

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM  
PROGRAMLARINA BAKIŞI: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE  
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep KOÇ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MAYIS 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM  
PROGRAMLARINA BAKIŞI: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE  
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep KOÇ**

**1203810532**

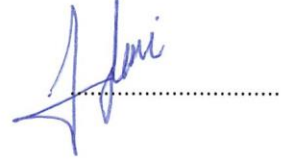
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810532 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Zeynep KOÇ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINA BAKIŞI: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

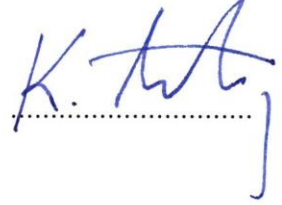
**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ**  
**Karabük Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ**  
**Karabük Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 26 Mayıs 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum, “SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINA BAKIŞI: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21.05.2015

Zeynep KOÇ



## ÖNSÖZ

“Sağlık Sektörü Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Programlarına Bakışı: Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği” isimli bu tez çalışması Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan çok değerli hocam Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI'ye,

Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Eğitim Birimi ve tüm hastane çalışanlarına,

Tüm çalışmam boyunca birlikte yol aldığım ve desteğini benden esirgemeyen ablam Saadet Türkkan'a,

Bu süreçte hep yanımda olan, her zaman beni motive eden anneme ve aileme, emeği geçen tüm dostlara sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mayıs 2015

Zeynep KOÇ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>1. HİZMETİÇİ EĞİTİM TEMEL KAVRAMLAR ve GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
1.1 Eğitim .....	4
1.2 Hizmet .....	5
1.3 Hizmet Öncesi Eğitim .....	6
1.4 Hizmet İçi Eğitim .....	6
1.5 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....	9
1.5.1 Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları .....	9
1.5.2 Hizmet İçi Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları .....	10
1.6 Hizmet İçi Eğitim İlkeleri .....	11
1.7 Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri .....	12
1.8 Hizmet İçi Eğitimin Önemi .....	12
1.9 Hizmet İçi Eğitimin Zorunluluğu .....	13
1.10 Hizmet İçi Eğitimin Yararları .....	15
1.10.1 Kurumsal Yararlar .....	16
1.10.2 Bireysel Yararlar .....	18
1.11 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları .....	19
1.12 Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Sorunlar .....	20
1.13 Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	22
1.13.1 Hizmette Bulunulan Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim .....	22
1.13.1.1 Hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitim (uyum ve oryantasyon) .....	22
1.13.1.2 Hizmetin daha ileri aşamalarında uygulanan eğitim (geliştirme) .....	22
1.13.1.3 Üst kademelere yükseltilecek personel için eğitim (yükselme) .....	23
1.13.1.4 Görevi Değiştirilecek Personel İçin Alan Değiştirme Eğitimi (Rotasyon) .....	23
1.13.2 Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim .....	23
1.13.2.1 İş başında hizmet içi eğitim .....	24
1.13.2.2 İş dışında hizmet içi eğitim .....	25
1.13.3 Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim .....	25
1.13.3.1 Kurum içinde hizmet içi eğitim .....	25

1.13.3.2 Kurum dışında hizmet içi eğitim.....	25
1.14 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	26
1.14.1 Sadece bilgi aktarmaya yönelik eğitim programları (sunuş yöntemleri) .....	26
1.14.2 Paneller.....	27
1.14.2.1 Seminerler .....	28
1.14.2.2 Kurslar.....	28
1.14.3 Tecrübelerin Aktarıldığı Eğitim Programları (Uygulamalı Yöntemler).....	28
1.14.3.1 Kendi kendine öğrenme (öz yönetimli öğrenim) .....	29
1.14.3.2 Rotasyon eğitimi .....	29
1.14.3.3 Koçluk (usta-çırak) eğitimi .....	30
1.14.3.4 Staj yoluyla eğitim .....	30
1.14.3.5 Yetki göçerme (yetki devri) eğitimi.....	31
1.14.4 Diğer yöntemler .....	31
1.14.4.1 Vaka (örnek olay) çalışmaları.....	31
1.14.4.2 Duyarlılık eğitimi (t-group training).....	32
1.14.4.3 Rol oynama yöntemi (“role playing”).....	33
1.14.4.4 Simülasyonlar .....	33
1.14.4.5 Uzaktan Eğitim .....	34
1.15 Hizmet İçi Eğitimle İlgili Öğrenme Kuramları.....	35
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	36
<b>2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ</b> .....	36
2.1 Hizmet İçi Eğitim Planlaması .....	36
2.1.1 Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması .....	37
2.1.2 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	38
2.1.3 Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi.....	39
2.1.4 Hizmet İçi Eğitimin Bütçelendirilmesi.....	40
2.2 Hizmet İçi Eğitimin Programlanması .....	41
2.2.1 Amaçların Belirlenmesi.....	41
2.2.2 Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi .....	42
2.2.2.1 Eğitim konularının belirlenmesi .....	42
2.2.2.2 Eğitim verilecek personelin seçimi.....	43
2.2.2.3 Eğitim yeri ve zamanının seçimi.....	43
2.2.2.4 Eğitimin süresi ve yönteminin belirlenmesi .....	44
2.3 Eğitimcilerin Seçilmesi .....	45
2.3.1 Öğretim Yapılacak Konuda Teknik Yeterlik .....	45
2.3.2 Öğretim Tekniklerinde Formasyon Yeterliği:.....	45
2.3.3 Olumlu İlişkiler Kurmada Sosyal Yeterlik.....	46
2.3.4 Personele Kaynak Olmada Liderlik Yeterliği .....	46
2.3.5 Öğretmeye Arzulu Olma ve Mesleksel Yeterlik .....	46
2.4 Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması .....	46
2.5 Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	47
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	50
<b>3. KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI</b> .....	50
3.1 Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları.....	50
3.2 Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Eğitim Prosedürü .....	55

3.2.1 Planlı Eğitimler.....	56
3.2.2 Plansız Eğitimler .....	56
3.2.3 Hizmet İçi Eğitimler.....	56
3.2.4 Birim İçi Bilgilendirme .....	57
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	62
<b>4. MATERYAL VE YÖNTEM</b> .....	62
4.1 Araştırmanın Şekli .....	62
4.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikler.....	62
4.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	62
4.4 Verilerin Toplanması .....	62
4.5 Veri Toplama Formlarının Uygulanması .....	63
4.6 Araştırmanın Kısıtları .....	63
4.7 Araştırmanın Tartışma Konuları (Alt Konular) .....	63
4.8 Araştırmanın Varsayımları.....	64
4.9 Bulgular ve Değerlendirme .....	64
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	72
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	72
<b>KAYNAKLAR</b> .....	75
<b>EKLER</b> .....	80
Ek-A: Anket Formu .....	81
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	87

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 4.1</b>	: Sosyodemografik özelliklere göre dağılım.....	65
<b>Tablo 4.2</b>	: İşin sevilme ve işten memnuniyet durumuna ilişkin dağılım.....	65
<b>Tablo 4.3</b>	: Oryantasyon ve özel eğitime ilişkin dağılım.....	66
<b>Tablo 4.4</b>	: Madde toplam test korelasyonları .....	66
<b>Tablo 4.5</b>	: KMO ve Bartlett sonuçları .....	67
<b>Tablo 4.6</b>	: Hizmet içi eğitim varyans açıklama tablosu.....	68
<b>Tablo 4.7</b>	: Faktör analizi tablosu .....	69
<b>Tablo 4.8</b>	: Ortalama ve standart sapma tablosu .....	70
<b>Tablo 4.9</b>	: Ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişki.....	70

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 : Hizmet içi eğitim planlama süreci ..... 37



## ÖZET

### SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINA BAKIŞI: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

KOÇ, Zeynep

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI

Mayıs-2015, 87 Sayfa

Yaşam boyu eğitimin bir gereği olarak karşımıza çıkan hizmet içi eğitim, çalışanlara mesleklerinde daha başarılı, üretici ve mutlu olmasını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmayı amaçlar.

Bu çalışma; Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan ebe ve hemşirelerin hizmet içi eğitim programları ile ilgili görüşlerini öğrenmek ve istenen kalitede hizmet içi eğitim programları yapılmasına olanak sağlayacak uygulanabilir öneriler geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın teorik kısmı ilgili literatürden hazırlanmış ve uygulama kısmı için ise, ilgili hastanenin 117 çalışanına anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS 21 programına yüklenmiştir. İlgili hipotezlerin testi için parametrik testler tercih edilmiştir. İki grup ortalamaları arasındaki farklılıklar incelenirken t testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda sağlık personelinin hizmet içi eğitimler konusunda olumlu oldukları, eğitimlerin çalışanlara yeni beceriler kazandırdığı, mesleki gelişimlerini geliştirdiği ve çalışanların kurumsal aidiyet ve kurum kültürünün pozitif etkilerini yaşattığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum, Eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Sağlık Çalışanları, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

## ABSTRACT

### THE VIEW OF HEALTH STAFF TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMMES: THE SAMPLE OF KARABÜK TRAINING AND RESEARCH UNIVERSITY HOSPITAL

KOÇ, Zeynep

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI

May-2015, 87 Pages

In service training as a necessity of long life learning programme aims to make the workers more successful, creative and happy at their jobs.

This study is conducted to learn Karabük University Training and Research Hospitals midwives and nurses view on the professional development training and to give suggestions which is applicable to develop better professional development programmes.

For The theoretical part of the research, literature is reviewed. Data is collected by a survey from 117 hospital persons. The data obtained by survey, analysed by SPSS 21 programme. Parametric tests are used to test the related hypothesis. t test is used to examine the differences between two group means.

At the end of the study it turns out that the medical workers are looking forward to in service training. The trainings gives workers new skills, develops their Professional skills and unveils the positive effect of institutions cultures.

**Key Words:** Organizations, Education, In- Service Training, Medical Workers, Karabük University Training and Research Hospitals

## GİRİŞ

Dünyamız hızla gelişirken, bilgiler de aynı hızla değişmektedir. Bugün yeni diye öğrendiklerimiz, çok kısa bir zaman içerisinde güncelliğini kaybetmekte, yerini yepyeni bilgilere bırakmaktadır. Süreklilik gösteren bu değişim hem işletmeleri, hem de buralarda hizmet veren insanları bu hızı yakalamak zorunda bırakmaktadır.

İster kamu kesimi, isterse özel sektör olsun, her örgüt çevre şartları, teknolojik gelişmeler ve değişimlere uyum sağlamak ve elindeki insan kaynağını en verimli ve etkili biçimde kullanmak zorundadır. İnsan kaynağının mevcut performansını sürekli iyileştirmenin yanında potansiyel performansını da ortaya çıkarmak gereklidir. Bu ise yalnız eğitim faaliyetleri ile mümkündür.

Eğitim günümüzde yaşamın her alanında herkes için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. İş görenlerin mevcut performansını arttırmak, becerilerini geliştirmek ve güncelleştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişimlere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek, eğitim faaliyetlerinin önemini arttıran hususlar olmuştur.

Okul hayatında alınan eğitimin çalışma hayatında yeterli olmadığı görülmesi, öğrenilen bilgilerin geçerliliğini kaybetmesi, yeni cihaz ve uygulamaların kullanılmaya başlanması gibi sebeplerle hizmet içi eğitim programları; kişisel ve kurumsal gelişimin en önemli aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sunulan hizmetin kalitesinin artırılması ve standardının sağlanması da ancak bu eğitimlerle mümkündür.

Hizmet içi 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, hizmet içi eğitimin kalitesi açısından, türlü yöntemler ve etkinlikler sistematik ve belirli bir plan, program dâhilinde uygulanmalıdır (Taşan 2013: 15).

Kamu kuruluşlarının görevlerini etkili ve verimli yerine getirmelerinin ve böylece ulusal kalkınmaya katkıda bulunabilmeleri için, tüm birimlerde değişik görevleri yerine getirebilecek kamu görevlilerinin yetiştirilmesi gerekir. Bu bağlamda hizmet içi eğitim faaliyetleri, kamu kuruluşlarının yönetim sisteminde insan gücü kaynağını geliştirmekte çok önemli bir rol oynamaktadır (Örücü, 2005: 9).

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimliliklerini artırmayı, gelecekteki sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmelerini, daha kaliteli iş yapmalarını sağlamak için; onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmaya odaklanan eğitim faaliyetleridir. Bu faaliyetlere çalışılan kurum içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulabilir. Önemli olan bu faaliyetlerin hizmetle ilişkili olmasıdır.

Bu nedenle ülkemizde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesi ile kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet Memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı hükmü getirilmiş, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için de aynı kanunun 215. maddesi gereği her kurumda bir eğitim biriminin kurulması zorunlu kılınmıştır.

Sağlık hizmetlerinde kalite ve verimin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasına rağmen yetersiz kalan temel mesleki eğitimler, olumsuz yönetici tutumları, çalışan personelin yaptığı işe isteksizliği gibi birçok negatif faktör yapılan hata ve karşılaşılan sorunları artırmakta ve bu noktada çalışan ve yöneticilere uygulanacak hizmet içi eğitim programlarına önemli bir rol düşmektedir.

Genellikle sağlık bilimlerinin tüm dallarında bilgi düzeyi gittikçe artmakta, sağlık ve bakım hizmetlerini sunma yöntemleri hızla değişmektedir. Tıp bilimlerinde dinamizmi yakalamak için sağlık çalışanlarının da kendilerini sürekli yenilemeleri zorunlu olmaktadır. Bu nedenle HİE sağlık hizmetlerinin verilmesinde ve gelişmesinde kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Türkiye İstatistik Kurumu 2014 verilerine göre toplam nüfusumuz 77.695.904 kişidir. Bu nüfusun 38.984.302'si erkek, 38.711.602'si kadındır. Karabük ili nüfusu ise 231.333 kişiden oluşmaktadır.

Yine 2012'de Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan bir çalışmaya göre; sağlık bakanlığı, üniversite hastaneleri ve özel sağlık kuruluşları bünyesinde toplam

134.906 hemşire, 53.466 ebe görev yapmaktadır. Ülkemizde sağlık bakanlığına bağlı çalışan ebe ve hemşire sayısı, istihdam edilmiş sağlık personeli sayısının neredeyse yarısını oluşturmaktadır. Bu verilere göre; Türkiye’de yaklaşık 561 kişiye 1 hemşire, 1414 kişiye ise 1 ebe düşmektedir. Karabük ilinde de durum Türkiye genelinden pek farklı değildir. Karabük’te toplam 230 ebe ve 496 hemşire görev yapmakta olup, hemşire başına düşen kişi sayısı 464, ebe başına ise 1001 kişi düşmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu’nun araştırmasına göre Türkiye, kişi başına düşen hemşire sayısı konusunda AB ülkelerinden bir hayli geride iken, ebe sayısında Avrupa Birliği Ülkelerinin oldukça üstündedir. Bunda nüfusumuzun genç olmasının, kırsal kesimde sadece sağlık evlerinin varlığının ve buralarda ebelerin görev yapmasının etkisi büyüktür. Rakamsal olarak Avrupa Birliği Ülkelerine göre ebe sayısı fazla gibi görülse dahi, bu hususlar göz önüne alındığında yetersiz olduğu düşünülebilir.

Ülkemiz, her ne kadar iyileştirilmeye çalışılsa da, hala sağlık personeli yetersizliği sorunuyla karşı karşıyadır ve bu durum var olan personelden azami derecede verim alınabilmesi gereğini ortaya koyar. Hizmet içi eğitim programları, istenen ve olması gereken şekliyle bu aşamada devreye girer. Bu eğitimler, çalışanın mesleki bilgi ve becerisini artırmanın yanında, kişisel gelişimini destekleyen, iş tatmini ve motivasyon sağlayan bir çerçevede olmalıdır ki, mevcut personelin potansiyel performansına ulaşılabilir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, hizmet içi eğitimde temel kavramlar tanımlanmış, hizmet içi eğitimin amacı, ilkeleri, hedefleri, önem ve zorunluluğu, yararları, sınırlılıkları, türleri ve yöntemleri anlatılmıştır.

İkinci bölüm, hizmet içi eğitim sürecinin işleyişinin anlatıldığı bölümdür.

Üçüncü bölümde, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nin hizmet içi eğitim uygulamaları hakkında bilgi verilmiş ve dördüncü bölümde ise, araştırma yöntemi anlatılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMETİÇİ EĞİTİM TEMEL KAVRAMLAR ve GENEL BİLGİLER

#### 1.1 Eğitim

Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden bir olgu olduğundan ve politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan, tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bazı tanımlar eğitimin süreç, bazıları formal bazıları da formal olmayan yönlerine ağırlık vermektedirler.

Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (Fidan, 2012: 4).

Eğitim, kişiliğin gelişmesine yardım eden ve onu esas alan, onu yetişkin yaşamına hazırlayan gerekli bilgi beceri ve davranışlar elde etmesine yarayan bir süreçtir (Tezcan,1985: 5).

Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1988: 11-16).

Kişinin içinde yaşadığı toplumun olumlu değerlerine göre yeteneklerinin, tutumunun ve öbür davranış biçimlerinin geliştirilmesi sürecidir. Kişilerin toplumsallaştırılması ve en verimli düzeyde kişiliklerinin gelişmesi için seçilmiş ve denetlenmiş bir çevrede yapılan toplumsal bir süreçtir (Başaran, 1978: 18).

Bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir. Kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür. Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizisidir ([tr.wikipedia.org/](http://tr.wikipedia.org/) Erişim Tarihi:15.05.2014 st: 21.14).

Bireyde bilgi, beceri, davranış, anlayış, ilgi, tavır, karakter gibi önemli sayılan kişilik özellikleri yönünden belli değişimler sağlamak amacıyla yürütülen düzenli sosyal bir süreçtir.

Bireyin yaşadığı toplumda değeri olan yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği kültürlenme süreçlerinin hepsidir.

Daha önce karşılaşmış veya karşılaşılmamış bir durum karşısında uygun davranışta bulunabilme yeteneği, hüner, yetenek, güç, ehliyet, zekâ, marifet, dirayet, alışkı, iktidar ve bu gibi nitelikleri kazanma sürecidir (Tosun, 1977: 484).

Eğitim; bireyin bedensel, duygusal, düşünsel ve sosyal yeteneklerinin kendisi ve toplumu için en uygun şekilde gelişmesi oluşumdur. Kısaca bireyin her yönüyle bir bütün olarak kendisi ve toplumu için en uygun düzeyde geliştirilmesi sürecidir (Yeşilyaprak, 2008: 2).

Kişiyi belli amaçlara göre yetiştirme sistemi ve işine verilen isimdir. Bir kimseyi, önceden saptanmış amaçlara göre bilgi, görgü aşılayarak belirli yönde işlemek, davranış yatkınlıkları kazandırmak, terbiye etmektir. Eğitim ise bu tanıma ek olarak bir insanı, kişiliği ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirmek, olumlu davranışlar kazandırmak, ihtiyacı olduğu bilgileri aşlamak olarak tanımlanmaktadır (Daşiran, 2013: 1).

Bu tanımları çoğaltmak elbette mümkündür. Eğitim genel anlamıyla, bireyin ihtiyaç ve ilgi duyduğu konularda sürekli olarak kendini geliştirmesi ve bu olumlu gelişimi hem iş hem de sosyal hayatına yansıtabilmesidir şeklinde tanımlanabilir.

## **1.2 Hizmet**

Hizmet, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen faaliyetler bütünüdür.

Hizmet, maddi bir niteliği olmayan, belirli bir fiyatı olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyet olarak tanımlanabilir. Hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır. Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olduğu anlamlarına gelir.

### **1.3 Hizmet Öncesi Eğitim**

Genellikle, mesleki ve teknik okullar diye adlandırılan hizmet öncesi eğitim kurumlarında, genel kültür kazandıran klasik eğitim kurumlarından farklı olarak, öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleriyle ilgili teknik bilgiler verilir. Böylece adaylar, hizmete başlamadan önce, yetiştikleri alanın iş görülerini, görev ve sorumluluklarını, kuram, ilke ve tekniklerini, bilgi kaynaklarını öğrenir. (Kaya, 1999: 253).

Hizmet öncesi eğitim; genel öğretim kurumlarındaki eğitimle ilgili etkinlikleri, kurum ve kuruluşların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda hizmet öncesi okutulan öğrencilere verilen eğitimi kapsar (Erdem, 2010: 8).

Hizmet öncesi eğitim, bireyin okuduğu okuldan başlayarak, işe başladığı zamana kadar olan süreyi içine alır. Bir başka deyişle kişinin işe başlayana kadar geçtiği eğitim süreçlerini ifade eder.

