

Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Alanının Gelişimi

Bünyamin BACAĞ* & Ecehan K. YABANOVA**
Ulaş YABANOVA***

Özet

Teknolojideki baş döndürücü gelişim her alanda önemli etkiler yaratmaktadır. Mevcut bilgiler sürekli olarak değişmekte ve yetersiz kalmakta, her geçen gün ortaya çıkan yeni bilgiye uyum sağlayan işletmeler, bu gelişmelerden en iyi verimi alarak rekabetçi piyasa koşullarında bir adım öne geçmek istemektedirler. İşletmelerin büyük bir hızla değişen bilgiye uyum sağlamaları için kullandıkları en önemli araç, hiç kuşkusuz hizmet içi eğitimidir. Elbette teknolojideki bu gelişim, geleneksel olarak yapılan eğitimin yerini, teknoloji temelli eğitime bırakmasına neden olmaktadır. Bu sayede, hem işgörenin teknoloji okuryazarı olarak iş süreçlerinde değişen teknolojiye daha kolay uyum sağlaması, hem de geleneksel yöntemlere göre daha ekonomik ve etkili bir eğitim süreci ortaya çıkarabilmek amaçlanmaktadır. Elbette teknolojideki sürekli gelişim, teknoloji temelli eğitimde de sürekli değişime neden olmakta ve hangi teknolojilerin eğitim süreçlerinde daha etkili olabileceği ve bu teknolojinin en doğru nasıl kullanılacağı sorununun ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlara bir çözüm olabileceği düşüncesiyle çalışmamızda, hizmet içi eğitim sürecinde başvurulan teknoloji uygulamalarına ve bunların etkilerine değinilecektir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Eğitim Teknolojileri ve E-Öğrenme

Development of Technology Applications Field in In-service Training

Abstract

Development of technology at an unprecedented rate cause significant effects in all areas. Existing knowledge become useless and insufficient with businesses coming up markets adapted to new knowledge. These

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD.

*** Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü.

businesses target obtaining best productivity from the technological developments and reach one level further under competitive market conditions. Businesses use in-service training programs as the most effective tool for adapting new markets. Obviously, in-service training programs transform from a traditional education approach to technology based training processes as a result of technological development. In this way, both technology literate employer's increased adaptation to business processes based on changing technology and a more effective and economical training process could be realized at the same time. Continuous change in technology also lead changes in technology based education as well and the problems such as preference of technological applications for training processes and how they could be best implemented arise. The study aims to identify technological applications used in in-service training courses and their effectiveness.

Keywords: *Training, In Service Training, Training Technologies and E-Learning*

GİRİŞ

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişim toplumlar, işletmeler ve bireyler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bilgideki sürekli değişim, eğitim süreçlerini, belirli dönemlerde verilen etkinlikler olmaktan çıkarıp, hayat boyu düzenli olarak yapılması gereken bir etkinlik haline getirmiştir. Toplumlar gelişimlerini sürekli kılmak amacıyla, en yeni bilgilerle donatılmış bireylere ihtiyaç duymaktadır. Aynı şekilde işletmelerin, piyasa koşullarında rekabet edebilmek, üretim veya hizmet süreçlerini gelişen teknolojiye uygun şekilde revize edebilmek ve bu değişimlerle başa çıkabilecek işgücü sağlamak amacıyla çalışanlarına verdikleri hizmet içi eğitimler de giderek önem kazanmaktadır.

Bu eğitimlerin işletmeler açısından yüksek bir maliyet doğurmaması ve işgücünün zamansal bir kayba uğramaması amacıyla, geleneksel eğitimden, teknoloji temelli eğitim süreçlerine doğru dönüştüğü görülmektedir. Hizmet içi eğitimde de verilecek içerik, maliyet açısından uygun, çalışan açısından esnek zaman dilimlerinde erişilebilir ve işletmeye ek bir maliyet doğurmadan tekrar tekrar kullanılabilir olmalıdır. Geleneksel eğitim yöntemlerinin bu özellikleri barındırmaması ve son yıllarda eğitsel teknoloji alanındaki önemli gelişmeler ve başarısı kanıtlanmış eğitsel modeller, hizmet içi eğitimde dönüşümler yaşanmasına yol açmıştır. Teknoloji temelli geliştirilen eğitsel materyaller, eğitim sürecinde eğitmen faktörlü sorunları ortadan kaldırarak, standart öğrenim çıktılarına sahip bir eğitim süreci oluşturabilmeye olanak sağlamıştır. Bunların dışında tehlikeli iş kollarında, gerçek cihazlar üzerinde verilmesi risk ve büyük maliyetler yaratabilecek eğitimler, teknolojik materyallerle, gerçeğini aratmayacak doğrulukta ve bilgisayar ortamında güvenli bir şekilde yapılabilir hale gelmiştir.

Bu amaçla geliştirilen teknoloji temelli hizmet içi eğitim uygulamalarının her geçen gün daha fazla işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışmada, hizmet içi eğitimlerde kullanılan teknolojiler ve bu teknolojilerin eğitim süreçleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmanın, işletmelerin teknoloji temelli hizmet içi eğitim süreçlerini planlarken başvurabilecekleri bir kaynak olması amaçlanmıştır.

1.Eğitim Kavramı

Eğitim kavramının çok çeşitli ve farklı tanımlamaları yapılmaktadır. Fakat en genel ifadeyle eğitim; kültürlenme süreci şeklinde ifade edilebilmektedir. Bir diğer ifadeyle; kültürel değerlerin bireylere kazandırılma sürecidir¹. Eğitim yalnızca belirli davranışların kazandırıldığı bir yapı değil, aynı zamanda öğretim yaşantılarının sınıflandırıldığı, organize edildiği ve aralarındaki somut ilişkilerin belirlenerek belirli bir plan dâhilinde uygulamaya geçildiği bir sistemler bütünüdür².

Eğitim; kişilere göre farklı biçimlerde algılanıp tanımlanabilmektedir. Örneğin Aristo eğitimi; *“bireyin ahlaki davranışlar kazanma aracı”* şeklinde görülürken, Çiçero ise; *“insan zihninin disipline edilmesi”*, Descartes; *“aklı doğru kullanmasını öğrenmek”*, Rousseau; *“doğuştan insanda bulunmayan ve yetişkinler tarafından kazandırılan her şey”*, Kant ise; *“insanın eğitim sayesinde insan olabileceğini”* ileri sürmüştür³. Bu boyutuyla eğitimin tanımı, amacına göre değişkenlik göstermekle birlikte her tanımın birbiriyle ilişkili kavramlar üzerine kurulduğu da görülmektedir.

En genel ifadeyle Eğitim; kişinin zihnî, bedenî, duygusal, toplumsal yeteneklerinin, davranışlarının en uygun şekilde ya da istenilen bir doğrultuda geliştirilmesi, ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümüdür. Eğitim hayat boyu süren bir kavram olmakla birlikte, aynı zamanda planlı ya da tesadüfî şekilde de gerçekleşebilmektedir. Kısaca ifade edilirse eğitim, öğretimi de içine alana çok geniş bir kavramdır⁴.

Sadece eğitim olgusunu tanımlaması açısından önemli olan ve sıklıkla kullanılan bir diğer tanıma göre ise eğitim; *“bireyin davranışlarında*

1 Veysel Sönmez, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (Ankara: Anı Yayıncılık, 3.Baskı, 2009), s.5.

2 Aytekin İşman, **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim Tasarımı, Eğitim Teknolojileri Okumaları**, Editörler: Buket Akkoyunlu, Aytekin İşman, Hatice Ferhan Odabaşı, (Ankara: Nisan 2015), s.3.

