



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# İŞLETMELERDE İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ VE BANKALARDAKİ UYGULAMASI İLE MODEL ÖNERİSİ

( Yüksek Lisans Tezi )

Ayşen AKÇAKOCA ✓

ESKİŞEHİR – 1988

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

## İ Ç İ N D E K İ L E R

<u>S U N U Ş</u> .....	1
<u>I. G İ R İ Ş</u> .....	6
1- TEMEL KAVRAMLAR .....	7
<u>A. İş Kavramı</u> .....	7
<u>B. İş Analizi</u> .....	8
<u>C. İş Tanıtımı</u> .....	9
<u>D. İşgören</u> .....	12
2- İŞGÖREN EĞİTİMİ .....	13
<u>A. Eğitim Kavramı</u> .....	13
<u>B. İşgören Eğitimi ve İşgören Eğitimine</u> <u>Duyulan Gereksinim</u> .....	14
<u>C. İşgören Eğitiminin Amaçları</u> .....	18
a. Ekonomik Amaçlar .....	19
b. Sosyal - İnsancıl Amaçlar .....	20
<u>D. Eğitimde İzlenen İlkeler</u> .....	23

a. Süreklilik .....	23
b. Bireysel Farklılıklar .....	24
c. Güdüleme .....	24
d. İş Analizi İle Bağlantıları .....	25
e. Eğitimde Fırsat Eşitliği .....	25
f. Eğitimcilerin ve Eğiticilerin Seçimi .....	26
g. Eğitimde Öğrenme İlkeleri .....	27
h. Eğitimcilerin Eğitimi .....	28
<u>E. İşgören Eğitiminin Yöntemleri .....</u>	<u>29</u>
a. Görev Başında Eğitim Yöntemleri .....	30
aa. Yönetici Gözetiminde Eğitim .....	31
bb. Rotasyon Yoluyla Eğitim .....	32
cc. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim ....	33
dd. Staj Yoluyla Eğitim .....	34
ee. Komiteler Aracılığı İle Eğitim ...	35
ff. Monitör Aracılığı İle Eğitim .....	36
gg. Özel Görevler Verilmesi Yoluyla Eğitim .....	37
b. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri .....	37
aa. Düz Anlatım Yoluyla Eğitim .....	38
bb. Deneysel Eğitim .....	39
cc. Kurslar Yoluyla Eğitim .....	39
dd. Panel - Sempozyum - Forum Yolları İle Eğitim .....	40
ee. Seminerler Yoluyla Eğitim .....	41
ff. Örnek Olay Yöntemi İle Eğitim ....	42
gg. Rol Oynama Yöntemi İle Eğitim ....	43

<u>II. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ</u> .....	45
3- UYUM KAVRAMI .....	46
4- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ .....	47
5- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN AMAÇLARI .....	51
6- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN YÖNETİMİ .....	58
<u>A. İşe Alıştırma Eğitiminin Planlanması</u> .....	58
<u>B. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütlenmesi</u> .....	66
<u>C. İşe Alıştırma Eğitiminin Yürütülmesi</u> .....	71
<u>D. İşe Alıştırma Eğitiminin Düzenleştiril-</u> <u>mesi</u> .....	74
<u>E. İşe Alıştırma Eğitiminin Denetlenmesi</u> .....	77
<u>F. İşe Alıştırma Eğitiminde Yönetici Yetis-</u> <u>tirme</u> .....	80
7- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ VE ETKİNLİĞİ .....	83
<u>III. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ</u> <u>UYGULAMASI</u> .....	88
8- GENEL OLARAK TÜRK TİCARİ BANKALARI .....	89
<u>A. Türk Ticari Bankaları Kavramı</u> .....	89
<u>B. Araştırma Kapsamına Alınan Türk Ticari</u> <u>Bankaları</u> .....	90
9- TÜRK TİCARİ BANKALARININ İŞGÖRENİ İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI .....	93
<u>A. Kamu Kesimi Bankaların İşgöreni İşe</u> <u>Alıştırma Eğitimine Yönelik Çalışmaları</u> ..	93

<u>B. Özel Kesim Bankalarının İşgöreni İşe Alıştırma Eğitime Yönelik Çalışmaları</u> .....	104
10- TÜRKİYE İŞ BANKASI ANONİM ŞİRKETİ'NİN İŞGÖRE- Nİ İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALA- RI .....	117
<u>A. Genel Açıklama</u> .....	117
<u>B. İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler</u> .....	118
a. Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin Tarihi Gelişimi ve Türkiye Ekonomisi İ- çindeki Yeri .....	118
b. Büyüklüğü.....	119
c. Kurucusu, Ortak ve Yöneticileri .....	120
d. İştirakleri .....	121
<u>C. İşletmenin Örgütsel Yapısı ve Eğitim Örgü- tü</u> .....	123
a. İşletmenin Örgüt Yapısı .....	123
b. Eğitim Seksiyonu Örgüt Yapısı .....	125
c. Eğitim Örgütünün İşlevleri .....	126
<u>D. Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin İş- göreni İşe Alıştırma Eğitime Yönelik Çalışmaları</u> .....	127
11- TÜRK TİCARİ BANKALARININ İŞGÖRENI İŞE ALIŞ- TIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ .....	134
<u>IV. MODEL ÖNERİSİ ve SONUÇ</u> .....	141
<u>V. EKLER</u> .....	152
<u>VI. KAYNAKLAR</u> .....	164

## S U N U Ş

Sosyal alanda giderek gelişen "insana yatırım" kavramı, bir toplumun sahip olduğu beşeri kaynakların geliştirilmesi, toplumdaki tüm bireylerin bilgi beceri ve yeteneklerinin arttırılması anlamını taşır. Ekonomik gelişmelerde başlıca itici öge, yalnızca fiziki sermaye yatırımları olmayıp, aynı zamanda insan unsurunun geliştirilmesi çabalarını da kapsar. Başka bir deyişle, ekonomik gelişme incelenirken başlıca ölçüt, fiziki kuruluş ve donatım stoku değil, bu fiziki kuruluş ve donatımın kullanılmasını gerçekleştiren insanlara yöneltilen yatırımlardır. İnsan ekonomik gelişmenin aracı ve amacı olup, ekonomik gelişmeyi gerçekleştiren ve bu gelişmeden yararlanan bir ögedir (1).

Ülkemizdeki kamu ve özel kesim işletmelerinin sayısında sürekli bir artış gözlenmektedir. Kuşkusuz bu gelişmeye koşut olarak artan işgören gereksinmesi ile karşılaşilmektedir.

---

(1) SİMAN ARTAN, "Banka Personelinin Eğitimi", (Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir, 5-7 Mayıs, 1982), s.3.

Artan bu işgören gereksinmesi günümüz koşullarında sunu kaynaklarının çokluğu nedeni ile nicelik yönünden karşılanabilir olmasına karşın, nitelik yönünden yetersiz kalmaktadır. Bu durum da, işletmelerin kendileri için gerekli işgöreni eğitmesini zorunlu kılmaktadır (2).

İşletmelerin başarıları, çalıştırdıkları işgörenlerin bilgi, yetenek ve işletmeye olan bağlılıkları arttığı ölçüde yükselir. İşletmeler işgören seçmede gösterecekleri özenle, bilgili ve yetenekli işgörelere sahip olabilirler. Ancak, bilgi ve yetenek sahibi her işgörenin işletmeye bağlı olacağı savunulamaz. İşgörenin çalıştığı işletmeye bağlı olması, başka bir deyişle, işletmenin işgöreni kazanması, işgörenin işletmeye ve işine uyumu ile ilişkilidir. Bu uyum ise ancak işgörenin işe ilk başladığı gün, hatta işe başlamadan önce eğitimi ile sağlanabilir. İşgörenin işletmeye kazandırılması amacı ile uygulanan bu eğitim "işe alıştırma eğitimi"dir.

Yeni işgöreleri işe alıştırma eğitimi, işletmelerin gerek şimdiki düzenlerinin sürdürülmesi, gerek örgütsel gelişmede ileri düzeye erişmelerin de önemli rol oynamaktadır. İşe alıştırma eğitimi, işgörenin işletmede çalıştığı sürece, gelişen koşullara uyum sağlayabilmesi için katılacağı çeşitli eğitimlerin de temelini oluşturmaktadır. Son derece karmaşık bir yapıya sahip insanın yeni işine ve çevresine uyarlanması, çok ciddi alıştırma çabalarını gerektirmektedir ki

---

(2) A.ğ.k., s.4.

bunun da tek yolu bu konuda eğitsel bir çalışma programının uygulanmasıdır. Böyle bir program önemini okuldan yeni çıkmış, iş çevresine ilk kez katılan işgören adayları yönünden daha da arttırmaktadır. İşe alıştırma eğitimine gereken dikkatin verilmemesi, sonradan işletmeler için çok büyük zararlara yol açar ki, çoğu kez bunların herhangi bir şekilde giderilmesi de söz konusu olmayabilir (3).

Bankalar ister kamu ister özel kesime ait olsunlar amaçları kaliteli hizmet üretmek ve verimli yatırımlar yapmaktır. Gerçekleştirmek durumunda oldukları bu amaçlar çağımızdaki hızlı değişme ve gelişmeler karşısında sürekli olarak çoğalmaktadır. Bankaların içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı da hızlı değişme ve gelişmeleri anında izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Ancak, sorun sadece kaynakları kullanarak amaçlara ulaşmak değildir. Beklenen, kaynak kullanımında verimlilik ve kalitenin sağlanabilmesidir. Başka bir deyişle, kaynaklar akılcı bir biçimde kullanılarak olabildiğince hizmetin kalitesinden özveride bulunmadan daha fazla üretmek ve daha ucuza çıktılar sunabilmektedir. Böylelikle öz amaç olan kâr çarpıcı bir rekabet ortamında istenilen düzeyde oluşacaktır.

Bankalar da diğer işletmeler gibi, parasal kaynaklar, fiziki kaynaklar ve insan kaynağını kullanan ve bu kaynakları

---

(3) İNAL CEM AŞKUN, İşgören, (Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978), s.448-449.

biraraya getiren işletmelerdir. Bu öğelerin hepsi yapılacak iş ve amaç açısından önemlidir, gereklidir. Ancak bunlar arasında insan kaynağının öneminin özellikle vurgulanması gerekir. Bankalar ne kadar geliştirilmiş olanaklara sahip olurlarsa olsunlar, bunları amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlar yine de işgörenlerdir. Böylece verimliliğin önemli bir ögesi, bankanın sahip olması gereken kaynakları arasında verimli çalışabilen insan kamelerinin bulunmasıdır. Başka bir deyişle, bankanın amaçlarının verimli bir biçimde yerine getirilmesinde insanın istenilen biçimde çalışabilmesinin önemi gözardı edilemez.

Bilim ve teknolojiadaki değişmeler ve içinde buldukları yoğun rekabet ortamı, bankalarda çalışan işgörenlerin yeni bilgi, beceri ve davranış kazanmalarını gerektirmektedir. Bankalarda çalışan işgörenlerin, süreklilik gösteren bu gereksinimlerini karşılamanın yanında, hizmetin kalitesini arttırmak ve rekabette geri kalmamak ancak sistemli eğitim çalışmaları ile sağlanabilir. Eğitim çalışmalarının ilk basamağı da "işe alıştırma eğitimi" dir.

"İşletmelerde İşe Alıştırma Eğitimi ve Bankalardaki Uygulaması ile Öneri Model" adlı bu çalışmada; Türk Ticari Bankalarında işe yeni başlayan işgörelere yönelik eğitsel çalışmalar uygulamalı olarak incelenmiş ve model önerisinde bulunulmuştur.

Dört bölümden oluşan çalışmamızın birinci bölümünde, çalışmamız süresince kullanılan temel kavramlar ve işgören eğitiminin önemi ve yöntemlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, işe alıştırma eğitiminin işgörenin işini ve örgütü benimseyebilmesindeki rolü ve önemi üzerinde durularak, işe alıştırma eğitiminin yönetilmesi yönetimin işlevleri açısından incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, genel olarak ticari banka kavramı ve Türk Ticari Bankalarının işe yeni başlayan işgörelere yönelik eğitsel çalışmaları incelenmiş, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi ise, işe alıştırma eğitime gösterdiği özen ve diğer ticari bankalara örnek oluşturabilecek nitelikteki işe yeni başlayan işgörelere yönelik eğitsel çalışmaları nedeniyle, ayrıntılı olarak uygulama kapsamına alınmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde, Türk Ticari Bankaları için ortak örnek oluşturabilecek bir model önerilmeye çalışılmıştır.

I. GIRIS

## 1- TEMEL KAVRAMLAR

### A. İş Kavramı

Özü bakımından, tüm bilim ve meslek dalları için genel bir iş tanımı yapmak olanağı bulunamadığından (1) iş kavramının farklı ilimler yönünden bazı tanım örneklerini vermek yerinde olacaktır.

İş kavramına psikolojik açıdan bakıldığında; "insana saygınlık ve doyum sağlayan bir olgu", sosyal açıdan bakıldığında; "Bireylerin birbirleriyle ilişki kurmalarına ve toplum kurallarının öğrenilmesine yardımcı bir işlev" olarak tanımlanır (2). İnsanlar yaşamak için gereken geliri ancak üretim eylemine katılarak sağlayabilirler. İnsanı bu eyleme katan öge ise tek deyimle "iş" dir (3). Ekonomik bilimler işi

- 
- (1) İNAL CEM AŞKUN, İşgören Değerlemesi, (Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1976), s.10.
  - (2) ZEYYAT SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, (Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 1984), s.2-3.
  - (3) İLHAN CEMALCILAR-DOĞAN BAYAR-İNAL CEM AŞKUN-ŞAN ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, (Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1975), s.268.

bu yönüyle yani, gelir sağlamaya yönelik bir eylem olarak ele alıp "İnsanların gelir elde etmek amacı ile harcadıkları bedensel ve düşünsel çabalar" (4) biçiminde tanımlamaktadırlar.

İşletmecilikte de iş çeşitli işletmecilik işlevleri yönünden farklı anlamlarda kullanılabilir. İşgören işlevi yönünden işin en uygun tanımı "Bir işletmede bir veya birçok oruna bağlı olarak yapılan tek ya da grup halindeki görev ve ödevlerdir" (5) biçiminde yapılabilir.

### B. İş Analizi

İşletmelerin işgören gereksinimini hesaplarken hareket noktalarından en önemlisi yaptıkları iş analizleridir. İş analizleri yalnızca işgören gereksiniminin hesaplanması amacıyla değil başka amaçlarla da yapılır. Bu amaçlar, iş tanıtımı ve işgören niteliklerinin ortaya konması, işgörenin işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, ücret sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan iş değerlemesine yardımcı olması, toplu sözleşme görüşmelerine yardımcı bilgi sağlaması ve güvenlik amaçlarına hizmet etmesi biçiminde özetlenebilir (6). İş analizinin amaçlarını özetledikten sonra, iş analizi ile il-

- 
- (4) MEHMET ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, (Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1983), F.2, s.72.
- (5) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.269.
- (6) CEYHAN ALDEMİR-ALPAY ATAOL, Personel Yönetimi, (İzmir, 1986), s. 43.

gili yapılan birçok tanım içinde oldukça geniş çapta benimsenen tanım şöyle yapılabilir: "İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşullarını, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla, bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, bir yandan da sözkonusu işin hangi koşullarda ve hangi çevre içinde yapıldığı öğrenilmiş olur" (7).

İş analizinin yapılma amaçlarının, kullanım alanlarının içinde işgören eğitimi de yer almaktadır. İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamada, işin özelliklerinin analiz edilip, iş gereklerinin ortaya konması gerekir. Bu da iş analizleri ile sağlanabilir.

### C. İş Tanıtımı

İş tanıtımı, iş analizi çalışmasının bir uzantısıdır. İş analizi ile sağlanan bilgilerin daha açık ve anlaşılır biçimde, kâğıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülmesiyle iş tanıtımı oluşur(8). İş analizinden elde edilen bilgilerin biraraya getirilip belirli formlar üzerinde gösterilmesinden ulaşılmak istenen amaç işin özelliklerinin belirlenmesidir (9).

---

(7) AŞKUN, İşgören, s.104.

(8) SABUNCUOĞLU, s.72.

(9) MEHMET ŞAHİN, İş İdaresi, (Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1984), F.2, s.94.

İş tanıtımının uygulanmasında tüm işletmeler yada işler için geçerli bir model sunmak olanaksız olsa da (10) genellikle iş tanıtımlarının içerdiği bölümler; iş kimliği, iş özeti, yapılan iş, iş gerekleri, kullanılan araç, gereç ve malzemeler gibi bilgilerin bulunduğu bölümlerdir(11). İşin kimliğinde, işin adı, işletmenin adı, bağlı olduğu bölüm, işin katogorisi, işin kodu gibi bilgilerden (12) başka, iş tanıtımının yapıldığı tarih, işdeki ve söz konusu bölümdeki işgörenlerin sayısı, bölüm başının, en yakın gözetimcinin isimleri işin şu anki ücreti, eski ve değişen adları ile analizcininde ismi belirtilir. İş tanıtımının bu bölümünde iş adlarının standartlaştırılmış olması önem taşımaktadır (13). İş özeti bölümünde de; İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıklanarak, işin taşıdığı sorumluluk derecesi ile diğer işler içindeki yeri ve önemi belirtilir (14). Yapılan iş bölümünde, işin başlıca ödevleri, aşamaları ve kısımları gösterilir (15). İş gerekleri bölümü, işin gerektirdiği çaba, iş bilgisi, sorumluluk, ustalık, iş deneyimi ve çalışma koşulları gibi bilgileri içerir (16).

---

(10) SABUNCUOĞLU, s.73.

(11) AŞKUN, İşgören, s.121, Ayrc.bkz. ŞAHİN, İş İdaresi, s.96.

(12) SABUNCUOĞLU, s.72.

(13) AŞKUN, İşgören, s.119.

(14) SABUNCUOĞLU, s.74.

(15) AŞKUN, İşgören, s.120.

(16) ŞAHİN, İş İdaresi, s.96.

İş analizleri ve bunların bir uzantısı olan iş tanı-  
tım formularında yer alan bilgiler, işgören işlevlerinin  
iyi bir şekilde yerine getirilmesinde çeşitli faydalar sağ-  
lar. Bu faydalar şöyle özetlenebilir: İşin nitelikleri ve  
işin gerektirdiği işgörenin nitelikleri belirlenmiş olduğun-  
dan, işe almada uygun seçimin ve tarafsız iş değerlendirme-  
sinin yapılmasını sağlar. İş analizi ve iş tanıtımı, beden-  
sel özür gibi özel durumları olan kişilerin sözkonusu işi  
yapıp yapamayacakları gibi konularda da bilgi sağlar. Bun-  
dan başka iş arayan ancak nasıl bir iş yapılabileceğini bi-  
lemeyen kişilere de iş olanaklarıyla ilgili bilgiler verir(17),  
çalışma koşullarında olası iş kazalarını belirterek, iş kaza-  
larının sayısını azaltmaya yönelik önlemleri almada güvenlik  
işleri sorumlusuna yardımcı olur. Her işdeki görevler belir-  
lenmiş olduğundan işçi ve işveren arasında bu konu da çıka-  
bilecek anlaşmazlıklara çözüm getirici bir yer tutar. İşin  
zorluk derecesi ve taşıdığı sorumluluk ücretlendirmede temel  
oluşturur (18). İş analizleri ve iş tanıtma formu eğitim yö-  
netiminin gereksinim duyduğu konularda da önemli bilgiler  
verir.

İşgörenin eğitim gereksinmesi, işgörenin kişisel ye-  
tenekleri ile işin gerekleri arasındaki farklılıktan kaynak-

---

(17) FERHAT ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,  
(İstanbul İ.T.İ.A. Yayını, İkinci Basım, İstanbul, 1978),  
s.34-35.

(18) AŞKUN, İşgören, s.117-118.

lanır. İş analizleri ve onların uzantısı olan iş tanıtımları, işin ne gibi özellik ve incelikler taşıdığını ortaya koyduğundan, işgörenin yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve onu bu yönde eğitmek kolaylaşır (19). Bir işyerinde ne gibi işlerin olduğu ve bu işlerin içeriklerinin tanımlanması ile bu işlerde görev alacak kişilerin nasıl bir eğitim programından geçmelerinin gerektiği daha kolay saptanabilir (20).

#### D. İşgören

Mal ve hizmet üreten bütün örgütlerin ortaklaşa paylaştıkları sorun, mal ve hizmet üretimi için gerekli hammadde sermaye ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içerisinde kullanılmasıdır. Üretimin bu üç temel faktöründen en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür (21). Bu faktör işgören terimi ile adlandırılır. İşgören terimi farklı kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar ışığında;

İşgören; Bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan (22), mal ve hizmet üretiminde görev alan kişilerin tümüdür (23) denilebilir.

---

(19) SABUNCUOĞLU, s.65.

(20) ŞENATALAR, s.84.

(21) ALDEMİR-ATAOL, s.5.

(22) SABUNCUOĞLU, s.2.

(23) AŞKUN, İşgören, s.1.

## 2- İŞGÖREN EĞİTİMİ

### A. Eğitim Kavramı

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını standart bir kalıp halinde yapma olanağı yoktur. Ancak eğitimin amaç, işlev ve teknik gibi boyutları gözönünde tutularak bazı tanımlar yapılabilir (24). Bu tanım örneklerinden bazıları:

"Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir" (25).

"Eğitim, bireyin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkilerini içine alan sosyal bir süreçtir"(26).

"Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili yoldur"(27).

---

(24) HAYDAR TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim, (Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1981), s.3.

(25) A.g.k.

(26) A.g.k.

(27) SABUNCUOĞLU, s.109.

Bu tanımlarda ortak üç yön vardır. Birincisi, bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği varsayımı, ikincisi, bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yoluyla oluştuğu, üçüncüsü, eğitimin bir süreç olduğudur. Bu üç ortak yan dikkate alındığında; "Eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişikliği oluşturma veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir" (28) denilebilir.

Eğitimin toplumdaki başlıca görevlerini belirtmek gerekirse (29) :

- Eğitim, düzenin sürekliliğini sağlayıcı kültürü yeni kuşaklara aktarır.
- Eğitim, bilimsel bulgulara dayalı bilgileri yeni kuşaklara aktarır,
- Eğitim, fırsat eşitliği sağlar.

#### B. İlgören Eğitimi Ve İlgören Eğitimine Duyulan Gerek- sinim

Bütün uğraşı alanlarında, sürekli artan bir hızla büyük teknolojik gelişmeler meydana gelmekte ve bunun sonucu olarak bazı meslekler yok olurken, yeni bazı meslekler ortaya

---

(28) TAYMAZ, s.4.

(29) ARSLAN ÖZBEY, "Kamusal Eğitim ve Önemi" DEMİRYOL, S.741-742, (Ekim-Kasım-1987), s.22.

çıkılmaktadır. Bu mesleklerde görev alan kişilerin yani işgö-  
renlerin de teknolojiye meydana gelen bu hızlı değişime ayak  
uydurmalarına yardımcı olmak ancak işgören eğitimi ile sağ-  
lanabilir. İşgören Eğitimi, işgörenin mesleğine aday oluşun-  
dan, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre  
içersinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapma-  
ya yönelik etkinliklerin tümüdür diye tanımlanabilir (30).

İşletmelerin yaşayışlarını sürdürebilmeleri ve geliş-  
meleri açısından işgören eğitimi süreklilik gerektiren bir  
çalışmadır. Böylece işgören eğitimi işletmelerin temel işgücü  
fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen  
kuruluşlarda işgören başarısını arttırmak, geliştirmek olana-  
ğından sözedilemez. İşletme ister kuruluşunda, ister sonradan,  
işgören seçiminde istediği kadar titiz davranışın, bir süre  
sonra en yetenekli işgörenin bile kapasitesi bir düzeyden  
sonra durur (31). Çünkü sürekli bir değişim ve gelişim i-  
çerisinde olan, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik koşullar  
karşısında şimdiki yetenekler yetersiz hale gelir. İşgörenlerin  
bu değişimlere ayak uydurmaları ancak eğitimle sağlanabilir(32).

İşgören eğitiminden sağlanabilecek faydalar işgören  
ve iş açısından olmak üzere ana hatlarıyla şöyle sıralana-  
bilir(33) :

- 
- (30) A.HAYRETTİN KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı,  
(Ankara, 1979), s.13-14.  
(31) AŞKUN, İşgören, s.430.  
(32) MERAL AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam  
Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, (Anadolu Üniversitesi,  
İ.İ.B.F.Yayımları, Eskişehir; 1981), s.80.  
(33) KALKANDELEN, s.23.

İşgören açısından;

- İşgörenin işe yakın olmasını sağlar,
  - İşgören moralini olumlu yönde etkiler ve örgütte beşeri ilişkileri geliştirir,
  - İşgöreni üst basamakların sorumluluğunu taşımaya hazırlar,
  - İşletmelerde işgören devir hızını azaltır,
  - Ast-üst ilişkilerinde anlaşma olanağını arttırır,
  - İşgöreni yeteneklerine göre ayırmaya yardımcı olur.
- İş açısından,
- Verimi yükseltir, kaliteyi geliştirir, işlerde yapılabilecek hataları önleyerek, malzeme zaman ve para tasarrufu sağlar,
  - İşlemlerin ve yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur.
  - Yönetim tekniklerinin tanıtılması yoluyla, yöneticilerin, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır,
  - İletişimdeki tıkanıklıklara dikkati çeker ve işlerin gereğince yürütülmesini sağlar.

Uygulamada eğitim bir sorun çözme aracı olarak benimsenmiş olmakla birlikte, belli bir soruna yöneltilmemiş eğitim çalışmalarından verimli sonuçlar beklenemeyeceği gibi eğitim, işletmeye ağır gider yükü getirebilir. Bu nedenle işletmenin eğitimle çözülebilecek sorunlarının özenle saptanması, eğitim ihtiyaç ve amaçlarının belirlenmesinde dikkatli davranılması gerekir. İş gerekleri ile işgörenin şimdiki iş ustalıkları

arasındaki fark, işgörenin eğitime olan ihtiyacını saptamakta kullanılan formüldür. Bu formülün uygulanabilmesi, iş analizlerinin dikkatli bir biçimde yapılması ve işgörenlerin durumlarının tarafsız ve gerçekçi bir biçimde ortaya konabilmesine bağlıdır (34). İşgörenlerin şimdiki durumlarının saptanmasında değerlendirme raporlarından yararlanma yoluna gidilebilir. Bu raporların düzenlenmesi için işgören değerlemesi yapılabilir, dosyalar incelenebilir veya bölüm yöneticisi ile eğitim uzmanı yetkili kişiler görüşüp, o bölümde yer alan işgörenlerin durumları hakkında bilgi edinebilirler. Böylelikle işgörenlerin sahip oldukları yetenekler ve zayıf yönleri ortaya konur. Ancak burada en önemli kural incelemeyi yapanların tarafsız davranmalarıdır (35).

İşgören eğitiminin yapılması gereği bütün işletmeler tarafından tartışmasız kabul edilmektedir. Tartışma konusu olan hangi kademelerdeki işgörenler hangi tür eğitim yöntemi kullanılarak eğitilecekler ve nasıl bir eğitim programı uygulanacaktır? İyi bir eğitim programı yapılırken belirli görevlerde çalışan işgörenlerin işbirliği sağlanmalıdır. İhtiyaçları karşılayan bir eğitim işgörenlerce de istenmektedir(36).

---

(34) AŞKUN, İşgören, s.433.

(35) SABUNCUOĞLU, s.124.

(36) ŞENATALAR, s.165.

İşgörenlerin eğitimi çeşitli yönlerden ele alınabilir. Eğitim süreci, işletmede çalışmakta olanlara uygulanabileceği gibi, işletmeye yeni girenlerde uygulanabilir (37). Özellikle teknolojik değişim hızının yüksekliği teknik bilgi gereksinmesini arttırmakta, yeni iş koşullarının karşılanmasına yönelik eğitimin, bu koşulların doğuşunu ön alan bir dönemde başlatılmasını zorunlu kılmaktadır (38).

### C. İşgören Eğitiminin Amaçları

İşletme eğitim gereksinmesini belirlerken ve belirleyip eğitim faaliyetlerinde bulunurken bu faaliyetler işletmeye bir takım maliyetler yükleyecektir. Bu maliyetlere karşılık işletme bir takım amaçlar güder.

Eğitimin başta gelen amaçları kişileri mal ve hizmet üretimi yapacak bilgilere sahip kılmak ve üretimin öz kaynağı olan insan beynini mevcut bilgilerle besleyerek yeni bulgu ve bilgilerin üretimini sağlamak yani bilimsel gelişmeyi sürekli kılmaktır (39).

---

(37) AŞIKOĞLU, s.81.

(38) CEMİL CEM, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976), s.143.

(39) YILMAZ BÜYÜKERŞEN, "Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar ve Eğitim Teknolojisi" E.İ.T.İ.A. C.XVII, S.1, (Ocak-1981), s.275-276.

a. Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin temel amaçları, mal ve hizmet üretimlerini en düşük maliyetle en yüksek düzeye çıkartmaktır. Bu anlayış içersinde işletme kendi işgörenini eğitime tabi tutmakla, eğitimi üretim kapasitesini yükselten bir faktör olarak görmektedir (40). İyi planlanmış eğitim çalışmalarının işletmeye sağlayacağı ekonomik faydalar ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

Yeni işgörenlerin, işe başlarken tabi tutuldukları işe alıştırma eğitimi ile işletmeye büyük gider yükü olan işgören değişim oranı düşürülebilir (41).

Makina, teçhizat tanıtılacağından gerektiği şekilde kullanılması sağlanarak masraflar azaltılabilir. İşe alıştırma eğitiminin dışındaki diğer tüm eğitim çalışmalarıyla da kontrol ve nezaret masrafları düşürülebilir, üretimin kalitesi korunarak satışların düşmesi önlenir (42).

Gerçekte, yetişkin bir işgören kitlesi pahalıya mal olan üretimin daha az bir harcama ile elde edilmesini veya

---

(40) SABUNCUOĞLU, s.114.

(41) AŞKUN, İşgören, s.442.

(42) OSMAN TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, (İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını İstanbul, 1978), s.170-171.

