



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	09.07.2019
Received / Makale Geliş	01.03.2019	Published / Yayınlanma	11.07.2019

HİZMETİÇİ EĞİTİMLER VE İŞLETME ÇALIŞANLARININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

EFFECTS OF SERVICE TRAININGS AND PERFORMANCE OF OPERATING EMPLOYEES

Doktora Öğrencisi Nil KONYALILAR

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul /
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-7310-7779

ÖZET

Hizmet içi eğitimler, işletme çalışanlarının anlayış, beceri ve bilgi düzeyinin daha da zenginleştirilmesi amacıyla işletmelerin genel çalışma düzenlerini etkilemektedir. Hizmet içi eğitimler, iş dışında ve iş başında eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlara işyerinin dışında, işletme içinde veya işletme dışında verilen hizmet içi eğitimler “iş dışında eğitim” olarak ifade edilmektedir. İş dışında hizmet içi eğitimler denildiğinde, genellikle işletme dışında yapılan eğitimler anlaşılmalıdır. Dolayısıyla, çalışanların işyerinden uzaklaşmadan, bizzat iş başında yapılan hizmet içi uygulamalara “işbaşında eğitim” denilmektedir. Hizmet içi eğitimler, personellerin her zamanki psikolojik ve toplumsal çevrelerinin dışında, iş yerlerinden ayrı ortamlarda yapılan eğitime yöntemleri olarak görülmektedir. Hizmet içi eğitimle yakından ilişkisi olan performans kavramı; kapasite, beceri, başarı sağlama, üzerine düşen görevin etkin olarak yerine getirilmesi ve işlerin üstesinden gelinmesi anlamına gelmektedir. Bununla beraber, işletmelerdeki performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulabilmesi için mevcut sistemlerin hedef ve amaçlarının ne olacağına belirlenmesi gerekir. İşletmelerin belirlenen hedeflere en iyi şekilde ulaşabilmesi için iş görenlerin performans düzeylerinin de profesyonel olarak değerlendirmesi gerekir. Bu yüzden performans değerlendirilme tekniği ve yönteminin daha iyi uygulanması neticesinde ancak istenilen amaca ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Performans, Çalışan Performansı.

ABSTRACT

In-service trainings have continuously influenced the general working order of the enterprises in order to enrich the understanding, skills and knowledge level of the employees. Therefore, in-service trainings are generally divided into two as out-of-work and on-the-job training. In-service trainings provided to employees outside the workplace, inside or outside the enterprise are referred to as out-of-work training. ” In addition, in-service trainings outside of work are usually understood to mean outside trainings. Therefore, in-service practices carried out in the workplace without the employees moving away from the workplace were called education on the job training. In-service trainings are seen as the methods of training the personnel outside the usual psychological and social environment in separate environments. The concept of performance, which is closely related to in-service training; capacity, skills, achievement, means to fulfill the task effectively and work to be done. However, in order to establish performance evaluation systems in the enterprises, it is necessary to determine the objectives and objectives of the existing systems. In order for the enterprises to reach the targets in the best way, the performance levels of the employees should be evaluated professionally. Therefore, it may be possible to achieve the desired purpose only if the performance evaluation technique and method are applied better.

Key Words: Training, In-service Training, Performance, Employee Performance.

1. GİRİŞ

Dünyada yoğun rekabet ortamlarının yaşanması, bilgi ve teknolojinin hızla gelişmesi, işletmelerde öğrenilen bilgilerin zamanla yetersiz kalmasına ve eskimesine sebep olabilir. İşletmelerde yaşanan değişimler her alanda kendisini göstermekte ve belli ölçüler dâhilinde hissedilebilmektedir. Bu yüzden teknolojik değişimlerden, kamu sektörünün de etkilenmesi nedeniyle gerekli çalışmalara başlanılmaktadır. Rekabet ortamı oluşan kamu işletmelerinde değişen şartlarına göre hızla uyum sağlama isteği kaçınılmaz olarak görülmektedir. Rekabet ortamlarında gerekli uyum sağlanması için en hızlı

ve en kolay yönteminin eğitim olduğu bilinmektedir. Özel sektörün büyük sıklıkla başvurduğu hizmet içi eğitimler, kamu sektörü için son derece önem taşımaktadır. Hizmet içi eğitim; maaş karşılığında işe alınan ya da çalışan bireylere, göreviyle ilgili gerekli becerileri, bilgileri, tutum ve davranışları kazandırmak amacıyla verilen planlı eğitimlerdir. Eğitimler, işletme çalışanlarının daha verimli çalışma yapmalarını sağlayarak kurumlara olan bağlılıklarını arttırmakta ve işyerindeki bireylerin moral ve motivasyonlarını yükseltmektedir.

Gün geçtikçe her alanda gerçekleşen hızlı değişimler, iş hayatını pozitif yönde etkilemektedir. Bilgilerin, zamanla doğruluğunu ve önemini yitirmesi durumunda yeni güncellenmelere ve bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin ve kurumların ömürlerinin sürekliliği, hedeflerini gerçekleştirebilmesi ancak değişimlere uyum sağlanması ile mümkün olmaktadır. Hızlı değişimlere uyum sağlamanın en kalıcı ve en etkili yolu sürekli olarak kendini yenilemek ve etkin eğitim almaktır. Verimlilik ve üretkenlik artışını sağlayarak daha da büyümek isteyen kurumların, hizmet içi eğitim yolu ile çalışan bireylere eğitim yatırımlarını yapması gerekir. Kamu çalışanının kendisini yenileyebileceği ve yeni bilgilere sahip olabileceği en iyi kaynağın hizmet içi eğitim çalışması olduğu bilinmektedir.

Hizmet içi eğitim, kapsamlı bir ifade ile tüzel ve özel bireylere ait iş yerinde, belirli ücret veya maaş karşılığı işe alınan veya işte çalışan kişilerin, görevleri ile ilgili bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla verilen planlı eğitimler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin önemi günümüzde de artarak devam etmektedir. Dünyada, yoğun rekabet ortamının yaşanması, teknolojinin ve bilginin hızla gelişmesi, işletmelerde öğrenilen bilgilerin zamanla yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, hizmet içi eğitimlerin ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlara iş yerlerinin ve işin gerektirdiği eğitimler verilerek, kaynaklar daha verimli ve etkin kullanılmakta, ayrıca ülke kaynağının israf edilmesi de önlenmektedir.

2. HİZMETİÇİ EĞİTİM

2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi yapılırken tanımlamalarda bazı farklılıklar bulunabilmektedir. Hizmet içi eğitimler, çalışanların anlayış, beceri ve bilgi düzeyinin daha fazla zenginleştirilmesi amacıyla işletmelerin çalışma düzenlerini sürekli olarak etkilemektedir. Alınan eğitimlerle, işletme çalışanlarının çalışma tempoları hızlandırılmakta ve formalitenin, kırtasiyeciliğin, şikâyetin, adam kayırmaların önüne geçilebilmektedir. Dolayısıyla madde ve insan kaynakları, işletmelerin hedefi doğrultusunda harekete geçirildiğinde, hizmetlerde; zaman, para ve enerji savurganlığı giderilerek, maliyetlerin azaltılmasında etkili olacağı görülmektedir. Hizmet içi eğitimler, kişilere mesleki alanda daha fazla başarı sağlayabilecek olan gerekli anlayış, beceri ve bilgi düzeyi ile davranış şekillerini kazandırmak amacıyla yapılan planlı eğitimsel faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistemin etkin ve verimli çalışabilmesi için işletme çalışanlarının en iyi şekilde ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanması ve eğitim etkinliklerinin düzenli olarak yapılması gerekmektedir (Demirtaş, 2010: 43).