3 Mehmet Şişman, **Eğitim Bilimine Giriş**, (Ankara: Pegem Akademi, Eylül 2008), s. 6.

4 Yahya Akyüz, **Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2014**, (Ankara:Pegem Akademi, 26. Baskı, 2014), s.2.

kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istenilen değişiklikleri meydana getirme süreci”dir⁵.

Eğitim ile ilgili tanımlamaları arttırmak mümkündür. Bu doğrultuda yapılan bazı tanımlamalar şunlardır⁶.

- Yetişkinler tarafından yeni yetişenleri sosyal yaşama hazırlamak için yapılan bir etkidir.
- Yeni yetişen kuşakların, toplumsal yaşama hazırlanırken gerekli bilgi, beceri ve kişilik kazanmalarıdır.
- Olgunlaşmaları için çocuk ve gençlere yardım etmektir.
- Toplumun ayakta tutabilmek için toplumda geçerlikte olan kural ve değerlerin yetişmekte olan nesle aktarılmasıdır.
- Toplumun kültürel muhtevasını kuşaktan kuşağa aktaran bir süreçtir.

2. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Dünyada küreselleşme olgusuyla birlikte meydana gelen teknoloji ve bilgi devrimi, çalışma hayatının her kesimini etkisi altına almıştır. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda acımasız rekabet ortamının da ortaya çıkardığı olumsuz şartlarla birlikte, işletmeleri, varlıklarını sürdürme noktasında zorunlu bir uyum sürecine sevk etmiştir. Söz konusu bu uyumu sağlamanın yolu ise, işletmelerin çalışanlarına gerekli olan eğitimi vererek, nitelik ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktan geçmektedir⁷.

Çalışanların işe başlamadan önce almış oldukları hizmet öncesi eğitim, çalışma hayatı içerisinde yeterli olmadığını anlaşılması üzerine daha da önem kazanan ve son yıllarda kendisine daha çok uygulama alanı bulan hizmet içi eğitim, işletmeler açısından adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların sahip olduğu teorik bilgiler üzerine hizmet içi eğitim vasıtasıyla inşa edilen pratik bilgiler, çalışanların yetenek ve niteliklerinin gelişmesine olanak sağlamak ve yeni çalışma şartlarına ve gelişmelerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta, aynı zamanda işletme verimliliğinin artmasına da büyük ölçüde katkı sağlamaktadır⁸.

5 Mustafa Ergün, **Eğitim Felsefesi**, (Ankara:Pegem Akademi, 5. Baskı, 2015), s.1.

6 Şişman, a.g.e., s.6.

7 Levent Şahin ve Fırat Coşkun Güçlü, “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 59, 2010/2, s. 217.

8 Şahin ve Güçlü, a.g.e., s.217.

Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim sürecinin bir alt bölümünü oluşturmakta ve farklı ifadelerle tanımlanabilmektedir. Hizmet içi eğitimin çok boyutlu olması, kavramın değişik şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri dikkate alındığında karışımıza şu tanımlamalar çıkmaktadır⁹;

En yaygın ve kapsamlı bir ifadeyle hizmet içi eğitim; “özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış yahut çalışmakta olan kişilere görevleriyle ilgili gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla gerçekleştirilen eğitim” şeklinde tanımlanabilmektedir¹⁰.

Hizmet içi eğitim; “kişiye işi ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içerisinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması amacıyla gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir”¹¹.

İşe başlanılan tarihten, işten ayrılacağı zamana kadar geçen süre içerisinde işe yeni giren bir kişinin gelişimine yönelik olarak her türlü gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmesi amacıyla sürekli olarak eğitilmek zorundadır. Çalışanların işe yaklaşması, verimliliğin artması, gelecekteki görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için eğitilmesi gerekmektedir. Bu durum da hizmet içi eğitim ile mümkün olabilmektedir¹².

3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve Nedenleri

Son yıllarda teknolojiadaki sürekli değişim ve gelişim nedeniyle, işgörenin işe başlamadan önce veya çalışma sırasında aldığı eğitimlerin, bu değişimlere uyum sağlamalarında yeterli olmadığı görülmektedir¹³. Bu nedenle işgörenin, işiyle ilgili tüm teknolojik gelişmelerde eğitilmesi ve bu yeniliklere uyum sağlaması gerekmektedir.

9 Fadime Taşçı, “Hizmet içi Eğitimde İnteraktif Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, (Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003), s.8.

10 Ahmet Haşim Köse, Nurettin Alpken ve Dilek Birbil, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, (Ankara: MPM Yayınları No: 512, 1993), s.10.

11 Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995), s.195.

12 Emel Selimoğlu ve Hatice Biçen Yılmaz, “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1, Ocak-2009, s.3.

13 Bünyamin Bacak, “İş Kazalarını Önlemede Eğitimin Önemi”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı:32, Yıl:8, Ekim 2003, s.67.

Hizmet içi eğitim ile belirlenen amaçlar, hem işletme açısından hem de eğitim görece işgören açısından, ihtiyaçlara yönelik olarak belirlenmelidir. Hizmet içi eğitimde amaç, işgörenin genel kültürünü arttırmak değil, işletmenin istediği niteliklere sahip olunmasını sağlamaktır¹⁴. Bu nedenle hizmet içi eğitimin kapsamı, genellikle doğrudan iş ile alakalıdır ve işin yapılaş biçimi, güvenliği, teorik alt yapısı, verimliliği vb. alt boyutları ile ilgilidir.

Hizmet içi eğitimin amaçlarına, günümüzdeki çağdaş işletmecilik anlayışı çerçevesinde bakıldığı takdirde, kârlılığın artırılması için en düşük maliyetlerle en fazla üretimin sağlanması amacı karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler açısından üretim optimizasyonunun sağlanması için, hizmet içi eğitim önemli bir faktör olarak değerlendirilmekte ve uygulamaya konulmaktadır¹⁵.

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları; verimliliği yükseltmek, çalışanları motive etmek, personelin dikey ilerlemesini sağlayabilmek, işten ve çalışma ortamından kaynaklanan şikâyetlerin en aza indirilmesini sağlamak, çalışma ortamına dinamizm sağlamak, yöneticilerin denetim ve görev yüklerini en aza indirmektir¹⁶.

Taymaz¹⁷, hizmet içi eğitimin amaçlarının sınırlandırılmayacağı fakat şu şekilde sıralanabileceğini ifade etmektedir;

- Personele gerekli bilgi ve beceri kazandırılması,
- Kurumda görevli personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması,
- Personel hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- Personelin özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duygularının gelişmesinde, görev ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması,

14 Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir, s.14.

15 Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve İsmail Ataay, İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı, No:7, 2. Baskı, 2000), s.171.

16 Selimoğlu ve Yılmaz, a.g.e., s.2.

17 Haydar Taymaz, **Hizmet içi Eğitim**, AÜ.E.F Yayınlan No:94 , (Ankara: Sevme Matb., 1981), s.6.

- Personelin kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapmakta istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Kurumda karşılaşılan anlaşmazlıkların, güvensizlik ve dengesizliklerin giderilmesini sağlayacak ilişkileri kurma yeterliklerinin kazandırılması,
- Kurumun her kademesinde görev alabilecek nitelikte ve nicelikte eleman bulundurulması,
- Kurumda etkili haberleşme insan ilişkileri, iş birliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması ve iş usullerinin geliştirilmesi,
- Üretilen mal ya da hizmetin nicelik, nitelik ve verimliliğin artırılması,
- İş hata ve kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması,
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması.

