

1. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim bireylerin örgün eğitim dışında kendilerini geliştirmesine olanak vermek üzere yapılan eğitimlerdir. Bu eğitimler işverenlerin istekleri doğrultusunda olabileceği gibi, bireyin kendi isteği ve ilgi alanları doğrultusunda olabilmektedir. Genelde insanlar iş hayatına başlayınca eğitim hayatının bittiğini okuma ve sınavların artık geride kaldığını düşünmektedir. Ama gerçek hayatın içerisine girdiğinde hiçte düşünüldüğü gibi olmadığı görülmektedir. Çünkü hayat sınavı yeni başlamıştır. Bireyin kendisini geliştirebilmesi, iş hayatında ve iş ortamında daha verimli hale gelebilmesi için örgün eğitimde öğrendiklerinin üzerine yeni bilgileri eklemesi gerekir. Bu bilgiler en doğru şekliyle hizmet içi eğitim programı yardımıyla sağlanabilmektedir. Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içerisinde yer alan bir süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar (Şahinoğlu, 2009: 40). Hizmet içi eğitim günümüz dünyasının vazgeçemeyeceği eğitim etkinliklerden bir tanesidir. Çünkü globalleşen dünyada her şey o kadar hızlı ilerleme göstermektedir ki bireylerin bu açıklarını kapatacakları en iyi yoldur. Üretim sürecinin en önemli girdilerinden insan gücünün eğitilerek verim artışının en üst seviyede olması bu eğitimlerle mümkün olabilmektedir.

Hizmet içi eğitimin birçok tanımı yapıla gelmiştir. Aşağıda bu tanımlara yer verilmiştir.

Haydar Taymaz (1981) hizmet içi eğitimi, “özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim” (s. 4) diye tanımlamıştır.

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleridir (Tutum, 1979: 120).

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

Hizmet içi eğitim, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmayı, bireylere gerekli bilgi, beceri davranışları kazandırmayı amaçladığı belirtilerek sektör ayrımı yapılmaksızın tüzel ve özel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilerin eğitimidir (Tanyeli, 1970: 9).

Bütün tanımlarda, hizmet içi eğitimin, örgütsel etkinlikleri verimli kılmak amacıyla örgüt üyelerine gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasını amaçladığı görülmektedir (Altınışık, 1996: 329-348).

1.1. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Günümüz dünyası çok hızlı bir değişim göstermekte insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artmaktadır. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile bunların oluşturduktan sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırılır. İnsanların örgün eğitim kurumlarında aldıkları eğitim meslek yaşamlarında zamanla yeterli olamayabilir. Her an değişen bilgiler ve uygulamalar karşısında insanların da kendilerini bu durumlara adapte etme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim büyük bir önem kazanarak; ortaya çıkan eksiklikleri gidermede etkin bir rol oynamaktadır. Diğer bir anlatımla iş yaşamına, atıldıktan sonra hizmet içi eğitimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenleri;

- Bilimsel ve teknolojik nedenler
- Hizmet öncesi eksiklikleri gidermek
- Toplumsal değişmeler
- Eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin gerçekleştirilememesi
- İletişimdeki boşlukların doldurulması zorunluluğu
- Güdüleme zorunluluğu olarak ele alabiliriz (Altınışık, 1996: 329-348).

- **Bilimsel ve Teknolojik Nedenler**

Dünyada bilimsel ve teknolojik yenilikler o kadar hızlı olmaktadır ki; bir hafta önce aldığımız bir cihazın özellikleri bir hafta sonra başka bir versiyonunda çok farklı bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. İnsanoğlunun en önemli özelliklerinden bir tanesi kendisini yeni durumlara adapte edebilme yeteneğidir. Bu yeteneğin kolayca sağlanabilmesi ve iş veriminin daha hızlı bir şekilde sağlanabilmesi için hizmet içi eğitimler devreye sokularak bilimsel ve teknolojik yeniliklere çalışanların uyumu sağlanmalıdır.

- **Hizmet Öncesi Eksiklikleri Gidermek**

Eğitim kurumlarının bütçe imkânlarının belirli bir düzeyde olması ve eğitim araç, gereç ve donanımlarını istediği anda temin edememe durumundan dolayı her bilginin eğitim kurumlarında öğretilmesi zordur. Çalışanların eksiklerini kapatmak ve bilgi güncellemesi yapmak zorunlu olmaktadır.

- **Toplumsal Değişmeler**

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan diğer bir neden ise toplumdaki değişmelerdir. Günümüzdeki hızlı değişmeler beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. Bu sorunlara çözüm yolları getirebilmek için kişilerden bazı yeni istemlerde bulunmaktadır. Bu da bireylerin hizmet içi eğitimini zorunlu kılmaktadır (Özyürek, 1981: 14).

- **Eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin gerçekleştirilememesi**

Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanır. Maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla, parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için tedbirler alınır şeklinde ifade edilmektedir. Yani bu şu demektir ki atalarımızın ifadesiyle; beş parmağın beşi bir değildir. Cinsiyet farkı gözetmeksizin her öğrenci kendisine sunulacak fırsat eşitliğinden yaralanabilir. Öğrenci ilgi ve istidatları doğrultusunda bireysel

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

farklılıklarını ortaya koyma ve bu bireysel farklılıklarını geliştirme adına kendisine sunulacak fırsat eşitliğinden yararlanma imkânını yakalayabilir, yani hiçbir maddi yoksunluk onun yeteneklerini ortaya koymasını açısından önünde bir engel olmamalıdır (Kayhan, 2012).

Eğitim olanaklarından yararlanma toplumsal yaşamdaki sosyal ve ekonomik haklardan yararlanma ile aynı oranda değildir. Bu sebeple bireylerin hizmet içi eğitimle daha ileriye taşınması hedeflenmektedir.