Hizmet içi eğitimler işletme çalışanına, işleriyle ilgili beceri kazandırmak amacıyla gerekli bilgilerin verilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan bireylere verilen eğitim sonrasında, gözle görülebilir davranış değişikliklerinin olması beklenilmektedir. Dolayısıyla, çalışan kişilerin hizmet içi eğitimlerden olumlu olarak etkilenmesi beklenilmektedir. Hizmet içi eğitimler, kamu görevi yapan bireylerin hizmetlere olan yatkınlığını sağlamakta ve verimliliklerini de arttırmaktadır. Ayrıca, kurum içerisinde ya da kurum dışında çalışan bireylerin, alacağı görev ve sorumluluklar için yetiştirilmek amacıyla iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitimleri içermektedir. Hizmet içi eğitimler, çalışanların işe başladığı tarihten itibaren işi bıraktığı tarihe kadar geçen süre içerisindeki performans düzeyine ulaşabilmesi için gereken bilgilerin sistemli olarak öğretilme sürecini kapsamaktadır (Yılmaz ve Dügenci, 2010: 68).

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Genellikle hizmet içi eğitimlerle; çalışanların verimliliği yükseltilmekte, motive edilmekte ve personelin dikey olarak ilerleme sağlaması hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışma ortamındaki dinamizmin geliştirilmesi, yöneticilerin görev ve sorumluluğu nedeniyle bireylerden kaynaklanan şikâyetlerin en aza

indirilmesi amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin amacını şu şekilde sıralamak mümkündür (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2-3);

- a) İşe yeni başlayan çalışanların, işletmeye tam olarak uyumsağlatmak, işletmenin amaç ve politikalarını öğretmek,
- b) Mevcut veya değişen iş akışı durumunda, çalışanların mümkün olan kısa süre içerisinde işi öğrenmelerini sağlamak,
- c) Çalışan personellerin işyerlerine olan aidiyet duygularını daha fazla geliştirmek,
- d) Teknolojide, bilimde, iş hayatında ve ekonomide meydana gelen değişim ya da gelişimlere uyum sağlayarak, yeni tekniklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- e) İşletmede meydana gelen işlerin nicelik, verimlilik ve niteliğini artırmak,
- f) Çalışan personellerin yetki, sorumluluk ve görevleriyle ilgili bilgilerinin daha da arttırarak, ofiste yapılan işlerin zamanında gerçekleşmesine katkıda bulunarak, hatayien aza indirmek,
- g) Enerji tasarrufu sağlanarak malzemelerin; minimum maliyetlerle daha kaliteli mallar ve hizmetler üretmek,
- h) Meslek hastalıkları ve iş kazalarını önleyici bilgiler verilerek iş güvenliğini sağlamak,
- i) İş için gerekli olan temel mesleki bilgileri öğretmek ve çalışanların kendisine olan güven ve morallerini yüksek tutmak,
- j) Ofis ortamlarında çalışan bireyler ile departmanlar arasındaki iletişimlerini sağlamak,
- k) Çalışan personellere kariyer yapabilmeleri için gerekli imkânlar verilerek, üst kadrolarda ihtiyaç duyulan elemanları, işletme içerisinde temin etmek,
- l) Çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sunabilmek için farklı alanlardaki dikey ve yatay geçişler sağlanarak, bireylerin tamamlama eğitimlerini aldirmek.
- m) İşletmelere saygınlık ya dadinamizm kazandırılarak, çalışan personellerin işinde saygınlık ve başarı kazanmaları hedeflenmektedir.

2.3. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimler genellikle, iş dışında ve iş başında eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanların, işyerinden uzaklaşmadan, bizzat iş başında aldırılan hizmet içi eğitimlere “iş başında eğitim” denilmektedir. Çalışanlara işyerinin dışında, işletme içinde veya işletme dışında verilen hizmet içi eğitimler de “iş dışında eğitim” olarak ifade edilmektedir. Hizmet içi eğitimler, çalışanlarının görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için işletmeye yeni başlayan personellerin yetiştirilmesinde uygulanmaktadır. Bu eğitimlerde bireyler hem işini öğrenmekte hem de işini yapmaktadırlar. Dolayısıyla, personellerin işini bırakmadan çalışmaya devam etmesi ilkesine dayanmakta ve iş ile eğitim iç içe bulunmaktadır. Diğer taraftan, işletmeye yeni başlayan çalışanların işletmenin amacını, hedefini, politikasını, kendi yetkilerini ve sorumluluğunu tanıması için düzenlenen eğitimlere de oryantasyon eğitimi denilmektedir (Demirtaş, 2010: 44).

Hizmet içi eğitimlerin uygulanmasında başarı sağlanabilmesi için eğitim süreçlerinin içeriğinin, işletmelerin genel karakteristik özelliklerinin ve genel yapılarının çok iyi bilinmesi gerekir. Eğitim türleri seçilirken, işletme çalışanlarının profil yapısına ve çalışma sahalarına uygun eğitimler ya da uygun yöntemler seçilebilir. Çalışanların geliştirilmesini ve yetiştirilmesini sağlayan önemli yöntemlerden birisini de yetki devirleri oluşturmaktadır. Yetki devrinin uygulandığı yönetim şekillerinde çalışanlar; karar verme ve düşünme konusundaki davranışlarını daha da geliştirerek fikirlerini rahatlıkla ortaya koyabilmektedirler. Günümüz işletmelerince yoğun bir şekilde kullanılan yetki devirleri, işletmelerin tercih ettiği eğitim yöntemlerinden birisi haline gelmektedir. Yetki devri, personellerin seçim süreçleri sonrasında işletmeye yeni giren bireylerin işgücünü, işletmenin hedef ve politikalarını daha iyi tanıması için verilmektedir. Ayrıca, işletmelerin işleyişini, birlikte çalışacakları arkadaşlarını, kendi sorumluluk ve yetkilerini, kısacası, kurumun tamamının tanıtılabilmesi için yapılan eğitim türlerinden oluşmaktadır. Bu yüzden işletmelerde çalışacak olan adaylar için gereken staj

uygulamasını, adayın ileride yapması muhtemel göreve daha iyi hazırlanması esasına dayanmaktadır. Staj uygulama süreleri genellikle 1–12 ay arasında değişebilmektedir. Genellikle işletmelerce gerekli özen gösterilmeyen ve formalite olarak görülen staj uygulaması, etkin ve verimli şekilde planlandığında, işletme bakımından oldukça fayda sağlamaktadır (Şahin ve Güçlü, 2010: 225).

