olan 360 derece geri bildirim yöntemini daha yakından tanıyacak olursak; klasik performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu sorunların çözülmesi gerekliliğinden hareketle, günümüzün modern anlamdaki performans yönetim sistemi, organizasyonun her kademesinden (işçi-genel müdür) geri besleme almayı öngörmektedir (Bayraktaroğlu vd. 2007, 188). Ancak, geri beslemelerin verilif şekli 360 derece değerlendirmenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme haizdir. Bu nedenle, geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Ayrıca geri bildirim raporları profesyonellerce hazırlanmalıdır.

360 derece geri besleme veya çok yönlü değerlendirme yöntemini, firmanın, kurumun ve dış kaynakların içindeki birçok farklı girdileri de içeren, gittikçe popülerliği artan bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edebiliriz. Bu nedenle de 360 derece performans değerlendirme son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa lkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisi olmuş ve hızla yayılmıştır. Bu yöntem geleneksel yaklaşımların tersine, örgütsel sınırların dışında kullanılan yetenekler üzerinde de odaklanır. Yani 360 derece değerlendirme yöntemi, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır (Anonim b.t., Performans Değerlendirme, <http://msxlabs.org>, erişim tarihi: 17.01.2013). Bu bağlamda bir tanım yapacak olursak; 360 derece değerlendirme yöntemini, “bir işgörenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında;

- evresindeki herkesten,
- tipik olarak bölüm yöneticisinden,
- iş arkadaşlarından,
- astlarından,

- dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır” şeklinde ifade edebiliriz.

360 derece performans değerlendirmenin amaçlarına da değinecek olursak çok farklı ve önemli amaçları vardır. Şöyle ki, 360 derece performans değerlendirme yöntemi; işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını, başarısını değerlendirmeyi ve geliştirmeyi, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmeyi ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmeyi sağlar (Yılmaz ve Ünsar 2007, 49). Ayrıca 360 derece geribildirimle mesai saatlerinin yoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Yine bu sistemle çalışanın güçlü ve gelişime açık alanları tespit edilerek “hizmetiçi eğitim planlaması” daha sağlıklı verimli bir biçimde yapılabilmektedir. Buradan hareketle bir değerlendirme yapacak olursak şöyle ki; genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır (Kaynak ve Bülbül 2008, 270). Böylelikle, bu sistemin verimlilik ve etkinlik açısından hem yöneticiye hem de alt işgörene faydası olacaktır. Yani, astın üstü değerlendirmesi sonucunda üst hatalarını görecektir daha isabetli kararlar almasına vesile olacak, ast ise güçsüz ve zayıf yanlarını görüp kendini geliştirme çabası içerisine girecektir.

Yukarıda verilen bilgiler dışında konunun daha iyi anlaşılması açısından; geleneksel performans değerlendirme yöntemi ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farkları gösteren aşağıdaki Tablo 2’yi incelemek faydalı olacaktır.

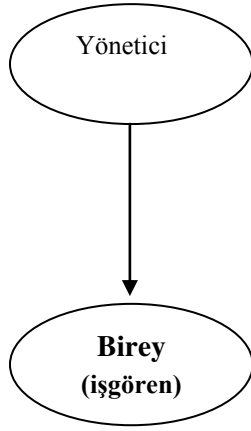
Tablo 2. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: o da yöneticidir.	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler.
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.*
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

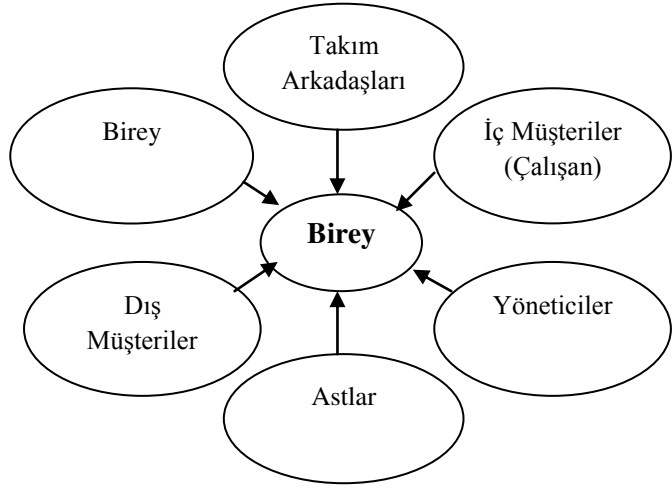
Kaynak: Kara, D. (2010), “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (1), 87-97, s.90.

Yukarıdaki Tablo 2’ye ek olarak, 360 DGBPDS’nin daha iyi anlaşılması ve Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile arasındaki farkın irdelenmesi açısından aşağıdaki Şekil 4’de incelenebilir.

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi



360 Derece Geribildirim Yöntemi



Şekil 4. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi

Kaynak: Kara, D. (2009), “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi” , İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/1, 53-64, s.55.

Sonuç olarak; “360 DGBPDS, geleneksel performans değerlendirme sistemine göre, iş görenlerin (ast-üst) gerek iş performansları hakkında gerekse de müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve amirlerine yansıyan kişilik özellikleri hakkında geniş bir çevreden daha kapsamlı net bilgi elde etmemizi sağlayacak ve böylelikle elde edilen performans değerlendirme sonuçları ışığında iyi planlanmış ve programlanmış hizmet içi eğitimler düzenlenmiş; bunun sonucunda da iş görendeki güçsüz ve zayıf yönler giderilerek buna paralel olarak hizmet kalitesi yükseltilmiş olacaktır” şeklinde bir değerlendirme yapabiliriz.

2.3.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin, işgören/personel ve örgüt performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları olmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin 2006, 33). Bu bağlamda performans

değerlendirme sisteminin yararları değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından ele alınabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Değerlendirenler İçin Yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişmiş olur,
- Astlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirleyip bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi zayıf ve güçlü yönlerini de öğrenmiş olurlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça onlara verecekleri sorumluluklar için yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler İçin Yararları

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini; performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler ve ona göre önlem almaya çalışırlar,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken zayıf yönlerini/özelliklerini tanırlar,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi kavrarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirmiş olurlar.

Organizasyon İçin Yararları

- Organizasyonun etkinliği, verimliliği ve kârlılığı artar,
- Verilen hizmetin ve yapılan üretimin kalitesi artar,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru isabetli bir biçimde belirlenir,*

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir bir içimde elde edilir,
- Bireylerin yani çalışanların gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü vb. nedenlerle ortaya çıkan),
- Adaletli ve adil ücret politikasını belirlemeyi sağlar (Eşit işe eşit ücret) (Örücü ve Köseoğlu 2003, 2).

2.4. Performans Değerlendirme ile Hizmetiçi Eğitim ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

“Günümüzde yaşamın her alanında hissedilen hızlı dönüşüm sürecinde örgütlerin ve bireylerin başarısı, hızla değişen koşullara ne kadar uyum sağlayabildikleri ile yakından ilişkili hale gelmiştir (Genç 2007, 59).” Her yıl binlerce genç iş gücü, çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden örgün veya uzaktan eğitim yöntemi ile farklı eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar ama, bu insanların büyük bir bölümü çalıştıkları veya çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar (Bek 2007, 109). Ayrıca mesleki bilgilerin bir kısmı zamanla geçerliliğini yitirirken diğer taraftan yeni bilgiler ortaya çıktığından personellerde adaptasyon sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla insanların, kurumların ve ülkelerin bu bilgilere ve değişime kayıtsız kalması mümkün değildir. Özellikle teknolojik alanda yaşanan yeni gelişmeler ve değişimler bir anda eski olabilmektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri için bu değişmeye ve gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurabilmelerinin en etkin kısa yolu da şüphesiz “eğitim” dir. Dolayısıyla, eğitim ile üretim kalitesinin ve veriminin artışı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz (Selimoğlu ve Yılmaz 2009, 1-9).

Bu bağlamda eğitim, hayatın her alanında önemli olduğu gibi, kamu hizmetlerini sunan personel için, kamu hizmetinin verimi ve kalitesi üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu anlamda özellikle son yıllarda kamu yönetimi alanında meydana gelen yapısal ve işlevsel dönüşümlere uyum sağlayabilmek için kamu

personelinin yaptıkları işlerle veya görevlerle ilgili olarak eğitim almaları gerekmektedir. Ancak kamu personelinin, hizmetle ilgili olarak güncel eğitimi almış olması ve bunu sağlayacak kurumların mutlaka eğitim programlarının olması gerekmektedir (Genç 2007, 57). Kuşkusuz, personele görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış biçimlerini kazandırmak demek, ona görevinin gereklerini bilerek, anlayarak yapma imkânı vermek; gerekli bilgi ve becerinin sağlanması sürekli ve yakından bir denetime gerek kalmadan kişinin görevini kendi başına yapabilme yolunun açılması, sürekli denetimin gerektirdiği yönetsel yükümlülüklerin hafifletilmesi demektir. Ayrıca örgüt içinden ve dışından gelebilecek pek çok şikâyet konusunun ortadan kaldırılması, yapılan işin kalitesinin geliştirilmesi, insanlararası ilişkilerin olumlu bir biçimde yürütülebilmesinin sağlanması, ileriye yönelik insan gücü gereksinimlerinin bugünden kazanılması, insangücü sıkıntısı çekilmesinin önlenmesi ya da hafifletilmesi, iş kazalarının önlenmesi, hem çalışan hem de örgüte olan olumsuz yansımalarının azaltılması ve hatta gitgide ortadan kaldırılması demektir. Dolayısıyla bunların sağlanmasında hizmetiçi eğitimin yeri ve önemi şüphesiz büyüktür. Ancak bu yeri ve önemi belirleyici olan, hizmetiçi eğitimin belli bazı ilkelere uyarak, belli bir çerçeve içinde hazırlanması ve uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle, verimliliğe katkıda bulunabilmesi için hizmetiçi eğitimin belli başlı bazı ilkelere uyularak ve belli bir çerçeve içinde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Aksoy 1984, 49). İşte bu nedenle eğitim sürecinin en önemli boyutu eğitimin kaliteli olmasıdır. Eğitim kalitesini ise; “eğitime tabi tutulacak personellerin, kendi eğitimleri doğrultusunda bilgi, beceri ve davranışlarıyla toplumun ihtiyaç ve isteklerine beklenen düzeyde ve derecede cevap verebilmeleri mümkün olmadığı için onlara belli plan ve program doğrultusunda dört dörtlük bir eğitim vermek demektir” şeklinde ifade edebiliriz. Örnek sorular vererek konuyu pekiştirecek olursak; “iyi eğitilmemiş, kaliteli meslek sahibi olmamış insan gücüyle kaliteli hizmet ve kaliteli mal üretmek mümkün müdür? Yetişmemiş bir teknik personelle hangi fabrikada kaliteli mal üretilebilir? İyi yetişmemiş bir sağlık personeli ile hangi kaliteli sağlık hizmeti sunulabilir? Buna benzer konularda misaller daha çoğaltılabilir.” Bunun için günümüzde tüm dünya, eğitimde kaliteyi yakalama çabası içerisinde. Zira eğitimde en iyi kaliteyi yakalayan millet kaliteli meslek adamını ve buna paralel olarak kaliteli meslek adamının ürettiği kaliteli ürün

ve hizmetleri yakalamış demektir (Kayadibi 2001, 73-74). Tabi ki eğitimin etkili olabilmesi için, yukarıda da belirttiğimiz gibi, eğitimlerin sistematik ve objektif olarak planlanması ve programlanması gerekmektedir (Özkan 2008, 224).

Yukarıda hizmetiçi eğitimin önemi, kaliteli verilmesi ve buna paralel olarak hizmetin kaliteli verileceği, üretimin kaliteli yapılacağı hakkında bilgilere yer verdik ancak, kaliteli hizmet vermek ve kaliteli ürün üretmek için düzenlenen hizmetiçi eğitimlerin kaliteli verilebilmesi için öncelikle kime hangi tür eğitim verileceğinin yani, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanın eğitim ihtiyacı olup olmadığını belirlemek için şu iki soru sorulmalıdır. Bunların yanıtları arasındaki fark şirketin veya kurumun eğitim ihtiyacı olup olmadığını belirler. Şöyle ki;

- “Dünya sınıfı düzeyinde şirket olabilmek için çalışanlarımız ne tür bilgi, beceri ve davranışa sahip olmalıdır?
- Mevcut çalışanımızın bilgisi, becerisi ve davranış düzeyi nedir?” şeklinde soruların sorgulanması gerekmektedir (Öztürk 2009, 187).

Sonuç olarak, performans değerlendirme ile kestirme yoluyla eğitim ihtiyacı planlanarak, hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenmiş ve geliştirme ihtiyacı spesifik olarak tanımlanmış olur. Bunun sonucu personeldeki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır (Buluç 1997, 2).

Yukarıda verilen tüm bilgiler sonunda genel bir değerlendirme yapacak olursak; eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri, kişilik özelliklerini geliştirmek, performanslarını artırmak, işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmek için kullanılan araçlardır. Dolayısıyla eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha iyi yaparlar ve bu da işletmenin verimliliğini etkiler. Ayrıca eğitim sonucunda hatalar, iş kazaları, işten ayrılmalar ve gereksiz fazla mesailer azalır; çalışanların motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artar, üretim ve hizmet kalitesi yükselir (Muradova 2009, 79).

Bu bağlamda servis kalitesini sürdürmek ve iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak için, kaliteli elemanlar gerekmede ve buna paralel olarak sürekli personel eğitimi ve stratejik kariyer geliştirme planlaması gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerekmektedir (Cairncross, Wilde ve Hutchinson 2008, 149-163).

Üçüncü Bölüm

HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI

3.1. Hizmetiçi Eğitim İle İlgili Temel Bilgiler

3.1.1. Hizmetiçi Eğitimin Önemi ve Tanımı

Özel şirketlerin veya kurum ve kuruluşlarının, belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflerini verimlilik ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirebilmeleri için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaları yadsınamaz bir gerçektir (Zengin 2013, 117). Zira yirmibirinci yüzyılda, dünün yaklaşım ve anlayışları ile bugünün sorunlarına sağlıklı çözümler üretilebilmesi mümkün olmamaktadır. Bu da göstermektedir ki, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış, kendisini ve çevresini sürekli geliştirebilen, olgu ve olayları çok yönlü değerlendirebilen, takımla çalışabilen ve sürekli eğitimi yaşam biçimi haline getirebilen bireylerin yetiştirilmesi şüphesiz son derece önemli hale gelmiştir (Gökçe 2000, 159-160). Bu bağlamda, işgörenlerin mevcut performanslarını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek ve geliştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişmelere ve gelişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek için günümüzde işgörelere verilen eğitim faaliyetlerinin önemi giderek hızla artmaktadır. Dolayısıyla eğitim, günümüzde yaşamın her alanında artık herkes için kuşkusuz vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak kabul edilmektedir. (Örücü ve Yumuşak 2005, 235-236).

Bu nedenle eğitimin özellikle de bilimsel eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim isterse kamu kesimi olsun kendi personeline yetiştirmek ve geliştirmek zorundadır. Çünkü günümüzde artık, istihdam edilmiş çalışanların, meslekte uyumla birlikte ilerleyip gelişebilmesi, ayrıca ortaya çıkarılacak üretim ve hizmette verimin, kalitenin arttırılması, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların azaltılması, ürünün sunumundaki kalitenin yükseltilmesi son derece önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bahsedilen bu parametreleri aktif yaşama geçirebilmenin yolu ise, sistematik olarak personeline

yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçmektedir. Dolayısıyla kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da şüphesiz “Hizmetiçi Eğitim” den geçmektedir (Taktak ve Yılmaz 2005, 1).

Sonuç olarak konunun önemine binaen örnek vererek genel bir değerlendirme yapacak olursak; müşteriler, çoğu zaman aldıkları hizmetin kalitesini yani hizmetin kaliteli olup olmadığını, hizmeti sağlayan personelleri değerlendirerek belirlemektedirler. Bunu başarılı bir şekilde anlayan şirketler veya kurumlar, müşterilerine beklentilerinin ötesinde bir hizmet deneyimi yaşatmak için personelinin istihdamına, eğitimine ve motivasyonuna büyük emek sarf etmektedirler (Cairncross, Wilde ve Hutchinson 2008, 149-163). Özellikle her yıl, sadece eğitimin çalışanlarının davranış, iş memnuniyeti, verimlilik ve iş kalitesini artıracığına; bir şirketin veya kurumun genel müşteri algısını iyileştireceğine ve personel değişim oranını ve ilgili maliyetleri azaltarak kâr seviyesini artıracığına inanan amerikan şirketleri, çalışanların eğitimi için tahminen 200 milyar dolar harcamaktadır (Clemen 2001, 1-25). Bu bağlamda hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin çalışanlar açısından çok önemli olduğunu ve örgütler tarafından önemsenmesi gerektiğini daha açık görmekteyiz.

Yukarıda verilen bilgiler sonunda konunun daha iyi anlaşılması açısından hizmetiçi eğitim kavramı ile ilgili tanımlara değinecek olursak; yazılı kaynaklarda pek çok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Altınışik 2006, 363).

Literatürden bir tanıma göre hizmetiçi eğitim; “kişiyi yani personeli işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin ya da görevin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilme sürecidir” şeklinde tanımlanırken; başka bir tanıma göre, “kamu görevlilerinin hizmette yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan eğitim etkinlikleridir” şeklinde tanımlanmıştır (Peker 2010, 1).

Konunun daha iyi anlaşılması açısından literatüre kazandırılan tanımları çoğaltacak olursak, Taymaz’a göre hizmet içi eğitim; “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve olumlu davranışları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimler” şeklinde tanımlanırken; Aytaç’a göre ise; “üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketilmesi esnasında meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgücüne yönelik çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir” şeklinde tanımlanmıştır (Şahin ve Güçlü 2010, 221-222). Yapılan bu tanımlar dışında farklı tanımlara değinecek olursak, Harris’e göre hizmetiçi eğitim; “en yalın anlamda bir mesleğin üyelerini geliştirmek amacıyla düzenlenen planlı etkinliklerdir” şeklinde ifade edilirken; (Pehlivan 1997, 106) literatürden başka bir tanıma göre ise hizmetiçi eğitim, “işgücünün hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri amacıyla onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı hedefleyen etkinlik eğitimleridir” şeklinde ifade edilmiştir.

Sonuç olarak yukarıda verilen tanımları inceleyecek olursak, hangi tanım göz önünde tutulursa tutulsun, hizmetiçi eğitim kavramının ortak bileşenlerinin “çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve niteliklerini artırmak” olduğu görülmektedir. (Şahin ve Güçlü 2010, 222).

3.1.2. Hizmetiçi Eğitimi Gerekli Kılan Nedenler

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar şüphesiz günden güne artmaktadır. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile bunların oluşturdukları sorunlardır. Söz konusu bu gelişmelerden kaynaklanan adaptasyon sorunlarına karşılık, insanların içinde bulundukları topluma uyum

sağlayabilmeleri, rollerini oynayabilmeleri için çeşitli öğretim kurumlarında insanlara gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırılmaktadır. Ancak bunlar, insanların meslek hayatlarında zamanla yeterli olmadığından, örgün ve uzaktan eğitim yoluyla mezun olan ve sonunda çalışma hayatına atılan insanlara verilen hizmetiçi eğitim büyük bir önem kazanarak insanlarda ortaya çıkan eksiklikleri gidermede etkin bir rol oynamaktadır. Diğer bir anlatımla iş yaşamına yani çalışma hayatına atıldıktan sonra hizmetiçi eğitimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Altınışik 1996, 3).

Bu bağlamda örgütlerde eğitimi gerektiren birincil etken, örgütsel değişimdir. Dolayısıyla her düzeydeki kamu sektörü ve özel sektör yöneticileri daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet üretmek için örgütsel değişme baskısı altındadırlar. Bu nedenle bugünün örgütleri, değişen gereksinimlere koşut olarak oluşan değişme taleplerini karşılamak için personellerinin birçok geleneksel becerilerini ve modası geçmiş yaklaşımlarını da değiştirmek zorundadırlar (Pehlivan 1997, 109).

Konumuz gereği kamu kurumları da dahil olmak üzere, genel olarak işletmeleri hizmetiçi eğitim uygulamalarına iştirak etmek zorunda bırakan çokça neden vardır: Bunları;

- a) Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda sürekli olarak gelişen ve değişen bir yapıda olması nedeniyle örgütlerdeki personellerin değişikliklere adaptasyonları ancak eğitim yoluyla sağlanabileceği gerçeği,
- b) Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme, yetiştirme isteği ve bunun yanında kariyer yapma düşüncesinin belleklerde giderek yerleşmesi (Şahin ve Güçlü 2010, 223),
- c) Hizmete alınmadan önce personellerdeki bilgilerin çok genel ve eksik olması. Ayrıca sosyal hayata ilişkin olan bu bilgilerin vatandaşlara verilecek hizmet ile ilgili olmayışı ya da yetersiz oluşu,
- d) Kamu hizmetine ilişkin değişme, gelişme ve yeniliklerin takip edilmesi,

- e) Bazı bilgi, beceri ve davranışların hizmet içinde kazanıldığı gerçeği... Şöyle ki, hizmetiçi eğitimi staj şeklinde düşündüğümüzde, sadece hizmete alındıktan sonra görülüp, öğrenilebilen bazı işler de vardır,
- f) Kamu yönetimindeki kariyer ilkesinin gereği olarak yapılmalıdır. Çünkü, kariyer ilkesine göre personelin çok farklı görev ve sorumlulukları üstlenmesi söz konusudur (Örücü ve Yumuşak 2005, 239),
- g) Ekip halinde çalışma anlayışının giderek yaygınlaşması,
- h) Sürekli ve etkili eğitimin, niteliği (bilgi, beceri ve davranış) artırdığının anlaşılması (Gökçe 2000, 161),
- i) Kurumda ya da şirkette üretilen mal ve hizmetin kalitesinin saptanan ya da beklenen kalitenin altında olması,
- j) Üretilen mal veya hizmetin gerekli niceliğin, miktarın altına düşmesi, kalitesinin azalması,
- k) Üretimin zamanında yapılamaması, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması,
- l) Üretim için gereğinden fazla lüzumsuz malzeme kullanılması malzeme zayiatının artması,
- m) Mal veya hizmetin üretiminde kusur olması, iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması,
- n) Kurumda ya da şirkette çalışan personel arasında uyuşmazlıkların, çatışmaların ve buna bağlı olarak disiplin olaylarının artması,
- o) Kurum ya da şirket içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması şeklinde sıralayabiliriz (Çatmalı 2006, 8-9).

3.1.3. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları

Hizmetiçi eğitimin amaçlarını farklı açılardan ele alıp inceleyebiliriz. Şöyle ki, kurum ya da şirket açısından amaç, verimliliğin ve iş düzeninin aksamadan işlemlerini sağlamak iken; birey açısından amaç ise, bireyin yani personelin görevini daha iyi yapmasıdır. Ayrıca hizmetiçi eğitime grup açısından bakıldığında, bireyin içinde çalıştığı gruba uyumunu sağlayarak, eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasına

yardımcı olmak iken; bir yöntem olarak bakıldığında ise, bireylere kazandırılacak bilgi, beceri ve davranışların en uygun biçimde kazandırılması olarak düşünebiliriz.

Görüldüğü üzere hizmetiçi eğitim etkinliklerinde çok amaçlı geniş bir yaklaşım söz konusudur (Pehlivan 1993, 152). Bu nedenle hizmetiçi eğitimin amaçları çeşitli yazarlarca değişik biçimlerde belirlenerek literatüre kazandırılmıştır. Bunların içinden Kaya hizmetiçi eğitimin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır: “1) Etkinlik ve verimi sağlama, 2) Öğrenme sürecini kısaltma, 3) Bürokratların olumsuz tutumlarını değiştirme, 4) Morali yükseltme, 5) Meslekte yükselme olanağı yaratma, 6) Yönetim geliştirme.”

Söz konusu amaçları çoğaltacak olursak; Sergiovanni ve Carver hizmetiçi eğitimin amaçlarını: “Personele yeni gelişmelere uyum sağlayacak bilgileri verme, mesleki yetenekleri geliştirme fırsatları sağlama, çalışanların tutumlarını ve güdülerini değiştirme” olarak sıralarken; Kalkandelen ise hizmetiçi eğitimin amaçlarını: “Adaylık aşamasında; 1) Kadro ve çevre gereklerine uyarlama (intibak, oryantasyon), 2) Alıştırma (hazırlama, adaylık), Hizmet aşamasında; 1) Uyarlama (Kadro ve çevreye) , 2) Değişikliklere uyarlama, 3) Bilgi tazeleme, 4) Üst derece görevlere hazırlama” olarak sıralamıştır (Altınışik 1996, 4-5).

Yukarıda verilen amaçlara ek olarak, konunun daha iyi kavranması açısından, hizmetiçi eğitimin maddeler halindeki amaçları aşağıdaki gibidir.

- a) İşe veya göreve başlayan çalışanın kuruma ya da şirkete uyumunu sağlamak ve kurumun, şirketin amaç ve politikalarını öğretmek,
- b) Mevcut ve/veya değişen iş akışını, çalışan tüm personelin mümkün olan en kısa sürede öğrenmesini sağlamak,
- c) Çalışan personelin kuruma ya da şirkete olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- d) Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve gelişmelere uyum sağlayarak bu faktörlere paralel olarak yeni metot ve tekniklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak,

- e) Çalışma ofislerinde gerçekleştirilen işlerin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- f) Çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde bilgileri, tecrübeleri artırılarak çalışma ofisinde gerçekleştirilen işlerin zamanında gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve hataların en aza indirilmesini sağlamak,
- g) Malzeme, hammadde ve enerji tasarrufunun gerekliliği kabul ettirilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
- h) İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleyici bilgiler vererek iş ortamında iş güvenliğini sağlamak,
- i) İşin veya görevin gerektirdiği temel mesleki bilgi ve beceriler kazandırarak çalışan personelin kendine güvenini sağlamak ve moralini yükseltmek,
- j) Ofis ortamında grup halinde çalışan personeller ve departmanlar arasında iletişimi sağlamak,
- k) Çalışan personele kariyer yapma imkânı ve üst düzey kadrolar için personel ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- l) Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırarak buna paralel olarak çalışan personelin de işinde başarı ve saygınlık kazanmasını sağlamak (Kantar 2011, 400-401),
- m) Ülkenin çeşitli bölgelerinde görev yapan aynı kuruma veya şirkete bağlı personellerin bir araya gelerek tanışmalarını sağlamak,
- n) Üst kademe yöneticilerine, eğitim gören personellerin yetenekleri hakkında bilgi vermek ve bunlardan en iyi faydalanma yollarını aramaktır (Küçükahmet 1972, 127).

3.1.4. Hizmetiçi Eğitimin Yararları

Hizmetiçi eğitim; etkililik, verimlilik, mesleki gelişim ve diğer gelişimlere, değişimlere uyum sağlamak, personel motivasyonunu artırmak gibi kurumun/ şirketin ve personelin başarısını ve ayrıca kaliteli hizmet sunularak hizmet alanın memnuniyetini artıracak çok yönlü birçok yararlar sağlamaktadır (Kol 2009, 16). Bu

yararlar dışında çalışanların eğitilmesi ayrıca, çalışan memnuniyetinin artmasını sağlamakta, becerilerin güncellenmesine imkân sağlamakta, personellerin aidiyet ve kuruma/şirkete karşı yarar sağlama duygularını artırmakta yani, personellerin kuruma /şirkete olan bağlılığını artırarak kurumun/şirketin rekabet gücünü kuvvetlendirmektedir (Acton ve Golden 2002, 1-3). Görüldüğü üzere hizmetiçi eğitimin geniş kapsamlı çok çeşitli yararları vardır. Bu nedenle konunun daha iyi anlaşılması açısından bu yararları; yönetici açısından, işgören açısından ve örgüt açısından olmak üzere üç başlık halinde incelemek faydalı olacaktır.

3.1.4.1. Yönetici Açısından Yararları

Hizmetiçi eğitimin yönetici açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- a) Alanında yetişmiş ve uzmanlaşmış personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer; iş verimi ve hizmet kalitesi artar.
- b) Yöneticinin denetleme ve kontrol imkânını artırır.
- c) Yöneticinin işte çeşitli zorluklarla karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek önemli temel sorunlarla uğraşma imkânı sağlanır (Kol 2009, 16).
- d) Yöneticinin iletişim yeteneğini ve liderlik bilgisini artırır (Tunçer 2011, 180).

3.1.4.2. İşgören/Personel Açısından Yararları

Hizmetiçi eğitimin işgören/personel açısından yararları çok fazla olmakla beraber dikkat çekenleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- a) İşgörenlerin daha sağlıklı doğru karar vermesine ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- b) Güdusel değişkenler olarak bilinen başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesine yol açar,

- c) Personelin kendisini geliştirmesini sağlar ve kendisine olan güvenin artmasını teşvik eder,
- d) İşęörenlerin stres, gerilim engelleme ve çatışmalarla mücadele etme gücünü artırır,
- e) İş doyumunu ve çevrede tanınmayı artırır,
- f) Hizmetiçi eğitim, personelin etkileşim ve iletişim becerisini artırırken öte yandan kendine yönelik yaklaşımını da geliştirir,
- g) İşęörenlerin yazma, konuşma ve etkin dinleme yeteneklerini geliştirir (Öztürk ve Sancak 2007, 768),
- h) Personellerin morali yükselir ve çalışma huzurları artar,
- i) Kurumda/şirkette personeller arası terfi yapma olanağı fazlalaşır,
- j) Personelin iş arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gelişir,
- k) İşinde veya görev sırasında sınıma, yanılma süresi kısalmır (Pehlivan 1993, 152-153),
- l) İş performansında artış ve bunun sonucunda üretimde verimliliği; hizmet kalitesini artırması (Aksoy, Aydın vd. 2010, 329).

3.1.4.3. Örgüt Açısından Yararları

Tüm örgütler açısından düşünürsek, hizmetiçi eğitimlerin örgüte olan yararları da çok çeşitli olmakla birlikte dikkat çekenleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- a) Üretilen mal ya da hizmetin niteliğinin yani kalitesinin artmasını ve üretimde verimlilik artışını sağlar,
- b) Kusurlu üretimin ve üretimde zayıtın azalması,
- c) Kurumun/şirketin değişim gücünü artırarak yeniliklere uyarlanmasını sağlaması,
- d) İş güvenliğinin sağlanarak iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasını sağlar,
- e) Amortisman, bakım ve onarım giderlerinin azaltılmasını sağlar,

- f) Hizmet edilen kitlenin veya çevrenin güveninin sağlanması (Pehlivan 1993, 152-153),
- g) Teşkilatın veya örgütün ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artırır (Taktak ve Yılmaz 2005, 3),
- h) Kurumun/şirketin her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir,
- i) Kurum/şirket ortamında gönüllüğü (moral) artar (Aksoy, Aydın vd. 2010, 328),
- j) Üst düzey yöneticilik ünvanlarına personel hazırlanır,
- k) Değişim, yenilik ve gelişmelere kolayca adapte olunur,
- l) Eğitim alan personelin işinden ve başkalarından şikâyeti azalır (Köse 2006, 24),
- m) Hizmetiçi eğitim, işçi-işveren ilişkisini geliştirir,
- n) Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini azaltır,
- o) Örgütsel değişime ve gelişime yardım eder,
- p) Örgütsel iletişimi ve dayanışmayı artırır ve güçlendirir,
- q) Örgütün sağlıklı karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır,
- r) İşletmenin misyonunun ve vizyonunun daha iyi anlaşılmasını ve dikkate alınmasını sağlar (Tunçer 2011, 179),
- s) Kurumsal politikanın anlaşılmasını ve izlenmesi sağlar,
- t) Örgütlerde stres ve gerilimin azaltılmasına ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder,
- u) Hizmetiçi eğitim, kurumsal saygınlığı artırır, iyi bir imaj veya iyi bir kimlik elde edinilmesine yardımcı olur (Öztürk ve Sancak 2007, 767).

Yukarıda verilen amaçlar ve yararlar ışığında genel bir değerlendirme yapacak olursak görülüyor ki, hizmetiçi eğitimin çok kapsamlı amaçları ve yararları mevcuttur. Ancak söz konusu amaçların gerçekleşebilmesi ve sonunda eğitimden yarar sağlanabilmesi için şüphesiz hizmetiçi eğitimin belli başlı ilkelere uyularak gerçekleştirilmesi elzemdir. Bu açıdan şimdi de hizmetiçi eğitim faaliyetleri için önem arz eden belli başlı ilkelere değinelim.

3.1.5. Hizmetiçi Eğitimin İlkeleri

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi aşamasında uyulması gerekli ilkeler;

- Sürekli Eğitim,
- Eğitimin Yararlılığının Temin Edilmesi,
- Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Tüm Çalışanlara Sağlanması,
- Eğitimin Planlı Olması,
- Eğitim Programlarına İlgili Kişilerin Katılımı,
- Etkin Katılım,
- Eğitimcilerin Eğitimi ve Geribesleme olarak belirlenmiş ve bu ilkeler

açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmiştir.

3.1.5.1. Sürekli Eğitim

Günlük hayatta karşılaşılan yenilikler ve değişiklikler, ekonomik, teknik, psikolojik, sosyal ve matematiksel alandaki bilgilerin sürekli yenilenerek güncellenmesini zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla teknoloji ve sanayide devam eden gelişmeler; insanların değişim gösteren ihtiyaçları eğitimin sürekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen yararların elde edilebilmesi için, yapılan bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin mutlaka sürekli düzenlenmesi sağlanmalıdır. Zira sürekli eğitim bu açıdan çalışanlara beklenmedik bir değişim veya gelişim karşısında yeni koşullara uyma olanağı sağlamaktadır (Kaptangil 2012, 73-74). Buradan hareketle konuyu bir örnek ile pekiştirecek olursak; mesela, kamu kurumlarında personel tayinleri sık sık yapıp personel değişiklikleri olmaktadır. Dolayısıyla, daha önce verilmiş hizmetiçi eğitimlere katılmamış yeni tayin olmuş personellere de değişikliklere adaptasyon için tekrar aynı programda hizmetiçi eğitim düzenlenmelidir.