Hizmet öncesi eğitim, personelin adaylık ve stajyerlik dönemlerini de içine alan, kamu kurum veya kuruluşlarında çalışmaya hak kazanmış ancak henüz işe başlamamış bireylere, yapacakları işi öğrenmeleri ya da bilgi sahibi olmaları için verilen bir ön eğitimidir.

Yani hizmet öncesi eğitim işe girmeden alınmış olunan eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önce genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim teknikleri ile her türlü mesleki ve teknik öğrenim etkinliklerini içinde barındırmaktadır. Kişi hizmete girmeden önce almış olduğu bu eğitim sayesinde işin gerektirdiği nitelikleri taşımakla beraber, hizmete girdikten sonra görevini gereği gibi yapabilmesinde önemli ve etkili bir ön hazırlık olacaktır.

### **1.4 Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet öncesi eğitimin bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmet içi eğitim halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir.

Hizmet içi eğitim, genellikle hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi kazanılan bilgi ve becerileri geliştirmeyi amaç edinir. Gerçekten de hem

hizmet öncesi, hem de hizmet içi eğitim, iş etkinliğini doğrudan ya da dolaylı biçimde geliştirmek amacıyla düzenlenmiş bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir (Kaya, 1999: 258-259).

En yaygın tanımıyla Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen eğitimidir (Taymaz,1981: 4).

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimliliklerini artırmayı, gelecekteki sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri, daha kaliteli iş yapmaları için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman, 2000: 95).

Hizmet içi eğitim, bir meslek elemanının mesleğe aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür (Kalkandelen, 1979: 14).

Bir başka tanıma göre ise hizmet içi eğitim, kişinin hizmete girerken ya da girdikten sonra, hizmetin çeşitli safhalarında “mesleki” yönden yetiştirilmesidir (Kol, 2009: 10).

Hizmet içi eğitim çağdaş dünyada vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitimin anlamı, üretim sürecinin en önemli girdilerinden biri olan insan gücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunun sağlanmasıdır (Pehlivan, 1992: 151-162).

Hizmet içi eğitim; kişinin hizmette bulunduğu süre içinde aldığı eğitimidir. Hizmet içi eğitim; bireylere mesleklerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan planlı eğitim faaliyetidir.

Bir mesleğe yönelmiş olan kişinin görev süresi içinde mesleki alan, kültür bilgisini artırmaya ve mesleği ile ilgili yetenek, davranışları kazanmasına yardımcı olacak eğitim faaliyetleri bütünüdür (Ulus, 2009: 12-13).

Hizmet içi eğitim; herhangi bir meslek adamının mesleğine ilk başladığı günden mesleğini bıraktığı güne kadar kendini mesleği için devamlı yetiştirmesi veya yetiştirilmesidir (Uçar, 2005: 10).

Hizmet içi eğitim; bir işyerinde çalışan personelin, işin gereği olan yeterlilikleri kazanması için eğitime tabi tutulmasıdır.

Çalışılan işin gerektirdiği nitelikler, değişen teknoloji ve gelişmelerle sürekli farklılaştığından, kişinin işinden ayrılıncaya kadar sürekli eğitim içinde olmasıdır. Bir başka deyişle meslek hayatına atılan bireyin emekli oluncaya kadar ihtiyaç duyduğu eğitime hizmet içi eğitim denir.

Hizmet içi eğitim; işletmenin performans seviyesini, örgütteki herkesin bilgi, beceri ve kapasitesini artırarak yükseltme sürecidir. Hizmet içi eğitim; kamu veya özel kurum ve kuruluşlarda çalışan her kademedeki personelin, işe başlamalarından emekli oluncaya kadar verimliliklerini artırmak, bilgi ve becerilerini tazelemek, yeni durumlara uyumlarını ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yapılan planlı eğitimlerdir.

Hizmet içi eğitim; kişilerin hizmetteki verim ve etkinliğinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaçlayan ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak olumlu etkilemesi beklenen eğitimidir.

Yüzyılımızdaki gelişmelere paralel, eğitim kademelerinden geçerek meslek hayatına atılan birey, mesleğe girdiği andan başlayarak öğrenimi sırasında kazandığı bilgilerin uygulamada yetersiz kaldığını veya öğrenimi sırasında kazandığı bilgilerin çalışma hayatında hızla değiştiğini fark ettiğinde sürekli bir eğitim ihtiyacı duyacaktır. Bireyin meslek hayatına atıldığından emekli oluncaya kadar ihtiyaç duyduğu eğitime hizmet içi eğitim denir.

Hizmet içi eğitim; işletme performansını örgütteki herkesin bilgi, beceri ve kapasitesini artırarak yükseltme sürecidir (Kılıçoğlu, 2007: 17).

Hizmet içi eğitim; kişinin işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşabilmesi için, gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir.

Bu ve benzer birçok ifadelerle hizmet içi eğitim kavramını tanımlamak mümkündür. Özetle ve genel hatlarıyla ifade edecek olursak hizmet içi eğitim; çalışılan işte verimli kalabilmek için, sürekli kendini yenileme, iş yaşamı boyunca öğrenme ve gelişmeleri takip edebilme ve özümseme, aynı zamanda öğrendiklerini uygulayabilme süreci olarak ifade edilebilir.

## **1.5 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları**

Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken eğitim görececek personelin eksiklikleri ve ihtiyaçları ön planda tutularak tespit edilmelidir. Hizmet içi eğitimlerin amacı, çözümlenmesi gereken sorunlara göre farklılık gösterebilir. Aslında amaç, personelin kurumun istediği niteliklere sahip olmasını sağlamaktır. Eğitim programlarının başarılı olması isteniyorsa ilk önce amaçların doğru bir şekilde ortaya konması gerekir. Amaçların saptanması daha sonraki aşamalara yön vermesi bakımından da oldukça önem taşımaktadır. Amaçlar eğitim programının sınırlarını, yani başlangıç ve çıkış noktalarını belirleyeceğinden büyük öneme sahiptirler.

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak kurumun politikası ve amaçlarıyla doğru orantılı olmalıdır.

Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder.(Taymaz, 1981: 7).

Ayrıca bu eğitimlerin en basit şekilde amacı, personelin hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda programın temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmasıdır.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak üç grupta toplanabilir:

### **1.5.1 Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları**

Hizmet içi eğitimin temel ekonomik amacı, üretimi ve verimliliği yükseltmektir. Kurumun her basamağında yer alan çalışanları, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak, verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Bu temel ekonomik amaca uygun alt ekonomik amaçları ise şöyle ifade edilebilir (Kayrak, 2000: 169):

1. Yeniliklere ve gelişmelere çalışanların uyumunu sağlamak.
2. Hata oranlarının düşürülmesi ve buna bağlı olarak da bakım ve onarım giderlerinin azalmasını sağlamak.
3. İş kazalarının azaltılmasını ve iş güvenliğini sağlamak
4. İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılmasını sağlamak.

5. Malzeme ve hammadde israfını önlemek
6. Çalışanların çalışma alanları ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak.

### **1.5.2 Hizmet İçi Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları**

Hizmet içi eğitimin ana amacı olan kâra bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede çalışanlara hizmet veren araç durumunda olduğunu da göz önüne almak gerekir. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçları daha somut ve ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Tutum, 1979: 120):

1. Çalışanların motive edilmesini sağlamak.
2. Çalışanların güven duygusunu geliştirmek.
3. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme imkânlarını sağlamak.
4. Personele fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve dışında daha etkili bir koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
5. Eğitimin kazandıracığı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak personelin moralini yükseltmek ve kuruma olan bağlılığını artırmak.
6. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak
7. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirilmesini sağlamak
8. Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş yöntem ve tekniklerini geliştirmek.
9. Yönetim sorumlularına, eğitim görenlerin kabiliyetleri hakkında bilgi vermek ve gördükleri eğitim neticesinde bu görevlilerden en iyi şekilde istifade edilmesini sağlamak.

Hizmet içi eğitimin başarısı, program amaçlarının programa katılanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik olmasına ve bu amaçların bireylere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır.

Bütün bu amaçlar gerçekleştirildiğinde, işe alınmış personelin anlayış, tavır ve bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla olumlu ve birleştirici değişikliklerin olması ve

kurumun tüm birimlerinde ve kişiler arası ilişkilerde anlamlı bir uyum sağlanması beklenir. Hizmet içi eğitimlerin başarıya ulaşmış olup ulaşmadığının ölçüsü hizmetin niteliğidir denilebilir.

Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarının sonunda istenilen amaca ulaşıp ulaşılmadığının tespiti bakımından mutlaka değerlendirme yapılması gereklidir.

## 1.6 Hizmet İçi Eğitim İlkeleri

Hizmet içi eğitimin kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle, ilkelerin ortaya konması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. İlke, belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir (Köse, 2006: 22).

Bu bağlamda hizmet içi eğitimin ilkeleri;

1. Çalışma sahasında bilgi ve teknik faaliyetleri artırma fikrinin yer edinmesini sağlaması,
2. Personelin düzenli zamanlarda hizmet içi eğitime tabi tutulması,
3. Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme kavramlarının bir bütün halinde ele alınması,
4. Hizmet içi eğitim sonunda eğitim-ücret-yükselme arasındaki dengeyi kuracak yasal düzenlemelerin yapılması,
5. Hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme ilişkisinin kurulması,
6. Hizmet içi eğitim almış personelin eğitim gördükleri sahalarda çalışması,
7. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin süreklilik göstermesi,
8. Kurumdaki her amirin mahiyetinde çalıştırdığı personelin eğitiminden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması,
9. Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi,
10. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanmada bütün personele verilen fırsatın eşit olması,
11. Hizmet içi eğitimde fayda-zarar etkililiğinin sağlanması esastır (Aytaç, 2000: 67). şeklinde sıralanabilir.

## 1.7 Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri

Hizmet içi eğitimin hedefleri genel olarak (Çetinkaya, Şenol, hastaneler.erciyes.edu.tr/ Erişim Tarihi: 24.04.2014/ st:19.11);

1. İşe yeni başlayan personelin kuruma uyumunu sağlamak, mesleğine olan bağlılığını artırmak,
2. Personelin moralini yükseltmek,
3. Personele kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
4. İşin gerektirdiği temel mesleki becerileri kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
5. Farklı kurumlarda çalışan personelin tanışıp-kaynaşmalarını sağlamak,
6. Yeteneklerine göre personeli, daha yüksek sorumluluk isteyen görevler için yetiştirmek,
7. Personelin değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
8. Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş yöntem ve tekniklerini geliştirmek,
9. Kurumun sunduğu hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
10. Hizmet sunumu aşamasında karşılaşılabilecek hataları ve iş kazalarını azaltmak,
11. Personele zaman yönetimini öğretmek fazla mesai ihtiyacını ortadan kaldırmak, birden fazla iş yapabilme özelliği kazandırmak, şeklinde sayılabilir.

## 1.8 Hizmet İçi Eğitimin Önemi

İster kamu ister özel sektörde olsun tüm kurum ve örgütler personel performansını iyileştirmek ve istenen davranışları göstermelerini sağlamak için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermekte dolayısıyla daha çok kaynak ayırmaktadır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler insan ve toplum hayatını etkilerken, kurumların yapı ve fonksiyonunu da değiştirmektedir. Bu değişiklikler bir yandan yeni ihtiyaçlar ve yeni meslekler doğurmakta, diğer yandan da bazı meslekleri de yok

etmektedir. Gelişen toplumlarda yeni teknolojilerin öğrenilmesi ve hayata uygulanmasında, hizmet öncesi eğitimin yetersiz kalması, planlı ve düzenli bir hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Özel ve kamu kuruluşlarında çalışan personelin hizmet öncesi eğitim eksikliğini ve fonksiyonunun sağlanmasında, değişik şartların hazırladığı yeniliklere uyum gösterilmesinde, mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazanılmasında hizmet içi eğitimin önemli bir yeri vardır (Taymaz, 1981: 11).

Birçok kurum ve özel kuruluş personelinin geliştirmek ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim ve kurslar düzenlemektedir. Büyük kurum ve özel kuruluşlar, bu programları kendi bünyelerinde oluşturdukları eğitim merkezleriyle yürütürken, çeşitli nedenlerle kendi eğitim birimine sahip olmayan kuruluşlar hizmet içi eğitim için kurumlar arası eğitim merkezlerinden, üniversitelerden ve hizmet içi eğitim programı düzenlemek amacıyla kurulmuş olan kurumlardan yararlanmaktadırlar (Erden, Fidan 1998: 58).

Uluslararası düzeyde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde hizmet içi eğitime verilen önem, daha çok ülkenin sosyo-kültürel yapısı, yönetsel kurumları ve işleyişlerine göre farklılıklar arz etmektedir. Gelişmiş birçok ülkenin ekonomik geçmişi incelendiğinde, insan gücünün eğitime verilen önem ve yapılan büyük yatırımların, ekonomik yapının ana kaynağını oluşturduğu görülmektedir. Ekonomik yapıda yüksek bir verimliliğe sahip Almanya, Japonya, ABD gibi ülkeler; bunu büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinliklerindeki başarılı uygulamalarına borçludurlar (Öztürk, Sancak, [journal.yasar.edu.tr/Erişim Tarihi:08.04.2014/st:14.12](http://journal.yasar.edu.tr/Erişim_Tarihi:08.04.2014/st:14.12)).

Çalışanların eğitim ve diğer olanaklarla gelişebileceğine ve gelişebileceğine duyulan inanç, Türkiye’de insan kaynakları uygulamalarını son derece olumlu yönde etkilemektedir. Son yıllarda şirketlerin eğitim bütçelerine ayırdıkları paylar da bunun bir kanıtıdır (Aycan, Kanungo, 2000: 47).

### **1.9 Hizmet İçi Eğitimin Zorunluluğu**

Yüzyılımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini zorunlu bir hale getirmiştir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Bu nedenle çeşitli işlerde çalışanlar, çağı

yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Bu durum öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar geçerli olduğunu ortaya koymaktadır (Peker, 2010, www.mevzuatdergisi.com/ Erişim Tarihi:08.04.2014/st:16.00).

İş yaşamına başlamadan önce edinilen eksik bilgi ve davranışlar, uygulamada bireyi ve kurumu olumsuz etkilemektedir, bu olumsuzlukların giderilmesi için de hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulur.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tutum, 1979: 85-86):

1. Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu; personel hizmete başlamadan önce genelde teoriye dayanan bilgilere sahiptir. Uygulamadaki eksiklikler işe başladıktan sonra giderilebilmekte ve bu durum her iş kolunda sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, işe başladığında göreviyle ilgili yetersiz bilgi ve becerilere sahip olan çalışanın bu eksikliği kapatması gereklidir.
2. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.
3. Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi; kamu kesiminde kendini gösteren kariyer güvencesi, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, var olan personelin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine kamu düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumlulukları üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelebilmesi için sistemli bir eğitime ihtiyaç doğar.
4. Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu; hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojilerdeki değişim ve gelişimlerden yararlanma gereksinimi; günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

5. Kimi bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılabilmesi; bazı bilgi, beceri ve davranışlar yalnız hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin, polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu vb. gibi görevler sadece kamu sektörüne özgü görevlerdir. Bunların karşılıkları özel sektörde yoktur. Bu nedenle kamu sektörüne özgü görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.
6. Öğrenme ve kendini geliştirme isteği; çalışanın öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Kişi kendisini sürekli geliştirme eğilimindedir. Çalışma hayatı, onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye bu imkân sağlanmalıdır. Böylece kişi kendini gerçekleştirme imkânı bulur ve yaptığı işi en verimli şekilde yerine getirir.
7. Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi; personelin sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi; hizmet içi eğitimin öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarıp, sistemli hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen gereksiz/yetersiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz/yetersiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla önlenebilir.

### **1.10 Hizmet İçi Eğitimin Yararları**

Hizmet içi eğitimin işletme ve çalışanlara sağladığı yararlar bir bütündür. Çalışanların yetişmişliği işletmeyi güçlendirecektir. Güçlü işletme de çalışanlarına maddi ve manevi doyum sağlayacak imkânlar sunacaktır. Doyumlu çalışan da kendini ait hissettiği işletmenin başarısı için tüm performansını ortaya koyacaktır. Tüm bunlar işletme açısından en önemli durum olan rekabet gücüne artı değerler katacaktır (Ulus, 2009: 16).

Hizmet içi eğitimin yararları personel açısından ve işletme açısından iki yönlü düşünülebilir.

### 1.10.1 Kurumsal Yararlar

Kurumsal yararlar şöyle sıralanabilir (Taymaz, 1981: 12-14):

1. Çalışanları ihtiyaçların doğru tespit edildiği ve verimli geçen hizmet içi eğitimlere katılmış olan işletmelerde; maliyetler azalır, ürün miktarı artar, ürün kalitesi yükselir, kusurlu üretim azalır, üretim zamanında yapılır. Hizmet içi eğitimler çalışanlarda mesleki bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi; yenilerinin verilmesi olduğuna göre verimli geçmiş bir hizmet içi eğitimden sonraki zamanlarda ürünler konusunda yukarıda sayılan olumlu gelişmelerin olması gerekmektedir.
2. Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar. Kendini geliştirmiş personel iş metotları geliştirilir, verimi artan personelin çıktıya etkisi pozitif olur, işletmenin kazançları artar. Kaliteli iş gücü sağlanır.
3. Kendini iş yerine ait olarak gören personel işlerin aksamaması, verimin düşmemesi, kendi gelirinin düşmemesi için güvenlik önlemlerine dikkat eder. İş güvenliği sağlanır, iş kazaları en aza iner, meslek hastalıkları konusunda önlemlerini alır.
4. İşin nasıl en verimli şekilde yapılacağını bilen personel malzeme ve enerji israf etmez, deneme yanılma yoluyla öğrenme sıfır noktasına kadar ineceği için üretim aşamasında zayıf düşer.
5. Makine ve araçlar az yıpranır, doğru kullanılan bu malzemeler için yapılacak olan bakım ve onarım giderleri azalır.
6. Kurum kendisini kolaylıkla yeniler çünkü hizmet içi eğitim gelişmelere uyum sağlar, bilgi, beceri ve tutumlarda yenilikler sağlar.
7. Hizmet içi eğitimin en çok ihtiyaç duyulduğu alanların başında sürekli değişen ve gelişen teknoloji vardır. Hizmet içi eğitimlerle teknoloji üretilir ve uygulanır.
8. Personel şikâyeti azalır.
9. İşinde başarılı olduğu zaman işyerinde ya da işyerinin farklı kolları var ise oralarda yükselbileceğini bilen personel kariyer ve yükselme imkânlarını başka yerlerde aramaz; kendi işyerinde yükselmeye çalışır. Kendi işyerinde

yükselme imkânı olan çalışan da işten ayrılmaz, kurum yetişmiş personelini kaybetmemiş olur.

10. İşletme amaçları için çalışan personellerin olduğu işyerlerinde kendiliğinden bir otokontrol sistemi ortaya çıkacaktır. Bu da disiplin sorunlarını ortadan kaldıracak; çalışanlar kendi kendilerine bazı durumları düzeltecektir.
11. Hizmet içi eğitimin amaçlarından biri de çalışanlar arası iletişimdir. Doğru iletişim kuran çalışanların ilişkileri gelişecek iş ortamı sosyalleşecektir. Böyle bir ortamda personel tanınacak, bireysel fark ve özelliklere dikkat edilecektir. Çalışanların her konuda aynı düşünmesi beklenemez; aynı düşünmek hizmet içi eğitimin temel mantığına da terstir, ortaya çıkacak anlaşmazlıklar giderilir, çatışma yönetimi en verimli şekilde işlenir.
12. Yönetim fonksiyonlarından biri de kadrolamadır. Kadrolama tüm pozisyonlar için gerekli sayı ve niteliği dolduracak insan gücünü temin etmektir. İşyerine dışarıdan insan gücü alındığı zaman da yapılacak hizmet içi eğitimin faaliyetleri olmakla birlikte bazı pozisyonlar için yetişmiş personeli kullanmak yani kurum personeliyle kadrolama yapmak çok daha verimlidir.
13. İşletmelerin kuruluş sebebi kâr elde etmektir. Tüm işletmeler kâr elde ederek varlıklarını devam ettirmek isterler. Günümüzün çok azgın rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolları hayli zordur. Mesleki bilgi, beceri ve tutumları sürekli yenilenen ve gelişen personel, üretim faktörlerinden insan gücü, işletmeye önemli bir rekabet gücü katar.
14. Yetişmiş personelin hata yapma oranının düşeceği yukarıda söylenmiştir. Yetişmiş personel deneme yanılma yolunu kullanmaz, birim zamanda elde edilmesi gereken çıktı için belirlenen sayıya ulaşılır. Yönetim kontrol ve denetim için çok fazla maliyet ayırmak zorunda kalmaz.
15. İşlerin doğru yapıldığı, verimli çalışanların olduğu, sosyal ilişkilerin geliştiği iş yerleri toplumun saygınlığını kazanılır, kurumsal kimlik ve atmosfer olumlu olarak etrafta takdir toplar.
16. Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır, gereksiz ayrıntılarla uğraşma yerine temel sorunlarla ilgilenir.