Hizmet içi eğitimi işgörenler açısından zorunlu kılan nedenlerin başında; çalışanların bilgi ve becerilerini arttırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri, mesleklerinde kariyer yapabilmeleri ve aynı zamanda mesleki alanda gelişmelerini sağlayabilmeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Bu nedenlerden dolayı gerek hizmet öncesi eğitim gerekse hizmet içi eğitiminin sürekli olması gerekmektedir¹⁸. Dolayısıyla işgörenin işe alındıktan sonra, yapmış olduğu hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir¹⁹. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir²⁰;

- Hizmet öncesi eğitimde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu,
- Çalışan kesimde kariyer düşüncesinin giderek yaygınlaşması ve kökleşmesi olgusu,
- Hizmette gelişme ve değişikliklere uyma zorunluluğu,
- Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde elde edilebilmesi,

18 Selimoğlu ve Yılmaz, a.g.e., s.2.

19 Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Erkam Matbaası, 2004), s.290.

20 Rafet Çevikbaş, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması, Alan Araştırması**, (Ankara: Nobel Yayınları, 2002), s.26-27.

- Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- Öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp, sistemli hale getirebilmektir.

4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türlerinin sınıflandırılmasını yaparken tek bir sınıflandırmanın gerçekleştirilmesi doğru ya da yanlış değildir. Aslında önemli olan yapılan sınıflandırmanın kendi içerisinde tutarlılık ve bütünlük arz ediyor olmasıdır. Dikkat edilmesi gereken durum, uygulanan eğitim programının tek başına işgücü ve iş için yeterli olmamasıdır. Bu noktada önemli olan örgütün hedefleri doğrultusunda maksimum verimi elde edebilmek amacıyla hizmet içi eğitimden yararlanabilmektir²¹. Genel olarak hizmet içi eğitim türlerini sınıflandırmak gerekirse; iş başında hizmet içi eğitim, iş dışında hizmet içi eğitim ve teknolojik temelli hizmet içi eğitim şeklinde sınıflandırılabilir. Söz konusu bu sınıflandırma da kendi içerisinde çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. Çalışmamızda üzerinde durulan esas nokta ise hizmet içi eğitimde teknoloji uygulamaları yani teknolojik temelli hizmet içi eğitimlerdir.

4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İş başında eğitim, kısaca bir personelin işini yaparken eğitilmesi durumudur. Söz konusu bu eğitimde işgören bir yandan işini yaparken bir yandan da öğrenir. İş başı hizmet içi eğitimin temel dayanağı, işgörenin işini bırakmaksızın eğitim almasının sağlanmasıdır. Burada iş ve eğitim iç içedir²². Geleceğin örgütleri açısından iş başı hizmet içi eğitim daha da önem arz etmektedir. İşverenlerin pek çoğu meslek yaşamları boyunca farklı iş başında hizmet içi eğitim yöntemleri denemişlerdir. Fakat gerçekleştirilen bu eğitimler hem programsız hem de öğrenim açısından etkisiz kalmıştır. Belirli bir işte uzmanlaşmış ve deneyimli işgörenin, iş başında hizmet içi öğretim gerçekleştirebilmesi için öğretim tekniklerinde de yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir²³.

İş başında hizmet içi eğitimi de kendi arasında sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; yetki devri yoluyla eğitim, oryantasyon eğitimi, iş devri

21 Şahin ve Güçlü, a.g.e., s.226.

22 Erol Can, "Türkiye'de Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitimde Bilişim Teknolojilerinin Rolü", (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İzmir), s.17.

23 Ronald L. Jacobs and Michael J. Jones, **Structured on the Job Training: Employee Experience in the Work place**, (San Francisco: Berret-Koehler PublishersInc., 1995), s.56.

(rotasyon) eğitimi, staj yoluyla eğitim, yönetici gözetiminde eğitim ve görme ve işitmeye dayanan eğitimidir.

Yetki devri yoluyla eğitim; işgörenin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılan bir hizmet içi eğitim yöntemidir. Bu yöntem ile eğitilecek personelin bağlı olduğu ilk yönetici bazı görev ve yetkilerini devretmektedir²⁴. Yetki devri yoluyla işgörene örgüt düzeni içerisinde sahip olmadığı bir görev (yetki) verilmektedir. Bu şekilde işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğini geliştirmesi beklenmektedir. Yetki devri yoluyla eğitim ile asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışının geliştirilmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerinin arttırılabilmesi için bir olanak sağlanmaktadır²⁵.

Oryantasyon eğitimi; örgütün personel seçim süreci sonucunda işe almış olduğu işgörenin, kurum amaç ve politikasını, yapısını, işleyişini, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını, birlikte mesai harcayacakları iş arkadaşlarını, kısaca kurumun tamamını tanınması amacıyla gerçekleştirilen bir eğitim türüdür²⁶. Oryantasyon bazı durumlarda hizmet içi eğitimin ilk basamağı olarak düşünülmektedir. Oryantasyondaki eğitimin konusunu, yeni personelin işletme için özellikleri ve öteki personele uyumu oluştururken, eğitim çalışmalarının konusunu ise belli bir görevin öğretilmesi oluşturmaktadır. Bu durum oryantasyonu eğitimden ayıran önemli bir noktadır²⁷.

İş devri (rotasyon) eğitimi; işgören yahut yöneticinin işletme içerisinde çeşitli görevlerde dönüşümlü olarak ve belirli bir zaman süresince çalıştırılmasıdır. Bu yöntem ile hedeflenen, işgörenin bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını rotasyon süresince öğrenmelerini sağlamaktır²⁸.

Staj yoluyla eğitim; işletmeler kendi personellerine, eğitim programlarında yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanaqları sağlamaktadır. Bu eğitim yöntemiyle amaçlanan, işgörenlere ileride yüklenecek oldukları görevlere yönelik olarak çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmayı, işlerini öğrenmelerini, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyum sağlama yeteneklerini ve meslek sorumluluğunu kazan-

24 Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: 1992), s.151.

25 Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, (Ankara: Türkmen Kitabevi, 1995), s.271.

26 Howard J.Klein and Natasha A.Weaver, "The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires", **Personnel Psychology**, Volume: 53, 2000, s.48.

27 Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, (İstanbul: 2. Baskı, 1989), s.59-60.

28 Kaynak ve diğ., a.g.e., s.193.

dırmaktır²⁹. Staj yoluyla eğitim, işgörenler ve işverenler açısından etkili bir eğitim tekniğidir. Staj yoluyla işgörenler işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre yürütmelerine olanak sağlamaktadır³⁰.

Yönetici gözetiminde eğitim; iş başında hizmet içi eğitim yöntemlerinden biridir. Bilindiği üzere, yönetici astını en iyi şekilde ve yakından tanıyan kişidir. Yöneticiler kendi alanı ile ilgili bilgileri astlarına öğretme konusunda çeşitli fırsatlara sahiptir. İşte bu fırsatlardan biri de yönetici gözetiminde eğitim yöntemidir. Yöneticiler her astın kendi işinde başarısını arttırmak amacıyla kapasitesi ölçüsünde astının yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilmektedir³¹. Söz konusu bu yöntemde, yönetici her şeyden önce astının yetişmesini istemelidir. Yönetici ve astı arasında karşılıklı güven sağlanmalı ve işbirliği gerçekleştirilmelidir. Yönetici zamanla astına, belirli konularda bağımsızlık tanımalı, yetkili kılmalıdır. Bunları yaparken astını uzaktan denetlemeli, gerektiğinde veya kendisine danışıldığında gerekli uyarılarda bulunmalıdır³². En eski yöntemlerden biri olan yönetici gözetiminde eğitim, maliyetin düşük ve uygulanmasının kolay olmasından dolayı işletmelerde yaygın olarak tercih edilen bir yöntemdir. Bu eğitim ile amaçlanan, işletmeye yeni gelmiş ya da işini değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören veya ustabaşının yanına yetiştirilmek amacıyla verilmesidir³³.