- **İletişimdeki Boşlukların Doldurulması Zorunluluğu**

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik oluşur (Durğun, 2006: 113). Bazı durumlarda örgüt iletişiminde kopukluklar meydana gelebilir. Bu kopuklukların sebepleri örgüt içerisinde yer alan bireylerin/çalışanların yetersizlikleri olabilir. Örgütsel iletişimde oluşan bir takım kopukluklar hizmet içi eğitim yoluyla giderilebilir (Özyürek, 1981: 16).

- **Güdüleme Zorunluluğu**

Bazı durumlarda çalışanların güdülenmeye ihtiyacı vardır. İş yerlerindeki verimin artırılması çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi için güdüleme zorunluluğu doğmaktadır. Bu durumda yapılacak çalışmaların başında hizmet içi eğitim gelmektedir.

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Günümüzde mesleklerinde yeterli olan personelin yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız oldukları, morallerinin bozulduğu, çalışma azim ve isteklerinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan personel kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamaktadır. Her yetersiz personeli yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren personelin, yetersiz uygulamadan dolayı içine düştükleri yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitim ile mümkün olmaktadır (Ataklı, 1992: 68). Personel eğitimi ile işletmelerin verimliliği ve üretilen ürünlerin kalitesi artar. Hatalı olan işlerin düzeltilmesiyle zaman, para ve malzeme açılarından tasarruf sağlanır (Erol, 2002: 6).

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütülleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

Hizmet içi eğitimde temel amaç çalışanları ve yöneticileri değişen ve gelişen bilgi, araç-gereç, makine vb. durumlar karşısında bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Hizmet içi eğitim; iş görenlerin yeni teknolojiyi takip etme, bilgilerinin becerilerini arttırmak için uygulanan eğitimidir (Dindar, 2008: 7). Ayrıca hizmet içi eğitim; kişiye işi ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Arslan, 1991: 19).

Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır (Gürcan, 2005: 12). Taymaz (1981) hizmet içi eğitimin genel amaçlarının sınırlandırılmayacağını ancak aşağıdaki gibi sıralanabileceğini vurgulamıştır:

- Personele gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması.
- Kurumda görevli personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi.
- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi.
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması.
- Personel hareketliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması.
- Personelin özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duyguların gelişmesinde, görev ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması.
- Personelin kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapmakla istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi.
- Kurumda karşılaşılan anlaşmazlıkların, güvensizlik ve dengesizliklerin giderilmesini sağlayacak ilişkileri kurma yeterliklerinin kazandırılması.

- Kurumun her kademesinde görev alabilecek nitelikte ve nicelikte eleman bulundurulması.
- Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması.
- Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması, iş usullerinin geliştirilmesi.
- Üretilen mal ya da hizmetin nicelik, nitelik ve verimliliğinin artırılması.
- İş hata ve kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması.
- Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması (s. 6).

Personelin iş için gerekli yeterliliklere sahip olması ve mesleki gelişimini sürdürmesi hizmet içi eğitimin en genel amacıdır (Karadeniz, 2008: 12). Hizmet içi eğitim, çalışan bireylerin gelişimini sağlamak bu sayede işletmelerin ekonomik verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Eğitim alan çalışanın iş bilgisinin artması yanında sosyal olarak ta gelişmesi amaçlanmaktadır. Bu açıdan baktığımız zaman hizmet içi eğitimin amaçlarını ekonomik ve sosyal amaçlar olarak iki kategoride incelemek mümkün olmaktadır.

a. Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için öz kaynaklarını verimli kullanmak ve ekonomik olarak gelirlerini daha üst seviyeye taşımak amacıyla bir takım çalışmalar yaparlar. Bu çalışmaların başında da hizmet içi eğitim gelmektedir. İyi eğitilmiş, konusunda uzman çalışanlar ile daha düşük maliyetle üretim yapılabilmesi, üretimin nicelik ve nitelik yönünden yüksek düzeye ulaştırılması, daha az işgücü ile daha çok verimin ve üretimin elde edilmesi gibi avantajlar işletmeler açısından eğitimin temel ekonomik amacını ifade eder (Akmeşe, 2007: 6). Hizmet içi eğitimin ekonomik amaçlarını aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür.

- Çalışanların işin gerektirdiği uygun bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

- İşletmelerde kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Hata oranının azaltılarak, üretimde verimlilik ve kazancın artırılması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artması,
- Makine ve teçhizat arızalarının azalması,
- İşletmelerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması,
- Kayıp zamanların azaltılması,
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi,
- Personelin değişikliklere uyum sürecinin kısaltılması (Şahinoğlu, 2009: 41) (Akmeşe, 2007: 6-7).

b. Hizmet İçi Eğitimin Sosyal Amaçları

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı kurumlarda, personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı dönemde, personelde aranan yeterlilikler değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün artmaktadır (Öztürk, 2004: 2). Eğitimi sadece sosyal amaçlarla açıklamak, işletmeyi kar odaklı teknik bir sistem olarak ele almak örgütü hatalı bir takım sonuçlara götürür. İşletmeler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu kavramın tam olarak anlaşılabilmesi işletmenin beşeri sermayesi olarak bilinen insanların psikolojik bir varlık olduğunun anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Her bireyin çalışma isteğinin altında ekonomik gerekçeler dışında bir takım amaçlar yer almaktadır. Bu doğrultuda çalışanları ekonomik olarak ödüllendirmenin dışında maddi olmayan motivasyon araçları ile ödüllendirmelerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Eğitimler çalışanların örgüt tarafından önemsendiğine ilişkin bir düşüncenin, çalışanlarda oluşmasını sağlamaktadır. Eğitim fonksiyonu çalışanlara genel kültür, teknik ve mesleki bilgi kazandırmasının yanında çalışanların işletme ile bütünleşmelerine, sadakat duygularının gelişmesine de katkıda bulunma gibi bir özelliğe sahiptir (Akmeşe, 2007: 7). Eğitimin sosyal amaçlarını aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür.