Üretimin nitelik ve nicelik yönünden yüksek düzeye ulaştırılmasını sağlayabildiği gibi, bakım giderlerinde azalma, araç ve aygıtların az masraflı ve rasyonel kullanımı, daha az iş gücü ile aynı verimin sağlanabilmesi, iş kazalarının azalması gibi ekonomik olanaklar getirmektedir. İşgöreni çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, mutlaka işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Böylelikle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir. İşletmeler her geçen gün yeni tekniklerle karşılaşmakta, bu tekniklerin çoğunu uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle yeni makina ve araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların verimli bir biçimde kullanılabilmesi için sistemli bir eğitim zorunluluktur. İşe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici durumuna gelmelerini sağlamak eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur (43).

#### b. Sosyal-İnsancıl Amaçlar

Eğitimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur olmakla birlikte, eğitim aynı zamanda, işgörene hizmet eden bir araç durumundadır.

Sistemli bir eğitimden elde eğilebilecek sonuçlardan biri de bireyin moralini büyük ölçüde yükseltmesidir. İşgören-

---

(43) SABUNCUOğLU, s.115.

lerin yetiştirilmek ve genel sorunları birlikte tartışabilmek üzere bir araya getirilmeleri işgören üzerinde olumlu değişiklikler yapar (44). Eğitimin işlevleri içinde işgören tavır ve davranışlarında olumlu yönde değişiklikler sağlamak işlevide yer alır. İşgörenin davranışlarının etkinliğini arttırmak veya onları olumlu yöne çevirebilmek, işgöreni değişme, gelişme gereksinimi duyar duruma getirmekle olasıdır. Bu güç görevi de eğitim üstlenmektedir. Eğitim, yeni bilgi ve beceriler karşısında kayıtsız, kendilerini mesleklerinde yeterli ve uzman bilen, başka bilgi ve fikirlere karşı ilgisiz, hatta bunlara karşı olan bir ruhsal yapıyı, değiştirme gibi bir görevle de karşı karşıyadır (45). İşgörenin tavır ve davranışları üzerinde olumlu yönde değişiklikler yapabilmeyi başarabilen sistemli eğitim çalışmalarının işgörelere sosyal yönde bir katkı olacağı söylenebilir. Böyle bir sosyal katkı eğitimin sosyal amaçlarından bir kısmını oluşturur.

Eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması da olasıdır. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklardan doğan iş kazaları sayısı, eğitim yetersizliği nedeniyle meydana gelen iş kazaları sayısına oranla daha azdır (46). Bilinçli bir eğitim sistemi, iş kazalarını önlemede bir araç olabiliyorsa bu da

---

(44) TELİMEN, s.172.

(45) A.HAYRETTİN KALKANDELEN, "Eğitimden Geçen Yol" ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, S.7, (Ağustos-1978), s.30.

(46) ŞENATALAR, s.170.

bir sosyal katkı, dolayısıyla işgören eğitiminin sosyal amaçlarından biridir.

Bir başka yönüyle eğitim, iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı durumundadır. Eğitim uğraşmaları, işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam kazırlar. Genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi dışında, bireyleri işletmeye bağlayan, işletmeyle bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı sağlayıcı bir dizi görevi de eğitim işlevi gerçekleştirmektedir. İşgören eğitimi için, işletme içinde, konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar düzenlenir. Bu tür eğitim teknikleri, toplumsal kaynaşmayı ve kişisel ilişkileri iyileştirip geliştirmeyi sağlayıcı bir rol oynarlar. Sonuç olarak işletmenin ve işgörenlerin ortak çıkarları eğitimde amaç birliğini gerekli duruma getirmektedir. Başka bir deyişle, eğitimde ekonomik, sosyal-insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Sistemli bir eğitim, üretimin maliyetini düşüren etkili bir kaynak olduğu gibi, çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler (47). İşgören eğitme işini, kişilere yalnızca bazı bilgi ve becerinin öğretilmesi gibi dar anlamda ele almak yanlış olur. Eğitim asıl olarak insanın zihin yapısı ile onun eseri olan davranışlarını etki-

---

(47) SABUNCUOĞLU, s.116-117.

leyebildiği ölçüde anlam taşır (48). İnsan davranışları olumlu yönde değiştiği ölçüde, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşmasında etkili olacak, her iki amaç birbirini bütünleyecektir.

#### D. Eğitimde İzlenen İlkeler

Eğitimde istenilen amaçlara ulaşabilmek için izlenmesi gereken ilkeler; Süreklilik, bireysel farklılıklar, güdüleme, iş analizi ile bağıntıları, eğitimde fırsat eşitliği, eğitimcilerin ve eğitileceklerin seçimi, eğitimde öğrenme ilkeleri, eğitimcilerin eğitimi başlıklarında incelenmeye çalışılacaktır.

##### a. Süreklilik

İşgören eğitiminden başarılı sonuçlar alınabilmesi için eğitim çalışmalarının sürekli olması gereklidir.

İşgöreni eğitme işi bir kez yapıлып bitirilecek bir uğraş değildir. İşgörenin işindeki ve çevresindeki değişimler yer değiştirme-yükselme gibi görev değişimleri örgütten ayrılıncaya kadar eğitimi sürekli kılmaktadır (49). Sürekli eğitim

- 
- (48) KEMAL TOSUN, İşletme Yönetimi, (Ankara, 1971), C.I, s.114.  
(49) İBRAHİM ETHEM BAŞARAN, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, (Ankara Üniversitesi, E.B.F. Yayını, Ankara, 1985), s.181.

sürekli değişimin kaçınılmaz sonucudur. Çeşitli alanlardaki ve günlük yaşamdaki değişiklikler, ekonomik, psiko-sosyal, teknik, matematiksel alanda bilgilerin sürekli yenilenmesini zorunlu kılar (50).

#### b. Bireysel Farklılıklar

Eğitim çalışmalarını yapılırken, işğörenlerin geniş çaptaki bireysel farklılıkları dikkate alınmalıdır (51). Eğitimin gruplar halinde yapılması harcamalarda tasarruf sağlama açısından ne kadar önem taşısa da eğitime katılan bireylerin zeka ve yetenek durumlarının farklı olduğunu unutmamak gerekir. Etkin bir eğitim sisteminin, eğitime katılan kişilerin bireysel özelliklerini gözönünde tutması gerekir (52).

#### c. GÜdüleme

Eğitim gören bireylerin eğitim sırasında güdülenmesi gerekir. GÜdülenen birey öğretilen bilgiyi ve beceriyi daha hızlı ve iyi bir biçimde öğrenebilir (53). İşğörenler yapılan eğitim etkinliklerini kendileri için gerekli görmelidirler. Eğitimi gerekli görme, işğörenlerin öğrenmeye güdülenmeleriyle sağlanabilir (54). Eğitim programları işğörenlerin

---

(50) SABUNCUOğLU, s.118.

(51) AŞKUN, İşğören, s.473.

(52) ŞENATALAR, s.173.

(53) A.g.k., s.172.

(54) BAŞARAN, s.181.

öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. Öğrenme ve gelişme işgören ile öğreticinin etkin rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir. Bu nedenle tüm eğitim programlarında işgörenlerin güdülenmesine özel bir çaba harcanması zorunluluk taşımaktadır (55).

#### d. İş Analizi İle Bağlantıları

İş analizleri ve iş analizlerine dayanılarak hazırlanan iş gerekleri her işte gerekli olan bilgi ve ustalığı gösterir. Eğitim de iş tanıtımında belirtilen gereksinimlere göre ayarlanmalıdır. İş analizleri sırası geldiğinde eğitimin eksikliklerini ve gereksinmesini de ortaya koyabilecektir (56).

#### e. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Bu ilke, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belli kimselerin veya belli bir kesimin tekeline bırakılmaması gerektiği anlamını taşır. İşletmenin tüm basamaklarında görevli işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkesin, kişisel ayrıcalık yaratılmaksızın eşit koşullar içersinde eğitim çalışmalarından yararlanması gereğini ortaya koyar (57). Bura-

---

(55) AŞKUN, İşgören, s.437.

(56) A.g.k.

(57) SABUNCUOĞLU, s.119.

da da, hangi basamaktaki ve hangi nitelikteki işgörene ne tür eğitim uygulanacağı konusuna özen gösterilmelidir.

#### f. Eğitimcilerin ve Eğitimleceklerin Seçimi

Bir eğitim programının başarısı, onu uygulayacak olan eğitimcinin yeterlilik derecesine bağlıdır. Bir eğitimci teknik bilgisinin dışında, eğitimcilikten zevk alma, insanlarla birarada olmaktan hoşlanma, insanlar arasındaki farkları tahlil edebilme, sabırlılık ve eğitim, öğretim teknikleri hakkında bilgi sahibi olma gibi özellikleride taşımalıdır (58). Yönetici ve gözetimcilerin eğitimci olarak görevlendirilmeleri olurlu bulunsada bu seçimin yapılmasında dikkatli davranılmalıdır. Eğer aralarında eğitimcilik yönünden yetersiz olanlar çıkarsa, örgütteki orunları ne olursa olsun eğitimcilik görevinden alınmaları gerekir. Aksi takdirde, diğer eğitimcilerin çalışmalarının da etkisiz olduğu izlenimini yaratabilirler (59).

Eğitim programının uygulanmasından etkili sonuçların alınması için, programların türüne göre, eğitim gereksinmesi gözönünde tutularak, işgörenler arasından bir seçim yapılmalıdır (60). Olabildiğince homojen gruplar oluşturmak ve eği-

---

(58) HALİT TANYELİ, Personel Eğitimi, (Ankara 1970) s.44.

(59) AŞKUN, İşgören, s.438.

(60) A.g.k.

time alınacakların ortak hedeflere yöneltilmesi eğitime alınacaklarla ilgili bazı standartların belirlenmesini gerektirir. Farklı amaçların aynı eğitim programı çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılması eğitimin başarısı üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır. Diğer yandan eğitime alınacaklarda bazı ortak nitelikler aramak eğitimi çekici bir çalışma haline getirebilir. Görev nitelikleri bakımından belirlenecek bazı standartlar yanında bilgi ve beceriyi ölçen çeşitli testler uygulamak veya performans değerlendirmesi yapmak yoluyla da grubun olabildiğince homojen olması sağlanabilir (61).

#### g. Eğitimde Öğrenme İlkeleri

İşletmelerde uygulanması düşünülen eğitim programlarında etkinliğin sağlanabilmesi için, öğrenme kuramları ve öğrenme konusunda yapılan araştırmalar ışığında geliştirilen ilkelere yararlanılması gerekir (62). Eğitimin temelinde yer alan öğrenme ilkeleri işletmelerde işgören eğitimi içinde geçerlidir. İşgören eğitimi içinde geçerli ve uyulması gerekli öğrenme ilkeleri şöyle sıralanabilir;

Öncelikle eğitimciler eğitim süreci içersinde dikkatin uyanık kalmasına özen göstermeli ve yine dikkatin dağılmasına neden olabilecek etkenlerin ortadan kaldırılmasına büyük

---

(61) TANYELİ, s.45.

(62) ALDEMİR-ATAOL, s.97.

önem vermelidirler. Bundan başka eğitim, basitten çapraşığa bilinenden bilinmeyene gitmeyi sağlayacak biçimde planlanmalıdır (63). Öğretim yöntemi açısından bir bütün olarak öğretmek yada aynı işi parçalara ayırarak öğretmek olasıdır. Karmaşık olan işlerin belirli aşamalarla, parçalar halinde öğretilmesi, buna karşın az karmaşalı işlerin bütün halinde öğretilmesi eğitimin etkinliği açısından önem taşır (64).

Etkili öğrenme ilkeleriyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları kesin olmamakla birlikte eğiticiye yol gösterici niteliktedir (65).

#### h. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim çalışmalarından olumlu sonuç alınabilmesi ancak eğitimcilerin, eğitim, öğretim ve teknik bilgi yönlerinden yetenekli ve yeterli kişiler olmaları ile sağlanabilir.

Bir çok eğitim programının etkinliği herşeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemlerle öğretmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimcide bu iki yeteneğinde

---

(63) AŞKUN, İşgören, s.439.

(64) ŞENATALAR, s.173.

(65) CAVIT BINBAŞIOĞLU, Öğrenme Psikolojisi, (Dördüncü Basım, Ankara, 1978), s.138-139.

bulunması gereklidir(66). Aynı zamanda eğitimcinin öğreteceği işin ne olduğunu, boyutlarını ve o işi nasıl öğreteceğini bilmesi gerekir (67).

İşgören eğitiminde de eğitimciler, eğitim, öğretim ve teknik bilgi yönünden yeterli olmalıdır.

İşletmelerde işgören eğitiminde bazı programlar için önce eğitimcilerin seçilerek bir eğitimden geçirilmeleri sözkonusu olabilir. İşgören eğitime geçmeden önce eğitimcilerin eğitilmesi gibi bir programın uygulanması zorunluluk taşıyabilir (68).



#### E. İşgören Eğitiminin Yöntemleri

İşgören eğitiminde bir işletmeden diğerine göre değişen, ayrı önem ve nitelik taşıyan çeşitli yöntemler vardır(69). İşletmelerdeki uygulamalar ve konu ile ilgili yazın gözden geçirildiğinde, görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri olarak iki grupta toplandığı görülmektedir (70). Her iki grupta da değişik eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Hangi eğitim yolunun kullanılacağı konusunda bir karara varmadan

---

(66)SABUNCUOĞLU, s.120.

(67)ŞENATALAR, s.174.

(68)AŞKUN, İşgören, s.438.

(69)SABUNCUOĞLU, s.127.

(70)ALDEMİR-ATAOL, s.112.

önce, işletmede eğitim çalışmalarını üstlenen görevlilerin şu noktalara dikkatlerini toplamaları gerekir (71):

- Eğitimin amacı,
- Eğitileceklerin yetenekleri,
- Eğitileceklerin sayısı,
- Eğitimin konusu,
- Eğitim için ayrılmış kaynaklar,
- Eğitimin süresi,
- Eğitimin maliyeti.

Bu etkenler gözönünde tutularak hangi eğitim yöntemi- nin uygun olduğuna karar verilmelidir.

Eğitim uygulanmasında kullanılan yöntemler görev başın- da eğitim yöntemleri ve görev dışında eğitim yöntemleri baş- lıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

#### a. Görev Başında Eğitim Yöntemleri

Görev başında eğitim işgörene, görevlerini yerine ge- tirirken verilen eğitimdir (72). Eğitimin görev başında uygu- lanması, işgörenin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesi ilkesine dayalıdır. Eğitim ile çalışma arasında süre ve konu açısından benzerlik bulunur. İşletme için genel

---

(71) ALPAY ATAOL, Personel Yönetimi, (9 Eylül Üniversitesi, Resmi Teksir Yayını, İzmir, 1986), s.25.

(72) SABUNCUOĞLU, s.127.

özellikleri ile pratik, düşük maliyetli ve kolay olması nedenleriyle tercih edilen bir eğitim yoludur (73).

Görev başında eğitimde kullanılabilecek birçok yöntem geliştirilmiş durumdadır. Yöntem seçiminin belirleyici ögesi, eğitimin amacı ve eğitileceklerin özelliğidir (74).

Görev başında uygulanan belli başlı eğitim yöntemleri; Yönetici gözetiminde eğitim, rotasyon yoluyla, yetki göçerimi yoluyla, staj yoluyla, komiteler aracılığı ile, monitör aracılığı ile ve özel görevler verilmesi yolu ile başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

#### aa. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Görev başında eğitim yöntemleri arasında en yaygın kullanılan yöntemlerden biri yönetici gözetiminde eğitimidir. Bu yöntem, yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve kişiyi en iyi eğitecek olanın onun en yakın üstü olduğu düşüncesine dayalıdır. Yöntemin başarısı hem üst hem de astlara bağlıdır(75). Bilgi birikimine ve iş deneyimine sahip kişilerin bu birikim ve deneyimlerini kendilerinden sonra gelenlere aktarmaları işletmenin sürekliliği için şarttır (76).

---

(73) ATAOL, s.26.

(74) ŞINASI AKSOY, "Verimlilik Ve Hizmet İçi Eğitim", TODAYE, C.XVII, S.4, (Aralık-1984), s.52.

(75) TELİMEN, s.173.

(76) REŞAT ALŞAN, "İşletmede Beşeri Münasebetler", P.T.T.DER-GİSİ, S.60, (Kasım-1987), s.31.

Üst yetenekli olabilir ama öğretme yeteneği bulunmayabilir. Bilmek ve öğretmek farklı şeylerdir. Başka bir deyişle, her bilen kişinin, bildiğini öğretebilme yeteneği olduğunu savunulamaz. Üstün astına iş öğretmesi zaman kaybına uğramasına kendi görevlerini aksatmasına neden olur. Bazı eleştiriler yöntemin bu olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Ancak yöntemin basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olması ve maliyetinin düşük olması tercih edilmesine neden olmaktadır (77).

#### bb. Rotasyon Yoluyla Eğitim

Rotasyon yoluyla eğitim, işgörenin işletme içinde kendi işinden başka bir görevde, işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılmasıdır (78). Ayrıca bu yolla işgörenin, işletme hakkında daha fazla bilgi edinmesi sağlanmış olur(79).

Bu yöntem özellikle, işgücü pazarında güç bulunan yetenek ve becerileri geliştirmekte, fazlaca teknik bilgiye gereksinilmeyen işlerde ve büyüme eğilimi gösteren, işgören değişim hızı yüksek olan işletmelerce benimsenmektedir. Çalışma yaşamında bu yöntemden en çok faydalananlar, hizmet işletmeleri ve bankalardır (80).

---

(77) SABUNCUOĞLU, s.128-129.

(78) CEYHAN ALDEMİR-ALPAY ATAOL-ALEV ERGENÇ-DEMET GÜRÜZ, Personel Yönetimi, (Dokuz Eylül Üniversitesi, I.I.B.F. Yayını, İzmir, 1984), s.54.

(79) ÖMER Z.AŞICI, Personel Yönetimi, (Ege Üniversitesi, I.T.I.F. Yayını, İzmir, 1971), s.63.

(80) ALDEMİR-ATAOL-ERGENÇ-GÜRÜZ, s.54.

Rotasyon yöntemi, işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu otomasyona olan yönelme, çok küçük alanı kapsayan belirli bir işi hergün yinelemekten doğan, bıkkınlık ve isteksizliği birlikte getirmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi işgören için yeterli olmamaktadır. Bu soruna getirilen en etkili çözüm rotasyon yöntemidir. İşgören içinde bulunduğu monoton ortamdaki kurtulmakta, yeni ve değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Buna karşın rotasyon, işinde uzmanlaşmış kişilerin başka işte çalışmalarını önermekle, verimin azalması gibi bir sorun yaratmaktadır. Yeni işte uzmanlaşmak için harcanan zaman ve işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Ayrıca işgörenlerin eğitim amacı ile de olsa sürekli değişik yönetici ve yöntemler altında çalıştırılması da sıkıcı olabilir. Yeni yöneticinin de işgörenin deneyim kazandırılmak ve ilerisi için yeteneklerini geliştirmek amacı ile rotasyona gönderildiğini çok iyi bilmesi gerekir (81).

#### cc. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Yetki göçerimi yoluyla, işgörene örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Burada amaç işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin gelişmesini, sağ-

---

(81) SABUNCUOĞLU, s.133.

lamaktır. Astların vekalet yolu ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zaman önceliklerini kullanmaları, karar verebilmeleri ve uygulamaya geçebilmeleri önemli bir gelişme basamağını oluşturur (82).

Göçerilecek yetkinin türü ve derecesi özen gösterilmesi gereken noktalardır. Eğitim amacı ile göçerilen yetkinin önem sırasına göre yalından karmaşığa doğru gidişi zorunludur. Astını eğitmek amacı ile elinde bulundurduğu yetkinin bir kısmını astına göçeren yöneticinin görevini astı ile paylaştığı gibi bir düşünce taşımaması gerekir. Eğitim amacı ile göçerilen her yetki, onu göçeren yönetici için ek bir görev ünitesi oluşturmalıdır. Bu da göçerilen yetkinin yönlendirilmesi ve denetlenmesini içerir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için uygulama bu çerçevede yapılmalıdır (83).

#### dd. Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj, işgörelere ileride yüklenicekleri görevlere ilişkin çalışma ortam ve koşullarını tanıma, işleri öğrenme, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlayan etkili bir eğitim tekniğidir (84). Staj eğitiminden geçen kişi büyük olasılıkla

---

(82) ALDEMİR-ATAOL, s.113.

(83) ATAOL, s.28.

(84) SABUNCUOĞLU, s.131.

daha fazla bilgi sahibi olacak, işini daha özenle yapacaktır(85) Öğrenim döneminde edinilen bilgilerin uygulanırlık derecesi staj eğitimi ile artabilir. Özellikle yöneticilik hizmetleri için, uygun yetiştirme olanakları sağlanabilir. Bütün bu olumlu yönlerine karşın, staj eğitimi, iyi planlanmadan uygulanırsa beklenen sonucu veremez. Örgütlerde stajyer işgören için programlanmış eğitimi vermekle yükümlü olanlarla, bu hizmetin yürütülmesiyle görevli eğitim birimleri arasındaki işbirliğinin bilinçlenmediği ortamlarda yetersizleşir (86).

#### ee. Komiteler Aracılığı İle Eğitim

Komiteler, belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulan çalışma gruplarıdır. Her komite, belli bir görevi ortak çalışma yoluyla yerine getirir. Komite tarafından yerine getirilecek görevler, seçilen bazı belgelerin incelenmesi, belli bir konuda rapor hazırlanması, ortaklaşa bir araştırma yapılması gibi çalışmalarını içerir. Bu yöntem karar verme, planlama gibi konularda etkin bir eğitim tekniğidir (87). Komite çalışmaları ile toplu çalışmanın olumlu sonuçlarından faydalanılmış olur (88). Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, gruba uyum süresi fazla uzatılmamalıdır.

---

(85) SACIT ADALI, Personel Yönetimi, (Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, ), s.19.

(86) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.143-144.

(87) CAHİT TUTUM, Personel Yönetimi, (TODAYE Yayını, Ankara, 1976), s.149-150.

(88) AŞICI, s.64.

Grup çalışmalarına alışkın olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer. Toplantı yöneticisinin yeterli deneyime sahip olması kaçınılmazdır. Ayrıca, gruptaki bazı kişilerin, görüşlerini açıklamak için son kararın açıklanmasını beklemelerine ve sorumluluktan kaçınmalarına neden olabilir. Bunu önlemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılımandan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir (89).

#### ff. Monitör Aracılığı İle Eğitim

Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. İşçileri işbaşında yetiştirmenin en iyi yolu, kalifiye işçi, ustabaşı, usta veya teknisyenler arasından seçilen monitör denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimine yönettirmeleridir. Eğitimilecek işgörene, işe ve kullanılan amaç veya aygıtlara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi monitörlerin yapacağı başlıca görevlerdir. Yeni araç ve gereçlerin işletme içinde kullanılmaya başlanması, bunlar üzerinde çalışacak işgörenlerin, yeni teknik bilgiler edinmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. İlgili işgörenin pratik bilgisini arttırmak, bu yeni aygıtların en iyi ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamak da monitöre düşen görevler-

---

(89) SABUNCUOĞLU, s.134.

dir. İşgörenin yeni koşullara uymasından doğan güçlükleri yenmekte işgörene yardımcı olmak yine monitörün üzerine düşmektedir (90).

#### gg. Özel Görevler Verilmesi Yoluyla Eğitim

İşgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir. Bu tasarım çalışmalarını yönetmesi istenir(91). Araştırma niteliği taşıması yönü ile oldukça faydalı bir yöntemdir. Kişiye yaratıcılık, araştırmacılık yeteneği kazandırır ve gelişmesini sağlar (92).

#### b. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri

Görev dışında eğitim yöntemleri, eğitilenlerin bilgilerini arttırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemler birey ya da gruplara çalışma süreleri içinde ya da dışında uygulanabilir (93).

Görev dışında eğitim, görev başındaki eğitime göre belirgin özellikler taşır. Bunlardan en önemlisi eğitilecek iş-

---

(90) A.g.k. s.130-131.

(91) ATAOL, s.29.

(92) AŞICI, s.64.

(93) OSMAN TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Gelistirilmesi, (İstanbul, İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul, 1972), s.64-65.

görenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak tüm ilgisini eğitime verebilmesidir. Görev dışındaki eğitim yöntemleri, işgörene günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünebilme olanağı sağlar, öz-çözümlemelerini uyarır farklı bireylerle birarada bulunmaları sonucunda bilgi alış-verişleri sağlanır, onlardaki değişim olgusuda ortaya çıkar(94).

Görev dışında eğitim yöntemleri, düz anlatım, bireysel eğitim, kurslar, panel-sempozyum-foram,seminerler, örnek olay yöntemi, rol oynama başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

↳

#### aa. Düz Anlatım Yoluyla Eğitim

Bu yöntem örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve tartışılacak özellikler sergiler. Bir konuşmacının bir çok kişiye ders anlatması ve izleyicilerin davranışlarını denetlemesi biçiminde algılanan bu yöntem çalışma yaşamında yaygın kullanılır. Çok sayıda işgörenin eğitilmesini öngördüğünden ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlarla karşılaştırıldığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Başka bir deyişle, eğitici programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır (95). Anlatıcının uzun süre dikkati konu üzerinde toplayabilme, düzgün ve anlaşılır konuşma yeteneği

---

(94) ALDEMİR-ATAOL - ERGENÇ - GÜRÜZ, s.55.

(95) ALDEMİR-ATAOL, s.115.

gibi özellikleri taşıması gerekir (96).

bb. Deneysel Eğitim

Bu yöntemle eğitilecek kişiler kullandıkları araç gereç ve materyelin örnekleri bulunan bir eğitime katılırlar. Amaç üretim değil eğitimidir. Yöntemin en belirgin üstünlüğü öğrenilen bilgilerin uygulanabilmesidir. Ancak bu yöntem eğitim atelyesinin düzenlenmesi ve eğitim amacı ile yeniden hazırlanması gibi nedenlerle yüksek maliyetlidir (97).

cc. Kurslar Yoluyla Eğitim

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar, bir kaç haftadan bir kaç yıla kadar uzayabilen çeşitli düzeyler için uygulanan eğitim çalışmalarıdır. Kurslar, işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, monitör düzeyinde, orta ve yüksek kademe yöneticileri düzeyinde düzenlenebilir (98).

Kurs çalışmalarının verimli olması için konu ile ilgili slayt, film gösterilmeli, gözlem ve geziler yapılmalı, uygulamaya önem verilmelidir. Ayrıca kursa katılanların sayısı çok fazla ya da çok az olmamalıdır (99).

---

(96) TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, s.175.

(97) ALDEMİR-ATAOL, s.115.

(98) SABUNCUOĞLU, s.139-140.

(99) A.g.k.

Kursla bireylere yeni bir formasyon kazandırılması amaçlanır. Bu nedenle başarı beklenen sonuçtur. Eğitsel çalışmaların sonunda bir ölçme ve değerlendirme yapılarak başarı düzeyi saptanır (100).

dd. Panel-Sempozyum-Forum Yolları İle Eğitim

Panel, sempozyum ve forum dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları adı altında toplanabilir (101).

Panel, belirli bir konu hakkında üç ya da daha çok bireyden oluşan konuşmacı grubunun bir başkan yönetiminde kısa süreli sunuşlarla açıklamada bulunmalarıdır. Panel konuşma ve tartışmalarından sonra, panel başkanına ya da üyelerinden birine sorular yöneltilebilir (102).

Sempozyum, belirli bir konunun çeşitli boyutlarını iki ya da daha çok öğreticinin, birbirlerinin konuşmalarını tamamlayıcı biçimde dinleyicilere sunmalarıdır. Konuşmacıların açıklamalarından sonra açık oturum yapılır. Dinleyiciler tarafından konuya ve konuşmalara ilişkin sorular yöneltilir. Oturumu yönetmek üzere seçilen oturum başkanı başlangıçta açıklama yapar ve sonucu özetler (103).

---

(100) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.127.

(101) TELİMEN, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, s.180.

(102) TAYMAZ, s.146.

(103) A.g.k.

Forumda da; Konuşmacının konuyla ilgili kısa bir bilgi vermesinden sonra, toplantıya katılanların düşünce, soru, eleştiri ve tepkilerini belirtmeleriyle, özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur (104).

Panel, sempozyum, forum gibi tartışmalı konferansların faydalı birçok yönleri vardır:

Çeşitli kaynaklardan çeşitli bilgileri sağlar, tüm üyelerin tartışmalara katılmasına olanak verir, düşünmeyi özendirir ve güdüler, grup halinde çalışmayı öğretir, sorunların incelenmesi, çözümlerin bulunması, kullanılan yöntemlerin geliştirilmesi, işlemlerin basitleştirilmesine ve standartlaştırılmasına yardımcı olur. Ancak, tartışmanın iyi yönetilmesi ve tartışmalı konferansa katılanların yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir (105).

#### ee. Seminerler Yoluyla Eğitim

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini, işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarlar. Seminerler üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenebilir. Katılanlar

---

(104) SABUNCUOĞLU, s.137.

(105) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.135.

genel, teknik, mesleki konularda bilgilerini tazeleme olanağı bulurlar. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir. Bir kaç gün süren seminerlerin sonuncu günü belirli seanslarla incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır (106).

Seminerler, iyi yönetildiğinde herkesin bir fikir katkısında bulunmasına olanak verir, düşünme ve grup halinde çalışmayı özendirir, sorunlara yaklaşım ve çözümde beceri olanaklarını arttırır, katılanların aralarındaki eşgüdüm ve işbirliğini geliştirir. Özellikle, sonuçları önceden belli olmayan sorunların tartışılmasında etkilidir. Seminer çalışmalarından iyi sonuçlar alınabilmesi için, seminer üyelerinin tartışma konuları üzerinde uzmanlık düzeyinde bilgi sahibi olmaları gerekir (107).

#### ff. Örnek Olay Yöntemi İle Eğitim

Örnek olay çalışmasında, eğitim programına katılanlar gerçek ya da gerçeğe uygun olarak hazırlanmış bir olayı ele alarak incelerler ve benzer koşullarda ne yapabileceklerini tartışırlar. Anlamlı ve çoğu kez işletmede karşılaşılmış örnek olayları aktarmak daha kolaydır. Örnek olay konunun uz-

---

(106) SABUNCUOĞLU, s.138.

(107) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.126.

manı bir kişinin önünde tartışıldığı için katılma oranı yüksektir ve yapılan araştırmalar, örnek olay yönteminin en çok sorun çözme ve karar verme becerilerini geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir (108).