Görme ve işitmeye dayanan eğitim; tepegöz, slayt ve video kullanımı ile gerçekleştirilen bir iş başında hizmet içi eğitim türüdür. Aralarında en yaygın kullanım alanı bulan ise video gösterimidir. Bu yöntemin amacı, iletişim, görüşme ve müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve süreçlerin nasıl takip edileceğinin benimsenmesidir. Video gösterimi ile gerçek hayattan örnekleri ve deneyimleri eğitim alanlara gösterme yoluyla uygulamaya konan bu eğitim yöntemi, davranış modellemenin önemli bir bileşenini teşkil etmektedir³⁴. Görme ve işitmeye dayanan eğitim teknikleri şu durumlarda kullanılabilirler³⁵;

29 Onal, a.g.e., s.272

30 Zeyyad Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005), s.152.

31 R. Hugonnier, **Formerdes Chefs, Promouvoirles Hommes**, (Paris:Dunod, 1972), s.90.

32 Artan, **Personel Yönetimi**, a.g.e., s.81-82.

33 Neşe Kartal, İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, İstanbul), s.46.

34 Raymond A. Noe, **Employee Training & Development, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (İstanbul: 1. baskı, Beta Yayınları, Çev. Canan Çetin, 1999), s.192.

35 Gary Dessler, **Human Resourge Management**, (Florida: Pearson Education International, 2008), s.305.

- Örneğin; eğitim verirken faks makinesinin nasıl tamir edileceğini gösterme amaçlı kullanılabilir. Olayı durdurmak, tekrar başlatmak, hızlı veya yavaş göstermek konularında faydalı olabilir,
- Kolaylıkla canlandırılmayacak durumlarda, örneğin bir fabrikanın görsel turunda kullanılabilir,
- Geniş organizasyonlu bir eğitime ihtiyaç olduğunda ve eğitimcileri bir yerden bir yere getirmek söz konusu olduğunda kullanılabilir.

4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

Kurum dışında düzenlenen eğitim çalışmalarına iş dışında hizmet içi eğitim denilmektedir. Bu yöntem ile işgören sürekli olarak çalıştığı toplumsal ve psikolojik ortamdan uzaklaştırılarak iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi hedeflenmektedir. Gerek işgörenin kurum içerisinde gerekse dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitim kapsamına girmektedir³⁶. Söz konusu bu eğitim yönteminin amacı, “personele gözlem, inceleme ve tartışma yapma ortamı sağlayarak gerekli bilgi ve tutum kazandırmak ve gelişimini sağlamaktır”³⁷.

İş dışında hizmet içi eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversiteler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. İş dışında eğitimin en önemli özelliği, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. Bu yöntem işgörene, günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlamaktadır³⁸. İş dışında uygulama alanı bulan hizmet içi eğitim yöntemi, işletmeler açısından mali bir yük getirmektedir. İşgörenden, yurt dışına ve işletme dışına gönderilmesi örgütler açısından mali bir unsurdur. Fakat iş dışında hizmet içi eğitim, işletme içerisinde uygulama alanı bulduğu takdirde ucuz bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bireysel eğitimden çok grup eğitimi yapılması nedeniyle ekonomik bir eğitim türü olduğu söylenebilir³⁹.

36 Kamil Ufuk Bilgin, Aslı Akay, Emre Koyuncu ve Çetin Haşar, **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, (Ankara:TEPAV Yayınları, 2007), s.17.

37 Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitimde Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, (Ankara: Sevinç Matbaası 1997), s.10.

38 Tahir Akgemci, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4, 1997, s.59.

39 Sabuncuoğlu, a.g.e., s.153.

İş dışında hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar şu şekildedir⁴⁰;

- İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir,
- İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur,
- İş dışında uygulanan yöntemlerle çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir,
- Eğitimin maliyeti, iş başına göre daha kolay hesaplanabilir,
- Aday planlanmış bir eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur,
- İş başında; işgörenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Oysa iş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar,
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkânı elde eder.

İş dışında hizmet içi eğitimin yararları olduğu kadar sakıncaları da vardır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir⁴¹;

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uyum ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler,
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur,
- İş başı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İş dışında hizmet içi eğitim türü de kendi içerisinde yöntemlere ayrılmaktadır. Bunlar; anlatım (konferans) yöntemi, rol oynama yöntemi, örnek olay yöntemi, araştırmalı vaka çalışması, işletme oyunları ve duyarlılık eğitimidir.

Anlatım (konferans) yöntemi; alanında uzman bir kişinin belirli bir konuyu, belirli bir yöntem ile topluluğa sunmasıdır. Konu anlatılırken göze hitap eden çeşitli araçlardan da yararlanılabilir. Ayrıca anlatım (konferans) eğitim yöntemi gerçekleştirilirken aynı zamanda diğer eğitim

40 Kaynak ve diğ., a.g.e., s.195.

41 Kaynak ve diğ., a.g.e., s.195.

yöntemlerinden de faydalanılabilmektedir⁴². Genellikle bu eğitimin uygulanması sürecinde dinleyicilere, konuşma esnasında ve bitiminde soru sormaları için zaman bırakılmaktadır. Gruptaki üye sayısının 30'u geçtiği durumlarda çok daha etkili olan bu yöntem, resmi bir hava taşınması bakımından önemli bir eğitim yöntemidir⁴³.

Rol oynama yöntemi; eğitime katılan adaylar arasından belirli bir grup seçilerek, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu sanki kendileri gerçekte bir yöneticiymiş gibi çözmeleri beklenir. Böylelikle gerçekte benzer bir olayla karşılaştıkları takdirde soruna en iyi çözümü nasıl getirecekleri konusunda bireylerin tecrübe kazanmaları hedeflenmektedir⁴⁴. Uygulamada sıklıkla karşılaşılan bir eğitim yöntemi olan rol oynama yöntemi, "taklit edelim" oyunuyla başlayan ve oyunda yer alanların başarısını değerlendirmeye çalışan bir eğitim türüdür. Eğitim içerisinde katılanların tamamı için bir senaryo oluşturulur ve katılanların bir kısmının bu senaryo içerisinde rol alıp senaryoyu canlandırmaları sağlanır. Geriye kalanlar ise oyuncuların tutum ve tavırlarını değerlendirirler. Grup lideri ise hatırlanması gereken konuları belirtir, yorumlar ve çıkan sonuçların özetini hazırlar⁴⁵. Rol oynama yönteminde örgütlerin izlemesi gereken aşamalar şu şekildedir⁴⁶;

- Doğal bir ortam yaratmak,
- Rol yapılacak yeri belirlemek,
- Roller dağıtmak,
- Roller oynamak,
- Oyun sonucunu tartışmaktır.

Örnek olay yöntemi; uzun bir tartışma içerisinde, bir gerçek durumu ya da bir sorunu bütün ayrıntılarıyla birlikte bir gruba incelemeyi, aynı zamanda her olayın tartışmasından sonra katılanlardan daha bilinçli düşünmeyi, etkili karar almayı ve çözümler üretmeyi hedeflemektedir. Böylelikle yönteme katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, var-

42 Sedat Murat, İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986), s.49.

43 Sedat Murat, **Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No. 2009-8, 2009),s.69.

44 Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 172/107, 1976), s.90-91.

45 Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: 5. baskı, Beta Yayınları, 2003), s.229.