İş başında hizmet içi eğitimleri kendi arasında şu şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar; oryantasyon eğitimleri, iş devri (rotasyon) eğitimleri, yönetici gözetiminde eğitimler, staj yoluyla eğitimler, yetki devri yoluyla eğitimler, görme ve işitmeye dayanan eğitimlerden oluşmaktadır. Görme ve işitmeye dayanan eğitimler; slâytlar, videolar ve tepegözlerin kullanımları ile gerçekleştirilen iş başındaki hizmet içi eğitim türlerini içermektedir. Dolayısıyla video gösterimleri, aralarında en fazla yaygın olarak kullanılan eğitim olarak bilinmektedir. Video gösterimi yöntemlerinin asıl amacı, görüşmelerin, iletişimin ve müşteri hizmeti ile ilgili süreçlerin nasıl geliştirildiği ne şekilde takip edileceği benimsenmektedir. Video gösterimleri aracılığıyla, gerçek hayattaki deneyim ve tecrübelerden örneklerin verilmesi açısından bu yöntem, davranış modellemelerinin önemli bileşenlerini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir eğitim yöntemi olan iş devri (rotasyon) eğitimlerinde ise yöneticiler veya çalışanlar işletme içinde farklı görevlerde belirli zamanlarda, dönüşümlü bir şekilde çalıştırılmaktadır. İş devri yöntemindeki asıl hedef, çalışan bireylerin çevresel ve bireysel değişimler ile farklı departmanların kilit noktalarında çalışan bireylerin, rotasyon süreci içinde daha iyi öğrenmeleri sağlanmaktadır. Yönetici gözetiminde yapılan eğitimler, iş başında çalışanlara verilen hizmet içi eğitim yöntemlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, astlarını yakinen ve çok iyi tanımakta ve kendi alanları ile ilgili bilgi veya tecrübelerini astlarına rahatlıkla öğretme fırsatı bulabilmektedirler. Bu yüzden, yönetici gözetiminde eğitim yöntemi en önemli fırsat olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler, çalışan astların kendi işi ile ilgili başarı düzeyini daha fazla arttırmak amacıyla kapasitesine göre astların yeteneğinin gelişimine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, her zaman astlarının en iyi şekilde yetişmelerini istemektedirler. Bu yüzden yöneticiler ile astlar arasında, karşılıklı işbirliği ve güvenin çok iyi oluşturulması gerekmektedir. Yöneticilerin, astlarına belirli konuda yetki vermesi ve bağımsızlık tanınması, iş başında eğitim yöntemi olarak yerinde bir davranış olarak görülmektedir (Yabanova, Bacak ve Yabanova, 2016: 564).

Teknoloji destekli eğitim veya uzaktan eğitimler, isteyen kişilerin ve ihtiyacı olan bireylerin, istenilen zamanda, istenilen hızda eğitim alma yönteminden oluşmaktadır. Eğitim hızı, bireyin istediği ölçüde eğitim almasını sağlamak ve her geçen günlerde daha büyük bir hızla yayılmaktadır. Bu yüzden, öğrenmede etkili olan bilgisayarlar, bilgilerin daha iyi analiz edilerek, geribildirimini gerçekleştiren önemli katkı sağlayabilmektedirler. Güzümüzde; joysticklerin, grafiklerin, animasyonlar ve video kliplerinin daha çok bilgisayar destekli eğitim sitemlerinde kullanıldığı bilinmektedir. Ayrıca, dokunmatik ekranlarla kullanılan lazer diskler ve CD– Domlar ile monitöre bağlı klavye aracılığıyla, çalışanlara birebir eğitim imkânı sunan interaktif videolar kullanılmaktadır. Bu yüzden, internet kaynaklı eğitimler; kullanıcının ulaşım sağlayabileceği farklı arama motoruyla, üç boyutlu öğrenme yöntemleriyle veya yazılımlar aracılığıyla çeşitli bilgilere ulaşılmaktadır. Bilgisayar temelli eğitimler ile görsel–işitsel eğitimi birleştiren multimedya eğitim programları ile animasyonlar, yazılar, grafikler, video ve sesler bütünleştirilmektedir. Sayılan bu eğitimler, bilgisayar temelli eğitim olduğundan eğitilen içerikli etkileşimlere girmektedir. İnternetler veya intranet uygulamaları ile etkileşimli videolar daha çok eğitimlerin, yayılım ve dağıtım aşamalarında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, multimedya eğitimlerinin hem avantajları hem de dezavantajları bulunabilmektedir (Şahin ve Güçlü, 2010: 228).

2.4. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında hizmet içi eğitimler denildiğinde, işletme dışında yapılan eğitim çalışmaları anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitimler, personellerin her zamanki psikolojik ve toplumsal çevrelerinin dışında iş yerlerinden ayrı ortamlarda eğitime yöntemleri olarak görülmektedir. Kurum içerisinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmasına göre daha fazla maliyetli görünen bu tür eğitimler genellikle, üniversite ve enstitüler gibi eğitim kurumunda bulunan uzmanlarca verilmektedir. İş dışında hizmet içi eğitimler denildiğinde, işletmenin dışında yapılan eğitim çalışmaları anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitimler, personellerin her zamanki psikolojik ve toplumsal çevrelerinin dışında iş yerlerinden ayrı ortamlarda eğitime yöntemleri olarak görülmektedir. Buna göre kişilerin ister kurum dışında isterse de kurum içerisinde olsunlar, işyerlerinin dışında yapılan eğitimsel çalışmalara katılmasını iş dışında eğitim olarak ifade edilmektedir (Peker, 2010: 7).

Anlatım yöntemlerinin, konuşmacılar tarafından gruplara yöneltilmesi, kolay ve basit bir yöntem olması nedeniyle daha çok kamu kurumunda düzenlenen eğitimlerde kullanılmaktadır. Anlatım yöntemlerinin teorik düzeyde kalması, personellere bazı bilgi ve becerilerin kazandırılmaması açısından birtakım olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu yüzden, anlatılan konuların çoğunlukla kuramsal alanlarda olması, uygulamadaki eğitimlerin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca dinleyicilerin, anlatımlara sınırlı olarak katılması dolayısıyla bu yöntem, personellerin görevini yapmada başarısız oldukları belirtilerek tenkit edilmektedir. Duyarlılık eğitimine katılan bireyler kendisinin, başkasının, gruplar arası davranışın daha iyi öğrenilmesini sağlayarak, grup üyelerinin kavrama, görme, işitme ve öğrenme yeteneğini geliştirebilirler. Dolayısıyla bu eğitimler genel olarak iş dışında yapıldığından birkaç hafta sürebilmekte ve kamu personellerince hizmet içi eğitimin alınması sınırlı sayıda olmaktadır (Gül, 2000: 6).

İş dışında yapılan hizmet içi eğitimler, planlanan senaryolar gereğince, katılımcı bireyler tarafından, önceden tanımlanan olaylar, eğitim programına göre canlandırmaktadır. Senaryoda yazılan roller ve oynanan oyunlar canlandırırken diğer katılımcı bireyler olayları gözlemlenmekte ya da değerlendirmektedirler. İş dışında yapılan eğitimlerde katılımcılar arasındaki iletişimin ve takım çalışmasının daha iyi olması için senaryoda belirlenen sorunların çözümlenmesi gerekir. Örnek olay incelenmesinde; öğretmenlerin, kendi uygulamaları ile ilgili kendi hikâyesini yazması ve bu hikâyelerinde diğer öğretmenler arasında tartışılması esasına dayanmaktadır. Örnek olay yönteminden daha farklı birer uygulama modeli olan ve pratik çözümlere ulaşılmada etkili bir eğitim almayı gerektiren araştırmalı vaka çalışması bulunmaktadır. Bu yöntemde, örnek olay yöntemine göre bazı farklılıklar bulunmakta, olayları daha öz ve daha kısa biçimde anlatmakta ve olayla ilgili verilerin de gruplar tarafından ortaya çıkması sağlanmaktadır. Örnek olay yöntemleri, bir işletme yöneticisinin önderliğinde, önceden belirlenmiş olaylara ilişkin ayrıntıların, farklı gruplarca incelenerek tartışılması neticesinde yürütülmektedir. Burada asıl önemli olan, örnek olaylardaki çözüm yollarını belirlemek ve önemli fikirler saptanarak bir çeşit analiz alıştırması yapabilmektir. Dolayısıyla, belirli hizmet düzeylerine ulaşmış personeller arasında, özellikle de karar verme konusundaki bilgi ve becerisini daha da geliştirebilmek için bu yöntem kullanılmaktadır (Bilgin, 2007: 20).