Örnek olaylarda tek bir doğru çözüm yoktur. Ancak bu özelliğın de eğitime alınacak bireylerin düşünce yapılarındaki esnekliğı geliştirici bir yanı vardır. Alternatif çözüm yolları arasında duruma uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek bu yöntemde kazandırılmak istenen özelliklerdir. Eğitilen bireylerin yetersizlik ve başarısızlık inançlarını kırmalarına yardımcı olmak, daha geniş görüş açısına sahip olmalarını ve kendilerine özgü bir düşünme olanağı kazanmalarını sağlamak ulaşılmak istenen amaçtır (109).

#### gg. Rol Oynama Yöntemi İle Eğitim

Rol oynama, eğitim programına katılanların değişik kimliklere bürünmelerini gerektiren bir yöntemdir (110). Bu yöntemin uygulanmasında rol oynayanlar bir eğitim grubunun içinden ayrılmış iki ya da daha çok üyedir. Grubun diğer üyeleri onları gözlerler. Rol oynayanlar belli bir olayın gerçekte oluşumunu canlandırırken grubun diğer üyeleride durumu analiz

---

(108) WILLIAM B. WERTHER-KEITH DAVIS, "Eğitme Ve Geliştirme", (Çev:Şadi Can SARUHAN), YENİ İŞ DÜNYASI, S.60 (Ekim-1984), s.17.

(109) ALDEMİR-ATAOL-ERGENÇ-ŞÜRÜZ, s.56.

(110) WERTHER-DAVIS, s.26.

eder ve değerlendirirler (111). Rol oynayanlar da birbirlerinden bekleedikleri davranışları anlatırlar. Bu deneyim, başkalarının duygularını daha iyi anlamayı ve bireysel farklılıkları daha hoşgörölü karşılamayı sağlayabilir. Rol oynama yöntemi, programa katılanların davranışlarını değiştirmeyi, çalışanların becerilerini geliştirmeyi amaçlar (112). Ancak, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından, alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar gerçekçi olmayabilir (113).

---

(111) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.148.

(112) WERTHER-DAVIS, s.27.

(113) SABUNCUOğLU, s.145.

## II. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ

### 3 - UYUM KAVRAMI

İnsanın başarı ve mutluluğunun temel öğelerini oluşturan "uyum", bedensel, zihinsel, duygusal ve ruhsal bir olaydır. İnsan, yaşamı süresince çeşitli uyum sorunlarıyla karşılaşır. Bunun nedeni insanın sürekli gelişim ve değişim süreci içinde olmasıdır. Aile, okul ve iş yaşamları insan yaşamının uyum sorunuyla karşılaştığı önemli alan ve aşamaları oluşturur. Çünkü, bu alan ve aşamalarda insan yaşamında önemli değişiklikler oluşur. İnsanın bütün bu alan ve aşamalara uyumu, büyük ölçüde yaşama ruhsal ve duygusal açıdan uyum sağlayabilmesine bağlıdır (1).

Uyum, öz olarak herhangi iki şey arasında söz konusu olup bu iki öge arasındaki denge, ahenk gibi konuları anlatan bir kavramdır. İşgörenin işe uyumunda, aralarında denge

---

(1) ATILLA BAPANSEL, "Personelin işe intibakı", SEVK VE İDARE DERGİSİ, S.35, (Temmuz-1971), s.9.

ve ahenk sağlanması gereken iki öge birey ve iştir. Bu iki öge arasında uyum sağlanması, bu yolla işgörenin işinden doyum sağlaması, başarılı, verimli olması için, "işgörenin işe uyumu" gibi bir önlem almak gerekir (2).

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörelere işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde bazı eğitim programları uygulanır. Bazı işletmeler, kapı ağzı, yönlendirme, eşik eğitimi (3), aşılama, işe geçirme, yöneltme, yön verme (4), oryantasyon, uyarlama eğitimi (5) gibi bazı kavramları işgörenin işe uyum sağlanması eğitimi için kullanmaktadırlar. Ancak çeşitli kaynaklarda en yaygın kullanılan kavram "İşe Alıştırma Eğitimi" kavramıdır.

#### 4 - İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ

İşletmeye iş için başvuran adayın seçim ve işe alma ile ilgili işlemleri tamamlandıktan sonra sıra, işe alınan işgörenin işe yerleştirilmesi ve ona örgütün tanıtılması, çalışacağı iş ortamına ve iş koşullarına ısındırılmasına gelir. Her örgüt kendisine özgü biçimsel ve doğal kuralları, kendisine özgü kültürü ile diğer örgütlerden ayrı bir bütünlükte ve değişik bir kişiliktir. Bu nedenle gerek iş yaşantısına

---

(2) A.g.k.

(3) SABUNCUOĞLU, s.134.

(4) ALDEMİR-ATAOL, s.119.

(5) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.39.

yeni başlayanlar, gerekse iş yerlerini değiştirerek yeni bir ortama girmeye hazırlananlar için bu yeni iş ortamı ister istemez bir uyum sorunu yaratır (6). Sözkonusu uyum sorunu işe alıştırmaya eğitimi ile çözümlenebilir.

İşe alıştırmaya eğitimi "İşletmeye iş için başvuran bir işgören adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir" (7).

Yeni işgören örgüte girmeden önce gerilim içindedir. Yaşamındaki izlenimleriyle örgütün beklentilerinin karşılaştığı bir dönemde bulunmaktadır. İşletme örgütü ile ilk karşılaşmasında hedeflerini gerçekleştirebileceği beklentisi içindedir. Buna karşılık örgüt, bir takım görevleri yerine getirmesini istemektedir. Yeni işgörenin işletme ile karşılaşması, görevlerin yerine getirilmesini aşan nitelikler taşımaktadır. Bir örgütü çevresindeki örgütlerden ayıran nitelikler yeni işgörenin huzursuzluğuna yol açabilmektedir (8).

İşletmeye yeni alınan işgören için işe başladığı ilk gün çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme bu yeni işgöreni ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir de (9).

---

(6) VAHDET AYDIN, Örgüt Gerçeği Ve Personel Sorunları, (Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977), s.56.

(7) İNAL CEM AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.II, S.2, (Kasım-1973), s.49.

(8) ALPAY ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma" (I.Ulusal Üniversite-Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Kayseri, Kasım-1985), s.1.

(9) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.49.

İşletme örgütü ile karşılaşan yeni işgören açısından, ilk yılın bunalımlı yıl olduğu söylenebilir. Bu süre içerisinde yeni işgörenler örgütün beklentileri doğrultusunda gelişmeye ve değişmeye açık bir konumdadır. Bu dönem bir bakıma, yeni işgörenin toplumsallaştırılması ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütü kişiselleştirmesi çabalarını içerir. Toplumsallaştırma yalnız tutum, değer ve inançların aktarılması ile ilgili değil, aynı zamanda kişinin kendini tanıması ve kişiselliğinin gelişmesi için bir araçtır. Bu dönemde işletme yönetimi, yeni işgörenin işletmeye, işine ve çalışanlara alıştırtılması için girişimlerde bulunmalıdır (10). Başka bir deyişle, işgöreni işletmeye kazandırma çabası göstermelidir.

İşletmeye yeni gelen işgörenleri sıcak ilgiyle karşılamak, yapacakları işi ayrıntılarıyla öğretmek, başta işletme ve işgören politikaları olmak üzere işletmeyi bütün yönleri ile tanıtmak (11), işi ile ilgili olarak kendisinden tüm beklenenleri açıklamak, işinde yeteneklerini kullanması ve kendisini yetiştirmesi amacıyla kendisi ve işyeri hakkında güven duygusu yaratmak (12), işletmede işgörenler için sağlanan hizmetler hakkında açıklama yapmak önemli işe alıştırtma konularındandır (13).

İşe Alıştırtma eğitiminin en ilginç ve önemli özelliği, bu eğitimin işgörenin eğitime en uygun olduğu ortamda bu-

---

(10) ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırtma" s.1.

(11) ŞAHİN, İş İdaresi, s.272.

(12) ŞENATALAR, s.153.

(13) AŞKUN, "İşe Alıştırtma Eğitimi", s.49.

lunduğu sırada uygulanmasıdır (14). İşe yeni alınan kimse, çoğu kez işletmede iyi bir başarı göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan bu isteğini canlı tutabilmektir. Daha başlangıçta hayal kırıklığına uğrayan bir işgörenin düzelmesi ya olanak dışıdır ya da çok uzun bir süre alır (15). Bu olanak iyi kullanılmazsa, bu yolla ulaşılabilecek hedef için harcanacak zaman, çaba ve para çok fazla olacaktır. Bundan önemlisi, nitelik bakımından da eşdeğerde bir sonuçla karşılaşılması söz konusu değildir (16).

İşe alıştırma eğitimi, işe yeni giren işgörenlerin dışında, terfi ve atama gibi nedenlerle örgüt içinde yer değiştirenlerle, bir süre örgütten ayrı kaldıktan sonra örgüte dönenlere (17), iş tanıtımlarında değişiklik olan ve işlerinde yenilik yapılan işgörelere de uygulanır. Teknolojik yeniliklerin işgörelere tanıtılması ve onun yenileşmeye ayak uyduracak biçimde eğitilmesi gerekir (18). Çalışma koşullarında yenilikler, yeni makine ve araçların alınması, yeni üretim süreci ve yönetsel tekniklerde transfere gidilmesi işletmelerin vazgeçemeyeceği gelişmelerdir. En kısa zamanda ve en az ekonomik kayıpla bu değişimlere uyarlanabilmek için işgörelere hazırlamak, onları yetenekli kılmak gerekir. İşgörelere yetenekli kılmak bilgi görgü ve davranışların, işin gereklerine uygun nitelikte geliştirilmesiyle gerçekleşir. Bu da eğitim çabalarını oluşturur. İşe alıştırma eğitimi bu çabala-

(14) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.40.

(15) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.49.

(16) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.40.

(17) A.g.k.

(18) BAŞARAN, s.89.

rın ilki ve en önemlilerinden biridir (19).

#### 5- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

İşe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir. İşe alıştırma eğitiminin temel amacı işgöreni işletmeye kazandırmaktır (20). İşgöreni kazanılmaya en uygun olduğu bu sırada, temel amaç olan "işgöreni kazanmak" hedefine ulaşabilmek için bazı işlevlerin yerine getirilmesi başka bir deyişle, bazı ikincil amaçlara erişilmesi gerekir. Bu amaçlar, işgörenler ve işletme açısından bakılarak incelenebilir.

- İşe alıştırma eğitiminin başta gelen amaçlarından birisi, yeni işgöreni çevresine karşı küçülten yokumsanma ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmaktır. Bu bakımdan işe alıştırma eğitimi ile ilgili herhangi bir kimse- nin yeni işgöreni destekleyecek, ona işletmeyi tanıtacak bir takım bilgileri vermedeki başarısı, işe alma dönemlerinin ilk günlerinde çok yüksek olan işgören değişim çabukluğu oranının düşmesinde büyük rol oynar. Böyle bir eğitim sürecine giril- meyip, yeni işgörene karşı yabancı kalındığı, ilk günlerde gereksinme duyduğu destekten yoksun bırakıldığı, hatta ken-

---

(19) ZEYYAT SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, (Uludağ Üniver- sitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Bur- sa, 1984), s.53.

(20) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.49.

disine kırıcı davranıldığı durumlarda, sırasında işletmeye alınması için büyük çabaların gösterildiği kişi ya işi bırakır, ya da işi ile ruhsal bağıntısı kopar (21). Bazı yöneticiler bireyin beceriksizlik ve yokumsanma duygularından kurtarılmak gibi gereksinmelerini görmemezlikten gelmekte ya da gereken ilgiyi göstermemektedir (22). İşgörenlerin yürek güçlerini yükseltmede yöneticinin tutumu büyük önem taşır.

Yöneticinin, kişilerin içine girerek onlarla doğrudan ilişki kurması, sorunlarına doğrudan ilgi duyması, yardımcı olması gerekir (23). İşletmeye yeni alınan işgören, görev sırasında bağlanacağı yöneticiyi tüm dikkati ile dinleyecektir. Bu nedenle yöneticinin söylediği herşey ve bunları söyleyiş şekli çok önemlidir (24). İşgören, yöneticinin söylediği şeylerden ya da söyleyiş şeklinden etkilenip işinde başarısız olacağı, beceremeyeceği korkusuna kapılabilir. Buda işgörenin daha ilk günlerde işini bırakma riskini doğurur.

- İşe alıştıırma eğitiminin diğer bir amacı da, yeni işgörenin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, işgüvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi vermektir (25). Çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim, işinde yükselme,

---

(21) A.g.k. s.50.

(22) SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, s.53.

(23) SİNAN ARTAN, "İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimsayebilmelerinde Yöneticilerin Rolü Ve Önemi", E.İ.T.İ.A., C.XIV, S.2, (Haziran, 1987), s.63.

(24) A.g.k., s.65.

(25) AŞKUN, "İşe Alıştıırma Eğitimi", s.50.

disiplin gibi konularda işgören aydınlatılmalıdır (26). Ayrıca işletmenin amaçları, örgüt yapısı, birimlerin görevleri, birimler arası ilişkiler, varsa yan kuruluşları, yemek, konut, tüketim maddeleri sağlama ve spor gibi sosyal olanakları ile ilgili bilgilerde verilmelidir (27). Ancak, işletmenin ayrıntıları ile ve onu ilgilendirmeyecek bilgilerle boğulması işten soğumalara yol açabilir (28). Bazen de verilen bilgiler yetersiz olabilir, bu nedenle onu sıkmayacak kadar az fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir (29).

Yeni işgörenin işletme ve işi ile ilgili bu bilgileri, abartmalı, yalan - yanlış, kulaktan dolma öğrenmesi, yanlış kanıya varmasına neden olabileceğinden bu bilgilerin işgörene gerçekçi ve olumlu bir izlenim yaratacak biçimde verilmesi gerekir.

- İşe alıştıırma eğitimi ile ilgili üçüncü bir amaç da yeni işgörende işletmenin veya işyerinin, kendi işletmesi ya da kendi işyeri olduğu duygusunu yaratmaktır (30). Yeni işgöreni işletme ailesinin yeni bir üyesi olduğuna inandırmak, işyerinde kendisini rahat hissetmesini sağlayarak, gerilimden kurtarmak, yeni işe başlamanın sorunlarını en aza indirebil-

---

(26) ŞENATALAR, s.156.

(27) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.40.

(28) BİNTUĞ AYTEK, "Yeni Personelin İşe Alıştıırılması", A.İ.T.İ.A. C.III, S.2, (Ankara-1971), s.372.

(29) SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, s.135.

(30) AŞKUN, "İşe Alıştıırma Eğitimi", s.50.

mek için örgütü ve yeni işgöreni birbirlerine tanıtmak ve birbirlerini daha iyi ve olumlu izlenimlerle tanımalarını sağlamak (31) yeni işgörenin işletmeyi veya iş yerini benimsemesine yardımcı olacaktır.

Yeni işgörenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşma sağlandığı ölçüde, onun yeteneklerini en iyi yönde, geliştirme olanağı kazanılır. Bu yönde yöneticilerin, eğitimcilerin ve yeni işgörenlerin iyi niyetli çabaları her zaman yeterli olmayabilir. Genellikle tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski işgörenlerin yeni işgörelere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni yeni gelenlerin çalışmaya daha istekli olmaları, o bölümde süregelen çalışma temposunun üstüne çıkma olasılığı ya da yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski işgörenlerin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşünelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni işgörenin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması gerekir (32). Yeni işgörenin örgütün geleneksel yapısına uygun yetenek ve davranışlarla donatılması, onun bu yapıya uygun davranmasını sağlayacak, eski işgörenlerin olumsuz tutumlarını bir ölçüde engelleyebilecektir. Dolayısı ile yeni işgörenin işletmeyi veya işyerini benimsemesi kolaylaşacaktır.

---

(31) ŞAHİN, İş İdaresi, F.4, s.273.

(32) SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, s.135.

- İŖe alıŖtırma eğitiminin bir amacı da bazı iŖgörenlerin karŖılaŖtıkları gerçek Ŗokunu en aza indirmektir. İŖgörenin yeni iŖyerinde bekledikleri ile buldukları arasındaki karŖıtlık gerçek Ŗokudur. İŖe alıŖtırma eğitimi ile, yeni iŖgörelere iŖlerinin ne olduğu gösterilerek, neler bekleyebilecekleri açıklanmıŖ olur (33). Bu eğitim bireye iŖi ile yetenekleri arasında bir ayarlama olanağı verirken, bir yandan iŖi ile ilgili yeteneklerinin artmasına, diğer yandan kiŖiliđinin gelişmesini sağlamaya yönelir (34).

İŖe alıŖtırma eğitiminin, iŖletme açısından bazı türsel amaçlarından söz edilebilir.

- İŖe alıŖtırma eğitimi ile, iŖe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan iŖgören deđiŖim çabukluğu düşürülebilir(35). Bu yolla, iŖgören bulma, seçme ve yerleŖtirmede katlanılan maliyetlerin daha az olması sağlanabilir. İŖgören bulma amacı ile giriŖilen, iŖgören arama ilanları ile ilgili harcamalar, iŖletme ile iŖ için baŖvuranlar arasındaki yazıŖmaların harcamaları, iŖ görüşmesine davet ve gelişle ilgili olabilecek seyahat harcamaları , iŖgören seçiminde kendilerinden yararlanabilecek doktor, psikolog gibi danıŖmanlık hizmeti harcamaları, telefon, telgraf, olası yemek yeme harcamaları, iŖletme içinde seçimle görevli kiŖilerin ayıracakları zamanın maliyeti gibi harcamalar iyi bir iŖe alıŖtırma programı uygulaması ile önemli oranlarda azaltılabilir(36).

(33) ŖAHİN, İŖ İdaresi, F.4., s.273.

(34) SABUNCUOğLU, Personel Yönetimi, s.135.

(35) AŖKUN, "İŖe AlıŖtırma Eğitimi", s.50.

(36) ŖENATALAR, s.155.

- Yeni işgörene daha başlangıçta iş ve işletme ile ilgili bilgiler verilmezse, kafasında yanıtlanmamış bir takım sorular kalacak ve bunların yanıtlarını öğrenmek için, sık sık üstlerine gidip hem onların zamanını alacak, hem de sırasında iş arkadaşlarını böyle sorular nedeni ile işden alıkoyup, iş verimlerini düşürebilecektir. Diğer yandan gerek işe alıştırma eğitiminin yokluğunda, gerek bu tür sorulara izin verilmediğinde, söz konusu işgören aklına takılan soruların yanıtlarını kendi başına, ancak kuşkusuz kuralları bozup, kurulu düzeni alt üst ederek verecektir (37).

İşine ve örgütüne alışan kişinin verimi artacağından, bağlı bulunduğu grubun ve örgütün verimli çalışması sağlanacaktır (38).

- İyi bir işe alıştırma eğitimi ile işgörene yüküm ve haklarının neler olacağı öğretileceğinden, sonradan bunları bilmeme nedeni ile doğan yakınmalar önlebilecektir. Ayrıca böyle bir eğitimle işgörenin kendi üstüyle olan ilişkileri arkadaşça bir temel üzerine oturabilecektir (39).

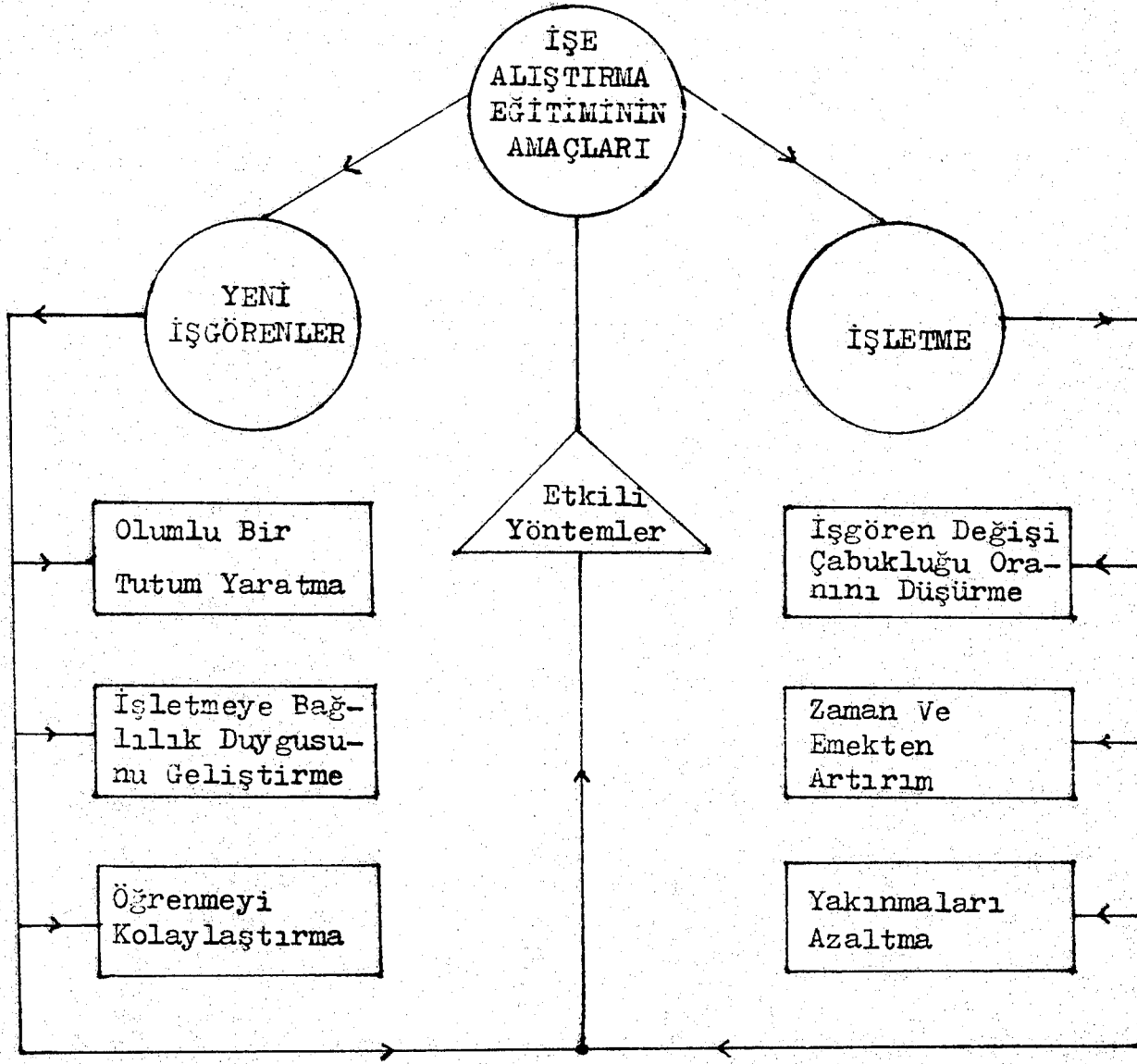
Buraya kadar incelenmeye çalışılan işe alıştırma eğitiminin amaçları bir şema yardımı ile özetlenebilir.

---

(37) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.51-52.

(38) ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma", s.7.

(39) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.52.



ŞEKİL-1: İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları

Kaynak: İNAL CEM AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.51.

## 6- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN YÖNETİMİ

"Yönetim bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin tümüdür" diye tanımlanır (40). Planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme, denetim olmak üzere beş temel işleve ayrılır (41).

Bu bilgiler ışığında işe alıştırma eğitiminin yönetimi, "İşe yeni başlayan veya iş tanıtımlarında değişiklik olan ya da herhangi bir nedenle işten ayrılıp yeniden geri dönen işgörenlerin işe alıştırılması amacına ulaşma yolunda girişilen faaliyetlerin, planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesidir" diye tanımlanabilir.

### A. İşe Alıştırma Eğitiminin Planlanması

"Planlama, amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak, araç ve olanakların belirlenmesidir" (42). Planlama ile neyin ne zaman, kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılır(43).

İşe alıştırma eğitiminin planlanması, işletmenin işe alıştırma eğitimindeki amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için neyi ne zaman, kimin yapacağını belirlenmesidir.

---

(40) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.95.

(41) A.g.k., s.99.

(42) A.g.k.

(43) ŞAHİN, İş İdaresi, s.105.

İşe alıştırma eğitiminin temel amacı işgörenin işletmeye kazandırılması olduğuna göre, bu amaca ulaşılabilmesi için ne yapılabileceğinin belirlenmesi gerekir. İşgörenin işe alıştırmasını sağlayabilmek için ne yapılması gerektiği işe alıştırma eğitim programlarıyla belirlenir.

İşletmenin büyüklüğü ve niteliği işe alıştırma eğitimi programının kapsamını etkileyecektir. Her işletme kendi programının kapsamını belirleyebilecek durumda olmalıdır. Başka işletmelerin uygulamaları bir fikir verirse de, aslında önemli olan işletmenin kendisinin işe alıştırma eğitimine ilişkin gereksinim ve olanaklarını ortaya koyabilmesidir. İşe alıştırma eğitiminin programı başlıca üç bölümde ele alınabilir. Bunlar, gerçeklerle ilgili bilgi, tutum veya duyguya ilişkin konular, ustalık ya da yeteneklerle ilgili olanlardır. Ayrıca sözkonusu üç bölüm, yirmiiki türsel kısımda ikinci kez bölümlendirilebilir (44):

- İşletmenin ve ilgili bölümün kuralları ya da işleyiş düzeni hakkında bilgi,
- İşletmenin yararlanılabilecek hizmetlerine ilişkin bilgi,
- İşletmenin niteliği, yaptıkları ve ürettiği mal ya da hizmetlerinin önemi hakkında bilgi,
- Yeni işgörenin işletmedeki yeri ve önemine ilişkin bilgi ile duygularını geliştirme,

---

(44) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.53-55.

- İşgörenin üstleri ve çalışma arkadaşlarına karşı arkadaşlık duygularını geliştirerek, kendisini evindeymiş gibi hissedecek ortamı yaratma,

- İşgörende haklı ve tarafsız bir muamele göreceği duygusunu yaratma,

- İşletmeye güven ve ondan gurur duyma eğilimini güçlendirme,

- İşgörende serbestçe soru sorma, eleştiride bulunma izlenimini yaratıp, işletmeye karşı kin, nefret gibi olumsuz duyguların kendisinde yer etmesini başlangıçta önleme,

- İşgörende yaptığı iş, işletmenin ürettiği mal veya hizmet ve tümüyle işletme için kişisel sorumluluk duyma eğilimini yaratma,

- İşveren ve işgörenin karşılıklı bağlılığı konusunda işgöreni inançlı kılma,

- İsraflar ve maliyetle ilgili olarak işgörende sorumluluk duygusunu geliştirme,

- İşe düzenli olarak devam etmesinin gereğini takdir etmesini sağlamak,

- İşletmenin yetki kanalları hakkında bilgi verme,

- İş güvenliği ve sağlığı kuralları uygulamasına ilişkin bilgi verme,

- Ücretten yapılan kesintiler, sigorta vb. noktalarda işgöreni en açık şekilde aydınlatma,

- Kişisel sosyal ve iş ihtiyaçlarını nereden karşılayacağına ilişkin olarak yeni işgörene bilgi vermek ve kendisinde bunu serbestçe yapacağı aygusunu geliştirmek,
- Yeni işgörende üst'ünün ve merkezdekilerin (veya işletmenin en üst yönetim düzeyindekilerin) kendisine karşı herhangi bir olumsuz düşüncelerinin olmadığı kanısını yaratmak,
- İşletme yönetiminin tek tek her işgörenin kişisel özgürlüklerine saygılı olduğu izlenimini yaratmak,
- Bütün iş ilişkilerinde işgörenin yapıcı, olumlu bir tutum içine girmesi yönünde işgörene etkide bulunmak,
- İşgörene başlangıçta, yapacağı iş ile ilgili ustalıklara hakimiyetini ortaya koyma fırsatı verme,
- Haksız işden çıkarma olanağının pek az bulunduğuna, buna karşılık iş ile kanışlanmanın kararlı bir çalışma sonucu sağlanacağına yeni işgöreni inandırmak,

İşe alıştırma eğitim programları genellikle büyük boyutlara ulaşmış veya işe giriş çıkış oranı çok olan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Küçük işletmelerle, işe giriş çıkış oranı düşük olan işletmeler işe alıştırma konusunda ayrıntılı bir program yerine sırası geldikçe işe alınan kişiye gerekli bilgileri verme yolunu seçerler. Uygulanacak işe alıştırma eğitim programının kapsamı ve yöntemleri, işletmenin iş hacmine, alacağı işgören sayısına ve işe alacağı işgörenin

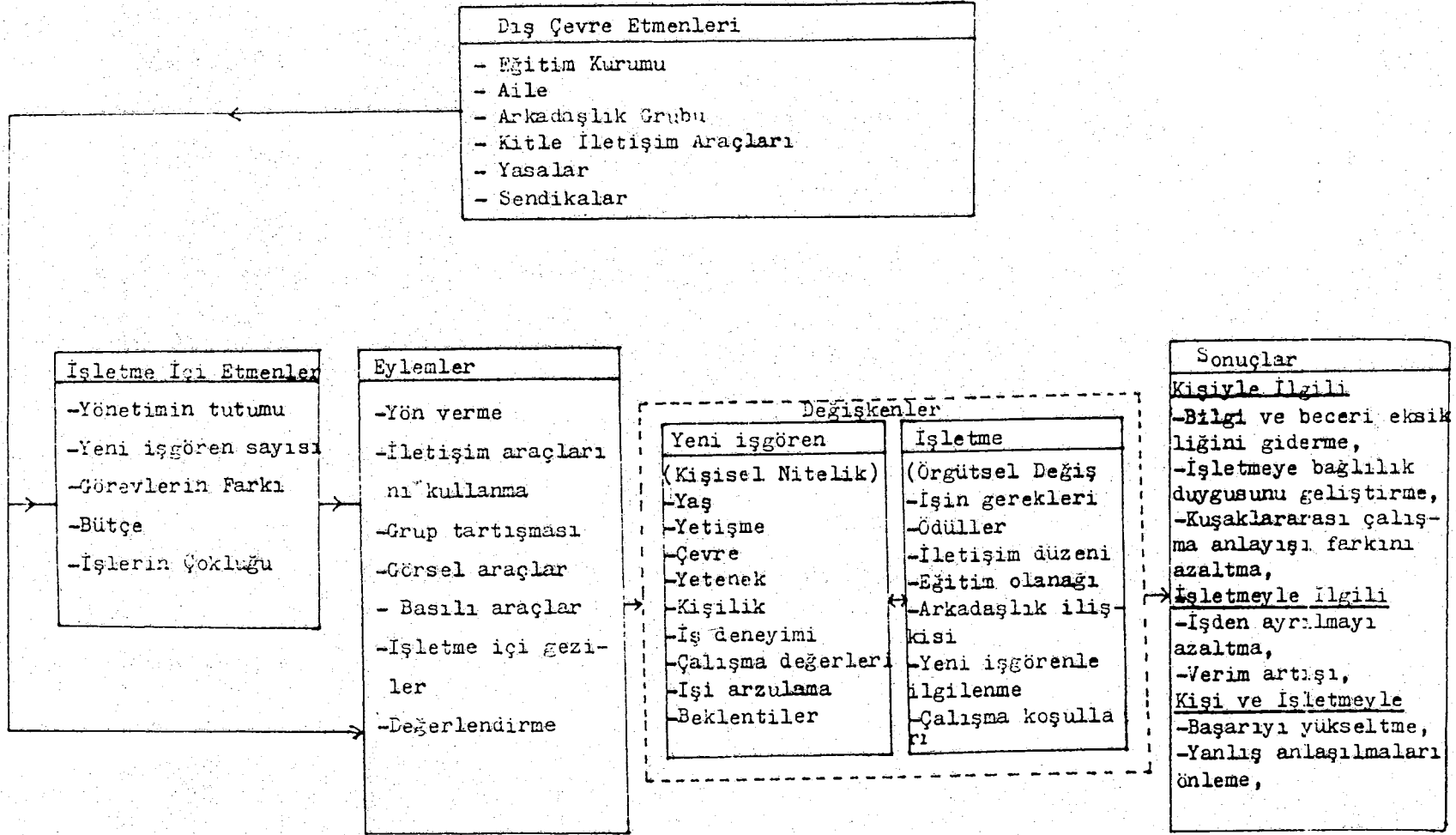
yetişkinlik derecesine göre değişir (45). Burada, bu değişkenleri de içeren, bir "İşe alıştırma modelini" vermek, hem işe alıştırma eğitiminin amaçlarına ulaştıracak eylemleri hem de işe alıştırma eğitim programları yapılırken gözönünde tutulacak etkenleri anlatmak açısından yararlı olacaktır.