46 Ö. Demirel, **Genel Öğretim Yöntemleri**, (Ankara: USEM Yayınları, 1995), s.60.

sayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme, çeşitli görüşleri eleştirme yeteneklerinin geliştirmesi sağlanmaktadır⁴⁷.

Araştırmalı vaka çalışması; örnek olay yönteminin farklı bir uygulama şeklidir. Fakat bu iki yöntemi birbirinden ayıran en temel özellik, eğitim içerisindeki gruba olay, en kısa ve özlü bir şekilde aktarılır ve olay ile ilgili verilerin grup tarafından ortaya çıkarılması beklenir⁴⁸.

İşletme oyunlarında; eğitime katılan her bir üyeye hayali bir işletmenin yöneticilik unvanı verilmektedir. Unvan ile birlikte işletme ile ilgili gerekli bilgi ve belgelerde verilerek eğitime katılanın ortaya atılan bir sorunla ilgili karar alması ve üyeler arasında işletmeyle ilgili kararlar almaları beklenir. Bu şekilde eğitime katılanlar gerçekteki iş hayatına ve çevre ilişkilerine çeşitli varsayımlara dayanarak alıştırılmaktadır⁴⁹. Eğitime katılan bireylere, eğitim süresince sunulan işletme oyununda, örgütün faaliyetleri oyunu oynayan gruba verilir ve ürünün fiyatını tespit etme, üretimi planlama, malzeme satın alma, finansman bulma, araştırma-geliştirme, pazarlama gibi konularda üst düzey karar almaları kendilerinden beklenir. Grubun almış olduğu kararların etkisi ölçülerek rakip grubun kararlarıyla karşılaştırılır ve bu şekilde kazanan grup belirlenir. Yönetim oyunları yararlı olmakla birlikte, zaman içerisinde oyuna katılanların oyunun anahtarını bulup kazanmaya çalışmak gibi bir çaba içine girdikleri de görülebilmektedir⁵⁰.

Duyarlılık eğitimi; iş dışında hizmet içi eğitim yöntemlerinden biridir. Bir diğer ifadeyle "Tartışma Grupları" veya "T Grup Yöntemi" olan duyarlılık eğitimi, işletmelerde işgörenlerin birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir yöntemdir. Eğitime katılan yöneticilere kendi davranışlarını analiz etme ve değerlendirme imkânı sağlayan teknik, bu şekilde bireyin hem kendisini hem de karşısındakinin davranışlarını ve tutumlarını anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan "ben" düzeyinden "biz" ya da "grup" düzeyine çıkartılmasına olanak sağlamaktadır⁵¹.

47 Onal, a.g.e., s.270.

48 Murat, **Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim**, s.80.

49 Sabuncuoğlu, a.g.e., s.159.

50 Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), s.186.

51 Yüksel, a.g.e., s.186.

4.3. Teknoloji Temelli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Teknolojideki hızlı değişimler nedeniyle yeterli olmamaktadır. Son yıllarda eğitim teknolojilerindeki yaşanan gelişmeler beraberinde işletmeleri hizmet içi uygulamalarda yenilikler aramaya itmiştir. Bu yeni dönemde teknoloji temelli görsel ve işitsel materyallerin desteğiyle birlikte, eğitim sürecine dâhil edilen işgücünün eğitim etkinliğinin artacağı kabul edilmektedir⁵².

Teknoloji temelli hizmet içi eğitim yöntemlerini; multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Multimedya eğitim; görsel–işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştiren multimedya eğitim programları; yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştiren bir yapıya sahiptir. Multimedya eğitimin uygulama alanında kullanılan araçlar; etkileşimli video, öğrenme nesnelere ve internettir. Söz konusu bu eğitimin birtakım avantajları ve dezavantajları da bulunmaktadır. Multimedya eğitimin sağladığı avantajlar⁵³;

- Bireyin öğrenme hızını kendisinin belirlemesi,
- İçeriğinin sürekliliği,
- Dağıtımın sürekliliği,
- Sınırsız coğrafi erişilebilirlik,
- Anında geribildirim,
- Bütünleşik rehberlik sistemi,
- Bir çok duyuya hitap,
- Hâkimiyetin test edilebilirliği
- Mahremiyettir.

Dezavantajları ise⁵⁴;

- Geliştirmenin pahalı olması,
- Çeşitli eğitim içerikleri için etkin olmaması,
- Eğitilenlerin teknolojiyi kullanma ile ilgili birtakım endişeler taşıyabilmesi,
- Hızlı güncellenmenin zor olması,
- Etkinlikte uzlaşma eksikliği gibi unsurlar yer almaktadır.

52 Şahin ve Güçlü, a.g.e., s.235.

53 Noe, a.g.e., s.224-225.

54 Noe, a.g.e., s.224-225.

Bilgisayar destekli eğitim; öğrenmeye önemli ölçüde etki eden bilgisayarlar, bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleşmesini sağlamaktadır. Animasyon, video klipler, grafikler, djoystick, dokunmatik ekranlar aracılığıyla kullanılabilen cd-dom ve laser diskler, monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan interaktif video, kullanıcıların ulaşabileceği çeşitli arama motorlarıyla veya çeşitli yazılımlarla bilgiye ulaşılmasını sağlayan "İnternet Kaynaklı Eğitim" ve eğitime üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan "Sanal Gerçeklik" uygulamaları günümüzde en yaygın şekilde uygulama alanı bulan bilgisayar destekli eğitim yöntemleridir⁵⁵.

Uzaktan eğitim; teknoloji tabanlı hizmet içi eğitim yöntemlerinin en yaygın uygulama alanı bulan eğitim tekniklerinden biridir. Uzaktan eğitim, coğrafi olarak dağınıklık arz eden işletmeler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, programlar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları gibi eğitim konuları hakkında bilgi aktarımını gerçekleştiren aynı zamanda insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır. Söz konusu eğitim sürecinin ilişkili olduğu teknolojiler ikili bir yapıya sahiptir. Bunlardan ilki, eğitim programına devam eden katılımcılarla eğiticilerin veya diğer istasyonlardaki katılımcıların iletişim içerisine girmesini sağlayan telefon ve kişisel bilgisayar gibi teknolojiler, diğeri ise; bireyselleştirilmiş bilgisayar temelli eğitimdir⁵⁶.

5.Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler farklı alanlarda önemli değişimler yaşanmasına neden olmaktadır. Teknolojinin ulaşılabilirlik kazanması ve alt yapılarının hızla gelişmesi teknolojiyi hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. Bunun sonucunda farklı alanlarda, "teknolojiden en iyi nasıl yararlanılır?" sorusunun cevabı aranmaya çalışılmıştır. Eğitim alanında da son yıllarda teknoloji araştırmalarında önemli artışlar yaşandığı görülmektedir.

Bilişim teknolojilerinin eğitim ve öğretimde kullanılması süreci günümüze doğru uzaktan öğrenme, elektronik öğrenme, bilgisayar destekli öğrenme ve mobil öğrenme şeklinde gelişme göstermiştir. Ortaya çıkan ve bilişim teknolojilerine dayanan bu yeni eğitim tekniklerinden hizmet içi eğitiminde de yararlanılması kaçınılmaz hale gelmiştir⁵⁷. Bu doğrultuda,

55 Sabuncuoğlu, a.g.e., s.141-142.

56 Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Adana: Nobel Kitabevi, 2002), s.170.