3.1.5.2. Eğitimin Yararlılığının Temin Edilmesi

Eğitim faaliyetleri, çalışanlarda fark edilen eksiklikleri gidermek veya çalışanların yeni gelişmelere ya da değişimlere adaptasyonu gibi önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda planlanıp programlanmaktadır. Ancak eğitim faaliyetleri amacına en iyi şekilde ulaşmaz ve yararlı hale getirilmez ise, söz konusu eğitimlerin şüphesiz işletmeye olan katkısı kısıtlı yani, yetersiz olacaktır. Bu nedenle de özellikle, işletmenin sorunlarını kısa vadede çözmesi çok daha zor olacak ve ayrıca uzun vadede amacına, hedefine ulaşmayan eğitim faaliyetlerinden dolayı harcanmış para da zaman da boşa gidecektir.

3.1.5.3. Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Tüm Çalışanlara Sağlanması

Eğitimde fırsat eşitliği ile kastedilen, işletmedeki tüm çalışanların eğitim faaliyetlerinden faydalandırılmasıdır. Yani sadece belli çalışanlar ya da belli bir grup değil, kurumdaki/şirketteki herkes eşit ve adil şekilde eğitimden geçirilmelidir (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 117).

3.1.5.4. Eğitimin Planlı Olması

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen yararın sağlanabilmesinin önemli koşullarından bir tanesi de eğitim faaliyetlerinin belirli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmesidir (Şimşek ve Öge 2012, 256). Zira yeterince iyi hazırlanmayan ve yeterli kaynakların ayrılmadığı planlarla gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden gerçek bir verim elde edilemez (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 117). Şayet eğitim faaliyetleri öncesi plan ve program yapılır ise, eğitimlerin niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimler tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı kuşkusuz tespit edilmiş olur (Şimşek ve Öge 2012, 256). Bu nedenle her işletme, eğitim faaliyetleri öncesi, kendi ihtiyaçları doğrultusunda, eğitim planlarını mutlaka hazırlamalıdır (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 117).

3.1.5.5.Eğitim Programlarına İlgili Kişilerin Katılımı

Eğitim programının temel amacı, genel kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktır ancak, etkin bir eğitim programı aynı zamanda eğitim alan personelin kişisel amaçlarına ve hedeflerine bariz bir şekilde katkıda bulunmalıdır (Cairncross, Wilde ve Hutchinson 2008, 149-163). Zira eğitime ihtiyacı olan çalışanlar tespit edilmeden eğitim verilir ise örgütsel yani, kurumsal başarıdan bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle eğitim programlarına sadece ilgili kişilerin katılması, eğitim amaçlarının ve hedeflerinin en iyi şekilde gerçekleşmesi için önemlidir (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 117).

3.1.5.6. Etkin Katılım

Bu ilke insan kaynağından yani personellerden maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır (Sabuncuoğlu 2000, 116). Örgüte can veren, onu dinamik tutan insan kaynaklarının eğitim faaliyetlerine etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanmadan dengeli örgütsel bir gelişmeden bahsedilemez. Bu nedenle personellerin eğitimlere etkin katılımlarını sağlayabilmek için ise, öncelikle çalışanları “gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek” gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitimi almak istemeleri eğitim faaliyetinin başarısı için çok önemlidir (Şimşek ve Öge 2012, 256).

3.1.5.7. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri de, eğitim verecek görevlilerin yetenekli, işinde uzman kişiler olmasıdır. Gerçekten birçok eğitim programının etkinliği ve başarısı, her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülmektedir. Bu nedenle, gerekli görüldüğü durumlarda, eğitimin kalitesi için, eğitimcilerin eğitimine de gidilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2000, 117). Özellikle, kamu kurumlarında bulunan eğitim müdürlüklerinde asıl işi eğitimci olmadığı halde üniversite akademisyenleri

dışında hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde görev alan çok personel vardır. Bu personeller için, mutlaka hizmetiçi eğitim düzenlenmeli ve bu personellere üniversite akademisyenlerince formasyon eğitimi verilmesi sağlanmalıdır.

3.1.5.8. Geribesleme

“Geribesleme, öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesine ilişkin bilgilendirmedir.” Yani, eğitime katılmış personellerin eğitimden ne kadar faydalanabildiğinin sorgulanmasıdır. Geribesleme yoluyla çalışanlar, öğrenme eğrilerini olanaklar elverdiğince yükseltmeye çabalayacaklardır. Bu nedenle eğitim süresince çalışanlara ne kadar çok geribesleme sağlanırsa bir o kadar doğru bir öğrenme gerçekleşmiş olacaktır. Ayrıca sonuçlar konusunda katılımcılardan bilgi elde etme aslında bir anlamda olumlu pekiştirmedir. Performansa ilişkin geribesleme çalışanlara sadece yanlışların yapılmaması anlamında bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda öğrenmeye dönük bir pekiştirmenin gerçekleştirilmesini de sağlamış olur. Bu bağlamda hizmetiçi eğitimlerde geribeslemenin bu kadar önemli olmasını öğrendikten sonra geribesleme araçlarına da değinecek olursak, “çalışanlar tarafından yapılan sözlü açıklamalar”, “yazılı sınavlar ve bunlara ilişkin uygulama biçimleri” hem çalışanlara hem de eğitimcilere yönelik geribesleme araçlarındandır. Bunun dışında, “bireye ve gruba ait öğrenme eğrisinin çizilmesi” de bir geribesleme aracı olarak kullanılabilir (Kaptangil 2012, 77).

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak; eğitim faaliyetleri mutlaka yukarıdaki ilkeler doğrultusunda düzenlenmesi gerekmektedir. Şayet bu ilkeler dikkate alınmaz ise, örgüt eğitimden beklediği faydayı sağlayamaz. Dolayısıyla bu da eğitim için ayrılan zamanın, paranın boşa gitmesine ve eğitimden beklenen amaçların ve belirlenen hedeflerin gerçekleşmemesine neden olmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 103).

3.2. Hizmetiçi Eğitimin Türleri

İşgörenlerin eğitim gereksinimlerinin ve kişisel yetersizliklerinin giderilmesi ya da yeni gelişmelere ve değişmelere uyum sağlamaları için örgütlerde çeşitli eğitim türleri uygulanmaktadır (Pehlivan 1997, 114). Ancak hizmetiçi eğitim türlerinin sınıflandırılmasında, herhangi bir sınıflandırmanın tek başına doğru ya da yanlış olduğunu söylemek mümkün olamamaktadır. Önemli olan yapılan bu sınıflandırmaların kendi içerisinde tutarlılık ve bütünlük arz ediyor olmasıdır. Dolayısıyla hizmetiçi eğitim türlerine bağlı olarak kesin bir sınıflandırmanın var olduğunu söylemek şüphesiz ki yanlış olacaktır. Şu da kesinlikle unutulmamalıdır ki, hiçbir eğitim programının tek başına tüm işgücü ve iş için yeterli olması mümkün değildir. Önemli olan, hizmetiçi eğitim olgusundan örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda maksimum verimi elde etmek olmalıdır (Şahin ve Güçlü 2010, 226). Buradan hareketle hizmetiçi eğitim türleri,

- Hizmete Yeni Giren Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri,
- Çalışmakta Olan Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri olarak iki grupta incelenmiştir.

3.2.1. Hizmete Yeni Giren Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri

Bu eğitim grubunda bulunan işgörenler için düzenlenen eğitim türleri, aşağıdaki gibi belirlenmiş ve sonrasında bu eğitim türlerinin açıklamaları yapılmıştır. Bunlar;

- İşe Alıştırma Eğitimi,
- Temel Eğitim,
- Stajyerlik Eğitimi olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

3.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi

Hizmet öncesi eğitimin, bilginin yetersizliğinden doğan uyum güçlükleri, eğitim koşulları ile çalışma koşulları arasındaki farklılıklar sebebiyle yeni göreve başlayan personeller arasında göreve uyum sorunları çok sık görülmektedir. Bu nedenle personellerin eğitimden iş yaşamına geçişleri olabildiğince sarsıntısız bir şekilde olabilmesi için örgütlerde çok iyi düzenlenmiş oryantasyon programlarına gereksinim duyulmaktadır (Aksoy, Aydın vd. 2010, 322). Dolayısıyla işe alıştırma eğitimleri, yeni işe başlayan personellerin işe alındıktan sonra organizasyonu anlamalarını ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir eleman olmalarını sağlamak amacıyla verilen bir eğitim türüdür (Topaloğlu ve Sökmen 2003, 3). Bu bağlamda işe alınmasına karar verilen işgörenlere; işletmenin kuralları, değerleri, politikaları ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve işletmeye adaptasyon sağlamaları için verilen eğitime “işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi” adı verilmektedir. Bu eğitimin en temel amacı, işgörenin; örgüte, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine, tedarikçi firmalara ve örgütün genel kurallarına uyumunu sağlamaktır. Ayrıca oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ve temel bilgi düzeyine sahip işgörene, işletmenin genel kuralları hakkındaki bilgilerin verilmesini ve böylece işgörenlerin tatmin edici bir performans düzeyine ulaşmasını sağlar. Buradan hareketle yeni işe başlayan personelin aşağıda belirtilen önemli nedenlerden dolayı kapsamlı bir oryantasyon eğitiminden geçmesi gerekir: Bunlar;

- Organizasyonun değerini, imajını ve önceliklerini iletmek için,
- İyi bir misafir modeli ve örnek bir müşteri hizmeti davranışlarını belirlemek için,
- Örgütteki çalışma süresini ve işe alma maliyetini kontrol etmek için,
- Personeldeki olumlu tavırları geliştirmek için,
- Çalışanları daha hızlı yetiştirmek ve geliştirmek için,
- Yanlış anlamaları önlemek için,
- Organizasyonun uzun ömürlülüğüne yani imajını korumasına yardımcı olmak için (Bucak 2011, 98-101).

Oryantasyon eğitiminin uygulama aşamalarına da değinecek olursak, oryantasyon eğitimi belirli bir program çerçevesinde birbirini izleyen aşağıdaki Tablo 3’de belirtilen aşamalardan oluşmalıdır.

Tablo 3. İşe Alıştırma Plan Tablosu

İŞE ALIŞTIRMA PLANI
1. Yeni işgöreni karşılamaya hazırlanmak. 2. Yeni işgöreni karşılamak. 3. Yeni işgörene ilgi göstermek. 4. İşletme ile ilgili bilgi vermek. 5. Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak. 6. Çalışma kurallarını bildirmek. 7. Yeni işgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak. 8. Yeni işgörene işle ilgili süreçleri öğretmek. 9. Gelişmeleri izlemek.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi” , Ezgi Kitapevi, Cilt: Kitap Ofset, s.133.

Ancak oryantasyon (uyum) eğitiminde; yetersiz bilgi, gereğinden fazla ve çelişkili bilgi olduğunda çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Şimdi bu problemleri kısaca açıklayalım.

- **Yetersiz Bilgi:** İnsanlar genellikle yeni işlerine bazı korkular içinde başlarlar. Onlar kendilerine uygun olan yeri, kendilerinden beklenenleri ve kimlerle nasıl insanlarla çalışacaklarını bilmek isterler. Buna karşılık bazı oryantasyon eğitimlerindeki problem ise, yeni çalışanlara iyi bir başlangıç için yetecek doğru ve yeterli bilginin verilmemesidir. Böyle durumlarda belirgin olan güçlük, çalışanların bir hatası olmamasına rağmen yanlış ve yetersiz bilgidir. O nedenle işe yeni giren personellere doğru ve yeterli bilgiler verilmelidir.

- **Gereğinden Fazla Bilgi:** Bazı şirketlerin, yeni işe başlayan personellerine işe iyi, verimli başlamaları için gereğinden fazla bilgiyi çok hızlı olarak vermeye çalıştıkları da gözlenen durumlardandır. Oysa ki insan beyninin o kadar çok bilgiyi kısa sürede özümsemesi ve o bilgileri kullanması neredeyse olanaksızdır. Çünkü bu kadar bilginin bir insan tarafından özümsemesi ve kullanılması bir zamanı gerektirir. Şöyle ki, insanoğluna çok fazla bilgi çok hızlı şekilde vermeye çalışıldığında bilginin aşırı yüklenilmesi ile karşılaşılır ki, bu da gereğinden az bilgi vermeyle eş değerdedir. Bu nedenle yeni işe giren personellere alması gerektiği ve alabileceği kadar bilgi verilmelidir.
- **Çelişkili Bilgi:** Oryantasyon programlarında yaşanan genel problemlerden birisi de, yeni çalışmaya başlayan personellere sıkça çelişkili, anlamsız bilgiler verilmesidir. Bu nedenle de çalışanlar ikilem içinde olduklarından örgüt içinde problemler yaşamaktadırlar.

Yukarıdaki problemler etkin oryantasyon eğitimi ile önlenabilir. Yapılması gerekenler ise aşağıda verilmiştir.

- Oryantasyon programını geliştirmeden önce kurumun/şirketin ve yeni işe giren personellerin ihtiyaçlarını değerlendirin.
- Oryantasyon eğitimini, mantıksal ve adım adım ilerleyen bir süreçte, organize edin.
- Öğreneni kendi öğrenmesini kontrol edecek ve kendi önceliğine göre öğrenmesine izin verecek biçimde düzenleyin.
- Oryantasyonu sadece bir olay olarak düşünmeyin, onu bir süreç olarak düşünün.
- Personellerdeki kişiliklerin, karakterlerin ortaya çıkmasına izin verin.
- Kurumun/Şirketin politikasını, misyonunu, vizyonunu ve kültürünü yansıtın.
- İyileşme ve güncelleme için belli bir sisteminiz, yönteminiz olsun (Öztürk 2009, 196-197).

Ayrıca yukarıda verilen bilgilere ek olarak, etkin bir oryantasyon programının çok dikkatli bir biçimde öze sadık kalınarak hazırlanması gerekmektedir. Ancak buna karşılık birçok işletme yine de fazla ayrıntıya inen programlar hazırlamakta, bu ise

çok genel fakat yetersiz bilgi içeren sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bu sorunlarla karşılaşmamak için, yeni işe başlayan personeller açısından öncelikli olarak ihtiyaç duyulan gerekli bilgiler vardır ve bunlar örgütler tarafından mutlaka kullanılmalıdır. Bu bilgiler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Kurum/şirket çalışma saatleri, molaları ve öğlen tatili,
- Kurumun/şirketin yerleşke alanları; özellikle çalışma ofisi, dinlenme odaları, toplantı odaları, yemekhane v.s.
- Çalışma grubunun kullandığı terimler, sözcükler ve kısaltmalar yani, örgüt kültürü hakkında bilgilerin verilmesi,
- Kurumda/şirkette ödemelerin nasıl ve ne zaman yapılacağı,
- Sağlık ve güvenlik ile ilgili bilgiler verilmesi, Örneğin, ilk yardım çantasının yeri, hemşire ve doktor odası, yangın çıkışları ve yangın söndürme ekipmanlarının olduğu yerler,
- Yangın merdivenlerinin, yangın söndürme ekipmanlarının ve alarmlarının nasıl kullanılacağı,
- Herhangi bir problem ve zorluk anında ilk kiminle irtibat kurulacağı,
- Park yerleri, servis durakları, taksi kullanımı hakkında bilgiler,
- Kurumdaki/şirketteki telefon sisteminin nasıl kullanılacağı hakkında bilginin verilmesi yani, kurumdan/ şirketten dışarısının nasıl aranacağı; dahili numaralar hakkında; kurum/şirket kültürü gereği konuşma üslubu, tarzı hakkında bilgilerin verilmesi (Okakın ve Şakar 2011, 107-120).

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak; çalışanın işe uyumunu sağlamak amacıyla verilen bu eğitim, çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlayacak ve deneyimsizlikten dolayı yaptığı hataları minimuma indirecektir. Şayet, işe yeni başlayan personele işe uyum eğitimi verilmez ise, personeldeki hata yapma oranı yükselir; işletmeye karşı olumsuz bir tutumda bulunma olasılığı artar ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş meydana gelir (Bucak 2011, 102). Bu nedenle örgütler oryantasyon eğitimini önemsemeli, işe yeni aldıkları personelleri mutlaka oryantasyon eğitiminden geçirmelidirler.

3.2.1.2. Temel Eğitim

Temel eğitim, bir kurumda/şirkette yeni işe başlayan personellere, yapacakları işlerin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve iyi davranışları kazandırmak için verilen bir eğitim türüdür. Temel eğitim; hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi gibi nitelendirilen eğitim programları olarak da bilinmektedir. Özellikle bir çok kurumda temel eğitim, oryantasyon eğitimi ile birlikte verilmektedir. Böylelikle bireye, hem kurumu ve işi tanıtmış, hem de istenilen yeterliği, bilgi ve beceriyi kazandırmış oluruz (Aksoy, Aydın vd. 2010, 325).

3.2.1.3. Stajyerlik Eğitimi

Staj; çalışanlara, yerine getirecekleri iş ya da görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmak, işi öğretme, mesleki sorumluluk sağlama, iş yeteneklerini geliştirme gibi avantajlar sağlayan bir eğitim türüdür. Dolayısıyla stajyerlik, işgören adayları için söz konusu olup, bu yolla adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da görevleri geçici bir süre tecrübe etmiş olurlar. Bu vesile ile iş dışında kazanılmış olan bilgi ve becerilerin iş başında da uygulanarak pekiştirilmesi sağlanmış olur. Özellikle yönetici adaylarının eğitiminde de bu yöntemden yararlanılır. Bu amaçla söz konusu personel, yönetici yardımcılığına atanır. Asıl yöneticiye yönetsel faaliyetlerinde yardımcı olur. Böylece yönetici yardımcısı bireyin karar verme, liderlik, stratejik düşünme, planlama, koordine etme ve kontrol yeteneklerinin gelişmesi sağlanmış olur (Şimşek ve Öge 2012, 264).

3.2.2. Çalışmakta Olan Personel İçin Düzenlenen Eğitim Türleri

Bu eğitim grubunda bulunan işgörenler için düzenlenen eğitim türleri de çok olmakla birlikte önemli olanları aşağıdaki gibi belirlenmiş ve sonrasında bu eğitim türlerinin açıklamaları yapılmıştır. Bunlar;

- Geliştirme Eğitimi,
- İş Değiştirme Eğitimi (Rotasyon),
- Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim,
- Özel Alan Eğitimi,
- Yöneticilik Eğitimi olmak üzere beş kısımda incelenmiştir.

3.2.2.1. Geliştirme Eğitimi

Kurumda/şirkette çalışmakta olan personelin, kendi alanı ile ilgili gelişmeler, değişimler ve yenilikler doğrultusunda yetiştirilmesi veya mevcut yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanan bir eğitim türüdür. Ayrıca bu eğitim, personelin moralini yükseltmek, kuruma olan bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak amacıyla da uygulanabilmektedir. Geliştirme eğitiminin diğer bir işlevi ise, eğitime çağrılan işgörenlerin kendi uygulamaları hakkında diğerlerine bilgi verme imkânını sağlayacak bilgi alışverişinin olduğu bir ortamı kazandırmasıdır. Ancak yapılan bu tür programlar sonucu, çalışanların iş değiştirmeleri söz konusu olmamaktadır. Programlardaki asıl amaç, mevcut işi daha iyi yapabilecek gelişmeler konusunda çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesidir (Aksoy, Aydın vd. 2010, 325). Örnek vererek konuyu pekiştirecek olursak mesela; pazarlama uzmanı olarak çalışan personele, pazarlama alanında yeni gelişme ve tekniklerin öğretilmesi geliştirme eğitime örnek verebiliriz (İçtüzzer 2009, 15). Böylelikle eğitim sonunda, personelin yetenekleri geliştirilir, üretimde verimlilik artırılır, başarı belgesi verilerek eğitime katılan personelin güdülenmesi sağlanmış olur (Anonim 2011, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 15).

3.2.2.2. İş Değiştirme Eğitimi

Bir personelin, çeşitli işlerde belirli bir süre ile çalıştırılması ve yeni işlere yönelik tecrübe kazanarak yeni iş alanlarında monotonluktan uzaklaştırılarak uzmanlaşması amacıyla eğitilmesidir (Örücü ve Yumuşak 2005, 240). Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işleri işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle

çalışabilmek, kariyer gelişimlerini farklı noktalara hareket ettirebilmek amacıyla kullanılan rotasyon eğitiminin temel amacı, sürekli olarak aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk ve isteksizlik duygusunun ortadan kaldırılmasıdır. Ancak bu noktada uygulayıcıların en fazla dikkat etmesi gereken husus, bu tekniğin çok az veya çok fazla kullanılması sonucunda eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek eğitimi alan personeller için can sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilmesidir (Şahin ve Güçlü 2010, 229). Bu nedenle personellere bu yolla verilen eğitimin belli bir plan ve program doğrultusunda ölçülü olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bu yöntemin tipik özelliği, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ileride atanabilecekleri önemli stratejik görevlere hazırlık açısından çeşitli işlerde belirli sürelerde görevlendirilmesidir. Dolayısıyla bu yöntem, yöneticilerin çeşitli fonksiyonları tanımasını ve yönetim sorumluluğu için teknik yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlamaktadır. Ancak bu eğitimin sadece üst düzey yöneticilere değil, şeflere ve müdürlere de uygulanmasında yarar vardır (Bucak 2011, 111). Sonuçta eğitilenler, söz konusu işlerin hepsinde belli bir bilgi, anlayış ve deneyim elde etmiş olurlar (Taşkın 1994, 162). Bu da, özellikle kamu kurumlarına hizmet almak için giden vatandaşların servislerde bekleyip kaybettiği zamanın süresini kısaltır. Yani, “ben bilmiyorum, benim işim değil” mantığının yok olmasına vesile olur. Böylelikle vatandaş da işini hızlı şekilde istediği kamu görevlisine yaptırabilir. Özellikle bu eğitim, büro şeflerine ya da amirlerine verilerek iş konusunda uzmanlaşma yaratılarak hizmet kalitesi artırılabilir.

3.2.2.3. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim

Personeller şüphesiz, yeteneklerini geliştirerek ilerlemek isterler. Bu açıdan bu eğitim türü de kurumda üst düzey kadrolara geçiş için hazırlanacak personeller için düzenlenmektedir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan personelin belli bir bilgi ve becerileri kazanması gerekmektedir. Ancak bu tür bir hizmetiçi eğitimde, kurumda/şirkette çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda öngörülen mevki veya makam için başarı sağlaması ve bir

üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bu nedenle bu yöndeki hizmetiçi eğitim ihtiyaçları belirlenirken, hangi alan ve kademelerde personele ihtiyaç olduğunun belirlenmesi veya kurumun/şirketin gelişmesi için gelecekte ihtiyaç duyacağı personellerin isabetli saptanması gerekmektedir (Anonim 2011, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 15).

3.2.2.4. Özel Alan Eğitimi

Yukarıda sayılan eğitim türlerinin dışında kalan yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi ve akademik uzmanlık gibi özel amaçlarla gerçekleştirilen eğitim türüdür (İçtüzer 2009, 16). Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından da yürütülen personelin katılması sağlanan yurt içinde veya yurt dışında düzenlenen hizmetiçi eğitimin tümüdür. “Özel alan eğitimleri, personelin işi ile doğrudan ilgili olmayabilir ancak işini daha iyi yapması için gerekli özel nitelikleri kazandırmayı amaçlar (Aksoy, Aydın vd. 2010, 326).”

3.2.2.5. Yöneticilik Eğitimi

Yöneticilerin eğitilmesine ve geliştirilmesine yönelik eğitim programlarında özellikle dikkat edilecek husus; yöneticilerin, organizasyonu çevredeki etkileşimlerle de ilişkili bir bütün halinde algılamalarına yönelik kavramsal bilgilerin verilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle yönetici eğitimi programları, yöneticilerin gelecekte atanacakları pozisyonlara hazır olmalarını sağlayıcı bilgi verilmesini de içermelidir. Örnek vererek konuyu pekiştirecek olursak mesela; bir yöneticinin görev yapacağı yabancı bir ülkenin kültürel değerlerini, hassasiyetlerini, değer yargılarını örf ve adetlerini öğrenmelerine yönelik verilen eğitim, yönetici geliştirmedir.

Bu bağlamda işletmenin başarısında üst düzey yöneticilerin belirlediği politikaların ve stratejilerin kritik öneme haiz olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin, karar alma becerilerinin, bilgi düzeylerinin arttırılmasının ne

kadar önemli olduğu anlaşılabılır. Bu açıdan düşünöldüğünde günümüzde yönetici geliştirme faaliyetleri, başta liderliğin öneminin farkında olan büyük şirketler ve kurumlar başta olmak üzere birçok kurumun ve şirketin sistemli ve sürekli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir (İbicioğlu 2010, 115). Özellikle başarılı bir yönetici için mesleki literatürü okumak; mesleki toplantı ve seminerlere, uzun süreli eğitsel faaliyetlere, üniversite kurslarına katılmak mutlaka yapılması gereken işlerdendir (Barkurt 1990, 89). Buradan hareketle yöneticilerin eğitime yönelik faaliyetlerine konunun önemine binaen değinmek faydalı olacaktır. Bunları;

- “Yönetim bilimi ve teknolojisi eğitimi,
- Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim,
- Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi,
- Toplam kalite yönetimi,
- Değişim yönetimi,
- Kriz yönetimi,
- Örgüt Geliştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sinerji yönetimi,
- Zaman yönetimi,
- Stres yönetimi,
- Çatışma yönetimi,
- Proje yönetimi” şeklinde sıralayabiliriz (Aytaç b.t., Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. <http://dhgm.meb.gov.tr>, erişim tarihi: 14.02.2013).

Sonuç olarak yukarıda verilen bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yapacak olursak; yukarıdaki eğitim türlerinden birinin kullanılması sonunda şayet eğitim faaliyetinden bir başarı elde etmek istiyorsak mutlaka, kullandığımız eğitim türüne göre uygun bir eğitim yöntemi seçmeliyiz. Yani verilen eğitimin, nasıl ve nerede, kim ile hangi yöntemle verileceğini tespit etmemiz gereklidir. Buradan hareketle konunun bağlantısı açısından şimdi de hizmetiçi eğitimin yöntemlerine değinmek yerinde olacaktır.

3.3. Hizmetiçi Eğitimin Yöntemleri

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde kullanılacak yöntemlerin seçiminde eğitimin amacı, eğitime katılacakların oluşturduğu grubun özelliği, eğitime katılanların sayısı, kullanılabilecek tekniklerin karşılaştırmalı maliyetleri, kurumun/şirketin olanakları, eğitmenlerin konuya hâkimiyeti ile eğitim bütçesi belirleyici hususlardandır. Hizmetiçi eğitim bir süreç olup, bir çalışanın eğitilmesi örgüte girdiği andan itibaren emekli olduğu ya da istifa ettiği ana kadar devam eder. Bu nedenle bu uzun çalışma süresi içerisinde, hizmetiçi eğitimin kalitesi açısından, türlü yöntemler ve etkinlikler sistematik ve belirli bir plan, program dâhilinde uygulanmalıdır (Zengin 2013, 120). Ancak işgören eğitim yöntemleri çok çeşitli olmakla birlikte her uygulanacak eğitim yöntemi uygulanacak eğitim türüne göre değişmektedir (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 105). Buradan hareketle hizmetiçi eğitimde kullanılan yöntemleri temel olarak “işbaşında eğitim” ve “iş dışı eğitim” olarak ikiye ayırmak konunun anlaşılması açısından daha doğru olacaktır (Zengin 2013, 120). Bu yöntemler, açıklamalarıyla beraber aşağıda verilmiştir.

3.3.1. İş Başında Verilen Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim, deneyimli alanında uzman bir yöneticinin rehberliğinde çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacıyla verilen bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu 2000, 129). Bu yöntemler genelde “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” mantığına dayanmaktadır. Bu nedenle eğitimin işbaşında uygulanması, personelin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken görev sırasında eğitilmesi ilkesine dayanmaktadır. Ayrıca işletme içi eğitim, genel özellikleri ile pratik, düşük maliyetli ve kolay olması nedenleriyle tercih edilen bir eğitim yöntemi olarak bilinmektedir. Ancak işbaşı eğitim yöntemlerinin çeşitli yararları ve sakıncaları vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

İşbaşında Verilen Eğitim Yönteminin Faydaları

- Personelin isteğine bağlı olan öğrenme iş başında daha kolay gerçekleştirilir.
- İşte adaptasyon sorunuyla pek karşılaşmaz.
- Çalışanlar işinden uzaklaşmadığı için üretim sürecinde fazla bir aksama olmaz, çalışan bir yandan öğrenirken diğer yandan üretim devam eder.
- Çalışan, gelecekteki iş arkadaşlarıyla birlikte olma ve onların davranışlarını, karakterlerini inceleyerek onları örnek alma imkânını bulur (Tunçer 2011, 189-190).
- İş yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar doğurur.
- Eğitim, yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için, eğitilen öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır yani, gerçek araçlar kullanılır ve gerçek üretim yapılır.
- Öğrenme esnasında hatalar yapılabilir ancak, her hata bir tecrübe kazandırır.
- Öğrenilen şeylerin eğitim esnasında hemen uygulanması eğitilene motive eder (Sabuncuoğlu 2000, 129-130).
- Yüksek kalitede müşteri hizmetinin sağlanması açısından yol gösterici olur.
- Sürdürülebilir ürün ve hizmet kalitesinin gelişiminde önemli bir rol oynar (Şahin ve Güçlü 2010, 227).
- Eğitim esnasında işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca belirlenmesi sağlanır.
- Hataların anında düzeltilmesi sağlanır (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 105).
- Belki de hepsinden önemlisi eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu 2000, 130).

İşbaşında Verilen Eğitim Yönteminin Sakıncaları

- İşbaşında eğitim veren sorumlu kişi ya da yönetici, işiyle ilgili yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip olsa da iyi bir eğitimci olmayabilir.
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı mal üretilir; düşük kalitede hizmet verilebilir.

- Bazı astlar, eğitim veren yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını gördüklerinde bunu ispatlamak isterler ve bu durumda üstler astlarıyla çatışabilir (Tunçer 2011, 191).
- İşbaşı eğitim ile alanında deneyimsiz çalışanlar, işletmenin araç ve gereçlerine zarar verebilir.
- Eğitim esnasında deneyimsiz çalışanların iş kazalarına uğrama ya da sebep olmaları söz konusu olmaktadır.
- Yönetici baskısı sayesinde, eğitim sürecinin etkili öğrenim şeklinde geçmesi için zaman sıkıntısı yaşanmaktadır.
- Bu yöntemle çok sayıda personeli eğitmek mümkün olmamaktadır (Kaptangil 2012, 104).
- Bu eğitim yönteminde, eğitim için uygun fiziksel bir ortamın oluşturulamama sorunu vardır (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 106).
- İşbaşında eğitim ortamının fiziki koşullarının yetersizliği, öğrenmenin ön koşullarından biri olan çalışanların motivasyon sürecini olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.
- Eğitimi yürüten yöneticilerin öğrenme konusunda yeteneklerinin yetersiz olması öğrenme sürecini sıkıntıya sokabilmektedir.
- İyi tanımlanmış iş başarı kriterlerinin yetersizliği önemli sorunlara yol açabilmektedir.

Yukarıda belirtilen işbaşında verilen eğitimin sakıncalarının önlenmesi amacıyla eğitim uzmanlarının birtakım önerileri söz konusudur. Bu öneriler şu şekilde ortaya konabilir:

- * Her iş başı eğitim süreci için, gerçekçi önlemler, amaçlar ve hedefler geliştirmek,
- * Her iş başı eğitim süreci için, belirli bir eğitim programı planlamak ve sürekli geribesleme için belli periyotlar oluşturmak,
- * Öğrenmeyi teşvik edici bir ortamın oluşturulması amacıyla yöneticilere yardımcı olmak (Kaptangil 2012, 104-105).

Ayrıca işbaşında eğitimin etkili ve verimli olabilmesi için yapılandırılmış olması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıdaki Tablo 4, yapılandırılmış iş başında eğitimin prensiplerini göstermektedir. İş başında eğitim başkalarını gözlemleyerek öğrenmeyi içerdiği için, başarılı bir iş başında eğitim, sosyal öğrenme teorisince vurgulanan prensiplere dayanmalıdır. Bu prensipler; güvenilir bir eğitici, davranış veya beceriye model oluşturan bir yönetici veya işgören, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geribildirim, güçlendirmenin kullanımını içermektedir (Bucak 2011, 94).

Tablo 4. İşbaşında Eğitim Prensipleri

<u>Eğitim İçin Hazırlık</u> 1. İş önemli adımlara böl. 2. Gerekli ekipman ve materyali hazırla. 3. İşbaşında eğitime ne kadar zaman ayrılacağına ve eğitilenin ne kadar sürede beceri alanlarında yeterli olacağına karar ver. <u>Gerçek Eğitim</u> 1. Eğitilene görevin amacını söyle ve gösterirken seni izlemesini söyle. 2. Hiçbir şey söylemeden nasıl yaptığını göster. 3. Kilit noktaları veya davranışları açıkla. (Eğer mümkünse eğitilen için kilit noktaları yaz.) 4. İşin nasıl yapıldığını tekrar göster. 5. Eğitilene işin bir ya da daha fazla tek adımlarını yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun. 6. Eğitilene tüm işi yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun. 7. Eğer hatalar yapıldıysa, doğru sonuca ulaşana kadar uygulama yaptır. 8. İş öğrenmekteki başarısı için övgüde bulun.
--

Kaynak: Bucak, T. (2011), “İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim” , İlya İzmir Yayınevi, Birinci Baskı, Yayın No: 245, s.95.

Yukarıda verilen bilgiler sonunda işbaşında uygulanan eğitim yöntemlerine değinecek olursak şu şekilde sıralanmış ve aşağıda bu yöntemlerin açıklaması yapılmıştır. Bunlar;

- Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim,

- Yetki Devri Yoluyla Verilen Eğitim,
- Monitör Aracılığıyla Eğitim,
- Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim,
- Ekip Çalışması,
- Duyarlılık Eğitimi olarak 6 başlıkta incelenmiştir.