### 1.10.2 Bireysel Yararlar

Hizmet içi eğitimle sağlanan bireysel yararlar ise şöyle sıralanabilir: (Taymaz,1981: 14-15).

1. Yaptığı işi severek yapan, emeğinin karşılığını alan, kendini geliştiren ve kariyer imkânları sunulan çalışanın güven duygusu gelişir. İşinden memnuniyeti artar, yüksek moralle çalışırlar. Huzurludur, işi ve kendisi ile ilgili kaygıları en az seviyededir.
2. Kendini geliştirmiş olan personel daha iyi kazanç elde edebileceği işlerde çalışabilir.
3. Kurumsal yararlar da bahsedildiği gibi hizmet içi eğitim personeli ve iş ortamını sosyalleştirir. Etkili iletişim imkânı sağlar böylece kişinin ortama uyumu kolaylaşır, mutluluk duyar.
4. Hizmet içi eğitimin en önemli yanı kişinin mesleki bilgi, beceri ve tutumunu geliştirmek olduğuna göre personel yenilikleri takip eder, ufkunu genişletir, kendini geliştirir, işine yatkınlığı artar, yeterlik kazanır.
5. İş yerinde yükselme imkânı olan ve kadrolamanın doğru yapıldığı işyerlerinde çalışan unvan elde eder, kariyer imkânları bulur.
6. İş kazalarından korunur, sağlığını korur.
7. Sınama yanılma süresi azalır. Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
8. İşyerinde yükselme imkânı olan bir kişi aynı işte uzun süreler çalışabilir. Kendini sürekli geliştirmesinin sağladığı artı ile işini kaybetme korkusu yaşamaz bu da işinde devamlılık sağlar.
9. Çalışanın yaptığı hatalar ne kadar düşerse, başarı o kadar artar. Başarı, iş yerinde yükselmeyi de beraberinde getirir. Kendini yenileyen kişi de başarılıdır.
10. Ne yaptığını ve kendinden ne istendiğini bilen kişi sürekli bir yakınma içinde değildir. Ne yapabileceği ya da ne istenildiği belli olduğu için problem üretmez. Rolünü rahatlıkla oynar.
11. İşlerine uyum sağlar. Yeni göreve başlayanların işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.

12. Kişinin işlerini zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işlerinden zevk ve doyum sağlamalarını sağlar. Güdülenir, motivasyonu artar.
13. İşyerinin gerekliliklerini taşıyan personel işinde saygınlık kazanır, değeri artar
14. Kendini geliştiren personel kültürünü artırır, yeniliklere açıktır.
15. Kolaylıkla anlaşma sağlar, insan ilişkileri gelişir, kolay iletişim kurar, çekingenlik azalır.

### **1.11 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Eğitimin her soruna çözüm olduğunu düşünmek ve karşımıza çıkan her problemin eğitimle çözümlenebileceğini ummak hatalı ve eğitime zararlı bir tutumdur. Bu bakımdan eğitimin sınırlılıklarını ve eğitimi engelleyen iç ve dış etkileri tanımak gerek yöneticiler, gerekse eğitim görevlileri için önemli bir konudur. (Özpulat, 2006: 17).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken sınırlılıklar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 1981: 17-18):

1. Eğitim, ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlamaz.
2. Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınmaz.
3. Hizmet içi eğitim, personelin temel bilgi ve becerilerine uygun değilse verim, başarı sağlanamaz.
4. Bir kurumdaki organizasyon kaynaklı sorunlar hizmet içi eğitim ile çözülemez.
5. Hatalı personel politikası hizmet içi eğitimin yararlılığını düşürür, hatta hiç yarar sağlanamaz.
6. Yeterli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
7. Hizmet içi eğitim, yalnızca bir kademe-seviyedekilere yapılmışsa verim sağlanamaz. Hizmet içi eğitim, tüm kademeler için planlanmalıdır.
8. Eğitimi verecek kişi açısından; eğitim görevinin gerektirdiği nitelikte olmayan elemanlarla başarılı bir öğretim yapılamaz.

9. Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez.
10. En önemli husus, birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyorsa ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim olamaz. Bireyin eğitime istek duyması ve inanması gerekir.

### **1.12 Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Sorunlar**

Günümüzde kurumların büyük bir kısmı kendi ihtiyaç ve imkânlarına göre değişik türlerde hizmet içi eğitim programları hazırlamaktadırlar. Kurumlarda hizmet içi eğitim kararlarının alınmasında ve uygulamasında birçok engelle karşılaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülürken, örgütsel, yönetsel ve finansman yönlerinden önemli engellerle karşılaşıldığı ve genellikle bu engellerin kurumun yönetim biçiminden, eğitim yöneticilerinden ve uygulamalarından, eğitime katılanların niteliklerinden ve kurumun çevresinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bunlar genel olarak şu şekilde sıralanır (Ulus, 2009: 27 -28):

1. Hizmet içi eğitimin etkinliğinin çok kısa sürede beklenmesi,
2. Üst kademe yönetimin hizmet içi eğitime ilgisiz kalması,
3. Hizmet içi eğitimden beklentilerin gerçeklerle örtüşmemesi,
4. Hizmet içi eğitimin bir örgün eğitim olmadığına anlaşılmaması,
5. Personelin hizmet içi eğitimin yararına inanmaması ve ilgi duymaması,
6. Hizmet içi eğitim faaliyetinin bir dinlenme, bir tatil olarak görülmesi,
7. Hizmet içi eğitim programını veren, yapan kişinin bu iş için yetersiz olduğunun düşünülmesi,
8. Ülke çapında hizmet içi eğitim ile ilgili değişiklikleri takip edecek bir kuruluş olmaması,
9. Hizmet içi eğitim faaliyetinin değerlendirilmemesi, eksikliklerinin giderilmemesi,
10. Personel yetersizliği yüzünden hizmet içi eğitim faaliyetine personel ayrılmaması,
11. Hizmet içi eğitim gören personelin eğitimi gördüğü alanda çalışmaması,
12. Hizmet içi eğitim ile ilgili kanun, tüzük ve yönetmeliklerin yetersizliği,
13. Hizmet içi eğitim birimlerinin oturmuş bir eğitim politikasının olmaması,

14. Hizmet içi eğitim yapılan bina ve teçhizatın bu iş için yetersiz olması,
15. Yatılı yapılacak programlar için yatakhane ve yemekhaneli yer sıkıntısı,
16. Hizmet içi eğitim faaliyetin yapıldığı yerin aslında başka (dinlenme tesisi, sosyal tesis, vb) amaçlar için yapılmış olması,
17. Yararlanılacak araç gerecin yeterli olmaması,
18. Kurumda hizmet içi eğitim için ayrılan yıllık bütçenin yetersiz olması,
19. Bürokratik işlemlerin çok olması,
20. Hizmet içi eğitim faaliyetiyle kendini geliştiren personelin kaybedilmesi,
21. Yapılacak olan hizmet içi eğitim faaliyetine sadece eleman göndermek için personel gönderilmesi,
22. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında bilimsel yöntemlerin kullanılmaması,
23. Hizmet içi eğitim konusunda yeterince araştırma yapılmamış olması,
24. Hizmet içi eğitim faaliyeti yapan kuruluşun gerekli yerlerden yardım almaması, koordinasyon sağlamaması,
25. Eğitime katılmış bir personelin hizmet içi eğitim sayesinde aldığı bilgileri kanıtlayamaması, gösterememesi,
26. Faaliyete katılacak olan personele yetersiz gözüyle bakılması,
27. Ödenek yetersizliği ve bütçeden eğitime ayrılan ödeneğin zamanında serbest bırakılmaması,
28. Hizmet içi eğitim programlarının sürekliliğinin olmayışı,
29. Hizmet içi eğitim için gerçek manada yetişmiş personelin yeterli olmayışı,
30. Başarılı katılımcıların ödüllendirilmemesi,
31. Katılımcıların belgelerini atama ve başvurularda kullanamamaları gibi sorunlar sıralanabilir.

Sayılan bu olumsuzluklara rağmen iyi planlanmış, çerçevesi iyi çizilmiş, hedef ve davranışları belirlenmiş, katılımcılarının doğru seçildiği, eğitimi verenin yeterli olduğu bir hizmet içi eğitim her zaman yararlıdır.

### **1.13 Hizmet İçi Eğitim Türleri**

Hizmet içi eğitim türleri üç başlık altında incelenmiştir:

#### **1.13.1 Hizmette Bulunulan Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim**

Personelin hizmette buldukları aşamaya göre hizmet içi eğitim, hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen yönlendirme (oryantasyon) ve eşik eğitimleri ve hizmet süresince, daha ileri aşamalarda uygulanan eğitim olarak ikiye ayrılır.

##### **1.13.1.1 Hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitim (uyum ve oryantasyon)**

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli tanıtmaya, görev, yetki ve sorumluluklarını bildirme ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermektir.

Bu eğitime örnek olarak “yön verme” orientation ve “eşik” induction eğitimleri gösterilebilir. Yön verme eğitimi, memura çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır. Eşik eğitimi ise, kişinin doğrudan yerine getireceği görev ve sorumlulukların öğretilmesine yöneliktir (Canman, 2000: 99).

İş görenin çalışacağı kısma daha çabuk uyum sağlamasına, kuruma kabul görme ve ait olma duygusu vererek endişelerinin azalmasına iş göreni daha verimli hale getirmesine yardımcı olur. İş görenin işe girdiği ilk ay yapılması yararlı olacaktır. Kurumların en çok kullandığı eğitim çeşidi olmaktadır. Hemen hemen birçok kurumda verilmektedir. İşe giren kişinin özgüvenini artırır. İş gören kendini işine daha hâkim hisseder (Çevikbaş, 2002: 33).

##### **1.13.1.2 Hizmetin daha ileri aşamalarında uygulanan eğitim (geliştirme)**

Bilgi tazeleme ve yeniden eğitim programları bu tür hizmet içi eğitime girmektedir. Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet

öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur (Gül, 2000: 7).

### **1.13.1.3 Üst kademelere yükseltilecek personel için eğitim (yükselme)**

Yükselme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadrolar için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Çünkü örgüt yapısında çeşitli hiyerarşik kademeler ve görevler bulunmakta, ancak bu kademlere her zaman dışarıdan personel bulmak mümkün olmamaktadır. Kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenen bu eğitimde, bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi amaçlanmaktadır. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar, 2007: 16).

### **1.13.1.4 Görevi Değiştirilecek Personel İçin Alan Değiştirme Eğitimi (Rotasyon)**

Görev veya kadro değişikliği yapması gereken personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan eğitim programıdır. Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. Bu tür eğitim programları, ihtisas ve meslek eğitimi niteliğinde olmaktadır (Çevikbaş, 2002: 36).

### **1.13.2 Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iş başında hizmet içi eğitim ve iş dışında hizmet içi eğitim olarak iki sınıfa ayrılmıştır.

### 1.13.2.1 İş başında hizmet içi eğitim

Temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personelin işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar, 2007: 16).

İş başında eğitim, yeni veya deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. Bu eğitim personelin yaptığı işi bırakmaksızın çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanmaktadır (Özgen, Yalçın, 2011: 145). Aynı anda çok kişiye yapılamaz, kişi görerek ve uygulayarak yaptığı için daha akılda kalıcı olmaktadır. Yapacağı işe daha çabuk adapte olur. Eğitimi veren kişi konuya hâkim olmalı oluşabilecek sorunu hemen çözümleyerek üretime veya işin aksamasına engel olmalıdır. Eğitimi veren kişinin sabırlı olması, eğitilecek kişi için sakin bir ortam yaratması gerekir. Eğitimi veren kişi öncelikli olarak kısa teorik bilgi vererek daha sonra uygulamaya geçmelidir, eğitimi alan kişinin soru sormasına olanak sağlamalıdır. Kişinin öğrendiğinden emin olana kadar uygulamaya devam edilmeli, anlayıp anlamadığını görmek için kişiyi uygulamaya teşvik ederek işi nasıl yaptığı gözlenmelidir.

Bu yöntemin diğerlerine göre üstünlükleri vardır. Örneğin, iş başı eğitiminde kullanılacak materyaller, eğiticilerin ücreti veya eğitim programı hazırlama açısından daha az zaman ve para yatırımı gerekmektedir. Ayrıca personel eğitilirken aynı zamanda üretim de devam eder. Çoğu eğitim programlarının önemli bir sorunu olan personelin eğitimin yapılacağı yere taşınması ve bu arada geçen zaman kaybı gibi sorunlar mevcut değildir.

Aynı zamanda iş görenin işi ile baş başa kaldığında meydana gelebilecek sorunları görmesine ve daha çabuk çözüm yolları bulmasına yardımcı olur. İşin kişiden beklediği tutum ve davranışı kazanmasına da yardımcı olur.

Sakıncaları ise, etkili bir eğitim için kişiye yeterince zaman ayrılamaması, deneyimsiz personelin iş kazasına uğraması ya da sebep olması olarak sıralanabilir.

İşbaşında eğitim Rotasyon Eğitimi, Koçluk Eğitimi, Staj Yoluyla Eğitim, Yetki Göçerme Eğitimi olarak çeşitli şekillerde uygulanabilir (Kartoğlu, 2007: 19).

### **1.13.2.2 İş dışında hizmet içi eğitim**

İş dışında hizmet içi eğitim denilince kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmaları anlaşılmalıdır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında, iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre, kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimidir (Çelikkilek, 2012: 15).

Kurumun içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli gibi görünen bu eğitim türü, genelde üniversite ve enstitü gibi eğitim kurumlarındaki uzmanlarca verilir.

### **1.13.3 Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim, kurum içinde hizmet içi ve kurum dışında hizmet içi eğitim olarak iki gruba ayrılmıştır.

#### **1.13.3.1 Kurum içinde hizmet içi eğitim**

Genellikle kuruma özgü sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümünü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır. Kurum içerisinde yapılan bu çalışmaların problemleri çözmeye önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri olması sorunu çözmeye önemli etkindir. Ayrıca, bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması da türdeş bir gruptan oluşacağından eğitimciler için kolaylık sağlayabilir. Bunun yanı sıra, kurumda yapılacak eğitim çalışmaları ile personel iş saatlerinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından motive edici olabilir. Böylelikle alınan eğitim, ucuz olacağından örgüt için de maliyet açısından faydalı olabilir. (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar, 2007: 17).

#### **1.13.3.2. Kurum dışında hizmet içi eğitim**

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. Kurum dışında yapılan çalışmalarda, kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen

bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğar. Ayrıca, kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde düşünme imkânı bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olur (Gül, 2000: 12).

#### **1.14 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Personel eğitim programları iki kategoride toplanabilir:

##### **1.14.1 Sadece bilgi aktarmaya yönelik eğitim programları (sunuş yöntemleri)**

Eğitilenlerin bilginin pasif alıcıları oldukları, tek yönlü iletişim kullanılarak bilginin kişiye aktarıldığı bir eğitim yöntemidir. Sunuş yöntemleri; anlatım ve görsel işitsel yöntemlerden oluşur. İş dışında hizmet içi eğitim programları bu grupta sayılabilir.

Anlatım; eğiticinin konuşulan kelimeler yoluyla eğitilenlerin öğrenmesini istediği konuları ilettiği eğitim yöntemidir. Uzman kişilerce bir veya birçok konu hakkında bir topluluğa bilgi verme şeklinde yapılır. Bu yöntemle aynı anda birçok kişiye ve birden fazla konu hakkında eğitim verilebilmektedir. Ekonomik bir yöntemdir. Bilgi vermek için yeterli olduğu düşünülebilir fakat eğitilende beceri ve tutum kazandırmak için uygun bir yöntem değildir. Bu yöntem daha çok uygulama dışı konularda yarar sağlayabilir. Eğitici tarafından zenginleştirilmiş bir sunum daha faydalı olabilir. Bunun yanında konuyu dinleyenler soru sormaya teşvik edilirse daha yararlı olacaktır.

Görsel-işitsel teknikler ise, tepegöz, slayt ve video gibi cihazların yardımıyla yapılır. Bu yöntem günümüzde en çok kullanılan eğitim yöntemlerini içerir. Gerçek hayattan örnek ve deneyimleri, eğitim alan gruba göstermek için anlatım yöntemiyle birlikte kullanılır.

Bu yöntemlerin en büyük avantajı tekrar gösterimlere imkân sağlamasıdır. Örneğin video kullanan bir eğitici sunumunu gözden geçirebilir, yavaşlatabilir,

hızlandırabilir. Bu da eğitimi, eğitilenlerin uzmanlığına göre uyarlama imkânı verir. Ayrıca anlatım yöntemi gibi birçok kişiye aynı anda ulaşılma olanağı sağlar. Dezavantajı ise sürekli malzemelerin güncelleştirilmesi gerekir. Eğitilenler burada da pasif durumdadır ve kullanılan materyalin etkin ve gerekli mesajları içermesi önemlidir.

Çoğunlukla anlatım yöntemleri ve görsel- işitsel teknikler bir arada kullanılan eğitim yöntemleridir. Bu yöntemleri şu şekilde alt gruplara ayırabiliriz:

1. Standart Anlatım: Eğitilenler dinlerken ve bilgiyi özümserken eğitici anlatır.
2. Takım Öğretimi: İki ya da daha fazla konuşmacı farklı konular ya da aynı konunun değişik yönlerini sunarlar.
3. Konuk Konuşmacılar: Konuşmacı eğitim toplantısına önceden belirlenen bir süre için katılır (Özgen, Yalçın 2011: 146).

#### **1.14.2 Paneller**

İki ya da daha fazla konuşmacının bilgilendirme yaptıktan sonra sorulan soruları cevaplaması esasına dayanır. Konuları hakkında uzman olan konuşmacılar görüşlerini hazırlar ve sunarlar. Konu farklı yönleriyle ele alınır ve birden fazla görüş elde edilebilir. Dinleyicilerin konuyu ne ölçüde anladıkları denetlenemez. Panelde bir başkan ve konuşmacılar bulunur. Başkan, panelin içeriği konusunda ve konuşmacılar hakkında dinleyicileri bilgilendirir. Her konuşmacı kendisine ayrılan sürede konu hakkındaki görüşlerini açıklar. Konuşmalar panel başkanının verdiği süreye ve sıraya uygun olarak tamamlanır. Eğitimin sonunda başkan, eğitime gelen kişileri soru sormaları için teşvik eder ve soru cevap şeklinde anlaşılmayan noktalar aydınlatılırsa dinleyicilerin daha etkili bir şekilde öğrenecekleri düşünülmektedir.

Anlatım yöntemlerinin en önemli avantajı diğer yöntemlere göre daha ekonomik olmasıdır. Ayrıca aynı anda büyük bir gruba eğitim imkânı sağlar ve katılımcılar kendilerini daha rahat hissederler. Dezavantajı ise; çoğunlukla katılımcılar pasif durumda olduğundan eğitimin başarısı büyük ölçüde eğitimeye bağlıdır. Sadece bilgi verme açısından yararlıdır, beceri ve tutum kazandırma konusunda yetersiz kalır.

### **1.14.2.1 Seminerler**

Yeni gelişmeler ve teknoloji hakkında bilgi vermek için düzenlenen uzman bir kişi ve kişiler tarafından verilen eğitimidir. Hem teorik hem uygulama bir arada kullanılabilir. Aynı anda birden fazla kişiye eğitim verilir. Belli bir problem karşısında veya belli bir konu hakkında bilgi aktarmak için de yapılır. Soru cevap şeklinde yapılırsa daha etkili olur. Grup çalışması şeklinde olduğu için karşılıklı etkileşimle daha öğretici olur (Özellikle problem çözmeye yönelik eğitimlerde). Bu eğitim yönteminde üst yöneticilerden birinin bulunması gerekir. Yöneticinin başkanlığı doğrultusunda eğitime devam edilir (Kartoğlu, 2007: 22-23).