- Çalışanların güven duygularının geliştirilmesi,
- Çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi,

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

- Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesinin sağlanması,
- Örgütsel ve bireysel amaçların gelişmesine, bütünleştirilmesine katkı sağlanması,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasının sağlanması,
- Çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunulması,
- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun oluşmasının engellenmesi,
- Sosyal ilişki ağını güçlendirerek örgütsel birliğin geliştirilmesi (Akmeşe, 2007: 7), (Şahinoğlu, 2009: 41-42).

1.3. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Doğuran Durumlar

Teknolojideki hızlı gelişme ve değişimler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen işletmelerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasitesi yüksek bireyleri hazırlamak gerekmektedir (Akgemci, 1997: 54). Kurumda hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösteren belirtilerin yanı sıra, aşağıdaki durumlarda hizmet içi eğitime ihtiyaç olduğu açıkça görülür. Hizmet içi eğitim ihtiyacının en çok hissedildiği durumlar aşağıda verilmiştir.

- Kuruma yeni personel alınması: Çeşitli seçme yöntemleri uygulanarak kuruma yeni personel alındığında, özellikle teknik bilgi ve beceri gerektiren görevleri yerine getirecek personel için görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandırmak üzere hizmet içi eğitim yapılır
- Personelin üst kadrolara hazırlanması: Kurumun örgüt yapısında veya kadrosundaki değişikliğin gereksinim gösterdiği personeli sağlamak üzere hizmet içi eğitim yapılır. Kurumda çalışan personelin başarılı olması ve kadro olanaklarının el vermesi halinde üst pozisyonlarda görevlendirilmesi kurum ve personelin amaçları arasında yer alır.
- Kurumda üretim faktörlerinin değişmesi: Mal veya hizmet üretiminde kullanılan malzeme, makine ve diğer araçlarda değişiklik yapıldığında, personelin yeni teknikleri uygulamak üzere gerekli yeterlikleri kazanması için hizmet içinde yetiştirilir.

- Kurumda iş veya görev değişikliği olması: Çeşitli nedenlerle personelin işini değiştirmesinin zorunlu olması halinde yeni iş veya göreve uyum sağlayabilmesi için hizmet içinde yetiştirilmesi gerekir.

1.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Toplumlarda kişilere verilecek eğitimin türü, kişi yeteneklerine uygun ve aynı zamanda toplumdaki bir mesleğin, belirli kademesine yetiştirecek şekilde seçilmelidir. Eğitim sisteminin temel amacı toplumla bireyin uyumunu sağlayarak ve bireye sosyal ve ekonomik değişim ile gelişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırarak, bireylerin doyurulması, değer, inanç ve diğer kültürel etkinliklerle toplumun gelişmesini de sağlamaktır. Bu amaçla yapılan hizmet içi eğitimin farklı türleri vardır. İşletmelerde çalışan bireylere verilen hizmet içi eğitim türleri aşağıda verilmiştir (Taymaz, 1997: 8-9), (Ataklı, 1992: 69).

a. Hizmete Yeni Giren Personel İçin Yapılan Eğitim (Oryantasyon Eğitimi)

Bu eğitimde amaç, bireyin çalışacağı kurumu, politikasını, iş ve uğraşı alanını, ürününü, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını tanıması, iş ve göreve ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksikliklerini gidermesidir. Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetler oryantasyon programının konusunu oluşturur. Günümüzde oryantasyon eğitimi her alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı firmalarda bu program aylarca sürebilir. Personelin işe uyumlaştırılması süreci başlıca dört temel faaliyeti içerir:

- Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişilerarası ilişkiler oluşturmak (benimsenme),
- İşi başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlik),
- Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruptaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
- Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu) (Can,1997: 324).

b. Çalışmakta Olan Personel İçin Yapılan Eğitim (Geliştirme Eğitimi)

Kurumda çalışan personelin yaptığı işle ilgili yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmak üzere yapılır. Bu eğitim yolu ile personelin yetenekleri geliştirilir ve üretimde verimlilik artırılır. Bu sayede çalışanların yeniliklere ayak uydurması, adapte olması sağlanmış olur. Çalışan yeniliklere adapte oldukça iş verimi ve kalite kriterleri artacak, buda işletmenin verimliliğini artıracak gibi kar marjını da yukarı taşıyacaktır.

c. Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Tamamlama Eğitimi)

Kurumun iş alanı veya üretim sistemindeki zorunlu değişiklik, çalışmakta olan personelin görevinin değiştirilmesini gerektirir. Personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması ve kadrolamanın kolay yapılabilmesi için hizmet içi eğitim programı uygulanır.

d. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Yükseltme Eğitimi)

Günümüzde firmalar tepeden inme değil işi bilen işletmenin her safhasında çalışmış bireyleri üst noktalara taşıma gayreti içindedir. İnsan doğası gereği her kurumda çalışan birey çalıştığı kurumda en üst seviyelere gelmek ister. Bunun içinde yeteneklerini geliştirerek ilerlemek ister. Personelin yükseltilmesi söz konusu olan kademede, rollerini oynayabilmesi, görevini yerine getirebilmesi ve başarılı olabilmesi için önceden yetiştirilmesi gerekir.