3.3.1.1. Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim

Yönetici, astlarının kişilikleri, karakterleri hakkında herkesten daha çok bilgiye sahip olan kişidir. Dolayısıyla yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen kişi, yöneticidir. Ayrıca yönetici, kendi alanında yapılan uğraşları astlarına öğretmek için sayısız fırsatlara ve imkânlarla sahiptir. Bu nedenle yönetici, çalıştığı işte başarısını arttırmak amacıyla her astın kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Üst, astının zayıf yönlerini bildiği için, astın zayıf yönlerini gidermesi amacıyla astın yeni bilgi edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir (Sabuncuoğlu 2000, 130). Ayrıca, bir amir tarafından kendisi ile ilgilenilen çalışanın insanın doğası gereği motivasyonunda artış söz konusu olmaktadır (Şimşek ve Öge 2012, 263). Bu yöntemde, çalışan işbaşında iken, üstün gözetiminde ve danışmanlığı altında işlerini yapmaktadır. Şöyle ki, üst, kişiye birtakım görevler verir, kişi de üstün gözetiminde ve denetiminde bu görevleri yerine getirmeye çalışır ve bu esnada üst çalışana hem danışmanlık yapmış hem de onu eğitmiş olur. Bu bağlamda bu yöntemin amacı ise, personele nerelerde doğru olarak yaptığını açıklamak, personelin ne tarz problemlerle karşılaştığını öğrenmek ve bu problemlerin nasıl çözülebileceğine karar vermektir (Kaptangil 2012, 106). Bu eğitim yönteminin de belli başlı avantajları ve sakıncaları vardır. Şimdi de bunlara değinelim.

Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim Yönteminin Avantajları

-- Ast ile eğitici üst arasında biçimsel olmayan ilişkinin anlayış, hoşgörü ve saygının meydana gelmesini sağlamaktadır.

- Kuruma/şirkete olan maliyeti düşüktür.
- Yönetici adayı eğitimini aldığı işi yerinde görerek öğrenir ve hemen uygulama olanağını bulur.
- Yönetim kadroları boşaldıkça personellerin yönetici olarak atanma imkânı doğar ve böylelikle dışarıdan transfer azalmış olur. Bu da dışarıdan tecrübesiz personel almak yerine, kurumun işleyiş ve yapısına hakim olan daha önce kurum/şirket bünyesinde eğitim almış tecrübeli çalışanlarla daha kaliteli hizmet verilmesini sağlar.

Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim Yönteminin Sakıncaları

- Üst yönetici, iş yoğunluğundan eğitime yeteri kadar zaman ayıramayabilir. Yetiştirmeyi istemeyebilir veya adayın kendi yerine geçmesinden korkabilir.
- Aday, diğer alanlarda bilgi ve tecrübe edinemeyip sadece o bölüm hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olabilecektir.
- Aday, öğrenmekten, tenkit edilmekten korkarak, kaçabilir veya bazı yetersizlikleri nedeniyle eğitime ilgisiz kalabilir.
- Aday, yöneticinin etkisinde kalarak onun zayıf ve kötü davranışlarını, huylarını taklit edebilir.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi şüphesiz, amire sıkı sıkıya bağlıdır. Amir, iyi bir yetiştirici; yani, aynı zamanda iyi bir eğitimci olmalıdır (Kaptangil 2012, 106-107). Bu nedenle eğitimci, bir danışman olarak görevinin astını geliştirmek, eğitmek olduğunu ve danışmanlığı karşılığındaki ödülünün de öğrenci personelin performansındaki artış olduğunu aklından çıkarmamalıdır. Buradan hareketle bu yönetime göre amir, eğitimi şu evrelerde gerçekleştirmelidir.

- İş yapar ve yaparken bir taraftan öğrenci personele bilgi verir.
- Öğrenci personelden aynı davranışları yapmasını ister.
- Öğrenci personelin performansını gözlemleyerek zamanında geribildirim verir.
- Öğrenci personelin performansını artırmak için o'nu cesaretlendirir ve gerekli pekiştirmeyi sağlar (Tunçer 2011, 193).

3.3.1.2. Yetki Devri Yoluyla Verilen Eğitim Yöntemi

Bu yöntemde eğitilecek olan personele, işletmede bulunduğu hiyerarşi basamağında yer almayan başka bir görev verilir. Böylelikle o personelin elinde yetki olacağı zaman sahip olduğu yetkiyi yönetme becerileri geliştirilmek istenir (Kaptangil 2012, 107). Bu suretle üst, fikrini kendi astlarına kabul ettirebilmek için sahip olduğu yetkiyi kullanırken tutum ve davranışlarını değiştirmek zorunda olacak, yani üst düşünce olarak değişip, gelişecektir (Kaptangil 2012, 107). Bu nedenle bu eğitim yönteminin uygulanması, astın tecrübe kazanmasına, işbirliği anlayışını geliştirmesine, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirebilmesine imkân tanımaktadır (Öztürk ve Sancak 2007, 770). Özellikle kamu kurumlarında görevlendirme yoluyla bu yöntem uygulanabilir. Böylelikle ast üstün yerine geçerek kendini yönetici alanında da geliştirmiş olacaktır.

3.3.1.3. Monitör Aracılığıyla Eğitim

Bu yöntem, daha çok alt kademelerde görev yapan personeller üzerinde uygulanmaktadır (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 126). İşletmelerde gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilerle formasyon eğitimi alması sağlanıp donanımları artırılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. İşte bu seçilen kişiler, monitör ya da klavuz olarak adlandırılmaktadır. Monitörlerin görevi mevcut personellere; işe, amaca ve araçlara ait sistematik teknik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araç-gereçlerin en etkin ve ekonomik kullanım yollarını göstermektir. Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine personellerin adaptasyon sağlayabilmesi için bu konuda gerekli görevleri yerine getirerek eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler (Öztürk ve Sancak 2007, 771).

3.3.1.4. Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim

Görme ve işitmeye dayanan eğitim, bilgisayar, tepegöz slayt ve video kullanımı ile yapılan bir eğitim türüdür. Özellikle video gösterimi, en popüler hizmetiçi eğitim yöntemlerinden biri olarak bilinmektedir. Bu yöntem, personellerdeki iletişim, görüşme ve müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve süreçlerin nasıl takip edileceğinin benimsenmesi bakımından önem taşımaktadır. Video gösterimi ile gerçek hayattan örnekler vererek edinilmiş deneyimleri eğitim alanlara video gösterme yoluyla aktararak uygulamaya koymayı sağlayan bu eğitim yöntemi bu anlamda davranış modellemenin önemli bir bileşenini teşkil etmektedir (Şahin ve Güçlü 2010, 231).

3.3.1.5. Ekip Çalışması

Ekip çalışması, örgütlerde daha çok proje grupları şeklinde uygulanmaktadır. Bu yöntemde, küçük ya da büyük nitelikteki çeşitli projelerin gerçekleştirilmesi veya sorunların çözümü için belli sayıda ekipler oluşturulmaktadır. Söz konusu ekip çalışmasında, ortak karar alma, sorunları tartışma ve yönetme, yeni fikirler üretme, ekip üyelerinin birbirlerinin ufuklarını geliştirmesi, yardımcı personelin mesleki gelişiminin sağlanması gibi yararlar bulunmaktadır.

3.3.1.6. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, personel ve iş ortamı arasındaki uyumun sağlanmasına ve personelin örgüt ortamındaki değişikliklere ve yeniliklere uyabilmesi bakımından yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Bu bağlamda duyarlılık eğitimi yöneticiye, kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme imkânı sağlarken, diğer katılımcılara da, birbirlerini nasıl etkileyebilecekleri ve karşılıklı etkileşimi nasıl geliştirebilecekleri yönünde yardımcı olmaktadır (Zengin 2010, 19).

Yukarıda verilen yöntemler dışında ayrıca, eğitimin türleri kısmında açıklamaları yapıldığından tekrar bu kısımda verilme gereği duyulmayan “stajyerlik yoluyla verilen eğitim” ile “iş değiştirme (rotasyon) yoluyla verilen eğitim” ler de işbaşında verilen eğitim yöntemi olarak kabul edilmektedir.

3.3.2. İş Dışında Verilen Eğitim Yöntemleri

Yukarıda sayılan eğitim yöntemlerinin dışında kalan diğer tüm eğitim yöntemleri ise, iş dışında eğitim yöntemleri olarak bilinmektedir (Şimşek ve Öge 2012, 265). İşgören, belirli bir süre işinin veya görevinin başından alınarak, örgüt içinde ya da örgüt dışında başka bir yerde eğitime tabi tutuluyor ise, buna “iş dışında eğitim” denilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 106).

İş dışında eğitim yöntemleri, eğitilecek personellerin bilgilerini ve becerilerini artırmak, mevcut tutumlarının ve davranışlarının iyiye doğru değişmesini sağlamak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Tunçer 2011, 200). Ayrıca iş dışı eğitim yöntemleri, belli bir işin yapılması veya bir görevin tamamlanması için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanılmasından ziyade, uzun süreli eğitim ve genel eğitim üzerine odaklanmaktadır (Kaptangil 2012, 112). Özellikle bu yöntem, personelleri, iş monotonluğundan kurtarması, planlı ve sistemli eğitim programları içermesi, alanında uzman eğiticilerin yer alması, dışarıdaki gelişmelerin, yeniliklerin takip edilmesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir (Bucak 2011, 118). Ancak bu eğitimlerin faydaları kısa vadede ortaya çıkmayabileceği gibi, eğitime katılan personellerin elde ettiği bilgilerin tümünün iş hayatına aktarılması da mümkün olmayabilir. Bu nedenle eğitimlere gönderilen personellerin, kendilerini eğitime tam anlamıyla verebilmeleri, söz konusu eğitimin çok önemli olduğunu kabul etmeleri önemlidir. Zira, günlük faaliyetlerin yorgunlukları söz konusu eğitimin yararını azaltabilir. Buradan hareketle bu yöntemlerin bu tip sakıncaları yanında önemli faydaları da vardır. Şöyle ki, çalışanların özgüven kazanmalarına ve farklı kişilerle bilgi alışverişi içine girmelerine imkân tanır. Böylece elde edilen

bilgilerle personeller değişime açık hale gelip, kendilerini sürekli öğrenmeye adayabilirler (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 126-127).

Bu yöntemin yukarıda belirtilen sakıncaları ve faydalarının dışında da çok çeşitli sakınca ve faydaları vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

İş Dışında Verilen Eğitim Yönteminin Sakıncaları

- İş dışında olduğundan kontrol, denetleme ve değerlendirme daha zor olabilir (Bucak 2011, 120).
- Eğitimler, kurum/şirket dışında veya iş dışında olduğundan, üretim kaybına neden olabilir,
- İş dışında alınan eğitimi öğrenci personel gerçek çalışma koşullarına adapte edemeyebilir,
- Bir mekan ve araç-gereç gerektirdiğinden maliyetinin yüksek ve organizasyonunun güç olması.

İş Dışında Verilen Eğitim Yönteminin Faydaları

- Teorik düzeydeki bilgilerin etkin bir biçimde katılımcılara aktarılmasını sağlar.
- Düşünsel yeteneklerin gelişmesini sağlar.
- Eğitim sınıf ortamında verildiğinden biçimsel bir disiplin altında öğrenme imkânı yaratır.
- İşgörenin öğrenme isteğini artırır ve eğitim bilincini geliştirir.
- İşgören, pedagojik yöntemleri bilen uzman eğitimcilerden hatta üniversite akademisyenlerinden yararlanma imkânı bulur (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 106-107).
- İş dışında verilen eğitimler planlı ve sistematiktir.
- Çok sayıda çalışana aynı anda ve aynı ortamda eğitim imkânı sağlar.
- Planlanmış olması nedeniyle bilgiler rastlantısal değil belirli bir programa belli bir düzene uygun olarak verilir.

- İş dışında verilen eğitimlerde, iş ile ilgili sadece iş başında karşılaşılan sorunlar hakkında değil aynı zamanda iş ile ilgili genel bilgiler de verilir.
- Programa sayıca fazla personel katıldığından personeller arası eğitimden elde edilen deneyimleri, bilgileri birbirleriyle paylaşma imkânı doğar (Şimşek ve Öge 2012, 265).

İş dışında eğitim yöntemi, bir taraftan daha geniş ve kavramsal beceriler geliştirirken, diğer taraftan hataların fazla pahalıya mal olmadığı pratik yapıp tecrübe kazanma alanı sağlar. Üç farklı iş dışı eğitimi uygulama şekli vardır. Bunlar;

- İşletme içinde (Kurum/şirketin eğitim salonu gibi).
- İşletme dışında (Kurum/şirket dışında, bir otelin eğitim salonu gibi).
- Bağımsız (İsteğe bağlı) olarak belirlenmiştir (Bucak 2011, 118).

Yukarıda verilen bilgiler sonunda iş dışı eğitim yöntemlerinin çeşitlerine değinecek olursak, iş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çoktur. Ancak işgörenlere çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak kabul edilen bir kaçına burada değinmekte fayda vardır (Sabuncuoğlu 2000, 136). Bunlar;

- Düz Anlatım Yöntemleri (Konferans, Forum ve Panel),
- Görsel Eğitim,
- Seminer,
- Kurs,
- Rol Oynama Yöntemi,
- Örnek Olay Yöntemi,
- Teknoloji Temelli Hizmetiçi Eğitim Yöntemi olarak 7 başlık altında incelenmiş ve açıklamaları aşağıda yapılmıştır.

3.3.2.1. Düz Anlatım Yöntemleri

Eğitime katılan personelleri sınıf ortamında bir arada toplayan ve grup tartışması yöntemi olarak da bilinen bu yöntemin çeşitli biçimleri vardır (Tunçer 2011, 208). Bunlar; konferans, forum ve panel olarak belirlenmiş ve açıklamaları aşağıda yapılmıştır.

Konferans: Eğitim ortamlarında en yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir (Clemenzen 2001, 1-25). Özellikle anlatma en kolay ve basit yöntem olduğu için, kamu kurumlarında düzenlenen eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemlerdendir (Bilgin, Akay vd. 2007, Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, <http://yeni.tepav.org.tr>, erişim tarihi: 20.02.2013). Yöntem, alanında uzman bir kişinin (bir eğitici) geniş bir dinleyici kitlesine önceden planlanıp programlanmış bir konuyu anlatması, dersi dinleyenlerin gerekirse not tutması ve ders bitiminde de soru sorması esasına dayanmaktadır. Konferans verecek uzman kişi, kurum/şirket içinden olabileceği gibi kurum/şirket dışından da çağrılabilir (Şimşek ve Öge 2012, 265). Bu yöneme göre eğitimin başarısı, daha çok önderin yani, konferansı yönetecek eğitim uzmanının yeteneklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Önder, tartışmanın bazı küçük ayrıntılara sapsaksızın ilerlediğinden emin olmalıdır. Aynı zamanda önder, personellerin genel katılımını sağlayabilmeli ve konferans süresini kendi tekeline almaktan kaçınmalıdır. Ayrıca konferansı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerine tamamiyle aşina olmalıdır, aksi halde önemli püf noktalar gözden kaçırılabilir (Taşkın 1994, 164).

Bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi, beceri ve olumlu davranış kazandırılmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü, anlatılan konuların genellikle kuramsal yapıda olması, uygulama ile yani, pratik yapma ile ilişkisinin az olması, dinleyici kitlenin anlatıma sınırlı katılması; bu eğitim yönteminin, personeli görevini daha iyi şekilde yerine getirecek düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle anlatma yönteminde öğrenci personellere aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratik temellere yani, uygulama yapmaya dayandırılması, bu yöntemin daha başarılı olmasını

sağlayacaktır (Bilgin, Akay vd. 2007, Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, <http://yeni.tepav.org.tr>, erişim tarihi: 20.02.2013).

Konferans yöntemiyle verilen hizmetiçi eğitimin çeşitli yararları ve sakıncaları vardır. Söz konusu yararlar ve sakıncalar aşağıdaki gibidir.

Konferansın Yararları

- En önemli yararı, konferansa katılanların pasif kalmaması; yani eğitim, bir sınıf ortamında sayıca fazla personellere verildiğinden öğrenci personeller konuyu birlikte istişare etme ve tartışma olanağı bulduklarından öğrenci personellerin eğitime aktif olarak katılım imkânlarının olmasıdır.
- Öğrenci personeller arasında bilgi ve tecrübe alışverişine imkân verir.

Konferansın Sakıncaları

- Katılımcılar, konu hakkında tartışabilmek için, konferansa gelmeden önce biraz bilgi sahibi olmalıdır. Aksi halde, konuya hakim olamaz ve eğitime etkin katılım sağlayamaz.
- Konferans yoluyla eğitim küçük bir grupla sınırlandırılmıştır.
- Konferansın ilerleme süreci çok yavaştır. Çünkü bir konu hakkında soru sormak isteyen veya bilgi almak isteyen herkesin katılımına izin verir (Kaptangil 2012, 115).

Forum: Bu eğitim, bir yöneticinin yönetiminde, önemli görülen konuların veya sorunların değişik görüşlere sahip üyelerce dinleyiciler önünde tartışarak ortaya konulmasından oluşur. Dolayısıyla bu eğitimde serbest ve açık tartışmaya olanak sağlanır. Bu eğitim yöntemindeki amaç, sorunlara ortak nitelikte çözüm yolları bulmak veya ortak noktalarda görüş birliğine varmak değil, dinleyicilerin forum üyelerinden bilgi istemeleri ve kendi görüşlerini ortaya koyup muhakeme yapabilmek için zaman ayırmalarıdır (Bilgin, Akay vd. 2007, Yerel Yönetimlerde

Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, <http://yeni.tepav.org.tr>, erişim tarihi: 20.02.2013).

Panel: Bir yöneticinin başkanlığında 3-5 kişilik grubun, belli bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde geniş bir izleyici kitlesinin karşısında konuşup tartışmasıdır (Öztürk ve Sancak 2007, 772). Panelde birbirinden farklı görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlayacağı için faydalı bir eğitim yöntemidir. Ancak panellerin olumsuz yönleri vardır ve bunlardan en önemlisi, genellikle kamuya açık olması nedeniyle, katılımcılardan tartışılan konu hakkında yeterli bilgisi olmayanların aktarılanları anlamakta zorluk çekmesidir (Bucak 2011, 122).

3.3.2.2. Görsel Eğitim

Görsel eğitim, örgütlerde en eski ve en yaygın eğitim tekniği olarak bilinmektedir (Taşkın 1994, 164). “Bu yöntemde, hem görsel hem de işitsel iletişim materyalleri kullanılmaktadır (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 127)”. Bu eğitim yönteminde verilmek istenen bilgiler veya tanıtılacak malzemeler, araç ve gereçler film, fotoğraf ya da yansılar aracılığıyla büyük ekranda gösterilmeye çalışılır. Örnek verecek olursak mesela, bir işin yapılış tarzı veya bir makinenin kullanılışı bir filmle eğitilenlere öğretilir (Taşkın 1994, 164). Katılımcı bu yöntem sayesinde herhangi bir şeyin en uygun biçimde veya ustaca nasıl başarılabileceğini görür (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 127). Gösteri sırasında eğitimci ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi pekiştirerek kolaylaştırır. Diğer yandan eğitim sonunda katılanlara soru sorma fırsatı tanınır, sorular yanıtlanır ya da istenirse gösteri yani, eğitim tekrarlanır (Taşkın 1994, 164). Görsel işitsel eğitimin avantajına da değinecek olursak, çalışanların merkezileştirilmiş eğitim oturumlarına katılmak için uzun mesafeler seyahat etmesine gerek kalmadığı için seyahat masraflarını azaltmaktadır. Ayrıca, kurumların artan boyutu nedeniyle canlı konferans yöntemi, eğitilmesi gereken tüm personelleri çoğu zaman barındıramamaktadır (Clemenzen 2001, 1-25).

3.3.2.3. Seminer

Seminerler, belirli zamanlarda işletme içinde veya işletme dışında bir takım sınıf ortamlarında çalışanlara teknik ya da idari konularda verilen eğitim olarak bilinmektedir. Şöyle ki, süresi bir saatten birkaç güne kadar olan seminer yoluyla eğitim yönteminde çalışanlar, çalıştıkları teknik alanlarla ilgili ya da herkesi ilgilendiren, iletişim, kişisel gelişim, duygusal zekâ, takım çalışması, liderlik, yöneticilik gibi idari konularda eğitim alırlar. Ancak eğitimden fayda sağlanabilmesi için seminer metodunda semineri verecek kişinin karizmatik, konusuna hakîm ve iletişim tekniğinin güçlü olması gerekmektedir. Zira bu özelliğinden eğitimi, eğitilen personeller için daha cazip hale getirecek ve eğitime etkin katılım sağlanmış olacaktır. Ayrıca seminer sürelerinin kısa olması, eğitime katılan personellerin ilgi alanlarına hitap etmesi, sınav yapılmayacak olması v.s. nedenlerle katılımcılar için keyifli bir eğitim yöntemi olarak da bilinmektedir (İbicioğlu 2010, 104).

3.3.2.4. Kurs

Kurs, farklı bölümlere ayrılan eğitim programındaki değişik zaman birimleri içinde deneyimlerin ve bilginin güncellenerek tazelenmesi için uygulanan bir tekniktir. Bu eğitimde, kişilere yeni bir formasyon kazandırılması amaçlanmakta ve eğitim faaliyetinin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılarak kişilerin başarı düzeyleri tespit edilmektedir (Bilgin, Akay vd. 2007, Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, <http://yeni.tepav.org.tr>, erişim tarihi: 20.02.2013). Kurslarla seminerleri kıyaslayacak olursak; kurslar, seminerlere göre daha uzun süreli, birkaç haftadan birkaç yıla kadar süren işçi düzeyinde, memur düzeyinde, çırak düzeyinde, eğitimcilerin eğitimi, orta ve üst kademe yöneticiler düzeyinde olmak üzere çeşitli düzeylerde düzenlenmektedir (Bucak 2011, 125-126).

3.3.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, personelleri gerçek iş hayatına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere veya sorunlara çözüm aramaya sevk eden bir eğitim yöntemi olarak bilinmektedir (Şimşek ve Öge 2012, 267). Rol oynama metodu, insanların eğitiminde yıllardır başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerde ise, farklı rollerde insanların birbirlerinin görevine geçerek bir diğerinin duygusunu ve psikolojisini anlayabilmesi ve bu doğrultuda empati kurabilme kabiliyetinin gelişmesi amacıyla yönetici, satış danışmanları, müşteri danışmanları ve gerekli görülen farklı birimlerin personellerinin eğitiminde kullanılmaktadır. Rol oynama eğitimi sırasında farklı rollerde rol alan eğitilenler, ilgili rollerin gerektirdiği göreve adapte olup o görevin sahibi olan kişinin kişiliğine bürünürler (İbicioğlu 2010, 108-109). Şöyle ki, eğitim programına katılan adaylar arasından belli bir grup seçilerek, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu ve çatışmayı, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp yönetmeleri ve çözmeleri istenir. Böylece herhangi bir zamanda benzer bir olayla veya çatışmayla karşılaşıldığında, soruna/çatışmaya en iyi çözümün nasıl getirilebileceği konusunda adayların tecrübe kazanmaları sağlanmış olur (Öztürk ve Sancak 2007, 773). Özellikle yönetici, ast rolüne soyunduğu gibi, astlarda bazen farklı konumdaki yöneticilerin rollerine soyunabilirler. Buradaki temel amaç, eğitime katılan personellerin kendi durumlarını başkalarının gözüyle anlayıp algılayabilmesidir. Örnek verecek olursak; stresli bir ortamda çalışan bir işgörenin yerine rol oynayan bir yönetici, çalışan gözüyle kendi davranışlarını analiz edip ona göre değerlendirme ve gerekirse özeleştiriyapabilecektir. Aynı şekilde kendini müşteri yerine koyan bir çalışan, müşteri gözüyle satış veya müşteri danışmanının davranışlarını, hal ve hareketlerini analiz edebilecektir (İbicioğlu 2010, 109).

3.3.2.6. Örnek Olay Yöntemi

Yöntem ilk defa Harvard Üniversitesi tarafından uygulamaya konulmuş ve zamanla geniş bir kullanım kitlesine sahip olmuştur. Bu yöntem genellikle genç yönetici adaylarının örgüt yönetimine alışmaları amacıyla kullanılmaktadır.

Yöntemin temel amacı ise, belirli bir sorunu ya da gerçek bir durumu bir tartışma grubunun gündemine vererek araştırıp incelettirmek, tartışma sonrasında katılanları düşünmeye, çözümler üretmeye ve doğru kararlar almaya yönleltmektir. Dolayısıyla yöntem sayesinde eğitime katılanlar, belirli bir olayı analiz etmiş, farklı görüşler geliştirmiş ve fikirleri eleştirme ile karar seçenekleri oluşturma yeteneklerini geliştirmiş olurlar. Yöntemi daha fazla inceleyecek olursak; yöntemde iş yaşamı ile ilgili konular eğitilenlere “örnek olay” ya da “vaka” adı altında yazılı bir metin olarak verilir. Bu metin tartışmayı yöneten eğiticinin liderliğinde grup halinde neden-sonuç sistemine uygun olarak analiz edilir. Ancak burada eğitici lider olaya çözüm getirmek yerine tartışmaya katılan yönetici adaylarını çözüm arayışlarına yönleltmeli, onların konuya odaklanmalarını sağlamalı; ana amacından sapan tartışmaları önlemeli, olumlu tutum ve davranışları desteklemelidir (Şimşek ve Öge 2012, 266). Ayrıca örnek olay yöntemiyle eğitimde başarılı olabilmek için, gerçeklerin tespit edilebilmesi için örnek olaydaki rollerin canlandırılması, örnek olay üzerinde tartışma ile beyin fırtınası yapılması ve fikirlerin farklı açılardan analiz edilmesi, örnek olayın bütünüyle yansıtılıp incelenmesi gerekmektedir (İbicioğlu 2010, 106).

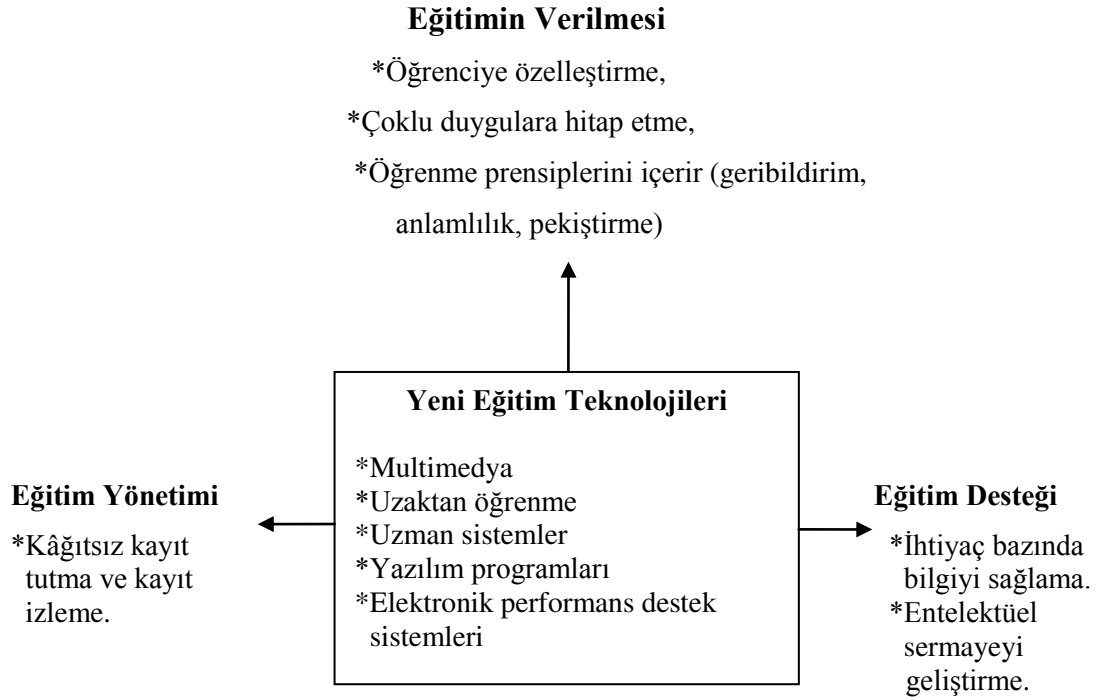
3.3.2.7. Teknoloji Temelli Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü değişme ve gelişmeler, işletmelerdeki hizmetiçi eğitim uygulamalarında da önemli yenilikler ve değişiklikler meydana getirmeye neden olmuştur. Özellikle bu yeni dönemdeki teknoloji temelli görsel ve işitsel materyaller sayesinde, eğitim sürecine dahil edilen işgücünün eğitim etkinliğinin artacağı genel kabul görmektedir (Şahin ve Güçlü 2010, 235). Söz konusu teknolojik gelişmeler eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına ve web ortamına taşımıştır. Personellere çeşitli araçlarla (internet, intranet, cd-rom, video, disket vb.) hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim imkânı sunmaktadır (Tunçer 2011, 213). Ayrıca yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanılmasının işletmeler ve personeller açısından getirdiği faydalar ise aşağıdaki gibidir.

-- Eğitim alacak personellerin daha fazla ve etkin katılım göstermesini sağlar,

- Teknoloji temelli eğitim, görsel, işitsel duyulara ve duygulara hitap ettiğinden verilen eğitimin daha fazla akılda kalmasını ve dikkat çekmesini sağlar,
- Genel olarak eğitim maliyetlerini azaltır,
- Teknoloji temelli eğitim, eğitim programlarının idaresini kolaylaştırır (Şahin ve Güçlü 2010, 235),
- Simgeler, sanal gerçeklik ve simülasyonların kullanımıyla öğrenme ortamı tıpkı gerçek bir çalışma ortamı gibi görünebilir ve hissettirilebilir,
- Kurs veya eğitim kaydı ve sınav kayıtları elektronik ortamda yapılabilir, böylece idari işler için gereken kâğıt israfı ve zaman azalmış olur,
- Eğitim boyunca çalışanların başarıları takip edilip izlenebilir,
- Bu eğitim yönteminde, sınıf eğitimi ve davranış modelleme gibi geleneksel eğitim yöntemleri, eğitime katılan personellerin merkezi bir eğitim yapılacağı bir mekâna gelmelerini istemek yerine kendilerine verilir (Tunçer 2011, 213).

Teknoloji, eğitim programlarının verilmesinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Aşağıdaki Şekil 5'te yeni teknolojilerin eğitimi nasıl etkilediği ifade edilmiştir.



Şekil 5. Yeni Teknolojilerin Eğitime Olan Etkisi

Kaynak: Özgen, H. ; Yalçın, A. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım” , Nobel Kitapevi.”

Yukarıda verilen bilgiler sonunda teknoloji temelli eğitim yöntemlerinin çeşitlerine değinecek olursak, günümüzde teknoloji temelli hizmetiçi eğitim yöntemlerinden en fazla tercih edilen ve uygulama alanı bulan yöntemler şunlardır:

- Multimedya Eğitim,
- Bilgisayar Destekli Eğitim,
- Uzaktan Eğitim.

Multimedya Eğitim: Multimedya eğitimi, görsel ve işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimin birleştirilmesi ile oluşturulan bir eğitim yöntemidir. Dolayısıyla bu yöntem yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Bilgisayar temelli olması nedeniyle eğitime katılan personeller içerikle veya konuyla etkileşim halindedirler. Bu eğitim türü daha çok personellerin yazılım ve temel bilgisayar becerilerini, yönetim ve liderlik becerilerini geliştirme ve teknik işlerine yönelik eğitimlerinde

kullanılmaktadır (Şimşek ve Öge 2012, 269). Yöntem yararlı olmakla birlikte, yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması oldukça pahalı; eğitilenlerin teknolojiye uyumu ise bir hayli zordur. Multimedya eğitiminin avantajlarına da değinecek olursak; multimedya eğitimi, eğitime katılanları öğrenmeye teşvik eder, anında geribildirim ve rehberlik sağlar, çalışanların ustalık, uzmanlık seviyelerini test eder ve çalışanların kendi tempolarında öğrenmelerini sağlar. Buna karşın multimedya eğitiminin en büyük dezavantajlarından birisi maliyetli oluşudur (Tunçer 2011, 214).

Bilgisayar Destekli Eğitim: Öğrenmeye önemli oranda faydası olan bilgisayarlar, bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleşmesini sağlarlar. Özellikle animasyonlar, grafikler, video klipler, joystick ve dokunmatik ekranlar aracılığıyla kullanılabilen Cd-Dom ve Laser Diskler; monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan interaktif video, kullanıcıların ulaşabileceği çeşitli arama motorlarıyla veya çeşitli yazılımlarla bilgiye ulaşılmasını sağlayan internet kaynaklı eğitim ve eğitime üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan sanal gerçeklik uygulamaları günümüzde en çok kullanılan bilgisayar destekli eğitim yöntemlerindendir (Şahin ve Güçlü 2010, 236).

Uzaktan Eğitim: Uzaktan eğitim, en temel biçimiyle bir öğretmen ile öğrencinin fiziksel bir uzaklıkla ayrılmasından doğan bir gereksinim sonucu gerçekleştirilen eğitim yöntemidir. Bununla birlikte ses, bilgisayar verisi ve basılı yayın gibi teknolojiler, genellikle bir mekânda yüz yüze eğitimin yerini alan bir köprü görevi görmektedir. Keegan'a göre uzaktan eğitimin tipik özellikleri vardır ki bunlar; kişiselleştirme, küreselleşme, özelleştirme, endüstrileştirme, geleneksel eğitime uygun olmayan öğrencilere hizmet verme, hareket kabiliyeti, hızlı geri besleme, diğer eğitim sistemlerine göre ucuz olması, teknoloji ve eğitim şeklinde sıralanmıştır. Buradan hareketle uzaktan eğitim yöntemlerinin hemen hepsinin hizmetiçi eğitim programlarında kullanıldığını söyleyebiliriz (Yılmaz ve Düğenci 2010, 3). Özellikle coğrafi bakımdan dağınıklık arz eden iş örgütleri tarafından

personellerine yeni ürünler, prosedürler, politikalar hakkında, yetenek ve beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Uzaktan eğitimin en büyük avantajına değinecek olursak, iş örgütlerinin seyahat masraflarından tasarruf; çok uzaklarda olup gelmesi zor olan eğitim uzmanlarından (üniversite akademisyenlerinden, yöneticilerden) yararlanma olanağı sağlar (Şimşek ve Öge 2012, 270).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında hareketle genel bir değerlendirme yapacak olursak; hizmetiçi eğitimin kurumdan kuruma veya şirketten şirkete organize edilebilecek şekilde çok çeşitli türleri ve yöntemleri olduğu görülmektedir. Ancak, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden fayda sağlayabilmek için kime hangi türde eğitimi hangi yöntemle vereceğimizi mutlaka belirlememiz gerekmektedir. Yani pozitif sonuçlar elde etmek için, eğitime olan kurumsal bağlılığın, uygun etkin eğitim yöntemleri ve eğitim verme mekanizması ile uyum içinde olması zorunludur. Kuşkusuz eğitim metodolojileri açısından, bir kurum/şirket veya personel için uygun olan bir şey, diğeri için uygun olmayabilir (Acton ve Golden 2002, 1-3). Bu nedenle, hangi personelin hangi tür eğitime ihtiyacı olduğunu ihtiyaç analizi ile tespit etmeli ve bu doğrultuda hangi eğitim türünü hangi yöntemle programlayacağımızı kesinlikle belirlemeliyiz.