2.5. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Faydalar

Değişimlere uyum sağlamanın temel şartı olan hizmet içi eğitimlerin sağladığı faydalar; kamu sektöründe de olsa özel sektörde de olsa işletme personellerinin hizmetine sunulmaktadır. İş dışında ve iş içindeki eğitimler ise personelleri en iyi şekilde yetiştirmekte ve günün gerektirdiği şartlara uygun olarak çalışmalarını sağlamaktadırlar. Kamu sektörü ve özel sektörler tarafından çalışanlar için yapılan tüm yenilikler, sistematik şekilde verilen eğitimler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Personellere bilgi ve beceriler kazandırmanın yolları, hizmet içi eğitimlerden geçmekte olup hizmet içi eğitimlerce sağlanan genel faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Peker, 2010: 12):

Hizmet içi eğitimlerin yöneticiler açısından faydaları sayıldığında;

1. Yetişen personellerin, hata yapma oranları en alt seviyeye düşmekte ve iş verimlilikleri daha fazla artmaktadır.
2. Yöneticilerin denetleme imkânlarını arttırmaktadırlar.
3. Yöneticilerin işinde çalıştığı süre içerisinde güçlük çekme oranları azalmakta ve gereksiz ayrıntı ile uğraşmaları engellenerek asıl sorunlarla uğraşılmasına imkân sağlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin personeller açısından faydalarına bakıldığında;

1. Yetişen personellerin, gelecekte kendilerine güvenle bakması sağlanmaktadır.
2. Çalışan personeline, işyerinde yükselme imkânı sunmaktadır.
3. Personellerin işini kusursuz, zamanında ve eksiksiz yapması, bireylerin işine heyecan ve zevk duymasını sağlamakta, motivasyonlarını da artırmaktadır.
4. Yapılan işlerin amirlerce beğenilmesi durumunda çalışma saatleri eğlenceli ve çabuk geçmekte, sıkıcı olmamaktadır.

5. Yetişen personellerin işe bakış açıları gelişmekte, ortama uyum sağlaması kolaylaşmakta, işe olan yatkınlık artmakta ve bireylere huzurlu çalışma fırsatları sunulmaktadır.

Hizmet içi eğitimlerin işletme açısından faydalarına bakıldığında ise;

1. Verimler yükselmekte, maliyetler düşmekte ve kazançlar artmaktadır.
2. İşletmelerin irtibata geçtiği kurum veya kişiler arasındaki itibar artmaktadır.
3. Araçların ve makinelerin yıpranma oranının azalması nedeniyle onarım giderleri de azalmaktadır.
4. Üretimde bulunan fireli ve hatalı mallar azalmaktadır.
5. İşletmede iş güvenliği sağlanmaktadır.

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri

Hizmet içi eğitimlerin temel ilkeleri belirlenirken aşağıdaki kriterlerin göz önüne alınması gerekmektedir (Taymaz, 1978: 12) :

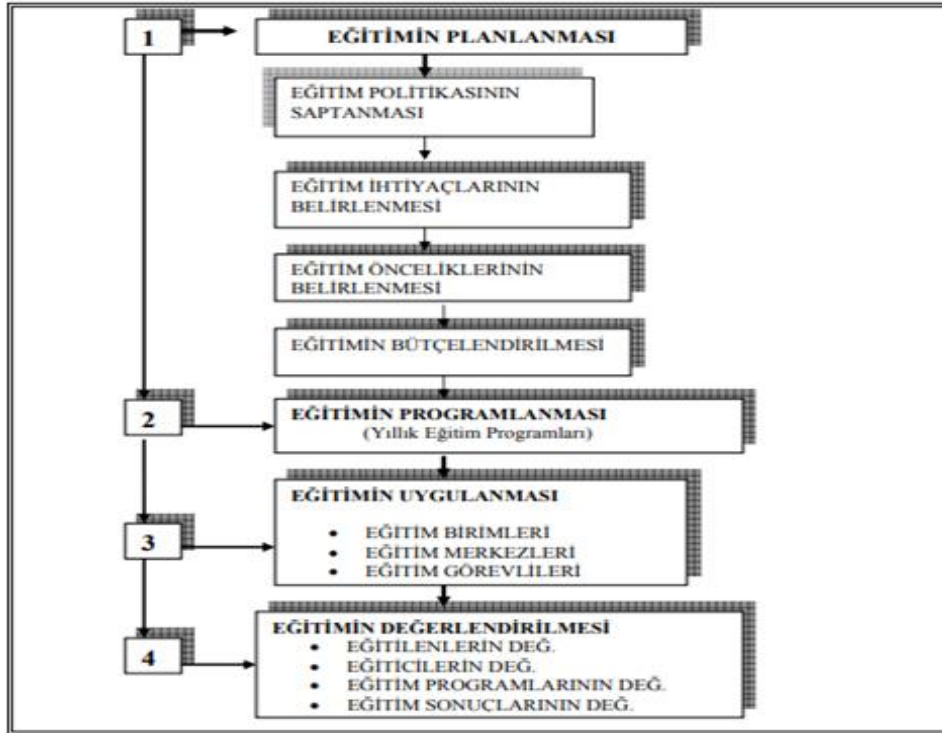
1. Kurumlarda görev yapan personellerin yaptığı veya yapacağı işler ile ilgili gereken bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.
2. İş ve meslek içerisindeki personellerin yetenek ve yeterliği geliştirilmektedir.
3. Personellerin moral ve isteklerini yükseltmekte ve daha üst pozisyona yükseltilmesi kolaylaştırmaktadır.
4. Dolayısıyla, sayılan bu esasların, belirli kritere uygun olabilmesi için aşağıda belirlenen ilkelerle hizmet içi eğitim çalışmasına yön verilebilir.
5. Hizmet içi eğitim programları, çalışanların; sosyal, ekonomik, psikolojik gereksinimleri ile sorun ve beklentisine uygun olması gerekmektedir.
6. Hizmet içi eğitim programı hazırlanırken, personellerin öğrenim durumu, yeterliliği, iş yerindeki özgeçmiş ve yeteneği göz önünde bulundurulmaktadır.
7. Hizmet içi eğitim programı, hizmetlerin veya işin gerektirdiği davranış değişikliklerini sağlaması veya yeni davranış kazandırabilecek nitelikte olması gerekir.
8. Hizmet içi eğitimler için personel durumları, kurumun imkân veya olanakları ile öğretim yöntemleri ve işletmede bulunan araçlar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.
9. Hizmet içi eğitimde konular işlenirken, somut örnekler ve uygulamalı eğitimler verilmesine özen gösterilmektedir.
10. Hizmet içi eğitim, personellerin yeteneğini geliştirmekte, moralini yükseltmekte ve kurum içerisinde üst pozisyonlarda görev almasına olanak sağlamaktadır.
11. Hizmet içi eğitimlerin amacı belirlenirken plan hazırlanmakta, uygulanırken de işletmelerin politikası ve amaçları dikkate alınarak uygulanmasına önem verilmektedir.
12. Hizmet içi eğitimler, kurumlarda üretilen hizmetlerin ve malların kalitesini yükseltmekte, verimliliği artırmakta, kazaların ya da hataların azaltılmasına yardım etmektedir.
13. Hizmet içi eğitimler, kurum içi iletişimlerde koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasına katkıda bulunmakta, yönetimlerde karşılaşılan zorlukları azaltmaktadır.
14. Hizmet içi eğitim programının uygulanması sonrasında ölçme ve değerlendirmeler yapılmakta, sonuçlar yorumlanmakta ve sistemin geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