Kurumda personeli üst kademelere hazırlamak için yapılacak hizmet içi eğitim gereksinmesini belirlenirken, statik ve dinamik durumlar analiz edilir. Statik durumda sadece kurumun hangi alan ve kademelerde elemana ihtiyacı olduğu saptanır. Dinamik durumda, kurumun gelişmesi göz önünde tutulur ve gelecekte alacağı örgüt modeli ve organizasyonunun ihtiyaç duyacağı eleman saptanır. Bu alan ve kademelerin görevlerine göre hazırlanan hizmet içi eğitim programları ile personel yetiştirilir. Hizmet içi eğitim programları uygulandığı yere göre sınıflandırılır. Hizmet içi eğitimin nerede

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

yapılacağına saptanmasında öğretici elemanlar, yetiştirilecek personel, eğitimde kullanılacak araçlar ve kurumun olanakları dikkate alınır. Hizmet içi eğitim programları amaç ve koşullara göre iş başında ve iş dışında uygulanır (Erol, 2002: 26).

- **İş Başında Hizmet İçi Eğitim**

Kurumun personelini işyerinde yetiştirmesidir. Genellikle uygulamaya yönelik davranış değişikliği beklendiğinde, kurum içinden görevlendirilen öğretmenler tarafından yürütülür. Bir kademedeki yöneticinin kendisi ile birlikte çalışanları yetiştirmesi iş başında yapılır. Kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesinde de bu tür hizmet içi eğitimden yararlanır.

- **İş Dışında Hizmet İçi Eğitim**

Planlanan hizmet içi eğitim için kurumun olanakları sınırlı veya yoksa hizmet içi eğitim iş dışında yapılır. Ayrıca programın uygulanmasında gözlem yapılması, iki veya daha fazla kurum personelinin aynı programa katılması gerekiyorsa bu tür hizmet içi eğitim yapılır. Özellikle bilgisayar alandaki amaçlara ulaşmak üzere yapılacak eğitime katılanların bu süre içinde kurumdaki işlerinden ayrılmış olmaları tüm zaman ve çabalarını eğitime ayırabilmeleri bakımından yararlıdır. İş dışındaki eğitim, kurumların iş yeri dışındaki özel eğitim merkezlerinde, öğretim kurumlarında, konaklama tesislerinde yapılabilir.

e. Değişikliklere Uyum Sağlamak İçin Eğitim

Bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmeler, işletmeleri etkileyerek uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmelerin değişikliklerle ilgili olarak eğitim programları düzenlemesi gerekir. Yapılacak bu eğitimlerle personelin bilgi ve becerilerinin güncelleştirilmesi söz konusudur.

Örneğin; Türkiye’de ilk kez katma değer vergisi uygulamaları başladığında, işletmelerin muhasebe sistemlerinin yeni yasal düzenlemelere uydurulması için böyle bir eğitim sistemi birçok işletmede hızla uygulanmaya başlanmıştı. Vergi usulleri, sermaye piyasası işlemleri

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

vs. hakkında çıkarılan birçok yasa ve yönetmelikler, yeni bilgi teknolojileri, yeni yatırım alanlarına girme gibi gelişmeler, değişime uyum eğitimiyle öğrenilebilmektedir (Akmeşe, 2007: 30)

f. Bilgi Tazeleme Eğitimi

Öğrenim kurumlarındaki öğrenilen bilgilerin iş yaşamına uygulanabilmesi için verilen eğitim faaliyetidir. Çoğu zaman okullarda öğretilen bilgiler iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Okullarda verilen kuramsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını genişletmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına imkân sağlamaktadır (Şahinoğlu, 2009: 49).

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitimi, bir kurumla yasal sözleşme veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan insanlar için planlanan ve uygulanan eğitim türüdür. Bu eğitim, yapıldığı kuruma, alana, seviyeye, kullanılan yönteme ve katılan bireylere göre isim alır. Her alan ve kademedeki hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
- Hizmet içi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
- Hizmet içi eğitimde özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.
- Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim, personele işinde başarılı olmasını sağlaması amacıyla yönelik olduğundan meslek eğitimi niteliği taşır.

- Hizmet içi eğitime katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir.
- Hizmet içi eğitiminde yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük homojen gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitiminde öğretim genellikle uygulamalı olarak yapılır.
- Hizmet içi eğitimi programının değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanılır.

1.6. Hizmet İçi Eğitiminin Sağladığı Yararlar

Bir kurumda hizmet içi eğitimin sağlayacağı yararları maddeler halinde sıralamak oldukça güçtür. Ancak amaçları saptanarak yapılan etkinliklerden beklenecek yararlar, amaçların kapsamında gizli olarak bulunur. Hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlendirmeler ile bireye ve kuruma sağlanabilecek veya elde edilmiş yararlar saptanabilir. Yararları ve sağlama derecelerini sayısal verilere elde etme olasılığı varsa da çoğunluğu için kanıtlayıcı açıklama yapmak zordur. Bu zorluğun bir nedeni davranışların duygusallığın etkisinde kalmasıdır. Hizmet içi eğitimi, genellikle bireye işi için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak amacı ile yapıldığından, eğitim programı bir bakıma meslek eğitimidir. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirmesi de aynı yaklaşımla yapılır. Hizmet içi eğitiminin sağladığı yararların iki boyutundan biri kurumsal, diğeri bireysel olarak aşağıda maddeleştirildiği şekilde sıralanabilir (Akmeşe, 2007: 11).

Kurumsal Yararlar

- Üretilen mal veya hizmetin kalitesi artar.
- Üretimde verimlilik artışı sağlanır.
- Kusurlu üretim ve dolayısıyla zayıt azalır.
- Kurumun kendisini yenilemesi kolaylaşır.
- İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur.
- Yenilik ve geliştirmelere kolaylıkla uyulur.
- İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır.
- Amortisman, bakım ve onarım giderleri azalır.