ŞEKİL-2'de gösterilen bu modelde işletme yaşamına yeni katılan bir işgörenin, işine alıştırılmasında yerine getirecek eylemlerle, bu eylemleri etkileyen dış çevre etmenleri açıklanmaktadır. İşe alıştırmada gerekli görülen eylemler ve bu eylemleri etkileyen işletme içi etmenler, ŞEKİL-2'de yer alan modelin sol tarafında bulunmaktadır. Bu eylemlerin, yeni işgören ile işletme arasında uyum sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu uyum gerçekleştiği ölçüde işgörenin başarılı, devamlı olacağı ve işletmeye bağlılığının artacağı ileri sürülebilir. Bunlar da işe alıştırma çıktıları olarak ŞEKİL-2' te gösterilen modelin sağ tarafında yer almıştır. İşe alıştırma üzerinde etkisi olan dış çevresel etmenler de sözü edilen modelin üstünde bulunmaktadır. Bu model içindeki ilişkiler ise varsayımsal olarak okların yönünde gerçekleşmektedir. ŞEKİL-2' de gösterilen işe alıştırma modelini oluşturan öğeler şöyle açıklanabilir (46).

---

(45) ŞENATALAR, s.155.

(46) ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma" s.2.



ŞEKİL-2: İşe Alıştırma Modeli

Kaynak: ALPAY ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma", s.3.

### Dış Çevre Etmenleri

Eğitim kurumları, kişinin bilgi ve beceri sahibi olmasını sağlayan örgütlerdir. Kişi bu kurumlardan elde ettiği bilgi ve beceriyi çalışma yaşamına da aktaracaktır. Aile ve arkadaşlık grupları, kişinin toplum yaşamına katılma sürecini başlatan ve kişiye önceki kuşakların değerlerini öğreten toplumsal kümeleri oluştururlar. Kitle iletişim araçları da kişinin toplum içindeki konumunu etkileyen, içinde yaşadığı toplumla özdeşleşmesini sağlayan başka bir etmen grubudur. Yasalar, çalışma yaşamına yeni başlayacak kişiler ve görevleri değişen işgörenler için yerine getirilecek koşulları belirler. Sendikalar ise, üyelerinin çalışma ilişkilerinden doğan haklarını ve çıkarlarını gözeterek işletme yöneticilerinin işgören politikalarında etkilemelerde bulunur (47).

### İşletme İçi Etmenler

İşe alıştırmaya bir değişimi gerektirdiğinden, yeni işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişimde iki grubun hazırlıklı olması beklenir. İşe alıştırmaya sırasında kimi yöneticiler bilgi vermezken, kimileri de kısa sürede verdikleri bilgilerle işgöreni bunaltabilirler. Her iki durum kişinin uyumunu güçleştirebilir. İşe alıştırılacak işgörenlerin çok olması, bilginin aktarılmasında güçlükler doğurabilir ve iletişim araçlarının kullanılmasına yol açabilir. Görev yerlerindeki ayrımlar, kişilerin uzmanlık alanları, bilgi ve beceri düzeyleri, işe alıştırmaya üzerinde etkilidir. İşletmelerde işden ayrılmaların

çok olduğu ve yeni pazarlara girildiği dönemlerde, işgörenlere yönelik işe alıştırma eylemlerinin yoğunluk kazanacağı düşünülebilir. Yeni işgörenlere yapılacak giderleri, araçların satın alınmasını bakımını ve onarımını karşılayacak düzeyde ödeneğin ayrılmış olmasında işe alıştırma eylemlerini etkiler(48).

ŞEKİL-2'de gösterilen işe alıştırma modelinin, buraya kadar anlatılan dış çevre ve işletme içi etmenleri, işe alıştırma eğitim programlarının hazırlanmasında gözönünde bulundurulması gereken öğelerdir.

İşe alıştırma eğitim programı hazırlanırken, programı hazırlayanlar, kendilerini yeni işgörenin yerine koyarak düşünmelidirler, böylelikle yeni bir işgörenin gereksinimlerine uygun bir programı gerçekleştirebilirler. Programın hazırlanmasında eski işgörenlerin fikir ve önerilerinden faydalanılabileceği gibi, gözetimcilere, yeni işgörenler tarafından daha çok ne çeşit sorularla karşılaştıkları da sorulabilir(49).

İşe alıştırma eğitimi için en uygun zaman ise, işgörenin işe başladığı tarihi izleyen zamandır. Grup oluşturmak zorunluluğu ile bir iki gün beklenebilir. Ancak bundan fazla gecikmek özel iletişim kanallarını harekete geçirebileceğin-

---

(48) A.g.k., s.5.

(49) TANYELİ, s.142.

den sakıncalıdır. İşe alıştırma eğitiminin süresi programın içeriğine ve verilmiş yöntemine bağlıdır (50).

İşe alıştırma eğitim programının kimler tarafından yürütüleceğinin de önceden saptanması gerekir.

İş başında yapılan işe alıştırma eğitiminde sorumluluk, gözetimci ya da onun seçeceği kıdemli bir elemana, büyük grupların işe alıştırma eğitimi, ilgili birimlerin seçtiği eğitimcilere, gezilerde ise rehberler veya gidilen yerin sorumlusuna aittir (51).

İşe alıştırma eğitiminin planlanmasında amaçlara ulaşacak yolların neler olduğu, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak olanakların belirlenmesi ve neyi, ne zaman, kimin yapacağını sistemli bir biçimde ortaya konması gerekir.

İşe yeni alınan işgörenin işyeri özelliklerine göre işe alıştırılması, bir anlamda işyerine montajdır. Bu montaj sistemli olursa verim artar (52).

### B. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütlenmesi

"Örgütlenme, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme

---

(50) A.g.k. s.143.

(51) A.g.k.

(52) İLTER AKAT, İşletme Yönetimi, (İzmir, 1984), s.390.

yolundaki çalışmalardır" (53). Örgütlenmede başlıca şu basamaklardan geçme zorunluluğu vardır (54):

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması,
- İşgörenlerin belirlenip atanması,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi,

İşe alıştırma eğitiminin örgütlenmesi de işe alıştırma eğitim programında yer alan işlerin verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme çalışmalardır denebilir. Görülecek işler planlama aşamasında belirlenir. Ancak ayrıntılara inip, en az emek ve giderle yapılabilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek örgütlenmenin görevidir. İşe alıştırma eğitim programında belirlenen işlerin hangi sıra ile ve kimler tarafından yapılacağı ve hangi yöntemlerin kullanılacağı, bu yöntemlerin uygulama yerleri ve ne kadar zamanda uygulanacakları, bu yöntemlerin uygulanmasında gerekli olan araçların sağlanması örgütlenme çalışmalarıyla olur.

İşe alıştırma eğitim yöntemlerinin seçimini her işletmenin kendisine özgü çeşitli etkenleri etkiler. Söz konusu etkenler; işe alıştırma için planlanan süre, eğitim progra-

---

(53) NURİ TORTOP, Yönetim Bilimi, (Ankara, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1982), s.68.

(54) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.103.

mına alınacak işgörenlerin sayısı, yeni işgörenlerin görev yapacakları örgütsel düzey ve orunlar, işe alıştırma eylemleri için işletmeni. ortaya konan amaçları (55), yer ve araç gereç olanakları, eğitimciler (56), işgörenin yetişkinlik durumu (57) olarak sayılabilir.

İşe alıştırma eğitiminde yararlanılan başlıca yöntemler, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar açık oturumlar-grup toplantıları, görsel teknikler, işletme gezileri, üstler veya bu konuda çalışan uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmelerdir (58).

#### İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar

Yeni işgörelere işletmeyi tanıtıcı yayınların verilmesi yöntemi, işletme hakkında bilgi vermede yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu amaçla hazırlanan "işgörel klavuzu" yeni işgörelin işletmedeki yerini görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşgörel klavuzu yanında bir bakıma onun tamamlayıcısı olarak bazı özel amaçlı broşürlerde hazırlanabilir(59). Bu yayınların, anlaşılabilir, açık bir dille ve samimi bir hava içinde yazılmış olması önem taşır. Bu yayınların olmaması durumunda yeni işe alınan kişilere, en azından mülakat sıra-

---

(55) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.55.

(56) TANYELİ, s.141.

(57) ŞENATALAR, s.157.

(58) AŞKUN, "İşe Alıştırma Eğitimi", s.55.

(59) A.g.k., s.56.

sında işle ilgili yapılan açıklamaları içeren basılı bir metnin verilmesi uygun olur (60).

#### Konferanslar-Açık Oturumlar-Grup Toplantıları

Konferans, açık oturum gibi grup toplantıları belli dönemlerde işgören girişleri en az 10-15 olan işletmelerde zamandan tasarruf için özellikle önerilen bir yöntemdir. Bu tür toplantılarda sinema, televizyon, fotoğraf gibi görsel eğitim araçlarından yararlanıldığı gibi sorulu-yanıtlı konuşma tekniklerinden de yararlanılabilir (61).

#### Görsel Teknikler

Görsel tekniklerden etkili faydalanılması için bunların grup toplantı yöntemleri ile birleştirilmesi gerekir. Görsel tekniklerin başlıcaları film gösterme, saydam resimler göstererek açıklamalar yapma, özel sergiler hazırlamak, işletme düzenini gösteren haritalar kullanmak, kapalı devre televizyon olanaklarından faydalanmak olarak sayılabilir(62).

#### İşletme Gezileri

İşletme içi gezilerde etkin bir işe alıştıırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. İşletme gezilerinde rehberlik görevini üstlenen kişinin gerekli bilgileri belli bir düzen için-

---

(60) ŞENATALAR, s.158.

(61) AŞKUN, "İşe Alıştıırma Eğitimi", s.56.

(62) A.g.k.

de bulundurulur, bir seçim yapılır. Bu yöntemler arasından seçilen bir veya birden fazla yöntemin kim ya da kimler tarafından uygulanacağı, yetki ve sorumluluğun kimlere ait olacağı belirlenir. Eğer işletmeyi tanıtıcı bir broşür sözkonusu ise, bu broşürün içeriğinin ne olacağı ve yeni işgörene nasıl iletileceği, seçilen yöntem, konferans-açıkoturum-grup toplantısı yöntemlerinden biri ise, konuşmacının veya oturum başkanının kim olacağı, anlatılacak konuların seçimi, yararlanılacak görsel tekniklerden kullanılacak olanların ve bu görsel teknik araçlarının nasıl sağlanacağını belirlemesi, işletme gezisi düşünülüyorsa, kimin rehberlik edeceği, hangi bölüm gezilirken, neler anlatılacağını belirlemesi, bireysel görüşme yapılacaksa, görüşmenin kim tarafından, hangi ortamda gerçekleştirileceği işe alıştırma eğitimini örgütlemenin işlevleridir. Ayrıca, seçilen yöntem ya da yöntemlerin hangi sıra ile, ne zaman, ne kadar sürede, nerede uygulanacağını ayrıntıları ile ortaya konması da örgütleme işlevleridir.

### C. İşe Alıştırma Eğitiminin Yürütülmesi

Yönetimde planlama ve örgütlemekten sonra sıra, kurulan düzenin çalıştırılmasına gelir. Bu işi yerine getirecek işlev yürütmedir (66).

---

(66) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-OZ-ALP, s.104.

İşe alıştırma eğitiminin yürütülmesi işlevi ise, işe alıştırma eğitiminin uygulanması anlamını taşır. Başka bir deyişle, eyleme geçilir.

İşe alıştırma eğitiminin planlanması başlığı altında sözü edilen, ŞEKİL-2'de gösterilen işe alıştırma modelinin eylemler bölümünde yer alan yön verme çalışmalarının, yapılan işe alıştırma, programları doğrultusunda, işe alıştırma eğitiminin örgütlenme aşamasında belirlenen, yer, zaman, süre, eğitici ve yöntemler kullanılarak uygulanması işe alıştırma eğitiminin yürütülmesi işlevidir. ŞEKİL-2'de yer alan işe alıştırma modelinin eylemler bölümünde ki yön verme çalışmaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### Yeni İşgörene Yön Verme

Endüstri işletmelerinde işe alıştırma programının ilk bölümü, işgören yöneticisine (işgören yöneticisi ya da şefi) yerine getirilir. Bu bölümde yeni işgörene işletme ve ürünleri tanıtılır, kişinin örgüte ilgi duymasını sağlamak için işletmenin değişik çalışmalarından örnekleri içeren filmler de gösterilir. Yön verme aşamasında işgörene sağlanan yardımlar açıklanır. Genel bilgilerin verilmesinden sonra yöneticinin görevi başlamaktadır. İşletmelerde bu görevin, ilgili bölümde kıdemli kişiye devredildiği görülebilir. Yön verme sırasında eski ve yeni işgörenler arasında etkileşim başlamaktadır. Etkileşimin sağlanması grubun yeni üyeyi benimsemesine bağlıdır. Yeni işgörenin üstü, işin öğretilmesinde

kişinin çevreye alıştıırılmasında etkin olan bir kişidir. Yöneticinin bu yeteneğinden yararlanmak yeni işgörenin girişkenliğine bağlı görülmektedir. Ancak üstün bu konudaki duyarlılığının az olması karşısında yeni işgören, davranışlarıyla ilgili geri bildirim alabileceği kişileri arayarak bulabilir. Bu kişiler onun teknik bilgi ve becerisini geliştirmesine yardımcı olabilirler. Bu aşamada yeni işgörenin çalışma arkadaşları da kendilerini gösterme isteğindedirler. Onlar, işletmede başlarından geçen hoş olmayan olayları anlatarak, yeni işgörene hazırlıklı bulunmasını öğütleyebilirler ve bazı uyarılarda bulunabilirler. Bu arada işe yeni girenlerin duruma daha iyi alışmadan, işe karışıp çabacılık göstermeleri, öbür görevliler üzerinde kötü bir izlenim yaratır. Yeni işgörenin bu süre içinde ölçülü davranması gerekir. Etkileme ilişkisi içindeki işgörene işi yapacağı yer, kullanacağı araç ve gereçler tanıtılır. Çalışma süreleri, dinlenme zamanı hakkında bilgi verilir. Yeni işgören grubun öteki üyeleri ile tanıştırılır. Yeni işgörene giyecek ve yiyecek gereksinimlerini gidereceği yerler gösterilir, örgütün kuralları açıklanır(67).

Endüstri işletmeleri için açıklanan tüm bu eylemler, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri içinde geçerlidir. Ancak işletmelerin örgüt yapıları, işe alıştırma eğitimini yürütecek bölüm ya da kişileri farklı kılabilir. Örneğin,

---

(67) ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma", s.5-6.

ayrı bir eğitim bölümü bulunan işletmelerde işgören yöneticisi ya da şefi yerine eğitim uzmanları, yeni işgörene verilecek ilk bilgileri verme görevini üstlenebilecekleri gibi, küçük ticaret işletmelerinde direk olarak işletme yöneticileri bu görevi üstlenebilirler.

Sonuç olarak, işe alıştırma eğitiminin yürütülmesi, programlanan işlerin uygulanması, kurulan düzenin çalıştırılması işlevidir.

#### D. İşe Alıştırma Eğitiminin Düzenleştirilmesi

"Düzenleştirme, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlama işlevidir(68).

Bu tanıma dayanarak, işe alıştırma eğitiminin düzenleştirilmesi, yeni işgörenlerle, işe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerin çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, yeni işgörenin işletmeyi, işini benimsemesi ve işletmenin de yeni işgörenden beklentilerinin gerçekleşmesi gibi ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek, birbirlerini bütünlemelerini sağlama işlevidir denilebilir. İşletmenin ve yeni işgörenlerin birbirlerini bütünlemelerinin sağlanmasında yeni işgörenle ve örgütle ilgili değişkenler etkili olabilir.

İşe alıştırma eğitiminin planlanması başlığı altında verilen ŞEKİL-2'de açıklanan model içindeki ilişkiler, varsayımsal olarak, oklar yönünde gerçekleşmektedir. Yeni işgörenle ve örgütle ilgili değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### Yeni İşgörenle İlgili Değişkenler

İşletmede işe başlayacak kişinin genç ya da yetişkin olması, işe alıştırılmasını etkiler. Öğrenci konumundaki yetişkinin değişime karşı direncinin kırılması ve öğrenmeye hazır duruma getirilmesi gerekir. Genç, yeni işgörenlere çalışma yaşamı ile ilgili kuralların yönetimce aktarılması kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Kişinin iyi bir dinleyici olması, yazma ve konuşma becerilerini yeterince kullanabilmesi, soru sorma ve sorun çözme yeteneğinin gelişmiş olması, işe alıştırılmasını etkileyebilir. Kişinin içe ya da dışa dönük yapıya sahip olması da işletmeye uyumunu etkileyebilmektedir. Kişilerin kendilerinden ya da geçmişte birlikte çalıştıkları üstlerinin tavırlarından kaynaklanan güvensizlik duyguları ve deneyimleri de yönetimce işe alıştırma sırasında özen gösterilecek etmenlerdir. Yeni işgörenin yalnız verilen işi yapma gibi bir değerine karşılık, yetişkin üstünün disiplinli çalışma, işletme verimliliğini yükseltme ya da zamanı iyi kullanma gibi değerleri arasındaki ayrımlar., kuşaklar arasındaki anlaşmazlıklara konu olabilmektedir. Bir kişinin yeni işini çok arzulaması, geçmişindeki izlenimler ve sahip olduğu

değerlerle ilgili görülür ve onun tercihini, işinden olumlu sonuçlar beklediğini açıklar (69).

### Örgütsel Değişkenler

Örgüte giren kişi örgütsel rol arayışındadır. Yeni işgören, rolünün gereklerine ilişkin bilgilerin bir kısmını işe alma görüşmesinde elde etmesine karşın, göreve başladığında kendisinden beklenenleride doğru algılamak zorundadır. İyi tanımlanmamış görevlere yeni işgörenin uyumunu beklemek yanlış bir tutumdur. Görevinin gereklerini tümüyle kavrayamayan kişinin başarımı da güçleşir. İşletmenin iş tanıtımları örgütün yeni işgörende aradığı değerleride açıklamaktadır. Yeni işgörenin yöneticisi ile istediği anda iletişim kurabilmesi ve örgütün işleyişi hakkında bilgi alabilmesi de uyum üzerinde etkilidir. Yeni işgören, işi ve örgütü hakkında yönetimden göreceği destek ve ilgi ölçüsünde hoşnut olur. İşletmede çalışılan yerin aydınlatılmasında, havalandırılmasında ve gürültüsünün azaltılmasında yönetimce gösterilecek çabalar, yeni işgörenin işine alıştırılmasına etki eden başka bir etmen grubudur(70).

İşe alıştırma eğitiminin düzenlenmesi bir anlamda yeni işgörenin nitelikleri ile örgüt niteliklerinin uyumlu kılınabilmesi çalışmalarıdır. Yeni işgörenin kişilik yapısı ile örgütün genel yapısı ve örgüt yönetiminin politikaları

(69) ATAOL, "İşletmelerde İşe Alıştırma", s.4.

(70) A.g.k.

uyumlu kılınabildiği ölçüde, yeni işgörenin işletmeye bağlılığı artacak, yeni işgören işletmenin amaçlarına ulaşmasında olumlu yönde etkili olacaktır. Ancak düzenleştirmeye çalışmalarının başarılı olabilmesi, yeni işgörenle ilgili değişkenlerin ve örgütsel değişkenlerin bilinçli bir biçimde ortaya konulması ile gerçekleşebilir. İçine kapanık bir kişiden herşeyi sorarak öğrenmesi beklenemeyeceği gibi, girişken kişiliğe sahip bir kimseninde olur olmaz zaman ve yerde merak ettiği her soruyu sormasına izin verilmez.

#### E. İşe Alıştırma Eğitiminin Denetlenmesi

"Denetim, diğer yönetim işlevlerinin, neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını araştırma ve saptama işlevidir". Denetim işlevi, işletme faaliyetlerinin her alanında etkisini gösterir ve faaliyetlerin belirli kanallar içersinde akışını sağlar. Hangi konu ile ilgili olursa olsun, denetim işlemi şu aşamalarda yerine getirilir (71):

- Amaçların kararlaştırılması,
- Amaçlarla ilgili standartların gösterilmesi,
- Bu standartların sağlanmasından kimlerin sorumlu olacağını belirtmesi,
- Denetim noktalarının kararlaştırılması,

---

(71) CEMALCILAR- BAYAR- AŞKUN- ÖZ-ALP, s.108.

- Elde edilen sonuçların veya uygulanan yöntemlerin standartlarla karşılaştırılması,

- Gereken düzeltmenin yapılması.

İşe alıştırma eğitiminin denetlenmesi ise, işe alıştırma programlarında saptanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının araştırılıp, saptanması, ulaşılmadıysa gereken düzeltmenin yapılması işlevidir denilebilir. Öncelikle işe alıştırma eğitiminden beklenenler, başka bir deyişle işe alıştırma eğitiminin amaçları ortaya konmalıdır.

İşe alıştırma eğitiminden beklenenler, ŞEKİL-2'de gösterilen işe alıştırma modelinin sağ tarafında, sonuçlar bölümünde yer almaktadır.

#### İşe Alıştırmanın Sonuçları

İşe alıştırma kişi ile ilgili olarak şu sonuçları sağlamaktadır; İşe alıştırma sonunda kişinin, eğitim kurumlarından sağladığı bilgiler ile çalışma yaşamında elde ettiği ve kullandığı bilgiler arasındaki açıklar kapatılır. Kişi beceriksizlik duygusundan kurtarılır, yeni işgören, işin gereklerini, işletmenin ekonomik durumunu, psiko-sosyal yapısını, üretimini, emeklilik planlarını, sağlığı ve güvenliği ile ilgili yükümlülüklerini, çalışma ve ara verme sürelerini ve örgütteki giyim tarzını öğrenir. Yeni işgörenlerin kendilerini, mutlu bir ailenin üyesi olarak hissetmeleri sağlanarak, işletmeye bağlılıkları geliştirilir. Onlara kendi işletmelerinde çalış-

tıkları duygusu yerleştirilir. İlk kez işe başlayanlarla yetişkin üstler arasında çalışma değerleri açısından çıkabilecek anlaşmazlıklar azaltılır. İşe alıştırma sonunda işletme ile ilgili sonuçlarla da karşılaşılr. İşletmeden ayrılan yeni işgören sayılarında azalmalar görülür. Yeni işgörenlerin tüm soruları açıklığa kavuşacağından göreve başlatılmaları gerçekleşir. İşine ve örgütüne alışan bir kişinin verimi artacağından, bağlı bulunduğu birimin ve örgütün verimli çalışması sağlanır. İşe alıştırma sonunda kişi ve işletmeyi ilgilendiren sonuçlar olarak da şunlar belirtilebilir; İşe alıştırılan kişinin gönüllüğünün düzelmesiyle örgüt içi ilişkilerinin geliştirilmesi ve iş başarımının artması sağlanır. Yönetim, işe alıştırma süresinde, yeni işgörendeki olumsuz izlenimlerin giderilmesine özen göstererek, kişiyi ve çevresini kazanır (72).

İşe alıştırma eğitimi sonucunda beklenenler, başka bir deyişle, işe alıştırma eğitiminin amaçları belirlendikten sonra sıra amaçlara ulaşılrp ulaşılmadığını araştırmaya gelir. Yeni işgörenin işe alışıp alışmadığının saptanmasında, yeni işgörenin bağlı olduğu ilk amirin ya da diğer iş arkadaşlarının, yeni işgören üzerindeki izlenimlerinden faydalanılabılır.

Yeni işgörenin çalışma arkadaşları tarafından kabulünü sağlamak, işe alıştırma eğitiminin en duyarlı konularından birisidir. İşe yeni giren işgörenin kendisini çevresine kabul

---

(72) ATAOL, ("İşletmelerde İşe Alıştırma", s.7.

ettirmesi onun işe alıştığıının en kesin göstergesidir. Ayrıca bu durum işe yeni başlayan işgörenin işi ile olan uyumluluğunu değerlendirmede bir ölçüdür (73).

İşe yeni başlayan işgörenin ilk amirinin tarafsız olarak yazacağı, yeni işgörenle ilgili, rapor, tezkiye ve benzeri durum bildirir belgeler işe alıştırma eğitiminin başarısını değerlendirmede kullanılabilir. Daha uzun vadede ise, işgören değişim çabukluğunun, yeni işgörenlerden kaynaklanarak mı yükseldiğinin araştırılması, değerlendirmede ölçü olarak kullanılabilir.

Eğer işe alıştırma eğitiminden beklenen amaçlara ulaşılamadıysa, aksaklığın nereden kaynaklandığı belirlenir. Yapılan işe alıştırma programları yetersiz olabileceği gibi, programda benimsenin yöntemlerin uygulama sırası ya da seçilen yöntem yanlış olabilir. Hata işe alıştırma eğitimini yürütmekle sorumlu kişilerde de olabilir. İşe alıştırma eğitiminin amaçlarına ulaşılamaması, bütünüyle yeni işgörenden de kaynaklanabilir.

İşe alıştırma eğitiminin beklentileri gerçekleştirilmeme nedeni bulunarak, bir sonraki işe alıştırma eğitim programının hazırlanmasında girdi olarak kullanılabilir.

#### F. İşe Alıştırma Eğitiminde Yönetici Yetiştirme

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetici yetiştirme, işe alıştırma eğitimi açısından bakıldığında, işe alıştırma

---

(73) ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, s.378.

programlarını hazırlamak, programı uygulamak ve işe alıştırma eğitim programlarının başarı değerlendirme sonuçlarını yorumlamakla sorumlu kişilerin yetiştirilmesidir denilebilir.

İşe alıştırma programlarının başarısı büyük ölçüde, yer, süre ve içerik bakımından işletmenin kendine özgü niteliklerine uygun biçimde hazırlanmasına bağlıdır. İşe alıştırma eğitim programını hazırlayacak kişinin öncelikle, işletme ile ilgili, yeni işgörenin merak ve sorularına yanıt olabilecek, her türlü bilgiye sahip olması gerekir. Bu nedenle ilkin işe alıştırma eğitim programlarının, yer, zaman ve içeriğini belirlemekle görevlendirilecek kişinin işletmeyi yakından tanınması sağlanmalıdır. Ayrıca, işletmede oluşabilecek değişikliklerle ilgili olarak da bu kişilerin bilgilendirilmesi gerekir.

İşe alıştırma eğitim programları yer, zaman ve içerik bakımından ne kadar yeterli ve işletmeye uygun olursa olsun bu programdan bekleneni elde etmek, eğitimcinin programı uygulamadaki yeterliliği ve başarısına bağlıdır. İşe alıştırma eğitimini uygulamakla sorumlu eğitimcilerin de, yeni işgörenin merak konusu olabilecek, işletme ile ilgili bilgilerin dışında, insanlar arasındaki farklılıkları ayırtedebilme, sabırlılık, eğitimcilikten zevk alma ve eğitim-öğretim tekniklerini bilme gibi özellikleri de taşıması gerekir. İşe alıştırma eğitimini uygulama görevi, işletme içinden bir yö-

netici ya da gözetimci tarafından yürütülüyorsa bu kişilerin, bu özellikleri taşımasına özen gösterilmelidir. İşe alıştıırma eğitimini uygulayacak kişilerin, öğreteceği konuların neler olduğu, konunun boyutları ve nasıl öğretiliceği konularında bilgilendirilecekleri bir eğitimden geçirilmeleri gerekir.

İşe alıştıırma eğitiminden beklenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi, hem bu programa katılmış işğörenler yönünden hem de bir sonraki işe alıştıırma eğitim programının hazırlanmasında girdi oluşturma yönünden önem taşır. İşe alıştıırma eğitimiyle ulaşılmak, istenen amaç işğörenin işe ve işletmeye uyumunun sağlanmasıdır. İşğörenin işine ve işletmeye uyum sağlayıp sağlayamadığı ise, bu konuda tarafsız davranması gerekli olan yakın amirlerinin ya da iş arkadaşlarının, yeni işğören hakkındaki düşünceleri ile belirlenebilir. İşletmeye yeni katılan işğören hakkındaki olumlu ya da olumsuz olabilecek bu düşüncelerin, düşünceleri ortaya atanlardan mı, yeni işğörenden mi yoksa işe alıştıırma eğitim programındaki aksaklıklardan mı kaynaklandığına açıklık getirmek, değerlendirme sonuçlarını yorumlayacak kişinin yeteneğine bağlıdır. İşletmelerin tür ve büyüklüklerine göre değişebilecek olan bu kişiler, küçük işletmelerde yönetici ya da işletme sahibi olabilir. Büyük işletmelerde yeni işğörenin görevli olduğu birimin yöneticisi olabileceği gibi eğitim müdürlüğünde görevli olan birine de bu sorumluluk verilebilir.

