

Kamu ve Özel Sektörde

# Hizmet İçi Eğitim El Kitabı

---

İnayet Aydın

Geliştirilmiş | 3. Baskı





Prof. Dr. İnyet AYDIN

## KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE HİZMET İÇİ EĞİTİM EL KİTABI

ISBN 978-605-364-077-6

DOI 10.14527/9786053640776

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınev**idir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

3. Baskı: Şubat 2021, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür  
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin  
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım A.Ş.  
İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 2284 Sokak No:105  
Yenimahalle/ANKARA  
Tel: (0312) 394 55 91

Yayıncı Sertifika No: 36306  
Matbaa Sertifika No: 49180

### İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51  
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Prof. Dr. İnayet AYDIN**

1963 yılında Artvin'in Borkça ilçesinde doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Çanakkale'nin Yenice ve Bayramiç ilçelerinde tamamladı. 1985 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünden mezun oldu. 1986-1988 yılları arasında Sümerbank Bankacılık Personel ve Eğitim Müdürlüğü'nde görev yaptı.

1988 yılında A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "3308 Sayılı Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu Gereğince Sümerbank Banka Şubelerinde Ticaret Lisesi Öğrencilerine Yaptırılan Beceri Eğitimi" başlıklı tezini vererek yüksek lisans eğitimini tamamladı. 1988 yılında A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atandı. 1993 yılında "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları" konulu tezi ile Doktor unvanını kazandı. 1993 yılında aynı bölüme Yardımcı Doçent olarak atandı.

1996 yılında 8 ay süre ile YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında kazandığı bursla Amerika Birleşik Devletleri-OHIO "University of Cincinnati"de doktora sonrası araştırmacı olarak çalıştı. Aynı dönemde 6 haftalık "Yönetici Yetiştirme Akademisi"nde konuk öğretim üyeliği yaptı.

"Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasını yaptı ve 1997 yılında Doçentlik unvanını kazandı. 2003 yılında profesörlüğe atandı. Yazarın bundan başka, "Akademik Etik, İş Yaşamında Stres, Yönetimsel Mesleki Ve Örgütsel Etik, Eğitim Yönetimi, Alternatif Okullar, Eğitim ve Öğretimde Etik, Öğretimde Denetim, Türkiye'de Eğitim Yönetimi Alanının Sözlü Tarihi: Öncü Akademisyenler, Türk Eğitim Yönetiminde Öncü Kadınlar isimli 9 kitabı bulunmaktadır.

Ayrıca, Educational Leadership: Global Contexts and International Comparisons" Volume 11'de üç yazarlı kitap bölümü ile 2010 yılında Emerald Yayın Şirketinin "Outstanding Authorsip Contribution" ödülünü kazandı. 2010 yılında çıkan "Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları" isimli kitapta ise iki bölümün yazarlığını yapan yazarın Türkçe ve yabancı dergilerde yayınlanmış çok sayıda makalesi bulunmaktadır.

Lisans düzeyinde; İnsan Kaynakları Yönetimi, Meslek Etiği; Yüksek Lisans düzeyinde Hizmet İçi Eğitim, Meslek Etiği, Teftiş Teknikleri, Öğretimde Denetim, Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, İnsan Kaynakları Yönetimi; Doktora Düzeyinde Yönetimde Etik ve Çağdaş Denetim Yaklaşımları derslerini vermektedir.

Uzun yıllardır çalışanların hizmet içi eğitimi konusunda araştırmalar yapan ve dersler veren yazar son beş yılda 100'den fazla kurumda meslek etiği, kamu etiği, etik eğitimi, hizmet içi eğitim teknikleri, insan kaynakları yönetimi, stres ve başa çıkma, örgütsel ve bireysel etkililik, insan ilişkileri ve iletişim, eğitimcilerin eğitimi, çağdaş denetim teknikleri, denetim etiği, yönetim süreçleri, yönetimde verimlilik, akademik etik, bilim ve yayın etiği, yönetimde verimlilik, performans değerlendirme, alternatif okullar, öğretmenin sınıf liderliği vb. konularda seminer ve konferanslar vermiştir.

Yazar Prof. Dr. Erdem Aydın ile evlidir ve Bilgesu Aydın'ın annesidir.