- Kurum hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
- Kurumda iletişim ve ilişkilerin sağlanması kolaylaşır.
- Üst kademe veya alanlara personel hazırlanır.
- Personel arası anlaşmazlıklar ve disiplin sorunları azalır.
- Personelin işinden ve başkalarından şikâyeti eksilir.
- Personel devamlılığı ve hareketliliğinde azalma olur.
- Kontrol ve nezaret işlem ve yükü hafifler.

Bireysel Yararlar

- Bireyin işinde güven duygusu gelişir, artar.
- Bireyin morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır.
- Hizmet içinde kurumda yükselme olasılığı artar.
- Bireyin işinde memnuniyetsizliği azalır.
- İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur.
- İş arkadaşları arasındaki iletişim daha kolaylaşır.
- Başka işleri de yapabilir, yeterlik kazanılır.
- Geleceğe daha güven ve ümitle bakılır.
- Kurum içinde ve dışında saygınlık kazanılır.
- Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlanır.
- İşinde sınama-yanılma süresi kısalmır.
- İş arkadaşları arasında uyuşmazlıklar azalır.
- Birey işinde isteklenir ve güdülenir.
- Rahat ve emin iş yapma olanağı sağlanır.
- İş kazalarının nedenlerini bilir, kendisini koruyabilir.

Kamu kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarının gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarla ilgili yapılan bir araştırmada sıra ile a) Görevlerin daha iyi yürütülmesinin sağlanması, b) Örgütte verimliliğin artırılması ve somut yararlar elde edilmesi, c) Personelin bir üst göreve hazırlanması, d) Personelin öğrenme ve gelişme istemlerinin karşılanması, amaçlarına ulaşıldığı yargısına varılmıştır (Canman, 1979: 73). Bu sonuçlar incelendiğinde, kurumsal boyut ile ilgili yararların öncelik aldığı görülür.

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

1.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz, eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (Tutum, 1976: 1319).

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim ihtiyacı personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi olanak dışıdır. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlılık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.
- Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınmaz. Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal verimi arttırmaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen birey isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programına katılacak olan bireyin “benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?” sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütülleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenmez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.
- Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Personel öğrenim görmesinin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar ve önemsemeyebilir.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademede çalışanların yetiştirilmesi iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınmaz.

- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olamayacaktır.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

1.8. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Belirleme Yöntemleri

Hizmet içi eğitim, kurumun amaçlarına ulaşmasında en etkili araçlardan birisi olarak görülür. Kurumun mal veya hizmet üretiminde, en fonksiyonel olan üretim faktörü insan ve onun emeğidir. Bu nedenle kurumda hizmet içi eğitim politikasının kurumun personel politikasıyla çok yakın ilişkisi vardır. Kurumun özellikle uzun vadeli planları, üretime yönelik hedeflere ulaşmak üzere izlenecek personel politikasını da kapsar. Buna göre kurumun çalışma planının uygulanabilmesi için gerekli olacak personelin nitelik ve niceliği, sağlama şekli belirlenir. İşe alınan personele, görevin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması, özellikle boşalan veya açılan kadrolara kurum içinden personelin yükseltilerek, terfi ettirilerek atanması, hizmet içi eğitim ve personel politikasının ortak olan ilkesidir.

Bir kurumda, eğitim sorununa dışarıdan çözüm yolu bulmak güç ve çoğunlukla olanaksızdır. Bu nedenle, kurum, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel bir belge niteliğini taşıyacak şekilde hizmet içi eğitim politikası saptanır ve yazılı olarak belirlenirse, aşağıda maddeleştirilen yararlar sağlanır (Tanyeli, 1970: 12).

- Kurumda yapılacak hizmet içi eğitimin amaçları, beklenen yararlar ve sonuçlar açıklıkla ortaya konur.
- Hizmet içi eğitimi planlamak, öğretim programını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmekle görevli personelin etkinliklerine rehberlik eder.
- Hizmet içi eğitimin planlanması ve yürütülmesinde kurum birimlerine düşen görev ile sorumluluklar açıklık kazanır.
- Hizmet içi eğitimi ile ilgili iletişim, koordinasyon ve işbirliği hususunda karşılaşılabilecek sorunlar azalır.
- Kurumda yapılacak hizmet içi eğitimi çalışmalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi daha kolay olur.
- Eğitim amaçları ve ilkeleri ile ilgili olarak kamuoyunun sağlanması kolaylaşır.
- Çeşitli baskı gruplarının hizmet içi eğitim üzerinde olumsuz baskıları azalır veya kalkar.
- Hizmet içi eğitimi süreklilik kazanır, değişen koşullar, yenilikler ve gelişmelerin gerektirdiği yetiştirmeyi öngörür.
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının kolay anlaşılmasına ve görülmesine olanak sağlar, bu aşamada yapılacak çalışmaları kolaylaştırır.
- Hizmet içi eğitim programlarında, öncelik sırasının saptanmasına, kısa ve uzun vadede planlanmasına olanak sağlar.
- Hizmet içi eğitim çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecek kararların alınmasını önlemede yardımcı olur.
- Yapılan hizmet içi eğitimin objektif olarak değerlendirilmesini ve sonuçların kullanılmasını kolaylaştırır.

Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde anket, test, mülakat, müzakere yoluyla analiz, kayıt ve raporların incelenmesi, iş analizleri kullanılmaktadır.