İşletmeye yeni katılan ve işe alıştırmaya yönelik eğitsel bir çalışmaya alınan işgörenlerin işletmedeki adaylık veya deneme süreleri sonunda, onlar hakkında verilen tezkiye, rapor ve benzeri belgelerin değerlendirmesini yapacak kişilerin, bu belgeleri hazırlayanlarla yeni işgörenlerin çıkar ilişkileri ve işe alıştırma eğitim programının içeriği gibi konularda ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekir. Özellikle eğitim birimi bulunan işletmelerde, rapor, tezkiye ve benzeri belgelerin değerlendirme sonuçlarını yorumlayacak kişinin, işletmedeki orunlara bağlı çıkar ilişkileri, işe alıştırma eğitim programı içeriği ve hakkında rapor verilen işgörenlerin özellikleri gibi konularda bilgilendirilmeleri zorunluluk taşıyabilir. Bu da eğitsel bir çalışma ile sağlanabilir.

Sonuç olarak, işe alıştırma eğitim programlarından başarılı sonuç alabilmek, programı hazırlayacak, uygulayacak ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin iyi yetiştirilmesine bağlıdır.

#### 7- İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ VE ETKİNLİĞİ

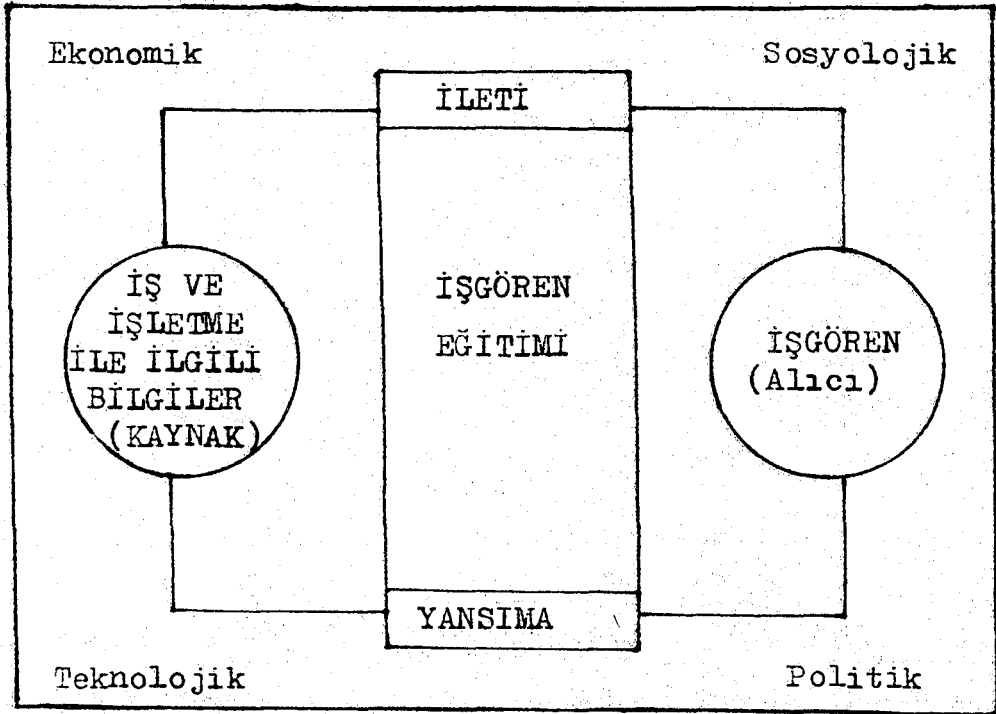
Kullanıldığı alanlara göre çok değişik anlam taşıyan iletişimin, çeşitli yazarlarca birbirinden farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (74):

---

(74) AŞIKOĞLU, s.4.

"İletişim, gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin karşılıklı bir alışverişidir", "İletişim , kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir", "İletişim, çeşitli ereklerde karşılıklı bilgi alışverişi ve inandırma eylemlerinin bütünüdür", "İletişim, çeşitli bilgi ve iletilerin aktarılmasıdır", İletişim, anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi vermedir".

İşgören yönetiminde eğitim işlevine bağlı iletişim ortamı ŞEKİL-3'teki çizimle belirtilebilir.



ŞEKİL-3: Eğitim İşlevinin İletişim Ortamı

Kaynak : MERAL AŞIKOĞLU, s.80.

Değişen çevre koşulları içinde işgören eğitiminde, "ileti" ögesiyle iş ve işletme ile ilgili sağlanan bilgiler işgörenlere aktarılmakta, işgörenlerde görülen olumlu ve olumsuz değişiklikler "yansıma" ögesi yardımıyla, yeniden kaynak rolünü oynayan bilgilere bağlanmaktadır (75).

Eğitime alınan kişi, eğitim sırasında, eğitici ve çevre ile etkileşimde bulunur. Eğitcinin bir konuyu, eğitileceklere öğretmeye uğraşması o konunun hedef davranışlarını onlara kazandırmaya çalışması demektir. Eğitcinin bir konu ile ilgili hedef davranışları, eğitileceklere kazandırmaya çalışması ise, o konuyla ilgili olarak, kendisinde bulunan daha önce kazanmış olduğu, fikir, bilgi, tutum, haber, duygu ve becerileri, eğiteceği kişilerle paylaşması, başka bir deyişle, bu davranışların eğitilenlerde de oluşmasını sağlamaya çaba göstermesi demektir. Oysaki davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerin paylaşılması iletişim olarak adlandırılmaktadır. O halde, eğitcinin, eğitilecek kişilere herhangi bir konuda bir şey öğretebilmesi, kendisi ile eğitilecek kişiler arasında o konuda bir iletişim kurulmasına bağlıdır (76).

ŞEKİL-3'te gösterilen, eğitim işlevinin iletişim ortamı, işe alıştırmaya eğitimini de kapsamına alır. İşe alıştırmaya eğitimi ile yeni işgörene verilmek istenen bilgi, duygu ve düşünceler ileti ögesi yardımı ile ulaştırılır. Bu bilgi, duygu ve düşüncelerin istenilen biçimde aktarılıp, aktarılamadığı da yansıma ögesi yardımı ile saptanabilir.

(75) A.g.k., s.81

(76) KAMURAN ÇİLENTİ, Eğitim Teknolojisi Ve Öğretim, (Ankara, 1984), s.43.

İletişimin, genel olarak tüm eğitim çalışmaları ile olan içiçeliği, işe alıştırma eğitimi için de geçerlidir. İşe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerin, işe yeni başlayan işgörenlere, işletme ve işiyle ilgili her türlü bilgiyi verebilmeleri, işletmeyi benimseme duygusunu aşılatabilmeleri, gereken düşünceleri aktarabilmeleri, işe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerle, işe yeni başlayan işgörenler arasında iyi bir iletişimin kurulmasına bağlıdır.

İşgörenin eğitiminde eğitici, en büyük desteği iletişim araçlarını etkin biçimde kullanarak sağlar. Görsel ve işitsel üstünlükleri diğerinden farklı olan araçlardan kollarındaki yerine göre ikisinden de faydalanma olanağı bulur. Eğitim çalışmalarında kullanılan araçlar, kitle iletişim araçları ve işletmece hazırlanan iletişim araçları olmak üzere iki grupta toplanabilir. Kitle iletişim araçlarından eğitim sürecinde faydalanabilmek için, gereklilik, uygunluk, basitlik, sağlamlık, kullanılabilirlik ve taşınabilirlik gibi özellikleri taşıması gerekir. İşletmece hazırlanan, iletişim araçları, izleyicilerin gereksinimlerine uygun biçimde yanıt verdikleri ve algılama kolaylıkları sağladıkları ölçüde etkinlik kazanırlar. Görme ve işitme duyularına sesleniş biçimleri onların izleyiciler üzerinde farklı uyarılarda bulunmaları sonucunu doğurur. İşletmelerde tek türden eğitim araçları yerine değişkenliği yansıtacak biçimde, değişik tür-

den araçların birarada kullanılması önerilir. Böyle bir uygulama eğitimde monotonluğu da ortadan kaldıracaktır (77).

İşe alıştırma eğitim çalışmalarının yürütülmesinde kullanılacak iletişim araçları görsel ve işitsel iletişim araçları olmak üzere ayrılabilir. İşe alıştırma eğitim çalışmalarında kullanılacak iletişim araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

#### Görsel İletişim Araçları

- Broşür ve tanıtıcı yayınlar,
- Video-kaset izletme,
- Film izletme,
- Slayt,
- Resim, harita,
- Sözleşmeler, yönetmelikler,
- İşletmenin yayınladığı dergiler,
- Örgüt şema ve klavuzları,

#### İşitsel İletişim Araçları

- Açıklamalar,
- Konferans-seminer-açık oturumlar,
- Bireysel görüşmeler.

III. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA İŞE

ALİŞTİRMA EĞİTİMİ UYGULAMASI

## 8- GENEL OLARAK TÜRK TİCARİ BANKALARI

### A. Türk Ticari Bankaları Kavramı

Türk ticari bankalarının işgöreni işe alıştırma eğitimine yönelik çalışmalarına geçmeden önce "ticari bankalar" ve "Türk ticari bankaları" kavramlarına açıklık getirmek yerinde olacaktır.

"Genel anlamda ticari bankalar, vadesiz veya kısa vadeli mevduat toplayarak, bu mevduatı ticari ve sınai işletmelerin kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamakta kullanan ve mevduat sahiplerine çek kullanma imkanı veren bankalardır(1)".

Ancak başta Türkiye olmak üzere, sermaye piyasası yeterince gelişmemiş ülkelerde bu tanımın dışına çıkan ticari

---

(1) Ramazan GEYLAN, Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, (Anadolu Üniversitesi, İİBF. Yayını, Eskişehir, 1985), s.79.

bankalara rastlamak olasıdır. Türkiye'de birçok banka topladıkları vadesiz ve vadeli mevduatı kısa, orta ve uzun vadeli kredilere dönüştürebilmektedir. Bu nedenle Türk banka sistemi içinde yer alan bankaların özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki unsurlara sahip olan bankalar Türk Ticari Bankaları adı altında toplanabilir (2):

1. Türk kanunlarına göre kurulmuş olmak,
2. Sermayesinin çoğunluğuna Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından sahip olunmak,
3. Kâr amacı gütmek,
4. Mevduat kabul etmek,
5. Kredi vermek,
6. Müşterilerine çeşitli bankacılık hizmetleri sunmak.

Türk Banka Sistemi içersinde yer alan ticari bankalar, özel kanunlarla kurulmuş bankalar (kamu bankaları), ve özel sektör bankaları olarak iki gruba ayrılabilir.

#### B. Araştırma Kapsamına Alınan Türk Ticari Bankaları

Araştırmanın kapsamına, Türk Banka Sistemi içinde yer alan 12 ticari banka alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan bankalar aşağıda sıralanmıştır. Bu bankalardan 6'sını özel kanunlarla kurulan bankalar (kamu), 6'sını da özel kesim bankaları oluşturmaktadır.

---

(2) A.g.k., s.79-80.

Araştırma kapsamına alınan kamu bankaları :

Emlak Bank (x)

Etibank

Halkbank (Türkiye Halk Bankası)

Sümerbank

Vakıflar Bankası

T.C. Ziraat Bankası

Araştırma kapsamına alınan özel kesim bankaları :

Akbank

Esbank

Garanti Bankası

Pamukbank

Türk Ticaret Bankası

Yapı ve Kredi Bankası

Araştırma kapsamına alınan kamu ve özel kesim bankalarında soru yöneltilen kişilerin ünvanları ile sahip oldukları eğitim programları, eğitim yönetmelikleri ve işe yeni giren işgörene yönelik eğitime programlarında yer verip vermedikleri aşağıdaki Tablo ile açıklanmıştır.

Kamu bankalarından tümü eğitim programına sahipken, 3'ü eğitim programını vermekte sakınca görmemiş, diğerleri programlarını vermekten kaçınmıştır. Eğitim Yönetmeliklerini ise 4 banka vermiştir.

---

(x) Emlak Kredi Bankası ve Anadolu Bankası birleşerek Emlak Bank adı altında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bankanın Adı	Faaliyette Bulunduğu Kesim	Görüşülen Kişinin Ünvanı	Öğit.Prog.	Eğit. Yönt.	Programında İşe Alıştırmaya Yönelik
T.C. Ziraat Bankası	Kamu	Eğitim Müdürü Eğitim Uzmanları	Var	Var	Var
Etibank	Kamu	Eğitim Uzmanı	Var	Var	Var
Sümerbank	Kamu	Eğitim Müdürü	Var	Var	Yok
Halkbank	Kamu	Eğitim Müdürü	Var	Var	Var
Emlakbank	Kamu	Eğitim Uzmanı	Var	Var	Yok
T. Vakıflar Bankası	Kamu	Eğitim Müdürü	Var	Var	Yok
Akbank	Özel	Eğitim Müdürü	Var	—	Var
Pamukbank	Özel	Eğitim Müdürü Eğitim Uzmanı	Var	—	Hazırlanmakta
Garanti Bankası	Özel	Eğitim Müdürü	Var	—	Var
Esbank	Özel	Eğitim Uzmanı	Var	—	Yok
Türk Ticaret Bankası	Özel	Eğitim Müdür Yardımcısı	Var	—	Yok
Yapı ve Kredi Bankası	Özel	Eğitim Müdürü Eğitim Müd.Yrd.	Var	—	Var

Türk Ticari Bankalarında Yapılan Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırma kapsamındaki 6 özel kesim bankasından 4'ü eğitim programını vermiş, 1'i vermekten kaçınmıştır. 1 banka ise eğitim programı ile ilgili açıklamada bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan 12 banka araştırmaya katılmayı kabul etmiş ancak 5'i adlarınının özel yorumlara konu olmasını kabul etmemiştir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki bankalar kamu ve özel kesim bankaları olmak üzere ayrımlanarak incelenecektir. Türkiye İş Bankası Anonim Şirket'i ise işe alıştırma eğitimi çalışmalarına gösterdiği özen ve diğer bankalara örnek oluşturabilecek nitelikteki işe alıştırma eğitim çalışmaları nedeniyle, genel olarak 12 ticari bankanın işe alıştırma eğitim çalışmalarının incelenmesinden sonra özel olarak incelenecektir.

## 9. TÜRK TİCARİ BANKALARININ İŞGÖRENI İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI

Araştırma kapsamına alınan Türk ticari bankalarının işgöreni işe alıştırma eğitimine yönelik çalışmalarını belirlemek amacı ile Ek-I'de verilen soru formunda belirtilen sorular, Eğitim Müdürü, Eğitim Müdür Yardımcısı ve Eğitim Uzmanı orunlarındaki kişilere yöneltilmiştir.

### A. Kamu Kesimi Bankalarının İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimine Yönelik Çalışmaları

Araştırmaya katılan altı kamu kesimi bankası da yıllık eğitim programına sahiptir. Bu programlarda belirlenen eğitim faaliyetleri, yine programlarda belirlenen koşullar olduğunda yerine getirilmektedir.

Bugünkü durumda, kamu kesimi bankalarında, farklı statülerde işgören istihdam edilmektedir. Aynı banka bünyesinde, hatta aynı şubede çalışan işgörenlerin statüleri birbirlerinden farklı olabilmektedir.

Araştırma kapsamındaki kamu bankalarının şu anki durumda istihdam ettikleri işgörenler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olanlar ve sözleşmelilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki 1 kamu bankası da toplu sözleşmeye bağlı olarak işçi statüsünde işgören istihdam etmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olan işgörenlerin işe alımları merkezi sınavla yapılmakta ve sınavda başarılı olanlar memur adayı olarak atanmaktadırlar.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda; Devlet hizmetlerini yürüten kamu kurum ve kuruluşlarının eğitim birimlerine ve eğitim faaliyetlerine ışık tutan ve yön veren hükümler yer almaktadır (3). Bu hükümler arasında işe yeni başlayan işgörene (aday memurlar) yönelik olanları açıklamadan önce aday memur kavramına değinmekte fayda görülmektedir.

Devlet memurluğuna girmek isteyenlerden, yarışma ve yeterlik sınavı sonunda, gereksinime göre, alınacak kurumlarınca memur adayı olarak atanırlar. Aday olarak atanmış devletmemuru bir yıldan az iki yıldan çok olmamak üzere bir adaylık devresi geçirir. Adaylık işe yeni giren işgörenin işe uyumunu sağlamak ve

---

(3) Resmi Gazete, T.19 Ekim 1983, No.18196, s.25.

işe devamında yarar olup olmadığına karar vermek için uygulanan bir deneme devresidir (4).

Devlet Personel Dairesince hazırlanan Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 2670 sayılı Kanunla değişik 55'inci maddesine dayanılarak; aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğitimlerde uygulanacak sınavları, sınav değerlendirme esaslarını ve ilgili diğer hususları belirlemektedir (5).

Aday memurların yetiştirilmesine yönelik genel yönetmelik, eğitim programının, temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj eğitimi olmak üzere, birbirini izleyen üç aşamadan oluşmasını zorunlu kılmıştır. Bu üç aşamalı eğitimin ilk iki aşamasının içerik ve amacı işe alıştırma eğitiminin amaç ve içeriği ile benzerlikler göstermektedir.

Kamu bankalarının özel hizmet içi eğitim yönetmelikleri ile düzenledikleri, işe yeni giren işgörene yönelik eğitim programlarına geçmeden, Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik hükümlerinden konu ile ilgili olanlarını vermekte yarar görmekteyiz.

---

(4) \_\_\_\_\_, İşe Yönelme Eğitimi El Kitabı, (T.C.Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1983), s.27.

(5) Resmi Gazete, T.27 Haziran 1983, No.18090, s.12.

Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik (6) :

Temel Eğitim İle İlgili İlkeler:

1. Temel eğitimin amacı: Aday memurlara, Devlet memurlarının ortak nitelikleri ile ilgili bilinmesi gereken, asgari bilgileri vermektir.

2. Eğitim her sınıf ve kadrodaki memura ortak bir program dahilinde ve aday memurların öğrenim durumları dikkate alınarak uygulanır.

3. Eğitimin süresi 10 günden az iki aydan çok olamaz.

Hazırlayıcı Eğitim İle İlgili İlkeler

1- Hazırlayıcı eğitimin amacı; aday memurların buldukları kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak ve görevlerine uyumunu sağlamaktır.

2- Hazırlayıcı eğitim 1 aydan az, 3 aydan çok olamaz. Hazırlayıcı eğitim programlarının 1 aydan az sürede uygulanması yeterli olamayacağı gibi, sürenin 3 ayı aşması da, hazırlayıcı eğitimin ardından uygulanması zorunlu olan staj eğitiminin adaylık süresini aşmasına neden olacaktır.

Temel Eğitim Konuları :

- 1- Atatürk İlkeleri,
- 2- T.C. Anayasası,
  - Genel Esaslar,
  - Temel hak ve ödevler,
  - Cumhuriyetin temel organları,
  - Yürütme,
- 3- Genel Olarak Devlet Teşkilatı,
- 4- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
  - Ödev ve Sorumluluk,
  - Genel haklar,
  - Yasalar,
  - Sosyal ve mali haklar,
  - Amir-memur ilişkileri,
  - Müracaat ve şikâyetler,
  - Kılık kıyafet,
  - Yer değiştirme,
  - Beşeri ilişkiler,
- 5- Yazışma-Dosyalama Usulleri,
- 6- Devlet Malını Koruma ve Tasarruf Tedbirleri
- 7- Halkla İlişkiler,
- 8- Gizlilik ve Gizliliğin Önemi,
- 9- İnkilâp Tarihi,
- 10- Milli Güvenlik Bilgileri,
- 11- İletişim
- 12- Türkçe Dilbilgisi Kuralları

Hazırlayıcı Eğitim Konuları :

1- Kurum ve Kuruluşun

- Tanıtılması,
- Görevleri,
- Teşkilatı,
- İlgili Mevzuatı,
- Diğer Kurumlarla ilişkileri,

2- Aday Memurun Görevi İle İlgili Hususlar

3- Kurum Ve Kuruluşun Uygun Göreceği Diğer Konular

Temel eğitim programları yukarıda belirtilen konuları kapsayacak şekilde Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı koordinatörlüğünde oluşturulacak kurul tarafından, hizmet öncesi öğrenim düzeyine göre ayrı ayrı hazırlanır.

Hazırlayıcı eğitim programları yukarıda belirtilen esaslar çerçevesinde, aday memurlarına eğitim yaptıran kurum veya kuruluşlarınca hazırlanır. Hazırlanan temel eğitim programları, ilgili kurum veya kuruluşça Başbakanlık Devlet Personel Dairesinden temin edilir. Hazırlayıcı eğitim programları, kurum ve kuruluşlarca dağıtılır.

Temel eğitim, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi tarafından belirlenen programlar çerçevesinde, hazırlayıcı eğitim, kurum veya kuruluşlarca hazırlanan programlar çerçevesinde yapılır.

Her kurum veya kuruluş hazırlayıcı eğitim programlarını, uygulanacak eğitimin başlangıç ve bitim tarihlerini, yerini, eğitime katılacakların sayısını, eğitimin başlamasıyla birlikte Başbakanlık Devlet Personel Dairesine bildirirler.

Temel eğitim programları sonunda, uygulanmak üzere Temel Eğitim Kurulunca temel eğitim programlarındaki konular çerçevesinde hazırlanan sınav soruları, kurum ve kuruluşlarca temel eğitim programları ile birlikte Başbakanlık Devlet Personel Dairesinden sağlanır. Hazırlayıcı eğitimle ilgili sınav soruları ise kurum ve kuruluşlarca hazırlanır.

Temel ve hazırlayıcı eğitimlerde sınav kâğıtları eğitim ve sınav yürütme komisyonları tarafından yapılır. % 60 ve üzerinde puan alan adaylar başarılı sayılır. Temel ve hazırlayıcı eğitim devrelerinin her birinde başarısız olan aday memurların görevlerine son verilir ve 3 yıl süre ile Devlet memurluğuna alınmazlar.

Kurum ve Kuruluşlar temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim faaliyetlerinde,

- Bünyelerindeki işgörenleri arasından görevlendireceği uzman-ehil kişilerden,
- Diğer kurum ve kuruluşlardaki uzman-ehil kişilerden,
- Üniversite ve yüksek okulların eğitim ve öğretim elemanları ile diğer eğitim ve öğretim elemanlarından yararlanırlar.

Bütün kamu kurum ve kuruluşları genel yönetmelikte belirtilen esaslara aykırı olmamak ve kendi hizmet özelliklerini dikkate almak üzere yönetmeliklerini, Aday Memurların Eğitimine İlişkin Genel Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 3 ay içinde çıkarırlar.

Aday Memurların Yetiştirilmesine Yönelik Genel Yönetmelik, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığınca tertip edilen sınava girerek sınavı kazanan ve aday memur olarak atanana uygulanır. Ancak kurum veya kuruluşlar ihtiyaç duydukları takdirde merkezi sınav yapılmaksızın aday memur olarak atanana da bu yönetmelik esaslarına göre yapılacak eğitimlere iştirak ettirebilirler.

Kamu kesimi bankaları da 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak yeni işe aldıkları işgörenlerin eğitimine yönelik programları, yukarıda açıklanan Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik esas alınarak hazırlayacakları, hizmet içi eğitim yönetmelikleri ile düzenlemektedirler.

Araştırma kapsamına giren kamu kesimi bankaları, özel hizmet içi eğitim yönetmeliklerinde, işe yeni başlayan işgörene yönelik bu eğitime, "oryantasyon kursu", "aday memurların eğitimi", "yönlendirme ve bankacılığa başlangıç eğitimi", "işe yöneltme eğitimi" gibi isimler vermektedirler.

Araştırmaya katılan kamu bankalarının, işe yeni giren işgörene yönelik bir eğitim programı uygulamadaki amaçları, bankanın tanıtılması, işgörenin görev ve hakları konusunda bilgilendirilmesi konularında yoğunlaşmaktadır. 6 kamu bankasından 2 banka, işgörenin işe uyumunun sağlanmasını, 1 banka, müşteri üzerinde olumlu etki yaratılmasını, 1'i hizmet öncesi eğitim açığının kapatılmasını, 1 banka ise teorik ve pratik bankacılık bilgilerinin verilmesini amaçlamaktadırlar.

Kamu bankalarının yeni işgörene yönelik programlarında yer alan konular, Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelikle belirlenen bilgilerden oluşmaktadır.

Kamu kesimi bankalarında, 1 ayla 6 işgünü arasında değişen süreler ile, eğitim müdürlüklerindeki dersliklerde, temel eğitim programında öngörülen konular eğitimciler tarafından, aday memurlara aktarılmaktadır.

Genel yönetmelikte sözü geçen hazırlayıcı eğitim konuları arasında yer alan bankanın tanıtılması ile ilgili bilgiler, temel eğitim programlarında yer almakta ve memur adayları atandıkları şubeye gitikleri zaman, işleri ile ilgili bilgiler ilk amirleri tarafından verilmektedir.

Aday memurun temel ve hazırlayıcı eğitimlerle ilgili olarak girdiği sınavlar hem aday memurun hem de eğitimin başarısının ölçümünde, değerlendirme aracı olmaktadır.

Sözü edilen genel ve özel eğitim yönetmeliklerinde işe yeni giren işgörene yönelik bir eğitim programı yer almasına karşın, son yıllarda bankalara işgören alımlarının merkezi sınavla, toplu olarak yapılmaması, sözleşmeli işgören alımına yönelinmesi, dolayısı ile işgören alımlarının münferit olması ve sözleşmeli işgörenlerin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olmamaları Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmeliği uygulama zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Ancak bu yönetmelik halen yürürlüktedir. Merkezi sınavla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak alınacak işgörenlere uygulanacaktır.

Kamu kesimi bankalarının münferit işgören alımlarında yeni işgörene banka ve iş arkadaşlarının tanıtılması bankadaki amirleri tarafından yapılmakta. yeni gelen işgören merak ettiği her türlü bilgiyi iş arkadaşlarından edinmektedir.

Kamu kesimi bankalarında sözleşmeli statü ile çalışacak, memurların koruma görevlerinin ve hizmetlilerin ücret ve izin hakları, görev ve sorumlulukları imzaladıkları sözleşmede belirtilmekte, banka şubesine ilk geldikleri gün, şube müdürü, şube müdür yardımcısı veya onların görevlendireceği bir işgören tarafından iş arkadaşlarına tanıtılmaktadırlar. Banka şubelerinde bulunabilen, gerek banka, gerek genel olarak bankacılıkla ilgili bilgileri içeren yayınlar istekliler tarafından okunabilmektedir.

Son yıllarda, kamu kesimi bankalarına, istisnası olmakla birlikte işgören alımının durdurulması, istisna olarak alınan işgörenlerin de sözleşmeli statüde alınmaları ve işgören alımlarının farklı zamanlarda, münferit olarak yapılması, özel eğitim yönetmeliklerinde ve bazılarının yıllık eğitim programlarında, işe yeni giren işgörenin eğitimine yönelik programlar yer almakla birlikte eğitim müdürlüklerince uygulanmamakta, işgören atandığı veya direk olarak alındığı şubeye gittiği zaman, tamamen şube müdürleri veya şubede diğer orunlarda görevli olan işgörenlerin istek ve anlayışları çerçevesinde karşılanmaktadır.

Kamu kesimi bankalarında yükselmeler, banka içinden olmakta, memurluktan şef yardımcılığına, şef yardımcılığından şefliğe, şeflikten müdür muavinliğine ve müdür muavinliğinden şube müdürlüğüne olan yükselmelerde, bu orunlara hazırlamaya yönelik eğitim programları uygulanmakta, ancak bu eğitim programları işe alıştırma eğitimi olarak nitelendirilmemektedir. Yükselmelerle ilgili olarak uygulanan eğitim programları, kurs, seminer, konferans yöntemleri ile verilmekte, hukuk, muhasebe, krediler gibi mesleki teknik bilgilerle, yöneticilik konusundaki çeşitli bilgileri kapsamaktadır.

Şubeler arası yapılan atamalarda ise şubeye yeni gelen işgören, şube müdürünün görevlendireceği (genellikle bu kişi atandığı servisin şefi olmakta) bir yetkili tarafından iş arkadaşları ile tanıştırmakta ve genel düzen hakkında bilgi verilmektedir.

Kamu kesimi bankalarında, iş tanıtımlarında meydana gelen değişikliklere, mevzuatın değişmesi, mekanizasyona geçilmesi ya da kambiyo, senetler, cari hesaplar gibi konulardaki köklü değişiklikler neden oluşturabilmektedir. Bu gibi değişikliklerle ilgili eğitime gereksinme duyulursa, eğitim müdürlüklerine genel müdürlükçe bildirilmekte ve ilgili işgörene yönelik eğitim çalışmaları eğitim müdürlüklerince yürütülmektedir. Eğitim müdürlükleri konuyla ilgili işgöreni eğitime çağırmakta, bu çağrı şube müdürlüklerine yazılı olarak bildirilmekte, değişen konu ile ilgili bilgiler, derslerle anlatma biçiminde bölge müdürlüklerindeki eğitim merkezlerinde yapılmakta ya da ilgili işgörenler Türkiye Bankalar

Birliği, İşletme İktisadı Enstitüsü, Üniversite ve benzeri kuruluşlar tarafından düzenlenen seminer veya konferanslara gönderilmektedir. Bu tür eğitimlere, yönetici düzeyinde işğö- renler (müdür, müdür yardımcısı, ilgili servis şefleri) ka- tılmakta, şubelerdeki ilgili işğörene bu bilgiler eğitime ka- tılan işğörenler tarafından aktarılmaktadır.

Kamu kesimi bankalarında mekanizasyon şu anki durumda yaygınlaşmadığından, yıllık eğitim programlarında bu konulu eğitim programına rastlanmamaktadır. Ancak mekanizasyona ge- çen şubelerin ilgili işğörenleri bilgi işlem makinalarının kullanılması ile ilgili kurslara gönderilmektedir. Bu tür eğitim çalışmaları da işe alıştıırma eğitimi olarak nitelen- dirilmemektedir.

#### B. Özel Kesim Bankalarının İşğöreni İşe Alıştıırma Eğitime Yönelik Çalışmaları

Araştırma kapsamına alınan 6 özel kesim bankası da eğitim çalışmalarını yıllık eğitim programları doğrultusunda yürütmekte ve programlarda belirtilen koşullar oluştuğunda, programladıkları eğitim faaliyetlerini yerine getirmektedir- ler.