57 Erol Can, Türkiye'de Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitimde Bilişim Teknolojilerinin Rolü, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İzmir).

hizmet içi eğitim sürecinde kaçınılmaz hale gelen teknolojik olanaklar zaman ve mekân kavramlarının ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

Teknolojik gelişmeler çalışma hayatının pek çok kesimini etkilediği gibi eğitim yöntemlerinde de değişimler ve gelişmeler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, uzaktan eğitimin avantajları ile hizmet içi eğitimin koşulları bir araya getirilerek “e-hizmet içi eğitim” yöntemi uygulamaya konulmaktadır⁵⁸. Eğitim sürecini zamandan ve mekândan bağımsız hale getirerek, daha geniş kitlelere ulaştırmak ve ekonomik hale getirmek artık mümkündür. Bu yüzden de uzaktan eğitim modelleri, personel ve büyük kitlelerin eğitiminde, yurdumuzda ve dünyada birçok kurumun gündeminde olup, tercih edilmektedir⁵⁹.

Uzaktan eğitim programlarının çoğunluğu hizmet içi eğitimde kullanılabilir. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler beraberinde hizmet içi eğitimde kullanılan teknolojilerde de gelişmelere yol açmıştır. Günümüzde hizmet içi eğitimde yaygın uygulama alanı bulan “web tabanlı” ve “internet tabanlı” hizmet içi eğitim yöntemleri yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır⁶⁰.

Web tabanlı eğitimin temel hedefi, gün boyunca hizmet içi eğitim alan kişilerin üretkenlikleri ve iş tempolarında herhangi bir düşüşe neden olmadan bu eğitimin gerçekleştirilebiliyor olmasıdır. Bu hedefin de gerçekleştirilebilmesi amacıyla verilen eğitimin internet üzerinden dağıtılabilir olması, internet destekli eğitimin en büyük avantajı haline gelmiştir.

American Society for Training and Development (ASTD) göre e-öğrenme; “web tabanlı öğrenme, bilgisayar tabanlı öğrenme, sanal sınıflar, dijital işbirliği, internet/intranet yoluyla içerik paylaşımı, telekonferanslar, uydu yayını gibi pek çok uygulamayı içine alan bir süreç”⁶¹ olarak tanımlamaktadır.

Kurumlar içerisinde personelin yeterli bilgi ve beceri donanımına sahip olması, değişimlere ve gelişimlere ayak uydurması vb. konularda uygulamaya konan hizmet içi eğitim, geleneksel anlayıştan uzaklaşıp çağın gerektirdiği teknolojik değişimler doğrultusunda yeni bir yöntem haline gelmiştir.

58 Hakan Yılmaz ve Muharrem Düğenci, “Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet İçi Eğitim”, *Akademik Bilişim 10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* 10 – 12, Şubat 2010, Muğla Üniversitesi, s.67.

59 Ahmet İ. Özmen ve Ediz Göktay, “Uzaktan Eğitim ve Dumlupınar Üniversitesi Modeli”, *Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*:8, 2002.

60 Yılmaz ve Düğenci, a.g.e., s.70.

61 Renée E. Derouin, Barbara A. Fritzsche and Eduardo Salas, “E-Learning in Organizations”, *Journal of Management*, vol:31, no: 6, 2005, s. 920.

Eğitim etkinliklerinde uzmanlaşma derecesi yükseldikçe, geleneksel hizmet içi eğitim modellerinden uzaklaşmakta, “Web Tabanlı Eğitim” sistemlerine ağırlık verilmektedir. Bu şekilde personelin uzmanlaşma derecesine bağlı olarak bireyselleştirilmiş ve yaratıcılık yeteneklerini geliştiren eğitim etkinliklerinin gerçekleşmesi sağlanmaktadır⁶².

Yapılan bir araştırma kapsamında, “Trakya Birlik” örgütüne geleneksel ve uzaktan eğitim yaklaşımına göre hizmet içi karma eğitim modeli önerisinde bulunulmuştur. “Trakya Birlik Hizmet İçi Eğitim” modelinde, öğretici ve katılımcılar arasında çift yönlü etkileşimi öngören geleneksel eğitim yöntemi ile birlikte hizmet içi eğitimde uzaktan eğitim sistemlerinin bir alt parçası olan öğrenci-içerik etkileşiminin ağırlıklı olduğu asenkron tipi ile öğrenci-öğretmen etkileşiminin ağırlıklı olduğu senkron eğitim teknolojilerine göre tasarlanan interaktif çoklu ortam entegrasyonu temeline dayandırılan “Web Tabanlı Eğitim Yönetimi Sistemleri” önerilmiştir⁶³.

Ülkemizde hizmet içi eğitimde teknoloji uygulamalarının daha çok bankalar tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bankacılık alanında hizmet içi eğitimde e-dönüşüm uygulama örneği olarak karşımıza “Garanti Bankası” çıkmaktadır. Garanti Bankası Türkiye’de bu dönüşümü ilk olarak gerçekleştiren ve süreçleriyle yaşayan bir uygulama örneğidir⁶⁴.

Garanti Bankası şube ve bölge eğitimleri yönetmeni ve eğitim teknolojileri ve ölçme değerlendirme yönetmeni ile; bankacılıkta uygulanan hizmet içi eğitimin klasik sınıf yöntemi ve diğer hizmet içi yöntemleri yerine gelecekte sadece elektronik ortamda gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine yönelik bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; e-öğrenme 1998 yılından beri Garanti Bankası bünyesinde uygulanmaktadır. Bankacılık sektöründe bilgisayar kullanımının etkin olması e-öğrenme sürecini kurum içi eğitim süreci içerisinde kolaylaştırmaktadır. Personelin hizmet içi eğitiminde, ağırlıklı olarak sınıf içi eğitim kullanılsa da gelişen teknolojiyle birlikte e-egitimi, eğitim sürecinde destek hizmeti olarak uygulamaya koymaktadır. Garanti Bankasının e-egitime geçişte asıl amacı, taşrada çalışan personelin eğitim amacıyla sürekli yerlerinden kaldırılıp eğitim birimine getirmek yerine oturdukları yerde eğitimlerini almalarını ve zamandan tasarruf etmeyi sağlayabilmektir. E-egitim çerçevesinde

62 İpek Halvurt, Avrupa Birliği’nde Hizmet İçi Eğitim Politikaları; Geleneksel ve Uzaktan Eğitim Yaklaşımına Göre Trakya Birlik Hizmet İçi Eğitim Modelinin Oluşumu, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010), s.1.

63 Halvurt, a.g.e., s.10.

64 Onur Demir, Bankacılık Alanında Hizmet İçi Eğitimde Elektronik Dönüşüm (E-Dönüşüm) ve Bir Uygulama, (Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ekim 2009), s.49.

kullanılan; internet tabanlı eğitim gerçekleştirilmekte bunun yanı sıra video-konferans yöntemi kullanılmaktadır. E-egitim ile birlikte çalışanlara teorik bilgiler verilmekte aynı zamanda sınıf içi eğitim ile desteklenerek iki eğitim biçiminin bir arada kullanılması amaçlanmaktadır. Sonuç olarak Garanti Bankası e-egitimi bir destek eğitimi, pekiştirme eğitimi olarak gerçekleştirmektedir⁶⁵.

Eğitim ve danışmanlık hizmeti veren bir şirket tarafından geliştirilen uzaktan eğitim sistemi ile yapılan Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası'nın "Yeni Bankacılık Uygulaması" adındaki uzaktan hizmet içi eğitim uygulamasıdır. Flash animasyon, ses ve interaktif öğelerin kullanımı ile desteklenen bankacılık uygulaması hizmet içi eğitimine, kullanıcılar internetin bağlı olduğu herhangi bir noktadan erişilebilmekte ve günün 24 saati evden veya iş yerinden eğitim sürecini takip edebilme imkânına sahip olmaktadır⁶⁶.

Ülkemizde bilgisayar ve internet teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanan kurumlardan biri de Emniyet Genel Müdürlüğü'dür. Emniyet Genel Müdürlüğü gerek sunduğu hizmetlerde gerekse emniyet personelinin eğitimi ve geliştirilmesinde teknolojiden yararlanmaktadır⁶⁷.