## ÜÇÜNCÜ BASKIYA ÖN SÖZ

Bu kitabın ilk iki baskısının Hizmet içi eğitim çalışmaları yapan pek çok özel ve kamu kurumunda rehber kitap olarak kullanıldığını görmek, bizzat bana ulaşarak kitaptan öğrendikleri çalışmalarda yardımcı olmamı isteyen pek çok yetkili ile çalışmak, alandaki boşluğun doldurulması açısından önemli bir fayda yarattığını görmeme vesile oldu.

2012 Yılından bu yana Cumhuriyetin ilk üniversitesi olan Ankara Üniversitesi'nin "Hizmet İçi Eğitim Koordinatörü" olarak görev yapmaktayım. 2019 sonu itibariyle 7.346 idari personel, 4.296 akademik personel olmak üzere toplam 11.642 personelin hizmet içi eğitim çalışmalarını ihtiyaç saptama, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında bizzat koordine etmek büyük bir deneyim ve onur kaynağı oldu benim için. Daha önce de üniversitemin hizmet içi eğitim çalışmalarına destek veriyordum ancak doğrudan koordinatör olarak sorumluluk üstlenmek çok daha heyecan verici bir deneyimdi. Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğünün kurulduğu 15 Ekim 2012 tarihinden 2019 yılı sonuna kadar düzenlenen 8.677 saatlik 368 hizmet içi eğitim programına 16.548 Ankara Üniversitesi personeli katılmıştır. Bu başarının en büyük mimarı ise hiçbir karşılık beklemeden ders veren Ankara Üniversitesi öğretim elemanları ve eğitim çalışmalarına gönüllü biçimde katılan Ankara Üniversitesi personelidir. Ankara Üniversitesinde bir öğrenme ve gelişme kültürü yaratılmasında emeği geçen bütün yönetici ve personele içten teşekkür etmek isterim. 32 yıllık akademik yaşantımın en gurur duyduğum, karşılık beklemeksizin büyük bir içtenlikle hizmet ettiğim en büyük sosyal sorumluluk çalışması bu süreç olmuştur.

Ankara Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü olarak tabii ki çalışmalara eğitim ihtiyaçlarını saptayarak başladık. 28 ayrı meslek grubu ile odak grup görüşmeleri yaparak, bir anlamda üniversitenin tomografisini çektik ve bunlardan elde ettiğimiz veriler ile dört yıllık Hizmet İçi Eğitim Planlarını oluşturduk. Bu planlar doğrultusunda eğitim çalışmalarını titizlikle yerine getirdik ve her eğitim programının sonunda değerlendirme yaptık. Her yılın sonunda bir Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü Yıllık Etkinlik Raporları hazırlayarak yıl içinde düzenlenen eğitim programlarının adı, hedef kitlesi, tarihi, yeri, süresi, katılımcı sayısı, görev alan eğitici sayısı ve katılımcıların eğitimden memnuniyet oranını içeren raporlar hazırladık.

Üniversitenin üst düzey yöneticileri için 9 programdan oluşan "Liderlik Geliştirme" seminerleri düzenledik. "Karar verme, Stres Yönetimi, Protokol Yönetimi, Veri Güvenliği vb." Konularda düzenlenen bu eğitimler Rektör ve Rektör Yardımcılarımız, Dekanlar, Enstitü Müdürleri, Merkez Müdürleri, Koordinatörler bizzat katılarak, hizmet içi eğitimin sadece ilk kademe personele değil tüm alan ve kademelerdeki çalışanlar için gerekli olduğunu kanıtlamış oldular.

Bir hafta Hemşirelerimizi, koruma güvenlik görevlilerimizi, yöneticilerimizi eğitime alırken ertesi hafta şöförlerimize eğitim verdik. **Bir gün bir şöför arkadaşımızla karşılaştık. “Hocam ben 30 yıllık şöförüm ama şöförlüğü sizin düzenlediğiniz seminerde öğrendim. Emniyetten gelen arkadaş bize filmler göstererek o kadar güzel bilgiler verdi ki ben bunları şöför olan oğlum ve damadıma da anlattım” dedi.**