Araştırmaya katılan 6 özel kesim bankasından 4'ünün yıllık eğitim programlarında ise yeni başlayan işğörene yö- nelik program yer almaktadır. 1 banka programsız olarak, 3 aylık deneme süresi içersinde, yeni işğörenin, atandığı şu- bedeki ilk amiri tarafından bilgilendirildiğini açıklamış,

1 banka da, yeni işgörenin merak konusu olabilecek her türlü bilgiyi iş arkadaşlarından öğrenebileceğini, "el yordamı ile" işletmeyi ve işini tanıyabileceğini ileri sürmüştür.

Araştırmaya katılan özel kesim bankalarından 5'i işe alıştırmaya yönelik bir eğitim programının uygulanmasının faydalı olacağı düşüncesini savunmuşlardır. İşe yeni giren işgörene, işe alıştırma eğitimi uygulamaya gerek olmadığını savunan 1 banka ise, işe yeni başlayan işgörenin, işe başlamadan önce zaten işi ve banka konularında bilgi sahibi olacağı, işgören seçiminde özenli davranılmasının yeterli olacağı yolunda açıklamada bulunmuştur. Yeni işgörenin ücret ve sosyal hakları konusunda, personel müdürlüğünce, işe başlamadan önce bilgilendirileceğini, atandığı şubeye gittiği zamanda, iş arkadaşlarının, yeni işgörene, işyeri ile ilgili gerekli bilgileri verebileceğini, bu nedenlerle işe alıştırma eğitiminden çok, çalışacağı servisteki teknik bilgi gerektiren konularda eğitimin daha gerekli olduğunu açıklamıştır.

Araştırma kapsamına alınan özel kesim bankaları, yeni işgörene yönelik olan bu programlara, "oryantasyon eğitimi", "oryantasyon kursu", "bankacılığa başlangıç eğitimi" ve "temel eğitim" gibi isimler vermektedirler.

İşe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim programı hazırlayan özel kesim bankalarında, bu eğitim programlarının içeriği, herhangi bir kısıtlama ve zorunluluk olmaksızın eğitim müdürlüğünce belirlenmekte, programlar eğitim uzmanları tarafından hazırlanmaktadır. Ancak, genel müdürlükten ya da şube mü-

dürlüklerinden gelebilecek her türlü öneri değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan özel kesim bankalarının, eğitim müdürlüklerinde ya da bölge müdürlüklerine bağlı eğitim bölümlerinde işe yeni başlayan işgörenlere yönelik eğitim programlarına ayırdıkları süre, 1 bankada, 20 işgünü, 1 bankada, 2 hafta, 1 bankada, yarım gün, 1 bankada, 1 aydır.

Araştırmaya katılan 3 özel kesim bankası, işe yeni başlayan işgörene yönelik bu programlarını eğitim müdürlüklerindeki dersliklerde uygularken 1 banka özel sosyal tesislerinde uygulamaktadır.

Araştırmaya katılan ve işe alıştırma eğitimi uygulamanın gerekliliğini savunan özel kesim bankaları, işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim çalışmalarının, geliştirme ve yetiştirme eğitimlerinin ilk basamağını oluşturduğunu savunmaktadırlar. Bu özel kesim bankalarının eğitim programlarında yer alan geliştirme ve yetiştirmeye yönelik programların uygulanma koşulları arasında bulunan, "işe yeni başlayan işgören için düzenlenmiş olan programa" katılmış olma koşulu bu düşüncelerinin kanıtı durumundadır.

İşe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim programı hazırlayan özel kesim bankalarından 1'i, işe alıştırma eğitimindeki tek ve temel amacı, işgöreni rahatlatmak olarak belirtmekte, diğer 3 özel kesim bankası ise, hazırladıkları programlarda, işe alıştırma eğitimi ile ilgili amaçlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar;

- Bankamıza yeni girmiş işgörenlere temel bankacılık bilgisi vermek ve yetkili düzeyine gelmesi düşünülenleri yetistirme kursuna hazırlamaktır,

- Bankaya yeni katılan işgörenlere, bankacılığın, bankanın, ast-üst ve banka-müşteri ilişkilerinin tanıtılması, işlemlere ilişkin politikalar, yöntemler, denetimlerle ilgili bilgilerle, bankacılık ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sunulmasıdır.

- Bankamıza yeni alınan işgörenlere bankacılık ve bankamızın yönetim yapısı, işgörenin temel hak ve görevleri, ast - üst müşteri ilişkileri ile bankacılığın temel işlevleri olan, kaynak, kullanım, muhasebe, dış işlemler konularında genel bilgiler vermektir.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankaları, işe yeni başlayan işgörenin eğitimine yönelik bu programı hazırlarken, iş analiz ve tanıtımlarından faydalanmamaktadırlar.

Araştırmaya katılan özel kesim bankalarından 3'ünün işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim programlarının içerikleri aşağıda açıklanmıştır;

Özel kesim bankalarından 1'inin, işe yeni başlayan işgörene yönelik programının içeriğinde yer alan konular;

1- Tanıtma

- Tarihçe
- İlkeler
- Faaliyet alanı
- İştirakler
- Organizasyon yapısı

## 2- Özlük Hakları

- Sosyal haklar
- Sosyal olanaklar

## 3- Beklentiler

Özel kesim bankalarından l'i işe yeni başlayan işgörene yönelik programlarını 3 aşamalı olarak düzenlemiştir. Bu aşamaların içeriği aşağıda açıklanmıştır.

### 1. Aşama :

- Bankacılık mesleği ve işlerin tanıtılması
- Bankanın tarihçesi
- Banka organizasyonunun tanıtımı
- İşgören politikası
- İşgörenden beklentiler
- Banka içi ve dışı ilişkiler
- Bankacılıkla ilgili genel bilgiler
- Müşteri ilişkileri
- Uygulamalı olarak gişe işlemleri

2. Aşama : Aşağıdaki konularda öncelikle teorik bilgiler verilmekte, sonra uygulamalı çalışmalar yapılmaktadır.

- İktisat
- Muhasebe
- İşletme finansı
- Para ve sermaye piyasaları
- Kredi analizi
- Para ve bankacılık

- Pazarlama
- Mevduat ve banka hizmetleri
- Krediler
- Kambiyo banka hizmetleri
- İthalat ihracat
- İş ve insan ilişkileri
- Hukuk

3. Aşama : 1. ve 2. aşamaları tamamlayanlardan, yönetici olarak görevlendirilmesi, planlananlara uygulanır.

- Mali muhasabe
- Dış ticaret hizmetleri
- Hazine
- Krediler
- Kredi analizi ve mali analiz
- Pazarlama yöntemleri
- Uluslararası bankacılık
- Sermaye piyasaları
- Satış teknikleri
- Yönetim
- Kişisel bilgisayar kullanımı

Araştırma kapsamına alınan 1 özel kesim bankasının, işe yeni başlayan işçönlere yönelik eğitim programının içeriği aşağıda belirtilen konulardan oluşmaktadır.

- 1- Açılış
- 2- Bankacılık ve Bankamız
  - Bankacılığın tanımı, tarihçesi ve çeşitleri
  - Bankamızın tarihsel gelişimi ve sektördeki yeri

- Bankamızın yönetim yapısı
- Bankamızın kadro yapısı
- Bankamızdaki işgörenlerin temel hak ve görevler-

### 3- Beşeri İlişkiler

- Amir-memur ilişkileri
- İnsan davranışları
- Müşteri tiplerine göre davranış biçimleri

### 4- Kaynak

- Mevduat ve bankacılıktaki önemi
- Mevduat çeşitleri
  - . Tasarruf Mevduatı
  - . Ticari Mevduat
  - . Resmi Mevduat
  - . Bankalar Mevduatı
- Mevduat Sertifikası
- Çekler ve Özellikleri
- Banka hizmetleri
  - . Havale
  - . Senet tahsili
  - . Kiralık kasa
- Uygulama
  - . Mevduat hesaplarıyla ilgili
  - . Çeklerle ilgili
  - . Bankacılık hizmetleriyle ilgili

### 5- Kullanım

- Kredinin tanımı ve unsurları
- Başlıca kredi çeşitleri
- Kredi teminatları

- . Senet nedir? Unsurları
- . Senet kabülü işlemleri
- . Senet ödeme işlemleri
- Teminat mektubu hakkında genel bilgiler
- Uygulama
  - . Borçlu cari hesaplarıyla ilgili
  - . Senet işlemleriyle ilgili

#### 6- Muhasebe

- Tanımı, tarihsel gelişimi, amacı
- Muhasebe sistemleri
- Hesap
  - . Tanımı
  - . Unsurları
  - . Sınıflandırılması
  - . Kayıt yöntemleri
- Fişler, föyler, defterler, raporlar
- Banka muhasebenin özellikleri
- Tek düzen hesap planı
- Bilanço
- Şube muhasebesinin görevleri

#### 7- Dış İşlemler

- Tanımlar
  - . Efektif
  - . Döviz
  - . Kur
  - . Konvertörl döviz
  - . Serbest döviz
  - . Devalüasyon
  - . Revalüasyon

- Döviz pozisyon tanımı
- Dövizle natık çekler hakkında bilgi
- . Dövizli havaleler hakkında genel bilgi
- Döviz-efektif alım - satım işlemleri
- Döviz tevdiat hesapları
- Uygulama
  - . Efektif alım-satımıyla ilgili
  - . Döviz tevdiat hesaplarıyla ilgili

#### 8- Hukuk

- Bankamızdaki hukuk işlemleri
- Tanımlar
  - . Akit
  - . Haciz
  - . Temerrüt
  - . Temsil
  - . Vekalet
  - . Kefalet
  - . Tereke
  - . Kanuni mirasçılar
  - . Veraset ilanı
- Kıymetli evrak
  - . Bono
  - . Poliçe
  - . Çek
- Şirketler
  - . Çeşitleri
  - . Şirketlerin bankalarda temsili
- Bankamızdaki haciz işlemleri

## 9- Sigorta

- Sigorta nedir ?
- Bankacılıkta sigorta
- Tanımlar
  - . Acente
  - . Poliçe
  - . Riziko
  - . Zeyilname
  - . Tazminat
- Sigorta Çeşitleri,
  - . Yangın
  - . Kaza
  - . Nakliyat
  - . Hayat
- Şubelerimizce yapılan sigorta işlemleri

10- Tele İşlemin Tanıtımı,

11- Daktilo Eğitimi,

Araştırma kapsamında ki özel kesim bankalarında, işe yeni başlayan işgörene yönelik bu programlarda yer alan konular, düz anlatım yöntemi ile yeni işgörenlere iletilmekte, eğitim uzmanları veya örgüt içinden ya da dışından olabilen, konunun uzmanları tarafından aktarılmaktadır. Bu dersler sırasında, slayt, video-film, örgüt şemaları gibi iletişim araçları kullanılmaktadır. Araştırma kapsamındaki 2 özel kesim bankası, özellikle, müşteri ilişkileri, ast-üst ilişkileri gibi konuların aktarılmasında, rol oynama ve örnek olay yöntemlerini, bankacılık işlemleri ile ilgili bilgilerin aktarılmasında, deneysel eğitim yöntemlerini kullanmak-

tadırlar. Özel kesim bankalarının, işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim çalışmalarında, grup tartışmaları ve konferans yöntemleri de kullanılabilenmekte, ayrıca broşür ve tanıtıcı yayınlar gibi iletişim araçlarından da faydalanılabilmektedir.

Araştırma kapsamına alınan ve işe yeni başlayan işgörenin eğitime yönelik eğitim programı uygulayan 4 özel kesim bankasından 2'si, bu eğitimi işgörenlere, görev alanlarına dağıtılmadan önce **uygulamaktadır**. Bu bankalardan 1'i, 1 tek işgören bile alınsa yarım günlük bir alıştırma programını mutlak uygulamakta, diğerinin ise, işe alma dönemleri belli olup, işe alıştırma programlarını bu dönemlerde, işe yeni başlayan işgörenlere toplu olarak, 1 ay süre ile uygulamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan ve işe yeni başlayan işgörenin eğitime yönelik eğitim programı uygulayan diğer 2 özel kesim bankası ise, bu eğitimi işgörenler işe başladıktan sonra **uygulamaktadırlar**. Bu bankalardan 1'i stajyer kademesindeki (bankada görevli olduğu ilk 1 yıl) işgörenleri ve stajyerliği süresince bu eğitime katılmamış olan (Şubelerde çalışan ortaokul ve lise mezunları 4, yüksek okul mezunları 2 yıla kadar) işgörenleri bu eğitime çağırmaktadır. Diğer banka ise, en az 10-15 kişilik yeni işgören grubunun oluşmasını beklediğinden ve işe alma dönemleri belli olmayıp, münferit alımlar olabildiğinden yeni işgörenlere yönelik bu eğitimi, işgörenler işe başladıktan sonra uygulamaktadır.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankalarının eğitim müdürlüklerince, yeni işgöreni tanımaya yönelik bir çalışma yapılmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankaları, yasal, ekonomik ve teknolojik değişimlerle ilgili bilgilerin verilmesi, eksikliklerin giderilmesi amacı ile işgörenleri eğitim müdürlüklerince düzenlenen seminer, konferans ve kurslara çağırmaktalar, ancak bu eğitimler alıştırmaya eğitimi niteliği taşımamaktadır.

Araştırmaya katılan özel kesim bankalarında, geniş çaplı mekanizasyon çalışmaları sürdürülmekte, bu durum işgörenlerin büyük bir bölümünün iş tanıtımlarında değişikliğe neden olmaktadır. Özel kesim bankaları, mekanizasyona geçen şubelerinde görevli olan ilgili işgörenlerine bilgi işlem makinalarının kullanımını öğretme amacı ile kurslar düzenlemektedirler. Ayrıca, mekanizasyona geçen şube müdürleri ve şube müdür yardımcıları için, mekanizasyon sisteminin bütün olarak kavratılması amacıyla, mekanizasyon ve genel olarak mekanizasyon sisteminin çalışmasıyla ilgili seminerler vermekte, kurslar düzenlemektedirler.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankalarında, üst orunlara yükselecek işgörelere yönelik eğitim çalışmalarına da yer verilmektedir. Şef muavinliği, şeflik, müdür yardımcılığı ve şube müdürlüğü orunlarına yükselecek olan işgörelere, yönetim ve yöneticilik konuları ve ilgili teknik bilgilerin verildiği, seminer, konferans ve kurslar düzenlemektedirler.

Araştırma kapsamına alınan özel kesim bankalarında işe yeni başlayan işgörenlerden, gerek atandıkları şubeye gelmeden önce, eğitim müdürlüklerince düzenlenen, işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitime katılmış olanların gerekse böyle bir eğitime katılmadan direk şubeye gelenlerin, şubedeki ilk günleri ve izleyen günler için bir program düzenlenmemiş olmakla birlikte, geleneksel duruma gelmiş olan bir uygulama söz konusudur. İşe yeni başlayan ya da başka şubelerden atanan işgörenler, atandıkları şubeye geldikleri zaman ilk olarak şube müdürleri ile görüşmekte, şube müdürlerinden, şube ile ilgili genel bilgiler edinmektedirler. Yeni gelen işgören, küçük şubelerde şube müdürleri, büyük şubelerde ise, şube müdürünün görevlendireceği bir yetkili tarafından, iş arkadaşları ile tanıştırılmaktadır. Bundan sonraki iletişim, yeni gelen işgörenin ya da iş arkadaşlarının kişilik yapılarına bağlı olarak gelişmektedir. Yeni gelen işgören girgin kişilikte ise, merak konusu olabilecek her tür bilgiyi edinmenin yollarını arayacaktır. Yeni gelen işgören çekingen kişilikte ise, onun meraklarını gidermek, bütünüyle iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarına kalmaktadır.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankaları, işe yeni başlayan işgörenlere, şubedeki ilk 2-3 aylarında, değişik servislerdeki işlemlerin öğretilmesi amacıyla, rotasyon eğitimi uygulamaktadırlar. İşe yeni başlayan işgörenler, her serviste 1 hafta süre ile görev yapmakta, daha sonra da, gerekli görüldükleri serviste görevlendirilmektedirler.

Araştırma kapsamına alınan özel kesim, bankalarında, işe yeni başlayan işgörenlerin deneme süreleri sonunda, servis şefleri tarafından hazırlanan tezkiye belgeleri, işgören müdürlüklerine gönderilmekte, sık olarak böyle bir durumla karşılaşılmanakla birlikte deneme süresi sonunda olumsuz tezkiye alan işgörenlerin görevlerine son verilmektedir. Tezkiyelerin dışında herhangi bir değerlendirme çalışması yapılmamaktadır.

## 10- TÜRKİYE İŞ BANKASI ANONİM ŞİRKETİ'NİN İŞGÖRENI İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI

### A. Genel Açıklama

Çalışmamızın önceki bölümlerinde genel olarak eğitim, işgören eğitimi ve işgören eğitiminin, işletmelerin gelişen şartlara uyum sağlamasındaki önemi üzerinde durulmuş, işgöreni işe alıştırma eğitimi ayrıntıları ile incelenerek, Türk Ticari bankaların işgöreni işe alıştırma eğitimine yönelik çalışmaları araştırılmaya çalışılmıştır.

Uygulama bölümünün bu kısmında ise, araştırma konusu olan işletmenin genel tanıtımı yapıp, işletmenin örgütsel yapısı ve eğitim örgütü incelenerek, işgöreni işe alıştırma eğitimi faaliyetleri ortaya konulacaktır.

Araştırma konusu olan işletme bankacılık alanında faaliyet gösteren "Türkiye İş Bankası" Anonim Şirketi'dir. Bu bankanın seçilmesinin nedeni ise, ilk ulusal banka ve hala faaliyetlerini geliştirerek sürdüren bir kuruluş olması,

eğitim örgütünün genişliği ve işe alıştırma eğitimine gösterilen özendir.

## B. İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler

### a. Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin Tarihi Gelişimi Ve Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri

1922 yılında Kurtuluş Savaşı'nın kazanılması ve bir yıl sonra Cumhuriyet'in ilân edilmesi ile yeni Türk devleti, yoğun çalışma ortamı içine girmiş olduğu bir dönem yaşıyordu. Türkiye Cumhuriyeti siyasal oluşumunu tamamlarken, ülke ekonomisi de yeniden düzenleniyordu. Tasarlanan ekonomik düzenlemelerin içinde, bir ticaret ana bankası kurulması düşüncesi yer alıyordu.

Türkiye İş Bankası bu düşünceler doğrultusunda, Kemal Atatürk'ün önderliği ve parasal katkıları ile 1924,yılında kurulan ilk ulusal bankadır. Türkiye İş Bankasına bankacılık işlemlerinin yanı sıra Türkiye ekonomisine katkıda bulunma görevi de verilmiştir. Kuruluş ana sözleşmesinde bütün bankacılık işlemlerini yapmanın yanı sıra verilen görevler, Banka'ya Türk ekonomisi içinde özel bir yer kazandırıyordu. Bu görevler; Tarıma, sanayiye, madenlere, bayındırlık işlerine katkıda bulunmak, çeşitli eşyanın, araç-gereçlerin üretimi ya da bulunup sağlanması için şirketler kurmak, bu işlerle uğraşan şirketlere katılmak, çeşitli sınai ve ticari işlemleri, gerek kendi ad ve hesabına, gerek yerli ve yabancı

kuruluşlarla ortaklaşa ya da bu kuruluşlar ad ve hesabına yapmak yürütmek olarak sayılabilir. Bu görevler kuruluştan hemen sonra yapılan eklemelerle genişletilerek; Sigortacılık, taşımacılık, dışsatım, turizm, enerji üretimi ve dağıtımını konularını da kapsadı.

Türkiye İş Bankasının çoğu kez, bir kamu kuruluşu olarak nitelendirilmesi, büyük ölçüde bu tarihsel önderliğinden kaynaklanmaktadır. Türk bankacılık sisteminin doğmasında ve büyümesinde, Türk ekonomisinin oluşup gelişmesinde başlı başına görevler üstlenerek bugünkü düzeyine erişmiştir.

b. Büyüklüğü (x)

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi 8' i yurt dışında, 927'si yurt içinde olmak üzere toplam 935 şube ve şanj bürosuna sahiptir. Banka yeni şubeler açarken, temelde verimlilik ilkesini benimsemekte, ulusal çıkarları ön planda tutarak, yurdun ekonomik yönden gelişmekte olan yörelerini seçmektedir.

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin bünyesinde çalışan işgören sayısı 1987 yılı başında 21.864 iken 492 kişi azalarak 21.372'ye inmiştir. İş hacmindeki artışa karşın kadrosundaki indirimin nedeni, şube mekanizasyonundaki gelişmelerdir. Mekanizasyon sisteminde online bağlı şube sayısı 288

---

(x) Rakamlar, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin 31 Mart 1988 günü toplanan ortaklar olağan genel kurul toplantısında açıklanan 64. hesap yılı sonu itibariyle alınmıştır.

olup, tüm şubelerinin % 25'i bilgisayarla hizmet vermektedir. Bankanın kıstaslarına uygun yabancı dil bilen işgören sayısı 2269, mali tahlilci ünvanı kazanan işgören sayısı 382 ve yetiştirilmiş kambiyoçu sayısı 205'tir.

1924 yılında 250.000 TL.'si ödenmiş, 1 milyon TL. Sermaye ile hizmete başlayan bankanın sermayesi 1987 hesap yılı sonrası itibariyle 250 milyar TL.sına, ödenmiş sermayesi, 85.577.980.000 TL'sına yedek akçeleri, 214.547.506.550 TL.'sına ulaşmıştır.

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin kuruluşunun bir yıl sonrası olan 1925 yılında, 2 milyon TL.'sını aşan toplam mevduatları, 1987 hesap yılı sonu itibariyle Türk Lirası ve döviz hesapları olmak üzere 4 trilyon 440 milyara ulaşmıştır. Bu tutarın 1.870.816 milyon TL.sı tasarruf mevduatı, 86.057 milyon TL.sı bankalar mevduatı, 1.357.083 milyon TL.'sı ise resmi, ticari ve diğer kuruluşların mevduatlarından oluşmaktadır.

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin kısa ve orta-uzun vadeli kredileri toplamı 1987 hesap yılı sonu itibariyle 2.822.754 milyon TL'sidir.

#### c. Kurucusu, Ortak Ve Yöneticileri

Türkiye İş Bankası bir Anonim Şirkettir. En büyük paylı ortağı % 35.90 payla Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik Ve Yardımlaşma Sandığı Vakfıdır. İkinci büyük payı, %28.37 oranı ile bankanın kurucusu Kemal Atatürk'e aittir. Üçüncü büyük pay, % 12,12 ile Türkiye Cum-

huriyeti hazinesine, kalan % 23,61 lik pay ise Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına aittir.

Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu, 10 üye ve Genel Müdürle birlikte 11 kişiden oluşmaktadır. Genel Müdür yönetim kurulunun doğal üyesidir. Yönetim kurulu üyelerini genel kurul genel müdürü ise yönetim kurulu seçer. İş Bankası çalışanları yanı sıra, emeklileri de vakfın İş Bankasında olan payı nedeni ile yönetim kurulunda görev alarak yönetime katılırlar.

Yönetim Kurulu aşağıdaki kişilerden oluşmaktadır.

Başkan	: Mehmet TURGUT
Başkan Vekili	: Adnan ERSÖZ
Üye	: H.Güngör AYDINOĞLU
Üye	: Halim AYTAÇ
Üye	: Ferruh BOZBEYLİ
Üye	: Hulusi ÇETİNOĞLU
Üye	: Münir R. GÜNEY
Üye-Genel Müdür	: Burhan KARAGÖZ
Üye	: Süleyman KAYA
Üye	: Cahit KOCAÖMER
Üye	: İbrahim H.KURT

d. İştirakleri

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi bugüne kadar 230'u aşkın şirketin kuruluşuna öncülük etmiş, sonradan bu kuruluşlardaki hisselerinin bir bölümünü çeşitli nedenlerle devret-

miştir. 1987 yılı sonu itibari ile sermayesinde % 10 ve daha fazla iştiraki bulunan şirket sayısı 57'dir. Bunlara ek olarak kuruluş halinde olan 4 işletmenin sermaye ortaklığında olup, sermayesinde % 10 dan az iştiraki bulunan 40 şirket ve Kıbrıs şubesi iştiraki 4 şirket bulunmaktadır. 1987 yıl sonu itibari ile iştirak ettiği toplam şirket sayısı, 110, iştirakleri toplamı 210.433.547 bin TL.'sıdır.

Bir ticaret ana bankası olan İş Bankasının iştirak yatırımları aynı zamanda bankanın bir yatırım ve kalkınma bankası niteliği taşıdığını göstermektedir. Katıldığı işkol- ları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Taş-Toprak Sanayii

- Çimento
- Çam
- Seramik

- Tekstil Sanayii

- Dokuma
- Pamuk İpliği
- Sentetik İplik

- Demir-Maden ve Makine

- Metal İmalat
- Otomotiv
- Elektrik Motoru
- Elektrik

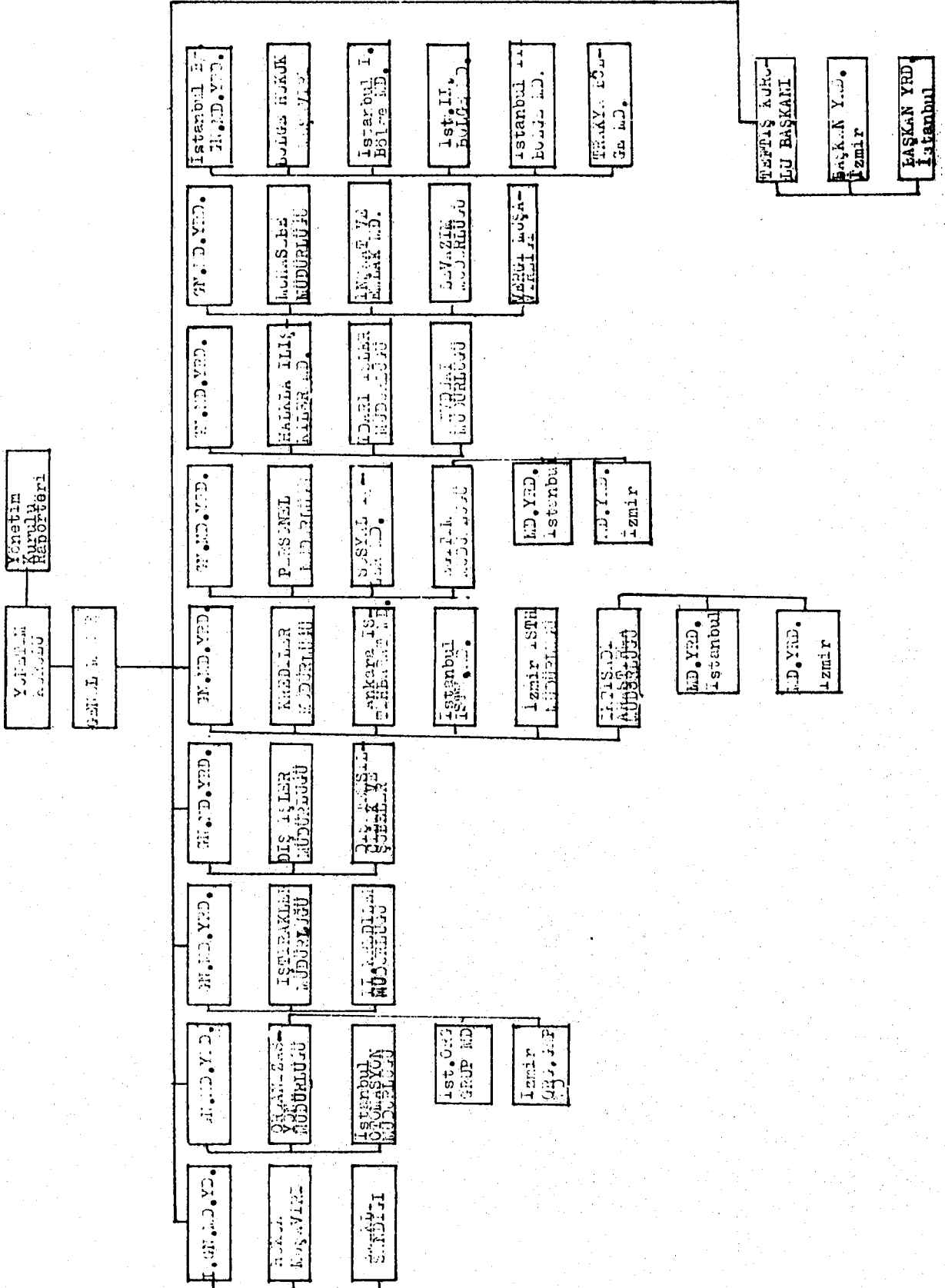
- Lastik Sanayii
- Kimya Sanayii
- Plastik Sanayii
- Bankalar
  - Ticaret
  - Yatırım
- Gıda Sanayii
  - Yağ
  - Su ürünleri
- Sigorta
- Ticaret
- Turizm
- Finansman Şirketleri

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin iştiraklerini ayrıntıları ile açıklayan 1986-1987 yılları karşılaştırmalı olarak Ek-II'de verilmiştir.

### C. İşletmenin Örgütsel Yapısı Ve Eğitim Örgütü

#### a. İşletmenin Örgüt Yapısı

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin 935 şubesinin bağlı bulunduğu genel merkez örgüt yapısına ilişkin şema ŞE-KIL-4'te verilmiştir. Bu şemada merkez örgüt yapısına ilişkin orunlar gösterilmiştir. Merkezi örgüt bankanın tüm şubeleri üzerinde onlara komuta eden bir özellik taşımaktadır.



Şekil - 4 Türkiye İş Bankası A.Ş. Örgüt Şeması

Yönetim kuruluna bağlı olarak genel müdür ve genel müdüre bağlı olarak da sekiz genel müdür yardımcısı olup, bunlara bağlı seksiyon müdürlükleri bulunmaktadır.

#### b. Eğitim Seksiyonu Örgüt Yapısı

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin genel merkez örgüt şemasında da görüldüğü gibi sekiz genel müdür yardımcılığından birine bağlı olarak eğitim seksiyonu müdürlüğü bulunmaktadır. Eğitim Müdürlüğü şu andaki pozisyonu ile 1971 yılında kurulmuştur. Ankara'da bulunan genel merkez örgütüne bağlı eğitim seksiyonu da Ankara'da bulunmakta ve Ankara'daki **seksiyonda** eğitim müdürüne bağlı olarak iki müdür yardımcısı bulunmaktadır.