Yeterli bir şekilde ve emniyet hizmetlerinin özelliklerine göre yetiştirilmemiş bir personelin, görev başında ve olaylara müdahale konusunda çeşitli eksiklikler yaşanacağından hareketle Emniyet Genel Müdürlüğü, eğitim için ihtiyaçların neler olduğu, söz konusu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı ve bu doğrultuda hangi hedeflere ulaşılacak istendiğine dair bir takım ilkeler tespit edip, uygulamaya koyarak kurum bünyesinde bir hizmet içi eğitim politikası izlemekte ve söz konusu eğitim politikasını gerçekleştirirken de teknoloji unsurundan faydalanmaktadır⁶⁸.

Bilginin hızla değişmesi ve güncellenmesi polis eğitiminde de bu doğrultuda yeni eğitim anlayışına geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bu doğrultuda emniyet personelinin ortaya çıkan yeni suç çeşitleri ve profili, değişen suçlu tipleriyle mücadele edebilmesi ve ilgili mevzuat değişikliklerinin ve verilerinin güncelleme hızına ayak uydurabilmesi amacıyla, yeni teknolojilerin kullanılması ve öğretme-öğrenme sürecinin yeniden yapılandırılmasına gereksinim duyulmaktadır. 1997 yılından itibaren Emniyet Genel Müdürlüğü uzaktan eğitim çalışmalarına başlamıştır. Avrupa Konseyi ve

65 Demir, a.g.e., s.52-59.

66 Yılmaz ve Düğenci, a.g.e., s.70-71.

67 Erol Can, a.g.e., s.109.

68 Hamdi A. Aydın, "Hizmeti İçi Eğitim Kavramı ve Emniyet Teşkilatına Yansımaları", **21.Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu**, 25-27 Ekim 2000, Ankara, s.151.

Emniyet Genel Müdürlüğü işbirliği doğrultusunda “1997-2000 Polis ve İnsan Hakları Projesi” ile e-öğrenmenin bir önceki aşaması olan bilgisayar destekli eğitim amacı doğrultusunda eğitim CD’leri üretilmiş, fakat proje tamamlanamamıştır⁶⁹.

Teknoloji uygulamalarında zaman içerisinde yaşanan değişim, hizmet içi eğitimdeki uygulamaların daha fonksiyonlu olmasına yol açmaktadır. Emniyet personelinin bilgiye erişebilirliği ve hizmet içi kapsamında almış oldukları eğitimin etkililiğinin artması hususunda değişen teknolojiyle birlikte yeni uygulama modelleri de oluşturulmuştur.

Emniyet Genel Müdürlüğü zaman içerisinde eğitim modellerinin üzerinde teknolojiye bağlı olarak değişimlere gitmektedir. Söz konusu geliştirilen modeller arasında, “Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Portalı” yer almaktadır. Söz konusu portal, hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanılmak amacıyla oluşturulmuş bir portaldır. Portaldan özellikle üst düzey emniyet personeli uzaktan hizmet içi eğitimlerinde yararlanılmaktadır. Kullanıcılar portala giriş yaparak ders materyallerine ulaşabilmekte ve canlı yayında ders izleme ve derse katılma imkânı bulabilmektedirler⁷⁰. Bu uygulamayla emniyet personeli zaman ve mekân sınırlaması olmadan istedikleri gün ve saatte portala kullanabilmekte ve eğitim materyallerine kolaylıkla ulaşabilmektedirler.

Portal dışında bir diğer hizmet içi teknoloji uygulaması da kurum bünyesinde oluşturulan “Sanal Sınıf” projesidir⁷¹.

İlk akıllı sınıf uygulaması 2005 yılında pilot uygulama olarak gerçekleştirilmiştir. Akıllı sınıflar aracılığıyla günün belirli saatlerinde interaktif eğitime katılabilecek olan emniyet personeli, eğitimciler ile anında iletişime geçebilmektedirler. Emniyet Genel Müdürlüğü’nün faaliyet raporlarında da yer verilen uzaktan eğitim uygulaması kuruma zaman, maliyet ve iş kaybı açısından olumlu yönde faydalar sağlamıştır⁷².

Kara Kuvvetleri Komutanlığı da, uzaktan hizmet içi eğitim alanında çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Kara kuvvetleri komutanlığı eğitim ve doktrin komutanlığında yer alan Uzaktan Eğitim Merkezi’nde (UZEM)

69 Erol Can, a.g.e., s.111.

70 Erol Can, a.g.e., s.113.

71 Ramazan Terkeşli ve Zakir Gül, “Sanal Sınıf Uygulamalarının Mesleki Gelişime Katkısının Değerlendirilmesi: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 13 (4), 2011, http://docplayer.biz.tr/3371663_Sanal-sinif-uygulamalarinin-mesleki-geli-sime-katkisinin-degerlendirilmesi-emniyet-genel-mudurlugu-ornegi-1.html Erişim Tarihi: 12.01.2016, s.156.

72 Erol Can, a.g.e., s.113-114.

yüz yüze eğitim verilmeden önce ders CD-ROM şeklinde kursiyerlere gönderilmektedir⁷³. Ülkemizde örneklerine az rastlanılmakla birlikte zaman içerisinde kamu kurum ve kuruluşları hizmet içi eğitimde teknoloji uygulamalarına başvurmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

Web tabanlı eğitimi uygulamaya geçiren örgütler arasında “Ülker Şirketler Topluluğu” da yer almaktadır. Örgüt kapsamında 2008 yılında verilen web tabanlı eğitimler şu şekildedir⁷⁴;

- Katılımcılara modern yönetici ve liderin en önemli araçlarından biri olan koçluk kavramı ve etkili bir koçun sahip olması gereken yetkinlikler hakkında bilgilendirmenin yapıldığı “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi”,
- Stresin verebileceği zararları ve sağlayabileceği yararları kişiye göstererek verimli ve başarılı bir hayatın anahtarlarının sunulmaya çalışıldığı “Stres Yararları ve Zararları Eğitimi”,
- Yazılı iletişim kurallarının öğrenilmesi, bilgi ve belge alışverişinin sağlıklı, hızlı ve güvenli bir biçimde yürütülmesini sağlayacak tekniklerin öğretildiği “Yazılı İletişim Teknikleri Eğitimi”,
- Ekonominin temel kavramlarının öğretildiği “Temel Ekonomi Eğitimi”,
- Uluslararası ticaretteki ödeme şekilleriyle ilgili genel bilgilerin verildiği “Uluslararası Ticaret Ödeme Şekilleri Eğitimi”,
- Katılımcılara bir ekibi başarılı bir şekilde yönetmenin anahtarlarını sağlamak amacıyla verilen “Ekip Yönetimi Eğitimi” dir.

Görüldüğü üzere gerek özel sektör gerekse kamu kurum ve kuruluşları personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinde hizmet içi eğitimlere gerekli önemi vermektedir. Geleneksel eğitim anlayışı çerçevesinde teknolojinin getirdiği yenilikler kapsamında özellikle de internetin yaygın bir kullanım alanı bulmasıyla hizmet içi eğitimde karma bir sisteme geçilmesi kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Eğitim sürecinin geleneksel sınıf ortamından kaldırılıp zaman ve mekândan sınırsız hale gelmesi bilginin erişilebilirliği açısından çalışanlara kolaylıklar sağlamaktadır.

73 Tufan Aytaç, **Eğitimde Bilişim Teknolojileri**, (Ankara: Asil Yayınları, 2006), s.57.

74 Şahin ve Güçlü, a.g.e., s.253.