### **1.14.2.2 Kurslar**

Kurs, ilgili kişilere belirli bir konuda bilgi ve beceri kazandırmak ya da tamamlayıcı bilgi edindirmek amacıyla düzenlenen eğitim ve öğretim programıdır. Farklı bölümlere ayrılan eğitim programındaki değişik zaman birimleri içinde deneyimlerin artırılması için uygulanan bir tekniktir. Yeni bir formasyon kazandırılması amaçlanmakta ve kişilere eğitim faaliyetinin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılarak başarı düzeyi saptanmaktadır (Kalkandelen, 1979: 127).

Belirli bir gruba, belli bir zaman diliminde verilen diğer tüm iş dışı eğitimlerini bünyesinde toplama özelliği de bulunan bir eğitim çeşididir. Bilgi vermek, tutum ve davranış geliştirmek, beceri kazandırmak için yapılabilir. Uzun vadeli olduğu için maliyetlidir. Fakat çok kişinin eğitilmesi yönünden de iyi bir yöntemdir. Katılan kişilere eğitim sonunda sertifika verilir.

### **1.14.3 Tecrübelerin Aktarıldığı Eğitim Programları (Uygulamalı Yöntemler)**

Uygulamalı eğitim yöntemleri, eğitilen personelin öğrenmeye aktif olarak katıldığı eğitim yöntemleridir. Bu yöntemler; belirli becerilerin geliştirilmesi, beceri ve davranışların işe nasıl aktarılacağına anlaşılması, bir hedefe ulaşmanın tüm boyutlarının tecrübe edilmesi veya işte ortaya çıkan kişisel ve kişilerarası sorunlarla ilgilenilmesi için idealdir (Özgen, Yalçın 2011: 147). Bu yöntemlere işbaşında eğitim yöntemleri de denilebilir.

### **1.14.3.1 Kendi kendine öğrenme (öz yönetimli öğrenim)**

Kendi kendine öğrenme, öğrenmenin tüm boyutları için çalışanların sorumluluk almasıdır. Bu sorumluluk alanları, eğitimin ne zaman yapılacağı ve eğitime kimlerin katılacağı gibi konuları da içerir. Bu yöntemde eğitime tabi tutulacak kişiler, önceden belirlenmiş eğitim içeriğini, eğitici olmadan kendi başlarına yürütürler. Eğiticiler sadece değerlendirme yaparlar ve eğitilenlerin sorularını cevaplandırır. Yapılacak işleri eğitici kontrol etmez veya bildirimde bulunmaz. Öğrenim süreci tamamen eğitilen tarafından kontrol edilir.

Bu yöntem birkaç nedenden dolayı etkindir. Bu yöntem, yeni personeli öğrenmeye aktif olarak katılma konusunda cesaretlendirir ve personelin eğitim için zaman bulmasında esneklik sağlar (Özgen, Yalçın 2011: 149).

Bu yöntemin avantajları; eğitilenlerin kendi başına öğrenmesine ve öğrenim performansı hakkında geribildirim elde etmesine imkân sağlamasıdır. Kurum için ise, bu yöntem daha az eğitici gerektirdiğinden maliyet azalır. En büyük dezavantajı ise, eğitilenlerin kendi başına öğrenmede istekli ve rahat olmalarının gereğidir. Yani eğitilenler öğrenmeye motive olmalıdır. Ayrıca geliştirme süreci diğer eğitim programlarına göre daha uzundur.

### **1.14.3.2 Rotasyon eğitimi**

Personelin kurum içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılması ve böylece, başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Rotasyon eğitimi yöntemi ile personel kurumun çeşitli yer ve branşlarında çalıştığı için daha geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir.

Personelin, kurum içinde farklı branşlarda ne tür uygulamalar yapıldığını öğrenmesi için uygulanan bir eğitim yöntemidir. Bu eğitimin en önemli avantajı, bir işi yapabilen çok sayıda eleman olması sayesinde, bir personelin yokluğunda, o konuda ehil başka personellerin varlığı ile işin aksamasının önlenmiş olmasıdır. Rotasyon eğitimi bir kısım personel tarafından yük olarak görülebilir. Ancak kurumlar için oldukça yararlı bir eğitim olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

### **1.14.3.3 Koçluk (usta-çırak) eğitimi**

Koçluk insan kaynağı geliştirmenin en hızlı gelişen tekniklerinden birisidir. Koçluk esas itibariyle yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrencidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve feedback vericidir. Gelişmek isteyen kişi, öğrenci işi filen yapar. Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak ve karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir ve feedback verir, öğrencinin özgüvenini artırır. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Koçların görevi uygun olan oyuncuları seçmek ve onları ikna ve motive ederek, yetki ve ilham vererek, samimiyet ve destek sergileyerek yeteneklerini geliştirmektir (Ünsar, Ünsar, 2008).

Şüphesiz her insanın kendisine özgü ve farklı bir değeri vardır. Uygun koşullar ve fırsatlar sağlandığında kişiler, teknik bilgisini, iletişim becerilerini ve kişisel görüşleri de dâhil potansiyellerini kullanarak bir fark ya da değer yaratabilirler. Çalışanlar, kariyerleri boyunca değişik zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Değişimin sonucu olan bu zorluklar, kişide belli arayışların ve kendini geliştirme isteğinin oluşmasına neden olabilir. Koçluk, böyle bir gelişim ihtiyacı içinde ortaya çıkan sistemli bir yapı ve çalışana profesyonel bir destek yöntemidir.

Genellikle birime gelen yeni bir teknoloji, hizmet, araç, gerecin kullanılması veya eksik bir hizmet ile ilgili, bir üst tarafından verilen eğitimidir. Bu eğitimi verecek kişi genelde o bölümün sorumlusu olacağı için konuya hâkim olmalı, yetişkin eğitimi ilkelerini iyi bilmelidir. Bu yöntem kullanılırken alet, materyalin üretimi/hizmeti aksatmaması gerekir. Grup şeklinde verilebilecek bir eğitim değildir. En fazla bir kaç kişi için uygundur (Kartoğlu, 2007: 21).

### **1.14.3.4 Staj yoluyla eğitim**

Staj, meslek edinecek olan kişinin geçirdiği uygulamalı öğrenme dönemi ve bu kişinin, meslek bilgisini artırmak için bir kurumun bir veya birçok bölümünde çalışarak geçirdiği dönemdir.

Staj, öğrencilerin eğitim-öğretim dönemlerinde edindikleri teorik bilgilerin veya pratik uygulamaların, üretimde nasıl yer aldığını gördükleri, çalışmalara aktif olarak katılarak bilgi ve becerilerini geliştirdikleri, mesleğe ilk adım attıkları önemli bir süreçtir.

Daha çok yeni işe giren personele verilen veya ileride branşlaşacağı mesleğiyle ilgili olarak yapacağı işin görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmek için yapılan eğitimidir. Adaylık veya stajyerlik adı altında yapılan bu eğitimlerde, kurum politikaları, amaçları, işin gerektirdiği tutum ve davranışlar aday personele öğretilmektedir.

#### **1.14.3.5 Yetki göçerme (yetki devri) eğitimi**

Daha çok demokratik yöneticilerin kullandığı bir eğitim tarzı olup, sorumluluğu personele vererek onu gözlemlene şekilde yapılır. Yöneticinin öncelikle eğitilecek personele amacını, görev, yetki ve sorumluluklarını anlatması gereklidir. Yönetici eğitilen personel ile işbirliği içinde olmalı, güven telkin etmeli ve yardımcı olmalıdır.

Yetki devri, devredenin yetkiden vazgeçmesi ya da tamamını sürekli olarak bırakması anlamına gelmez. Yetki devrinde yönetici yetkisinin bir bölümünü daha alt kademedeki personele vermekte, temel yetkileri yine üzerinde toplamaktadır. Yetki devri şu aşamalardan oluşur:

1. Astlara üstlenecekleri işler, görevler verilir ya da astların hedefleri belirtilir.
2. Belirtilen görevlerin yerine getirilmesi için yetkilendirme yapılır.
3. Elde edilen sonuçlardan astlar sorumlu tutulur.

#### **1.14.4 Diğer yöntemler**

##### **1.14.4.1 Vaka (örnek olay) çalışmaları**

Çalışanların veya kurumun zor bir durumla karşılaştığında nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiğini ve en uygun çıkış yolunun bulunması için hep birlikte fikirler üretmek yaptığı eğitim faaliyetini ifade eder.

Eğitilecek gruba hayali veya gerçek bir olay verilerek, bu konu hakkında veriler toplamaları, analiz yapmaları, çözüm önerileri geliştirmeleri, sonuçları

oluşturmaları söylenir, daha sonra sonuçlar tartışılarak öneriler ortaya konur. İnsan ilişkilerini analiz etmeyi ve sorunlara nasıl çözüm getirilmesi gerektiğinin görülmesinde etkilidir. Her kişiden farklı bir çözüm önerisi çıkabileceğinden kişilerin farklı bakış açısı kazanması yönünden etkilidir. Daha çok tutum ve davranış geliştirme açısından yararlıdır. Daha çok hizmet sektörü ve sağlık sektörünün kullanabileceği bir yöntemdir (Özyurt 1998: 63).

Örnek olay yönteminin en önemli sınırlılığı, iyi bir örnek olay hazırlamanın her zaman kolay olmaması ve ciddi anlamda bir uzmanlık gerektirmesidir. Özellikle eğitim amaçlarına uygun örnek olay yazmak birçok eğitimci için meydan okuyucu bir görevdir. Bu yöntem hem eğitimci hem de katılımcılar açısından ayrıntılı bir hazırlık gerektirmektedir. Çözümler konusunda hatalı ya da eksik bilgiye dayalı bir karar verilmemesi için durumun tam ve doğru olarak betimlenmesi gerekmektedir. Kuşkusuz, soruların da yerinde ve can alıcı noktaları kapsayacak biçimde sorulması önemlidir. Örnek olay çözümlemesinin olası bir sınırlılığı da çözümlemelerin ve tartışmaların zaman alıcı olmasıdır. Ender olarak karşılaşılan bir güçlük de öğrencileri alt kümelere ya da takımlara ayırmada güçlük yaşanmasıdır (Şimşek, 2012: 95-96).

#### **1.14.4.2 Duyarlılık eğitimi (t-group training)**

Grup içinde yoğun tartışma ve etkileşim yoluyla, bireylerin kendilerini ve başkalarını daha iyi tanımalarına katkıda bulunmayı amaçlayan psikolojik bir eğitim tekniği olan duyarlılık eğitimi, bu konuda eğitim görmüş bir lider eşliğinde yapılır. Lider grup üyeleri için güvenli bir ortam sağlayarak kendilerini özgürce ifade etmelerini ve başkalarıyla ilişkilerinde yeni yollar denemelerini destekleyici bir görev üstlenir. Lider, mümkün olduğu kadar tartışmaların dışında kalır. Tartışılacak konular grup üyeleri tarafından ortaya atılır ve üyeler arasındaki etkileşim çok çeşitli duyguların gelişmesini sağlar. Lider, kişinin ve diğer grup üyelerinin tepkilerini, sözlü olarak sorgulamaları için üyeleri yüreklendirir.

Duyarlılık eğitiminde kullanılan yöntemler büyük ölçüde grup tedavisinden alınmıştır. Bu yöntemlerin pek çok alanda karşılaşılan toplumsal sorunlara uygulanmasıyla, bir örgütlenme içindeki bireyler ve gruplar arasında güven duygusunun ve iletişimin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu yöntem, kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir.

Duyarlılık eğitimine katılanlar kendi kendilerini, başkalarını, grup içi ilişkileri, bireylerin rollerini, gruplar arası davranışları daha iyi öğrenmelerini sağlamak yolu ile grup üyelerinin görme, işitme, kavrama, öğrenme yeteneklerini geliştirir. Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden kamu personelinin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır (Gül, 2000: 14).

#### **1.14.4.3 Rol oynama yöntemi (“role playing”)**

Bu yöntemde katılımcılar önceden tanımlı bir olayı canlandırırlar. Senaryolar eğitim programının içeriğiyle uyumlu bir şekilde belirlenir. Rol oynayanlar ilgili senaryoyu canlandırırken diğer katılımcılar olayı gözlemleyerek, değerlendirirler. Yöntem katılımcılar arasında iletişim ve takım çalışması becerilerini geliştirdiği gibi senaryoya konu olan işle ilgili sorunun çözümü için ortak akıl geliştirir (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar 2007: 20).

Rol oynama yönteminin bazı zayıf yanlarının olduğu da bir gerçektir. Öncelikle bu yöntem kalabalık katılımcı grupları için uygun değildir, başarılı sonuçlar için küçük grup gerekmektedir. Eğer grup yeterince küçük değilse ve herkes rol almamışsa, rolü olmayan katılımcıların edilgenliği bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Canlandırma sırasında yetenekli katılımcıların başatlık göstermesi, buna karşılık çekingen katılımcıların rol almak istememesi de sıkıntı yaratabilmektedir. Bazen disiplini sağlamada sorunlar yaşanmakta, bu da zaman ve güdülenme kaydına neden olmaktadır. Bu yöntemin belki de en zayıf yönü, oyun ile öğrenme arasındaki ilişkinin tam kurulamaması ya da göz ardı edilmesidir. Rol oynamanın asıl amacı, teatral bir gösteri yapmak değildir. Süreç bu yönde geliştiğinde ciddi anlamda bir zaman kaybı yaşanmakta ve öğrenme kesintiye uğramamaktadır (Şimşek, 2012: 97).

#### **1.14.4.4 Simülasyonlar**

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler; verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay

ve risksiz bir ortamda görmesine imkân veren simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır (Özgen, Yalçın, 2011: 150).

#### **1.14.4.5 Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim veya teknoloji destekli eğitim, ihtiyacı olan ve isteyen kişinin istediği yerde ve istenilen zamanda kendisinin belirlediği hızda eğitim almasını sağlayan ve her geçen gün hızla yayılmakta olan eğitim yöntemidir (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar 2007: 20).

Teknoloji, eğitim programlarının verilmesinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Yeni teknoloji ayrıca eğitimin yönetimini kolaylaştırmakta ve etkinliğini artırmaktadır.

Teknoloji şunların yapılmasını sağlar:

1. Personel; eğitimi nerede ve ne zaman alacağı konusunda bütün kontrolü eline alır.
2. Personel ve yöneticiler, bilgiye uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkânı bulurlar.
3. Personel, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar.
4. Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler, sonuçlar) elektronik olarak yapılır.
5. Eğitim süresince daha yatkın ve optimal izleme sağlanır (Özgen, Yalçın 2011: 160).

Uzaktan hizmet içi eğitim verirken kullanılan yöntemler çok önemlidir. Çalışanlar arasında algı ve bilgisayar kullanma becerisi farkları olabileceği için yöntem iyi bir analizden sonra belirlenmeli ve çalışan profillerine yakın bir yöntem seçilmelidir. Gerekirse eğitime tabi tutulacak personele bir ön test uygulanarak çıkan sonuçlara göre temel becerileri kazandıracak (bilgisayar kullanma, internete bağlanma gibi) küçük eğitimler verilerek uzaktan hizmet içi eğitimden alınacak doyum arttırılabilir. Uzaktan hizmet içi eğitim genellikle büyük ölçekli kuruluşlar için daha avantajlı olmaktadır. Özellikle ülke geneline veya dünya geneline yayılmış kurumlar için uzaktan hizmet içi eğitim vazgeçilmez olmalıdır. Ayrıca personel sayısı fazla olan kurumlarda eğitim alan çalışanları değerlendirme işlemleri de kolayca uzaktan yapılabilir (Yılmaz, Düğenci, 2010: 88).

Uzaktan eğitimin en önemli avantajı, bulunulan yere gelmesi mümkün olmayan uzmanlardan eğitim alınmasını sağlamasıdır. Ayrıca örgütün veya şirketin, seyahat ve konaklama masraflarında tasarruf sağlar. Uzaktan eğitimin içerikleri çok kolay güncellenebildiği için mevzuatı veya içeriği sık değişen kurumlar kullanabilir.

En belirgin dezavantajı ise, eğiticiler ve eğitime tabi tutulanlar arasındaki etkileşim azlığıdır.

### **1.15 Hizmet İçi Eğitimle İlgili Öğrenme Kuramları**

Hizmet içi eğitim temelde bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle öğrenme alanına ilişkin olarak geliştirilmiş ilkelerin, hizmet içi eğitim açısından da geçerli olduklarını kabul edebiliriz. Bu ilkelerin, hizmet içi eğitim süresince uygulanmaları, amacın gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir, Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Katılma; eğitime tabi tutulanların, öğrenme süresince aktif katılımlarının öğrenmeyi daha kolay ve kalıcı kılmasıdır.
2. Tekrarlama; kişinin öğrendiğini zaman zaman belli aralıklarla tekrarlaması yararlıdır. Hizmet içi eğitimde kişiye bu olanağın, sağlanması gerekir.
3. Anlamlılık; öğretilenlerin içeriği anlamlı ve anlaşılır olmalıdır. Kişi kendisine verilmek isteneni görebilmelidir.
4. Uygulanabilirlik; kişi öğrendiklerini sadece anlamakla kalmamalı, bunları yaşam ve iş ortamında uygulayabilmelidir. Hizmet içi eğitimde amaç kazandırılan bilgi, beceri ve davranış biçimlerinin kurumda uygulanabilmesidir.
5. Geri besleme; hizmet içi eğitimde, değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarının kişiye bildirilmesi, eğitimin ileri aşamalarında yararlı sonuçlar verir (Barkurt, 1990: 37).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

HİE, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçlara uygun programları planlama, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarını kapsayan programlı bir eğitim türüdür. Eğitimin niteliği, hazırlanan ve uygulanan eğitim programlarının niteliği ile doğrudan ilgilidir. Bilimsel ilkelere uygun olarak hazırlanmayan eğitim programları ile nitelikli eğitim gerçekleştirilemez (Parmaksız, Kısakürek, 2013: 114).

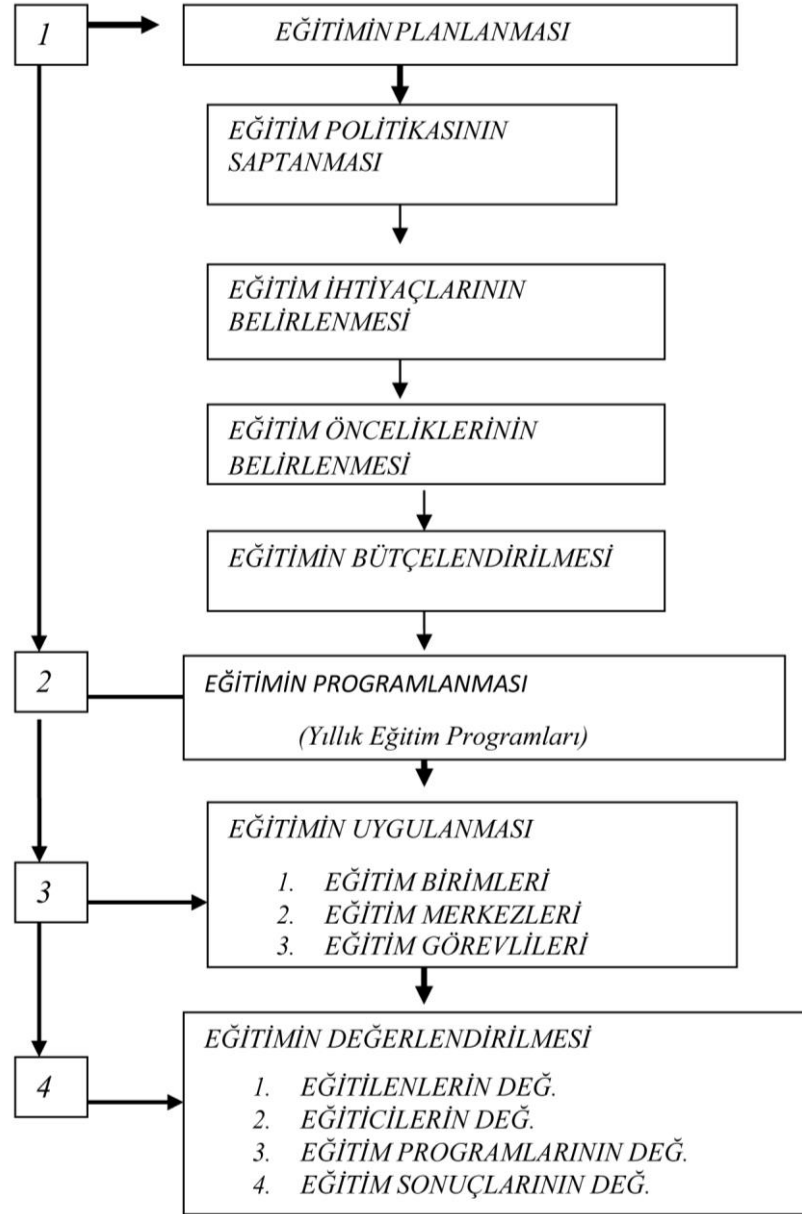
Bir işin başlangıcından sonuna kadar geçirdiği tüm aşamalara süreç denir. Hizmet içi eğitimlerde belli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların doğru takip edilmesi hiç şüphesiz eğitimlerin amacına ulaşmasının kilit noktasıdır.