25 yılı aşkın hizmeti olan üniversitemiz mensuplarını Ilgaz tesisimizde “Motivasyon eğitimi” programlarına aldık. Her eğitim sonunda grubun en kıdemli personeli bir konuşma yaptı. Bu konuşmalardan biri unutulmazdı.”**Ben bu üniversiteye 46 yıl emek verdim. Motivasyon eğitimi için bizi Üniversitenin otobüsleri ile Ilgaz’a götürdünüz. Biz bu otobüslere çok bindik ama sadece bir arkadaşımızın ya da hocamızın cenazesi için. İlk defa birlikte neşe içinde bir yolculuk yaptık. İki harika gün geçirdik. Hem eğlendik, hem öğrendik. Kendimizi üniversitemizin bir parçası gibi hissettik. Birileri de bizim farkımıza vardı. Üniversitemizin farklı fakülte ve birimlerinden farklı meslektaşlarımızla tanıştık, kaynaştık. Kendimizi daha bir üniversitemize ait hissettik”.** Bu gibi pek çok konuşma yaptı değerli mensuplarımız. Hakklıları çünkü hizmet içi eğitimin bir faydası da kurumsal kültür ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi idi. Bu şekilde 800’den fazla personelimizin motivasyon eğitimlerine katılmalarını sağladık.

Üniversitemizde göreve başlayan bütün akademik ve idari personel için “oryantasyon eğitimleri” yaptık. Rozet törenleri düzenledik, Rektör Yardımcıları ile yemekte buluşturduk. Emekli olmaya hazırlanan personelimiz için “Emekliliğe Hazırlık” eğitimleri yaptık. Emeklilik ve stres, emeklilikte sağlık, emeklilikte para yönetimi, emeklilikte boş zamanların değerlendirilmesi gibi çok önemli bilgiler verdiler Üniversitenizin değerli hocaları. Üniversitemizin akademik kalitesinin geliştirilmesi için “Eğiticilerin Eğitimi”, “Araştırma Yöntem ve Teknikleri”, “Yabancı Dil Sınav Hazırlık”, “İngilizce Akademik Yazma”, “İngilizce Çeviri Kursu”, “İngilizce Konuşma Kulübü” gibi ücretsiz geliştirme seminerleri düzenledik. Bütün bu süreçlerde Ankara Üniversitesi’nin ne büyük bir hazine olduğu gerçeği bir kez daha karşımıza çıktı. Birbirinden değerli akademisyenlerimiz hiç bir beklentisi olmadan eğitim çalışmalarına destek verdiler.

Bu sessiz ama büyük çalışmanın tabii ki en büyük kahramanları bu eğitim çalışmalarına gönül vermiş Hizmet İçi Eğitim ve İstatistik Şubesinin değerli çalışanları idi. Şube müdürü Remziye Çelikbaş, şef Onur Taşkın ve Şef Sedat Atalay’a bu eşsiz yolculuktaki özverili katkıları için ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bütün bunları niçin anlattım? Bu kitap sadece literatür taramasının ürünü bir çalışma değildir. Hizmet İçi Eğitim alanının öncüsü rahmetli hocam Prof.Dr. Haydar Taymaz’ın hem öğrencisi hem de meslektaşı olarak devraldığım bu bayrağı taşımak için harcanan 32 yıllık hizmet içi eğitim deneyiminin bir ürünüdür. Dilerim bu deneyimler başkaları için de rehber olur. En derin saygılarımla.

*Prof. Dr. İlayet Aydın*

7 Eylül 2020, Ankara

## BİRİNCİ BASKIYA ÖN SÖZ

Hizmet içi eğitim kavramı ile 1983 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü üçüncü sınıf öğrencisi iken tanıştım. Değerli hocam Prof. Dr. Haydar Taymaz tarafından okutulan bu dersi çok sevdiğimi anımsıyorum. Aynı yıl Sümerbank'ın bursunu kazandım ve bir yıl sonra ilk görev yerim olan Sümerbank Bankacılık Personel ve Eğitim Müdürlüğünde çalışmaya başladım. Bu kurumda üç yıla yakın süren çalışma yaşamımda, hizmet içi eğitim ile ilgili çeşitli çalışmalar yaptım. 1988 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atandım ve sevgili hocam Prof. Dr. Haydar Taymaz ile birlikte kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacı saptama, eğitim programları düzenleme, yetişkinlere hizmet içi eğitim verme, değerlendirme gibi çalışmalara katılmaya başladım.

Fakültede bağımsız olarak vermeye başladığım ilk lisans dersi de yine “Hizmet İçi Eğitim” oldu. Yaklaşık yirmi yıldır aralıksız olarak hizmet içi eğitimin, bir insan kaynakları yönetimi etkinliği ve bir yetişkin eğitimi alanı olarak kuramsal ve uygulamalı bilgi ve becerilerini öğrencilerimle paylaşıyorum. Yüzlerce kurumda verdiğim ve binlerce kişinin katıldığı seminerlerde, hizmet içi eğitimin kuramsal boyutlarını uygulamaya koymaya ve kurumlara sağlayacağım faydanın onların maliyetinden yüksek olmasına büyük özen gösterdim.