Anket: Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir. Veriler, önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edilir. Anket yöntemi ile çok farklı türde veri toplamak mümkündür. İnsan davranışları ile performansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları vb. bunlardan sadece birkaçıdır. Ancak anketten yararlı bilgiler elde edebilmek için anketin hazırlık ve uygulama sürecine özel önem gösterilmelidir. Ayrıca “zaman” ve “maliyet” göz önüne alınması gereken diğer hususlardır (Houston, 2013: 9).

Test: Bireylerin belli özelliklerini ölçmek için düzenlenen ve onu alan herkes için aynı olan sorular ya da işlerden oluşan bir ölçme aracıdır. Bu araçlarla elde edilen bilgiler temelinde, bireyler ya da bireyin farklı özellikleri birbiriyle karşılaştırılabilir. Başka bir deyimle test, kapsadığı sorulara, daha geniş anlamda uyarıcılarla verilen cevaplara ya da gösterilen tepkilere dayanılarak, bireyler ya da bir bireyin değişik özellikleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarma işlemidir (Tekin, 1996: 82).

Mülakat: İşletmelerde sorunları belirlemek için kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Mülakat yoluyla çalışanlardan sorunları öğrenmek ve bu doğrultuda belirlenen hizmet içi eğitim programlarını uygulamak mümkündür. Fakat mülakatların çok zaman alması, çalışan sayısının yüksek olması gibi durumlarda pek tercih edilmeyen yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müzakere Yoluyla Analiz: Müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir (Gökçül, 2005, s. 23). Müzakere, bir kişinin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur; nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki (ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde, müzakere ortamı doğar. Müzakerenin olmayacağı ya da olamayacağı iki durum vardır. İki kişiden biri diğerinin önerisi ya da isteğine hemen uyduğunda ve iki kişiden biri konuyu tartışmayı bile reddettiğindedir (Fowler, 1997: 7-8). İşletmelerde yöneticilerin bir araya gelerek ortaya çıkan problemleri müzakere etmeleri gerekir. Bu durum işletme

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

içinde hizmet içi eğitime ihtiyaç olup olmadığını, varsa nasıl bir eğitim verilmesi gerektiğini ortaya koyma açısından önemlidir.

Kayıt ve Raporların İncelenmesi: Halk arasında söz uçar yazı kalır diye bir deyim vardır. İşletmelerde veya kurumlarda yapılan bütün çalışmalar kayıt altında tutulur. Bu kayıtlar işletme ve kurumların kara kutuları gibidir. Kayıtlardan işletme veya kurumların her türlü bilgisine ulaşmak mümkündür. Günümüzde bu kayıtlar sistematik olarak kayıt altına alınmakta ve kar-zarar durumları, iş verimi vb. konularda kıyaslama yapma imkânı sağlamayacak raporlar oluşturulmaktadır. Kurum ve işletmeler artık bu kayıtlardan elde edilen raporlara bakarak aksayan bir durum olup olmadığını tespit etmekte ve bunun için gerekli olan önlemleri almaktadır. Bu önlemlerden bir tanesi de hizmet içi eğitimidir. Eğer kayıtlardan çıkan sonuçlar aksamanın eğitim eksikliğinden kaynaklandığını gösteriyorsa, çalışanlara ihtiyaç duyulan eğitim verilmektedir.

İş Analizleri: İşletmelerin farklı boyutlardaki bölümlerinde üretim sürecinde ortaya çıkan iş akışlarını inceleyerek gereksiz faaliyetlerin kaldırılması, işin en kısa zamanda en az enerji harcanarak en düşük maliyetle yapılması amaçlanır (Aydın, Arga ve Bölüt, 2003: 331). İş analizleri yardımıyla kişilerin yapacakları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tespit edilmesi mümkündür. İş analizleri ile işi oluşturan hareketler, ödevlerle işin başarılı olarak yapılabilmesi için gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir (Akmeşe, 2007: 17).

1.9. Hizmet İçi Eğitimin Planlaması

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir yani geleceği düşünmedir. Özetle planlama, bir eylemle ilgili tüm etkinliklerin önceden hazırlanması sürecidir. Bu tanımlarda planlamayla ilgili olarak dikkat çeken ortak nokta, planlamanın geleceği bugünden görme ve kontrol etme aracı olmasıdır. Planlamayı ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

da görmek mümkündür. Bu açıdan baktığımızda, planlama sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlenmesi ve saptanması sürecidir. Planlamanın özellikleri:

- Her şeyden önce geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Belli bir dönemi kapsar.
- Daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Birbirine bağlı, bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır.
- Araştırmaya dayanmalıdır.
- Sürekli olmalıdır.
- Geliştirilebilir olmalıdır.
- Kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.
- Yalın ve net olmalıdır.
- Katılım olmalıdır (<http://www.forumalev.net/acik-ogretim-fakultesi-aof/411999-planlama-nedir-planlamanin-tanimi-planlama-sureci-planlamanin-genel-ozellikleri-planlama.html>).

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlamaya kaynak oluşturmak için bir takım koşullar vardır. Bu koşullar sosyo-ekonomik amaçlar, sayısal hedefler, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için görevlendirilmiş organlar ve tüm bunların gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardır. Planlama belli sosyal ekonomik amaç ve hedeflere ve bu iş için görevlendirilmiş organlara sahip olmalı, belli araçlar kullanılmalı ve bu işlerin gerçekleştirilmesi için belli politikalar saptamalı ve önermelidir. İşte tüm bu aşamaları içeren, etkinlikler bütünlüğüne planlama denilebilir (Tanrıöğen, 1984: 75).