3.4. Hizmetiçi Eğitimlerde Yönetim Süreci

3.4.1. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları

3.4.1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları

Her kurumun veya şirketin en üst kademe yöneticisi, kendi kurumunda/şirketinde çalışan hizmetlisinden genel müdürüne kadar tüm personelinin bilgi, beceri ve olumlu davranışlar açısından yetiştirilmesini, verimliliklerini artırmayı ve daha ileriki üst düzey görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla uygulanacak her türlü eğitimlerden sorumludur (Anonim, b.t. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı). Nitekim bu en temel ve doğal eğitim ve geliştirme gereğidir. Şayet bu destek olmaz ise, eğitim programını nehirde küreksiz ve rotasız giden

sandala benzetebiliriz. Ancak şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki; üst yönetim tarafından verilen desteğin örgütteki tüm personel tarafından bilinmesinin sağlanması desteğin gerçek oluşu ve eğitimin ciddiye alınışı açısından ayrıca önemlidir (Şimşek ve Öge 2012, 257). Bu nedenle üst düzey yöneticiler, eğitim faaliyetlerine destek verdiğini eğitim faaliyetleri öncesi tüm birimlerdeki personellerine bildirmeli ve personellerin güdülenmesi açısından eğitim faaliyetlerine bizzat katılmalıdırlar. Özellikle günümüz bilgi ve teknoloji çağında personeller için eğitimin ne kadar önemli ve gerekli olduğunun bilincinde olan yöneticiler, tasarruf etmek yerine kuşkusuz eğitim programlarını desteklemekte, bütçe ayrılmasına müsaade edip eğitim alanında harcamaları onaylamakta ve bunu insan kaynağına olan yatırım olarak görmekteadırlar. Bu durumu örnek vererek ispatlayacak olursak; tarım malzemeleri ile tarım araçları üreticisi ve satıcısı olan Caterpillar firması zamanın birinde makine mühendisi eksikliği ile karşılaştığında 6 farklı ülkede mesleki okul ağı kurmuş ve burada eğitimini başarıyla tamamlayan işgörenlere iş ve terfi hakkı tanımıştır (İbicioğlu 2010, 91).

Yapılan açıklamalar sonunda eğitim faaliyetleri öncesi ve sonrası üst düzey yöneticilerden beklentilere değinecek olursak bu beklentiler yani üst düzey yöneticilerin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Kurumun/şirketin hizmetiçi eğitim stratejilerini yapılandırmak ve hizmetiçi eğitim önceliklerini belirlemek,
- Eğitim Danışma ve Geliştirme Kurulları olan iş kollarında sponsor ve lider olarak görev alarak eğitim faaliyetlerini tam desteklemek,
- Eğitim faaliyetlerine bilfiil katılarak öğrenmeye olan inancını ve eğitime karşı duyarlılığını kurumdaki/şirketteki tüm personele göstererek onlara örnek olmak ve güdülenmelerini, eğitime etkin katılım göstermelerini sağlamak,
- Eğitim programlarının açılış ve kapanış konuşmalarında yer almak veya bu süreçler içinde yer alarak eğitimi desteklemek,
- Eğitim bütçesinin iş kollarındaki girişimlerin etkinliğini görmek amacıyla yapılandırılmasına katkı sağlamak,
- Periyodik olarak eğitim harcamalarının, eğitim değerlendirme raporlarının ve

eğitimin iş sonuçlarına yansımalarının kontrol ve takibini yapmak,

-- Çalışanların gelişimini ve eğitimini yöneticiler için ana hedeflerden biri haline getirmek,

-- Yeni gelişimlere ve değişimlere açık bir yaklaşım içinde olunması,

-- Sürekli gelişime ve değişime yönelik bir kurum kültürü oluşmasını sağlamak.

3.4.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları

Orta kademe yöneticilerin eğitim faaliyetlerindeki sorumlulukları, “eğitime katılım öncesi”, “eğitim sırasında ve eğitime katılım sonrasında” olmak üzere üç ayrı grupta incelenebilir. Söz konusu sorumluluklar aşağıdaki gibidir.

Eğitime Katılım Öncesi Sorumluluklar

-- Her çalışan için gelişim imkânı ve alanları yaratmak ve buna bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarını saptayarak eğitim planını hazırlamak,

-- Çalışanları, gelişimlerine ve alanlarına yönelik motive edici proje veya çalışmalara dahil etmek,

-- Çalışanlara hangi alanlarda veya konularda gelişime ihtiyaçları olduğu konusunda geri bildirimlerde bulunmak,

-- Personellere olumlu yönleri ile ilgili pozitif mesajlar vermek,

-- Talep edildiğinde eğitim önceliklerini saptamak, eğitim amaçlarını ve hedeflerini belirlemek, gerekli dökümanları yazmak; eğitim programlarının işe yönelik ihtiyaçları karşılamasını sağlamak amacıyla iş kollarındaki Eğitim Danışma ve Geliştirme Kurulları’nda rol almak,

-- Eğitim programına katılacak personele, eğitim sonrası beklentileri ve eğitime gönderilme amacını ve hedefini açıklamak; ayrıca, eğitim sonrası şube ya da birimde işe yönelik değerlendirmenin nasıl takip edileceğini konusunda bilgi vermek,

-- Katılmak gereken eğitime ait ön çalışmalar söz konusu ise ilk yapacağı iş çalışanı desteklemektir.

Eğitim Esnasındaki Sorumluluklar

- Talep edildiğinde iç eğitimci olarak eğitim faaliyetlerine eğitim sırasında katkı sağlamak,
- Bir personelin eğitimi esnasında, şube veya birim içinde onun işlerinin iyi delege edilerek idare edilmesini ve eğitim süresince şubede/birimde yürüten işlerden arındırılarak özgürce eğitim ortamından faydalanmasını sağlamak,
- Eğitime katılmış diğer şube veya birim çalışanlarının eğitim esnasında katılımcıyı aramalarını önlemektir.
- Katılımcının kendi şubesinde veya biriminde eğitime katılmamış diğer çalışanların eğitime katılanları arayıp iş konusunda kafalarını karıştırmalarına engel olmak.

Eğitime Katılım Sonrası Sorumluluklar

- Eğitime katılan personel ile eğitimde öğrenilenleri tartışmak, istişare etmek ve beraberce bu öğrenilenlerin işte nasıl uygulanabileceğini planlamak,
- Eğitime katılan personellerdeki yeni oluşan fikirleri denemeye açık hale getirmek ve bu bağlamda işlerin gerçekleştirilmesinde yenilikler yapmaya yatkın yönetici modelini oluşturmak,
- Eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi amacı ile çalışanın eğitim sonrası iş performansındaki değişikliklerini kontrol edip not tutarak eğitimden sorumlu birim ile paylaşmak; yani, eğitim müdürlükleriyle koordinasyonu sağlamak,
- Çalışanlara sürekli olarak performanslarına, teknik ve kişisel gelişim konusundaki ihtiyaçlarına yönelik geri bildirimlerde bulunmaktır (Osma 2007, 30-32).

3.4.2. Eğitim Müdürlüklerinin Görevleri

Kamu ve özel sektör kurumlarında eğitim ve geliştirme çalışmalarının etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi kuşkusuz, eğitim birimlerinin amaç, yapı ve süreçlerinin iyi tanımlanıp görevlerinin açıkça belirlenmesi ve bu birimlerin görevlerini tam anlamıyla yerine getirmelerinin sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda kurumlarda/şirketlerde eğitim birimlerinin görevlerine değinmek yerinde olacaktır. Bu görevler aşağıdaki gibidir.

- Kurumdaki/şirketteki hizmetiçi eğitim politikasını ve eğitim stratejisini saptamak üst yönetimin onayını alarak yayınlamak,
- Kurumda/şirkette eğitimle ilgili yasal düzenlemeler yapmak, yönetmelik ve genelgeler hazırlamak,
- Hizmetiçi eğitim biriminde eğitim faaliyetlerinde görev yapacak personeli işin niteliğine uygun olarak seçmek ve görevlendirmek,
- İş analizlerine dayalı olarak personelde aranacak yeterlikleri belirlemek, meslek standartları hazırlamak,
- Kurumun/şirketin kalite geliştirme ve akreditasyon çalışmalarını yürütmek,
- Kuruma/şirkete yeni gelen personelin oryantasyon eğitimlerini planlamak, programlamak ve ilgili birimlerle birlikte uygulamak,
- Kurum/şirket personellerinin halihazırdaki ve gelecekteki hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek reaktif ve proaktif eğitim planlarına veri toplamak,
- Kurumun/şirketin uzun, orta ve kısa dönemli eğitim planlarını hazırlamak, yayınlamak ve uygulamasını takip etmek,
- Hizmetiçi eğitimlere bağlı yıllık planları hazırlamak ve bu planların uygulama ilkelerini, yol ve yöntemlerini belirlemek,
- Kurumun/şirketin eğitim bütçesini hazırlamak ve üst yönetime sunmak,
- Yıllık planda yer alan hizmetiçi eğitimler için eğitim ve öğretim programlarını geliştirmek ve hazırlamak,
- Hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında kullanılacak araç ve gereçlerin tedarik edilmesini; mevcut araç ve gereçlerin ise sağlam olup olmadığının kontrolünü sağlamak,
- Her programın uygulanacağı mekânı, zamanı ve süreyi belirlemek, bu bağlamda uygun öğretim ortamını sağlamak,
- Eğitim programına katılacak personelleri saptamak, birimlere duyuru yapmak ve gerekiyorsa katılımcıları gruplamak,
- Programlarda öğretici olarak görev alabilecek kişi ya da kişileri programın formatına uygun olarak kurum/şirket içinden ya da dışından saptamak ve atamak,

- Kurum/şirket içinden eğitimlerde öğretici olarak görevlendirilecek tüm personeller için “öğreticilik formasyonu” ve “yetişkin eğitimi” programları düzenlemek,
- Hizmetiçi eğitim programlarına öğretici veya katılımcı olarak dahil olacak tüm personelin gerekli ise yeme, içme, yatma, ulaşım vb. gibi ihtiyaçlarını karşılamak,
- Gerektiğinde eğitim bütçesi için kaynak sağlanması amacıyla öncülük etmek,
- Hizmetiçi eğitime ilgililerin yani, eğitimden sorumlu olan tüm personelin katkısını ve desteğini sağlamak ve sürdürmek için gerekli iletişimi ve eşgüdümü sağlamak,
- Öğretim programlarının plana uygun olarak uygulanmasını sağlamak ve eğitim faaliyeti süresince her aşamayı izlemek; gerektiğinde eksiklikleri gidermek,
- Öğretim programlarının başında, ortasında ve sonunda mutlaka ölçme ve değerlendirme yaparak eğitime katılan personellerin eğitimden ne düzeyde yararlanabildiğini ve başarılarını kontrol etmek,
- Eğitim programının sonunda katılımcıların görüşleri, talep ve şikâyetleri alınarak program değerlendirmesi yapmak,
- Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personelleri işyerinde görev sırasında izlemek ve öğrenilenlerin işe transfer durumunu değerlendirmek,
- Kurumun/şirketin çalışma alanındaki değişiklikleri ve yenilikleri izlemek ve bu bağlamda sonuçlarından eğitimlerde faydalanmak,
- Kurumun/şirketin etkinlik alanı ile ilgili ve hizmetiçi eğitim ile ilgili araştırmalar yapmak, sonuçlarını ilgililere ulaştırmak,
- Değerlendirme ve izleme sonuçları ile değişim, yenilik ve gelişmelerden yararlanarak kurumdaki/şirketteki hizmetiçi eğitim çalışmalarını geliştirmek,
- Kurumda/şirkette çalışan personelin, bireysel öğrenme yolu ile kendilerini geliştirip belli alanlarda uzmanlaşmalarına yardımcı olacak yayınlar yapmak, kaynakları hazır bulundurmak,
- Kurumun/şirketin burslu öğrenci yetiştirme programlarını uygulamak, bu bağlamda öğrenci seçmek ve öğrenim durumlarını izlemek,
- Kurum/şirket adına yurt dışı uzmanlık, yüksek lisans ve doktora programlarına alınacak öğrenci personelleri seçmek, onlara öğrenim olanakları sağlamak ve devamında onları izlemek,
- Eğitim çalışmaları kapsamında kurum/şirket içi ve kurum/şirket dışı birim ve kişilerle işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışmak,

- Her yılın sonunda, hizmetiçi eğitim çalışmaları ile ilgili olarak, kapsamlı bir rapor hazırlamak ve bu raporu kurum/şirket yetkililerine sunmak,
- Kurumda/şirkette, eğitim çalışmaları ile ilgili dökümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek,
- Çalışanların eğitim durumu gibi demografik özelliklerine ilişkin kayıtları gizlilik ilkelerine uygun olarak hazırlamak ve saklamak (Aydın 2011, 50-52).

3.5. Hizmetiçi Eğitimleri Hazırlama ve Uygulama Süreci

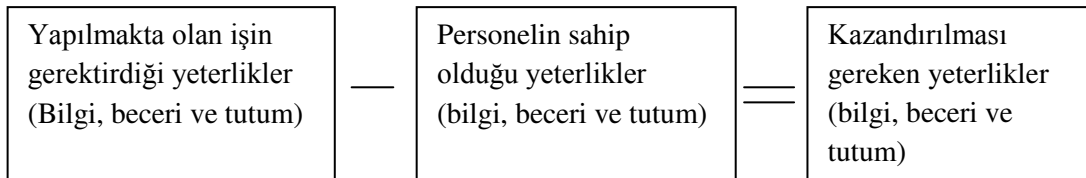
Hizmetiçi eğitimden beklenen yararın elde edilebilmesi için, eğitimlerde gerçekleştirilecek tüm çalışmaların sistemli bir yaklaşımla ele alınması, kendi içinde tutarlı, mantıklı, basit ve aynı zamanda uygulanabilir olması ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla hizmetiçi eğitimlerde amaçlara ulaşmak için, eğitim sürecinin bütün unsurlarının rollerinin öneminin kavranması, bütün öğelerin birbirinden farksız olarak ele alınması, birlikte ve etkili çalışması, her bir unsurun sisteme yansımalarının takip edilmesi gerekmektedir (Anonim 2011, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 32). Bu bağlamda hizmetiçi eğitimlerden beklenen yararın elde edilebilmesi için sistemli şekilde uygulanması gereken hizmetiçi eğitimleri hazırlama ve uygulama süreçleri şu şekilde belirlenmiş ve açıklamaları aşağıda yapılmıştır.

- 1.Hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- 2.Hizmetiçi eğitimin planlanması,
- 3.Eğitim politikasının belirlenmesi,
- 4.Eğitim programı kapsamının belirlenmesi,
- 5.Eğitim yönteminin belirlenmesi,
- 6.Eğitim bütçesinin hazırlanması,
- 7.Hizmetiçi eğitimlerin uygulanması.

3.5.1. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynaklarını geliştirmenin hayati önem taşıyan ilk aşaması kuşkusuz, işgörenler için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi, yetersizliklerinin tespit edilmesi ve bu bağlamda onların öğrenmelerinin etkin olarak yönetilmesidir. Ancak eğitimin etkili ve yararlı olmasında, personelin ya da grubun yalnızca eğitim ihtiyacının belirlenmesi yeterli değil, aynı zamanda onların ihtiyaçlarının örgütün genel hedeflerine nasıl uydurulacağının da belirlenmesi gereklidir. Dolayısıyla bu görüldüğünden çok daha zor bir süreçtir (Aksoy, Aydın vd. 2010, 330). Çünkü eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Şöyle ki, eğitim ihtiyacı doğru belirlenmez ve ihtiyacı olmayan personeller eğitime gönderilir ise uygulanacak eğitim kurum/şirket açısından gereksiz bir maliyet olacaktır. Bu nedenle ilke olarak eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi elzemdir. Böyle bir sonuca varmak için ise öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2000, 119).

Yukarıda yapılan açıklamalar sonunda hizmetiçi eğitim ihtiyacı analizinin tanımına değinecek olursak, eğitim ihtiyaç analizini; “bir işin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışları o anda tespit edilen bilgi, beceri, tutum ve davranışları arasındaki olumsuz fark” olarak ifade edebiliriz (Zengin 2013, 120). Ayrıca konunun daha iyi kavranması açısından personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacını aşağıdaki basit formülle açıklayabiliriz (Taymaz 1983, 274).



Genel olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde başlıca şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

- “İşgücü devri,
- Devamsızlıklar,

- Şikâyetler,
- Disiplin cezaları,
- Üretim ve hizmet programları,
- Kalite standartları,
- Yönetim uygulamaları,
- İletişim sorunları,
- Çalışanlar arası çatışmalar,
- Kontrolün etkinliği,
- Hedeflerin anlaşılması ve etkinliği,
- Yazışmaların ve raporların etkinliği (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 120).”

Yukarıda da belirttiğimiz üzere eğitim ihtiyaçlarının analizinde genel olarak yukarıdaki hususlar dikkate alınır ancak, işletme personelinin eğitim ihtiyaçları bir işletmeden diğer işletmeye göre değişmekte ve farklılık göstermektedir. Bu konuda işletmenin büyüklüğü, bünyesi, organizasyonu ve personelin niteliği gibi faktörler rol oynamaktadır (Bucak 2011, 51). Dolayısıyla literatür incelendiğinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinin üç analiz aşamasında en doğru şekilde gerçekleştiği görülmektedir (Özgen ve Yalçın 2010). Bu analizler ise;

- örgüt analizi,
- iş analizi,
- ve kişisel analiz olarak bilinmektedir.

Örgüt Analizi: Örgütün bütün bölümlerinde çalışan personellerin eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan genel bir analizdir. Örgüt analizi çoğunlukla uzun vadeli eğitim planlarında kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu analiz, örgütte genel olarak bir eğitime ihtiyaç duyulup duyulmadığı, duyuluyor ise hangi bölümlerde hangi personeller buna gerek duyduğu; böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olabileceği gibi konuları belirlemek için yapılmaktadır.

Görev/İş Analizi: Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yapılacak olan ikinci analiz olarak bilinmektedir. Daha önceki konularda işlendiği gibi işgörenin yapacağı işin incelenerek o işte ne derece başarılı olduğu kapsamında yapılan analizdir.

Kişisel (Çalışan) Analiz: İşgörende var olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar ile mevcut performansının standart performansa uygun olup olmadığını belirlendiği analiz şeklidir. Bu analiz sonucunda işgörenin başarısı ile işgörenden beklenen başarı arasındaki fark, işgörendeki eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda verilen bilgilere ek olarak ayrıca örgütlerde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde eğitim ihtiyacı analizi dışında başka yöntemlerin de kullanıldığı bilinmektedir (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 102). Bu yöntemlerin en sık kullanılanları ise şunlardır:

- a) Anket yoluyla ilgililerin görüşlerinin alınması,
- b) Personel kayıtlarının taranması,
- c) Grup toplantıları düzenlenmesi,
- d) Yapılan çalışmaların gözlemlenmesi,
- e) Yazışma yoluyla sorulması.

Özellikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bu yöntemlerden “personel kayıtlarının taranması” yönteminin diğer teknikler arasında personeller hakkında daha objektif verileri oluşturduğu ileri sürülmektedir. Burada personel kayıtlarından kastedilen ise;

- eğitim birimi karteksleri,
- özlük sicil dosyaları,
- tezkiye varakalarıdır (performans değerlendirme).

Sonuç olarak bir değerlendirme yapacak olursak, yine burada performans değerlendirmenin örgütler açısından önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yani performans değerlendirme kayıtlarının hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi kullanımı

etkin bir eğitim için önemli olduğu kabul edilebilir. Ancak burada en önemli husus, bu kayıtların nasıl kullanılacağı ve o kayıtlardan nasıl yararlanılacağı konusudur. Bu nedenle bu işlemlerin alanında uzman kişiler ve birimler tarafından bilimsel yöntemlerle yapılması gerekmektedir (Zengin 2013, 120).

3.5.2. Hizmetiçi Eğitimlerin Planlanması

Hizmetiçi eğitim etkinlikleri önceden belirlenmiş amaçlar ve hedefler doğrultusunda planlanmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan hizmetiçi eğitim planı ise, kurum/şirket amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama; gerekli girdilerin kullanım biçimine ilişkin yolların kararlaştırılması sürecidir. Dolayısıyla eğitim etkinlikleri planlanırken, kurumun/şirketin eğitim hedeflerine, amaç ve politikalarına uygun ve tutarlı olacak şekilde “kimler, nerede, nasıl, ne zaman ve niçin eğitilecek” gibi soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda “niçin eğitim?” sorusunun cevabı eğitim amaçları ve hedefleri belirlenerek verilebilir. Özellikle “kimlere, ne zaman, nerede ve hangi sıra ile eğitim verilecek” tarzındaki sorular için amaçlar birer ölçüt olarak alınabilir. Ancak hizmetiçi eğitimde önceliklerin belirlenmesi yani hangi ihtiyaçlara ait programa ve hangi grup personele veya ilk hangi programa yer verileceğinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Anonim 2011, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 34). Bu nedenle eğitimlerin planlamasında başarı sağlanabilmesi için göz önünde tutulması gereken bazı hususlar vardır ki bunlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Eğitimin gerekçesi, amaç ve hedefi önceden bilinmelidir. Yani eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, plancılar neyi, niçin planladıklarını bilmelidirler.
- Eğitimin mevcut bütçesinin durumu esas alınarak planlama yapılmalıdır.
- Kurum/şirket yöneticilerinin, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri, yenilikleri etkin olarak desteklemeleri sağlanmalıdır.
- Kurumun/şirketin uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları karşılaştırılarak incelenmeli ve hizmetiçi eğitim planı ve programlarının içinde yer almalıdır.

- Personelin iş analizleri ve yönetimden beklentileri açıkça ortaya konmalı ve eğitim planı bu beklenti ve hedefler göz önünde tutularak hazırlanmalıdır.
- Eğitim planı hazırlanmadan önce personellerin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları mutlaka saptanmalıdır. Zira ihtiyaçlar ortaya konmaksızın başarılı planlama imkânsızdır (Zengin 2013, 121-122).

3.5.3. Eğitim Politikasının Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden hedeflenen ve personel tarafından beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olması gerekir (Taşkın 1994, 151). Şöyle ki, hizmetiçi eğitim politikasının önceden belirlenmesi, eğitim amaçlarının saptanması ve kavranmasını, kurum/şirket içinde iyi ilişkiler ve koordinasyonun sağlanmasını, uygun bir ortam yaratmada desteklenmeyi, eğitimler için olumsuz yönde baskıların önlenmesini, eğitimlerin süreklilik kazandırılmasını kolaylaştırır (Taymaz 1983, 272). Bu nedenle hangi sektörde olursa olsun, çapı ne olursa olsun tüm kuruluşlar eğitim faaliyetleri öncesi mutlaka kendilerine özgü bir eğitim politikası hazırlamalıdır. Söz konusu eğitim politikası ise şüphesiz örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir (Taşkın 1994, 151). Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, örgütte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim planlarına bu politika yol gösterecektir (Şimşek ve Öge 2012, 261). Ancak eğitim politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekmektedir. Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Eğitim faaliyetlerinden hangi birim ve personel sorumlu olacak?
- Eğitimdeki amaç ve hedefimiz nedir? Yani, eğitimle neyin başarılabacağı düşünüyor?
- Eğitimlerde hangi eğitim yöntemleri kullanılacaktır?
- Eğitim nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacaktır?
- Yapılacak eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
- Eğitime alınacak işgörenlere ücret veya maaş ödenecek mi? Ödenecekse tutar ne olacaktır.

- Yapılacak eğitim sürekli mi yoksa geçici süre ile mi olacaktır?
- Yapılacak eğitimde çeşitli öğretim kurumlarından, çeşitli kamu kuruluşlarından, sendikalardan vb. kuruluşlardan yararlanılacak mıdır?
- Eğitim ile işgörene ilişkin başka çalışma ilişkileri ve politikaları arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır? (Taşkın 1994, 151).

Yukarıda, hizmetiçi eğitim faaliyetlerine başlamadan önce eğitim politikasının oluşturulması eğitimin etkinliği ve yararı açısından önemli olduğuna değindik ancak, konunun önemine binaen eğitim politikasının çok önemli olduğunu bir kez daha göstermek adına eğitim faaliyetlerine başlamadan önce politika tespit edilmesinin yararlarına da değinmek çok yerinde bir karar olacaktır. O halde eğitim politikası tespit edilmesinin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitimin amaçlarının ve hedeflerinin tespitini ve kavranmasını kolaylaştırır.
- Eğitimin planlanmasına, programlanmasına ve geliştirilmesine rehberlik eder.
- Eğitim programlarının uygun ortamlarda, mekânlarda yapılması için ilgili birimlerin ya da personellerin yardımlarından ve imkânlarından yararlanır.
- Eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve eğitimlerin süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
- Personel sorunlarının, yetersizliklerinin çözülmesine, yönetim ve denetim işlerinin kolaylaştırılmasına katkısı olur.
- Kurum/şirket içinde iletişim ve koordinasyonu sağlar; hizmete bütünlük kazandırmak gerekliliğini ortaya koyar.
- Üretimin ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlar, bu anlamda yeni yöntemlerin uygulanmasına katkıda bulunur.
- Personelin motivasyonunu ve moralini yükseltir, sorunlarının çözülmesini ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- Eğitim önceliklerinin belirlenmesini ve eğitimde süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
- Yapılacak eğitime ilişkin kuşkular, önemsemezlikler, olumsuz görüşler ve baskılar azalır; güven artar (Tunçer 2011, 188-189).

3.5.4. Eğitim Programı Kapsamının Belirlenmesi

Burada eğitim programının kapsamından kasıt; eğitilecek personellerin seçimi, eğitim faaliyetini yürütecek birim veya organlar ile eğiticilerin seçilmesi, eğitim konularının belirlenmesi, eğitimin yeri, zamanı ve süresinin tespit edilmesidir (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 122-123).

3.5.5. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim programının uygulanmasında tercih edilebilecek, önceki konularda da işleyip öğrendiğimiz üzere, çok çeşitli pedagojik yöntemler vardır (Tunçer 2011, 227). Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında uygun yöntem ve yöntemlerin seçimi eğitimlerde başarı sağlamada son derece etkili faktördür (Ayan 2011, 163). Ancak burada önemli olan husus eğitimin türüne, amacına ve eğitileceklerin yapısına uygun yöntemin ya da yöntemlerin seçilmesidir (Tunçer 2011, 227). Şöyle ki, hangi eğitim yönteminin kullanılacağı; verilecek eğitimin türüne ve amacına, eğitilecek işgörenin sahip olduğu özelliklere, eğitim için mevcut olan imkânlarla, eğiticilerin bilgi, beceri ve öğretim yöntemlerini uygulama yetenekleri ile eğitim yöntemlerinin özelliklerine göre belirlenmelidir (Ünsalan ve Şimşeker 2010, 104).

3.5.6. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde planlama çalışmalarının önemli bir aşamasını da eğitim bütçesinin planlı ve programlı biçimde hazırlanması oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitimleri tam anlamıyla gerçekleştirip eğitimden beklenen yararları elde edebilmemiz için yeterli maddi kaynağın mutlaka ayrılması gerekir. Ancak eğitim, insan kaynağına yapılan bir yatırım olduğundan plansız ve programsız bir eğitim sadece masraf kapısı haline gelebilmektedir. Bunun için belli bir eğitim planı ve programı yaparak gerekli mali tabloları hazırlamalı ve rasyonel bir bütçe oluşturulmalıdır (Çiftçi, Dolgun vd.

2010, 123). Ayrıca oluşturulan bütçede harcama türlerine göre miktarlar da ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Söz konusu harcama kalemleri ise aşağıdaki gibi olmalıdır.

- a) **Yatırım harcamaları;** inşa edilecek veya satın alınacak, bina, tesis, öğretim araç-gereçleri ve demirbaşları,
- b) **Cari harcamalar;** yolluk ve yevmiyeler, ders ücretleri, kırtasiye masrafları, yayın ve ağırlama giderlerini, eğitim sırasında yiyecek ve içecek masrafları, vsg.
- c) **Transfer harcamaları;** yurt içinde ve dışında verilecek burslar için işbirliği yapılan kuruluşlara yapılacak ödemeleri içerir (Taymaz 1983, 276).

Yukarıda bahsedildiği üzere eğitim bütçesinin bu kadar önemli olmasına rağmen bütçeye usulen konulan ya da ihtiyaçları karşılamaktan uzak bir kaynak ayrılması, insan kaynakları eğitiminin öneminin kavranmadığı izlenimi uyandırır ki, zaten organize edilen eğitim faaliyetlerinden de herhangi bir fayda elde etmeyip parayı da zamanı da boşa harcamış oluruz. Bu nedenle bütçe hazırlanırken iyi bir araştırma yaparak eğitim bütçesine mutlaka gerçekçi ve ihtiyaç doğrultusunda oluşturan rakamlar konulmalıdır. Bu bağlamda eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar aşağıda sıralanmıştır.

- Bütçe dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi hedeflenen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılmalıdır.
- Eğitim programına katılacak personellerin sayısı; gidiş-geliş yolluk ücretleri ve katılma maliyetleri hesaplanmalıdır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araç ve gereçlerinin işletmeye olan maliyeti çıkarılmalıdır.
- Eğitim için gerekli olan personel ücretleri, kira, telefon ve malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak tespit edilmelidir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilemeyen harcama kalemleri için de mutlaka belirli bir fon ayrılmalıdır (Tunçer 2011, 229).

Konunun önemine binaen sonuç olarak bir değerlendirme yapacak olursak, eğitim planının tam anlamıyla gerçekleşebilmesi yani, eğitim faaliyetlerinin tam anlamıyla verimli şekilde organize edilebilmesi için insan kaynakları departmanına yeterli maddi kaynakların ayrılması gerektiği görülmektedir (Çiftçi, Dolgun vd. 2010, 124). Ancak burada, yukarıda da belirttiğimiz üzere, üst yönetimin rolü çok büyüktür. Şöyle ki, eğitim ile insana yatırım yapılacağının bilincinde olan bir üst yönetim olmadığı takdirde eğitim harcamalarına yeteri kadar ya da hiçbir şekilde bütçe ayrılmayacaktır. Bu nedenle başta üstü düzey yöneticiler tarafından eğitim bütçesine dolayısıyla da eğitime gereken önem mutlaka verilmelidir.

3.5.7. Hizmetiçi Eğitimlerin Uygulanması

Eğitim uygulaması, her türlü araştırmanın tamamlandığı, eğitim politikasının, plan ve programların hazırlandığı, gerekli kaynakların bulunduğu ve yatırımların tamamlandığı aşamalardan sonra hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği eylemsel aşamayı ifade etmektedir (Anonim 2011, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 40). Ancak burada dikkat edilmesi gereken; örgütlerde verilen eğitimler yetişkin insanlar tarafından alındığı için eğitimlerin uygulanmasında aşağıdaki önemli hususlar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

- Eğitim çalışan bir insanın aynı zamanda yaşamının bir parçasıdır. O nedenle çalışanlar eğitime katıldığı süre içinde mutlaka maaş ya da ücretlerini almalıdırlar.
- Eğitim, personelin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı planlanan işlerle ilgili ve sınırlı olmalıdır.
- Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve sorunlarına ilişkin kendisinden gelen görüşlerine önem verilmelidir.
- Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaç duyulduğunda meslek kuruluşlarından destek alınmalıdır.
- Eğitim için uygun bir ortam veya mekân sağlanması gerektiğinde iki veya daha fazla eğitim yöntemi uygulanmalıdır.
- Kişisel beceri kazandırılması gereken durumlarda gruptan çok bireysel yetiştirmeye ve eğitime önem verilmelidir (Ayan 2011, 165).

Yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulacaksa bu anlamda kaliteli eğitim için Milano ve Ullius, “Etkili Eğitim Tasarlamaya” ilişkin tartışmalarında üç E’nin önemine dikkat çekmiştir. Bunlar, “Efektif, Etkili ve Enteresan” olarak belirlenmiştir. Efektif, eğitimin katılımcının ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş olması anlamına gelirken; Etkili, katılımcının zaman ve enerjisinin en iyi ve uygun şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Enteresan ise; eğitim sürecinin öğrenci personelleri direkt olarak etki altına alıp sürece dâhil edecek yapıda olması anlamına gelmektedir. Bunları örnekler vererek daha iyi anlaşılması açısından açıklayacak olursak, özellikle kamu idarecileri meşgul insanlardır ve genel büyük bir iş yükü altında kaldıkları için bir günlerini bir dersi dinleyerek ya da pratik amaçlı olmayan herhangi bir şeyi dinleyerek harcamak istemezler. Dolayısıyla eğitimlerde tamamen akademik bir yaklaşım onlar için faydalı değildir. Bunun nedeni materyali anlayacak zekâ kapasitesine sahip olmamaları değil, zamanları kısıtlı olduğu için hemen faydalı olabilecek şeyleri yapmayı tercih etmeleridir. Ancak buna karşın özellikle ders dinlemek durumunda kalacaklar için ise, verilen dersi mutlaka onların durumlarına uyarlamak durumundasınız. Zira bu işlemi kendileri asla yapmaz. Ayrıca onlar için bir ders/konferans yalnızca sıkıcı değil aynı zamanda zaman kaybıdır. Dolayısıyla yetişkin öğrenciler çok özel kişiliklerdir. Şöyle ki, çocuklar için deneyim, “başlarına gelen olaylardır”; yetişkinler için ise deneyim “kim olduklarıdır.” Yetişkinlerin eğitiminde bu durumun karşılığı, yetişkin deneyimlerinin ihmal edilmesi veya değerinin azaltılmasıdır. Onlar için bu yalnızca deneyimin reddedilmesi değil, aynı zamanda birey olarak kendilerinin de reddedilmesi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle yetişkinlere verilecek eğitimlerin bu denli zor olmasından, Milano ve Ullius yetişkin öğrenciler için eğitimlerden verim alabilmek adına 6 Eğitim ve Tasarım Prensipleri oluşturmuştur. Bunlar sırasıyla açıklamalı olarak aşağıdaki gibidir.