Bunca yıllık çalışmanın ürünü olan bu kitabı şimdi okuyucuların hizmetine sunmak istedim. Bu kitabın ortaya çıkış sürecinde en fazla kızım Bilgesu'dan destek aldım. Henüz 10 yaşında olmasına rağmen, yaptığım çevirilerin bir kısmını bilgisayara aktararak, sadece gönül desteği vermekle kalmadı, doğrudan emeğini de bu kitaba kattı. Eşim Prof. Dr. Erdem Aydın, yoğun bir biçimde kitabın yazımına odaklanmam için büyük katkıda bulundu. Kardeşim Dr. Zeki Pehlivan hizmet içi eğitim konusundaki akademik birikimini ve uygulama deneyimlerini kitabın düzeltmelerini yapmak için kullandı. Öğrencilerim, yaptıkları örnek çalışmalardan bu kitapta yararlanmama izin verdiler. Kendilerine şükranlarımı sunuyorum.

Başta hizmet içi eğitim konusu ile tanışmama, bu alanda kendimi geliştirip birikimimi başkaları ile paylaşmama vesile olan değerli hocam Prof. Dr. Haydar Taymaz olmak üzere bu alanda gelişmeye ve bilgi üretmemde katkı sağlayan herkese teşekkür ederim. Diğerlerinde olduğu gibi bu kitabın da okuyucu ile buluşmasını sağlayan PE-GEM-A takımına şükranlarımı sunarım.

Alanda önemli bir boşluğu doldurması umulan bu kitap, dilerim ülkemizde tüm çalışanların yetişme ve gelişmesinde katkı sağlar. Özel ve kamu kesiminde eğitim çalışmaları yapan yönetici, uzman ve diğer görevlilere ışık tutar, yol gösterebilir. Saygılarımla.

*Prof. Dr. İnayet Aydın*

Ankara, 16 Eylül 2011





## İÇİNDEKİLER

Üçüncü Baskıya Ön Söz .....	v
Birinci Baskıya Ön Söz .....	vii

### 1. BÖLÜM

#### HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ANLAMI VE KAPSAMI

1. Hizmet İçi Eğitimin Gelişimi ve Önemi.....	1
Hizmet İçi Eğitim Anlayışının Gelişimi.....	3
Bireyin Öğrenmesinden Öğrenen Örgütlere.....	4
2. Bazı Ülkelerde Personel Eğitimi .....	6
Almanya .....	6
Japonya .....	6
Amerika Birleşik Devletleri .....	7
Bazı OECD Ülkelerinde Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitimi .....	9
Amerikan Yetenek Geliştirme Derneği 2018 Yılı Verilerine Göre Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim Verileri .....	11
3. Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim .....	13
4. Hizmet İçi Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme .....	17
Eğitim (Education).....	17
Öğrenme (Learning).....	18
Yetiştirme (Training) .....	19
Geliştirme (Development) .....	19
Yetiştirme ve Eğitim Arasındaki Farklılıklar .....	19
Hizmet İçi Eğitim .....	21
5. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği .....	22
Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....	26
6. Hizmet İçi Eğitimin Yararları .....	27
Hizmet İçi Eğitimin Kurumsal Yararları .....	28
Hizmet İçi Eğitimin Bireysel Yararları.....	31
7. Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	32
Uygulama Amaçlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	32
1. Oryantasyon Eğitimi .....	32
2. Temel Eğitim.....	37

3. Geliştirme Eğitimi.....	37
4. Tamamlama Eğitimi .....	37
5. Yükseltme ve Yönetici Eğitimi.....	38
6. Özel Alan Eğitimi.....	38
Yapıldığı Yere Göre Eğitim Türleri.....	39
A. İş Başında Eğitim .....	39
B. İş Dışında Eğitim .....	44

## 2. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI, EĞİTİM BİRİMLERİNİN, YÖNETİCİ VE UZMANLARIN GÖREVLERİ

8. Hizmet İçi Eğitime Sistem Yaklaşımı.....	47
Sistem Yaklaşımı.....	47
Eğitimde Sistem Yaklaşımı .....	48
9. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Sorumluluğu .....	51
10. Kurumlarda Eğitim Birimi ve Eğitim Uzmanlarının Görevleri.....	53
Kurumlarda Eğitim Biriminin Görevleri .....	54
Kurumlarda Eğitim Uzmanının Görevleri .....	56