2.7. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Hizmet içi eğitimler, bireylerin çalışma yaşamlarına rastlayan dilimleri oluşturduğundan mesleki bilgilerin ve becerilerin kazanılmasında dikkate alınması gerekmektedir. Hizmetiçi eğitimlerin hedef aldığı gruplar ile kurumlar dikkate alınarak eğitim etkinliğine katılan bireyler, maaştan yoksun

birakılmamalıdır. Hizmet içi eğitime olan gereksinimlerin kurum yöneticileri tarafından hissedilmesi daha iyi olacağından, öğretimin tek yönetime dayandırılmaması gerekir. Hizmetiçi eğitimler planlanırken kurumların her aşamasındaki üyelerin yarar sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Hizmetiçi eğitim planlamaları, mevcut durumlarla hedeflere ulaşabilmek için izlenen politikalar ile uygulanacak yöntemlerin ve kullanılan kaynakların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlamalar, bir işletmede belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla gelecekte uygulanabilecek bir dizi kararların hazırlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu planlama süreci, beş temel öge içermektedir. Şöyle ki (Altınışık, 1996: 335);

1. Planlamada amaç, önceden belirlenen iş ve işlemlerin; planlanan çerçevede yapıldığında ancak başarı sağlanmaktadır.
2. Planlamalar, mevcut durumlardan yararlanılarak, geleceğe yönelik çalışmaları kapsamaktadır.
3. Planlama ile ilişkiler belirlenmekte ve birbirine bağlı olan kararlar birlikte alınmaktadır.
4. Planlamalar, belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan eylemler üzerinde durmakta ve uygulamalardan meydana gelmektedirler.
5. Planlamalar, sınırlı sayıdaki parasal kaynaklar ile sağlanmakta ve diğer kaynaklarla programlar arasındaki dengeleri bölüştürmektedir.



Şekil. 1: Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci (Bilgin, 2007: 21).

Yukarıdaki şekildeki kavramları dikkate alarak açıklayan bir paragraf yazalım.

Şekil 1'deki hizmet içi eğitimlerdeki planlama sürecinde; eğitimlerin planlanması yapılarak hizmet içi eğitimlerin programlanması, eğitimlerin uygulanması ve eğitimlerin değerlendirilmesi arasındaki ilişkiler tablo ile izah edilmeye çalışılmıştır.

2.8. İşletmeleri Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İştirak Etmek Zorunda Bırakan Nedenler

İşletmelerin hizmet içi eğitim uygulamaları sırasında oluşan eksikliklerin giderilmesi için, çalışan bireylerin eğitim almaları yanında ayrıca yaygın eğitimlere de katılım sağlaması gerekir. İşletmelerin daha verimli bir işgücü yapısına kavuşabilmesi için eğitimlere yaygın olarak katılım sağlanması gerekmektedir. Genellikle işletmeleri hizmet içi eğitim uygulamasına katılmak zorunda bırakan sebepler şu şekilde sıralanmaktadır (Şahin ve Güçlü, 2010: 223):

1. Hizmet içi eğitimler ne kadar iyi verilse de hizmet öncesinden verilen bilgiler, yetersiz veya eksik olabilmektedir.
2. Toplumun; kültürel, sosyal ve ekonomik olarak sürekli değişmesi ve gelişmesi nedeniyle çalışanlar, sadece eğitim yollarıyla değişime adapte olabilmektedirler.
3. Bireylerin kendisini geliştirme ve öğrenme isteğinin yanında, kariyer yapma düşünceleri giderek zihninde yer almaktadır.
4. İşletmelerde oluşan birçok nitelik ve bilgiler sadece hizmet süresince kazanılabilmektedir.
5. Teknolojik ve bilimsel alanlarda oluşan hızlı değişimler neticesinde üretim süreçlerine dâhil edilen bazı araç, teçhizat ve makinelerin kullanımları sadece belirli bir hizmet süreci içerisinde öğrenilebilmektedir.
6. Hizmet içi eğitime katılanlar ne kadar da olsa bazı konulardaki bilgi ve beceriye sahip olsalar da işe yeni başlayan bireylerin işe alıştırmaya zorunlulukları bulunmaktadır.
7. Günümüzün rekabet dünyasındaki zaman ve emek kaybının engellenebilmesi için sistemli ve planlı olarak program yapılma zorunluluğu bulunmaktadır.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. Performansla İlgili Kavramlar

İşletmelerin belirlenen hedefe ulaşmasının yolu çalışan bireylerin performans düzeylerinin artırılmasından geçmektedir. Performans, başarı, kapasite, beceri anlamlarına gelmekte ve bir işin üstesinden gelerek yapılması, kendisine düşen görevi etkin olarak yerine getirilmesini ifade etmektedir. Performans ifadesinin, işletmelerin hedef ve amaçlarına doğrudan ulaşılması ile ilişkilendirildiği bilinmektedir. Dolayısıyla, hedeflenen sonuca doğrudan ulaşma derecesi ile performans seviyeleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin ancak personeller tarafından sergilenen performanslar aracılığıyla hedef ve amacına ulaşabileceği belirtilmektedir. Bu yüzden çalışan bireylerin performans düzeylerinin artırılabilmesi için ekonomik motive edicilerle beraber sosyal motive edicilere de ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde, bireylerin performans seviyelerini artıran sosyal faktörlerden bazıları, işletmedeki uygulamalar ve çalışan personellerin işletme ile tam olarak özdeşleşmesi ile sağlanmaktadır. İşletmelerde, personellerin sahip oldukları kapasiteler, bir işin belirli zaman içerisinde, başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için kullanılan yüzdelerle ifade etmektedir. Çalışan bireylerin performanslarının artırılmasında demokrasinin eşitlik ve adalet ilkeleri büyük bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla, kuralların herkese eşit olarak uygulanması, izinlerde eşit hakların verilmesi ve eşit işe, eşit ücretin ödenmesi adalet ilkesiyle sağlanmaktadır. Bu yüzden adaletli olarak çalıştırılan personellerin yüksek performans algıları daha da güçlendirilmektedir. Çalışan bireylerin performanslarının artışıyla sorumlu olan ilgili kişi veya birimler, personellerin diğerleri ile aynı şartlarda aynı haklara sahip olduklarına dair algıları kuvvetlendirmektedir (Kesen, 2015: 535).

3.2. Performans Değerleme Yöntemi

İşletmede, performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulabilmesi için ilk aşamada mevcut sistemlerin hedef ve amaçları planlanmaktadır. İşletmelerde gerçek bir iş değerlendirme analizi yapıldığında, performans değerlendirme sistemindeki beklentilerin neler olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların performans düzeylerinin değerlendirilmesi gereklilik olarak görülmektedir. Nedenler aşağıda belirtilmektedir.(Turgut, 2011: 58):

1. İşletme içerisinde gerçekleştirilmek istenen çalışmaların anlaşılma derecelerini tespit etmek,
2. Kaynakların kullanılabilme etkinliğinin, analitik açılarından ortaya çıkarmak,
3. Kararları, gerçek olaylara dayanarak vermek,
4. İşletmeleri, bütünlük içerisinde ele almak,
5. İşletmelerdeki vizyon ve misyon paylaşım seviyelerini tespit etmek,
6. İşletmelerin bireysel eğitim ihtiyacını belirlemek,

7. İşletmenin gelişim indeksinin sürekli yukarıda tutulmasını sağlamak,
8. Aynı yapı içerisinde bulunan bireysel algılama farklılıklarını belirleyebilmek.