Hizmet içi eğitim süreci;

1. Eğitimin Planlanması,
2. Eğitimin Programlanması,
3. Eğitimin Uygulanması,
4. Eğitimin Değerlendirilmesi, olmak üzere dört ana grupta incelenebilir.

#### 2.1 Hizmet İçi Eğitim Planlaması

Eğitimin planlanması aşaması sürecin en önemli bölümüdür ve tek bir aşama olarak ele alınmamalıdır. Sadece doğru yapılmış bir planlama eğitimi hedeflerine yaklaştırır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle başlayan ve yapılan eğitimin değerlendirilmesine kadar devam eden bu süreçte planlama, politikaların oluşturulmasına yardımcı olarak tüm eğitim işlevlerinin organizasyonunu sağlar. Bunun yanında hizmet içi eğitim programlarının her bölümü de kendi içinde bir plan dâhilinde gerçekleştirilir.



Şekil 2.1: Hizmet içi eğitim planlama süreci (Bilgin, Ufuk, Akay, Koyuncu 2011).

Hizmet içi eğitim planı, ulaşılmak istenen amaçlar ışığında, yapılacak eğitimin içeriğini belirlemeyi ve en doğru şekilde uygulamayı sağlar.

### 2.1.1 Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması

Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen eğitim politikasının saptanması, çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir.

Ayrıca politika belirlenirken şu ilkeler de göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalı,
2. Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmeli,
3. Eğitimde kişilere hizmetin gereği olan bilgiler verilip, beceriler kazandırılmalı,
4. Eğitim programlarında imla kuralları ve dil bilgisine özellikle önem verilmeli,
5. Eğitimin sağlayacağı fayda ile maliyeti uyumlu olmalıdır (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar 2007: 22).

Başka bir tanımla daha ifade edecek olursak; eğitimin planlanması, eğitim örgütünün bir sistem olarak rasyonel şekilde ele alınması, eğitim sürecinin niceliksel ve niteliksel tüm temel gerçeklerinin belirlenmesi, toplumsal ve ekonomik amaçlar çerçevesinde gelecekteki gelişim yönelişlerinin, kısa, orta ve uzun vadeli tahminidir (Kartoğlu, 2007: 30).

Sonuç olarak, planlama evresi verilmek istenen eğitimin tüm yönleriyle ele alındığı evredir denilebilir.

### **2.1.2 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Eğitim programları saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Personelin eğitim ihtiyacı yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin getireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenir (Taşçı, 2007: 137):

1. Sahip olduğu bilgi beceri ve tutumun geliştirilmesi istenen personeldeki hizmet içi eğitim ihtiyacı: Mevcut görev için gereken bilgi beceri ve tutumlardan personelin sahip olduğu bilgi beceri ve tutumları arasındaki farkın ortaya konması ile belirlenir.
2. Hiyerarşik yapıda yukarı çıkacak personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Gelecekte yapacağı işin gerektirdiği bilgi beceri ve tutum bütününden, şu an sahip olduğu bilgi beceri ve tutum bütünüünün farkı olarak belirtilebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının tespiti kurumun hangi çalışanlarının, hangi alanlarda eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi esasına dayanır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının kesinlikle zorunlu olduğu durumlar da mevcuttur. Bu durumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kartoğlu, 2007: 31);

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

Eğitim pahalı bir araç olduğundan, yerinde kullanılmalıdır. Yani eğitim verilecek alanlar, eğitime katılması gerekenler, eğitimin yeri, zamanı, biçimi, eğitimi verecek kişi veya kuruluşların seçimi doğru yapılmalıdır. Eğitimin genel amacı çalışanların niteliklerini geliştirmek ise de, bu işlem gelişi güzel yapılamaz. Eğitim, eğitim ihtiyacı olan kişilere ihtiyaç duyulan alanlarda yaptırılırsa verim sağlanabilir. Bunun içinde eğitimin, kariyer planlarında öngörülen alanlarda olması ve performans değerlemesi sonucu o alanda eğitim görmesine ihtiyaç duyulan çalışana verilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir (Altınok 2005: 34-35).

Eğitim ihtiyacı analizini yapacak eğitim bölümünde çalışan kişilerde bulunması gereken önemli yetkinlikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İşletme yapısı, işletme kültürü ve bilgi sistemlerini anlamak,
2. İşletme içinde grup ve bireyin değişimine katkıda bulunan ya da engelleyen faktörleri anlamak,
3. İşleri yapmak için gerekli bilgi ve becerileri belirlemek,
4. Eğitim ve değerlendirmeleri yapabilmek için teknolojiden faydalanmak,
5. Davranışı objektif olarak gözlemlemek ve tanımak,
6. Veri toplama ve veri analizi yöntemlerini bilmek,
7. Yapıcı geri bildirim sağlamak,
8. Sunum, iletişim materyalleri, öneriler ve fikirler tasarlamak.

### **2.1.3 Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi**

Eğitim programlarında kimlere öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre değişmektedir. Üretim esas alınır; eğitime tabandan başlama

eğilimi artar. Çünkü örgütlerde tabana inildikçe personel sayısı artar ve dolayısıyla bu personelin işe ve üretime katkısı artar.

Kurumlarda hizmet alanları esas alındığında, özellikle ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personelin öncelikle eğitime tabi tutulmasında yarar ve çoğu kez de zorunluluk vardır. Çünkü yenilik ve değişiklikler konusunda bilgi kazanan bu kademedeki personel, astlarına işlerinde yardımcı olabilir ve işbaşında öğretim yolu ile yetişmelerini sağlayabilirler. Ayrıca eğitim programlarının hangi alan ve kademedeki personel için hazırlandığı önemli olup, tabana doğru inildikçe eğitim programının alanı daralır ve özelleşirken, yukarı doğru çıkıldıkça alanı genişler ve genelleşir (Taşçı, 2007: 138).

Hizmet içi eğitimde, personel konumlarına göre öncelik sırası, farklı düzeylerde saptanır:

Alt düzeye öncelik: Hemen hemen her örgütte alt düzeyde çalışan personel daha çok rutin ve beceriye yönelik işlerle uğraşır ve tabanı oluşturur. Bu nedenle, hizmet içi eğitime öncelikle bu gruptan başlanarak basitten karmaşığa ve uygulamadan teoriğe doğru gidilir.

Orta kademeye öncelik: Örgütlerde orta kademe personeli, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, denetleyen personel olduğundan öncelikle bu gruptakilerin eğitilmesi başarıyı artırır.

Üst düzeye öncelik: Örgütte karar verici mercii, yönetim ve denetim organları olduğu için, öncelikle hizmet içi eğitime üst düzeyden başlanarak alt düzeylere doğru gidilir.

Etkin faktörlere göre çözümleme yaklaşımı: Örgütte çalışmalarını en çok aksatan, işbirliği, ilişki ve üretim eksikliği görülen birim ya da ünite personelinin hizmet içi eğitimine öncelik ve önem verilir (Çevikbaş, 2002: 44).

#### **2.1.4 Hizmet İçi Eğitimin Bütçelendirilmesi**

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitim faaliyetlerinin tahmini giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin hazırlanması işlemidir. Buna göre, bütçe yılı içinde yürütülecek eğitsel hizmetlere göre bir sınıflama yapmak ilk aşamayı oluşturur. Eğitim türlerinin tespiti, eğitim ekipmanlarının temini bu aşama içine girer. İkinci aşama planlanan eğitimlerin

gerekçelerinin belirtilmesidir. Eğitim etkinliklerinin kurumun stratejik planıyla ilişkisi kurulur. Sınırlar ve hedefler belirlenir ve etkinliklerin tahmini maliyetleri hesaplanır (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar, 2007: 23).

## **2.2 Hizmet İçi Eğitimin Programlanması**

Hizmet içi eğitimde program geliştirmenin ilkeleri örgün ve yaygın eğitimden pek farklı değildir. Ancak, yetişkin eğitimi, özellikle programların amaçları, içerikleri, süreleri, öğretim yöntemleri, uygulamadaki farklı yaklaşımları bakımından örgün eğitimden farklı bir alandır. Bundan dolayı programlardaki bazı farklılıklardan da bahsedilebilir.

Yetişkinlere yönelik eğitim programları hazırlanırken yetişkin öğrenenlerin özellikleri göz önünde tutulmalı ve program bunların üzerine temellendirilmelidir.

Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Lawler, 1991: 11–12):

1. Yetişkinler yaşamları boyunca birçok rol ve sorumluluk üstlenirler. Eğitim bunlardan sadece biri ve en önemlisidir.
2. Yetişkinler genellikle her zaman kullanabilecekleri eğitimlere yönelirler.
3. Yetişkinler kendi ilgi ihtiyaç ve yeteneklerine göre eğitimleri tercih ederler.

Yetişkinler alacakları eğitimin somut gereksinimlerine yanıt vermesini, bir soruna çözüm getirmesini, bir yarar sağlamasını isterler

Çoğu yetişkin eğitsel aktivitelere kendi isteği ile katılır.

Bundan ötürü hizmet içi eğitim programları hazırlanıp uygulanırken sürekli yetişkin öğrenenin özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri göz önünde tutulmalıdır.

Bir eğitim programının, birbiriyle yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu olup, bunlar program hazırlama aşamaları olarak (Özyurt, 1998: 22):

1. Eğitim programının amaçlarının belirlenmesi,
2. Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
3. Eğitim programının verilecek yöntemlerin seçilmesi,
4. Değerlendirmedir.

### **2.2.1 Amaçların Belirlenmesi**

Eğitimde amaçlar, eğitim sürecini yönlendirmek üzere saptanmış hedeflerdir. Bir eğitim programı için amaçları saptamamız, daha sonra yapacağımız çalışmalara

yön vereceğinden, başlangıcı ve çıkışı belirleyeceğinden büyük önem taşımaktadır. Amaçlar bize genel olarak eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, öğretim yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamamıza yardım eder. Bu amaçların bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Taşçı, 2007: 143):

1. Eğitim amacı, kapsamının tanımlanmasından çok kastedilen sonucu tanıtır.
2. En yararlı şekilde tanımlanan amaç, bunu seçen kimsenin öğretim maksadını iletir.
3. Amaç öğrenen kişinin ne yapacağını tanımlayan davranış terimleriyle ifade edilir.
4. Başlangıçta saptanan amaçlar eğitimde yapılacak değerlendirmenin esasını oluşturur.

Planlı olarak yapacağımız her etkinlik için, amaçları önceden belirlememiz çok önemlidir. Çünkü amaç belirlemeden, ulaşılması istenen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalara karar verebilmemiz, sonuç da bir değerlendirme yapabilmemiz oldukça zordur.

## **2.2.2 Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi**

### **2.2.2.1 Eğitim konularının belirlenmesi**

Konu belirleme, eğitilecek olan kişinin veya grubun istek ve ihtiyaçlarına; yetenek ve bilgisini uygulayacağı kuruluşun yani işin ihtiyaç ve gereklerine bağlıdır. Kişinin istek ve ihtiyaçları, amacına, edinmiş olduğu bilgi ve tecrübeye ve kişisel nitelik ve yeteneklerine bağlıdır (Tosun, 1977:485). Kuruluşun ihtiyaç ve gelenekleri amaçlarına ve bunlara ulaşmak için izlediği politika ve yöntemlere, işlerin anlam ve önemine ve çevre koşullarına bağlıdır.

Programlanan eğitim faaliyeti, personelin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları ya da mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri, yani geliştirme eğitimi veya şu andaki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir. Doğal olarak eğitim konuları bu farklı eğitim türlerine göre belirlenir. Ayrıca eğitilecek personelin ihtiyaçlarına göre, kapsama alınan eğitim programının konularının spesifik olarak da saptanması gerekir. Burada personelin en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların

sınırlarının belirlenmesine özen gösterilmelidir. Amaca hizmet etmeyen yararsız konularla, personele gereksiz bilgi yüklenmesi yapılmamalı ve asıl konunun gölgede kalmamasına dikkat edilmelidir (Taşçı, 2007: 147).

Eğitilecek kişilerin anlayabileceği dil seçilmeli, konular basitten karmaşığa doğru sıralanmalı, grubun özellikleri dikkate alınarak yöntem seçimi yapılmalı, konular birbirleriyle bağlantılı olmalı, anlatılan konuların anlaşılır olup olmadığı kolay test edilir olmalı, eğitilenin öğrendiğini kanıtlayıcı soru ya da alıştırma yapması istenmeli, eğitilen kişinin ilgisini çeken konular seçilmeli, kişi eğitime motive edilmeli, konular uygulama alanıyla paralellik göstermeli, seçilen örnekler uygulama alanını yansıtmalıdır. Orta ve üst kademe yöneticiler için daha çok teorik konular tercih edilirken, iş görenler için daha çok uygulamalı konular tercih edilmelidir (Kartoğlu 2007: 36).

#### **2.2.2.2 Eğitim verilecek personelin seçimi**

Hizmet içi eğitim programlarının başarılı olabilmesi için, doğru koşullar altında, doğru insanlar için, doğru programların seçilmesine bağlıdır. Öncelikli olarak hangi grubun eğitime ihtiyacının var olduğu belirlenmeli gruplar homojen şekilde oluşturulmalıdır. Oluşturulacak grubun aynı statüde olmaları, aynı birimde çalışıyor olmaları, aynı meslek grubuna ait olmaları, aynı zamanda ise girmiş olmaları gibi ortak bir özellikleri bulunmalıdır. Kişiyeye ait kayıtlar, geçmişte aldıkları eğitimler, yöneticinin istekleri, eğitim alacak kişinin isteği de eğitim alması için önemli göstergelerdir. Eğitim verilecek iş görenlerin seçimi çok önemli olup eğitim verilecek yöntem ve konularda bu doğrultuda belirlenecektir (Kahveci, 1999: 7).

#### **2.2.2.3 Eğitim yeri ve zamanının seçimi**

Kişinin çevresine ve işine uyum sağlayabilmesi için, öğretim sürecinin devamlı olması gereklidir. Ancak iş hayatının bazı evrelerinde eğitimlerin daha yoğun uygulanması gerekir. Özellikle yeni işe başlayan bir personel veya işyerinde yeni uygulanmaya başlanan bir uygulama söz konusu olduğunda, eğitimlere biraz daha fazla ağırlık vermek uygun olacaktır.

Birey öğrenimini tamamladığında, bazı bilgi, yetenek ve niteliklerle donatılmış olarak iş hayatına başlar. Ancak iş yaşamına tam bir uyum beklemek için çalışılan

kurumun bir nevi okul görevi görerek, çalışanın eğitime devam edebileceği bir ortam hazırlaması ve desteklemesi gerekir. Böylece çalışanın tecrübesi arttıkça, uygulamada pratikleşecek ve kurumuna fayda sağlayacak işler ortaya çıkaracaktır.

Hizmet içi eğitim için uygun yer seçiminde eğitimin türü, programın özellik ve ilkeleri, kurumun imkânları göz önüne alınır. Program personelde yalnız bilgisel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlıyorsa, bu tür eğitim için dersane düzeni seçilmelidir. Dershanede oturma yerleri rahatlığı sağlayacak şekilde ve karşılıklı konuşup tartışmaya uygun olarak düzenlenmeli, ayrıca konunun özelliğine göre görsel, işitsel araçlardan yararlanılmalıdır. Bireye beceri kazandırılmasına yönelik, psiko-motor alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretimlerde ise laboratuvar veya atölye düzeni daha elverişlidir. Bu tür eğitimler iş başında yapılabileceği gibi, iş dışında iş ortamının özelliklerini taşıyabilecek şekilde hazırlanmış laboratuvarlarda da yapılabilir (Taymaz, 1981: 116).

Eğitimin verileceği yer kolay ulaşılabilir, eğitim araçlarının kullanımına uygun bir ortam olmalıdır. Ayrıca eğitim programlarının uygulanması için belirli süre, yer ve araçlara ihtiyaç duyulur. Bunlara dikkat edilerek öncelikler belirlenmelidir.

Eğitime katılacak kişilerin ulaşımının kolay olacağı, aydınlatmasının yeterli, ısısının yeterli olacağı bir yer seçilmeli çok kalabalık ve kişilerin çok sıkışık halde oturacağı salon veya sınıf tercih edilmemelidir. Genellikle eğitim için kış ayları tercih edilmelidir. Günümüzde kurumlarda artık eğitim vazgeçilmez bir duruma geldiği için kurumlarda eğitim merkezleri kurulmakta ve tüm eğitimler burada verilmektedir (Kartoğlu, 2007: 36).

#### **2.2.2.4 Eğitimin süresi ve yönteminin belirlenmesi**

Eğitim süresi, uygulama ve katılacak personelin durumuna bağlı olarak değişmektedir. Esas olarak sınırlı olan amaçlara en kısa zamanda ulaşılması istenir. Çünkü eğitime katılacaklar yetişkin olduğundan kısa zamanda eğitim programını tamamlamak istemektedirler. Buna karşılık uzun bir süre devam etmesi halinde, eğitime katılan bireyin yerine çalıştırmak için başkasını almak zorunluluğu doğacaktır (Taşçı,2007: 148).

Ayrıca eğitim süresi, eğitimin konusuna, uzmanlaşma derecesine ve bireyin öğrenme yetenek ve ihtiyacına da bağlıdır. Süre belirlenirken, eğitimi alacak olan

tüm personel göz önüne alınmalı, eğitimci ile birlikte konunun en verimli şekilde ortaya konulabileceği uygun öğrenme süresi belirlenmelidir.

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında uygun yöntem ya da yöntemlerin seçimi, başarı sağlamada son derece önemlidir.

İstenilen nitelik ve yetenekler hangi yöntemler kullanıldığında en isabetli ve verimli biçimde öğretilir? Sorusunun cevabı eğitim programında hangi yöntemin uygun olduğunu gösterir.

### **2.3 Eğitimcilerin Seçilmesi**

Eğitimcilerin seçiminde genellikle konunun gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazanmış elemanlardan yararlanılmaktadır. Yetiştirici personel eğitim sürecinde, bütün diğer faktörlere anlam kazandıran ve eğitim ürününün oluşmasında büyük etkisi olan bir unsurdur (Taymaz, 1981: 111). Ayrıca kurum içinden ya da dışından görevlendirilecek elemanlarda şu nitelikler aranabilir (Taşçı, 2007: 149):

#### **2.3.1 Öğretim Yapılacak Konuda Teknik Yeterlik**

Programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Tutum ve davranış bakımından ise, kendisine saygınlık kazandıracak ve örnek olacak niteliğe sahip olmalıdır.

#### **2.3.2 Öğretim Tekniklerinde Formasyon Yeterliği:**

Konunun özelliğine, katılanların niteliğine öğretim ortam ve koşullarına göre uygun öğretim yöntemi seçilir, Ancak her bilen kişinin öğretebileceği varsayılmaz. Bu nedenle yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulamaları hakkında bilgi ve deneyim kazanmış, yetişkinlerin davranış ve sorunlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanların bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir öğretici başarılı olabilir.

### **2.3.3 Olumlu İlişkiler Kurmada Sosyal Yeterlik**

Eğitimci, eğittiği personel ile olumlu ilişkiler içinde öğretimini sürdürmelidir. Bunun için öğreticinin toplum etkinliklerine katılan, liderlik rolünü oynayabilen, sorumluluk alan ve saygı duyulan bir kişi olması gerekir.

### **2.3.4 Personele Kaynak Olmada Liderlik Yeterliği**

Eğitimci, program konularını da zaman zaman aşan sorularla karşılaştığında, soruyu cevaplama durumunda değilse bile, bilginin nereden nasıl sağlanabileceğini açıklayabilmelidir.

### **2.3.5 Öğretmeye Arzulu Olma ve Mesleksel Yeterlik**

Eğitimci, kısa sürede sonuç alabilmesi için istekli ve hevesli olmalıdır. Çünkü istekle öğretim yapan eğitici, bireyleri güdüler, daha çok ilgilenir ve öğretim sanatının gereklerini yerine getirir.