Günümüzde her türlü alanda eğitim planlamaları yapılmaktadır. Örgütte eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra, eğitim faaliyetlerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitim maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planının düzenlenmesi gerekir. Eğitimin bir

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar (Erol, 2002: 22). Hizmet içi eğitimin amacı da verimliliği ve personel başarısını arttırmaktır. Hizmet içi eğitim planlaması, mevcut durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların saptanmasıdır (Taymaz, 1981: 53). Hasley (1967) ise hizmet içi eğitimi “hedef aldığı grup ve kurumca uygulanacağını dikkate alarak hizmet içi eğitim etkinliklerine katılanların bu sürede maaş ve ücretten yoksun bırakılmamaları gerektiğini belirtmiştir” (s.3). Ayrıca hizmet içi eğitim gereksinimin kurum yöneticilerince hissedilmesinin daha iyi olacağını, hizmet içi eğitimde öğretimin tek yönetime dayandırılmamasını ve hizmet içi eğitimden kurumun her kademesindeki üyelerin yararlandırılması gerektiğini vurgulamıştır.

Hizmet içi eğitim planlaması var olan durumu analiz etme ve geleceği tasarlamadır (Tanrıöğen, 1984: 75). Var olan durum hizmet içi eğitimde kullanılacak kaynakları saptamalı, geleceğe yönelik oluşu, hizmet içi eğitim yoluyla ulaşılması istenilen hedefleri belirlemeli ve hedeflere ulaşmak üzere yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulmasını gerektirmektedir.

Hizmet içi eğitim planının uygulanışında amaçlar sürekli olarak göz önünde bulundurulmalı ve plan, çalışanın şuan yapamadığı fakat eğitimler sonrası neler yapması gerektiğini açıkça ortaya koymalıdır.

- **Hizmet İçi Eğitim Planlamasında Dikkat Edilecek Özellikler**

Taymaz (1997), personel eğitiminin bir plan çerçevesinde düzenlenmesi gerektiğini, bununda verimliliği ve beklenen başarıya ulaşacak yolu belirleyeceğini ve eğitim planlaması yapılırken aşağıdaki özelliklerin dikkate alınmasının gerektiğini belirtmiştir (s. 52).

- İşletmenin genel ve özel amaçları ile politikası,
- İşletme örgüt yapısı, basamaklar ve görevlerin dağılımı,
- Personel kaynakları, sayısı ve yeterlikleri,
- Personelin çalışma koşulları, rolleri ve sorumlulukları,

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. “Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi”. Doktora Tez Çalışması, 2014.

- Alanla ilgili sosyal, siyasal, teknik ve ekonomik gelişmeler,
- Ürünün nitelik, nicelik ve tüketim bakımından durumu,
- İşletme fiziksel olanaklarının sağlanması ve kullanılması,
- Üretimde kullanılan yöntem ve araçlar,
- Hizmet verilen çevrenin yapısı, özellikleri ve beklentileri,
- Personel eğitiminin genel ve özel amaçları ve işlevleri,
- Personel eğitiminin özellikleri, ilkeleri ve sınırlıkları,
- İşletmenin var olan ve sağlanabilecek eğitim olanakları

1.10. Hizmet İçi Eğitimde Program Geliştirme

Planlanan eğitim amaçlarının gerçekleşmesi için bir programa ihtiyaç vardır. Eğitim faaliyetleri sonunda hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için çok sağlam bir planlamanın yapılmasını gerektirir. Planlama yapmadaki amaç kişilerde istenilen davranış değişikliğini sağlamaktır. Bireyde meydana gelen önceden tasarlanmış bu davranış değişmesi öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Davranış değişikliklerinin etkili biçimde gerçekleşmesi, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenen bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Eğitimin verimliliği, bireye kazandırılacak davranışların gerçekçi biçimde tespit edilmesine, bu değişikliklerin gerçekleşmesi için uygun eğitim ortamının düzenlenmesine, öğrenciye davranış değişikliğini gerçekleştirmede sistematik rehberlik yapılmasına, tasarlanan davranış değişikliklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin güvenilir biçimde kontrol edilmesine bağlıdır (Çeliköz, 2004: 100). Bu sonucun gerçekleşmesi ayrıntılı bir planlamayı ve bu planın etkili bir biçimde uygulanmasını gerektirir. Ayrıntılı bir eğitim planının hazırlanması, program geliştirmeyle mümkün olmaktadır. Bu durum Hizmet içi eğitim içinde gereklidir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlenmesi ve planın yapılmasından sonra eğitim programının hazırlanması gerekir. Hizmet içi eğitimde yapılacak öğretim, personelin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderecek nitelikte olmalıdır. Hizmet öncesi eğitim de birçok alanda temel bilgi alınırken, hizmet içi eğitim daha çok görevle ilgili ve iş performansını geliştirici nitelikte olmalıdır (Bozkurt, 2006: 24). Her ne kadar hizmet içi eğitimin planlanması ve ihtiyacın belirlenmesi gibi hazırlık çalışmaları sırasında yapılacak hata ya da eksiklik, gelecekteki uygulamanın verimi üzerine etki yaparsa da, bu aksaklıkların eğitim programlanması ve nihayet yönetimi sırasında alınacak olumlu tepkilerle

giderilmeleri mümkündür. Toplumun farklı iş alanlarındaki bireylere meslekleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak için birçok kurum tarafından eğitim programları geliştirilip uygulanmaktadır. Program geliştirme, herhangi bir konu alanında toplumun arzu ettiği davranışların ilgili kişilere kazandırılması için; bir eğitimin planlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve daha ileri seviyeye çıkarılması şeklinde tanımlanabilir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004: 42). İster yönetici, isterse eğitim uzmanı olsun, eğitim sorumluluğunu üstlenmiş olanın, çalıştığı ortamın özel şartlarını dikkate alarak program geliştirmesi ve hazırlaması gerekir (Çalık, 1988: 60). Program hazırlamanın aşamaları aşağıdaki gibidir.