İşletme içerisinde çalışan bireylerin performansının istenilen seviyede tutulabilmesi ancak performans değerlendirmeleri ile mümkün olmaktadır. Yöneticiler, hem işletmelerin performanslarını hem de çalışanların performansını yükseltmesi asıl görevleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, performans açısından bakıldığında ise yöneticilerin iletişim becerilerinin performans değerlendirme yöntemine yansıdığı görülmektedir. Bu yüzden performans seviyelerinin değerlendirilmesinde farklı yöntem ve yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle; personellerin genellikle başarı durumuna, yapılan işlerin gerekli kıldığı nitelik ve özelliklere göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Diğer taraftan, sıralama yöntemleri ile de personellerin belirlenen ölçütlerle başarı durumuna göre yapılan derece değerlendirme yöntemleri yer almaktadır. Ayrıca, kontrol listesi yöntemleri, kritik olay yöntemleri, amaçlarına göre değerlendirme yöntemleri, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemleri ve zorunlu seçim yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlere ilave olarak, davranışsal değerlendirme yöntemleri, ikili karşılaştırma yöntemleri, öz değerlendirme yöntemleri de yer almaktadır. Sıralama yöntemleri son olarak, grafik değerlendirme yöntemleri, 360 derece değerlendirme yöntemleri, kompozisyon yöntemleri ve puanlandırma cetvellerinden meydana gelmektedir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 110).

3.3. Performans Değerlemenin Amaçları

İşletmeler, çalışan bireylerin performanslarını sürekli olarak değerlendirmekte ve personellerin işini yapma seviyeleri ölçülerek verimlilik artırılmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme çalışması, işletme çalışanları açısından verimliliği destekleyen bulgular içermekte ve işletme için vazgeçilemez bir önem taşımaktadır. İşletmelerin performans düzeyleri değerlendirildiğinde ise personelleri çalışmaya zorlayan değerler ya da nedenlerden beklenen amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bulut, 2004: 1):

1. Personelin ücret standardını belirlemek ve başarı sağlayanları ödüllendirmek,
2. Yükselmeler ve başka işe geçebilmeler (transferler) için performansı yüksek elemanlar seçmek,
3. İşletmede çalışan bireylerin durumu gözden geçirilerek, başarısız olanları seçmek.
4. İşgücü planlamalarının yapılabilmesi için personel envanterini hazırlamak,
5. Çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimini belirlemek,
6. Personeller arası ilişkilerin gözden geçirilerek olumsuzlukları gidermek ve ekip çalışmalarını arttırmak,
7. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimlerini arttırabilmek için yapılan işin amacına ulaşabilmesi bakımından belirli anlayış seviyesine ulaşmalarını sağlamak,
8. Çalışan personelin, iş hakkında ilgi duyduğu konular belirlenerek, işletmenin hedef ve amacı arasında uyumu koordine etmek,
9. İşletme çalışanlarının yapmış olduğu işlerde hangi ölçüde ne kadar başarılı olabileceği konusunda gerekli uyarıları yapmak.

3.4. Performans Değerlemenin Önemi

Performansın değerlendirilmesi neticesinde işletme yöneticilerinin doğru karar almaları sağlanmakta, işletmelerin başarı düzeyi yükselmekte ve kuruluş amaçları gerçekleşmektedir. Ayrıca, geçmiş dönemdeki performans çalışmaları değerlendirilerek işletmede eksikliklerin görülmesi ve sorunların gidermesi gerekmektedir. Çalışanların performans düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenerek kontrollerinin sağlanması ve kaynakların buna göre düzenlenmesi gerekir. Bu yüzden geleceğe yönelik hedef ve amaçların gerçek temeller üzerine kurulabilmesi için hedefe zamanında ve verimli yollardan ulaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden ölçülemeyen performans düzeyinin geliştirilmesi mümkün olmadığından işletmenin optimum yönetimini geliştirebilmesi için performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

3.5. Performans Değerlemenin Faydaları

Performansın değerlendirilmesi işletmeler açısından birçok fayda sağlamakta ve performans yönetimlerinin önemli faaliyet alanlarını oluşturmaktadır. Önceki yıllar dikkate alındığında 20. yüzyılın son çeyreğinin büyük değişim ve gelişimlere sahne olduğu bilinmektedir. İşletme yöneticileri; yönetsel kararlar alabilmekte, iş görenin ücret artışını, terfiini, işten çıkarılma durumlarını belirleyebilmektedir. Yöneticiler ayrıca, çalışanların zayıf veya güçlü yönünü görebilmekte, disiplin, eğitim ve bütçelerin hazırlanmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte performansın daha de geliştirilerek etkili bir biçimde değerlendirilmesinde ve iş görenlerin işletme hedefine yöneltilmesine gereksinim duyulmaktadır. İşletmelerin belirlenen amaca ulaşabilmesi için iş göreninin performans düzeyinin profesyonel olarak değerlendirmesiyle ancak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme teknik ve yöntemlerinden çok iyi fayda sağlanması gerekir. Şöyle ki (Helvacı, 2002: 160);

1. İşgörenlerin işini en iyi yapabilmesi için gerekli bilginin, yeteneğin ve niteliklerin belirlenmesi gerekir.
2. İşletme çalışanın güçlü yanlarının ortaya çıkartılarak takdir edilmesi ve zayıf yanlar da birlikte saptanarak sorunlar çözümlenmektedir.
3. Staj gereksinimleri durumunda disiplin problemlerinin olması şikâyetleri ve terfi olasılıklarını önceden belirlemekte, motivasyonun yükseltilmesini sağlamaktadır.

4. HİZMET İÇİ EĞİTİMLER VE İŞLETME ÇALIŞANLARININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

4.1. Hizmet İçi Eğitimlerin Çalışanların İşteki Performansına Etkisi

Gerek kamu gerekse özel sektörlerde, işletme çalışanlarının performansının verimli olabilmesi için personellerin teknolojik gelişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Çalışan personellerden verim alınabilmesi için sistematik bir şekilde teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişimlere ağırlık verilmektedir. Dolayısıyla hizmet içi eğitimlerin çalışanların performansına gerekli etkiyi sağlaması için eğitimin özel ve kamu sektörlerinde periyodik bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletmenin başarısı, çalışanların başarısı ile sağlanmakta ve işteki performans seviyesinin yükseltilmesi de personelin yeni bilgiler öğrenerek, kendisini geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Planlanan eğitim faaliyetleri neticesinde çalışanlara işletmelerin istediği ölçüde davranış değişiklikleri yaptırması mümkün görülmektedir. Bu yüzden tüm işletme çalışanların hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi özel önem taşımaktadır. Çalışanların işteki performansı bakımından hizmet içi eğitimlerin zorunlu hale getirilmesi gerekir. Eğitimi zorunlu kılan sebeplerin başında; çalışanın bilgi ve becerisini artırması, teknolojik gelişimleri takip etmesi, mesleğinde kariyer yapması ve mesleki alanlardaki gelişimleri sayılabilmektedir. Hizmet içi eğitimler ile işletme çalışanlarının performansları nedeniyle hizmet öncesinde ve hizmet süresince sürekli olmaktadır. Genellikle hizmet içi eğitimlerle; çalışanların verimliliği yükseltilmekte, motive edilmekte ve personellerin dikey olarak ilerlemelerinin sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışma ortamındaki dinamizmin geliştirilmesi, yöneticilerin görev ve sorumluluğu nedeniyle bireylerden kaynaklanan şikâyetlerin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır (Selimoğlu, Yılmaz ve Biçen, 2009: 1-2).