## 3. BÖLÜM

### YETİŞKİN EĞİTİMİ

11. Yetişkin Eğitiminin Özellikleri.....	59
Yetişkin Kavramı .....	61
Yetişkinlerin Eğitiminde Dikkate Alınması Gereken Özellikler.....	62
Yetişkinlerinin Özelliklerinin Hizmet İçi Eğitimde Dikkate Alınması.....	62
12. Yetişkin Eğitimi Teorileri .....	64
Dönüştürücü Öğrenme (Transformative Learning).....	64
Deneyimsel Öğrenme (Experiential Learning).....	66
13. Yetişkin Eğitiminde Andragojik Yaklaşım .....	67
Yetişkin Eğitiminin İlkeleri .....	70
Yetişkin Eğitiminde Öğretim İlkeleri.....	71

14. Yetişkinlerin Hizmet İçi Eğitime Katılım Engelleri .....	73
A. Kişisel Engeller: .....	74
B. Yetişkinin ev yaşantısından kaynaklanan eğitime katılma engelleri şunlardır: .....	75
C. Dış Engeller .....	76
15. Yetişkinlerin Öğrenme Stratejileri .....	77
1. Aktivistler .....	78
2. Yansıtmacılar (Tefekkür Sevenler) .....	79
3. Teoriciler .....	80
4. Pragmatistler .....	81

#### 4. BÖLÜM

#### HİZMET İÇİ EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİ VE İHTİYAÇ SAPTAMA

16. Hizmet İçi Eğitimde İhtiyaç Analizi .....	83
1. Örgütsel İhtiyaç Analizi .....	83
2. İş İhtiyaç Analizi.....	84
3. Kişi İhtiyaç Analizi / Personel Analizi.....	85
Eğitim İhtiyaçlarının Saptanmasında Analiz Teknikleri.....	86
A. İş Analizi .....	86
B. Beceri Analizi.....	92
C. Görev Analizi.....	92
17. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Kavramı ve İhtiyaç Saptama Yöntemleri.....	100
Eğitim İhtiyacı Kavramı .....	100
Niçin eğitim ihtiyacı saptanmalıdır? .....	100
Eğitim İhtiyaçlarının Saptanmasında Kullanılacak Teknikler .....	101
a) Anket Uygulama.....	103
b) Görüşme .....	104
c) Grup Tartışması .....	105
d) Gözlem ve Danışmanlık.....	106
e) Odak Grup.....	106
f) Nominal Grup Tekniği.....	107

## 5. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

18. Hizmet İçi Eğitim Programlarında Amaç ve Hedeflerin Yazılması.....	109
Beceri Kavramı ve Beceri Kazandırma.....	112
Tutum Kavramı ve Tutumların Kazandırılması.....	113
17. Hizmet İçi Eğitimde İş Analizine Dayalı Eğitim Programlarının Hazırlanması ..	115
Aşama 1: İş Tanımının Yapılması.....	116
Aşama 2: Görev Analizinin Yapılması.....	118
Aşama 3: .....	123
Özel Güvenlik Görevlisinde Bulunması Gereken Tutumlar .....	125
Aşama 4. Eğitim Programının Yazılması .....	126
Özel Güvenlik Görevlisi Eğitim Programı.....	126

## 6. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMİN UYGULANMASI

19. Hizmet İçi Eğitimde Katılımcılar .....	131
Eğitime Katılacakların Belirlenmesi .....	131
Kuşaklara Göre Eğitim Katılımcıları .....	133
Yetişkin Eğitiminde Zor Katılımcılar .....	135
Zor Katılımcıları Öğrenme Sürecine Katmak İçin Öneriler .....	135
20. Hizmet İçi Eğitimde Eğiticilerin Özellikleri .....	141
Eğitici Yeterlilikleri.....	141
Kurum İçinden ya da Dışından Eğitici Seçilmesi .....	141
Hizmet İçi Eğitim Programlarında Görev Alacak Öğreticilerin Seçilmesinde Kurumların Dikkate Alması Gereken Ölçütler .....	144
Etkili Bir Eğiticinin Yapması Gerekenler .....	144
a) Öğretime Başlamadan Önce Yapılacak Hazırlıklar.....	144
b) Eğitimin Sunumu: .....	145
c) Eğitimin sonunda yapılacak değerlendirme .....	145