Ankara'da bulunan Eğitim Seksiyonu'nun çizili bir örgüt şeması bulunmamakla birlikte görev, yetki ve sorumluluklar yıllık işbölümü kitapçıkları ile belirlenmektedir. Yıllık işbölümlerine ait örnekler Ek-III'te verilmiştir.

Banka'nın Eğitim Seksiyonu Yöneticisi Eğitim Müdürü unvanına sahip olup, iki Eğitim Müdür Yardımcısı ve iki İdari İşler Servis Şefi astı bulunmaktadır.

Eğitim Müdür Yardımcıları eğitim gereksinmelerinin saptanması, programların yapılması ve eğitim faaliyetlerinin örgütlenmesiyle, İdari İşler Servis Şefleri ise büro, işlerinin yürütülmesiyle sorumludurlar.

Eğitim M¼d¼r Yardımcılarına bağlı toplam otuz eğitim uzmanı bulunmakta, bunların onbeşini kıdem ve uzmanlık derecelerine g¼re g¼revlendirilmiş olan eğitim koordinat¼rleri oluşturmaktadır. Yıllık eğitim programlarıyla belirlenen eğitim çalışmalarının sorumlulukları iki Eğitim M¼d¼r Yardımcısı arasında paylaşılmaktadır. Eğitim M¼d¼r Yardımcılarına bağlı olan Teknik Konu Koordinat¼rleri de uzman oldukları dallarda eğitim sorumluluğunu ¼stlenmektedir. Eğitim uzmanları ise Teknik Konu Eğitimci Sorumlusu unvanını alarak Teknik Konu Koordinat¼r'lerine bağlı olarak g¼revlerini yerine getirmektedir.

İdari İşler Servis Őeflerine bağlı d¼rt memur çalışmaktadır. Bunlardan ikisi daktilo, diğer ikisi de muhaberat memuru olarak g¼rev yapmaktadırlar. Muhaberat memurları, arşiv işleri ve matbuatla ilgili işlerden sorumludurlar.

Eğitim Seksiyonunda, bunlardan başka çay ocağı ve danışma hizmetlerini y¼r¼ten d¼rt hizmetli ve ¼ç temizlik g¼revlisi çalışmaktadır.

Ayrıca genel merkez örg¼t¼ne bağlı olan Eğitim Seksiyon M¼d¼rl¼đ¼ne bağlı çalışan, biri İstanbul'da biri İzmir'de iki Eğitim Grup M¼d¼rl¼đ¼ bulunmektedir. Her iki Eğitim Grup M¼d¼rl¼đ¼nde de birer Eğitim M¼d¼r Yardımcısı, birer Teknik Konu Koordinat¼r¼ ve beşer Teknik Konu Eğitimcisi g¼rev yapmaktadır.

#### c. Eğitim Örg¼t¼n¼n İşlevleri

T¼rkiye İş Bankası Anonim Őirketinin temel işg¼ren politikası, "Bir kuruluşu başarılı kılan çalışanlardır" d¼-

şüncesidir. Kurulduğu günden beri bankacı olmak yerine kendi seçtiği değerleri bankacı yetiştirmeyi ilke edinmiştir. Bu ilke gereği. işgören eğitimine büyük özen göstermektedir. İş Bankasına katılan her yeni üyenin işbaşında, çalışarak edindiği bilgiler kurs ve seminerlerle geliştirilip, pekiştirilir.

Genel Müdürlüğe bağlı Eğitim Müdürlüğü, her yıl değişik kademelerdeki çok sayıda işgörenin, kendi bünyesinde düzenlediği eğitim programlarına katılmasını sağlar, çalışanların eğitim gereksinimlerini ilgili müdürlük ve şubelerle işbirliği yaparak saptar, programları hazırlar, eğitim yöntemlerini belirler, uygular, sonuçları değerlendirir. Ayrıca, çalışanların yurt içinde ve yurt dışında çeşitli kurum ve kuruluşların düzenlediği seminerlere katılmalarını, bilgi ve deneyimlerini arttırmaları için yabancı bankalarda staj yapmalarını sağlar.

Tüm bu eğitim çalışmalarının dışında, Şef Yardımcısı ve Muhasebe Yardımcısı seçme sınav soruları hazırlamak da Eğitim Müdürlüğünün işlevleri arasındadır.

#### D. Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimine Yönelik Çalışmaları

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nde eğitim çalışmaları yıllık eğitim programları çerçevesinde yürütülmekte, yıl içinde belirecek gereksinimlere göre, yıllık eğitim programları kitapçığında yer almayan eğitim çalışmaları da uygulanabilmektedir. Yıl içinde uygulanacak olan eğitim programları;

- Eğitime katılma formu düzenlenmesi gereken eğitimler,
- Doğrudan çağrı yapılması gereken eğitimler

olarak iki grupta toplanmaktadır. Eğitime katılma formu düzenlenmesi gereken eğitimlere öneriler, ilgili işgörenler tarafından düzenlenen eğitime katılma formu ile yapılmaktadır. Eğitime katılma formları her yıl, yılbaşında ve yıl ortasında olmak üzere iki kez bankanın tüm birimlerine gönderilmekte, yılbaşında gönderilen formlar, yılın birinci yarısında, yıl ortasında gönderilen formlar ise, yılın ikinci yarısında düzenlenen eğitimlere başvuru için kullanılmaktadır. Eğitim programına katılmaları kesinleşen işgörenler, katılacakları eğitim programlarına ayrıca davet edilmektedirler.

Doğrudan çağrı yapılması gereken eğitimlere çağrılar, direk olarak Genel Müdürlükçe yapılmakta, işgörenlerin kendilerini bu eğitimlere önermelerine gerek kalmamaktadır.

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nde işe yeni başlayan işgörene yönelik olan eğitim, doğrudan çağrı yapılması gereken eğitimler grubunda yer almakta, "ön eğitim" olarak isimlendirilmektedir.

İşe yeni başlayan işgörelere yönelik olan eğitim, Genel Müdürlükçe öngörölmekte., Eğitim Müdürlüğü Kuruluş Yönetmeliği doğrultusunda, eğitim programının içeriği, eğitimde kullanılacak yöntemler, eğitimin süresi ve yeri, eğitim müdürlüğünce belirlenmektedir.

Yeni alınacak işgörenlerin ve şubelere ataması yapılarak, ön eğitime katılmamış işgörenlerin sayısı, işe alıştırma eğitimi gereksinimini belirlemektedir. 10 kişiden yukarı toplu alımlarda bu program mutlak uygulanmaktadır.

Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin ön eğitim programının, amaç, içerik, süre ve katılanları aşağıdaki programla açıklanmıştır.

#### TÜRKİYE İŞ BANKASI ANONİM ŞİRKETİ ÖN EĞİTİM PROGRAMI

**Amacı** : Bankamıza yeni alınan işgörelere, bankamızın, bankacılığın tanıtılması ve şubelerimizde yapılan işlerle ilgili ön bilgilerin verilmesidir.

**Katılanlar** : Bankamıza yeni giren memur adayları.

**Konular** : - Bankacılığın ve bankamızın tanıtılması.  
- Temel muhasebe kavramları.  
- Vadesiz ve vadeli temel tasarruf mevduatı hesapları ve uygulaması.  
- Havale.  
- Senetler.  
- Örnek şube uygulama çalışmaları.  
- Borçlu cari hesaplar ve teminat mektupları.  
- Döviz ve efektif alım satımı.  
- Müşteri ilişkileri.

**Katılma Şekli**: Bu eğitime katılacak olan işgörellerimiz doğrudan doğruya Genel Müdürlükçe davet edilecektir.

**Süre** : 20 iş günü.

Program içeriğinde belirtilmemekle birlikte, Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin ön eğitimdeki diğer amaçları aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

- İşgörenin örgüte ve işine en kısa sürede "uyumunu" sağlamak,

- İşgörenin yeni girdiği ortamdan kaynaklanabilecek "şaşkınlık" duygusunu ortadan kaldırmak,

- İşgörene "bankaya aitlik" duygusunu kazandırmak,

Türkiye İş Bankası A.Ş.'i Genel Müdürlüğünce, Ankara, İzmir, İstanbul, Adana, Trabzon, Erzurum ve Diyarbakır'da bulunan, eğitim merkezlerine ön eğitime çağrılan işgörenler diğer tüm eğitim programlarına katılacak işgörenler gibi, Ek-IV'de örneği verilen "Hoşgeldiniz" broşürüyle karşılanmaktadır. Kalacak yer ve yiyecek gereksinimleri eğitim merkezlerince sağlanmaktadır.

Banka'nın ön eğitimde kullandığı yöntemler, grup toplantıları, görsel yöntemler, örnek olay çalışmaları ve broşürlerdir.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin tanıtılması, grup toplantısı yöntemi ile yapılırken, banka ile ilgili; tarihçesi, organizasyon şeması, bugünkü durumu gibi bilgileri içeren broşürlerden ve slaytlardan faydalanılmaktadır. Genel olarak bankacılıkla ilgili ve teknik konulardaki bilgiler derslerle aktarılmakta, müşteri ilişkileri ile ilgili konularda, video-kasetle örnek olaylar izletilerek, grup tartışmaları yapılmaktadır.

Kullanılan iletişim araçları, broşürler, tepegöz, video ve açıklamalardır.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inde işe yeni başlayan işgören sayısı 10 kişiyi aşıyorsa, işgörenler işe başlamadan önce ön eğitime alınmaktadırlar. İşgören alımı toplu olarak yapılmadıysa, 10 kişiyi aşan, ön eğitime alınmamış işgören birikimi beklenmekte, yeni işgörenler, işe başlama tarihinden sonra ön eğitime çağrılmaktadırlar.

Eğitim merkezlerine, eğitim için gelen işgörenlerle ilgili bilgiler, eğitim merkezlerindeki yetkililerce değerlendirilmektedir. Yeni işgörenle ilgili bilgiler, işgörenin adı, soyadı, yaşı, daha önceki hizmetleri, eğitim düzeyi, başkaca ustalıkları gibi özelliklerinden oluşmaktadır.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'ine çalışacağı servis belli olmaksızın alınan işgörelere uygulanan, ön eğitim dışında, bazı durumlarda özel ön eğitim programları uygulanmaktadır. Özel ön eğitim programı uygulanan işgörelenler;

- Dış İşler Müdürlüğü ile tam yetkili şubelerin kambyo servislerine atanacak yeni işgörelenler,

- Teftiş kurulu üyeleri (stajyer müfettiş yardımcıları),

- Organizasyon metod uzmanları,

- Stajyer iktisatçı yardımcıları,

- Stajyer eğitim uzman yardımcıları,

- Veznedarlar.

Yukarıda sözü geçen işgörenlere, işe başlamadan önce mutlak özel ön eğitim programları uygulanmaktadır. Bu programlarda, genel olarak bankacılıkla ve Türkiye İş Bankası A.Ş.'i ile ilgili bilgiler, eğitime başlanan ilk gün verilmektedir. İzleyen günlerde ise, söz konusu uzmanlık dalları ile ilgili ayrıntılı bir kurs programı uygulanmaktadır. Bu kursların süreleri uzmanlık dallarına göre, 2 hafta ile 11 hafta arasında değişmektedir. Program aralarında ve sonunda ilgili uzmanlık dallarına ve konularına yönelik değerlendirme sınavları yapılmaktadır.

Türkiye İş Bankası A.Ş. turizmin hareketli olduğu dönemlerde, turistik yörelerde açmakta olduğu şanj büroları için, geçici işgören almaktadır. Bu işgörenler için de, işe başlamadan önce 5 gün süre ile ön eğitim programları düzenlenmektedir. Genel olarak bankacılık ve Türkiye İş Bankası A.Ş.'i hakkında bilgiler, şanj bürolarında uygulanacak işlemlerle ilgili teknik bilgiler ve müşteri ilişkileri konularını içeren bu program, şanj bürolarında 3 aylık geçici süre ile çalışacak işgörenlere uygulanmaktadır.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inin mekanizasyon çalışmaları hızla ilerlemektedir. Buna bağlı olarak, bilgi işlem makinelerini kullanabilen işgören gereksinimi de artmaktadır. On-line sistemine geçecek şubelerdeki ilgili işgörenler, bilgi işlem eğitim merkezlerinde eğitime alınmaktadırlar. Bu eğitimin süresi, şefler için 8 iş günü, şef yardımcıları ve memurlar için 15 iş günü olarak belirlenmiştir. Bilgi işlem eğitimine çağrılan işgörenlere öncelikle bilgi işlem makinası tanıtılmaktadır. Örnek mekanize bir şube kurulmak-

ta ve genel işlemlerle ilgili bilgiler işgörenlere aktarılmaktadır. Ayrıca işgörenlerin çalışmakta oldukları serviste uygulanan özel işlemler de, ilgili servislerin ilgili işgörenlerine örnek mekanize şubede uygulamalı olarak öğretilmektedir.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inde yükselmelere ilişkin olarak, işgörenin terfi edeceği orunun gerektirdiği bilgi ve niteliklerin kazandırılması amacıyla çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır. Bu tür eğitimler geliştirme eğitimi olarak nitelendirilmektedir.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inde uygulanan eğitim çalışmaları sonunda, eğitim programının başarısını ölçmek amacıyla, eğitim programına katılan işgörenler Ek-V ve Ek-VI'da gösterilen değerlendirme formlarını doldurarak eğitim merkezlerindeki ilgiliye teslim etmektedirler. Bu formlardan elde edilen sonuçlar bir sonraki yılın eğitim programlarının düzenlenmesinde kullanılmaktadır. Aynı formlar ve kullanılış biçimi ön eğitim çalışmaları için de geçerlidir.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'i Eğitim Müdürlüğü tarafından yürütülen ön eğitim programlarının dışında, işe yeni başlayan ya da başka şubeden atanan işgörenlere yönelik alıştırmaya eğitimi çalışmaları şubelerce de yürütülmektedir. Bu çalışmalar bir programa bağlı olmayıp, bütünüyle geleneksel yapıdan kaynaklanmaktadır. Başka bir şubeden atanan ya da işe yeni başlayarak şubeye gelen işgörenler, şube müdürü tarafından karşılanarak, çalışacağı servisin şefi ile tanıştırlmaktadır. Servis şefi, yeni gelen işgörene, şube,

çalışma koşulları, öğle tatili süresi, iş çıkış saati, yemek ve diğer gereksinimlerini giderebileceği yerlerle, işgörenin sorularına karşılık bilgileri vererek, iş arkadaşları ile tanıştırılmaktadır.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inin 1971 yılında kurulmuş olan eğitim müdürlüğünce, 1971 yılından bu yana, işe alıştırma eğitimine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kullanılan yöntemler ve eğitim süreleri farklı olmakla birlikte amaç yukarıda açıklanan bugünkü uygulamadaki ile aynı kalmıştır. Hangi yöntemle olursa olsun, işe yeni başlayacak işgörenlerden atandıkları şubeye gitmeden önce ön eğitime alınmış olanların, ön eğitime alınmadan direk şubeye giden işgörelere göre daha başarılı oldukları eğitim müdürlüğünce saptanmıştır. Bu saptama kısa vadede, ön eğitime alındıktan sonra işe başlayan işgörelerin atandıkları şubelerin müdürleriyle yapılan görüşmelerden, uzun vadede ise, yükselme durumları incelenen işgörelere, işe başlamadan önce ön eğitime alınanların yükselme sınavlarında, işe başlamadan önce ön eğitime alınmamış işgörelere göre daha başarılı olduklarına dayanılarak yapılmıştır.

#### 11- TÜRK TİCARİ BANKALARININ İŞGÖRENİ İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma kapsamındaki Türk ticari bankalarının işgöreni işe alıştırma eğitimine yönelik çalışmaları ayrıntılarıyla inceledikten sonra, uygulamalarındaki eksiklikleri belirlemek yerinde olacaktır. Kamu kesimi ve özel kesim

bankalarının farklı uygulamaları, değerlendirmenin de, kamu bankalarına ve özel kesim bankaları için ayrı ayrı yapılma gereğini ortaya koymaktadır. Türkiye İş Bankası A.Ş.'in işe alıştırmaya eğitime yönelik çalışmalarının değerlendirilmesi de ayrıca yapılacaktır.

Araştırma kapsamındaki kamu kesimi bankalarında işe yeni başlayan işgörenlerden, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olanlar, Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik esas alınarak hazırlanan programlar çerçevesinde eğitime alınmaktadırlar. Yönetmelikte yer alan temel eğitim ve hazırlayıcı eğitimde amaç, Devlet Memurlarının ortak nitelikleri ile ilgili bilgilerin verilmesi ve işe uyumlarının sağlanması olarak belirlenmiştir. İşe alıştırmaya eğitiminin amacı da işgörenin işe uyumunun sağlanmasıdır. Bu amaçla da yeni işgörenin merak konusu olabilecek ve bilmesi gerekli konular yeni işgörene aktarılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yönetmeliğin öngördüğü temel eğitimle yeni işgörenlere aktarılmakta yeni işgören, sosyal ve mali hakları, ödev ve sorumlulukları, şikayet ve başvurularını nereye yapabileceği, ast-üst ilişkileri, yasalara, atama ve yükselmelerle ilgili konularda bilgilendirilmektedir. Hazırlayıcı eğitimle ise, çalışacağı bankanın tanıtılması, bankanın işlevleri, örgüt yapısı ve aday işgörenin görevi ile ilgili bilgiler verilmektedir. Yönetmelikte yer alan hazırlayıcı eğitim konuları arasında "kurumun uygun göreceği diğer konular" olarak belirtilen bir madde yer almaktadır. Kamu kesimi bankalarına 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak alınan işgörenlere bankanın

uygun göreceği diğer konu olarak, müşteri ilişkileri ile ilgili dersler verilmektedir.

Son yıllarda kamu kurumlarına işgören alımlarının durdurulmasına yönelik uygulama kamu kesimi bankalarını da etkilemiştir. 1963 yılında yürürlüğe girmiş olan Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik sonrası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi işgören alımı çok ender olmuştur. Az da olsa 657 sayılı kanuna tabi işgörenler Yönetmelikte yer alan, temel ve hazırlayıcı eğitime alınmışlardır. Temel ve hazırlayıcı eğitimle işgörelere verilen bilgiler, işe alıştıırma eğitimi için şubelere atanmadan önceki aşama için yeterlidir. Ancak kamu kesimi bankalarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamı dışında, sözleşmeli olarak işe yeni aldıkları işgörelere uyguladıkları eğitim çalışmaları işe alıştıırma eğitimi niteliğinde değildir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kamu kesimi bankaları, özel eğitim yönetmeliklerine bağlı olarak düzenledikleri yeni işgörelere yönelik eğitim programlarını işgören atandığı şubeye gittikten sonraki bir zamanda uygulamaktadırlar. İşe alıştıırma eğitim programı içeriğinin yeterli ve bankanın yapısına uygun olmasının dışında büyük önem taşıyan bir konu da işe alıştıırma programının uygulama zamanıdır. Bankalar yeni işgörelere, işe alıştıırma niteliğinde eğitsel bir programı, eğitim müdürlüğünce yürütmeyi planlıyorlarsa, bu eğitimin zamanı yeni işgörelenin atandığı şubeye gitmeden önceki bir zaman olmalıdır. Atandığı banka şubesine gelen ve şubede kulaktan dolma bir ta-

kim bilgilerle donatılan kişinin gelişi güzel tatmin edilmiş meraklarını ve ilk izlenimlerini silmek zor kimi zaman da olanak dışıdır.

- Kamu kesimi bankalarının işe yeni başlayan işgörenlere yönelik eğitim programlarındaki ortak amaçları, bankanın tanıtılması ve işgörenin görev ve hakları konusunda bilgili kılınması konularında yoğunlaşmakta, işgörenin işe uyumu, müşteri üzerinde olumlu etki yaratılması, hizmet öncesi eğitim açığının kapatılması, bankacılıkla ilgili teorik ve pratik bilgilerin verilmesi gibi farklı bazı amaçlar da saptanmaktadır. İşgören işe başladıktan sonra yapılacak bir eğitsel çalışma ile bu amaçlara ulaşılabileceği garanti edilemeyeceği gibi gereksiz eğitim maliyetleri doğabilecektir. Direk olarak atandığı şubeye gelen ve orada bir süre çalışan işgören görevini uygulayarak az-çok öğrenmiş, ücret, izin haklarını ve merak konusu olabilecek herşeyi çevresindeki çalışanlara sorabildiğince, belki de onların işlerini aksatarak öğrenmeye çalışmış olacaktır. Ücretini almış, yıllık iznini kullanmış, bir işgörenin bu gibi hakları ile ilgili bilgilerin verilmesi için eğitime alınması gereksiz eğitim maliyeti doğuracaktır. Bankacılıkla ilgili teorik ve pratik bilgilerin verilmesi ise, işe başlamanın üzerinden zaman geçmiş işgören için işe alıştırtma eğitimi niteliği taşımayacaktır. İşgören zaten bu teorik ve pratik bilgileri şubede görev yaptığı sürece öğrenmeye çalışmış olacaktır. Şubeye yeni gelen işgören müşteri ile ilişkiye girmiş ve hatalı davranışta bulunmuşsa, müşteri zaten kaybedilmiştir. İşgören müşteri ile yüzyüze gelmeden

Önce böyle bir eğitime alınmazsa, yerleşmiş davranış biçimini değiştirmek daha zor olacaktır. Kamu kesimi bankaları yeni işgörene yönelik eğitim programlarında belirledikleri amaçlarını, ancak işgöreni atandığı şubeye gitmeden önce eğitime alarak gerçekleştirebilirler. Aksi halde bu amaçlara ulaşılması uzun zaman alacağı gibi, eğitim de işe alıştırmaya eğitimi olmaktan uzak kalacaktır.

- Kamu kesimi bankalarında işe yeni başlayan işgören direk olarak atandığı şubeye gelmekte, banka müdürü ve diğer orunlardaki işgörenlerin istek ve anlayışları çerçevesinde karşılanmaktadır. Şube müdürü ya da görevlendireceği bir yetkili yeni gelen işgöreni iş arkadaşları ile tanıştırmaktadır. İşe yeni başlayan işgören kendi gayreti ve kişilik özellikleri elverdiği ölçüde meraklarını gidermektedir. Oysa ki, yeni işgören atandığı şubeye gelmeden önce kamu kesimi bankalarında 657 sayılı Devlet Memurlarına uygulanan temel ve hazırlayıcı eğitimlere katılmış bile olsa, en azından çalışacağı şube ve şubede görev alacağı servisle ilgili bazı merakları olacaktır. Kamu kesimi bankalarının şubelerinde, şubeye yeni gelen işgörene yönelik programlı eğitsel bir çalışma yapılmamaktadır. Yalnızca, görev aldığı servis şefi ve servisteki diğer memurlar yapacağı işlerle ilgili gerekli bilgileri yeni işgörene aktarmaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki özel kesim bankalarında işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitsel çalışmalar, amaç, içerik ve uygulama açısından kamu kesimi bankalarına göre daha programlı biçimde yürütülmekle birlikte uygulamada bazı benzer aksaklıkları içermektedir. Bu aksaklıklar aşağı-

daki gibi sıralanabilir;

- Araştırma kapsamındaki 2 özel kesim bankası yıllık eğitim programlarında işe yeni başlayan işgörene yönelik programa yer vermemekte, işe yeni alınan işgören sayısı kaç kişi olursa olsun eğitim müdürlüğünce bir program düzenlememektedir. Bu bankalardan 1'inde 3 aylık deneme süresi içinde, yeni işgörene ilk amiri tarafından serviste yapacağı işle ilgili bilgiler veriliyor. Eğitim müdürlüklerince işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitsel bir çalışma düzenlemeyen bu 2 özel kesim bankasında işe yeni başlayan işgörenler, çalıştıkları banka ve hakları ile ilgili bilgileri, ilgilenip, sordukları ölçüde öğrenmektedir. Bu bankalarda işe yeni başlayan her işgörenin öğrenmek istediği herşeyi sorup öğreneceği varsayılmaktadır. İnsanların farklı kişiliklerde oldukları, bazılarının içe dönük kişilik yapısı nedeniyle, işi ve işyeri ile ilgili meraklarını, soru sorma cesaretini göstererek öğrenemeyecekleri, gergin kişilikteki yeni işgörenin ise, gerekli gereksiz bir dolu soruyu iş arkadaşlarına ya da amirlerine, uygun olmayan zamanlarda sorabilecekleri göz ardı edilmemelidir.

- Araştırma kapsamındaki 4 özel kesim bankasının yıllık eğitim programlarında, işe yeni başlayan işgörene yönelik eğitim programı yer almaktadır. Bu programlar içerik ve veriliş yöntemi açısından yeterlidir. Ancak 2 özel kesim bankasının işe alıştırma eğitimini yeni işgören işe başladıktan sonra uygulaması, kamu kesimi bankaları için açıklanan sakıncası taşımaktadır.

- Araştırma kapsamındaki özel kesim bankalarında işe yeni başlayan ya da atama yoluyla şubeye yeni gelen işgörenlere, işe alıştırmaya yönelik programlı eğitsel çalışma uygulanmamaktadır. Şube müdürü ya da diğer çalışanlar yeni işgörene ilk geldiği gün ve izleyen günlerde, anlayış ve tutumları elverdiği ölçüde gerekli gördükleri bilgileri vermektedirler. Ancak şubedeki her orundan işgörenden hiçbirinin şubeye yeni gelen işgörene davranış ve tutumuyla ilgili bir sorumluluğu yoktur. Geleneksel duruma gelmiş olan tanıştırma ve çalışacağı servisteki işleriyle ilgili ön bilgilerin verilmesi dışında, yeni işgörenin sorduğu sorular yanıtlanmaktadır. Şubelerde yeni işgörene yönelik programlı eğitsel çalışma atandığı şubeye gelmeden önce alıştırma eğitimi alınmış yeni işgörenler için de gereklidir. Genel olarak çalışacağı banka ve hakları ile ilgili bilgilere sahip olan yeni işgörenin çalışacağı şube ile ilgili bazı merakları olacaktır. Şubeyi, çalışanları, yemek ve diğer gereksinimlerini gedereceği yerleri bilmek isteyecektir. Şubeye gelmeden önce alıştırma eğitimi görmemiş yeni işgörenin merakları ise daha fazla olacaktır.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'inin işe yeni başlayan işgörenlere yönelik eğitim çalışmaları, amaç, içerik, süre ve kullanılan yöntemler açısından yeterli ve uygundur. Ancak, 10 kişilik bir grup oluşmazsa eğitim müdürlüğünce ön eğitim uygulanmamaktadır. Her ne kadar şubelerde süregelen alıştırma uygulaması yeterli ise de, bu alıştırma çalışması tüm şubeler için standartlaştırılmadıkça, programlı bir eğitim olduğu söylenemez.

#### IV. MODEL ÖNERİSİ ve SONUÇ

## M O D E L Ö N E R İ S İ

Türk Ticari Bankalarında yapılan araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre bankalarda işe yeni başlayan işgörenlerin eğitimine yönelik olarak uygulanabilecek bir işe alıştırma eğitim modeli önerilebilir.

Öncelikle, bankaların işe alıştırma eğitimine yönelik olarak yürütecekleri eğitsel çalışmaları, hizmet içi eğitim yönetmelikleriyle uygulanması zorunlu biçime getirmeleri ve işe alıştırma eğitimini yürütecek birimin eğitim örgütü içindeki yerini belirlemeleri gerekir. İşe alıştırma eğitimine yönelik olarak hizmet içi eğitim yönetmeliğinde yer alması önerilen maddeler şöyle sıralanabilir;

### ÖNERİ MADDE (1)

Bankaya yeni alınacak işgörenlerin atandıkları şubeye gitmeden önce eğitim müdürlüklerince belirlenen eğitim merkezlerinde işe alıştırma eğitimine alınmaları zorunludur.

**GEREKÇESİ:** İşgörenlerin atandıkları şubeye gittikten sonra işe alıştırma eğitimi için eğitim merkezlerine çağrıl-

maları, eğitimin işe alıştıırma eğitimi niteliğini yitirmesine neden olacaktır. İşgören atandığı şubede kendi çabası ya da iş arkadaşlarının istek ve anlayışları doğrultusunda işi ve işletme konusunda bir dizi bilgi sağlamış, yanlış-doğru fikir edinmiş olacaktır. Oluşmuş bir düşünceyi değiştirmek çoğu kez yeni bir düşünce aşılaktan daha güç olacaktır. Bu nedenle bankaya yeni alınan işgörenlerin, eğitim merkezlerinde düzenlenecek işe alıştıırma eğitim programlarına atandıkları şubelere gitmeden önce alınmaları gerekir.

#### ONERİ MADDE (2)

Bankaya aynı dönemde alınacak işgören sayısının 10-15 kişilik grup oluşturmayacak kadar az olması durumunda, yeni işgörelere verilmek üzere işe alıştıırma eğitim programının içerdiği konuları kapsayan broşür, kitapçık, klavuz gibi yayınlar bankanın eğitim müdürlüğünce hazırlanacaktır.

**GEREKÇESİ:** Bankalara yeni alınacak işgörenlerin tümünün işe başlama günleri aynı olmayabilir. Aynı zaman ve dönemdeki işgören gereksinimi 10-15 kişilik grup oluşturmayacak sayıda olabilir. Kimi zaman da 1 tek işgören alınabilir. Bu durumda eğitim merkezlerinde düzenlenecek eğitimin maliyeti yüksek olacaktır. Bankaların eğitim müdürlüklerince belirlenen işe alıştıırma eğitim programının içerdiği konuları kapsayan kitapçık, broşür ve klavuzların münferit olarak alınan işgörelere atandıkları şubeye gittikleri ilk gün verilmesi işe alıştıırma eğitimi niteliği taşıyacaktır. Ayrıca hazırlanan bu kitapçık, broşür ve klavuzların eğitim merkez-

lerinde işe alıştıırma eğitimine alınan yeni işgörenlere de verilmesi ile diğer işe alıştıırma eğitim yöntemleri desteklenecektir.

### ÖNERİ MADDE (3)

1. maddede belirlenen görev dışında eğitimin yanı sıra yeni işgörenler atandıkları şubede görev başında da sistemli bir biçimde eğitime alınacaklardır. Bu eğitimin sorumluluğu şube müdürlerine verilecektir.