4.2. Hizmet İçi Eğitimlerin Motivasyon ve Yaratıcılığa Etkisi

Hizmet içi eğitimlerin motivasyon ve yaratıcılığa olan olumlu etkisi neticesinde, teknolojik gelişmelerde ya da küreselleşen rekabet ortamlarında, işletmenin beşeri kaynağa verdiği önem giderek artmaktadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının daha da geliştirilebilmesi hizmet içi eğitimlerin yarattığı motivasyon ile sağlanmaktadır. İnsanları harekete geçiren, hareketlerine yön veren inanç, düşünce ve umuttur. Diğer yandan kurumun, çalışanını yaptığı işlere motive etmesi de önem taşımaktadır. İşletmenin belirlediği kurallar çerçevesinde bireyin motivesi sağlanmadıkça işletmenin amacına ulaşması mümkün olamamaktadır. Çalışanların, performansına olan etkisi dolayısıyla hizmet içi eğitimlerin asıl amacının, personellerin işletme içerisindeki motivasyonunu sağlamaktır denilebilir. Bu yüzden hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve motivasyon düzeyi artmaktadır. Geniş bir ifade ile yaratıcılık; düşünceler arasında yeni bir bağlantının kurulması ya da yeni ilişkilerin

görülmüştür. Ayrıca yaratıcılıkta, insanlar tarafından izlenen ana yollardan yeni yollara geçişin sağlanması ile başka durumlara yol açabilecek alternatifler sunulmaktadır. Kısaca yaratıcılık, işletmelerde var olan ürünlerin dönüşüm sağlanmasıyla daha özgün ürünlerin elde edilme sürecini içermektedir. Yaratıcı bireylerin istek ve arzularının gerçekleşebilmesi için, yetenek ve becerilerini daha da geliştirilmesi gerekmektedir. (Örücü, 2007: 4).

4.3. Hizmet İçi Eğitimlerin Çalışanların İşe Devamlılığına Etkisi

Eğitimler, bir süredir işyerinde çalışan veya işe yeni girmiş personele iş veya hizmetler konusunda gerekli bilgilerin, beceri ve davranışların kazandırmasına yönelik etkinliklerden oluşmaktadır. Bunlar; çalışan personellerin verimliliğinin artırılması, daha çok sorumluluk içeren yönetim kadrolarının hazırlanması ve hizmetlerin en iyi şekilde sağlanmasını kapsamaktadır. Çalışanların işe devamlılığına etkisi açısından hizmet içi eğitimler; istihdam edilenlerin mesleğe uyum sağlanması, meslekte gelişme ve ilerleme ihtiyacının karşılayan eğitim-öğretim faaliyetini içermektedir. Eğitimler, çalışan bireylerin hizmete olan yatkınlığını daha fazla arttırabilmek için verilen hizmetlere dair ihtiyaç duyulan bilgileri vermekte ve davranışları geliştirmektedir. Hizmetlerde performansın yüksek olması kaliteyi yükseltmekte, çalışanların işe devamlılığını sağlamakta, personellerin devir hızını azaltmakta, emek ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimler, çalışan personelin ne yaptığının farkında olmasını sağlamakta, işin tatmin olma düzeyini arttırmakta ve takım çalışmalarını de desteklemektedir (Gürsoy, 2001).

4.4. Hizmet İçi Eğitimin Çalışanlar Arası İletişimin Artmasına Etkisi

Hizmet içi eğitimler çalışanlar arasındaki iletişimlerin artmasında, kurumsal ve kişisel fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla, açıkça bir iletişimin kurulması, işletmede çalışan diğer bireylerin beklentilerini ve görüşlerinin öğrenilmesi gerekir. Bu yüzden hizmet içi eğitimler, işletmede oluşan sorunların, başkaları tarafından nasıl algılanarak çözülebildiği konusunda çalışanları aydınlatmaktadır. Hizmet içi eğitimin diğer faydaları ise; aynı işletmede çalışmanın avantajını ve dezavantajını görerek ilişki kurulması, duygu ve düşüncelerin yeniden ele alınması şeklinde sayılabilir. Ayrıca eğitimler, diğer çalışanların anlayış, beceri, bilgi düzeyi ile tutum ve davranışlarına ilişkin gözlem yapılmasına imkân sunabilmektedir (Pehlivan, 1997: 112-113).

İşletme çalışanlarının gelişen teknolojiye ve değişen şartlara göre kendisini geliştirmesi gerekmektedir. İşletmelerde yapılan hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların kendisini daha da geliştirmesi sağlanmakta ve diğer çalışanlarla kaynaşarak ekip ruhunu en iyi şekilde kullanıp işletmeye faydalı olabilmektedirler.

4.5. Hizmet İçi Eğitimin Hizmet Kalitesine ve Ürün Kalitesine Etkisi

Hizmet içi eğitimler, hizmet ve ürün kalitesi bakımından bir toplam kalite yönetimini oluşturmakta ve hizmet kalitelerinin artırılmasında mutlaka olmasa olmaz olarak görülmektedir. Hizmet içi eğitim bilincinin yaşatılması işletmeler açısından olumlu izlenimler oluşturmaktadır. Hedef, ürün ve hizmet kalitelerinin artırılması, yeni müşterilerin kazanılması, piyasalarda daha etkin bir konuma gelmesi ve kârın artırılmasıdır. Bu yüzden, değişen tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verilmesi, müşteri memnuniyetinin daha çok sağlanabilmesi için arayışa girilmektedir. İşletmeler bu arayışlar içinde işgücünü daha da etkin bir şekilde kullanarak, mal ve hizmetlerin kalitesi ile verimlilik düzeyini arttırmayı amaçlamaktadırlar. İşletmelerin gerçek manada verimliliğe ulaşabilmesi, hizmet ve malların kalitesinin artırılabilmesi için işgücünden en iyi şekilde fayda sağlanması gerekir. Dolayısıyla işletmelerde etkin ve sürekli olarak hizmet içi eğitim faaliyetinin devam ettirilmesi daha fazla önem taşımaktadır (Uslu, Kutukız ve Çeken, 2013: 113).

5. SONUÇ

Hizmet içi eğitime alacak personellerin önceden bilgilendirilerek konuyla ilgili daha detaylı bilgilerin verilmesi gerekir. Dolayısıyla alınan eğitimler aracılığıyla bilgi ve tecrübelerin daha da yükselebileceği ifade edilmiş, eğitimlerde elde edilen bilgilerin alınması sağlanmıştır. Alınan eğitimlerin rastgele seçilmemesi ve daha önceden yapılan çalışmalar sonucunda ihtiyaç olunan eğitimlerin tespit edilmesi gerekir. Hizmet içi eğitimler istenilen şekilde verildiğinde, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının beklentisi doğrultusunda hareket edilmesi sağlanabilir. Ayrıca, yöneticilerin eğitime bizzat katılım

sağlaması personellerin eğitime katılımını da desteklemektedir. Kamu işletmesinde çalışan bireylerin düzenli olarak hizmet içi eğitim programlarına tabi tutulacağı göz önüne alındığında çalışanın ihtiyaç duyulan eğitime öncelik vermesi faydalı olabilir.

Günümüzde yaşanan hızlı gelişim ve değişimler, kamu kurumlarında görev değişimine mecbur bırakabilir, personellerin görevlerinde yetersiz olmasına neden olabilir. Bu yüzden hızlı değişimler, işletme çalışanlarında yabancılaşma ve uyum sorunlarına neden olmuştur. Dolayısıyla teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin ve iletişim teknolojisinin hayatımızın her alanına girmesi demektir. İşletmeler arası rekabet ve globalleşme sebebiyle teknolojilerin kullanılmaya mecbur bırakılması sorunların daha da büyümesine zemin hazırlamıştır. Kurumların sürekli ve hızlı bir değişim yakalayabilmeleri için sistemli ve sürekli olarak personel eğitimi ihtiyacı hissedilmiştir. Hizmet içi eğitimler, eğitimin kurumsal boyutunu oluşturduğundan yaşanan yenilikler ve teknolojik gelişmeler sonrası zorunlu bir uğraş alanı olarak görülmüştür.