21. Eğitim Ortamlarının Hazırlanması .....	147
Eğitim Araçları .....	149
Oturma Düzeni .....	150
Farklı Oturma Düzenleri .....	151
22. Hizmet İçi Eğitimde Kolaylaştırıcılık Becerileri .....	156
Yetişkin Eğitiminde Kolaylaştırıcı Ve Kolaylaştırıcılık.....	156
Hizmet İçi Eğitimde Tanışma Etkinlikleri .....	157
Grup Oluşturma Teknikleri .....	157
Yetişkin Eğitiminde Etkili Soru Sorma Teknikleri.....	158
Etkili Soru Sorma ve Soruların Taşınması Gereken Özellikler .....	159
Yetişkin Eğitiminde Etkili Geri Bildirim Verme Teknikleri .....	162
Etkili Bir Geribildirim Temel Özellikleri .....	162
23. Hizmet İçi Eğitim Uygulama İlkeleri.....	164
Hizmet İçi Eğitimde Öğrenme İlkeleri.....	164
Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Dikkat Edilecek Hususlar.....	167
24. Hizmet İçi Eğitimde Öğretim Yöntem, Strateji ve Teknikleri .....	169
Öğretici Merkezli Yöntemler .....	171
Öğrenci Grubu Merkezli Yöntemler.....	173
Öğrenci Merkezli Yöntemler.....	178
25. Etkili Sunum Becerileri .....	180
Etkili Sunumun Aşamaları.....	180
A- Sunuma Hazırlık.....	180
B- Sunum Aşaması.....	181
Görsel Eşliğinde Sunum .....	182
Sunumda Uygun Bir Dil Kullanma.....	183
Sunumda Ses Kalitesi.....	185
Sunumda Bedensel Özellikler.....	186

## 7. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMDE DEĞERLENDİRME

26. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirmenin Önemi .....	189
1. Program Değerlendirme .....	191
2. Başarı Değerlendirme.....	191
a) Ön Değerlendirme (Tanılayıcı Değerlendirme) .....	192
b) Ara Değerlendirme (Süreç Değerlendirmesi) .....	192
c) Son Değerlendirme (Sonuç Değerlendirme) .....	193
d) İzleme Değerlendirmesi .....	193
27. Hizmet İçi Eğitimde Program Değerlendirme - Tepki Değerlendirmesi .....	195
28. Hizmet İçi Eğitimde Başarının-Öğrenmenin Değerlendirilmesi .....	199
Hizmet İçi Eğitimde Kullanılabilecek Test Tipleri.....	200
29. Hizmet İçi Eğitimde İzleme-Davranış-Transfer Değerlendirmesi .....	203
Eğitim Programında Öğrenilenlerin İşe Transferini Artıracak Öneriler .....	206
30. Hizmet İçi Eğitimde Kurumsal Sonuçların Değerlendirilmesi.....	207

## 8. BÖLÜM

### ONLINE YETİŞKİN EĞİTİMİ

31. Online Hizmet İçi Eğitim Programlarının Tasarımı ve Uygulanması .....	209
Yetişkinlerin Çevrimiçi Eğitiminde Dikkate Alınacak Özellikler .....	210
Çevrimiçi Yetişkin Eğitiminde Sanal Sınıf Uygulamaları .....	214
Çevrimiçi Eğitimlerin Avantaj ve Dezavantajları .....	215
Avantajlar .....	215
Dezavantajları.....	215
Hizmet İçi Eğitimde Kullanılabilecek Çevrimiçi Öğrenme Uygulamaları.....	216

## 9. BÖLÜM

### BİREYSEL GELİŞME YÖNTEMİ OLARAK KOÇLUK VE MENTORLUK

32. Bireysel ve Takım Halinde Gelişme Yöntemi Olarak Koçluk ve Mentorluk .....	221
Koçluk .....	221
Koçluk Nedir? .....	222
Mentorluk.....	223
Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar .....	224

## 10. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMDE YETENEK YÖNETİMİ

33. Hizmet İçi Eğitim ve Yetenek Yönetimi.....	227
Yetenek Yönetimi Kavramı .....	227
Yetenek Yönetiminin Temel Alanları .....	228
Yedekleme Planlaması (Succession Planning) .....	230