a. Hizmet İçi Eğitim Program Hazırlama Aşamaları

Hizmet içi eğitim programını oluşturan öğeleri ve bu öğeler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma, belirleme evresidir. İlk iş olarak bu aşamada hedefler belirlenir. Aday hedefler eğitim felsefesi, eğitim sosyolojisi, eğitim psikolojisi, eğitim ekonomisi, eğitim teknolojisi süzgeçlerinden geçerek olası hedefler niteliğine bürünür. Olası hedeflerde, hizmet içi eğitim programına girecek adayların, hazır bulunuşluk düzeyleri ile ilgili davranış örüntüleriyle karşılaştırılır ve "kesin hedefler halini alır (Uçan, 1994: 60-61). Hedefler kendine özgü kurallar çerçevesinde ifade edilirken sonra, davranışa dönüştürülerek biçimlendirilirler. Hedef davranışlar, belli kurallar çerçevesinde hedefe dayalı olarak ifade edildikten sonra, içerik ve konuların tespitine geçilir. İçerik ve konular, programın genel amaçlarına ve dersin hedeflerine göre belirlenir. İçerik ve konuların düzenlenmesinde hedef davranışların dağılımına özenle dikkat etmek gerekir. Bundan sonraki aşamalar Öğretme durumları ve sınav-ölçme durumlarının hazırlanmasıdır. Öğretme durumları hazırlanırken, öğrenci düzeyine uygun, yer zaman-süre-araç-gereç ve emek bakımından ekonomik olma göz önünde tutulmalıdır. Öğretme durumları, eğitim ortamlarındaki sürekliliği, aşamalılığı, dayanışıklığı sağlamalı ve faaliyet gösterecek şekilde ifade edilmelidir. Sınav-ölçme durumları hazırlanırken, tür, düzey, kapsam ve sınırlılık bakımından ilgili hedef davranışa uygun olmalı; yenilik, yapı, soyutluk, somutluk, karmaşıklık ve güçlük bakımından öğrenci beklentilerine ters düşmemeli; yer zaman, çaba, araç ve gereçler bakımından uygulanabilir olmalıdır. Bu ilkeler göz önünde bulundurularak sınav ölçme araçları geliştirilir. Sınav-ölçme araçları, hizmet içi eğitim programında belirlenen hedefler ve hedef davranışların gerçekleşmesini belirleyen test tipleridir. Testlerin sonuçlarının yordanacağı son aşama değerlendirmedir. Bu aşamada elde edilen veriler değerlendirilir. Değerlendirmede,

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. "Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi". Doktora Tez Çalışması, 2014.

programın denenmesi ve uygulanması sürecinde Ne zaman? Nasıl? Ne tür? gibi değerlendirme ölçüm ve sonuçlara göre sorular sorularak ne gibi yargılara varılacağı ayrıntılı olarak saptanmalıdır (Uçan, 1994: 62).

b. Hizmet İçi Eğitim Programı Denenmesi Aşaması

Program geliştirmede ikinci evre programın denenmesi yani uygulanmasıdır Bu evrede, deneme için gerekli koşullar sağlanmalı ve uygulama işlemleri yapılmalıdır. Hazırlanan taslak program, yönergesiyle çoğaltılmalı, denekler ve örneklem grubu tespit edilmeli, uygulama ortamı kontrol edilmeli ve süre saptanmalıdır. Programın denenmesinden önce, geliştirilen taslak programdaki hedef davranışların gerçekleşme dereceleri, görgül yollarla ve performans testleriyle kanıtlanmalıdır (Saraç, 2013: 5).

c. Hizmet İçi Eğitimde Program Değerlendirme Aşaması

Program geliştirmedeki üçüncü evre programın değerlendirilmesidir. Bu aşamada hedeflere ne derece ulaşıldığı, kaynakların nasıl kullanıldığı kontrol edilir. Değerlendirme neyin başarılı olduğunu görmek, ileriki süreçlerin daha iyi olmasını sağlamak ve hataları düzelterek, yeni görüşler kazandırmak ve kişileri geliştirmek bakımından önemli ve gereklidir (Tokyürek, 1997: 10). Bu evrede hedeflere dayalı olarak, hedef davranışların gerçekleşmesi ölçülerek, programın sağlamlığı, iş görürlüğü ve etkililiği hakkında yargıya varılır. Yargı, deneme evresindeki tanıma-yerleştirme-izleme-biçimlendirme sonuçlara göre karşılaştırılır. Değerlendirme sonucunda, programın dayandığı sayıtların sağlamlığı, hedef ve hedef davranışların yerindeliği, öğretme durumlarının etkinlik-verimliliği, sınama-ölçme durumlarının geçerlilik-güvenirlik ve kullanışlılığı, değerlendirme işlemlerinin doğruluğu ve nesneliliği ile programın genel olarak sağlamlık-yeterlik ve işe yararlık dereceleri hakkında kararlara varılabilir (Ertürk, 1972: 114-120).

d. Hizmet İçi Eğitimde Program Düzeltme Aşaması

Program geliştirmedeki dördüncü ve son evre düzeltmedir. Bu evrede program bütünü ve öğeleri arasındaki ilişkiler değişiklikler ve yeniden düzenlemeler yapılarak programa bir nitelik kazandırılır. Düzeltme için gerekli görülen ekleme çıkarma yer

Öğr. Gör. Dr. Muhammed Mustafa Güldür. "Hazır Giyim Üretiminde Ütüleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci İle İyileştirilmesi". Doktora Tez Çalışması, 2014.

değiştirme ve yeniden düzenleme işlemleri yapıldıktan sonra program tekrar uygulama veya gerekiyorsa yeniden deneyeme hazır duruma getirilir. (Uçan, 1994: 62).