Hizmet içi eğitimler; çalışanlara yapılan hizmetin, etkin ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilgi ve beceriler amaç edinen kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkilemiştir. Günümüz işletmelerinde teknik ve bilimde yaşanan hızlı gelişmeler; ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda önemli değişikliklere yol açmıştır. Çalışan bireylerin değişimlere ayak uydurması ve yeni gelişimleri takip edebilmesi için yaşamları müddetince eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim faaliyetleri, bireyin tüm hayatını içine alacak şekilde genişletilmelidir. Hizmet içi eğitim, 21. yüzyılın dinamizminin ortaya çıkarmış olduğu bir sonuç olarak günümüzdeki eğitimcilerin üzerinde dikkatle durduğu önemli noktalardan birisi olmuştur.

Örgün eğitimler, özel konulara girilmeden, çalışma alanındaki uygulamalar ile okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumunda verilen eğitimi kapsar. İnsanlar, yaşamları süresince örgün eğitimlerden gereği gibi verim alamamış ve yeterince fayda görememiştir. Bu eğitimde yetersiz kalınmanın sebebi, eğitim süresince bireylere çalışma hayatlarında faydalı olacak pratik bilgiler vermek yerine olup teorik bilgilere ağırlık verilmesidir. Bu yüzden örgün eğitimlerin eksikliğini tamamlayıcı ve giderici bir özelliği bulunan yaygın eğitim mekanizmalarının devreye girmesi sağlanmalıdır. İşletmeler açısından bakıldığında, yaygın eğitimlerin en önemli kolunu hizmet içi eğitimlerin oluşturduğu bilinmektedir. Hizmet içi eğitim programları genel olarak işgücünün etkinliği ve verimliliğini yükseltmeyi hedeflediğinden farklı düşünürlerce farklı değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada hizmet içi eğitim programları üçlü sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bunlar; ilkin işletmeye yeni giren işgücünün yetiştirilmesi sırasında uygulanan iş başında eğitimlerdir. İkinci olarak işletme içerisinde ya da dışında düzenlenen iş dışında eğitimler yer almaktadır. Son olarak da teknolojik alanlarda oluşan değişimler sonucu yoğun olarak tercih edilen teknoloji temelli hizmet içi eğitimler yer almıştır.

Teknolojinin ve bilginin sürekli olarak geliştiği işletmelerde, beşeri kaynakların öneminde daha fazla artış gözlemlenmiştir. İşletmeler için pozitif değer taşıyan çalışanlar, rekabet avantajının sağlanmasında ve sürdürülmesinde kuruluşlar açısından vazgeçilmez bir unsur oluştururlar. Dolayısıyla, çalışan bireylerin yaratıcılık gücünün daha da geliştirilebilmesi için sağlanan bu faydanın katma değerler olarak işletmelere kazandırılması gerekir. Yapılan araştırmalar sonucunda, hizmet içi eğitimlerin çalışanların yaratıcılık kabiliyetinin gelişiminde önemli katkılar sağladığı belirtilmiştir. Eğitim sonunda kendisini geliştiren işletme çalışanları, yeni fikirler üreterek işletmeye katkı sağlamışlardır.

Hizmet içi eğitimler, işletme çalışanlarının anlayış, beceri ve bilgi düzeyinin daha da zenginleştirmektedir. Yine kamu çalışanları da kendisini yenileyebileceği en iyi kaynağı hizmet içi eğitimlerle sağlamaktadır. Bu sayede; çalışanlar motive edilmekte, verimlilikleri yükseltilmekte ve dikey olarak ilerleme sağlamaktadırlar. Ayrıca işletmede çalışacak olan adayların gereken staj uygulamasına katılması önem büyük önem taşımaktadır. Hizmet içi eğitimler planlanırken kurumların her aşamasındaki üyelerin yarar sağlaması ve katılımcı olması hedeflenmelidir. Dolayısıyla rekabet ortamında gerekli uyumun sağlanması için en hızlı ve en kolay yöntem eğitim olmaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve motivasyon yükselmektedir. Diğer taraftan teknolojinin ve bilginin sürekli olarak geliştiği işletmelerde ise beşeri kaynakların öneminde daha fazla artış gözlemlenmiştir.

Performans değerlendirme çalışmaları, işletme çalışanları açısından verimliliği destekleyen bulgular içermekte ve işletme için vazgeçilemez bir önem taşımaktadır. Bu yüzden hedeflenen sonuca doğrudan ulaşılabilir derecesi ile performans seviyesi arasında sıkı bir ilişki görülmektedir. İşletmelerin ancak personeller tarafından sergilenen performanslar aracılığıyla hedef ve amacına ulaşabileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla hizmet içi eğitimlerin çalışanların performansına gerekli etkiyi sağlaması için eğitimin özel ve kamu sektörlerinde periyodik bir şekilde uygulanması gerekir. İşletmenin başarısı, çalışanların başarısı ile sağlanmakta ve işteki performans seviyesinin yükseltilmesi de personelin yeni bilgiler öğrenerek, kendisini geliştirmesi ile mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak hizmet içi eğitimler hem işletme hem de işletme çalışanları bakımından büyük önem taşımakta ve çalışanın performansına doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla tüm işletmelerin planlarını kapsamlı ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hizmet içi eğitimler şiddetle önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- ALTINIŞIK, S. (1996), “Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye’deki Uygulama”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3), 329-348.
- BAYYURT, N. (2007), “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 577-592.
- BİLGİN, K.U. (2007), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara: TEPAV Yayınları.
- BULUT, Z. A. (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, (79), 1-18.
- DEMİRTAŞ, Z. (2010), “Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 41-52.
- GÜL, H. (2000), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, Dokuz Eylül Dokuz Eylül Üniversitesi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-14.
- GÜRSOY, G. (2001), *Hizmet İçi Eğitim İşlevi Verimlilik Olmalıdır*, Anahtar Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 154.
- HELVACI, A. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- KESEN, M. (2015), “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- ÖRÜCÜ, E. (2007), “Hizmet İçi Eğitimin İşgörenlerin Verimlilik, Motivasyon ve Yaratıcılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Mevzuat Dergisi*, (118), 1-10.
- PEHLİVAN, İ. (1997), “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 105-120.
- PEKER, K. (2010), “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri”, *Mevzuat Dergisi*, (156), 1-15.
- SELİMOĞLU, E., YILMAZ, H. B. (2009), “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, Ekonomi”, *Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*, (1), 1-12.
- ŞAHİN, L. ve GÜÇLÜ, F. C., “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 2(59), 217-270.
- TANRIVERDİ, H., ADIGÜZEL, O. ve ÇİFTÇİ, M. (2010), “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.
- TAYMAZ, H. (1978), “Hizmet İçi Eğitim Üstüne”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 3(16), 9-17.
- TURGUT, H. (2011), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, (42), 56-68.

- USLU, A., KUTUKIZ, D. ve ÇEKEN, H. (2013), “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi”, *Verimlilik Dergisi*, (2), 101-116.
- YABANOVA, U., BACAĞ, B. ve YABANOVA, E. K. (2016), “Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Alanının Gelişimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 557-581.
- YILMAZ, H. ve DÜĞENCİ, M., “Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet İçi Eğitim”, *XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 67-74.