## **2.4 Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması**

Eğitim programının uygulanması sürecin en önemli aşamalarından biridir. Bu aşamada daha önce yapılan eğitim plan ve programına göre belirlenmiş olan tüm kaynaklarla harekete geçilir ve eğitim hayata geçirilir.

Eğitim plan ve programlarının uygulanmasında yönetici ve eğitimcilerin gösterecekleri ilgi ve titizlik hedeflere ulaşmada etkili olmaktadır. Ayrıca eğitim uygulanmasında aşağıdaki özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1. Eğitim çalışan insanın yaşamının bir parçasıdır. Çalışanlar eğitime katıldığı süre içinde maaş ya da ücretlerini almalıdır.
2. Eğitim kişinin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı işlerle ilgili ve sınırlı olmalıdır.
3. Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve sorunlara ilişkin görüşlerine önem verilmelidir.
4. Eğitim faaliyetlerinde gerektiğinde meslek kuruluşlarının desteği alınmalıdır.

5. Eğitim için uygun bir ortam sağlanması gerektiğinde iki veya daha fazla yöntem uygulanmalıdır.
6. Beceri kazandırılması gereken durumlarda gruptan çok bireysel yetiştirmeye önem verilmelidir (Taşçı, 2007: 150).

## **2.5 Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi**

Eğitim sürecinin son basamağı değerlendirme aşamasıdır. Değerlendirme aşaması, bir bakıma, planlama ve programlama sonunda uygulanan bir eğitim faaliyetinin kendisini izleyecek yeni eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi için yan tutmadan ve belirli teknikleri kullanarak eleştirilmesidir.

Eğitim sonucunda değerlendirmenin ne tarzda yapılacağı ve nerelerde kullanılacağı da önceden belirli olmalıdır. Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak değerlendirilir. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında önemli olan, kişilerin elde ettiklerini işletme yaşamında uygulayabilmesidir (Altınok, 2005: 95-96).

Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek oldukça zordur. Bunun sebepleri şöyle sıralanabilir:

1. Eğitim nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkânsızdır.
2. Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür.
3. Eğitimin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve geliştirmesini sağlayabilir.
4. Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitimin çoğaltıcı etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnız eğitim programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır.
5. Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi aşaması eğitilenlerin ne öğrendiğinin, eğitim programlarının nasıl uygulandığının bilinmesi aşamasıdır (Mercan 2004: 32).

Değerlendirme, planlı bir faaliyet sonucunda önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır. Hizmet içi eğitimde ise, amaçlara ulaşma derecesi, eğitilen insanların öğrenim yaşantıları yolu ile bilgi, beceri ve

davranışlarındaki değişimin yönünde ve miktarında ilerlemede bulunabilmektir. Bu nedenle, değerlendirme yapmak için ilk defa eğitilecek kimselerin bilgi, beceri ve davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değişimler veya kazandırılması beklenen bilgi beceri ve davranışlar saptanır ve ölçülmesinde kullanılacak kıstaslar veya kriter olarak kabul edilecek ölçütler belirlenir. Bu ölçütlere göre tespit edilen değişim ya da kazandırılan bilgi, beceri ve davranış ile beklenen arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırma işlemi sonunda, öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçlara ulaşıldığını, yetersiz olanların da amaçları gerçekleştirmediği ortaya konarak, yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir (Taşçı, 2007: 151).

Başka bir yaklaşıma göre, değerlendirme; öğrenmek üzere bir araya gelmiş olan insanların ne kadar öğrenebildiklerinin sistemli olarak belirlenmesine yönelik hizmet içi eğitim aşaması olmaktadır. Değerlendirme süreci, hizmet içi eğitim programının düzenleniş amaç ya da amaçlarının ne derece gerçekleştirilebildiğini göstermektedir. Yani eğitim programını düzenlemekle varılmak istenen amaç ile gerçekte ulaşılabilen karşılaştırılır.

Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden dört aşama ile değerlendirmek mümkündür (Bilgin, Akay, Koyuncu, Haşar 2007: 24-25).

İzlenim saptama: Eğitime katılanların, eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Ancak unutulmamalıdır ki katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilemez, programın diğer yönlerden de değerlendirilmesi gerekir.

Öğrenme derecesinin ortaya konması: Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır. Bu amaçla, deney ve kontrol grupları kullanılır. Her iki grubun bilgi ve beceri durumu, programdan önce ve sonra ölçülür ve karşılaştırılır.

Davranış değişikliklerinin belirlenmesi: Eğitime katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanır ve personelin öğrendiklerini hangi ölçüde uygulamaya yansıttıkları ortaya konur.

Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi: Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikâyetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları gerçekleştirebilmesi ile ölçülür.

Değerlendirme süreciyle sonuçları somutlaştırılmamış bir eğitim programı, eksik kalmış bir eğitim programı olup, değerlendirme, hizmet içi eğitimin ayrılmaz bir parçası olmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI

#### 3.1 Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

Karabük Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi, 400 yataklı olup, geçici görevlendirmelerle farklı yerlerde çalışan personel dâhil, toplam 284 hemşire ve 108 ebe hastane bünyesinde çalışmaktadır. 07.01.2013 tarihinde üniversite ile yapılan protokolle eğitim ve araştırma hastanesi kimliğini alan hastane Karabük ilinde faaliyet vermekte olan 2 farklı devlet hastanesi (Karabük Devlet Hastanesi ve Şirinevler Devlet Hastanesi) ve bir branş hastanesi olan Beşbinevler Doğum ve Çocuk Bakımevinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

Bakanlığın 11.12.2009 tarihinde yürürlüğe giren hizmet içi eğitim yönetmeliği 7 bölüm ve 43 maddeden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetmeliğin amacı, kapsamı, dayanaklarından bahsedilmektedir. Buna göre Yönetmeliğin amacı; “Sağlık Bakanlığında görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetişmelerini ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını sağlamak; etkinlik ve tutumluluk bilinci ile yetiştirilerek verimliliklerini artırmak ve daha üst görevlere hazırlanmaları için yürütülecek hizmet içi eğitimin hedeflerini, ilkelerini, planlama, uygulama ve değerlendirme usul ve esasları ile diğer hususları belirlemektir.” denilmiştir.

Yönetmeliğin üçüncü bölümü, eğitim teşkilatı ve görevlerini tanımlayan bölümdür ve şu şekildedir:

## Eğitim Teşkilatı ve Görevleri

### Eğitim Teşkilatı:

Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri;

- a) Eğitim Kurulu,
- b) Genel Müdürlük,
- c) İl Sağlık Müdürlüğü tarafından yürütülür.

### Eğitim Kurulu:

Eğitim Kurulu, Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin genel politikasını tespit etmek ve izlemek amacıyla müsteşar veya görevlendireceği müsteşar yardımcısı başkanlığında, merkez teşkilatı ana hizmet birimi amirlerinden oluşur.

### Eğitim Kurulunun Görevleri:

- a) Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için izlenecek genel politika, hedef ve stratejileri belirlemek,
- b) Genel Müdürlükçe hazırlanan yıllık hizmet içi eğitim plan ve programlarını değerlendirip son şeklini vermek,
- c) Yıllık eğitim planı ve programlarının uygulanmasına ilişkin idari, mali, hukuki ve teknik konularda kararlar almak ve uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesini sağlamak,
- ç) Hizmet içi eğitimle ilgili yönetmelikleri ve bunlarda yapılacak değişiklikleri değerlendirmek,
- d) Bir önceki yılda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirerek hazırlanacak yıllık planla ilgili önerilerde bulunmak,
- e) Hizmet içi eğitim çalışmaları, uygulamaya ilişkin öneri başvurular ile program yöneticilerinin getireceği önerileri inceleyerek karara bağlamak,
- f) Yurt dışında eğitim çalışmalarına katılanların verecekleri raporları değerlendirmektir.

### Genel Müdürlüğün Görevleri:

Genel Müdürlüğün hizmet içi eğitimle ilgili görevleri şunlardır;

- a) İlgili birimlerle iş birliği ve koordinasyon içerisinde Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin hizmetleri yürütmek,

- b) Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı doğrultusunda Bakanlığın eğitim politikası ve amaçlarına uygun olarak birimlerin önerilerini dikkate alarak yıllık eğitim plan taslağını ve eğitim faaliyetleri için gerekli eğitim harcamalarını Eğitim Kuruluna sunmak,
- c) Yıllık hizmet içi eğitim planını onaylandıktan sonra ilgililere iletmek üzere birimlere duyurmak,
- ç) Yıllık eğitim planına göre; ilgili birimlerle iş birliği içinde oluşturulacak komisyonlar aracılığıyla uygulanacak hizmet içi eğitimin konuları, eğitilecek Bakanlık personeli, eğitim görevlileri, eğitim yerleri, eğitim tarihleri, süreleri, eğitim araç ve gereçleri ve eğitim metotlarını içeren programların hazırlanmasını sağlamak,
- d) Hazırlanan eğitim programı doğrultusunda birimlerle işbirliği içinde Bakanlık personelinin eğitimi ile ilgili işleri planlayarak organize etmek ve izlemek,
- e) Hizmet içi eğitim programı sonucunda verilecek raporları değerlendirmek,
- f) Hizmet içi eğitime katılanların belgelerini, puantajlarını düzenlemek ve arşivlemek,
- g) Her yıl hazırlanan yıllık eğitim planının iki örneğini mali yılbaşından önce, gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarını ise rapor halinde ocak ve temmuz ayları sonunda Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına göndermek,
- ğ) Hizmet içi eğitim için mevcut gerekli bina, araç gereçleri belirleyerek eksikliklerinin giderilmesi için plan ve program hazırlamak,
- h) Hizmet içi eğitimle ilgili plan, program, etüt, proje ve araştırmaların zamanında gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri alarak karşılaşılan güçlükleri yetkililerle koordinasyon sağlayarak gidermek,
- ı) Göreve yeni başlayan personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek, gerekli eğitim uygulamalarının yapılmasını sağlamak,
- i) Hizmet içi eğitim sonuçlarını Eğitim Kurulu'na sunmak,
- j) Her yıl hizmet içi eğitim çalışmalarından alınan sonuçları rapor hâlinde Bakana sunmak,
- k) Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak araştırmalar yapmak, yerli yabancı yayınları faaliyetleri izlemek,

- l) Eğitim metotları, tipleri, teknikleri, genel ve özel nitelikleri, eğitim ihtiyaçları ve alanlarıyla ilgili rapor hazırlamak,
- m) Çeşitli kuruluşların düzenlediği eğitimleri izlemek ve uygun bulunanlara Bakanlık personelinin katılmasını sağlamak,
- n) Her eğitim programı için görevlendirilecek program yöneticisini belirlemek,
- o) İl Sağlık Müdürlüklerinin yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin merkezdeki planlamaya uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
- ö) İl sağlık müdürlüklerince yapılan eğitim faaliyetlerine ihtiyaç hâlinde yerinde gözlem ve izleme yapmak üzere personel görevlendirmek,
- p) Eğitim Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmektir.

İl Sağlık Müdürlüğünün Görevleri:

İl Sağlık Müdürlüğünün hizmet içi eğitimle ilgili görevleri şunlardır:

- a) Yıllık eğitim planında yer alması uygun görülen hizmet içi eğitim faaliyetleri konusundaki önerilerini ilgili birime bildirmek,
- b) Yıllık il hizmet içi eğitim planını hazırlamak ve Genel Müdürlüğe bildirmek,
- c) Yıllık plana uygun olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak,
- ç) İl hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek program yöneticileri, eğitim görevlileri ve diğer personel ile eğitime katılacakların valilik onaylarını almak ve eğitim faaliyetleri ile ilgili yazışmaları yapmak,
- d) Eğitimle ilgili araç-gerecin temin edilmesini ve eğitim ortamının hazırlanmasını sağlamak,
- e) Yapılan eğitimler sonunda katılanlara belgelerini vermek,
- f) Gerçekleştirilen eğitimlerle ilgili sonuçları rapor hâlinde ilgili birime ve Genel

Müdürlüğe bildirmektir.

Program Yöneticisi ve Eğitim Görevlileri:

Program Yöneticisi:

Program yöneticisi, eğitim faaliyetinin niteliği dikkate alınarak yönetim, koordinasyon, iletişim ve temsil yeteneğine sahip personel arasından merkezi faaliyetlerde ilgili birimle iş birliği içinde Genel Müdürlükçe, illerde ise il sağlık müdürlüğünce belirlenir.

#### Program Yöneticisinin Görevleri:

Program yöneticisi;

- a) Eğitim programının gerçekleştirilmesi için gereken hazırlığı yapmakla,
  - b) Eğitim görevlileri tarafından kendisine teslim edilen ders konularına ait notlarının eğitime katılanlara dağıtılmasını sağlamakla,
  - c) Gerekli araç ve gereçleri eğitimde hazır bulundurmamakla,
  - ç) Eğitim faaliyetine katılanların derslere devamlarını ve kurallara uymalarını sağlamakla,
  - d) Eğitim faaliyetinin eğitim programına uygun yürütülmesini sağlamakla,
  - e) Eğitim faaliyeti ile ilgili belge, form ve diğer evrakın düzenlenmesini sağlamakla,
  - f) Eğitimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler ve alınması gereken tedbirlere ilişkin teklifleri kapsayan bir rapor hazırlamakla,
  - g) Ders ücretlerinin ödenmesine esas olmak üzere ders saatlerinin toplamlarını gösteren cetvelin hazırlanmasını sağlamakla,
  - ğ) Eğitim faaliyetinin sonunda hazırlayacağı faaliyet raporunu, sınavla ilgili tüm evrakları, ders dokümanlarıyla birlikte eksiksiz olarak en geç bir hafta içinde merkezî eğitim faaliyetlerinde Genel Müdürlüğe; il eğitim faaliyetlerinde il sağlık müdürlüğüne teslim etmekle,
  - h) Hizmet içi eğitim konusunda verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür.
- Eğitim Görevlilerinin Seçimi:

(1) Her düzeydeki hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde eğitim görevlisi olarak öncelikle Bakanlık bünyesindeki personel görevlendirilir. İlgili program konusunda Bakanlık bünyesinde görevlendirilecek personel bulunmaması veya konunun Bakanlık dışından uzman kişiler tarafından işlenmesinde fayda görülmesi hâlinde, Makamın onayı ile Bakanlık dışından da eğitim görevlisi sağlanır.

(2) Görevlendirilen eğitim görevlilerinin mazeretleri nedeniyle katılamayacakları dikkate alınarak yedek eğitim görevlileri görevlendirilir.

(3) Eğitim görevlileri, eğitimde görevli olduğu süre içinde asli görevlerini yapmakla mükellef tutulamazlar.

#### Eğitim Görevlilerinin Nitelikleri:

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirileceklerde aşağıdaki şartlar aranır

- a) Bakanlık içerisinde seçilecek eğitim görevlilerinin, eğitimde yer alan konularda gerekli bilgi, beceri ve sunuş yeteneğine sahip yüksek öğrenimli olması
- b) Üniversitelerden görevlendirileceklerin, öğretim üyesi veya öğretim görevlisi olması,
- c) Diğer kamu görevlilerinin, eğitim programında yer alan konularda gerekli bilgi ve beceri ve sunuş yeteneğine sahip yüksek öğrenimli olması,
- ç) Resmî görevli olmayanlar arasından belirlenecek eğitim görevlilerinin konusunda uzman ve sunuş becerilerine sahip olması.

Eğitim Görevlilerinin Yetki ve Sorumlulukları:

Hizmet içi eğitimde görev verilenler;

- a) Üstlendiği eğitim konuları ile ilgili plan yapmakla,
- b) Yaptıkları planla ilgili doküman bulunmaması hâlinde, eğitim notlarını hazırlayıp programın başlamasından önce program yöneticisine vermekle,
- c) Eğitim konularını işlerken etkili, yararlı ve modern eğitim tekniklerini uygulamakla,
- ç) Eğitim süresince program yöneticisi ile iş birliği yapmakla, eğitim faaliyetinin etkinliğini değerlendirmekle,
- d) Zorunlu sebeplerle görevlerine devam edememeleri hâlinde durumu program yöneticisine bildirmekle yükümlüdürler.

(2) Eğitim görevlileri, eğitimde görevli oldukları süre içinde yıllık izin kullanamazlar.

Yönetmeliğin geri kalan bölümleri hizmet içi eğitim süreci ve uygulama ilkelerini içermektedir.

### **3.2 Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Eğitim Prosedürü**

1. Amaç: Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hizmetin kalitesini artıracak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması, eğitimler için planların hazırlanması ve uygulama kayıtlarının tutulması ve bunların raporlanması esaslarını belirlemektedir.

2. Kapsam: Hastanemizin faaliyetlerini yürüten bütün çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti, eğitim planının hazırlanması, planlı plansız, oryantasyon-

adaptasyon, hizmet içi eğitimlerin ve birim içi bilgilendirmelerin gerçekleştirilmesi ve bu eğitim kayıtlarının tutulmasını ve raporlanmasını kapsar.

3. Tanımlar:

### **3.2.1 Planlı Eğitimler**

Eğitim Komitesi tarafından belirlenen ya da onaylanan eğitimciler tarafından kurum içi veya kurum dışından alınacak eğitimlerdir.

1. Eğitim planı yıllık olarak hazırlanır.
2. Hastanemiz yöneticilerinin ve birimlerin eğitim talepleri,
3. Sağlık Bakanlığı “Hizmet Kalite Standartları” da göz önünde bulundurularak önceden hazırlanan plan dâhilinde gerçekleştirilen eğitimleri kapsar.
4. Yönetim Sistemlerinden gelen talepleri kapsar.

### **3.2.2 Plansız Eğitimler**

Eğitim planında yer almayan ancak hastane yöneticileri ve birimlerinden gelen taleplerin Eğitim Yönetim Sistemi tarafından değerlendirilmesi ve kabul edilmesi durumunda kurum içinden veya dışından eğitimciler ile gerçekleştirilen eğitimlerdir.

1. Sağlık Bakanlığı,
2. Sağlık Müdürlüğü,
3. Resmi Kurumlar vb. resmi yazı ile düzenlenmesi istenen eğitimlerdir.

### **3.2.3 Hizmet İçi Eğitimler**

Hizmet kalitesini, hasta ve çalışan memnuniyetini artırmak, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasını, hasta ve çalışan risklerini minimuma indirmek, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla hastanemizin tüm çalışanlarına yönelik olduğu gibi, birime, meslek gruplarına yönelik de düzenlenebilen eğitimlerdir.

Oryantasyon Eğitimleri:

Hastanemizde işe yeni başlayan personelimizin, hastanemize ve görevine uyum sürecini kolaylaştırmak, hastanemizin kurum kültürünü, genel kurallarını ve uygulamalarını aktarmak amacıyla düzenlenen eğitimler oryantasyon eğitimi,

Hastanemizde yeni çalışmaya başlamış ya da kurumumuz içinde görev yeri değişmiş personelimizin yeni görev yerine uyumu için düzenlenen eğitimler oryantasyon eğitimleri olarak adlandırılır.

### **3.2.4 Birim İçi Bilgilendirme**

Hastanemizde, ilgili tüm personele ulaşabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan konularda birim sorumluları tarafından ekibinde bulunan çalışanlara yapılan bilgilendirmeleri kapsar. Hizmet içi bilgilendirmelerin konularının içeriğine birim sorumluları, hastane geneli uygulama değişiklikleri ve bilgilendirme konularına hastane yönetimi, ilgili komite, ekip ya da Kalite Yönetim Birimi karar verir.

4. Sorumlular: Eğitim Komitesi (tıbbi, idari ve hemşirelik hizmetleri yöneticilerinden bir temsilci, kalite yönetim direktörü, bir hekim, bir hemşire, psikolog) ve tüm hastane çalışanlarından oluşmaktadır.

5. Faaliyet akışı:

Eğitim planı alınan taleplerle yıllık olarak hazırlanır.

Eğitim Talep Formu ile talep edilen eğitimlerde, planlanan tarihlere göre eğitime katılacakların isim listeleri ekte sunulur.

Eğitim Komitesi, gelen talepleri ve eğitim planlarını değerlendirir. Hastanemiz yöneticilerinin ve birimlerimizin eğitim talepleri, Yönetim Sistemlerinin, Sağlık Bakanlığının belirlemiş olduğu; “Hizmet Kalite Standartları” da göz önünde bulundurularak Eğitim Planı taslağı hazırlanır.

Eğitim Komitesi tarafından hazırlanan Eğitim Planı taslağı Eğitim Komitesi toplantısında değerlendirilir. Kalite Yönetim Direktörü tarafından onaylanır. Birinci ay itibariyle ağda intranette yayınlanarak çalışanlarla paylaşılır.