## 11. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ETİK

34. Hizmet İçi Eğitimde Etik.....	233
Genel İlkeler .....	236
Etik Standartlar .....	237

Kaynakça.....	241
---------------	-----





# 1. BÖLÜM

## HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ANLAMI VE KAPSAMI

*Doğru şeyi yapmak için yanlış zaman yoktur.*

*H. Jackson Brown, J.*

### 1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

İnsanlar kendi başlarına başaramadıkları iş ve hizmetleri gerçekleştirebilmek, bir anlamda kendi zayıflıklarının üstesinden gelmek için güçlerini birleştirerek, örgütlenmişlerdir. Toplumsal ihtiyaçların karşılanabilmesi için kurulan kurum ve kuruluşlar kısaca örgüt adını alırlar. Örgütlerin temel amacı bir mal, hizmet ya da düşünce üretmek topluma hizmet etmektir. Ancak bu üretim, insan eliyle yapılabilmekte ve insanın tüm diğer araçları kullanmak için gösterdiği çaba ve motivasyon onun performansını etkilemektedir. Bu performansın gösterilebilmesi ise insanın bazı yeterlikleri öğrenerek geliştirmesi ile olanaklıdır. Bir işte başarılı olmak için gereken üç şey vardır (Emerson & Loehr, 2008):

- **Yeterlik:** Görevi tamamlamak için gereken bilgi, beceri ve kapasite.
- **Motivasyon:** Görevi tamamlama güdüsü, güven, odaklanma ve kararlılık.
- **Ulaşılabilir kaynaklar:** Görevi tamamlamak için gereken araçlar, ekipman ve zaman.

Doğum gününde ilk bisikletini alan bir çocuk kaynağa sahiptir. Büyük bir heyecan içindedir. Ancak bisiklete binme yeterliği yoksa başarısız olacaktır. Yeterlik, performansın en önemli kısmını oluşturur. Kaynaklara sahip olmak, hevesli olmak başarı için yetmez. Yeterlik şarttır (Emerson & Loehr, 2008). Bu durum her alan ve kademedeki çalışanlar için de geçerlidir. Kaynaklar ve motivasyon bir işte başarılı olmak için yeterli değildir. O görev için gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazanılmış olması yani yeterlik sahibi olmak, performansın ön koşuludur. Bu anlamda hizmet içi eğitim, çalışanların yeterliklerini artırarak sürekli gelişiminde ve öğrenmesindeki en önemli araçtır.

İnsanın öğrenme süreci yaşam boyu sürer. İnsanın içinde doğal olarak bir öğrenme ve gelişme merakı vardır. İnsanın ve insanlığın gelişmesinde bu öğrenme merakı en önemli itici güç olmuştur. Günümüz dünyasının toplumsal, ekonomik, politik, kültürel ve teknolojik değişme çağı olduğunu da dikkate alırsak her kesimden bireyin sürekli bir öğrenme etkinliği ve süreci içinde olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Çağımız değişme çağıdır ve değişimin hızına uyum sağlamak her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu değişme ve gelişmelere uyum sağlamak, hatta değişimi yaratan olabilmek, örgütlerin ayakta kalması açısından hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir.

Bir kurumda hizmetler çeşitli alan ve kademelerde çalışan personel tarafından gerçekleştirilir. Personelin görevini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi ise sürekli eğitim fırsatlarının sağlanması, bilgi ve becerilerinin güncellenmesi ile olanaklıdır. Bireyler ancak bu şekilde kurum içinde ya da dışında meydana gelen değişmelere ayak uydurabilirler. Belli bir mesleğin gerektirdiği koşulları ve yeterlikleri daha önce gördüğü öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi gereği her geçen gün daha bir kuvvetle hissedilmektedir (Pehlivan, 1993).