Bireysel Deneyim Kilit Öğrenme Aracıdır: Yetişkinler, eğitim faaliyetlerine geniş bir bireysel deneyim ile dâhil olurlar ve bu deneyimlerini eğitim esnasında kullanmak isterler. Bu deneyimi kullanabildiklerinde ise en iyi öğrenmeyi gerçekleştirmiş olurlar. Bu nedenle kendi deneyimleri ile uyuşan konuları çok çabuk öğrenirler ancak, deneyimleri ile örtüşmeyen onlara farklı gelen konuları öğrenmek için daha uzun bir süreye ihtiyaç duyarlar.

Öğrenme Motivasyonu İhtiyaçlara Bağlıdır (Problem Çözme veya Kişisel Doyum): Yetişkinler, anlık ihtiyaçları ile direkt olarak bağlantılı olan hususları, konuları öğrenme konusunda daha fazla motive olmuş haldedirler. Bunun anlamı, yetişkinler öğrenmek için öğrenmekten keyif almaz değildir ancak, çoğu yetişkin öğrenmeyi amaca ulaşmak için bir yol ve yöntem olarak görmektedir. Özellikle işleri için becerilerini geliştirmek, iş arkadaşları veya aile bireyleri ile aralarındaki çatışmaları çözüme kavuşturmayı öğrenmek, paralarını daha iyi kullanıp yönetebilmek, heyecanlı hayatlarına biraz dinginlik getirmek bu amaçlardan biri olabilir. Dolayısıyla ihtiyaç ne kadar çok olursa yetişkinlerin de bu ihtiyacı karşılamak için gerekli olan hususu öğrenme konusundaki çabası, motivasyonu o kadar çok olacaktır.

“Cyril Houle “Soruşturan Zihin” (Milano & Ullius) adlı makalesinde öğrenmeyi üç farklı kategoriye sokmuştur. Bunlar; amaç, aktivite ve öğrenme olarak belirlenmiştir.”

- **Amaç odaklı öğrenciler,** öğrenme konusunda isteklidirler yani, motivedir. Çünkü kendilerine bir amaç belirlemişlerdir ve bu amaca ulaşmak için öğrenme onlar için önemli bir araçtır.
- **Aktivite odaklı öğrenciler,** öğrenme sürecine aktivitenin kendisi için dâhil olurlar. Örneğin, eğitim bir otelde düzenleniyor ise bu kişi eğitime katılmak istemez otel aktivitelerinden yararlanmak ister. Ancak diğer bireyler ile birlikte öğrenme sürecine dâhil olarak motive olurlar.
- **Öğrenme odaklı insanlar ise,** eğitime karşı duyarlıdır ve öğrenmenin kendisini sevenlerdir.

Yetişkinler Bağımsız Öğrencilerdir: Yetişkinler, bilgiyi kendi değerleri ve deneyimlerine göre şekillendirmek isterler. Yani, öğreticinin fikirlerine değer verebilirler ancak, eğitimin kendi yaşamlarında uygulanıp uygulanamayacağı konusunda kararı ancak kendileri verir.

Öğrencinin Özsaygısını Korumak Kritik Öneme Sahiptir: Eğitim ortamı güvenli olmalıdır. Aksi takdirde öğrenmede azalma olması kuvvetle muhtemeldir. Öğrenme enerji ve özgürlük gerektirir ancak, söz konusu mevcut çevre güven hissi uyandırmıyorsa bireylerin enerjilerinin büyük bir kısmı bireyi koruma için ayrılacaktır. Bireyler, herhangi bir tehdit altında olmadan öğreticinin sözlerini sorgulayabileceklerini ve eleştirebileceklerini hissetmeye; bireysel deneyimlerini tartışmaya açabilmeye ihtiyaç duyarlar.

Bireylerin Eğitimden Beklentileri Açıktır: Bireyler, öğrenme ortamına dâhil olduklarında, büyük miktarda eğitim ve öğrenim deneyimlerini de kendileri ile birlikte getirirler. Bu deneyimler özellikle de eğitimin ilk safhalarında bireylerin davranışlarını ve karakterini belirler.

Yetişkinler Birçok Şekilde Öğrenir ve Öğrenim Türleri Arasında Tercihleri Vardır: Her bir katılımcı, öğrenme şekli için belirli bir kişisel tercihe sahiptir. Şöyle ki, bazıları dinleyip gözlemlemeyi tercih ederken, bazıları da bir taraftan dinlerken diğer taraftan kolları sıvayıp yeni becerileri denemek ister. Bu nedenle eğitimleri tasarlayan kişiler için en önemli husus, programa dâhil olan kişilerin yani, personellerin çok farklı öğrenme yöntemlerine ihtiyaçları olacağının farkında olmaktır (Bair 2007).

Yukarıda verilen önemli bilgileri dikkate aldıktan sonra yetişkin eğitiminden tam olarak verim alabilmemiz yani, bir yetişkin eğitiminde uygun bir iletişim ve başarılı bir sonuç sağlamak için son olarak aşağıdaki temel hususların mutlaka yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Bütün katılımcılara rahat şekilde oturacakları bir yer ayırın.
- Tüm katılımcıların masasına kâğıt, kalem hatta bilgisayar tableti koyun.
- Katılımcıların isimlerini yazabilecekleri bir parça karton veya plastik bir levha koyun ya da uzaktan görülebilecek isimlikler kullanın.
- Eğitime başlamadan önce masalara ders notlarını içeren bir dosya ve öğrenme konusu ile ilgili çıktılar koyun.

- Kullanacağınız ekipmanın tüm katılımcılar tarafından görülmesini sağlayın.
- Engelli bir katılımcının olup olmadığını önceden kontrol edin ve onun rahat bir şekilde eğitim alabilmesi için tüm hazırlıkları önceden yapın.
- Dersin başında ders saatlerini ve molalarını içeren ders programını katılımcılara mutlaka duyurun.
- Bütün katılımcıların kısaca kendini tanıtmalarını sağlayın; zira ekip ruhunun oluşması ve mükemmel bir başlangıç için bu kaçınılmazdır.
- Ders içeriğini ve oturumun ana hatlarını katılımcılara açıklayın; dersin amaçlarını açıkça tanımlayın.
- Olumlu bir fiziksel ve psikolojik ortam veya iklim yaratmaya çalışın.
- Bir eğitici olarak kendinizi bir otorite olarak tanıtmayın ancak, gruba kendinizi tanıttın.
- Eğer birisi soru sorarak veya komiklik yaparak sınıf ortamını canlandırırsa hoşnutluğunuzu ve memnuniyetinizi ifade edin.
- Yetişkinlerin, grubun ya da sizin eleştirilerinizden çekinmeden ya da hata yapmaktan korkmadan fikirlerini, bakış açılarını ve yorumlarını dile getirmeleri için elverişli rahat bir ortam yaratın.
- Bütün öğrencilerin kişiliğine, ihtiyaçlarına ve kendini ifade etme biçimine saygılı olun.
- Eğitim esnasında iletişim bozulduğunda ya da kesildiğinde dikkatli olun ve durumu sakince bireyleri incitmeden yönetmeye çalışın.
- Öğrenme esnasında yetişkin öğrencilerin eğitim deneyimlerini aktif olarak paylaşın.
- Katılımcılara öğrenme ihtiyaçlarını tanımlamaları ve ortaya koymaları konusunda yardımcı olun.
- Katılımcıların eğitim ihtiyaçlarını yorumlayarak eğitim hedeflerine dönüştürün.
- Katılımcıların önceki eğitim deneyimlerine ilgili ve saygılı olun.
- Yetişkin eğitimlerini düzenlerken, yetişkinlerin kuramı uygulamaya dönüştürme ihtiyaçlarını göz ardı etmeyin.

- Eğitimde ders sırasında katılımcıların günlük yaşamından pratik örnekler verin.
- Katılımcılara nazikçe sorular sorun ve geri bildirim verin.
- Eğitim esnasında oluşacak tartışmaları iyi yönetin (Aksoy, Aydın vd. 2010, 343-344).

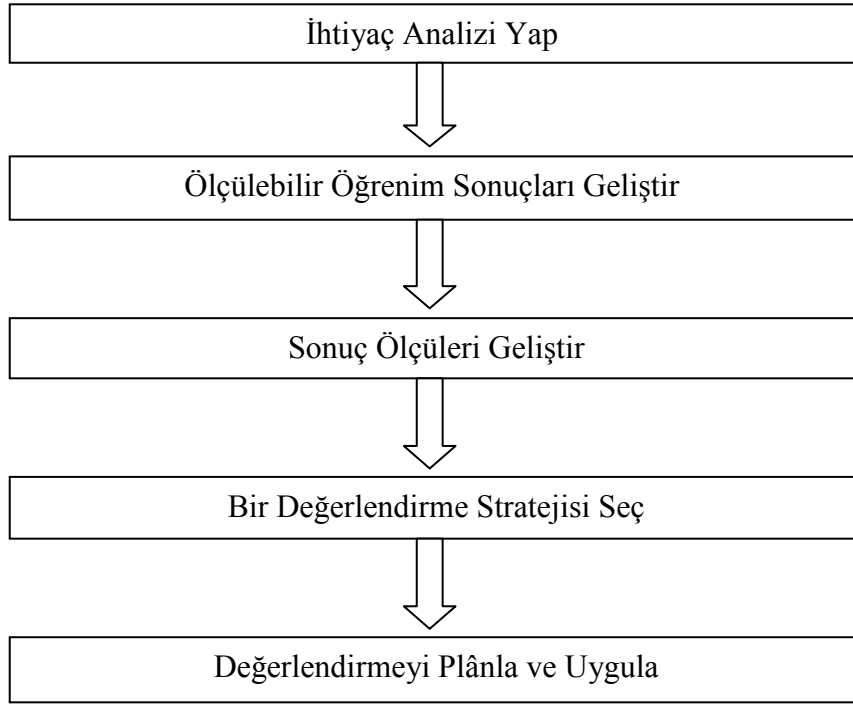
3.6. Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Bir eğitim sürecinin son basamağı ise uygulanan eğitimleri değerlendirmedir. Yani uygulamanın eleştirilme aşamasını oluşturur (Ayan 2011, 165). Genel olarak düşünersek değerlendirme bir işin ne kadar iyi yapılmış olduğuna karar vermektir. Dolayısıyla değerlendirmeyi bir faaliyetin değerini bazı ölçütler ile karşılaştıran bir karar verme işlemidir diyebiliriz. Şöyle ki;

- “Geçen yıl neler başardık?
- Başarı ve başarısızlıklarımız neler olmuştur?
- Kuvvetli ve zayıf olan yönlerimiz nelerdir?
- Amaçlarımıza ve hedeflerimize ne dereceye kadar ulaşılmıştır?
- Bundan sonra alınması gereken önlemler nelerdir?” şeklindeki sorular bir faaliyeti değerlendirirken soracağımız sorulardandır.

Bu bağlamda eğitim konusu çerçevesinde bir tanım yapacak olursak, eğitimin değerlendirilmesi; “temel olarak daha önceden saptanmış olan eğitim amaçlarına ve hedeflerine eğitilen personellerin ne dereceye kadar ulaşabildiklerini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir” şeklinde tanımlanabilir (Akhun 1977, 2). Şöyle ki, bir eğitimin değerlendirilmesi ve eğitim programına yönelik ihtiyacın belirlenmesi ile eğitim konusunun, eğiticilerin, eğitim yönteminin seçilmesi aşamalarının başarılı olup olmadığı analiz edilmiş olur. Bu nedenle de konunun önemine binaen, eğitim konusunda hem akademik çevreler hem de yöneticiler, verilen eğitim hakkında bir geribildirim alınmasında hemfikirdirler (İbicioğlu 2010, 117). Özellikle eğitime oldukça ciddi kaynaklar adayan kurumlar ve şirketler, aynı zamanda eğitim sürecinin

değerlendirilmesinin önemini de çok iyi bilmektedirler (Acton ve Golden 2002, 1-3). Örnek vererek konunun önemine dikkat çekecek olursak, Neil Huffman Auto Group yöneticileri, eğitime yatırdıkları her 1 doların karşılığı olarak verimlilikte 230 dolar'lık bir artış aldıklarını ifade etmektedirler ki böyle bir iddiada bulunmalarının nedeni, gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleridir (İbicioğlu 2010, 117-118). Buradan hareketle, konunun bu kadar önem arz ediyor olmasından eğitim değerlendirmenin tüm yönlerini detaylıca tartışmadan önce, değerlendirme sürecini anlamamız elzemdir. Dolayısıyla aşağıdaki Şekil 6 değerlendirme sürecini özetlemekte ve eğitim değerlendirme sürecinin, yöneticiler ve eğiticiler tarafından eğitim gerçekleşmeden önce düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.



Şekil 6. Hizmetiçi Eğitimleri Değerlendirme Süreci

Kaynak: Noe, R.A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, (Çev. Canan Çetin), Beta Yayınları.

Yukarıdaki Şekil 6'dan yola çıkacak olursak, bir hizmetiçi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan “ölçme” ile birlikte ele alınmalıdır. Ancak ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımamaktadır. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir

nitelik kazanamamaktadır. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır (Bilgin, Akay vd. 2007, Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, <http://yeni.tepav.org.tr>, erişim tarihi: 20.02.2013). Buna örnek verecek olursak, bir eğitim faaliyetinin hemen sonrasında uygulamaya konulacak isimsiz bir anket çalışması ile ya da katılımcılar arasında yapılacak küçük tartışmalarla bir değerlendirme ortaya konabilir. Ancak eğitim ve geliştirme uygulaması sonucunu değerlendirmek amacıyla kullanılacak bir anket çalışmasında ya da bir tartışmada genel olarak aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmalıdır.

- Genel olarak katılımcıların eğitim programını nasıl bulduğu,
- Eğitim programından duyulan memnuniyet düzeyi,
- Program içeriğinin kavranma düzeyi,
- Program içeriğinin uygulamaya aktarılabilme düzeyi,
- Program içeriğinin bireysel ihtiyaçları karşılama düzeyi,
- Program içeriğinin güncelliği,
- Eğitimin alanında yeterliliği ve sunuşu (ses tonu, beden dili, vb),
- Eğitimde kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği,
- Katılımcıların ders esnasında uygulamalara katılım düzeyleri,
- Eğitim ortamındaki imkânların yeterliliği,
- Ders ile uygulama notlarının yeterliliği,
- Katılımcılar tarafından neler öğrenildiğinin test edilmesi.

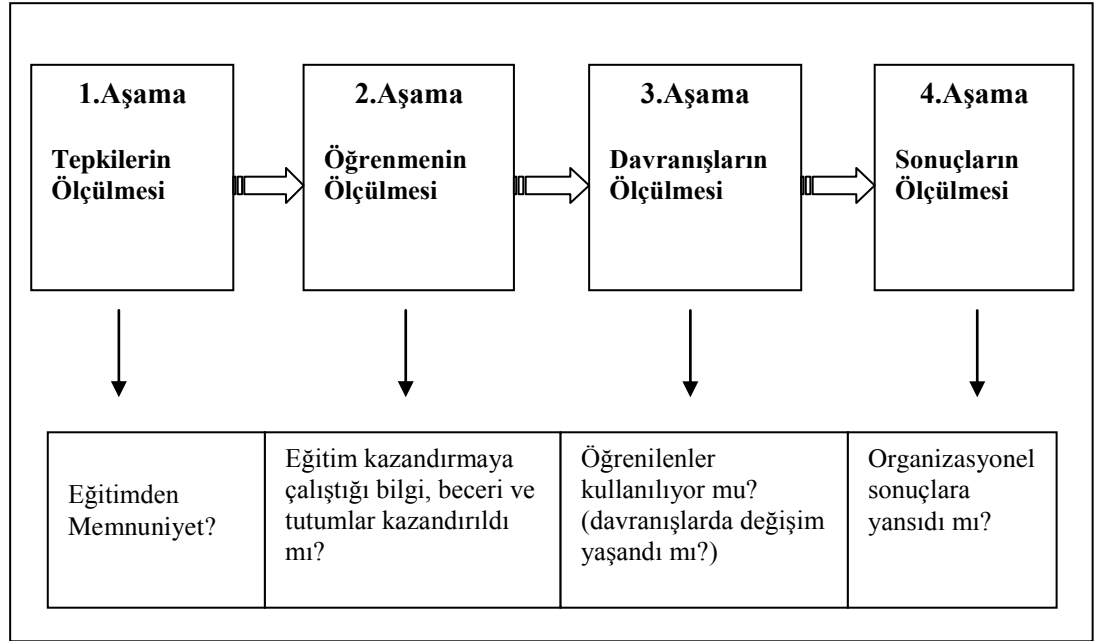
Yukarıda verilen bilgiler sonunda bir değerlendirme yapacak olursak, her eğitim ve geliştirme uygulamasının sonunda yukarıdaki veya benzer soruların katılımcılara yöneltilmesi ile daha sonraki eğitim programlarının kalitesi açısından yol ve yöntem bulunmuş olunacaktır (Şimşek ve Öge 2012, 275).

Literatüre kazandırılan eğitim değerlendirme modellerine de değinecek olursak, tarihsel açıdan en yaygın değerlendirme modeli Kirkpatrick tarafından önerilen dört boyutlu modeldir (Altınışık 2006, 367). Kirkpatrick'ın genel kabul görmüş bu modeli dört seviyeli bir eğitim etkinlik ölçümünü ön plana çıkarmaktadır. Söz konusu seviyeler ise;

*tepkiler,

*öğrenme,

*davranış ve sonuçlar olarak belirlenmiştir (Clemenzen 2001, 1-25). Ancak daha sonra Kirkpatrick, eğitimin değerlendirilmesine ilişkin bu dört farklı görüşü birleştirmiş ve eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılması gereken dört değerlendirme aşamasını literatüre kazandırmıştır. Söz konusu aşamalar aşağıdaki Şekil 7’de anlaşılır biçimde belirtilmiştir daha sonra aşamaların açıklaması yapılmıştır.



Şekil 7. Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri.

Kaynak: Eroğlu, U. (2006), “İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi” , Yönetim Bilimleri Dergisi, (4:2), s.115.

Değerlendirme Aşamaları

- 1. Tepkilerin Ölçülmesi Aşaması:** Modelin ilk aşaması, eğitim faaliyetlerinde katılımcıların tepkilerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada eğitim alanların, eğitim programını ne kadar beğendikleri, programa karşı hissettikleri ve duyguları; talep ve şikâyetleri ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Birçok eğitimci, eğitim programlarının değerlendirilmesinde “teпки

formlarını” kullanmaktadır. Ancak uygulamada bu aşamaya ilişkin kullanılan değişik form ve kullanım şekilleri de görülmektedir.

2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi: Bu aşamada, eğitim sonrasında katılımcıların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki değişimler ölçümlenmektedir. Şöyle ki, “hangi bilgiler öğrenilmiştir?” , “hangi becerilerin gelişmesi sağlanmıştır?” ve “hangi davranışlar veya tutumlar değişmiştir?” gibi sorulardan en az birinin cevabının alınması yoluyla öğrenme aşaması gerçekleştirilmiş olur. Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, yazılı testler, performans testleri ve anket gibi araçlar kullanılmaktadır. Ancak bu aşamadan etkin ve objektif bir şekilde bilgi, beceri, tutum ve davranışlardaki değişimin ortaya konulması için kontrol gruplarının kullanılması, ön test ve son testlerin yapılması gerekmektedir.

3. Davranışların Değerlendirilmesi: Eğitim sonrasında katılımcılar işlerine geri döndüklerinde, kazandıkları bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına yansımalarının ölçümünü kapsamaktadır. Davranışlardaki değişimin ölçümü, eğitim verildikten en az üç hafta sonra başlayan ve belirli aralıklarla tekrarlanması gerekebilecek ölçme faaliyetlerini kapsamaktadır. Yöntem olarak bu değerlendirmede; gözlem, görüşme, soru formları, anket, odak grup çalışması, katılımcılara ödev verilmesi, hareket planları, kontrol listeleri, performans sözleşmeleri ve performans değerlendirme formları kullanılmaktadır.

4. Sonuçların Değerlendirilmesi: Eğitim programının, organizasyonel veya örgütsel düzeydeki sonuçlara (kalite, maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatmini, çalışan tatminini yükseltmek vb.) etkisinin ölçüldüğü aşamadır. Ayrıca sonuçların değerlendirilmesi bu aşamada eğitimin yarattığı faydaların parasal değerini ortaya çıkararak eğitimin etkinliği bu şekilde ifade edilmeye çalışılmaktadır (Eroğlu 2006, 114-116).

Kirkpatrick daha sonra yine bu dört seviyenin (tepkiler, öğrenme, davranış ve sonuçlar) sıralamasının hiyerarşik olduğunu ve her seviyenin bir sonraki seviyeyi etkilediği teorisini ortaya koymuştur. Dolayısıyla Kirkpatrick, alt seviyeden yukarı seviyelere doğru hareket edildiğinde süreç daha zor ve zaman alıcı fakat, bilgi daha değerli bir hale gelmektedir şeklinde ifadede bulunmuştur (Clemenzen 2001, 1-25). Ancak eğitim değerlendirmelerinde bir başarı elde etmek istiyorsak hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirme ile ilgili aşamada belirtilen ilkelere uymamız gerekmektedir. Söz konusu ilkeler ise aşağıdaki gibidir.

- Eğitim öncesi belli standartlar bulunmadan, eğitim sonrasındaki durumun sayısal ifadesi, ölçümü imkân dışı kalır. Bu nedenle eğitsel etkinliklerin bağlaması sırasında, bilgi, beceri, tutum ve davranışlara ilişkin standart performanslar belirlenmelidir.
- Hizmetiçi eğitim yolu ile ulaşılması öngörülen örgütsel hedef düzeyleri saptanmalıdır.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde çeşitli yol ve yöntemlerden yararlanılmalıdır.
- Eğitimin sağlayacağı amaçlanmamış sonuçlar da saptanması gerekmektedir. Yani, eğitimin program için belirlenen amaçları dışındaki yararları da belirlenmelidir. Çünkü eğitim, amaçlanan belirli sonuçlar dışında birçok yarar sağlamaktadır (Dağlı 2010, 40-41).

Sonuç olarak bir değerlendirme yapacak olursak, eğitimin değerlendirilmesi yoluyla verilen eğitimin başarısı ve katkısı irdelenirken şayet eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi aşamasında eksilerimiz veya hatalarımız varsa mutlaka, bunların nasıl revize edilebileceğine ve geliştirilebileceğine yönelik çalışmalara başlamamız gerekmektedir (İbicioğlu 2010, 118). Yani, yetersizliklerimizi ve hatalarımızı değerlendirip ona göre hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde yeni yöntemler geliştirip ona göre çözüm yolları aramalı eğitim kalitesini koruma ve artırma çabası içerisinde olmalıyız. Zira bu hizmet kalitesinin korunması ve artırılması açısından elzemdir.

Dördüncü Bölüm

YÖNTEM ve UYGULAMA

4.1. Araştırma Yapılan Kurum İle İlgili Bilgiler

Araştırma yapılan kurum BEDAŞ, Enerji ve Tabî Kaynaklar Bakanlığı kuruluşu olan TEDAŞ (Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi)'a bağlı olarak İstanbul ili Avrupa yakasının elektrik enerjisi dağıtımını yürüten ve kamu hizmeti sunan bir kurumdur. 03.04.2004 tarih ve 25422 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Özelleştirme Yüksek Kurulunun 02.04.2004 tarih, 2004/22 sayılı kararı ile Teşekkül özelleştirme kapsam ve programına alınmıştır. Kurum 15.06.2013 tarihinde itibaren özel sektöre devredilmiştir. Ancak araştırma kapsamımız kamu kurumları olduğundan BEDAŞ'ta anket çalışması devir öncesi yapılmıştır.

BEDAŞ, Genel Müdürlük, 12 işletme müdürlüğü, Kaçak Takip Müdürlüğü ve 186 müşteri hizmetleri çağrı merkezi ile avrupa yakasındaki ilçe ve semtlerinde ikâmet eden Toplam 4.265.721 aboneye kurum bünyesinde;

- Lisans mezunu olup, işçi kadrosuyla atanmış fakat, büro memurluğu ve büro mühendisliği yapan 133 personel,
- 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi sözleşmeli olarak atanmış 457 memur ve 657 sayılı yasayla atanmış 2 memur sınıfında personel,
- ve sahada büro dışında çalışan 664 işçi personel olmak üzere Toplam 1.256 personel ile kamu hizmeti vermekteydi.

Kurumun organizasyon yapısındaki hiyerarşik sıralama da aşağıdaki gibiydi.

Genel Müdürlük: Genel müdür, Genel müdür yardımcıları, Şube müdürleri, Şube müdür yardımcıları, Birim amirleri, memurlar ve işçiler.

İşletme Müdürlükleri ve Diğer Müdürlükler: İşletme müdürü, İşletme müdür yardımcıları; Şube müdürü, Şube müdür yardımcıları, Birim amirleri, memurlar ve işçiler.

BEDAŞ, TS EN ISO 9001: 2008 Kalite Yönetimi çalışmaları sonunda 2013-08-12 tarihine kadar geçerli olan kalite sertifikasına ve 2013-04-03 tarihine kadar geçerli olan ISO 10002: 2004 Şikâyet Yönetimi ve Memnuniyeti sertifikasına sahip olmuş ve bu doğrultuda kaliteli politikasını oluşturmuştu.

Kalite Politikası

Misyon: Hayatınızda hep varız, ama bizi hiç fark etmemelisiniz.

Vizyon: Bilgi teknolojilerine dayalı modern dağıtım yönetim sistemlerini uygulamak ve gelişmiş ülkelerin dağıtım hizmet sunumunda model alınan bir marka haline gelmektir.

Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş., yukarıdaki amaç ve hedeflere uygun ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını tam olarak karşılayan Kalite Yönetim Sistemini kuracak ve Müşteri Memnuniyetini temel alan bir yaklaşımla hedeflerine ulaşmak için sistemini sürekli iyileştirecek ve geliştirecektir.

Bu misyon ve vizyon dönemsel olarak gözden geçirilecek, ilgili taraflara ve halka açık olacak; gerektirdiği tüm kaynaklar, Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş. üst yönetimi tarafından sağlanacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmadaki amacımız, kamu kurumlarında düzenlenen hizmetiçi eğitimlerin yeterlilik düzeyini ve verilen hizmetiçi eğitimlerin hizmet kalitesine etkisini görebilmek için örnek kurum seçilen BEDAŞ'ta anket çalışması ile bilimsel

arařtırma yapmak ve arařtırma sonunda da řayet hizmetiçi eđitimlerde yetersizlik olduđu ve buna bađımlı olarak hizmet kalitesinin dűřtűđű sonucuna varırsak BEDAř őrnek gűsterilerek tezimiz sonunda kamu personellerine kaliteli eđitim verilmesi için tűm kamu kurumlarına őrnerilerde bulunmaktır.

4.3. Araştırmanın őrnemi

Yaşadığımız 21. yy’da kamu yűnetimi ve kamu hizmeti sunumundaki anlayışın değişmesi nedeniyle kamu kurumlarında uygulanan hizmetiçi eğitimlerin planlı ve programlı olarak dűzenlenmesi hizmet kalitesinin artırılması ve korunması açısından őrnem arz etmektedir. Bu nedenle kamu kurumları, hizmetiçi eğitim faaliyetlerindeki uygulama eksikliklerini gűrmeli ve őrnem almalıdır.

4.4. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini BEDAř’ta çalışmış Toplam 1.256 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın őrneklemine ise, seçilmiş araştırma evreninde iřçi, memur ve yűnetici pozisyonunda çalışmış toplam 431 personel oluşturmaktadır. Bu sayı evrenin %34’űne karşılık gelmektedir. Çalışmanın geçerliliği açısından yeterli őrneklem sayısına ulaşılmıştır.

4.5. Sınırlılıklar

Arařtırmamız BEDAř’ta çalıřmıř toplam 1.256 personel arasından seçilmiř 431 personel ve ayrıca tűm kamu kurumlarında arařtırma yapmak zaman ve bűrokratik engeller açısından műmkűn olmadıđı için BEDAř ile sınırlıdır.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait oluşturulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1_Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden verim alabilmek için personel performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

H2_Performans değerlendirmesi yapılmadan eğitime gönderilen personel eğitime etkin katılım sağlamaz ve hizmet kalitesi düşer.

H3_Belli bir plan ve program doğrultusunda ihtiyacı olan personellere eğitim verilmesinin hizmet kalitesine olumlu etkisi vardır.

H4_Kurumdaki bazı personellerde bilgi ve beceri eksikliği; davranış bozukluğu var ve hizmet kalitesi düşük ise, bu durumun hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız yapılması ile ilişkisi vardır.

4.7. Verilerin Toplanması

Araştırma anketi, araştırmacı tarafından hazırlanmış ve çoğaltılmış; işçi-memur-yönetici olmak üzere toplam 600 personele anket dağıtımını araştırmacı yapmış; ancak, dağıtılan anketlerden 431 tanesi geri dönmüştür.

4.8. Verilerin Analiz Yöntemi

Verilerin analizi SPSS 15.0 paket programı ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına Ki-Kare Testi ile bakılmıştır. Ki-Kare Testi, kategorik verilerde bağımsızlık durumunu inceleyen bir test tekniğidir. Beklenen değeri 5'ten küçük hücrelerin oranı tüm hücrelerin %20'sinden fazla olan durumlarda test uygulanamamıştır ve bu durum tablolarda “-” işareti ile belirtilmiştir. Çalışmada anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir. Yani Ki-Kare testi sonucu hesaplanan p değerinin 0,05'den küçük olması durumunda değişkenler arasında ilişki bulunduğu; 0,05'den büyük olması durumunda ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.9. Bulgular ve Yorumlar

Yapılan bilimsel çalışma sonunda istatistiksel sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiş; bulgular ise tablolar değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 5. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Personel Performans Değerlendirmesi Yapılıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi eğitim ihtiyaçlarının tespiti için personel performans değerlendirmesi yapılıyor mu?	Evet	76	17,6
	Hayır	304	70,5
	Fikrim Yok	51	11,8

n=Frekans değeri

Araştırmaya katılan çalışanların %17,6’sı kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi eğitim ihtiyaçlarının tespiti için personel performans değerlendirmesi yapıldığını belirtirken, %70,5’i yapılmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla, aşağıdaki Tablo 5’ten de anlaşılacağı üzere personel performans değerlendirme yapılması gerektiğini söyleyenlerin oranı %91,8 olmasına rağmen personel performans değerlendirmesi yapılmıyor diyenlerin oranının %75,5 çıkması kurumdaki yetersizliği göstermektedir. Buradan hareketle, kurumda personel performans değerlendirmenin birçok birimde yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Personel Performans Değerlendirmesi Ne Kadar Sıklıkta Yapılıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Yapılıyor ise; ne kadar sıklıkta yapılıyor?	1 aydan az	5	6,3
	1-3 ay arası	9	11,3
	3-6 ay arası	19	23,8
	6 ay-1 yıl arası	30	37,5
	1-2 yıl arası	9	11,3
	2 yıl ve daha fazla	8	10,0

n=Frekans değeri

Katılımcıların %37,5'i 6 ay – 1 yıl arası sıklıkta kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi eğitim ihtiyaçlarının tespiti için personel performans değerlendirmesi yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 7. “Sizce Eğitimlerin Etkinliği Açısından Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti İçin Hizmetiçi Eğitim Öncesi Personel Performans Değerlendirmesi Yapılmalı Mıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	394	91,8
	Hayır yapılmasa da olur	17	4,0
	Fikrim yok	18	4,2

n=Frekans değeri

Araştırmaya katılan çalışanların %91,8'i eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini belirtmiştir. Buradan hareketle 1 numaralı hipotezimiz reddedilmemiştir.

Tablo 8. “Kurumda Gerektiğinde İhtiyaç Doğrultusunda Aşağıda Belirtilen Hizmetiçi Eğitim Türlerinden Hangileri Uygulanıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Kurumda gerektiğinde ihtiyaç doğrultusunda aşağıda belirtilen hizmetiçi eğitim türlerinden hangileri uygulanıyor?	Oryantasyon Eğitimi (İşe Alıştırma Eğitimi)	161	15,9
	Temel Eğitim	111	11,0
	Staj Eğitimi	97	9,6
	İş Değiştirme Eğitimi (Rotasyon)	42	4,2
	Kişisel Gelişim ve Beceri Eğitimi	212	21,0
	Yöneticilik Eğitimi	134	13,3
	Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Görevde Yükselme Eğitimi)	172	17,0
	Hiçbiri Uygulanmıyor	82	8,1

n=Frekans değeri

Çalışanlar, gerektiğinde ihtiyaç doğrultusunda hizmetiçi eğitim türlerinden kişisel gelişim ve beceri eğitiminin %21 ile en yüksek oranda verildiğini belirtmişlerdir. Yüksek oranda belirtilen diğer eğitimler ise üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim (görevde yükselme eğitimi) ve oryantasyon eğitimidir (işe alıştırma eğitimi). Tabloyu detaylı inceleyecek olursak kurumda hizmetiçi eğitim türlerinden rotasyon sistemi ile verilen eğitim ile staj yoluyla verilen eğitim türünün çok az kullanıldığını; diğer eğitim türlerinin de tam olarak kullanılmadığını görebiliriz. Bunların içinde özellikle rotasyon yoluyla verilen eğitim yönteminin en az kullanılması hizmet kalitesine etki edebilmektedir. Örneğin, kurumda birim amirlerinin yerleri değiştirilerek birbirlerinin işini öğrenmemesi hizmet almaya gelen vatandaşların servis servis gezmesine neden olmaktadır. Şayet, birim amirleri rotasyon yoluyla birbirlerinin yerlerine geçerlerse “iş bilmeyen” amirler ve memurlar olmaz, vatandaş da beklemeden, zaman kaybetmeden, hızlı şekilde kaliteli kamu hizmeti alabilir.

Hal böyle iken, rotasyon eğitiminin bu kadar önem arz etmesine karşılık kurumdaki kullanım oranı % 4,2 çıkması çok büyük yetersizliktir. Ayrıca da rotasyon yoluyla verilen eğitimin maliyeti yoktur. Önemli olan personelleri mağdur etmemektir.