**GEREKÇESİ:** Bankaya yeni alınan işgörenlerin bankada daha verimli ve başarılı olabilmeleri, görev alacakları şubeyi benimsemelerine de bağlıdır. Atandığı şubeye gelmeden önce eğitim merkezlerinde işe alıştıırma eğitimine alınmış olan işgörenler de dahil olmak üzere, çalışacakları şubeye ilk geldikleri gün karşılaşıacakları ortam ve karşılanma biçimleri iş yaşantısı boyunca etkili olacaktır. Bu etkinin olumlu yönde olması ancak görev başında yapılacak sistemli eğitsel çalışmalarla sağlanabilir. Bu eğitimin sorumluluğu şube müdürlerine verilmelidir. Şube müdürleri, şubenin büyüklüğüne göre, işe alıştıırma eğitiminin uygulama sorumluluğunu servis şef ya da şef muavinine devredebilirler.

Bankaların, işe alıştıırma eğitim programlarını yapma, programı uygulama, denetleme, şubelerle ve işgören bölümü ile iletişim kurma sorumluluklarını üstlenecek birimin eğitim örgütü içindeki yerini belirlemeleri, işe alıştıırma eğitimin başarısını önemli ölçüde yükseltecektir. Eğitim bölümü uygulanan eğitimlerin türlerine göre örgütlenebilir. Uygulanacak

eğitimler, işe alıştırma eğitimi, yetiştirme eğitimleri ve geliştirme eğitimleri olmak üzere ayrımlanabilir. Böylece hangi tür eğitimin programlanıp yürütülmesinden kimlerin sorumlu olacağı belirlenecektir. Bu durumda eğitimin denetimi kolaylaşacak ve eğitim örgütü içersinde eğitim türlerine göre uzmanlaşma sağlanabilecektir.

Bankaların hizmet içi eğitim yönetmelikleri için önerilen maddelerin ve işe alıştırma eğitim sorumluluğunun eğitim içindeki yerinin belirlenmesinden sonra, ülkemizde işlevlerini sürdüren kamu ve özel kesim bankaları için işe alıştırma eğitime yönelik önerilerimiz aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kamu ve özel kesim bankalarına alınacak işgörenlerin öğrenim düzeyleri yükseköğrenimin altına düşmemelidir. Böylece bir ölçüde işe yeni başlayan işgörenlerin daha homojen bir grup oluşturmaları sağlanmış olacaktır.

- Bankaya alınacağı kesinleşen işgörenlerin öğrenim, geldiği çevre, aile durumu, yaş, yetenekleri, iş deneyimi, işletmeden ve işinden beklentileri gibi bilgilerin elde edilebileceği formlar hazırlanarak ya işgören bölümü tarafından eğitim müdürlüklerine gönderilmeli, ya da yeni işgören eğitim müdürlüğüne geldiği zaman eğitim müdürlüğüne yeni işgörene doldurtulmalıdır. Böylelikle yeni işgören hakkında gerekli bilgiler elde edilecek ve işe alıştırma eğitiminin değerlendirilmesi aşamasında daha tarafsız karar verme olanağı ortaya çıkacaktır.

- Bankalara alınan işgörenlerin öğrenmek ve bilmek

isteğinde olabilecekleri konular, başka bir deyişle işe alıştırtma eğitimi programının kapsayacağı konular bankaların özelliği ve işlevleri de gözönünde tutularak aşağıdaki gibi sıralanabilir.

. Banka hakkında bilgiler; işe yeni başlayan işgörene öncelikle çalışacağı bankanın tarihçesi, bugünkü durumu, bankacılık kesimindeki yeri, iştirakleri ve bankanın gelecekteki hedefleri ile ilgili bilgiler verilmelidir. Bankanın örgütsel yapısı, yönetim politikaları, işgören politikaları ve işgörenin bu örgüt içindeki yeri de belirtilmelidir.

. Özlük hakları, sosyal olanaklar, yükselme ve atamalarla ilgili bilgiler; işe yeni başlayan işgörene, ücret, ikramiyeler, kesintiler, ödüller, yıllık izin, öğle tatili, iş giriş ve çıkış saatleri, mesailer ve mesai ücretleri, bankaca sağlanan öğle yemeği, lojman, tatil sitesi gibi hizmetlerden faydalanma koşul ve olanaklarının dışında, işgörenin ne kadar sürede ve hangi koşullarda üst orunlara yükselebileceği ve atamalarla ilgili olarak da bilgilendirilmesi gerekir. Emeklilikte elde edeceği haklar da işgörene açıklanmalıdır.

. Bankalarda işe yeni başlayan işgörenlere, ast-üst ve arkadaş ilişkileri ile ilgili konuların dışında, özellikle müşteri ilişkileri konusunda ayrıntılı bilgiler verilmelidir. Bu bilgilerin işgören müşteri ile ilişkiye girmeden önce verilmesi zorunludur. Müşteri tipleri tanıtılmalı ve müşteri tiplerine göre davranış biçimleri bankaya yeni alınan işgörene aktarılmalıdır.

. Bankaların işe alıştırtma eğitim programlarının

kapsamında bankacılık işlemleri ile ilgili genel bilgilere de yer verilmeli, ancak ayrıntıya inilmemelidir. İşgöreni işe alınılması alınmaz birçok karmaşık bilgilerle donatmak onu sıkacağı gibi dikkatinin dağılmasına da neden olacaktır. Hatta işgören başarılı olamayacağı korkusuna bile kapılabilecektir. Bankacılık alanında ilk kez çalışacak yeni işgören için uygun olan şubedeki servisler ve servislerin işlevleri ile ilgili genel bilgiler vermektir.

- Bankalara yeni alınan işgörelere uygulanması uygun görülen bu programın uygulama yöntemi, yeri, süresi ve uygulanma zamanı işe alıştıırma eğitiminden beklenen amaca ulaşılmasında önemli rol oynar. İşe alıştıırma eğitim programı mutlak olarak işgören atandığı şubede göreve başlamadan önce uygulanmalıdır. Bankaların bu konudaki en geçerli mazeretleri işgören alımlarının toplu olarak yapılmamasıdır. Bir tek işgören için eğitim müdürlüğünce böyle bir programın yürütülmesi gereksiz maliyetler çıkaracaktır. Ancak işe alıştıırma eğitimi için uygun yöntemlerden biri de tanıtıcı yayın ve broşürlerdir. Bu yöntem bankalara yeni alınan işgörelere uygulanacak işe alıştıırma eğitimi için uygun bir yöntemdir. Toplu olarak yapılacak işgören alımlarında işgörelere kurs veya anlatım yöntemi ile uygulanan işe alıştıırma programlarının yanında destekleyici bir görevi de tanıtıcı yayın ve broşürler üstlenebilir. ilgi çekici açık ve samimi bir dille yazılmış, bankayı tanıtıcı bilgilerin, örgüt şemasının örgütsel ilişkilerin, bankanın hedef, politika ve işlevlerinin yer aldığı bir kitapçığın yanı sıra işgörenin hak ve ödevlerinin

açıklandığı bir işgören klavuzu yeni işgörenin meraklarını gidermekte yararlı olacaktır. Ayrıca yeni işgören için müşteri ilişkileri, ast-üst ilişkileri ve arkadaş ilişkilerinin olumlu ve olumsuz yönleri ile açıklandığı kitapçıklar da hazırlanmalıdır. Bankalara münferit olarak yapılan işgören alımlarında işgören şubeye ilk geldiği gün şube müdürü ya da yardımcısı tarafından karşılanmalı, çalışacağı servis şefi ile tanıştırılmalı, servis şefi yeni işgörene şubeyi gezdirerek diğer iş arkadaşları ile tanıştırmalı ve yeni işgören için hazırlanan kitapçıklar ve broşürler kendisine verilmelidir. Broşür ve kitapçıkların yeni işgöreni sıkmayacak biçimde kısa, öz ve ilgi çekici bir dille yazılmış olması kitapçık ve broşürlerden beklenen faydanın elde edilmesinde etkili olur. Ayrıca işgörene kitapçıklarda verilen bilgilerden anlamakta güçlük çektikleri ile ilgili olanları sorabileceği ya da merak ettiği şeyleri gerektiğinde ve uygun ortamlarda sorabileceği güvencesi de verilmelidir. İşgörenin şubeye ilk geldiği günlerde direk olarak müşteri ile ilişkiye girecekleri yerlerde görevlendirilmemeleri, eski işgörenlerin müşteri ile olan ilişkilerini izlemelerine olanak verilmesi uygun olur.

Bankalara işgören alımı toplu olarak yapılmışsa yeni işgörenlere şubelere gitmeden önce eğitim müdürlüklerinde bir-iki hafta süreli işe alıştırma eğitimi uygulaması yeterli olacaktır. Sürenin bir haftadan az olması eğitim müdürlüğüne çeşitli yerlerden gelen işgörene yorgunluk olacağı gibi gereksiz bir uğraşı izlenimini de yaratabilecektir. Bir-iki haftayı aşan bir sürede işgörenin işe bir an önce başlamak için

sabırsızlanıp dikkatinin dağılmasına neden olabilecektir. Eğitim müdürlüklerinde verilen eğitimde kullanılabilecek uygun yöntem, grup toplantıları, konferans ve seminerler olabilir. Bu yöntemler video kaset ve slayt gibi görsel tekniklerle desteklenebileceği gibi sorulu-yanıtlı konuşma tekniklerinden de yararlanılabilir. Müşteri ilişkileri ile ilgili örnek olaylar işlenebilir. İşe alıştırma eğitimi uygulamasının son günü işgörene birşey anlatılmamalı, yalnızca soru sormasına fırsat verilmelidir. İşgörene eğitim programı için önerilerini sıralayabileceği bir form da verilebilir. Böylelikle işe alıştırma eğitimini değerlendirmede ve gelecek programın hazırlanmasında somut bilgiler elde edilebilecektir.

## S O N U Ç

İşletmelerin başarıları, işgörenlerin başarılı çalışmaları ile sağlanabilir. İşletmelerin işgören seçmede gösterecekleri özen işgörenin verimli çalışıp, başarılı olabilmesi için yeterli değildir. İşgörenin örgüt içinde görev aldığı sürece, işletmeye bağlılığı, işine ve gelişmelere uyumu, verimli çalışması ancak eğitsel çalışmalarla sağlanabilir. İşgörenin işe ilk başladığı gün ve ilk günü izleyen günler işgörenin işine ve işletmeye uyumunu sağlamak için ortamın en uygun olduğu günlerdir. İşgörenin iyi bir iş başarısı göstermeye istekli olduğu bu dönem iyi değerlendirilebildiği ölçüde işgörenin işe ve işletmeye bağlılık ve uyumu sağlanır. İşgörenin işe ve işletmeye bağlılık ve uyumunun sağlanması ancak işe alıştırma eğitimi ile gerçekleştirilebilir. Bütün işletmeler için ortak bir işe alıştırma eğitim programı yapmak olanaklı değildir. Önemli olan işletmenin kendi gereksinim ve olanaklarını ortaya koyabilmesidir.

Ülkemizde bankacılık kesimine yönelik eleman yetiştiren kurumların olmaması, bankalarda işe başlayacak olan işgörenlerin banka ve bankacılık konularında bilgiden yoksun ol-

maları sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda bankalar işe aldıkları işgörenleri kendi olanakları ile eğitmek zorundadırlar. Bankalarda işe yeni başlayan işgörenler için Bankalar Kanununun, Türkiye Bankalar Birliğinin ya da Banka İç Yönetmeliklerinin getirdiği, uygulamakla zorunlu oldukları herhangi bir eğitsel çalışma yoktur. Kamu kesimi bankalarına 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak alınan aday memurlara uygulanması zorunlu temel ve hazırlayıcı eğitim programları işe alıştıırma eğitimi ile amaç ve kapsamı bakımından ortak nitelikler taşımaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar için işe alıştıırma eğitimi niteliğini taşıyan temel ve hazırlayıcı eğitim çalışmaları son yıllarda bankalara 657 Sayılı Kanuna tabi memur alımının durdurulması nedeniyle uygulanamamaktadır.

Kamu ve özel kesim bankalarında işe yeni başlayan işgörene yönelik bazı eğitim çalışmaları yürütülmekte ancak bu çalışmalar işe alıştıırma eğitimi yönünden bakıldığında eksiklikler göstermekte ya da işe alıştıırma eğitimi niteliği taşımamaktadır. Ancak, bankaların genel olarak eğitsel çalışmalara gösterdikleri özen, gelecekte işe alıştıırma eğitimine yönelik sistemli çalışmaların yapılacağı konusunda ümit vericidir.

İyi programlanmış, sistemli işe alıştıırma eğitim çalışmaları işgörenlere bankada çalıştıkları sürece uygulanacak diğer eğitim çalışmalarınının da temelini oluşturacaktır.

V. EKLER

Ek- I : TÜRK TİCARİ BANKALARININ İŞGÖRENE İŞE ALIŞTIRMA  
EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN SORU FORMU

- 1- Yıllık eğitim programına veya eğitim faaliyetlerinizi bağlı olarak yürüttüğünüze eğitim yönetmeliğine sahip misiniz?
- 2- Bu programlar mutlak uygulanıyor mu?
- 3- Bu programlar arasında işe yeni başlayan işgörene yönelik olan özel bir programınız var mı?
- 4- Böyle bir program uygulamıyorsanız nedenleri nelerdir?
- 5- Böyle bir programın uygulanması gereğine inanıyor musunuz? Nedenleri?
- 6- Yeni işgörene yönelik bu programa ne isim veriyorsunuz?
- 7- Bu programın hazırlanması bütünüyle eğitim müdürlüğünün isteğine mi bağlıdır?
- 8- Bu programın hazırlanması ya da uygulanmasını zorunlu kılan genel ya da özel yönetmelik var mıdır?
- 9- Bu programa ayrılan süre ne kadardır?

10- Tüm eğitim çalışmaları içersinde yeni işgörene yönelik olan bu programın yeri ve önemi nedir?

11- Bu programa duyulan gereksinimi kim saptıyor?

12- Yeni işgörene yönelik bu program yapılırken amaçlanan nedir? Tek ve temel bir amaç belirtebilir misiniz?

13- Böyle bir programın uygulamasında temel amacın yanısıra beklentiler nelerdir?

14- Bu program hazırlanırken iş analizleri veya iş tanıtımlarından faydalanılıyor mu?

15- Yeni işgörene yönelik olan bu programın içeriği kim tarafından belirleniyor?

16- Bu program içersinde yer verilen konular nelerdir?

17- Bu programın uygulanmasında kullanılan yöntemler nelerdir?

18- İletişim araçlarından yararlanılıyor mu?

19- Bu program işgören işyerine hiç gitmeden mi ya da işe başladıktan ne kadar süre sonra uygulanıyor?

20- İşe başladıktan sonra uygulanıyorsa nedenleri nelerdir?

21- Bu program içersinde işe yeni alınan işgöreni tanımaya yönelik bir çalışma var mıdır? Yoksa nedenleri nelerdir? Varsa nasıl uygulanıyor?

22- Bu alıştıırma eğitiminin uygulandığı başka özel durumlar var mıdır?

23- Atamalar ya da yükselmeler de alıştıırma eğitimi uygulanıyor mu?

24- İş tanıtımlarındaki değişikliklerde bu tür bir eğitim yapılıyor mu?

25- Mekanizasyona geçiş nedeni ile bir alıştıırma programı uygulandı mı?

26- Uygulanan bu eğitim çalışmasının amacına ulaşp ulaşmadığı konusunda bir değerlendirme yapılıyor mu?

27- Değerlendirme ne şekilde kim tarafından yapılıyor?

28- Değerlendirmeden alınan sonuç olumsuz yönde olursa ne yapılıyor?

29- Değerlendirme çalışmalarının sonuçları bir sonraki dönem için hazırlanacak programlarda etkili oluyor mu?

30- Böyle bir programa bugüne kadar yer vermediyseniz, ilerisi için düşünür müsünüz?



Ek- III: T. İş Bankası A.Ş. Yıllık İşbölümlerine Ait Örnekleri.

HATİCE ERGÖNÜL

Teknik Konu Eğitimci Sorumluluğu (TKE):

- Mekanizasyon

- Döviz

SERPİL GÜNDÜZ

Teknik Konu Koordinatör Sorumluluğu (TKK):

- İhracat
- Döviz
- ihracatın Finansmanı (Döviz Kredileri)

Teknik Konu Eğitimci Sorumluluğu (TKE):

- İthalat (1988 İlkbahar döneminde İthalat (Aracı) Eğitiminde görev alacaktır.)

QYMYSS Soru Hazırlama Koordinatör Sorumluluğu:

- İhracat

QYMYSS Soru Hazırlama Eğitimci Sorumluluğu:

- Döviz
- İthalat

Diğer Sorumluluklar:

- İhracatçı Sınavı - Koordinatör

UĞUR GÖKÇE

Teknik Konu Eğitimci Sorumluluğu (TKE):

- Muhasebe
- İstihbarat
- Kâr Planlaması (1988 Sonbahar döneminde eğitimde görev alacaktır.)
- Şubelerimizde İş Programı ve Hedef Saptanması

ŞYMYSS Soru Hazırlama Eğitimci Sorumluluğu:

- Muhasebe

Diğer Sorumluluklar:

- Özel Muhasebe Eğitimi - Koordinatör
- Mali Tahlilci Sınavı - Koordinatör

## Ek- IV: T.İş Bankası A.Ş. "Hoşgeldiniz" Broşürü.

### SAYIN İS BANKA HİVAR

Eğitim süresince sizlerin gereksinimelerinizin en iyi biçimde ve zamanında karşılanabilmesi, düzenli ve huzurlu bir eğitim ortamı sağlayabilmek açısından aşağıdaki açıklamaları bilgilerinize sunuyoruz.

#### EĞİTİM SEKRETERİ KİMDİR?

Eğitim süresince sizlere yardımcı olmakla görevli Eğitim Sekreterimizi her konuda çekinmeden başvurabileceğiniz bir dest olarak kabul edebilirsiniz.

#### EĞİTİM SEKRETERİ NELER YAPAR?

İzin : Temsilci aracılığı ile istenen izinleri Müdüriyete iletir ve izin formu doldurur.

#### Telefon :

- Şehir içi telefon jeton satışını yapar.
- Dışarıdan gelen telefonları nor alır, mesajta size iletmesini sağlar.
- Çeşitli görüşmek isteyenlerin kaydını alır, bağlarını kurulunca öncüsü telefona davet eder ve ücretleri tahsil eder.

Çay : Çay ve Muzlukta işlemlerin sağını yapar.

Sağlık : Doktor ve ilaç gerektiren rahatsızlıklarınızda yardımcı olur, yol gösterir.

Dilek ve Sorular : Temsilci aracılığı ile veya şahsen kendisine iletilen her türlü soruna gerekirse konuyu Müdüriyete yansıtarak çözüm getirir.

#### SİZLERDEN BEKLEDİKLERİMİZ NELERDİR?

##### İLK SAAT VE TEMSİLCİ SEÇİMİ :

- İlk derste aramızdan bir sınıf temsilcisi ve bir otel temsilcisi seçmenizi,

- Sınıf Temsilcisi ve Otel Temsilcisinin ilk dersten sonra verilecek arada Eğitim Sekreterliğine gelecek kendilerini tanıtmalarını ve görevleriyle ilgili bilgi almalarını,
- Dosyalarımızdaki katılma formlarını ilk saatte doldurmanızı ve seçilen temsilci aracılığıyla Eğitim Sekreterliğine iletmenizi,

##### DEVAM VE İZİN :

- Programda belirtilen saatlere titizlikle uymanızı,
- Devam ve izin konusuna özen göstermenizi, herhangi bir nedenle eğitime gelemediğiniz takdirde en kısa zamanda telefonla bilgi vermenizi,

##### GENEL DÜZEN VE PRENSİPLER :

- Sınıflarda sigara içmemenizi,
- Çaylarınızı çay salonunda içmenizi, Öğle yemeklerine çıkışta yemek saatlerine uymanızı,
- Yemek salonunda sigara içmemenizi, tepsilerinizi yemeyiniz bittikten sonra servis penceresinden iade etmenizi,
- Eğitim süresince boş zamanlarınızı değerlendirme amaçıyla size açık tutulacak ping pong salonunda sigara içmemenizi, rakat ve topları kullanırken özen göstermenizi.
- Ders aralarında diğer salonlarda derslerin devam ettiğini unutmayacak aşırı gürültü yapmamanızı,
- Sınıflardaki Mer'li Tanim, Genel Mektup ve Tanimleri kullandıktan sonra yerine koymanızı,
- Hesap makinelerini kullanırken gereken özeni göstermenizi,
- Eğitim yerimizin temizlik ve düzenine katkıda bulunan tutum ve davranışlar içinde olmanızı,
- Eğitimlere devamınız sırasında erkek arkadaşlarımızın kravatla gelmelerini, hanım arkadaşlarımızın ise pantolon giymemelerini,

##### TELEFON :

- Eğitim sonunda elinizde kalan telefon jetonlarını ücretini geri almak kaydıyla Eğitim Sekreterliğine iade etmenizi,
- Telefon görüşmelerini olabildiğince kısa ve öz olarak yapmanızı.
- Eğitimle ilgili Telefon görüşmelerinde numaralarını kullanmanızı, 11 73 22 ve 24 52 00/239
- Ders aralarında sizlere telefonla ilgili bir mesaj verilebileceğinden salondaki ilan panolarına göz atmanızı,

##### TASARRUF :

- Bankamızın genel olarak benimsediği tasarruf ilkesi paralelinde işiniz bittiğinde ışıkları ve muslukları açık bırakmayıp kapatmanızı,
- Yukarıdaki ilke paralelinde dosyalarınızda uygulama çalışmaları amacıyla verilen matbuatlardan kullanılmayanları daha sonra depolarımıza alınması nedeniyle özenle korumanızı,

##### OTEL :

Otel konusundaki şikayet ve sorularınızı öncelikle otel temsilcimize, çözülmediği hallerde Eğitim Sekreterimize ivedi olarak iletmenizi,

##### ÇALIŞMA DİSİPLİNİ :

Herşeyden önemlisi eğitim süresince öğretim üyesi ve eğitimciden gelecek tek taraflı bir beklenti içinde olmayıp, sizlere dağıtılan notları ve kaynakları gerektiği ölçüde değerlendirerek alınacak olumlu sonuçta şahsi katkılarınızı,

Eğitim yerimizde çalışan tüm arkadaşlarımızın size yardımcı olma konusundaki iyi niyetlerinden hiçbir şekilde kuşku duymamanızı rica ederiz

Ek- V:

EĞİTİM ANKET FORMU

EĞİTİMİN ADI :  
YERİ/TARİHİ :

Her bölümde değerlendirmenizi A,B,C,D harflerinden en uygun olanı daire içine alarak yapınız. (Örnek: (A) gibi )  
DİKKAT : C veya D'yi işaretlediyseniz noktalı kısma mutlaka eleştirilerinizi yazınız.

EĞİTİM SÜRESİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMENİZİ SADECE 1. SORUDA YAPINIZ.

1- Sizce eğitime ayrılan süre yeterli midir?

A. Süre yeterlidir B. Yeterli Sayılabilir C.Süre kısadır D.Süre çok kısadır.

.....  
.....

2- Eğitim, kapsam bakımından bankadaki unvan ve görevinize uygun mudur?

A.Tamamen uygundur B.Uygun sayılabilir C.Unvanıma ve D.Her ikisine görevime uygun de uygundur. değildir. dir.

.....  
.....

3-Sınıfta yapılan banka uygulamasına yönelik çalışmalar yeterli midir?

A.Tamamen yeterlidir. B.Yeterli sayılabilir. C.Geliştirilme- D.Örnek uygundur/artırıl- lama yapılmamalıdır.

.....  
.....

4-Eğitim sırasında kendi ilgi ve gayretinizi değerlendiriniz.

A.Çok ilgili ve gayretliydim B.Yeterli derecede ilgili ve gayretliydim. C.Az ilgili ve gayretliydim D.İlgi ve gayret gösteremedim.

.....  
.....

5- Eğitim sonunda, eğitim öncesine göre bilgi düzeyinizdeki değişmeyi değerlendiriniz.

- A.Konu programdaki tüm yönleriyle işlendi, bilgi düzeyim çok yükseldi. B.Konu yeterli derecede işlendi, bilgi düzeyim yükseldi. C.Bazı konular açıklığa kavuşmadı, bilgi düzeyim kısmen yükseldi D.Bilgi düzeyimde bir değişiklik olmadı

.....  
.....

6- Eğitim sırasında kullanılan kitap, not gibi kaynaklar konu kapsamına göre yeterli ve güncel midir?

- A.Çok yeterli ve güncel B.Yeterli ve güncel sayılır C.Yeterli/güncel değil, geliştirilmelidir. D.Kaynak kullanılmadı.

.....  
.....

EĞİTİMLE İLGİLİ DİĞER GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNİZİ BU BÖLÜME YAZINIZ.  
(Eğitim yeri ve düzeni, eğitim araç ve gereçleri, otel vb.)

.....  
.....  
.....

Ek- VI:

DEĞERLENDİRME FORMU

DÖNEM

1. Konular Hakkındaki Düşünceleriniz:

2. Konuşmacılar ve Konuların Takdimi Hakkındaki Düşünceleriniz:

3. Tertip ve Organizasyon Hakkındaki Düşünceleriniz:

4. Dilekleriniz:

## VI. KAYNAKLAR

KİTAP VE MAKALELER

- ADALI, Sacit : Personel Yönetimi, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul.
- AKAT, İlter : İşletme Yönetimi, İzmir, 1984.
- AKSOY, Şinasi : "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim" TODAYE Yayını, C.XVII, S.4, Aralık - 1984.
- ALDEMİR, Ceyhan : Personel Yönetimi, Ege Üniversitesi, İ.T.İ.F. Yayını, İzmir, 1971 .
- Alpay ATAOL  
Alev ERGENÇ  
Demet GÜRÜZ
- ALDEMİR, Ceyhan : Personel Yönetimi, İzmir, 1986.  
Alpay ATAOL
- ALŞAN, Reşat : "İşletmelerde Beşeri Münasebetler" P.T.T. DERGİSİ, S.60, Kasım-1987.
- ARTAN, Sinan : "Banka Personelinin Eğitimi", Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir, 5-7 Mayıs -1982.
- ARTAN, Sinan : "İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi" E.İ.T.İ.A, C.XIV, S.2. Haziran-1987.
- AŞIKOĞLU , Meral : İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Eskişehir, 1986.

- AŞKUN, İnal Cem : "İşe Alıştırma Eğitimi"  
İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ,  
C. II, S.2, Kasım - 1973.
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören Değerlemesi, Eskişehir  
İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir,  
1976.
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya-  
yını, Eskişehir, 1978.
- ATAOL, Alpay : "İşletmelerde İşe Alıştırma"  
I. Ulusal Üniversite - Sanayi  
İşbirliği Sempozyumu, Kayseri  
Kasım - 1985.
- ATAOL, Alpay : Personel Yönetimi, 9 Eylül Üni-  
versitesi, Resmi Teksir Yayını,  
İzmir, 1986.
- AYDIN, Vahdet : Örgüt Gerçeği ve Personel Sorun-  
ları, Ankara Üniversitesi, Siya-  
sal Bilgiler Fakültesi Yayını,  
Ankara, 1977.
- AYTEK, Bintuğ : "Yeni Personelin İşe Alıştırıl-  
ması" A.İ.T.İ.A, C. III, S.2,  
Ankara, 1971.
- BARANSEL, Atilla : "Personelin İşe İntibakı" SEVK  
VE İDARE DERGİSİ, S.35,  
Temmuz - 1971.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem : Örgütlerde İşgören Hizmetleri-  
nin Yönetimi, Ankara Üniversi-  
tesi, Eğitim Bilimleri Fakül-  
tesi Yayını, Ankara, 1985.

- BİNBAŞIOĞLU, Cavit : Öğrenme Psikolojisi, Dördüncü Basım, Ankara, 1978.
- BÜYÜKERŞEN, Yılmaz : "Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar Ve Eğitim Teknolojisi" E.İ.T.İ.A, C. XVII, S. 1, Ocak - 1981.
- CEM, Cemil : Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, Türkiye ve Orta-doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976.
- CEMALCILAR, İlhan  
Doğan BAYAR  
İnal Cem AŞKUN  
Şan ÖZ-ALP : İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1975.
- ÇİLENTİ, Kamuran : Eğitim Teknolojisi Ve Öğretim, Ankara, 1984.
- GEYLAN, Ramazan : Ticari Banka Yönetimi Ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, Eskişehir, 1985.
- KALKANDELEN, A. Hayrettin : "Eğitimden Geçen Yol" ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, S.7, Ağustos - 1978.
- KALKANDELEN, A. Hayrettin : Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 1979.
- ÖZBEY, Arslan : "Kamusal Eğitim Ve Önemi" DEMİRYOL, S.741-742, Ekim - Kasım - 1985.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını Bursa, 1984.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık Ve BİLimsel Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 1984.
- ŞAHİN, Mehmet : İş İdaresinin Temel Kavramları, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1983.
- ŞAHİN, Mehmet : İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1984.
- ŞENATALAR, Ferhat : Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, İ.T.İ.A. Yayını, İkinci Basım, İstanbul, 1978.
- TANYELİ, Halit : Personel Eğitimi, Ankara, 1970.
- TAYMAZ, Haydar : Hizmet İçi Eğitim, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1981.
- TELİMEN, Osman : Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim Ve Geliştirilmesi, İ.İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul, 1972.

TELİMEN, Osman

: Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A, Nihat Sayar Yardım Ve Yayın Vakfı Yayını, İstanbul, 1978.

TORTOP, Nuri

: Yönetim Bilimi, Ankara İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1982.

TOSUN, Kemal

: İşletme Yönetimi, Ankara, 1971.

TUTUM, Cahit

: Personel Yönetimi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976.

WERTHER, B. William  
Keith DAVIS

: (Çev: Şadi Can SARUHAN)  
"Eğitime Ve Geliştirme"  
YENİ İŞ DÜNYASI, S. 60,  
Ekim - 1984.

: İşe Yöneltilme Eğitimi, T.C. Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1986.

DİĞER KAYNAKLAR

Resmi Gazete, T.19-Ekim-1983, No.18196.

Resmi Gazete, T.27-Haziran-1983, 18090.

Akbank, 1988 Yılı Eğitim Programı El Kitabı.

Esbank, 1988 Yılı Eğitim Programı.

Emlakbank, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Halk Bankası, A.Ş., Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Türkiye İş Bankası A.Ş., 1988 Yılı Eğitim Programı.

Vakıflar Bankası, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Yapı ve Kredi Bankası, Ekim 1986 - Aralık 1987 Dönemi Eğitim Programları.

T.C. Ziraat Bankası, 1988 Yılı Eğitim Programı.

Türkiye İş Bankası A.Ş., 1987 Yılı Faaliyet Raporu.