Eğitimlerin Organizasyonu ve Takibi:

Hizmet İçi Eğitimler: Eğitimin ilgili olduğu birimler tarafından organize edilir, Eğitim Komitesi tarafından takip edilir ve raporlanır.

Oryantasyon Eğitimleri: Eğitim Komitesi ve Oryantasyon sorumlusu tarafından organize edilir, takip ve raporlanmasından Eğitim Yönetim Sistemi sorumludur.

Eğitim vermekle yükümlü komite, ekip ve birimler planlı ve plansız eğitimlerinin organizasyonu, takibi ve Eğitim Komitesi aracılığı ile Eğitim Komitesi; aylık Eğitim Faaliyet Raporu ve Eğitim katılım Formunun bir kopyası ile raporlanmasından sorumludur.

Bu konular dışında kalan planlı, plansız eğitimler ve Hizmet Kalite standartları eğitimlerinin organizasyonu, takibi ve raporlanmasından sorumludur ve İl Sağlık Müdürlüğüne üç aylık raporlama ile takip edilir.

Her eğitim öncesinde sunum tarihinden en az iki gün önce konu, konuşmacı/eğitimci, yer, tarih ve saatin belirtildiği duyurular yazılı ya da intranet yoluyla birimlere iletilir, birim tarafından eğitim panosuna asılır. Anons, telefon vb. kullanılarak katılımcılara duyurulur.

Eğitime katılım durumu Eğitim Katılım Formu ile takip edilir.

İç ve dış eğitimlerde; eğitime katılanların ve eğitimcilerin kayıtları Eğitim Komitesi tarafından hastane bilgi yönetim sisteminde kayıt altına alınır.

İç eğitimlerde; Eğitim Komitesi tarafından uygun bulunan eğitimler 'Eğitim Katılım Belgesi' düzenlenerek eğitime katılanlara verilir. Belgelerin birer suretleri kişilerin özlük dosyalarına konulur.

Dış eğitimlerle ilgili kayıt ve organizasyon işlemleri Eğitim Komitesi kontrol ve takibinde satın alma tarafından yapılır.

Dış eğitimlerde; eğitimi veren kişi veya kuruluşça eğitime katılanlara katılım belgesi düzenlenir. Katılım belgelerinin fotokopisi kişilerin özlük dosyalarında saklanır.

Planlı, plansız ve hizmet içi eğitimlerde eğitimin etkililiği değerlendirilir. Eğitim etkinliğini değerlendirmede kullanılan yöntemler, Eğitim Komitesi, eğitimci, eğitimi talep eden tarafından eğitime göre belirlenir. Eğitim sadece tek bölümü ilgilendiriyorsa ilgili bölüm sorumlusu talep esnasında eğitim etkinliğinin takibi planlamasını ve eğitimden hedeflenen iyileştirme hedefini belirler, takibini ve ölçümünü yapar. Eğitim Komitesi tarafından değerlendirilir.

Eğitim Komitesi belirlenen periyotlarda toplanarak değerlendirme sonuçlarını inceler.

a) Planlı Eğitimler:

Eğitim planı yıllık olarak hazırlanır.

Eylül ayında eğitim vermekle yükümlü birim ve Eğitim Komitesi planları resmi yazı ile istenir. Eğitim planları Ekim ayının ilk haftasında Eğitim Hemşiresine verilir.

Eğitim ve eğitimci ile ilgili plan dışı mazeretler eğitimden bir ay önce Eğitim Komitesine haber verilir. Ani gelişen mazeretlerde eğitim ileri bir tarihe ertelenir.

b) Plansız Eğitimler:

Eğitim planının hazırlanmasından sonra ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları, talep eden tarafından Eğitim Talep Formu doldurularak Eğitim Hemşiresi aracılığı ile Eğitim Komitesine iletilir.

Talepler Eğitim Komitesi tarafından değerlendirilir.

Acil kabul edilen plansız eğitim talepleri için; Eğitim Hemşiresi tarafından talep sahiplerine bilgi verilir. Tarih planlaması yapılarak, plansız eğitim kapsamında gerçekleştirilir.

Acil kabul edilmeyen plansız eğitim talepleri için; Eğitim Hemşiresi tarafından talep sahiplerine bilgi verilir. Eğitim talebine bir sonraki eğitim planında yer verilir ya da eğitim talebi tekrar düzenlenerek yeniden görüşülür.

Resmi kurumlar tarafından resmi yazı ile düzenlenmesi istenen eğitimler ilgili yönetim birimi, ekip tarafından yazıda belirtilen sürede gerçekleştirilir.

c) Hizmet İçi Eğitimler:

Eğitim komitesi her yılın ekim ayında birim sorumluları ile eğitim planlama toplantısı yapar. Toplantıda hizmet içi eğitim talebi, planlaması, takibi, plansız gelişebilecek eğitim taleplerinin koşulları hakkında bilgi verilir ve eğitim talep formu birim sorumlularına teslim edilir. Birimler formu doldurularak ekim ayının son haftasına kadar eğitim hemşiresi aracılığıyla, eğitim komitesine iletir.

Hizmet içi eğitimlerin eğitimcileri öncelikle birim çalışanlarından tercih edilir.

Hizmet içi eğitimlere tüm personelin katılımı zorunludur. Talep sırasında verilen eğitim katılım listelerine uyulur.

Eğitim planının hazırlanmasından sonra bölümlerde ortaya çıkan hizmet içi eğitim ihtiyaçları için, birim sorumluları eğitim talep formunu gerekçeleriyle birlikte doldurularak, eğitim komitesine iletir.

Acil kabul edilen hizmet içi eğitim talepleri için, eğitim hemşiresi tarafından talep sahiplerine bilgi verilir. Tarih planlaması yapılarak plansız eğitim kapsamında gerçekleştirilir.

Acil kabul edilmeyen hizmet içi eğitim talepleri için; eğitim hemşireleri tarafından talep sahiplerine bilgi verilir. Eğitim talebine bir sonraki eğitim planında yer verilir ya da eğitim talebi tekrar düzenlenerek yeniden görüşülür.

d) Birim İçi Bilgilendirme:

Karar verilen ortak konu içeriği birim sorumluları tarafından diğer çalışanlara aktarılır.

Eğitim Katılım Formu doldurulur ve birim içinde saklanır.

Birim içi bilgilendirmeler Hastane Bilgi Yönetim Sistemine kayıt edilmez.

Eğitim Komitesi;

1 Başhekim Yardımcısı,

1 Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı,

1 İdari Hizmet Yöneticisi,

1 Kalite Direktörü,

1 Uzman Hekim,

1 Psikolog,

2 Eğitim Hemşiresi

1 Kalite Birimi Görevlisi,

1 Enfeksiyon Hemşiresinden oluşmaktadır.

Eğitim Hemşiresi Görev Yetki ve Sorumlulukları:

1. Müdüre/ Başhemşireye bağlı tüm çalışanların mesleki gelişimleri için hedef, amaç ve politikaları geliştirir.
2. Müdüre/ Başhemşireye bağlı tüm çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, önceliklerin saptanması, planlanması ve eğitimin verilmesini sağlar.
3. Eğitim programının yürütülebilmesi için eğitimci, zaman, yer ve ekipmanı sağlamak üzere ilgili kişi/birimlerle işbirliği yapar.
4. Yıllık eğitim bütçesini hazırlar.
5. Eğitim programları, uygulanması, sorunlar ve gereksinimler konusunda müdürlüğe bilgi verir ve görüşünü alır.
6. Eğitim programlarının düzenli olarak kurum içinde duyurulmasını sağlar.
7. Hemşirelerin eğitime katılımı ve başarıları konusunda değerlendirmelerini yapar görüş bildirir.
8. Hemşirelerin enfeksiyon kontrolüne ilişkin eğitim gereksinimlerine yönelik enfeksiyon kontrol hemşiresi ile işbirliği yapar, önerilerde bulunur.

9. Kurum politikaları doğrultusunda eğitim çalışmalarını değerlendirir, raporlarını hazırlar ve sunar.
10. Müdürlüğün öncülüğünde eğitime katılan hemşireler için ödül sistemi (yeni sorumluluklar, katılım belgesi, kredi sistemi gibi) geliştirir ve yürütür.
11. Eğitim programları ile katılanlara ilişkin kayıtları tutar ve kayıt sistemlerini geliştirir.
12. Eğitim materyali arşivi geliştirir.
13. Hemşirelerin, eğitim gereksinimlerini belirlemeleri ve mesleki gelişimleri için danışmanlık yapar.
14. Eğitim teknolojisindeki yeni gelişmeleri izler ve uygular.
15. Güncel, mesleki yayınları izler ve hemşirelere duyurur. Hemşirelik hizmetleri ile ilgili araştırmalar yapar/katılır.
16. Mesleki seminer, konferans, toplantı gibi etkinliklere katılır ve çalışanların da bu gibi etkinliklere katılmasını sağlayıcı duyuruları yapar.
17. Hemşirelik hizmetlerinin gelişimine katkıda bulunmak ve kurum içindeki hemşirelik hizmetinin tanıtımını sağlamak amacıyla yayın geliştirir.
18. Bakım ve uygulamalara ilişkin kural ve prosedürlerin geliştirilmesi, uygulanması ve güncelleştirilmesi çalışmalarına katılır.
19. Müdürlük tarafından belirlenen hasta bakım standartlarının ve formların uygulanmasında hemşirelere rehberlik eder.
20. Tüm çalışmalarını etik kurallar doğrultusunda yapar.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **4.1 Araştırmanın Şekli**

Araştırma Karabük Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışan ebe ve hemşirelerin hizmet içi eğitimler hakkındaki düşüncelerini ortaya konulması amacı ile tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

#### **4.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikler**

Araştırma Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılmıştır. Hastane Batı Karadeniz bölgesindeki tek eğitim araştırma hastanesi olup, bölgeye hizmet vermektedir. Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi 400 yatak kapasitesine sahip olup 22 klinik, servislerden oluşmaktadır.

#### **4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan ve anket tarihinde aktif olarak çalışan ebe ve hemşireler oluşturmaktadır. Hastanede toplam 905 sağlık personeli görev yapmaktadır. Çalışan personelin 284'ü hemşire, 108'i de ebeden oluşmaktadır.

Evrendeki bireylerin tümü araştırmanın örnekleme alınmıştır.

#### **4.4 Verilerin Toplanması**

Araştırma da veriler araştırmacı tarafından ilgili literatürden yararlanılarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Veriler 01 Ağustos 2014- 01 Eylül 2014 tarihleri arasında toplanmıştır.

Anket, Şehriban Serbest ve Sevdan Kartoğlu'nun ilgili çalışmalarından alınarak uyarlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm de ankete katılanlara ait demografik özellikler bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise hizmet içi eğitimlerle ilgili var olan durum ve katılımcıların görüş ve fikirlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

#### **4.5 Veri Toplama Formlarının Uygulanması**

Uygulama Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan ve araştırmayı kabul eden sağlık çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmacı tarafından hastaneden gerekli izin alındıktan sonra araştırmayı kabul edenlere anketler verilerek doldurmaları istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan bilgi ifadelerinin Cronbach Alpha değeri 0.93 olarak belirlenmiş, anketin ilk bölümündeki sorular kişisel bilgilerden oluşmaktadır. Çalışmanın verileri bilgisayar ortamında SPSS 21 programına yüklenerek çalışma verileri normal dağılıma uygunluk gösterdiğinden, ilgili hipotezlerin testi için parametrik testler tercih edilmiştir. İki grup ortalamaları arasındaki farklılıklar incelenirken t testi kullanılmıştır.

#### **4.6 Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmaya katılanların isteksizlikleri, işlerinin yoğunluğu, zaman ayıramama gibi faktörler kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

#### **4.7 Araştırmanın Tartışma Konuları (Alt Konular)**

1. Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı var mıdır?
2. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşleri var mıdır?
3. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu görüşleri nelerdir?
4. Hizmet içi eğitim uygulamalarının personel açısından bireysel etkileri ve algılanışı nasıldır?

5. Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması konusunda personelin eleştiri ve önerileri nelerdir?

#### **4.8 Araştırmanın Varsayımları**

1. Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı vardır.
2. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında bazı olumsuz görüşleri bulunmaktadır.
3. Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkındaki olumlu görüşleri mevcuttur.
4. Hizmet içi eğitim uygulamalarının personel açısından bireysel etkileri ve algılanışı genellikle olumlu olup bazı konularda olumsuz görüşlere de sahip olunmaktadır.
5. Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için personelin eleştiri ve önerileri vardır.

#### **4.9 Bulgular ve Değerlendirme**

Bu araştırma Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 117 ebe ve hemşire ile yapılan anket sonuçlarına göre hizmet içi eğitimlerle ilgili genel bir değerlendirmeyi içermektedir.

Araştırmaya katılanların 44 ü % 37,6 sı 36 yaş altı, 48 i %41,8 i 36-40 yaş arasında 25 i %21,4 ü 40 yaş üstündedir. 88 kişi %75,2 si evli, 14 kişi %7,7 si bekârdır.

**Tablo 4.1:** Sosyodemografik özelliklere göre dağılım.

Demografik Özellikler					
Cinsiyet	Sayı	%	Meslekteki çalışma süresi	Sayı	%
Kadın	103	92	1-5 yıl	21	18
Erkek	14	7,7	6-10 yıl	13	11
			11 ve üstü	83	71
Çalıştığı Bölüm Adı	Sayı	%	Kurumda çalışma süresi	Sayı	%
Poliklinik	78	67	1-5 yıl	25	21
Klinik Servis	17	15	6-10 yıl	45	38
Diğer	22	19	11 ve üstü	47	40
Eğitim Durumu	Sayı	%			
Lise	11	9,4			
Önlisans	41	35			
Lisans	55	47			
Lisans Üstü	10	8,5	Toplam	117	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 66,7’si polikliniklerde çalışmakta, meslekte 11 yılını dolduranlar ise 83 kişi % 70,9’dur.

**Tablo 4.2:** İşin sevilme ve işten memnuniyet durumuna ilişkin dağılım.

İşinizi seviyor musunuz/ işinizden memnun musunuz?	Sayı	%
İşlerini sevme durumu		
Evet	97	82,9
Hayır	20	17,1
İşten memnuniyet durumu		
Evet	70	59,8
Hayır	47	40,2
Toplam	117	100,0

Araştırma sonucuna göre katılımcıların işlerini severek yaptıkları ve işlerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4.3:** Oryantasyon ve özel eğitime ilişkin dağılım.

Oryantasyon ve Eğitime İlişkin Özellikler	Sayı	%
Kuruma yeni başladığınızda oryantasyon eğitimi aldınız mı?		
Evet	67	59,2
Hayır	50	42,7
Çalıştığınız birimle ilgili özel bir eğitim aldınız mı?		
Evet	48	41,1
Hayır	69	59,0
Toplam	117	100,0

Kuruma başlandığında %59,2 oryantasyon eğitimi aldıklarını fakat %59 çalışılan birimle ilgili özel eğitim almadıklarını ifade etmiştir.

Anketin 21. Sorusu kurumda uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik düşüncelerin ortaya çıkartılması amacı ile 24 maddeden oluşan üçlü likert ölçeği kullanıldığı (1 geliştirilmeli, 2 beklentileri karşılıyor, 3 başarılı) ifadeleri içermektedir.

**Tablo 4.4:** Madde toplam test korelasyonları.

Madde No	R
1.Çalışanların eğitim ihtiyacının uygun yöntemlerle belirlenmesi	0,586
2.Eğitimlerin, çalışanların gerçek ihtiyacını karşılaması	0,704
3.Eğitim planlarının uygulanabilir ve gerçekçi olması	0,574
4.Personelin istek ve ihtiyaçlarına göre eğitimlerin programlanması	0,439
5.Her bölüm ve pozisyonda çalışanlar için eğitimin varlığı	0,678
6. Eğitim duyurusunun ilgili kişilere zamanında ulaşması	0,231
7. Eğitime uygun katılımcıların sağlanması	0,603
8. Katılımcı sayısının uygunluğu	0,301
9.Uygun yer ve ortamın sağlanması	0,419
10. Eğitim yerine ulaşımın sağlanması	0,553
11.Eğitim saatlerinin katılımcılar açısından uygunluğu	0,328
12.Eğitim süresinin uygunluğu	0,577

**Tablo 4.4 (Devam):** Madde toplam test korelasyonları.

13. Eğitimdeki bilgi/konuların güncelliği ve kapsamının yeterli olması	0,217
14. Eğitimcilerin bilgisi, uzmanlığı, konuya hâkimiyeti	0,473
15. Eğitimcilerin sunuş yeteneği	0,357
16. Eğitimcilerin katılımcılarla ilişkisi	0,512
17. Eğitim araçlarının etkin kullanımı	0,591
18. Farklı eğitim yöntemlerinin kullanımı	0,460
19. Eğitim dokümanlarının uygunluğu	0,586
20. Eğitimcilerin katılımcıları aktif kılabilmesi	0,704
21. Eğitimde anlatılanların yanında farklı kaynaklara ulaşma	0,608
22. Öğrenilenlerin çalışma alanında uygulanabilmesi	0,532
23. Değerlendirme yöntemlerinin uygunluğu	0,257
24. Sınıf içi ve hasta başı eğitimlerin yeterliliği	0,330

Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu ve ölçekte bulunmaları gerektiği görülmüştür.

**Tablo 4.5:** KMO ve Bartlett sonuçları.

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)	0,789	
Bartlett Sphericity Testi	x <sup>2</sup>	2375,011
	sd	5610
	p	0,000

Tablo 5'e göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,789 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X<sup>2</sup>:2375,011, sd:561 p<0,05).

**Tablo 4.6:** Hizmet içi eğitim varyans açıklama tablosu.

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Toplam Faktör Yükleri		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	9,432	27,742	27,742	6,306	18,548	18,548
Hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşler	2,408	7,802	34,823	3,164	9,306	27,854
Hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşler	1,895	5,573	40,396	2,779	8,172	36,026
Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri ve algılanışı	1,494	4,393	44,789	2,301	6,767	42,793
Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için öneriler	1,359	3,996	48,786	2,038	5,993	48,786

Ankette yer alan sorular, yukarıdaki tabloda da isimlendirildiği gibi 5 alt boyutta gruplandırılmıştır. Söz konusu bu 5 alt boyutun ölçeği açıklama oranı toplam %48,786 olarak bulunmuştur.

Alt boyutların varyans açıklama oranları incelendiğinde; Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutunun açıklama oranı %18,548, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutunun açıklama oranı %9,306, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutunun açıklama oranı %8,172, Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutunun açıklama oranı %6,767 ve Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutunun açıklama oranı ise %5,993'tür.

**Tablo 4.7:** Faktör analizi tablosu.

	Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları
Madde 1	0,743				
Madde 2	0,520				
Madde 4	0,456				
Madde 7	0,695				
Madde 8	0,535				
Madde 14	0,435				
Madde 17	0,645				
Madde 18	0,649				
Madde 20	0,528				
Madde 3		0,463			
Madde 10		0,561			
Madde 15		0,547			
Madde 20		0,463			
Madde 21		0,705			
Madde 4			0,633		
Madde 9			0,544		
Madde 16			0,486		
Madde 19			0,596		
Madde 6				0,665	
Madde 11				0,498	
Madde 12				0,576	
Madde 23				0,458	
Madde 5					0,695
Madde 13					0,564
Madde 22					0,497
Madde 24					0,739

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yüklerinin 0,300'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.8:** Ortalama ve standart sapma tablosu.

	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	117	3,86	0,472
Hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşler	117	3,99	0,620
Hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşler	117	3,55	0,548
Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri ve algılanışı	117	4,56	0,599
Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için öneriler	117	4,11	0,789

Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutunun ortalaması 3,86, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutunun ortalaması 3,99, Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumlu Görüşler alt boyutunun ortalaması 3,55, Hizmet İçi Eğitimlerin Katkılarının Bireysel Etkileri ve Algılanışı alt boyutunun ortalaması 4,56, Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Arttırılması İçin Öneriler alt boyutunun ortalaması 4,11 dir.