Tablo 9. “Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Düzenlenirken Aşağıdaki Hangi Eğitim Yöntemleri Kullanılmaktadır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları.

Sorular		n	%
İşbaşında (Görev başında, Masa başında) Eğitim Yöntemleri	Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim	110	17,6
	Yetki Devri Yoluyla Verilen Eğitim	44	7,0
	Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim	88	14,1
	Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim (Slayt video)	167	26,7
	Ekip Çalışması Yoluyla Verilen Eğitim	91	14,6
	Hiçbiri kullanılmıyor	125	20,0

n=Frekans değeri

Tablo 9 devamı

Sorular		n	%
İş dışında (Görev dışında) Eğitim Yöntemleri	Düz Anlatım Yöntemleri (Konferans Forum Panel vs.)	158	20,3
	Görsel Eğitim (Video gösterimi ile eğitim)	119	15,3
	Seminer	228	29,3
	Kurs	135	17,4
	Rol Oynama Yöntemi (Ast-Üst Birbirinin Yerine Geçerek Alınan Eğitim)	15	1,9
	Örnek Olay Yöntemi	20	2,6
	Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemleri (Multimedya uzaktan eğitim)	11	1,4
	Hiçbiri kullanılmıyor	92	11,8

n=Frekans değeri

Çalışanlar, iş başı eğitim yöntemlerinden Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitimin (Slayt video) % 26,7 ile en yüksek oranda uygulandığını belirtmektedir. İşbaşında uygulanan eğitim yöntemlerinde “hiçbiri kullanılmıyor” diyenlerin oranı ise ikinci sırada olup % 20’dir. Yöneticilik alanında personel yetişmesine çok katkısı olan yetki devri yoluyla verilen eğitim yönteminin de % 7’lik oran ile çok az kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinde ise; seminerlerin % 29,3 oran ile en yüksek düzeyde uygulandığını belirtmektedir. Seminerleri % 20,3’lük oran ile Düz Anlatım Yöntemleri (Konferans, Forum, Panel) takip etmektedir. Tabloyu detaylı inceleyecek olursak, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde tam olarak eğitim yöntemlerinin kullanılmadığını; hatta çok faydalı olan Rol Oynama Yöntemi ile Teknoloji Temelli Eğitim yönteminin neredeyse hiç kullanılmadığını görebiliriz. Buna karşılık, maliyeti olmayan bir eğitim yöntemi olan, özellikle personellerin (memur-amir) birbirlerinin yerine geçerek empati kurmalarına sebep olup, birbirlerini daha iyi anlamalarına ve birbirlerine saygı duymalarına, birbirlerinin işini öğrenmelerine vesile olan eğitim yöntemi Rol Oynama Yönteminin çok az kullanılması büyük eksikliklerdir.

Tablo 10. “Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Öncesi Katılımcılara Aşağıdaki Bilgilerden Hangileri Verilmektedir?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi katılımcılara aşağıdaki bilgilerden hangileri verilmektedir?	Eğitimin amacı	184	15,9
	Ne tür bir eğitim verileceği	211	18,2
	Hangi yöntemle verileceği	67	5,8
	Nerede verileceği	253	21,8
	Kimler tarafından verileceği	129	11,1
	Eğitimin süresi	229	19,7
	Hiçbir bilgi verilmiyor	87	7,5

n=Frekans değeri

Çalışanların %21,8’i hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi katılımcılara nerede eğitim verileceği hakkında bilgi verildiğini belirtmektedir. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi katılımcılara eğitimin süresi hakkında bilgi verildiğini belirtenlerin oranları ise %19,7’dir. Tabloyu detaylı inceleyecek olursak, hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi personele genellikle eğitimin verileceği yer ile eğitimin süresi hakkında bilginin verildiği ortaya çıkmaktadır ki kurumda çalışan biri olarak bu sonucu doğrulamaktayım. Dolayısıyla kurumda, hangi yöntemle eğitim verileceği ile eğitimin kimler tarafından verileceği hakkında bilginin yetersiz olduğu söylenebilir. Ayrıca, hizmet içi eğitim faaliyetleri öncesi eğitime katılacak personellerin güdülenmesi ve motivasyonu açısından önem arz eden eğitimin amacı hakkında bilginin verilmesi konusunda da kurumun yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11. “Aldığınız Hizmetiçi Eğitimlerin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Süresi, Mekânı ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Oluyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	74	17,2
	Hayır	134	31,1
	Kısmen	189	43,9
	Fikrim Yok	34	7,9

n=Frekans değeri

Çalışanların %43,9'u aldıkları hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinliklerinin kendilerine kısmen uygun olduğunu; %31,1'i ise uygun olmadığını belirtmektedir.

Tablo 12. “Şayet, Verilen Eğitimin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi Ve Süresi Size Uygun Olup, Tecrübeli Eğitmenlerden Eğitim Alırsanız, Eğitim Sonrası Bilgi, Beceri Ve Davranışlarınızda Değişiklik Ve Buna Paralel Olarak Da Verdiğiniz Hizmet Kalitesinde Artış Olacağına İnanıyor Musunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	372	86,3
	Hayır	31	7,2
	Fikrim Yok	28	6,5

n=Frekans değeri

Çalışanların %86,3'ü verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi kendisine uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırlarsa, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik; buna paralel olarak da verdikleri hizmet kalitesinde artış olacağına inandıklarını belirtmektedirler. Bu çıkan yüksek sonucu Tablo 13'teki sonuçlar doğrulamaktadır. Buradan hareketle 3 numaralı hipotezimiz reddedilmemiştir.

Tablo 13. “Şayet, Hizmetiçi Eğitimin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Eğitim Mekânı, Süresi Ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Olmadığı Halde Sizi Eğitime Gönderirler İse; Eğitim Sırasında Nasıl Bir Tepki Verirsiniz Ve Verdiğiniz Hizmete Etkisi Ne Olur?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Şayet, hizmetiçi eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi, eğitim mekânı, süresi ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri size uygun olmadığı halde sizi eğitime gönderirler ise; eğitim sırasında nasıl bir tepki verirsiniz ve verdiğiniz hizmete etkisi ne olur?	Eğitime devam etmem	136	10,7
	Eğitime devam ederim	151	11,9
	Eğitime aralıklarla devam ederim	228	18,0
	Eğitim tatil bölgesinde bir otelde ise eğitime katılmam otel aktivitelerinden yararlanırım	204	16,1
	Dışarıda gezmeyi tercih ederim	109	8,6
	Diğer	38	3,0
	Hizmet kalitesi yükselir	18	1,4
	Hizmet kalitesi düşer	384	30,3

n=Frekans değeri

Hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, eğitim mekânı, süresi ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri kendilerine uygun olmadığı halde çalışanlar eğitime gönderilir ise; ankete katılanların %18'i eğitime aralıklarla devam edeceğini, %16,1'i eğitim tatil bölgesinde ise otel aktivitelerinden yararlanacağını ve aynı zamanda yüksek oran ile %30,3'ü ise hizmet kalitesinin düşeceğini belirtmektedir. Buradan hareketle 2 numaralı hipotezimiz reddedilmemiştir.

Tablo 14. “Sizce Kurumda Tüm Çalışanlara Yeteri Kadar Yeterli Sürede Hizmetiçi Eğitim Veriliyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Sizce kurumda tüm çalışanlara yeteri kadar yeterli sürede hizmetiçi eğitim veriliyor mu?	Evet	37	8,7
	Hayır	355	83,3
	Fikrim Yok	34	8,0

n:Frekans değeri

Araştırmaya katılan çalışanların %83,3'ü kurumda tüm çalışanlara yeteri kadar yeterli sürede hizmetiçi eğitim verilmediğini düşünmektedir. Çalışanların

%8,7'si kurumda tüm çalışanlara yeteri kadar yeterli sürede hizmetiçi eğitim verildiğini belirtmektedir.

Tablo 15. “Yönetici Pozisyonunda Çalışıyor İseniz; Bu Pozisyonda Kadrolu Musunuz Yoksa Görevlendirme İle Mi Çalıştırılıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Yönetici pozisyonunda çalışıyor iseniz; bu pozisyonda kadrolu musunuz yoksa görevlendirme ile mi çalıştırılıyorsunuz?	Kadrolu	91	53,8
	Görevlendirme	78	46,2

n=Frekans değeri

Araştırmaya katılan yöneticilerin %53,8'i kadrolu, %46,2'si ise görevlendirme ile bu pozisyonda çalışmaktadır. Sonuçlara bakıldığında oranların yarı yarıya yakın çıkması kurumda sık sık görevde yükselme sınavının yapılmadığı çalışanların görevlendirme ile çalıştırıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 16. “Yönetici Pozisyonunda Kadrolu Çalışıyorsanız, Bu Pozisyona Bedaş'a Girdikten Ne Kadar Süre Sonra Görevde Yükselme Eğitimi Ve Sınavı İle Atandınız?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Yönetici pozisyonunda kadrolu çalışıyorsanız, bu pozisyona Bedaş'a girdikten ne kadar süre sonra Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı ile atandınız?	6-10 yıl arası	46	50,5
	11-15 yıl arası	23	25,3
	16-20 yıl arası	11	12,1
	21 yıl ve üstü	11	12,1

n=Frekans değeri

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda kadrolu çalışanların %50,5'i bu pozisyona Bedaş'a girdikten 6-10 yıl sonra Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı ile atandığını belirtmektedir.

Tablo 17. “Sizce Kurumda Görevi Değişen Ya Da Üst Görevlere Görevlendirilen Çalışanlar Göreve Başlamadan Önce Hizmetiçi Eğitimden Geçiriliyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	36	8,4
	Hayır	304	71,2
	Fikrim Yok	87	20,4

n=Frekans değeri

Çalışanların %71,2’si kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçirilmediğini belirtmektedir.

Tablo 18. “Şayet, Kurum Çalışanlarının Bazılarında Bilgi, Beceri Eksikliği, Davranış Bozukluğu Olup Ve Buna Paralel Olarak Da Hizmet Kalitesinde Düşüş Var İse; Bu Durumu Hizmetiçi Eğitimlerin Plansız Ve Programsız Düzenlenmesine Ya Da Hiç Düzenlenmemesine Bağlayabilir Misiniz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	310	72,1
	Hayır	57	13,3
	Fikrim Yok	63	14,7

n=Frekans değeri

Katılımcıların %72,1’i kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş olmasını; hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağladıklarını belirtmektedir. Yine buradan çıkan sonuçlar doğrultusunda 4 numaralı hipotezimiz de reddedilmemiştir.

Tablo 19. “Kurumda Plansız Ve Programsız Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Düzenleniyor İse; Buna Bağlı Olarak Harcanan Paranın Ve Zamanın Boşa Gittiğini Düşünüyor Musunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımları

Sorular		n	%
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	260	60,6
	Hayır	63	14,7
	Fikrim Yok	106	24,7

n=Frekans değeri

Katılımcıların %60,6’sı kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlendiğini ve harcanan para ve zamanın da boşa gittiğini düşünmektedir.

Tablo 20. Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Sorulara Verilen Cevap Dağılımları

Sorular		n	%
Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrıldığını düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	79	18,3
	Katılmıyorum	144	33,4
	Kararsızım	104	24,1
	Katılıyorum	77	17,9
	Kesinlikle Katılıyorum	27	6,3
Kurumumuz üst düzey yöneticilerin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine önem veriyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	81	18,8
	Katılmıyorum	130	30,2
	Kararsızım	94	21,8
	Katılıyorum	98	22,7
	Kesinlikle Katılıyorum	28	6,5
Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesinde, sırasında ve sonrasında kurumun her düzeyde yöneticileri ve eğitim müdürlüklerindeki görevliler görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getiriyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	57	13,2
	Katılmıyorum	126	29,2
	Kararsızım	133	30,9
	Katılıyorum	97	22,5
	Kesinlikle Katılıyorum	18	4,2
Kurum bünyesinde eğitim vermek için görevlendirilen eğitmenler veya yöneticiler eğitimlerin etkinliği açısından hizmetiçi eğitimden geçirilmiyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	29	6,7
	Katılmıyorum	65	15,1
	Kararsızım	173	40,1
	Katılıyorum	115	26,7
	Kesinlikle Katılıyorum	49	11,4
Kurum eğitmenleri dışında üniversite öğretim üyesi akademisyenlerinde eğitim vermesi kısmen sağlanıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	92	21,3
	Katılmıyorum	94	21,8
	Kararsızım	75	17,4
	Katılıyorum	142	32,9
	Kesinlikle Katılıyorum	28	6,5

Tablo 20 devamı.

Sorular		n	%
Kurumumuzda eğitim materyallerinin (projektör v.s.) olduğu eğitim salonu yetersizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	52	12,1
	Katılmıyorum	117	27,1
	Kararsızım	75	17,4
	Katılıyorum	130	30,2
	Kesinlikle Katılıyorum	57	13,2
Eğitim sırasında teknolojik materyaller (projektör, bilgisayar v.s.) çok kullanılmıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	12,5
	Katılmıyorum	130	30,2
	Kararsızım	84	19,5
	Katılıyorum	113	26,2
	Kesinlikle Katılıyorum	50	11,6
Her Eğitim faaliyetleri sonunda mutlaka sertifika veriliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	7,4
	Katılmıyorum	82	19,0
	Kararsızım	70	16,2
	Katılıyorum	192	44,5
	Kesinlikle Katılıyorum	55	12,8
Kurumumuzda hizmetiçi eğitim faaliyetleri sonunda mutlaka ölçme ve değerlendirme yapılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	98	22,7
	Katılmıyorum	149	34,6
	Kararsızım	90	20,9
	Katılıyorum	65	15,1
	Kesinlikle Katılıyorum	29	6,7

n=Frekans değeri

Katılımcıların %33,4'ü kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrıldığını düşünmemektedir.

Katılımcıların %30,2'si kurumdaki üst düzey yöneticilerin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine önem vermediğini düşünmektedir.

Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesinde, sırasında ve sonrasında kurumun her düzeyde yöneticileri ve eğitim müdürlüklerindeki görevliler görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirip getirmediği konusunda kararsız olan katılımcıların oranı %30,9; yerine getirmediğini düşünenlerin oranı ise 29,2'dir.

Çalışanlar içerisinde kurum bünyesinde eğitim vermek için görevlendirilen eğitmenler veya yöneticilerin eğitimlerin etkinliği açısından hizmetiçi eğitimden geçirilmesi konusunda kararsız olanların oranı %40,1 iken; eğitimden geçirildiğini düşünenlerin oranı ise %26,7'dir.

Katılımcıların %32,9'u kurum eğitmenleri dışında üniversite öğretim üyesi akademisyenlerinin de eğitim vermesinin kısmen sağlandığına katılmaktadır.

Katılımcıların %30,2'si kurumda eğitim materyallerinin (projektör v.s.) olduğu eğitim salonunun yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Eğitim sırasında teknolojik materyaller (projektör, bilgisayar v.s.) çok kullanıldığını belirtenlerin oranı %30,2'dir.

Katılımcıların %44,5'i her eğitim faaliyetleri sonunda mutlaka sertifika verildiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %34,6'sı kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri sonunda ölçme ve değerlendirme yapılmadığını belirtmektedir.

Tablo 21. Çalışanların Kişisel Bilgilere Göre Dağılımları

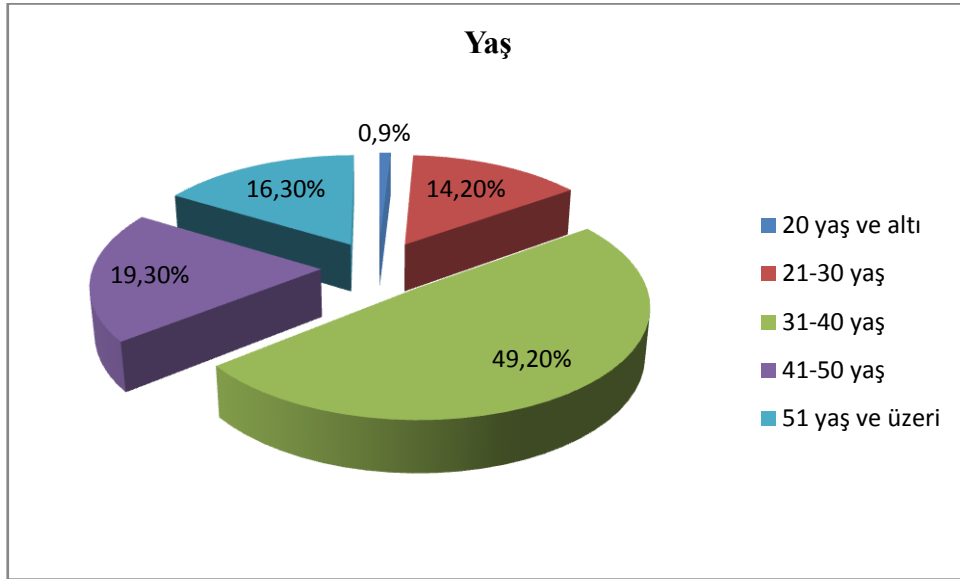
Sorular		n	%
Yaş	20 yaş ve altı	4	0,9
	21-30 yaş	61	14,2
	31-40 yaş	211	49,2
	41-50 yaş	83	19,3
	51 yaş ve üzeri	70	16,3
Cinsiyet	Kadın	89	20,7
	Erkek	340	79,3
Eğitim Durumu	İlkokul	2	0,5
	Ortaokul	21	4,9
	Lise ve dengi	122	28,3
	Ön lisans	70	16,2
	Lisans	200	46,4
	Yüksek lisans	16	3,7
	Doktora	0	0,0
Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Yeni başladım	15	3,5
	1-10 yıl	182	42,4
	11-20 yıl	146	34,0
	21-30 yıl	78	18,2
	31 yıl ve üstü	8	1,9
Bedaş'a girmeden önce başka bir kurum ya da özel bir şirkette çalıştınız mı?	Hayır çalışmadım	164	38,3
	1-5 yıl çalıştım	220	51,4
	6-10 yıl çalıştım	38	8,9
	11-16 yıl çalıştım	6	1,4

Tablo 21 devamı

Sorular		n	%
Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?	İşçi	90	21,1
	Memur	203	47,5
	Birim Amiri	81	19,0
	Müdür Yardımcısı	36	8,4
	Müdür	17	4,0
Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?	500-1000TL arası	7	1,7
	1000-2000TL arası	104	24,5
	2000-3000TL arası	170	40,1
	3000TL ve üstü	143	33,7

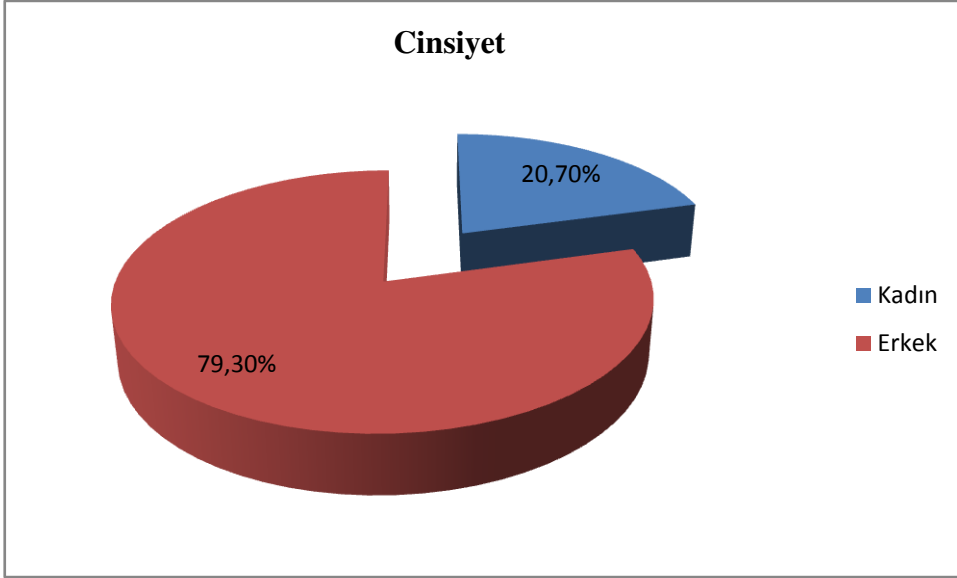
n=Frekans değeri

Anket çalışmasına katılan çalışanların kişisel bilgilere göre dağılımları pasta dilimi grafikleri kullanarak aşağıda incelenmiş ve yorumlanmıştır.



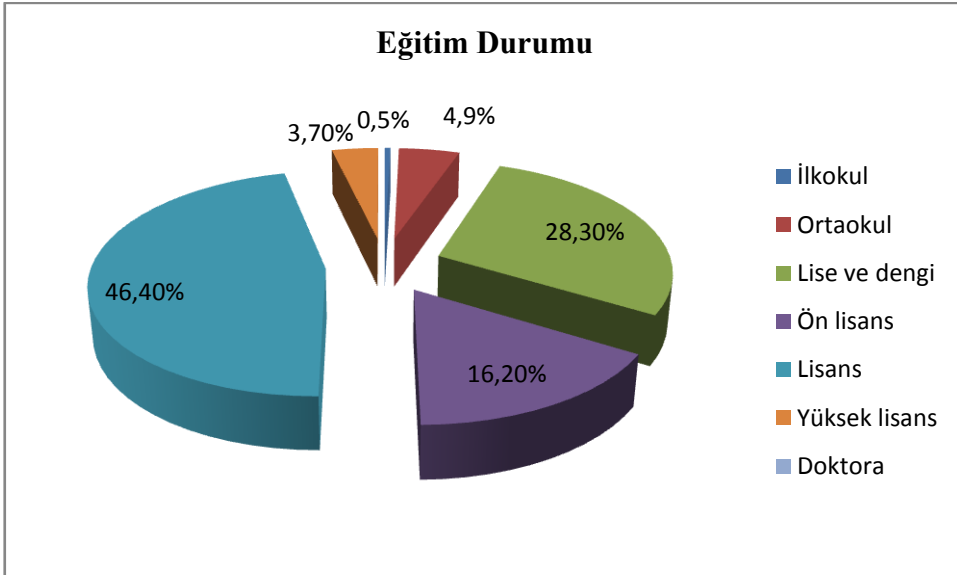
Şekil 8. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Aralıkları

Katılımcıların büyük çoğunluğunu %49,20 oran ile 31-40 yaş aralığında olan personeller oluşturmakta olup; bu yaş aralığını da %19,30 oran ile 41-50 yaş aralığındaki personeller takip etmektedir.



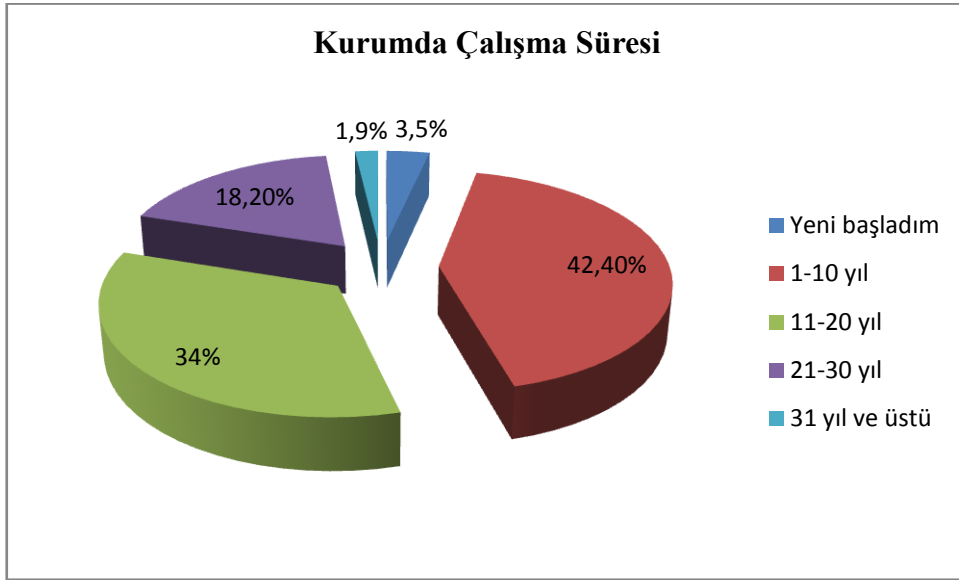
Şekil 9. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Oranları

Katılımcıların büyük çoğunluğunu %79,30 oran ile erkek personeller oluşturmakta olup; kadın personellerin katılım oranı ise %20,70 olarak tespit edilmiştir.



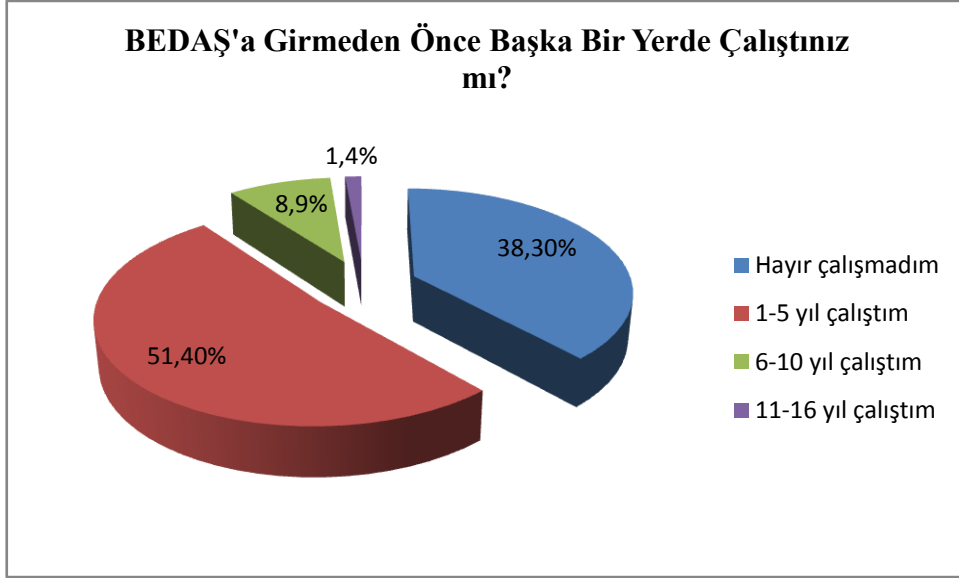
Şekil 10. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumları

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, çoğunluğu %46,40 oran ile lisans ve %28,30 oran ile lise ve dengi bir okul mezunu olduğu; önlisans mezunu ise %16,20 oran ile lisans ve lise mezun oranını takip ettiği; kurumda ilk ve ortaokul mezunu çok az olduğu; yüksek lisans mezunu oranı %3,70 oran ile çok düşük olduğu ve doktora mezunu ise hiç olmadığı tespit edilmiştir.



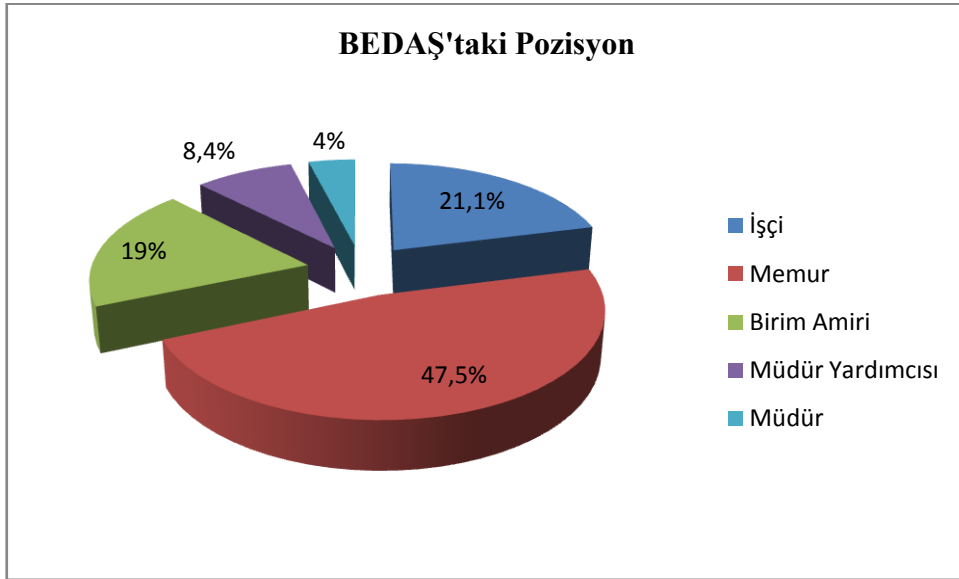
Şekil 11. Ankete Katılan Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri

Katılımcıların kurumdaki kıdemlerini inceleyecek olursak, çoğunluğu %42,40 oran ile kurumda 1-10 yıl arasında çalışmış personeller ve bu oranı %34 oran ile 11-20 yıl arasında çalışmış personeller takip ettiği; ancak kurumda 31 yıl ve üzeri çalışan personellerin ankete çok az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle emekliliği gelmiş ya da geçmiş olan personellerin az kıdemi olan genç nüfusa göre ankete çok az katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.



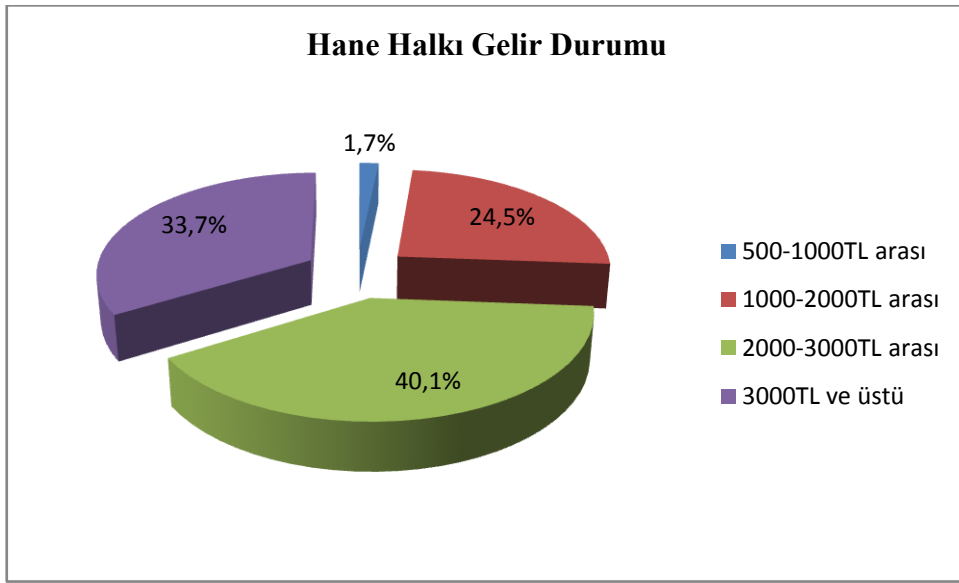
Şekil 12. Ankete Katılan Çalışanların Kuruma Girmeden Önceki İş Tecrübeleri

Yukarıdaki grafik incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu %51,40 oran ile kurumda çalışmadan önce özel sektör tecrübesi olduğu; bu oranı %38,30 oran ile özel sektör tecrübesi olmayan iş hayatına ilk defa kurumda başlayan personeller oluşturduğu tespit edilmiştir.



Şekil 13. Ankete Katılan Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları

Katılımcıların kurumdaki görev pozisyonlarını inceleyecek olursak, çoğunluğunu %47,5 oran ile çalışan memurlar; %21,10 oran ile işçiler; %19 oran ile birim amirleri; %8,4 oran ile müdür yardımcıları ve % 4 oran ile müdürler oluşturmaktadır. Dolayısıyla ankete katılanların çoğunluğu memurlar, işçiler ve birim amirleri olduğu anlaşılmış ancak orta düzey yöneticilerin kamu kurumu olduğundan az katılım gösterdiği anket doldurmaktan bazı yöneticilerin çekindikleri tespit edilmiştir.



Şekil 14. Ankete Katılan Çalışanların Hane Halkı Gelir Durumları

Katılımcıların hane halkı toplam gelirlerini de inceleyecek olursak; büyük çoğunluğu hane halkı toplam geliri %40,1 oran ile 2000-3000TL arasında olduğu; bu oranı %33,70 oran ile 3000TL ve üzeri geliri olanlar takip ettiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle hane halkı gelirleri, ankete katılanların büyük çoğunluğunu işçiler, memurlar ve birim amirleri oluşturduğunu net göstermektedir. Şöyle ki, müdürlerin ve işçilerin hane halkı gelirlerinin, maaşlarının yüksek oluşundan, 3000TL ve üzeri olduğunu kabul edersek şayet müdürler ankete çok katılım gösterseydi grafikteki %33,7'lik oran daha fazla olurdu. Dolayısıyla bu %33,7'lik oranın büyük çoğunluğunu işçiler oluşturmaktadır.

Ki-Kare İlişki Testi Tabloları

İki değişken arasında ilişki kurulan tablo numaraları sarı renkli olarak boyanmış; sayısal değerler ise daha net görülmesi açısından mavi renkli olarak yazılmıştır.

Tablo 22. Çalışanların “Aldığınız Hizmetiçi Eğitimlerin İçeriği, Konusu, Türü, Yöntemi, Süresi, Mekânı Ve Eğitimcilerin Mesleki Yetkinlikleri Size Uygun Oluyor Mu?” Sorusuna Verdikleri Cevaplar İle “Sizce Kurumda Görevi Değişen Ya Da Üst Görevlere Görevlendirilen Çalışanlar Göreve Başlamadan Önce Hizmetiçi Eğitimden Geçiriliyor Mu?” Sorusuna Verdikleri Cevapların İlişki Testi

Sorular		Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?								Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Fikrim Yok		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	15	20,5	44	60,3	14	19,2	73	100,0	22,376	0,001*
	Hayır	6	4,5	107	80,5	20	15,0	133	100,0		
	Kısmen	13	6,9	131	69,7	44	23,4	188	100,0		
	Fikrim Yok	2	6,1	22	66,7	9	27,3	33	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Tablo incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir. Şöyle ki, “Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?” sorusuna evet diyenlerin %60,3’ü “Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?” sorusuna hayır cevabını vermiştir.