İş yaşamına hiç bir ön eğitim almadan başlayan çalışanlar pek çok zorlukla karşılaşır. Çünkü insanların deneyimlerinden ders almaları uzun bir zaman alır. Bir kurumda çalışanların deneyimleri ve kıdemleri çok değerli bir kaynaktır. Ancak Penny Ur'un ifade ettiği gibi **“20 yıl çalışanlar ikiye ayrılır. 20 yıllık tecrübesi olanlar ve 1 yıllık tecrübeyi 20 yıl tekrar edenler”**. İşte bu süreç boyunca çalışanların ne kadar kıdemli oldukları değil, kendilerini ne kadar geliştirdikleri önemlidir. Ayrıca deneyimler her zaman bir işi yapmanın en doğru yolunu öğretmediği gibi temel becerileri yanlış öğrendiğimizde onları düzeltmek de oldukça zordur. Bu nedenle iyi bir oryantasyon eğitimi işe giriş sürecinde çok önemlidir. Ayrıca zaman içerisinde kurumlar da gelişir ve değişir. Otomasyon sistemlerine geçiş, çalışma biçimlerinin değişmesi, mevzuat değişiklikleri gibi hususlar çalışanların sürekli eğitimini gerekli kılmaktadır. Eğer çalışanlara sürekli gelişme olanakları sağlanırsa, çalışanların işlerini hem yüksek performans standartları içinde yapması hem de yaptığı işten mutluluk duyması mümkün olmaktadır.

Hizmet içi eğitim bir kurumun her alan ve kademesinde iş gören bütün çalışanların yaptıkları işten doyum elde etmeleri ve mesleki performanslarının etkili hale getirilmesi için bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim türüdür. Sürekli hale getirilen sistemli eğitim çabaları bireyler ve kurumlar üzerindeki olumlu etkilerini kısa sürede göstermektedir.

Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme etkinlikleri, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için kurumun üretim planı ile ilgili eğitim ve geliştirme etkinliklerinin bütünleştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır (Keep, 1992). Bu bakımdan hizmet içi eğitim kurumlar için bir lüks ya da gösteriş değil, etkili hizmet ve kurumsallaşma açısından bir zorunluluktur.

### **Hizmet İçi Eğitim Anlayışının Gelişimi**

Hizmet içi eğitimin tarihçesi, antik Mısırlıların deniz aşırı yerlerden getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar dayanmaktadır. Bu dönemde eğitim doğrudan ve işbaşında yapılmaktaydı. Yirminci Yüzyılda ise personel eğitiminde uyum eğitimi, iş başında eğitim, göreve dayalı eğitim, el becerisi gerektiren ve zenaatlerin öğretilmesini amaçlayan çıraklık eğitimi yoğunluk kazanmaya başlamıştır (Sims, 1990). Bu anlamda hizmet içi eğitim insanlık tarihi kadar eski bir yaklaşım sayılabilir.

Endüstri devrimi ile birlikte üretimin evlerde kurulu küçük imalathanelerden büyük fabrika ve işyerlerine taşınması, toplumsal gereksinimlerin büyük ölçekli örgütler tarafından karşılanmaya başlaması örgüt, yönetim, üretim ve eğitim kavramları arasındaki yakın ilişkilerin ciddiyetle ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Endüstri Devrimini izleyen yıllarda insan bilgisindeki artış ve hızlı değişme sürecinin en önemli kanıtı, 19. Yüzyıl başlarında alınan patent sayısındaki artış olmuştur. Fabrikaların kurulmaya başlaması ile fabrika okullarının açılması aynı dönemlere rastlamaktadır. Benzer okullar daha sonra Westinghouse, General Elektrik, Boldwin Lokomotif Works gibi büyük şirketler tarafından da açılmaya başlanmıştır (Sims, 1990). Personel eğitimine ilişkin yaklaşımların temel kaynağı, eğitimin verimliliğe olan katkılarının kanıtlanmış olmasıdır. Bu teknik ve araçsal bakış açısının kökleri Taylor ve Munstenberg'in çalışmalarına dayanır. Her iki yazar da personel eğitiminin önemini vurgulayarak, eğitimin rasgele kazanılmış iş alışkanlıklarının değiştirilmesinde kritik bir yeri olduğunu belirtmişlerdir (Scot ve Meyer, 1994). Bilimsel yönetim akımının en önemli unsurlarından biri, analiz edilip tanımlanan işleri yapmak üzere seçilen çalışanlara, işleri en iyi ve kolay yoldan yapabilmelerini sağlamak üzere sistemli bir hizmet içi eğitim verilmesidir.

Özellikle insan sermayesi kuramcıları ve işgücü ekonomistleri, verimlilik ve eğitim arasındaki ilişkileri incelemişler ve eğitimin bireysel verimliliğe katkılarını ortaya koymuşlardır. Örgüt psikolojisi ile uğraşanlar ise öncelikle eğitim ihtiyaçlarının saptanması, alternatif eğitim tekniklerinin kullanılması ve eğitimin