**Tablo 4.9:** Ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişki.

		Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşler	Hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşler	Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri ve algılanışı	Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için öneriler	Kurum içi eğitim bilinci
Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	r		0,393	0,732	0,427	0,356	0,888
	p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		117	117	117	117	117
Hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşler	r	0,393		0,421	0,348	0,230	0,645
	p	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	117		117	117	117	117
Hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşler	r	0,732	0,421		0,430	0,497	0,879
	p	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000
	N	117	117		117	117	117

**Tablo 4.9 (Devam):** Ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişki.

		Kurumsal bağlılık ve hizmet içi Eğitimlerin katkıları	Hizmet içi eğitimler hakkında olumsuz görüşler	Hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşler	Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri ve algılanışı	Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için öneriler	Kurum içi eğitim bilinci
Hizmet içi eğitimlerin katkılarının bireysel etkileri ve algılanışı	r	0,427	0,348	0,430		0,376	0,586
	p	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000
	N	117	117	117		117	117
Hizmet içi eğitim kalitesinin artırılması için öneriler	r	0,356	0,230	0,497	0,376		0,562
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	-	0,000
	N	117	117	117	117		117
Kurum içi eğitim bilinci	r	0,888	0,645	0,879	0,586	0,562	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000,	-
	N	117	117	117	117	117	

Ölçek ve tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. En zayıf ilişki ( $r= 0,230$ ) Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Olumsuz Görüşler alt boyutu ile Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin Artırılması İçin Öneriler alt boyutu arasında, en güçlü ilişki ( $r=0,888$ ) ise Kurum içi eğitim bilinci ölçeği ile Kurumsal Aidiyet ve Hizmet İçi Eğitimlerin Katkıları alt boyutu arasındadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, sağlık sektöründe verilen hizmet içi eğitimler hakkında çalışanların görüşlerinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

Araştırma sonucunda:

1. 31-40 yaş aralığındaki kişilerin ankete katılımının daha çok olduğu tespit edilmiştir.
2. Ankete katılanlar daha çok kadındır.
3. Ankete katılanlar arasında eğitim durumu açısından, çalışanların daha çok üniversite mezunu olduğu öğrenilmiştir.
4. Ankette yer alan “Kurumda ne zamandır çalışmaktasınız?” sorusunu cevaplayan 117 kişinin büyük bir bölümünün, 11-20 yıldır görev yapan personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim türlerinin aktarıldığı ikinci bölümde; geliştirme eğitimlerinin, personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de programlandığı anlatılmaktadır. Buna bağlı olarak; ankette yer alan “Eğitim programları hazırlanırken fikrimizin yeterince alındığına inanıyorum”, “Eğitim programlarının herhangi bir aşamasında rol almanın yararlı olduğuna inanıyorum”, “Katıldığım eğitimler iş yaşamıma olumlu katkı sağlar” ve “İşinizden memnun musunuz” gibi sorular yardımıyla “Kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasında ve kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde hizmet içi eğitimin bir katkısı vardır” varsayımı da doğrulanmış bulunmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticilerin hizmet içi eğitimler hakkında olumlu görüşleri bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın başında yer alan, bu konudaki varsayım da “Eğitimler çalışanlara yeni beceriler kazandırır”, “Eğitimler sağlık çalışanlarının mesleki gelişimlerini destekler”, “Eğitimler sağlık çalışanlarının kendine güvenini artırır” gibi sorularla doğrulanmıştır.

Ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda ölçek ve tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan anketler sonucunda, kurumsal aidiyet duygusu arttıkça olumsuz görüşlerde de artış olduğu ancak olumlu görüşlerin daha çok arttığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan, personelde kurumsal aidiyet duygusu arttıkça hizmet içi eğitimlere eleştirel bir bakışın da geliştiğini, ancak eğitimler hakkında olumlu görüşlerin ağırlıkta olduğunu söylemek mümkündür.

Var olan bazı sorunların üstesinden gelinmesi ve etkili bir hizmet içi eğitim programının düzenlenmesi konusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- a. Programa katılmayı sağlamak için bir takım özendirici önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerin başında sağlık personelinin hizmet içi eğitime katıldıkları süreler içerisinde çalışma saatleri düzenlenmelidir.
- b. Hizmet içi eğitim yönetimi üstlenecek kişiler mutlaka yöneticilik eğitiminden geçirilmeli ve programın uygulanmasında uzman öğretici kadro oluşturulmalıdır.
- c. Hizmet içi eğitim faaliyetleri periyodik aralıklarla yapılmalı ve bütün personeli kapsayacak şekilde gerçekleştirilmelidir.
- d. Hizmet içi eğitim etkinlikleri sonucunda mutlaka objektif bir değerlendirme yapılmalı ve elde edilen sonuçlardan faydalanılmalıdır.
- e. Hizmet içi eğitim konuları seçilirken personelin ihtiyaç ve talepleri göz önüne alınmalıdır.
- f. Hizmet içi eğitime ayrılan fiziki mekânlar, araç ve gereçler eğitim amacına uygun seçilmeli ve temin edilmelidir.
- g. Hizmet içi eğitim konuları güncel ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- h. Hizmet içi eğitim programı mümkün olduğunca il merkezlerinde düzenlenmelidir.
- i. Hizmet içi eğitim programı sonunda uygun görülen personelin, yapılacak değerlendirme sonucu bilgi ve becerileri ön plana alınarak ilgili birimlerde çalışmaları sağlanmalıdır.
- j. Hizmet içi eğitim programını başarı ile bitiren personele program sonrasında mutlaka başarı belgesi verilmesi ve terfi işlemlerinde bu belgenin dikkate alınması sağlanmalıdır.

Daha önce aynı konu üzerine yapılan çalışmalar da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Hemşirelerin sunulan hizmet içi eğitim programlarının yararlı olduğuna ve gerekliliğine inandıkları görülmektedir. Ancak bununla birlikte hemşirelerin kendi beklenti ve ihtiyaçlarını da kapsayarak oluşturulacak hizmet içi eğitim programlarının daha etkin ve verimli olacağı kanısında oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Kartoğlu, 2007).

Hemşirelerin, kurumdaki hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik düşünceleri çoğunlukla olumludur. Eğitim ihtiyaç analizi uygulamalarının yeniden yapılandırılması, Eğitim ve gelişim bölümü çalışanlarının interaktif ve teknolojiye dayalı eğitim yöntemleri konusunda becerilerinin artırılması, hemşirelerin gereksinim duyduğu konulara yönelik çalışmalar yapılması gibi konulardaki iyileştirmelerle daha olumlu sonuçların alınabileceği kanaatine varılmıştır (Serbest, 2009).

Sonuç olarak yaşadığımız bilgi çağının kaçınılmaz gerekliliği olan eğitimin, kurumlarda hizmet içi eğitim statüsünde uygulanması eğitimi alanlar açısından olumlu karşılanmakta ve bu konu da katılımcıların yeterli bilinç düzeyinde olduğu görülmektedir. Kurumsal aidiyet duygusu artan, yani kurumun amaç ve değerlerini benimseyen ve kurumun kimliğiyle özdeşleşen, aynı kurumda gelecekte de çalışmaya devam etmek isteyen sağlık personelinin hizmet içi eğitimin devamlılığının gerekli olduğuna inandığı, ancak daha güncel, ulaşılabilir ve etkili olabilmesi için gelişmeye açık olması gerektiği düşüncesine ulaşılmıştır.

## KAYNAKLAR

- Altın, P. (2013). Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Performansına Etkileri (Sağlık Açısından Değerlendirme). Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Altınok, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N. (2000). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri*, Zeynep Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s.25-53), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. Erişim Tarihi: 21.04. 2014, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm>.
- Barkurt, M.Y. (1990). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim. Erişim Tarihi: 08.09.2014 <http://www.jmo.org.tr/37,87-90>.
- Başaran, İ.E. (1978). *Eğitime Giriş*. Bimaş, Ankara
- Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu, H.E., Haşar, E.Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Matsa Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayınları.
- Bozkurt, E. (2006), İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim programlarının Niteliğine İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Canman, A.D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Canman, A.D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı.

Çelikkbilek, E. (2012). Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenlerinin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Çetinkaya, F., Şenol, V. Hastanelerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi. Erişim Tarihi: 24.04. 2014 <http://hastaneler.erciyes.edu.tr>.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Ankara: Nobel.

Daşırın, T.Y. (2013). Okul Öncesi Eğitimde Etkili Sınıf Yönetimi Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Programının Etkisinin Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Erdem, E.(2010). *Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Erciyes Üniversitesi Hastaneleri Hemşire Eğitimleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erden, M. ve Fidan, N.(1998). *Eğitime Giriş*, İstanbul: Alkım.

Ertürk, S. (1988). *Türkiye’de Eğitim Felsefesi Sorunu*, Erişim Tarihi: 19.08.2014

Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Ankara: Pegem Akademi.

Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1-17.

<http://tr.wikipedia.org/> Erişim Tarihi: 15.05.2014

<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/3/11-16>

Kahveci, F., (1999) Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımının Eğitim, Geliştirme, Motivasyon Boyutu ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kalkandelen, H. (1979). *İşletmeler, KİT’ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı* Ajans Türk, Ankara.

- Kanber, N.A., Gürlek, Ö. (2011). Hemşirelerin Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programından Beklentileri ve Bu Program İle İlgili Görüşleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14/3, 17-32.
- Kartoğlu, S. (2007). İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, Y.K., (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim.
- Kayrak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence, İstanbul
- Kılıçoğlu, O. (2007). Hizmet İçi Eğitimde Kullanımı Artan Web Tabanlı Eğitim Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kol, Y. (2009), Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Köse, H.M., (2006), İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları (Mardin İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Lawler, P.A.(1991). *The Keys To Adult Learning: Theory And Practical Strategies*. Philadelphia. USA: RBS'Research and Development Project.
- Oğuz, O., Oktay, A. ve Ayhan, H. (2010). *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Örücü, E., Yumuşak S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2, 235-246
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel
- Özkan, M., (2010), Hizmet İçi Eğitim Programlarının Oluşturulmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özpuat, F., (2006), Sağlık Bakanlığı Ankara Dışkapı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışmakta Olan Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programına İlişkin Görüşlerinin Saptanması, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Öztürk, M., Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, 2 (7), (URL:[http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No7\\_vol2\\_10\\_ozturk.pdf](http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No7_vol2_10_ozturk.pdf))

Özyurt, A. (1998). Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri, *Human Resource Dergisi*, 5, 63-67

Özyurt, A.(1998), Hizmet içi Eğitim Programlarının Hazırlanması, *Human Resource Dergisi*, 5, 22-34

Parmaksız, R.Ş., Kısakürek, M.A. (2013). Türkiye ve Bazı AB Ülkelerinde Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Temel Öğeler ve Kalite Kontrolü / Güvencesi Açısından Karşılaştırılması, 1.

Pehlivan, İnyet. (1992). Hizmet İçi Eğitim Verimlilik İlişkisi, Erişim Tarihi: 20.02.2014. <http://dergiler.ankara.edu.tr/>

Peker, Kadir. (2010), Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri, Erişim Tarihi: 15.06.2014 <http://www.mevzuatdergisi.com/>

Serbest, Ş. (2009), Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Şimşek, A. (2012). *Eğitim Yöntemleri*, Şimşek ve Tonus (ed.), İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme (ss. 80-104) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

T.C. Sağlık Bakanlığı Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Görev Tanımları Rehberi, 23.06.2014

Taşan, E. (2013), Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim Yeterlilik Düzeyi İle Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Bir Araştırma BEDAŞ Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Taşçı, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Eğitimi)*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Taymaz, A.H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Tosun, K. (1977). *İşletme Yönetimi Birinci Cilt: Genel Esaslar*, İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Uçar, R. (2005), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri(Van İli Örneği), Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Ulus, O. (2009), Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Konya İli Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.

URL <http://ebd.beun.edu.tr/index.php/KEBD/article/view/15/19>

Ünsar, S., (2008). Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi, Erişim Tarihi:02.01.2015 <http://www.universite-toplum.org/>

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) / Erişim Tarihi: 07.02.2015

Yeşilyaprak, B. (2008). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri Gelişimsel Yaklaşım*, Nobel Ankara: Yayın Dağıtım.

Yıldırım, F.(2007), Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitime Yönelik Uzaktan Eğitim Platformu Tasarımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yılmaz, H., Düğenci, M. (2010). Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet -İçi Eğitim. XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 1, 67-74.

## EKLER

1. Ek-A: Anket Formu .....	81
----------------------------	----



## Ek-A: Anket Formu

Karabük Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Ebe Ve Hemşirelerinin Kendilerine Sunulan Hizmet İçi Eğitim Programlarına Ait Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Anket Formu:

Değerli Meslektaşım;

Kurumumuzda çalışan ebe ve hemşirelere uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programlarının sizin tarafınızdan değerlendirilmesini ve böylece, gelecekte yapılacak olan eğitimlerde hepimizin eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilen bir program için öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmada görüşleriniz oldukça önem taşımaktadır. İlginiz ve samimi yanıtlarınız için teşekkür ederim.

Zeynep KOÇ

1. Yaşınız:

1. 20 yaş altı

4. 31-35 yaş

2. 21-25 yaş

5. 36-40 yaş

3. 26-30 yaş

6. 41 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz:

1. Kadın

2. Erkek

3. Medeni durumunuz:

1. Evli

2. Bekâr

4. Eğitim durumunuz:

1. Lise  3. Lisans  
 2. Ön lisans  4. Lisansüstü

5. Meslekteki toplam çalışma süreniz:

1. 1 yıldan az  3. 6-10 yıl  
 2. 1-5 yıl  4. 11 yıl ve üstü

6. Çalıştığınız birim:

1. Servis  2. Poliklinik  3. Diğer (İdare, eğt, enf. vb.)

7. Bu kurumdaki çalışma süreniz:

1. 1 yıldan az  3. 6-10 yıl  
 2. 1-5 yıl  4. 11 yıl ve üstü

8. İşinizi seviyor musunuz?

1. Evet  2. Hayır

9. İşinizden memnun musunuz?

1. Evet  2. Hayır

10. İşinizde aşağıda yer alan durumlar için memnuniyetinizi belirtiniz.

	Memnunum	Memnun değilim
1. İş yükü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Maaş	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Çalışma saatleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eğitim faaliyetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kurumsal olanaklar (sosyal etkinlikler,vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kurumunuzun eğitim planı var mı?

1. Evet  2. Hayır  3. Bilmiyorum

12. Kuruma yeni başladığınızda oryantasyon eğitimi aldınız mı?

1. Evet  2. Hayır  3. Hatırlamıyorum

13. Çalıştığınız birimle ilgili özel bir eğitim aldınız mı?

1. Evet  2. Hayır  3. Hatırlamıyorum

14. Meslek yaşamınızda kendinizi öncelikle geliştirmek istediğiniz alanı belirtiniz?

1. Mesleki bilgi  
 2. Mesleki beceri  
 3. Mesleki tutum ve değerler  
 4. Herhangi bir alanda yetersiz hissetmiyorum.

15. Gelişiminizi sürdürmede hangi kaynaklardan yararlanırsınız?

1. Çalışma arkadaşları  
 2. Kurum içi eğitimler  
 3. Kurum dışı eğitimler  
 4. Mesleki yayınlar  
 5. Sistemli bir çaba göstermiyorum.

16. Kurumunuzun eğitim bölümünden öncelikle hangi konuda destek almak istersiniz?

1. Mesleki bilgi ve yayınlara ulaşma  
 2. Bilimsel çalışma yapmada rehberlik  
 3. Kuruma oryantasyon  
 4. Yetkinlik geliştirme  
 5. Kişisel problemlerde danışmanlık

17. Hizmet içi eğitimlere katılımınız kimler tarafından belirlenmektedir?

1. Kendi isteğim ile  
 2. Klinik sorumlusu tarafından  
 3. Kurumun eğitim bölümü tarafından  
 4. Kurum idarecileri tarafından

18. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sizce kimler görev almalıdır?

- 1. Kurumun eğitim bölümü görevlileri
- 2. Yöneticiler
- 3. Hekimler
- 4. Kurum dışından eğitimciler

19. Sizce hizmet içi eğitim programlarında öncelikle ne tür eğitimlere yer verilmelidir?

- 1. Mesleki bilgi
- 2. Mesleki beceri
- 3. Kişiler arası iletişim ve tutumlar
- 4. Kişisel gelişime yönelik eğitimler
- 5. Hasta ve yakınlarıyla iletişim
- 6. Bir üst pozisyona hazırlamaya yönelik eğitimler

20. Kurumunuzda eğitimde başarılı olanlar nasıl ödüllendirilmelidir?

- 1. Maddi
- 2. Manevi

21. Kurumda uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik düşüncelerinizi ilgili bölümleri işaretleyerek belirtiniz.

1: Geliştirilmeli. 2: Beklentileri karşılıyor. 3: Başarılı.

**Tablo A.1:** Kurumdaki hizmet içi etkinliklerine yönelik düşünceler.

Kurumdaki Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Yönelik Düşünceler	1	2	3
1.Çalışanların eğitim ihtiyacının uygun yöntemlerle belirlenmesi			
2.Eğitimlerin, çalışanların gerçek ihtiyacını karşılaması			
3.Eğitim planlarının uygulanabilir ve gerçekçi olması			
4.Personelin istek ve ihtiyaçlarına göre eğitimlerin programlanması			
5.Her bölüm ve pozisyonda çalışanlar için eğitimin varlığı			
6. Eğitim duyurusunun ilgili kişilere zamanında ulaşması			
7. Eğitime uygun katılımcıların sağlanması			
8. Katılımcı sayısının uygunluğu			
9. Uygun yer ve ortamın sağlanması			
10. Eğitim yerine ulaşımın sağlanması			
11.Eğitim saatlerinin katılımcılar açısından uygunluğu			
12.Eğitim süresinin uygunluğu			
13.Eğitimdeki bilgi/konuların güncelliği ve kapsamının yeterli olması			
14. Eğitmcilerin bilgisi, uzmanlığı, konuya hâkimiyeti			
15. Eğitmcilerin sunuş yeteneği			
16. Eğitmcilerin katılımcılarla ilişkisi			
17. Eğitim araçlarının etkin kullanımı			
18. Farklı eğitim yöntemlerinin kullanımı			
19. Eğitim dokümanlarının uygunluğu			
20. Eğitmcilerin katılımcıları aktif kılabilmesi			
21. Eğitimde anlatılanların yanında farklı kaynaklara ulaşma			
22.Öğrenilenlerin çalışma alanında uygulanabilmesi			
23.Değerlendirme yöntemlerinin uygunluğu			
24. Sınıf içi ve hasta başı eğitimlerin yeterliliği			

22. Aşağıda yer alan ifadeler hizmet içi eğitim hakkında bir fikir belirtmekte olup katılma derecenizi aşağıda yer alan puanlama ile belirtiniz.

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

**Tablo A.1:** Kurumdaki hizmet içi etkinliklerine yönelik düşünceler.

	1	2	3	4	5
1.H.İ. Eğitimlerin birinci amacı, çalışanlara yeni beceriler kazandırmaktır					
2.H.İ. Eğitimler sağlık çalışanlarının mesleki gelişimini destekler					
3.H.İ. Eğitimler sonucunda hizmet kalitesi artar					
4.H.İ. Eğitimlerde uygulamaya daha fazla yer verilmelidir					
5.H.İ. Eğitimlere katılmak ve bu eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması gereklidir					
6.H.İ. Eğitimler sağlık uygulamalarında bütünlük sağlar					
7. H.İ. Eğitimler sağlık çalışanının kendine güvenini artırır					
8.H.İ. Eğitimler okul eğitimi ile iş yaşamı arasındaki eksikleri giderir					
9.H.İ. Eğitimlere gönüllü olarak katılırım					
10. Katıldığım eğitimleri başkalarına da öneririm					
11.Katıldığım eğitimler iş yaşamıma olumlu katkı sağlar					
12.H.İ. Eğitimler bireysel anlamda bana katkı sağlar					
13.H.İ. Eğitim programlarının herhangi bir aşamasında rol almanın yararlı olduğuna inanıyorum					
14. H.İ. Eğitim programları hazırlanırken fikrimizin yeterince alındığına inanıyorum					
15. H.İ. Eğitim programları iş içinde (hastane içi) yapılmalıdır					
16. H. İ. Eğitim programları mesai saatlerinde yapılmalıdır					
17. H.İ. Eğitimlerin sayısı yeterlidir					
18. H.İ. Eğitimlerin tek amacı, hastanedeki kalite standartlarını yerine getirmektir					
19. H.İ. Eğitimler gereksizdir, anlatılanları kendi çabalarımla da öğrenebilirim					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Zeynep KOÇ  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi: : Karabük 25.12.1979  
Medeni Hali : Bekâr  
Adres : Beşbinevler Cumhuriyet Mah. 56. Cadde 24/6 Karabük  
E-Posta Adresi : zynpkoc79@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 0 370 433 13 04

### EĞİTİM

Lise : Bilecik Sağlık Meslek Lisesi/ 1997  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi /  
2012  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi / 2014-2015

### MESLEKİ DENEYİM

1998 - ..... : Sağlık Bakanlığı/ Ebe/

### YABANCI DİL

İngilizce