Tablo 23. Çalışanların Yaşları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Yaş										Ki-Kare Testi	
		30 yaş ve altı		31-40 yaş		41-50 yaş		51 yaş ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	54	13,8	194	49,5	78	19,9	66	16,8	392	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	7	41,2	5	29,4	2	11,8	3	17,6	17	100,0		
	Fikrim yok	4	22,2	10	55,6	3	16,7	1	5,6	18	100,0		
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	9	12,2	33	44,6	15	20,3	17	23,0	74	100,0	8,745	0,461
	Hayır	18	13,6	63	47,7	28	21,2	23	17,4	132	100,0		
	Kısmen	34	18,0	95	50,3	32	16,9	28	14,8	189	100,0		
	Fikrim Yok	4	11,8	20	58,8	8	23,5	2	5,9	34	100,0		
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	49	13,2	182	49,2	76	20,5	63	17,0	370	100,0	-	-
	Hayır	6	19,4	17	54,8	5	16,1	3	9,7	31	100,0		
	Fikrim Yok	10	35,7	12	42,9	2	7,1	4	14,3	28	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	4	11,1	19	52,8	6	16,7	7	19,4	36	100,0	8,829	0,183
	Hayır	40	13,2	146	48,3	61	20,2	55	18,2	302	100,0		
	Fikrim Yok	20	23,0	44	50,6	15	17,2	8	9,2	87	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	46	14,9	145	47,1	61	19,8	56	18,2	308	100,0	5,933	0,431
	Hayır	7	12,3	32	56,1	13	22,8	5	8,8	57	100,0		
	Fikrim Yok	12	19,0	33	52,4	9	14,3	9	14,3	63	100,0		

Tablo 23 devamı

Sorular		Yaş										Ki-Kare Testi	
		30 yaş ve altı		31-40 yaş		41-50 yaş		51 yaş ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	39	15,1	129	50,0	45	17,4	45	17,4	258	100,0	2,457	0,873
	Hayır	11	17,5	28	44,4	14	22,2	10	15,9	63	100,0		
	Fikrim Yok	15	14,2	52	49,1	24	22,6	15	14,2	106	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların yaşı ile;

- Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?
- Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?
- Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?
- Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 24. Çalışanların Cinsiyetleri İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Cinsiyet						Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Toplam		Ki Kare	P
		n	%	n	%	n	%		
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	83	21,2	309	78,8	392	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	2	11,8	15	88,2	17	100,0		
	Fikrim yok	3	16,7	15	83,3	18	100,0		
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	9	12,2	65	87,8	74	100,0	4,072	0,254
	Hayır	30	22,4	104	77,6	134	100,0		
	Kısmen	42	22,3	146	77,7	188	100,0		
	Fikrim Yok	8	24,2	25	75,8	33	100,0		
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	83	22,4	288	77,6	371	100,0	4,678	0,096
	Hayır	4	12,9	27	87,1	31	100,0		
	Fikrim Yok	2	7,4	25	92,6	27	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	6	16,7	30	83,3	36	100,0	4,069	0,131
	Hayır	71	23,4	232	76,6	303	100,0		
	Fikrim Yok	12	14,0	74	86,0	86	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	70	22,7	239	77,3	309	100,0	5,441	0,066
	Hayır	13	22,8	44	77,2	57	100,0		
	Fikrim Yok	6	9,7	56	90,3	62	100,0		
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	50	19,3	209	80,7	259	100,0	1,235	0,539
	Hayır	16	25,4	47	74,6	63	100,0		
	Fikrim Yok	23	21,9	82	78,1	105	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların cinsiyetleri ile;

- Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?
- Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?
- Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?
- Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?
- Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 25. Çalışanların Eğitim Durumları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Eğitim Durumu												Ki-Kare Testi	
		Ortaokul ve altı		Lise ve dengi		Ön lisans		Lisans		Yüksek lisans		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	19	4,8	114	28,9	63	16,0	182	46,2	16	4,1	394	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	1	5,9	3	17,6	3	17,6	10	58,8	0	0,0	17	100,0		
	Fikrim yok	3	16,7	5	27,8	3	16,7	7	38,9	0	0,0	18	100,0		
Aldığımız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	6	8,1	19	25,7	14	18,9	34	45,9	1	1,4	74	100,0	-	-
	Hayır	8	6,0	48	35,8	21	15,7	53	39,6	4	3,0	134	100,0		
	Kısmen	6	3,2	45	23,8	29	15,3	99	52,4	10	5,3	189	100,0		
	Fikrim Yok	3	8,8	10	29,4	6	17,6	14	41,2	1	2,9	34	100,0		
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	20	5,4	103	27,7	64	17,2	172	46,2	13	3,5	372	100,0	-	-
	Hayır	1	3,2	13	41,9	4	12,9	12	38,7	1	3,2	31	100,0		
	Fikrim Yok	2	7,1	6	21,4	2	7,1	16	57,1	2	7,1	28	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	2	5,6	9	25,0	3	8,3	19	52,8	3	8,3	36	100,0	-	-
	Hayır	15	4,9	79	26,0	50	16,4	147	48,4	13	4,3	304	100,0		
	Fikrim Yok	6	6,9	32	36,8	17	19,5	32	36,8	0	0,0	87	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	15	4,8	90	29,0	54	17,4	142	45,8	9	2,9	310	100,0	-	-
	Hayır	1	1,8	14	24,6	7	12,3	31	54,4	4	7,0	57	100,0		
	Fikrim Yok	7	11,1	18	28,6	9	14,3	26	41,3	3	4,8	63	100,0		

Tablo 25 devamı

Sorular		Eğitim Durumu												Ki-Kare Testi	
		Ortaokul ve altı		Lise ve dengi		Ön lisans		Lisans		Yüksek lisans		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	12	4,6	76	29,2	47	18,1	117	45,0	8	3,1	260	100,0	3,085	0,929
	Hayır	4	6,3	16	25,4	8	12,7	32	50,8	3	4,8	63	100,0		
	Fikrim Yok	7	6,6	30	28,3	15	14,2	50	47,2	4	3,8	106	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Çalışanların eğitim durumları ile “Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 26. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?										Ki-Kare Testi	
		Yeni başladı		1-10 yıl		11-20 yıl		20 yıldan fazla		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	12	3,1	162	41,3	137	34,9	81	20,7	392	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	2	11,8	9	52,9	3	17,6	3	17,6	17	100,0		
	Fikrim yok	1	5,6	10	55,6	5	27,8	2	11,1	18	100,0		
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	4	5,4	24	32,4	30	40,5	16	21,6	74	100,0	9,229	0,416
	Hayır	4	3,0	52	39,1	46	34,6	31	23,3	133	100,0		
	Kısmen	6	3,2	91	48,4	56	29,8	35	18,6	188	100,0		
	Fikrim Yok	1	2,9	15	44,1	14	41,2	4	11,8	34	100,0		

Tablo 26 devamı

Sorular		Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?										Ki-Kare Testi	
		Yeni başladım		1-10 yıl		11-20 yıl		20 yıldan fazla		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	13	3,5	149	40,3	128	34,6	80	21,6	370	100,0	8,123	0,229
	Hayır	1	3,2	15	48,4	11	35,5	4	12,9	31	100,0		
	Fikrim Yok	1	3,6	18	64,3	7	25,0	2	7,1	28	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	1	2,8	16	44,4	13	36,1	6	16,7	36	100,0	10,773	0,096
	Hayır	7	2,3	123	40,6	104	34,3	69	22,8	303	100,0		
	Fikrim Yok	7	8,1	40	46,5	28	32,6	11	12,8	86	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	11	3,5	120	38,7	108	34,8	71	22,9	310	100,0	8,018	0,237
	Hayır	2	3,6	29	51,8	18	32,1	7	12,5	56	100,0		
	Fikrim Yok	2	3,2	32	51,6	20	32,3	8	12,9	62	100,0		
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet	7	2,7	109	42,1	91	35,1	52	20,1	259	100,0	4,409	0,621
	Hayır	4	6,3	30	47,6	16	25,4	13	20,6	63	100,0		
	Fikrim Yok	4	3,8	41	39,0	39	37,1	21	20,0	105	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların kurumda çalışma süresi ile;

- Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?
- Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?
- Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?
- Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?
- Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 27. Çalışanların Bedaş'taki Görev Pozisyonları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?												Ki-Kare Testi	
		İşçi		Memur		Birim Amiri		Müdür Yardımcısı		Müdür		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	80	20,5	184	47,2	74	19,0	35	9,0	17	4,4	390	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	5	29,4	8	47,1	3	17,6	1	5,9	0	0,0	17	100,0		
	Fikrim yok	5	27,8	10	55,6	3	16,7	0	0,0	0	0,0	18	100,0		
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	17	23,6	26	36,1	16	22,2	5	6,9	8	11,1	72	100,0	31,178	0,002*
	Hayır	21	15,8	80	60,2	23	17,3	8	6,0	1	0,8	133	100,0		
	Kısmen	45	23,9	77	41,0	36	19,1	22	11,7	8	4,3	188	100,0		
	Fikrim Yok	7	20,6	20	58,8	6	17,6	1	2,9	0	0,0	34	100,0		

Tablo 27 devamı

Sorular		Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?												Ki-Kare Testi	
		İşçi		Memur		Birim Amiri		Müdür Yardımcısı		Müdür		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitimcilerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	78	21,1	171	46,3	71	19,2	32	8,7	17	4,6	369	100,0	-	-
	Hayır	8	25,8	14	45,2	6	19,4	3	9,7	0	0,0	31	100,0		
	Fikrim Yok	4	14,8	18	66,7	4	14,8	1	3,7	0	0,0	27	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	7	20,0	19	54,3	4	11,4	3	8,6	2	5,7	35	100,0	26,463	0,001*
	Hayır	56	18,6	130	43,2	70	23,3	31	10,3	14	4,7	301	100,0		
	Fikrim Yok	26	29,9	52	59,8	6	6,9	2	2,3	1	1,1	87	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	66	21,4	146	47,4	58	18,8	25	8,1	13	4,2	308	100,0	1,441	0,994
	Hayır	12	21,1	28	49,1	9	15,8	6	10,5	2	3,5	57	100,0		
	Fikrim Yok	12	19,7	28	45,9	14	23,0	5	8,2	2	3,3	61	100,0		
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	57	22,0	116	44,8	56	21,6	25	9,7	5	1,9	259	100,0	14,984	0,059
	Hayır	16	26,2	31	50,8	7	11,5	2	3,3	5	8,2	61	100,0		
	Fikrim Yok	17	16,2	55	52,4	18	17,1	9	8,6	6	5,7	105	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Çalışanların BEDAŞ'taki görev pozisyonu ile "Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?" sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, "Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitimcilerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?" sorusuna evet diyenlerin %23,6'sı işçi, %36,1'i memur ve %22,2'si birim amiridir.

Yine çalışanların BEDAŞ'taki görev pozisyonu ile “Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, “Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?” sorusuna evet diyenlerin %20'si işçi, %54,3'ü memur, %11,4'ü birim amiri, %8,6'sı müdür yardımcısı ve %5,7'si müdür konumunda olan personeller olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yönetici pozisyonunda olan personellerin eğitimden geçirilmediklerini belirttikleri ortadır.

Ancak, çalışanların BEDAŞ'taki görev pozisyonu ile;

- Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?
- Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 28. Çalışanların Hanehalkı Gelir Durumları İle Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki Testi

Sorular		Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?								Ki-Kare Testi	
		2000TL ve altı		2000-3000TL arası		3000TL ve üstü		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?	Evet kesinlikle yapılmalıdır	100	25,8	155	39,9	133	34,3	388	100,0	-	-
	Hayır yapılmasa da olur	5	29,4	8	47,1	4	23,5	17	100,0		
	Fikrim yok	6	35,3	6	35,3	5	29,4	17	100,0		

Tablo 28 devamı

Sorular		Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?								Ki-Kare Testi	
		2000TL ve altı		2000-3000TL arası		3000TL ve üstü		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?	Evet	20	27,0	27	36,5	27	36,5	74	100,0	10,502	0,105
	Hayır	35	26,3	59	44,4	39	29,3	133	100,0		
	Kısmen	42	22,7	78	42,2	65	35,1	185	100,0		
	Fikrim Yok	14	43,8	6	18,8	12	37,5	32	100,0		
Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?	Evet	93	25,4	145	39,6	128	35,0	366	100,0	2,312	0,679
	Hayır	9	29,0	13	41,9	9	29,0	31	100,0		
	Fikrim Yok	9	33,3	12	44,4	6	22,2	27	100,0		
Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?	Evet	8	22,9	12	34,3	15	42,9	35	100,0	21,060	0,000*
	Hayır	65	21,7	124	41,3	111	37,0	300	100,0		
	Fikrim Yok	37	43,5	33	38,8	15	17,6	85	100,0		
Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?	Evet	77	25,2	122	40,0	106	34,8	305	100,0	3,716	0,446
	Hayır	13	22,8	23	40,4	21	36,8	57	100,0		
	Fikrim Yok	21	34,4	25	41,0	15	24,6	61	100,0		
Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?	Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor	65	25,4	103	40,2	88	34,4	256	100,0	2,001	0,736
	Hayır	20	32,3	21	33,9	21	33,9	62	100,0		
	Fikrim Yok	26	25,0	45	43,3	33	31,7	104	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Yukarıdaki tabloyu inceleyecek olursak, çalışanların hanehalkı gelir durumları ile;

- Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?

- Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?
- Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?
- Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ancak çalışanların hanehalkı gelir durumları ile “Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanların göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçirildiğini düşünen çalışanların %22,9’unun hanehalkı gelir durumu 2000 TL ve altı; %34,3’ünün hanehalkı gelir durumu 2000-3000 TL arasında ve %42,9’unun hanehalkı gelir durumu 3000 TL ve üstüdür. Dolayısıyla hanehalkı gelir durumu arttıkça çalışanlar arasında kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanların göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçirildiğini düşünenlerin oranı da artmaktadır.

Tablo 29.“Kurumda Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İçin Yeteri Kadar Bütçe Ayrıldığını Düşünüyorum” sorusuna Likert Ölçeğinde Cevap Verenlerin Demografik Dağılıma Göre İlişki Testi

Sorular		Kurumda hizmet içi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrıldığını düşünüyorum												Ki-Kare Testi	
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Toplam		Ki Kare	P
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Kadın	8	9,0	35	39,3	21	23,6	21	23,6	4	4,5	89	100,0	9,209	0,056
	Erkek	71	20,9	108	31,8	82	24,1	56	16,5	23	6,8	340	100,0		
	Toplam	79	18,4	143	33,3	103	24,0	77	17,9	27	6,3	429	100,0		
Eğitim Durumu	Ortaokul ve altı	3	13,0	10	43,5	6	26,1	3	13,0	1	4,3	23	100,0	-	
	Lise ve dengi	24	19,7	41	33,6	26	21,3	22	18,0	9	7,4	122	100,0		
	Ön lisans	11	15,7	16	22,9	23	32,9	16	22,9	4	5,7	70	100,0		
	Lisans	39	19,5	69	34,5	45	22,5	34	17,0	13	6,5	200	100,0		
	Yüksek lisans	2	12,5	8	50,0	4	25,0	2	12,5	0	0,0	16	100,0		
	Toplam	79	18,3	144	33,4	104	24,1	77	17,9	27	6,3	431	100,0		
Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Yeni başladım	2	13,3	5	33,3	6	40,0	2	13,3	0	0,0	15	100,0	15,715	0,205
	1-10 yıl	36	19,8	62	34,1	52	28,6	25	13,7	7	3,8	182	100,0		
	11-20 yıl	25	17,1	50	34,2	30	20,5	27	18,5	14	9,6	146	100,0		
	20 yıldan fazla	15	17,4	27	31,4	16	18,6	22	25,6	6	7,0	86	100,0		
	Toplam	78	18,2	144	33,6	104	24,2	76	17,7	27	6,3	429	100,0		
Bedaş'a girmeden önce başka bir kurum ya da özel bir şirkette çalıştınız mı?	Hayır çalışmadım	30	18,3	48	29,3	44	26,8	32	19,5	10	6,1	164	100,0	15,068	0,058
	1-5 yıl çalıştım	38	17,3	82	37,3	42	19,1	42	19,1	16	7,3	220	100,0		
	6 yıl ve daha fazla çalıştım	11	25,0	12	27,3	17	38,6	3	6,8	1	2,3	44	100,0		
	Toplam	79	18,5	142	33,2	103	24,1	77	18,0	27	6,3	428	100,0		
Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?	İşçi	12	13,3	35	38,9	23	25,6	15	16,7	5	5,6	90	100,0	17,486	0,355
	Memur	46	22,7	68	33,5	44	21,7	36	17,7	9	4,4	203	100,0		
	Birim Amiri	13	16,0	24	29,6	23	28,4	13	16,0	8	9,9	81	100,0		
	Müdür Yardımcısı	5	13,9	11	30,6	9	25,0	9	25,0	2	5,6	36	100,0		
	Müdür	0	0,0	6	35,3	4	23,5	4	23,5	3	17,6	17	100,0		
	Toplam	76	17,8	144	33,7	103	24,1	77	18,0	27	6,3	427	100,0		
Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?	2000TL ve altı	23	20,7	35	31,5	25	22,5	22	19,8	6	5,4	111	100,0	6,979	0,539
	2000-3000TL arası	33	19,4	65	38,2	36	21,2	25	14,7	11	6,5	170	100,0		
	3000TL ve üstü	20	14,0	44	30,8	40	28,0	29	20,3	10	7,0	143	100,0		
	Toplam	76	17,9	144	34,0	101	23,8	76	17,9	27	6,4	424	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Çalışanların, kurumda hizmet içi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrıldığı konusundaki görüşleri ile demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 30. “Kurumun Üst Düzey Yöneticileri Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerine Önem Veriyor” Sorusuna Likert Ölçeğinde Cevap Verenlerin Demografik Dağılıma Göre İlişki Testi

Sorular		Kurumumuz üst düzey yöneticileri hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem veriyor.												Ki-Kare Testi	
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	P
Cinsiyet	Kadın	9	10,1	30	33,7	15	16,9	31	34,8	4	4,5	89	100,0	14,048	0,007*
	Erkek	72	21,2	99	29,1	78	22,9	67	19,7	24	7,1	340	100,0		
	Toplam	81	18,9	129	30,1	93	21,7	98	22,8	28	6,5	429	100,0		
Eğitim Durumu	Ortaokul ve altı	3	13,0	9	39,1	5	21,7	4	17,4	2	8,7	23	100,0	-	
	Lise ve dengi	29	23,8	38	31,1	29	23,8	17	13,9	9	7,4	122	100,0		
	Ön lisans	6	8,6	22	31,4	15	21,4	22	31,4	5	7,1	70	100,0		
	Lisans	42	21,0	55	27,5	41	20,5	50	25,0	12	6,0	200	100,0		
	Yüksek lisans	1	6,3	6	37,5	4	25,0	5	31,3	0	0,0	16	100,0		
	Toplam	81	18,8	130	30,2	94	21,8	98	22,7	28	6,5	431	100,0		
Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Yeni başladım	3	20,0	4	26,7	4	26,7	3	20,0	1	6,7	15	100,0	-	
	1-10 yıl	35	19,2	68	37,4	40	22,0	33	18,1	6	3,3	182	100,0		
	11-20 yıl	30	20,5	36	24,7	32	21,9	35	24,0	13	8,9	146	100,0		
	20 yıldan fazla	12	14,0	22	25,6	18	20,9	27	31,4	7	8,1	86	100,0		
	Toplam	80	18,6	130	30,3	94	21,9	98	22,8	27	6,3	429	100,0		
Bedaş'a girmeden önce başka bir kurum ya da özel bir şirkette çalıştınız mı?	Hayır çalışmadım	34	20,7	42	25,6	37	22,6	43	26,2	8	4,9	164	100,0	11,757	0,162
	1-5 yıl çalıştım	36	16,4	72	32,7	43	19,5	52	23,6	17	7,7	220	100,0		
	6 yıl ve daha fazla çalıştım	11	25,0	16	36,4	11	25,0	3	6,8	3	6,8	44	100,0		
	Toplam	81	18,9	130	30,4	91	21,3	98	22,9	28	6,5	428	100,0		
Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?	İşçi	14	15,6	40	44,4	19	21,1	12	13,3	5	5,6	90	100,0	57,478	0,000*
	Memur	49	24,1	57	28,1	51	25,1	38	18,7	8	3,9	203	100,0		
	Birim Amiri	13	16,0	22	27,2	17	21,0	20	24,7	9	11,1	81	100,0		
	Müdür Yardımcısı	3	8,3	8	22,2	5	13,9	18	50,0	2	5,6	36	100,0		
	Müdür	0	0,0	2	11,8	2	11,8	9	52,9	4	23,5	17	100,0		
	Toplam	79	18,5	129	30,2	94	22,0	97	22,7	28	6,6	427	100,0		
Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?	2000TL ve altı	21	18,9	37	33,3	28	25,2	17	15,3	8	7,2	111	100,0	17,988	0,021*
	2000-3000TL arası	39	22,9	51	30,0	35	20,6	32	18,8	13	7,6	170	100,0		
	3000TL ve üstü	18	12,6	41	28,7	29	20,3	48	33,6	7	4,9	143	100,0		
	Toplam	78	18,4	129	30,4	92	21,7	97	22,9	28	6,6	424	100,0		

*p<0,05 n=Frekans değeri

Çalışanların, kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verme düşüncesi ile BEDAŞ'a girmeden önce başka bir kurumda ya da özel bir şirkette çalışma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ancak çalışanların, kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verme düşüncesi ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kadınlar içerisinde kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verdiğini düşünenler çoğunlukta iken, erkekler içerisinde aksini düşünenler çoğunluktadır.

Ayrıca çalışanların, kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verme düşüncesi ile BEDAŞ'taki görev pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşçi, memur ve birim amirleri içerisinde kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem vermediğini düşünenler çoğunlukta iken, müdür yardımcıları ve müdürler içerisinde önem verildiğini düşünenler çoğunluktadır.

Çalışanların, kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verme düşüncesi ile hane halkı gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, hane halkı geliri 2000 TL ve altı olanlar ve 2000-3000 TL olanlar içerisinde kurumun üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem vermediğini düşünenler çoğunlukta iken, hane halkı geliri 3000 TL ve üstü olanlar içerisinde önem verildiğini düşünenler çoğunluktadır.

SONUÇ

Yapılan bu bilimsel çalışma sonunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara karşılık hizmetiçi eğitim ile hizmet kalitesi arasında sıkı bir bağ olması sebebiyle kamu kurumlarında verilen hizmetiçi eğitimlerin kalitesini ve buna paralel olarak da verilen hizmetin kalitesini korumak ve artırmak açısından hizmetiçi eğitim faaliyetleri hakkında BEDAŞ'a ve diğer kamu kurumlarına öneriler daha düzenli olması açısından maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir.

Sonuç olarak;

1. Söz konusu araştırma yapılan kurum BEDAŞ'ta hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi, personellerin % 91,8'inin personel performans değerlendirmesi yapılmalıdır cevabına rağmen, personel performans değerlendirmesinin yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, eğitime ihtiyacı olmayan personeller veya ihtiyacı dışındaki bir alanda eğitime dahil edilen personeller, eğitim bütçesinden yüksek paralar harcanarak kurum dışında tatil bölgelerinde organize edilen lüks otellerde eğitime gönderiliyor fakat, personeller yapılan masraflara karşılık eğitim sırasında derslere katılmayıp bulgular bölümünde olan Tablo 13'ten de anlaşılacağı üzere, sanki bu personeller eğitime değil de tatile gelmişler gibi, “otel aktivitelerinden yararlanmayı” , “otel dışında gezmeyi” tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla, eğitim bütçesinden para çıkışı oluyor ama, personellere hiçbir katkısı faydası olmayıp en önemlisi de kamu yönetimi ve kamu hizmeti anlayışının değiştiği bu yüzyılda kamu hizmet kalitesini koruma ve artırma peşinde olan kamu kurumları personelleri eğitim için görevinden uzaklaştırdıklarından bilakis hizmet kalitesini düşürmektedirler.
2. Kurumda hizmetiçi eğitim türlerinden çoğunlukla Kişisel Gelişim ve Beceri Eğitiminin kullanıldığı ancak, maliyet açısından bütçe gerektirmeyen ve hizmet kalitesinin artırılmasına çok büyük katkısı olan iş değiştirme (rotasyon) yoluyla verilen eğitim türünün ise neredeyse hiç kullanılmadığı tespit edilmiştir.

3. Kurumda işbaşında ve işdışında hizmetiçi eğitim yöntemlerinin de tam olarak kullanılmadığı çoğunlukla Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim Yöntemi ile Seminer yoluyla verilen eğitim yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir. Sadece belli yöntemlere takılı kalmanın nedeni de, personel performans değerlendirmesi yapılmadan, plan ve program yapılmadan, uygun eğitim türüne göre uygun eğitim yöntemi seçmemektir. Özellikle seminer yoluyla verilen eğitim yönteminin çoğunlukla verilmesi ve bu eğitim yönteminin de otellerde organize edilmesi maliyet açısından çok külfetli olmasına karşın diğer maliyet gerektirmeyen eğitim yöntemlerinin kullanılmaması çok büyük eksikliklerdir.
4. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi eğitime katılacak olanlara gerekli bilgilerin verilmesinde kurumun yetersiz olduğu; çoğunlukla, eğitimin nerede verileceği ile süresi hakkında bilginin verildiği ancak, özellikle eğitim öncesi personellerin güdülenmesi ve motivasyonu açısından çok önemli olan eğitimin amacı ve hedefi hakkında bir bilginin verilmesinde de kurumun yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
5. Kurumda verilen hizmetiçi eğitimlerin süresinin de az programlandığı, personellerin % 83,3'ünün eğitim süresini yetersiz bulduğu tespit edilmiştir.
6. Ankete katılanların % 53,8'i kurumda görevde yükselme sınavının yapıldığını, % 46,2'side yapılmadığını söylemektedir. Oranların bu kadar yakın çıkmasının sebebi de, 2009 yılında yıllar sonra yapılmış tüm kadroları kapsayan görevde yükselme sınavı sonunda 15-25 yıl arasında yönetici pozisyonuna geçen personeller oluşturmaktadır. Bulgular kısmında Tablo 16'dan da anlaşılacağı üzere, kurumda görevde yükselme sınavının sık sık yapılmadığı uzun aralıklarla yapıldığı anlaşılabilir ki, çıkan oranları inceleyecek olursak 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri yönetici pozisyonuna atananların oranı % 12,1'dir. Zira sık sık yapılmış olsa yani, beş yılını dolduran bir memur birim amiri, birim amiri müdür yardımcısı, müdür yardımcısı da müdür olmuş olsaydı sonuçların tamamı "6-10 yıl arasında atandım" çıkması gerekliydi. Dolayısıyla, kurumda sık sık görevde yükselme sınavı yapılmayıp, personeller yönetici pozisyonunda yönetici maaşını almayarak görevlendirme ile çalıştırılmıştır. Bu da aidiyet duygusunun

olmayışına verim düşüklüğüne sebep olmakta ve sonuç olarak bu da hizmet kalitesine olumsuz şekilde yansımaktadır. Yani, yönetici personel asıl maaşını alamadığı için isteksiz çalışmaktadır.

7. Kurumda yönetici pozisyonuna getirilen personeller için eğitimler düzenlenmediği tespit edilmiştir. Bu yetersizliğin de hizmet kalitesine şu şekilde etkisi olmaktadır: “Eğitim verilmeden bir memur amir pozisyonuna getirilirse o personel görevini tam olarak yapamayabilir, bocalayabilir. Örneğin, birim amirleri çoğunlukla kamu kurumlarında vatandaşın hizmet aldığı birimlerde çalışmaktadır. Şayet, bu birimlerde memur-vatandaş arasında çatışma çıkar ise amir telaşa kapılmadan profesyonelce çatışmayı yönetmesi gerekir. Aksi takdirde, hizmet kalitesi düşecektir. Çünkü amir, memuru savunsa vatandaş tepki gösterecek, vatandaş savunsa bu sefer memurun motivasyonu, iş verimi düşecektir. Bu da hizmet kalitesine etki edecektir.” Yapılan bu yorumu bulgular kısmında Tablo 18’de çıkan sonuçlar doğrulamaktadır.
8. Ankete katılanlar kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrılmadığını düşünmektedirler. Ancak, kamu kurumları eğitim bütçesi ayırmak zorunda olduğu için bütçenin ayrıldığını ve paraların farklı yerlerde kullanıldığını düşünebiliriz.
9. Kurumda üst düzey yöneticilerin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine yeteri kadar önem vermediği düşünülmektedir ki çıkan bulgular bunu doğrulamaktadır.
10. Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde görev alan görevliler ya da doğal olarak görevli kabul edilen birim ve bölüm yöneticileri görevlerini yerine getirip getirmediikleri konusunda katılımcıların oyları “kararsızım” ile “katılmıyorum” çoğunluğunda yarı yarıya olduğundan söz konusu görevlilerin görevlerinde yetersiz olduğunu söyleyebiliriz.
11. Hizmetiçi eğitimlerde çok önem arz eden üniversite akademisyenlerinin de ders vermesi kısmen sağlandığı çıktığından kurumun bunda da yetersiz olduğunu söyleyebiliriz.
12. Kurumda yeteri kadar eğitim materyallerinin olduğu ancak, yeteri kadar eğitim salonu olmadığı tespit edilmiştir.
13. Kurumda her eğitim faaliyeti sonunda sertifika verildiği tespit edilmiştir.

14. Hizmetiçi eğitim faaliyetine başlamadan önce çok önem arz eden personel performans değerlendirmesi kadar önemli olan eğitim sonunda kesinlikle yapılması gereken eğitimleri ölçme ve değerlendirmede de kurumun çok yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

ÖNERİLERİMİZ

1. İlk olarak kurum üst düzey yöneticileri hizmetiçi eğitim faaliyetlerine liderlik yapmalıdır. Bir kurumun kalite politikasından kurumun üst düzey yöneticisi sorumlu ise ve kalite politikası kurumun misyonu ve vizyonu açısından önem arz ediyor ise üst düzey yöneticiler için hizmetiçi eğitim faaliyetleri de hizmet kalitesi açısından çok önemli olmalıdır. Zira, kaliteli eğitim olmadan, kaliteli hizmet olamaz.
2. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri için ayrılan bütçenin sadece eğitimler için harcamakla birlikte planlı ve isabetli şekilde harcanması, farklı alanlarda harcanmaması gereklidir.
3. Hizmetiçi eğitim faaliyetine başlamadan önce, kesinlikle, kamu kurumlarına 360 derece personel performans değerlendirme sistemini önermekteyiz. Çünkü bu sisteme tedarikçi firmalar ve vatandaşlar da katıldığından, bu sistemin hizmetiçi eğitim faaliyeti öncesi eğitime ihtiyacı olan personellerin belirlenmesi açısından çok faydalı olduğunu söyleyebiliriz. Yani, memurun performansını, artılarını, eksilerini amire; amirinkini, memura, vatandaşlara, tedarikçi firmalara sorarak eğitim ihtiyacı doğru, isabetli şekilde belirlenir ve faydalı eğitim verilmiş, eğitim bütçesi de heba olmamış olur.
4. Kamu kurumlarına, yapılan performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen ihtiyaç verilerine göre eğitim faaliyetlerinde görevli olanlar tarafından toplantı düzenlenip eğitim öncesi kime hangi eğitim türünün hangi yöntemle verileceğinin tartışılmasını öneririz. Böylelikle, eğitime ihtiyacı olan personel doğru eğitim yöntemiyle eğitim almış olur. Ayrıca, toplantıda tartışarak, öncelikli olarak eğitim türüne göre maliyeti olmayan eğitim yöntemlerini öncelikli olarak tercih edip kullanmayı öneriyoruz.

5. Kamu kurumlarına kesinlikle eğitim politikası hazırlamalarını öneriyoruz. Yani, öncelikle performans değerlendirmesi sonucunda ihtiyacı olan personelleri uygun bir zamanda bir toplantı salonunda toplayarak, başta birim amirleri ve diğer yöneticiler tarafından ileride verilecek eğitimin amacı ve hedefi hakkında onlara bilgi verilmesi onların güdülenmesi, motivasyonlarının artırılmasının sağlanmasını öneriyoruz. Daha sonra da, plan ve program yapıldıktan sonra tüm katılımcılara yazı ile eğitim hakkında gerekli olan bilgilerin tam olarak verilmesi sağlanmalıdır.
6. Kamu kurumlarında çalışan kamu görevlilerinin mali hakları yasalar çerçevesinde belirlendiğinden, hizmet kalitesi açısından, kadrolu yöneticinin aldığı maaşı vermeden görevlendirme ile yönetici pozisyonunda personel çalıştırmamayı, kesinlikle süresi geldiğinde görevde yükselme sınavı ile çalışanları terfi ettirmeyi öneriyoruz. Zira asıl kadro sahibinin aldığı maaşı vermeden görevlendirme ile bir memur yönetici pozisyonunda çalıştırılırsa yönetici işini isteksiz yapacak bu da hizmet kalitesine olumsuz etki edecektir.
7. Yönetici pozisyonuna getirilen personelin kesinlikle göreve başlamadan önce yöneticilik, liderlik, çatışma yönetimi, stres yönetimi v.s.g. eğitimlerden geçirilmesinin sağlanmasını öneriyoruz. Özellikle, vatandaşlarla karşı karşıya kalan birimlerdeki birim yöneticilerinin mutlaka söz konusu eğitimlerden geçirilmesi gerekir. Aksi halde vatandaş personel arasında bir çatışma yaşandığında şayet birim yöneticisi çatışmayı iyi yönetemez ise yine hizmet kalitesi düşecektir.
8. Kamu kurumlarına hizmetin aksamaması açısından uzaktan eğitim yöntemini öneriyoruz.
9. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesinde ve sonrasında eğitimlerin planlı ve programlı yürütülmesi açısından birim, bölüm yöneticileri ile Eğitim Müdürlükleri, İnsan Kaynakları Müdürlüğü gibi birimlerdeki görevlilerin koordinasyon ve eşgüdüm içinde çalışmalarını kesinlikle öneriyoruz.
10. Kamu kurumlarına, eğitim materyallerinin (bilgisayar, projektör v.s.) eksiksiz olduğu, konforlu, yeterli düzeyde eğitim salonlarının yapılmasını öneriyoruz.

11. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilen eğitimcilerin ve ders veren yöneticilerin kesinlikle formasyon, diksiyon eğitiminden geçirilmesini öneriyoruz.
12. Hizmetiçi eğitimlerin kalitesi açısından önem arz ettiği için eğitim dalına göre gerektiğinde üniversite öğretim üyesi akademisyenlerden destek alınmasını “kesinlikle” öneriyoruz.
13. Hizmetiçi eğitimlerin keyifli geçmesi, sıkıcı olmaması, verimli geçmesi için, ders aralarına sosyal etkinlikler eklenmesini öneriyoruz.
14. Kamu kurumlarının vermiş olduğu hantallık nedeniyle bazı personellerde önemsememezlilik, ilgisizlik mevcuttur. Yani, eğitim ihtiyacı tespit edilerek gerçekten eğitime ihtiyacı olan bir alanda eğitime gönderilen personel yine de derslere katılmamayı, dışarıda gezmeyi veya eğitim otelde ise otel aktivitelerinden yararlanmayı tercih etmektedir. Bu gibi personeller için, kamu kurumlarına ilk olarak, yöneticiler tarafından eğitimin amacını ve hedefini o personellere açıklamak onları etkilemek, ikinci olarak da “eğitim sırasında imza föyünü” kaldırıp yerine, “parmak iziyle girişlerin” yapılmasını katılmayanların maaşından kesinti yapılacağını bildirilmesini kesinlikle öneriyoruz. Aksi takdirde, eğitim bütçesi boşa gitmekte, kuruma hiçbir faydası olmamaktadır. Çünkü o personel görevinden alınıp eğitime gönderildiği takdirde hizmet almaya gelen vatandaş o personeli yerinde bulamadığı için veya hiçbir şey öğrenmeden görevine döndüğü için bilgi veya davranış açısından yetersiz olduğundan hizmet kalitesi düşecektir.
15. Kamu kurumlarına, eğitim sonrasında motivasyon açısından bir yönetici tarafından eğitim salonunda katılım sertifikası verilmesini öneriyoruz.
16. Eğitimlerden verim alınabilmesi için, kamu kurumlarına, yapılan eğitimleri kesinlikle ölçmeyi ve değerlendirmeyi öneriyoruz. Mutlaka, her eğitim sonunda anket uygulaması ile eğitim değerlendirmesi yapılmasını öneriyoruz.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aksoy, T. , Aydın, İ. , Aytaç, S. vd. (2010). Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Turhan Kitapevi.

Aydın, İ. (2011). Kamu ve Özel Sektörde Hizmetiçi Eğitim El Kitabı, Pegem Akademi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Ayan, F. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İlya İzmir Yayınevi, İzmir.

Bucak, T. (2011). İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim, İlya İzmir Yayınevi, İzmir.

Çal, S. (2008). Türkiye’de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.

Çal, S. (2009). Kamu Hizmeti Kavramı Üzerine Kimi Düşünceler, Vedat Yayıncılık.

Çiftçi, B., Dolgun, U., Kağnıcıoğlu, D. vd. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.

Değermen, A. (2006). Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati (Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama)., Türkmen Kitapevi.

Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, Dora Yayınları.

Gözübüyük, A.Ş. ve Tan, T. (2001). İdare Hukuku, Genel Esaslar, Ankara: Turhan Kitapevi.

İbicioğlu, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi.

- Kaptangil, K. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Merter, M.E. (2006). Toplam Kalite Yönetimi, Atlas Yayınları, Yayın No:51.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Anonim, (2011). Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Saptanması (İnceleme ve Araştırma), Devlet Kitapları Basımevi, Ankara.
- Noe, R.A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, (Çev. Canan Çetin), Beta Yayınları.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, A. (2009). Kalite Yönetimi ve Planlaması, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, Y. (2008). Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 2.Baskı.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik Bir Yaklaşım), Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Eylül, 1.Baskı.
- Şimşek, Ş. ve Öge, H.S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Eğitim Kitapevi, Konya.
- Tunçer, P. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Taşkın, E. (1994). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Türkiye’de Uygulanmasından Örnekler, Der Yayınları, İstanbul.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tezler

Albayrak, S.O. (2006). Türk Kamu Yönetiminde Hizmete Alma Politikaları, Master Tezi, Gazi Üniversitesi.

Aksu, M. (2012). Hizmet Kalitesinin Bir Unsuru Olarak Atmosferin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bozcaada'daki Otellerde Konaklayan Yerli Turistler Üzerinde Bir Araştırma., Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE.

Çatmalı, M. (2006). “Gelecek İçin Eğitim” Hizmetiçi Eğitim Kursunun Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.

Dağlı, D. (2010). Hemşirelikte Hizmetiçi Eğitimlerin Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2011). Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.

Gülan, A. (1987). Kamu Hizmeti ve Görüş Usülleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Günel, Ö. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği., Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçtüzzer, E. (2009). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Çalışanlara Verilen Hizmetiçi Eğitimler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

- Kuzu, A. (2010). Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi Kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual Uygulaması., Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.
- Kol, Y. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Hizmetiçi Eğitim, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, H.M. (2006). İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmetiçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları (Mardin İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Negiz, N. (2007). Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi Bir Model Önerisi., Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhon, Ş. (2007). Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması: Bornova Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Osma, H.H. (2007). Kurumlarda Hizmetiçi Eğitim, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sızlı Erol, G. (1999). Kamu Hizmetlerinin Görülmesinde İmtiyaz Yöntemi ve Türkiye Uygulaması., Uzmanlık Tezi.
- Şahin, K. (2011). Belediye Hizmetleri ve Hizmet Kalitesine Yönelik Vatandaş Memnuniyetinin Ölçümü (Konya İl Merkezi Örneği)., Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, İ. (2011). Televizyon Yayıncılığında Kamu Hizmeti Yayıncılığı, Master Tezi, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu.

Yılmaz, İ. (2007). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği., Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zengin, G. (2010). Belediyelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Karşılmasında Belediye Birliklerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması (Marmara Belediyeler Birliği Örneği)., Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bildiriler

Acar, İ.A. ve Gül, H. (2007). 1980 Sonrasında Kamusal Mal ve Hizmet Sunumunda Yaşanan Dönüşüm. 22. Maliye Sempozyumu Bildirisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, 353-373, s.2-7

Buluç, B. (1997). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü., II. Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslar arası Eğitim Sempozyumu Bildirisi, s.2

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gereklidir? Neden? , Unak'06 Toplantısında Sunulan Bildiri., s.214

Emini, F.T. ve Şengül, R. (2009). Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı Karşısında Belediyelerin Hizmet Etkinliği Algılamalarına Yönelik Bir Alan Araştırması. Kamu Yönetimi Forumu Bildirisi., Kocaeli Üniversitesi İİBF., s.2

Taktak, F. ve Yılmaz, İ. (28 Mart-1 Nisan 2005). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Harita ve Kadastro Sektöründe Hizmetiçi Eğitim, 10. Türkiye Harita Bilimsel Teknik Kurultayı Bildirisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ankara., s.1-3

Yılmaz, H. ve Düğenci, M. (10-12 Şubat 2010). Hizmetiçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmetiçi Eğitim, Akademik Bilişim'10_XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirisi, Muğla Üniversitesi, s.3

Dergi ve Makaleler

Aydın, K. (2005). Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaelindeki Seyahat İşletmelerinde Efe Tur Uygulaması, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt-Sayı:50, Sayı: 1, 1101-1130, s.1107-1109

Akıncı Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). İşletme Felsefesi Olarak Kalitenin Yerleştirilmesi: Halkla İlişkiler Penceresinden Bakış., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt/Sayı: 20, Sayı:1, 227-234, s.229

Akbar, M.M. ve Parvez, N. (2009). Impact Of Service Quality, Trust, And Customer Satisfaction On Customers Loyalty, ABAC Journal Vol. 29, No.1, pp.24-38, s.25

Ataman, G., Kartaltepe, N. ve Eşgi, S. (2011). İş Amaçlı Havayolu Pazarında Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli İle Ölçülmesi ve Türk Hava Yolları “Business Class” Yolcuları Üzerine Bir Araştırma., Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, 26/2011, s.74-75

Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, s.124

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Karadeniz Araştırmaları, Kış, Sayı: 32, 171-202, s.175

- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, Sosyoekonomi Dergisi, Sayı: 1, s.83
- Aksoy, Ş. (1984). Verimlilik ve Hizmetiçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme., Amme İdaresi Dergisi, V.17, 4 , 48-61, s.49
- Altınışık, S. (2006). Hizmetiçi Eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar, Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 13., s.363-367
- Altınışık, S. (1996). Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye’deki Uygulama, Eğitim Yönetimi, Sayı: 3, 329-348., s.3-5
- Acton, T. ve Golden, W. (2002). Training: The Way to Retain Valuable IT Employees?, National University of Ireland., s.1-3
- Akhun, İ. (1977). Hizmetiçi Eğitimin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 1-21, s.2
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme., Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, s.47-48
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Vol.No: 53, 577-592, s.578
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 8/1, 103-127, s.105-106

- Bayraktaroğlu, S. , Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sisteminde Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay., Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.IX, S.11, s.188
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama) , Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı: 17, s.109
- Barkurt, M.Y. (1990). Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim, Jeoloji Mühendisliği Dergisi, S.37, 87-90, s.89
- Bair, M.L. (2007). Lessons for Successful Training in the Public Sector, Workshop 3: Training and Developing Leaders, University of Delaware.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği., Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 271-272, s.271-272
- Cairncross, G. , Wilde, S.J. ve Hutchinson, L. (2008). Training and service quality: a case study analysis of regional Australian restaurants, Southern Cross University., vol.5, no.2, pp.149-163
- Clemenzen, C.E. (2001). Measuring Perceived Quality of Training in the Hospitality Industry, Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management., s.1-25
- Çelik, H. (2011). Alışveriş Merkezlerinin Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, c.16, 433-448., s.435
- Çiftçi, A.G. ve Aytekin, S. (2010). Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Gelişim Dergisi, Sayı:1, s.62-63

- Çukurçayır, M.A. ve Eşki, H. (2001). Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:1-2, s.95
- Çilingir, Z. , Yıldız, S. ve Kurtuldu, H.S. (2010). Kulaktan Kulağa İletişim: Alışveriş Merkezi Müşterileri Üzerinde Bir Pilot Çalışması, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, s.97
- Çiçek, R. ve Doğan, İ.C. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XI, S.1, s.203
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9/1, 35-46, s.38
- Çağlar, İ. (2005). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği., Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı:148, s.7
- Dikme, H. (2000). Halkla İlişkilerde Hizmet Kalitesinin Artırılması, İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 10, s.432-434
- Dahifale, V.U. (2012). Total Quality Management In College Libraries: An Overview, Indian Streams Reserach Journal, Vol.1, Issue. XII/Jan; 12pp.1-4.
- Devebakan, N. ve Aksaraylı, M. (2003). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması., Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, s.40-41
- Anonim, (b.t.). Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, 25.07.1983 Tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulmuş olup, 19 Ekim 1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

- Erciş, S. (2002). Hizmet Kalitesini ve Tüketici Tatminini Artırmadan Empatik İletişimin Rolü ve Önemi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt/Sayı: 14, Sayı:1, 435-447, s.438
- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). Turizm Sektöründe Servqual Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.IX, S.1, s.240
- Eroğlu, H.T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:12, 225-233, s.227
- Ene, S. ve Tatar, A. (2010). Eğitim Kurumlarında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir İlköğretim Okulunda Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi, C.9, S.33, 99-108, s.100-101
- Eleren, A., Bektaş, Ç. ve Görmüş, Ş. (2007). Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 514, s.78
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi, Yönetim Bilimleri Dergisi, (4:2), s.114-116
- Gündoğan, N. (2002). Hizmetler Sektöründe İstihdam, Kamu-İş Dergisi, 7/1, s.1-3
- Göküş, M. (2010). Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:14, Sayı: 20, s.193
- Gürbüz, E. ve Ergülen, A. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma., İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi., s.174

- Güzel Şahin, G. (2011). Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitiminde Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algısına Yönelik Ankara’da Bir Araştırma., Atılım Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 3/4, 49-65, s.50
- Gavcar, E. , Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, s.33
- Genç, F.N. (2007). Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı: Aydın Örneği., Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9/3, 57-74, s.57-59
- Gökçe, E. (2000). Emniyet Teşkilatı Tarafından Düzenlenen Hizmetiçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 7-8, s.159-161
- Hemedoğlu, E. (2012). Metro Hizmetlerinde Hizmet Kalitesini Ölçme: Algılanan Hizmet Kalitesi ve Beklenen Hizmet Kalitesi Üzerine Bir Karşılaştırma., İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı: 72, s.28
- Hotamışlı, M. ve Eleren, A. (2011). Gsm Operatörlerinde Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi Afyonkarahisar Örneği., ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, 221-238, s.225
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s.157
- İşten, İ. (2007). Kamu Hizmetleri Kavramı ve Unsurları, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Dergisi, Sayı: 22, 22 numaralı dergi.

- İsbir, B. (2007). Kamu Hizmeti İlkeleri Işığında Özel Radyo-Televizyon Yayıncılığının Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.XI, Sayı:1-2, s.825
- Koçoğlu, M. ve Aksoy, R. (2012). Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama., Akademik Bakış Dergisi, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 29, s.4
- Karatoprak, E. (2010). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Benimsenen Yeni Yöntemler ve Uygulamaların Kontrolü, Maliye Dergisi, Sayı: 159, s.366.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama., Doğu Üniversitesi Dergisi, 11/1, 87-97, s.87-91
- Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma., Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, CVIII, S.1, s.197-198
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.13, S.1, 269-22, s.270
- Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/1, 53-64, s.55
- Kayadibi, F. (2001). Eğitim Kalitesine Etki Eden Faktörler ve Kaliteli Eğitimin Üretime Katkısı., İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 73-74, s.73-74

- Kanar, Ş.S. (2011). Arşivlerde Çalışanların Hizmetiçi Eğitim Gereksinimleri, In Service Training Requirements of Archives Staff, Bilgi Dünyası, 12 (2), 399-420, s.400-401
- Küçükahmet, L. (1972). Hizmetiçi Eğitim Programlarında Öğretimin Etkinliği (Uygulamalı Bir İnceleme), A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1-2, s.127
- Mengi, A. (1997). Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:52, Sayı: 1-4, 505-515, s.505
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ürünün Müşteri Bağlılığına Etkileri, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 9/3, 173-193, s.175-176
- Muradova, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi., Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, Cilt/Sayı: 12 , Sayı: 2, 75-84, s.79
- Odyakmaz, Z. (1998). Genel Olarak İdarenin Sözleşmeleri, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1-2, s.10
- Öncü, M.A., Kutukız, D. ve Koçoğlu, C.M. (2010). Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Muhasebe Finansman Dergisi, Sayı:45, s.239
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol: 39, Sayı/No: 1, 106-124, s.107

- Öter, Z. ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt: 3, Sayı: 3, s.102
- Örücü, E. ve Köseoğlu, A. (2003). Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği., Mevzuat Dergisi, Sayı:64, s.2
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Yaşar Üniversitesi, 2 (7), 761-794, s.766-773
- Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, s.235-240
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama., Maliye Dergisi, Sayı: 154, s.173
- Peker, K. (2010). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmetiçi Eğitim ve Yöntemleri, Mevzuat Dergisi, Sayı: 156, s.1
- Pehlivan, İ. (1997). Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmetiçi Eğitim, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 4, s.106-114
- Pehlivan, İ. (1993). Hizmetiçi Eğitim – Verimlilik İlişkisi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, s.152-153
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemati Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:9, s.246-247

- Söyler, İ. (2008). Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal ve Vergisel Sorunları, Maliye Dergisi, Sayı: 154, s.55.
- Sezer, Ö. ve Vural, T. (2010). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Devletin Değişen Rolü ve Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetimler Arasında Yetki ve Görev Paylaşımı, Maliye Dergisi, Sayı:159, s.205
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı:8, 147-171, s.148
- Sözen, S. (2005). Kamuda Hizmet Kalitesi: Kolluk Hizmetleri Örneği., Polis Bilimleri Dergisi, 7/3, 1-15, s.3
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. (2009). Hizmetiçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Sayı: 1, s.1-9
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)., Maliye Dergisi, Sayı: 152, s.112
- Şenel, S.A. (2007). Turizm Sektöründe Yatırım Kararları, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı: 12, s.2
- Şahin, L. ve Güçlü, F.C. (2010). Genel Olarak Hizmetiçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmetiçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, İstanbul Üniversitesi, Sayı: 59, 217-270, s.221-236
- Tolon, M. (2006). Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Cilt:41, Sayı: 4, 26-41, s.12

- Topaloğlu, M., Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve işgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)., Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, s.1-3
- Taner, B. ve Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları: Bir Hizmet İşletmesi Örneği., Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:1, s.354
- Turgut, H. ve Öztoprak, M. (2012). 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği., İşletme Araştırmaları Dergisi, 4/1, 118-131, s.119
- Taymaz, H. (1983). Yıllık Hizmetiçi Eğitim Programı, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, s.271-276
- Usta, R. ve Memiş, S. (2009). Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 23, Sayı:4, s.89
- Yücenur, G.N., Demirel, N.Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), s.156-168
- Yıldız, S. ve Eliş Yıldız, S. (2011). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kars’taki Devlet ve Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma., Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: VI, Sayı: II, s.126
- Yılmaz, V., Çelik, H.E. ve Depren, B. (2007). Devlet ve Özel Sektör Bankalarındaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği., Doğu Üniversitesi Dergisi, 8/2, 234-248, s.235

- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, s.38-49
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Journal of Qafqaz University, Volume III, Number I, s.47
- Zengin, G. (2013). Türkiye’de Belediye Personel ve Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme, Öneri Dergisi, C. 10, S.39, 117-134, s.117-122

İnternet Kaynakları

- Aytaç, T. (b.t.). Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm, Erişim Tarihi: 14.02.2013.
- Baykal, N. (2008). Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Özellikleri. <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/pdf/kamu-hizmetlerinde-kalitenin-ozellikleri.pdf>, Erişim Tarihi: 19.12.2012.
- Bilgin, K.U., Akay, A., vd. (2007). Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikları Araştırma Vakfı. http://yeni.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf, Erişim Tarihi: 20.02.2013.
-
- Anonim, (b.t.). Devlet Anlayışındaki Değişmeler ve Vatandaş Odaklı Yönetim, http://tasep.org/default.asp?s=yd&id=137#.UTsgNjf8_ms, Erişim Tarihi: 17.12.2012.

Devebakan, N. (2005). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, <http://www.kalder.org.tr/%5CGenel%5Cdownload%5C/SAGLIK%20ISLETMELERINDE%20AHK%20VE%20OLCUMU.pdf> , Erişim Tarihi: 25.01.2013.

Üstüntepe, L. (b.t.). Kalite Kavramı ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi, http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan_4.htm, Erişim Tarihi: 27.12.2012.

Şan, G. (b.t.). Ekonomik Sistemler ve Kamu Yönetimi Paradigmasındaki Değişim Temelinde Kamusal ve Yerel Mal ve Hizmet Kavramının Kapsamındaki Değişimin Yönetimde Reform Bağlamında Değerlendirilmesi, <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1194>, Erişim Tarihi: 04.12.2012.

_____Anonim, (b.t.). Hizmet Ne Demektir? <http://www.ezberim.biz/egitim/184105-hizmet-ne-demektir/>, Erişim Tarihi: 23.11.2012.

_____Anonim, (b.t.). Kamu Hizmetlerinin Özellikleri. http://www.forumlopedi.net/yonetim_hukuku/kamu_hizmetlerinin_bazi_ozellikleri_nelerdir-t12664.0.html, Erişim Tarihi: 30.11.2012.

_____Anonim, (b.t.). Kalitenin Tanımı ve Toplam Kalite Yönetim, <http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/tky/tkytanim.htm>, Erişim Tarihi: 27.12.2012.

Öz, M. (b.t.). Hizmetlerin Tanımı ve Özellikleri. http://tusad.net/tusadd/index.php?option=com_content&view=article&id=53:hizmetlerin-tanimi-ve-ozellikler&catid=16:salk-ekonomisi&Itemid=58, Erişim Tarihi: 25.09.2012.

Anonim, (b.t.). Performans Değerlendirme,
<http://msxlabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html> ,
Erişim Tarihi: 17.01.2013.

Anonim, (b.t.). Toplam Kalite Yönetimi, Kalitenin
Tanımı, <http://web.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite#ktanim>.
Erişim Tarihi: 27.12.2012.

Yaman, Y. (2003). STK’larda Hizmet Kalitesi ve Ölçümü, Sivil Toplum
Dergisi, Sayı:3, http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=457:stklarda-hizmet-kalitesi-ve-olcumu&catid=49:akademik&Itemid=113, Erişim Tarihi: 27.12.2012.

EKLER

Ek-1: BEDAŞ Personel Kadrosuna ve Sayısına Ait Bilgileri Gösteren Yazı.



BOĞAZİÇİ
ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.

T.C.
BOĞAZİÇİ ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ

17 Nisan 2013

SAYI : 38253582-929-1281
KONU : Personel bilgileri

Sayın :Erkan TAŞAN

İlgi :11.04.2013 tarihli dilekçeniz.

Şirketimiz çalışanlarının bilgileri ilgi dilekçenize istinaden aşağıda belirtilmiştir

Bilgilerinizi rica ederiz.

M.Birkan KÖSEOĞLU
Personel Müdür Yrd.

Ömer ALKIN
Personel Müdürü Y.

1-Şirketimizde Lisans mezunu 133 adet personel 4857 sayılı Yasaya tabi işçi statüsünde büro memuru ve mühendis olarak çalışmaktadır.

2-Şirketimizde 399 sayılı Kanunun Hükmünde Karamamenin, I sayılı cetveline tabi 26, II sayılı cetveline tabi 431 personel ile 657 sayılı yasaya tabi 2 memur personel bulunmaktadır.

3-Şirketimizde 664 işçi personel büro dışında sahada çalışmaktadır.



Abdülhakhamit Cad. No:21 34437 Taksim / İSTANBUL Boğaziçi Kurumlar V.D. 833 003 0866
Ayrıntılı bilgi için irtibat :
Tel: (0212) 311 36 00 Faks: (0212) 361 86 86 E-mail: halkim@bedas.gov.tr Web: www.bedas.gov.tr
Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş. bir TEDAŞ kuruluşudur.



Ek-2: Anket Formu (7 sayfa)



ANKET FORMU

Bu anket formu; “Kamu Kurumlarında Hizmetiçi Eğitimlerin Yeterlilik Düzeyi ile Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma: Bedaş Örneği.” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kamu kurumlarında düzenlenen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyini, uygulanış biçimlerini ve hizmetiçi eğitimlerin hizmet kalitesine nasıl bir etki yarattığını kurumumuzda araştırma yaparak ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmadaki hedefimiz; Bedaş örnek gösterilerek kurumlardaki hizmetiçi eğitim faaliyetlerindeki eksiklikleri gidermek ve eğitim kalitesini artırarak buna paralel olarak hizmet kalitesinin daha fazla yükseltilmesini sağlamaktır.

Bu bağlamda, çalışmanın başarıya ulaşması sizlerin vereceği cevapların samimiyetine ve doğruluğuna bağlıdır.

- Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi bilimsel amaçlı olduğu için **lütfen isminizi ve soyisminizi belirtmeyiniz.**
- Anket çalışması için üst yönetimden olur alınmıştır.
- Lütfen, soruların tamamını okuyup X işareti ile işaretleyiniz ve cevapsız soru bırakmayınız.
- Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz.

Bu bilimsel çalışmaya vakit ayıracağınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Erkan TAŞAN
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

İletişim ve Bilgi

etasan1981@hotmail.com

Bayrampaşa İşletme Müdürlüğü

0212 501 80 45

Danışman: Yard. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

SORULAR

1. KISIM

Soru 1. Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi eğitim ihtiyaçlarının tespiti için personel performans değerlendirmesi yapılıyor mu?

Evet () , Hayır () , Fikrim yok ()

Şayet yapılıyor ise; ne kadar sıklıkta yapılıyor?

-1 aydan az () , 1-3 ay arası () , 3-6 ay arası () , 6 ay-1 yıl arası () , 1-2 yıl arası () , 2+()

Soru 2. Sizce eğitimlerin etkinliği açısından eğitim ihtiyaçlarının tespiti için hizmetiçi eğitim öncesi personel performans değerlendirmesi yapılmalı mıdır?

Evet kesinlikle yapılmalıdır () , Hayır yapılmasa da olur () , Fikrim yok ()

Soru 3. Kurumda gerektiğinde ihtiyaç doğrultusunda aşağıda belirtilen hizmetiçi eğitim türlerinden hangileri uygulanıyor? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

Hizmetiçi Eğitim Türleri

- () Oryantasyon Eğitimi (İşe Alıştırma Eğitimi),
- () Temel Eğitim,
- () Staj Eğitimi,
- () İş Değiştirme Eğitimi (Rotasyon),
- () Kişisel Gelişim ve Beceri Eğitimi,
- () Yöneticilik Eğitimi,
- () Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Görevde Yükselme Eğitimi),
- () Hiçbiri Uygulanmıyor.

Soru 4. Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlenirken aşağıdaki hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

***İşbaşında (Görev başında, Masa başında) Eğitim Yöntemleri**

- ☐ () Yönetici Gözetiminde Verilen Eğitim,
- ☐ () Yetki Devri Yoluyla Verilen Eğitim,
- ☐ () Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim,
- ☐ () Görme ve İşitmeye Dayanan Eğitim (Slayt video),
- ☐ () Ekip Çalışması Yoluyla Verilen Eğitim,
- ☐ () Hiçbiri kullanılmıyor

***İşdışında (Görev dışında) Eğitim Yöntemleri**

- ☐ () Düz Anlatım Yöntemleri (Konferans, Forum, Panel vs.),
- ☐ () Görsel Eğitim (Video gösterimi ile eğitim),
- ☐ () Seminer,
- ☐ () Kurs,
- ☐ () Rol Oynama Yöntemi (Ast-Üst Birbirinin Yerine Geçerek Alınan Eğitim),
- ☐ () Örnek Olay Yöntemi,
- ☐ () Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemleri (Multimedya, uzaktan eğitim)
- ☐ () Hiçbiri kullanılmıyor

Soru 5. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesi katılımcılara aşağıdaki bilgilerden hangileri verilmektedir?

- ☐ () Eğitimin amacı
- ☐ () Ne tür bir eğitim verileceği
- ☐ () Hangi yöntemle verileceği
- ☐ () Nerede verileceği
- ☐ () Kimler tarafından verileceği
- ☐ () Eğitimin süresi
- ☐ () Hiçbir bilgi verilmiyor

Soru 6. Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin içeriği, konusu, türü, yöntemi, süresi, mekânı ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun oluyor mu?

Evet oluyor () , Hayır olmuyor () , Kısmen oluyor () , Fikrim yok ()

Soru 7. Şayet, verilen eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi ve süresi size uygun olup, tecrübeli eğitmenlerden eğitim alırsanız, eğitim sonrası bilgi, beceri ve davranışlarınızda değişiklik ve buna paralel olarak da verdiğiniz hizmet kalitesinde artış olacağına inanıyor musunuz?

Evet inanıyorum () , Hayır inanmıyorum () , Fikrim yok ()

Soru 8. Şayet, hizmetiçi eğitimin içeriği, konusu, türü, yöntemi, eğitim mekânı, süresi ve eğitmenlerin mesleki yetkinlikleri size uygun olmadığı halde sizi eğitime gönderirler ise; eğitim sırasında nasıl bir tepki verirsiniz ve verdiğiniz hizmete etkisi ne olur? Birden fazla sık işaretleyebilirsiniz.

- () Eğitime devam etmem.
- () Eğitime devam ederim.
- () Eğitime aralıklarla devam ederim.
- () Eğitim tatil bölgesinde bir otelde ise eğitime katılmam otel aktivitelerinden yararlanırım.
- () Dışarıda gezmeyi tercih ederim.
- () Diğer. Lütfen Açıklayınız :
- () Hizmet kalitesi yükselir.
- () Hizmet kalitesi düşer.

Soru 9. Sizce kurumda tüm çalışanlara yeteri kadar yeterli sürede hizmetiçi eğitim veriliyor mu?

Evet () , Hayır () , Fikrim yok ()

Soru 10. Yönetici pozisyonunda çalışıyor iseniz; bu pozisyonda kadrolu musunuz yoksa görevlendirme ile mi çalıştırılıyorsunuz?

Kadroluyum () , Görevlendirme ile çalıştırılıyorum ()

Soru 11. Yönetici pozisyonunda kadrolu çalışıyorsanız, bu pozisyona Bedaş'a girdikten ne kadar süre sonra Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı ile atandınız? Kadronuz yoksa görevlendirme ile çalıştırılıyorsanız boş bırakınız, cevaplamayınız.

6-10 yıl arası () , 11-15 yıl arası () , 16-20 yıl arası () , 21 yıl ve üstü () .

Soru 12. Sizce kurumda görevi değişen ya da üst görevlere görevlendirilen çalışanlar göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimden geçiriliyor mu?

Evet () , Hayır () , Fikrim yok () .

Soru 13. Şayet, kurum çalışanlarının bazılarında bilgi, beceri eksikliği, davranış bozukluğu olup ve buna paralel olarak da hizmet kalitesinde düşüş var ise; bu durumu hizmetiçi eğitimlerin plansız ve programsız düzenlenmesine ya da hiç düzenlenmemesine bağlayabilir misiniz?

Evet () , Hayır () , Fikrim yok ()

Soru 14. Kurumda plansız ve programsız hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor ise; buna bağlı olarak harcanan paranın ve zamanın boşa gittiğini düşünüyor musunuz?

Evet düzenleniyor, harcanan para ve zaman da boşa gidiyor () , Hayır düzenlenmiyor ()

Fikrim yok ()

2. KISIM

Lütfen açıklamalara ait size en uygun olan cevabı X işareti koyarak cevaplandırınız. Birden fazla cevaplama yapmayınız. Yani her açıklamaya ait bir tane X işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kurumda hizmetiçi eğitim faaliyetleri için yeteri kadar bütçe ayrıldığını düşünüyorum.					
2. Kurumumuz üst düzey yöneticileri hizmetiçi eğitim faaliyetlerine önem veriyor.					
3. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri öncesinde, sırasında ve sonrasında kurumun her düzeyde yöneticileri ve eğitim müdürlüklerindeki görevliler görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getiriyor.					
4. Kurum bünyesinde eğitim vermek için görevlendirilen eğitmenler veya yöneticiler eğitimlerin etkinliği açısından hizmetiçi eğitimden geçirilmiyor.					
5. Kurum eğitmenleri dışında üniversite öğretim üyesi akademisyenlerinde eğitim vermesi <u>kısmen</u> sağlanıyor.					
6. Kurumumuzda eğitim materyallerinin (projektör v.s.) olduğu eğitim salonu <u>yetersizdir</u> .					
7. Eğitim sırasında teknolojik materyaller (projektör, bilgisayar v.s.) <u>çok</u> kullanılmıyor.					
8. Her Eğitim faaliyetleri sonunda <u>mutlaka</u> sertifika veriliyor.					
9. Kurumumuzda hizmetiçi eğitim faaliyetleri sonunda <u>mutlaka</u> ölçme ve değerlendirme yapılıyor.					

3.KISIM

Soru 1. Yaşınız?

20 yaş ve altı (), 21-30 (), 31-40 (), 41-50 (), 51 ve üzeri ().

Soru 2. Cinsiyetiniz?

Kadın (), Erkek ()

Soru 3. Eğitim durumunuz?

İlkokul (), Ortaokul (), Lise ve Dengi (), Ön Lisans (), Lisans (), Yüksek Lisans (), Doktora ()

Soru 4. Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Yeni başladım (), 1-10 yıl (), 11-20 yıl (), 21-30 (), 31 yıl ve üstü.

Soru 5. Bedaş'a girmeden önce başka bir kurum ya da özel bir şirkette çalıştınız mı?

Hayır çalışmadım ()

Evet çalıştım; 1-5 yıl (), 6-10 yıl (), 11-16 yıl (), 16-21 (), 21 ve üstü.

Soru 6. Bedaş'taki görev pozisyonunuz nedir?

İşçiyim (), Memurum (), Birim Amiriyim (), Müdür Yardımcısıyım (), Müdürüm ()

Soru 7. Hane halkı gelir durumunuz toplam ne kadar?

500-1.000TL arası (), 1.000-2.000TL arası (), 2.000-3.000TL arası (), 3.000TL ve üstü ()

Katılımınız için tekrar teşekkür ederim.

Ek-3: Anket Çalışması İçin Makam Oluru Yazısı



BOĞAZİÇİ
ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.

T.C.
BOĞAZİÇİ ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Personel Müdürlüğü

17 Nisan 2013

SAYI : 38253582- 148
KONU : Anket İzni

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMI'NA

İlgi : a)T.C.Beykent Ünv.nin 12/03/2013 tarih, 324 Sayılı yazısı.
b)Erkan TAŞAN'ın 11/04/2013 Tarih ve 2147 kayıt no.lu dilekçesi.

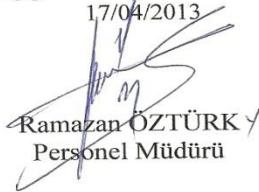
Genel Müdürlüğümüz, Bayrampaşa İşletme Müdürlüğünde 399 S.K.H.Kararnameye tabi sözleşmeli pozisyonunda Şef olarak görev yapan Erkan TAŞAN, İlgi (a) yazı ve İlgi (b) de kayıtlı dilekçesi ile Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi olduğunu ve yüksek lisans yaptığını, belirterek, "Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitimlerin Yeterlilik Düzeyi İle Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma (BEDAŞ Örneği) " konulu tezi için Genel Müdürlüğümüzde anket çalışması talebinde bulunmaktadır.

Bu nedenle İlginin Genel Müdürlüğümüzde söz konusu anket çalışması yapması hususunu uygun görüşle Olur'larınıza arz ederim.


Ömer ALKIN
Müdür Yardımcısı

Uygun Görüşle Arzederim.

17/04/2013


Ramazan ÖZTÜRK
Personel Müdürü

OLUR
17/04/2013


Orhan KALDIRIM
Genel Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

1981 Samsun ili Havza ilçesi doğumluyum. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Bölümünden mezun olduktan sonra, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım. Araştırma yapılan kurum BEDAŞ Genel Müdürlüğü'nde çeşitli birimlerde memurluk yaptıktan sonra görevde yükselme sınavı sonunda muhasebe şefi olarak Bayrampaşa İşletme Müdürlüğüne atandım ve dört yıl boyunca bu görevde hizmet verdikten sonra kurumun özel sektöre devri ile tekrardan İçişleri Bakanlığı İstanbul İl Valiliği emrinde Mahalli İdareler Müdürlüğüne Şef olarak atandım ve bu görevde çalışmaktayım.

Yabancı dilim ingilizce olup, evli ve 1 kız babasıyım.

Erkan TAŞAN