SONUÇ

Teknoloji temelli hizmet içi eğitim uygulamalarının gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. İşletmeler genellikle kurumsal gizlilik nedeniyle işleyişleri ile ilgili detaylı bilgiler vermese de, bu teknolojileri yaygın olarak kullandıkları yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür.

Teknoloji temelli eğitim, özel bir bilgi ve tecrübe birikimi gerektirdiği için genellikle eğitim danışmanlık firmaları tarafından planlanıp organize edilirken, bünyesinde eğitim departmanı barındıran kuruluşlar tarafından da iç planlama ile yürütüldüğü görülmektedir. Eğitim başlı başına bir plan ve program işidir. Bu nedenle hizmet içi eğitimde teknoloji kullanılırken detaylı şekilde planlanması gerekmektedir. Yapılan uygulamalardan da görüldüğü üzere, eğitsel aktivitelerin etkililiği de uzun vadeli analizler ile anlaşılabilir.

Teknoloji temelli hizmet içi eğitimde süreç, mutlaka eğitim uzmanları tarafından planlanmalı, kullanılacak eğitsel teknolojiler de öğretim tasarımcıları tarafından belirlenmelidir. Bu süreç bir ekip ve planlama işidir. Örgütün yapısı, eğitime girecek kitlenin yaş grubu, eğitimin içeriği, teknik altyapı vb. kriterler kullanılacak olan teknolojinin seçiminde en önemli unsurlardır. Bu nedenle teknoloji temelli hizmet içi eğitim, uzman bir ekip tarafından detaylı bir öğretim tasarımı analizi sonucunda hayata geçirilmelidir. Eğitim sonundaki başarı veya başarısızlık tamamen bu sürecin doğru veya yanlış yürütülmesi ile ilgilidir.

Eğitsel teknoloji kullanımının belirli bir maliyet gerektirmesi nedeniyle, genellikle kurumsallaşmış işletmelerde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. İlk maliyeti yüksek olmasına rağmen, özellikle tekrar kullanılabilirliği, zamandan ve mekândan bağımsız olması nedeni ile uzun vadede ekonomik bir çözümdür.

Teknoloji temelli iş yürüten ve iş süreçleri teknoloji ile sürekli gelişen ve değişen iş kollarında, teknoloji temelli eğitim bir seçenek değil zorunluluktur. Bu nedenle, konuya en çok önem veren ve önemli yatırımlar yapan sektörlerin başında, teknoloji ile iş yürüten bankacılık vb. sektörler gelmektedir.

İster karma, isterse geleneksel yollarla olsun, teknoloji esasen tüm eğitsel süreçlerin içerisinde kendisine yer edinmiştir. Önemli ve belirleyici olan, bu teknolojilerden hangisine, hangi oranda ve ne şekilde başvurulacağıdır. Günlük hayatımızın vazgeçilmez bir ögesi olan teknoloji, kuşkusuz her geçen gün eğitsel süreçlerinde vazgeçilmez bir parçası haline gelecektir. Önemli olan bu mutlak gerçeği en doğru ve verimli şekilde hizmet içi eğitim süreçleri içerisinde dâhil edebilmektir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması," **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4, 1997, s. 47-62.
- Akyüz, Yahya, **Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2014**, Pegem Akademi, 26. Baskı, 2014, Ankara.
- Artan, Sinan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, 1989, İstanbul.
- Artan, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 172/107, 1976, Eskişehir.
- Aydın, A.Hamdi, "Hizmeti İçi Eğitim Kavramı ve Emniyet Teşkilatına Yansıması", **21.Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu**, 25-27 Ekim 2000, Ankara.
- Aytaç, Tufan, **Eğitimde Bilişim Teknolojileri**, Asil Yayınları, 2006, Ankara.
- Bilgin, Kamil Ufuk; Akay, Aslı; Koyuncu, Emre; Haşar, Çetin, **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, TEPAV Yayınları, 2007, Ankara.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, Beta Yayınları, 2003, İstanbul.
- Bacak, Bünyamin, "İş Kazalarını Önlemede Eğitimin Önemi", **Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**, Sayı:32, Yıl:8, Ekim 2003, ss.67-70.
- Can, Erol, "Türkiye'de Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitimde Bilişim Teknolojilerinin Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İzmir.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet; Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 1995, Ankara.
- Çevikbaş, Rafet, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması, Alan Araştırması**, Nobel Yayınları, 2002, Ankara.
- Demir, Onur, "Bankacılık Alanında Hizmet İçi Eğitimde Elektronik Dönüşüm (E-Dönüşüm) ve Bir Uygulama", Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2009, İstanbul.
- Demirel, Ö., **Genel Öğretim Yöntemleri**, USEM Yayınları, 1995, Ankara.
- Derouin, Renée E.; Fritzsche, Barbara A.; Salas, Eduardo, "E-Learning in Organizations, **Journal of Management**, vol:31, no: 6, 2005, pp: 920-940.
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Pearson Education International, 2008, Florida.
- Ergün, Mustafa, **Eğitim Felsefesi**, Pegem Akademi, 5. Baskı, 2015, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, 2004, İstanbul.
- Geylan, Ramazan, **Personel Yönetimi**, 1992, Eskişehir.
- Gül, Hüseyin, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir.
- Halvurt, İpek, "Avrupa Birliği'nde Hizmet İçi Eğitim Politikaları; Geleneksel ve Uzaktan Eğitim Yaklaşımına Göre Trakya Birlik Hizmet İçi Eğitim Modelinin Oluşumu", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Edirne.

- Hugonmier, R., **Formerdes Chefs, Promouvoirles Hommes**, 1972, Paris:Dunod.
- İşman, Aytekin, **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim Tasarımı**, Eğitim Teknolojileri Okumaları Editörler: Buket Akkoyunlu, Aytekin İşman, Hatice Ferhan Oda-başı, Nisan 2015, Ankara.
- Jacobs, Ronald L., Jones, Michael J., **Structured on the Job Training: Employee Expertise in the Workplace**, San Francisco, Berret-Koehler Publishers Inc., 1995.
- Kartal, Neşe, "İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Ataay, İsmail, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı, No:7, 2. Baskı, 2000, İstanbul.
- Klein, Howard J.; Weaver, Natasha A., **The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires**, Personnel Psychology, Volume: 53, 2000.
- Köse, Ahmet Haşim; Alpkent, Nurettin; Birbil, Dilek, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, Ankara, MPM Yayınları No: 512, 1993.
- Murat, Sedat, **Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No. 2009-8, 2009, İstanbul.
- Murat, Sedat, "İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986, İstanbul.
- Noe, Raymond A., **Employee Training & Development**, (İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi), Çev. Canan Çetin, 1. baskı, Beta Yayınları, 1999, İstanbul.
- Onal, Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, 1995, Ankara.
- Özgen, Hüseyin; Öztürk, Azim; Yalçın, Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2002, Adana.
- Özmen, Ahmet; İ. Göktay, Ediz, "Uzaktan Eğitim ve Dumlupınar Üniversitesi Modeli", **Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu:8**, 2002.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Yayınları, 2005, Bursa.
- Selimoğlu, Emel; Yılmaz, Hatice Biçen, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)**, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1, Ocak-2009.
- Sönmez, Veysel, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, Anı Yayıncılık, 3.Baskı, 2009, Ankara.
- Şahin, Levent; Güçlü, Fırat Coşkun, "Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları", **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 59, 2010/2, s. 217-270.
- Şişman, Mehmet, **Eğitim Bilimine Giriş**, Pegem Akademi, Eylül 2008.
- Taşçı, Fadime, "Hizmet içi Eğitimde İnteraktif Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003, İstanbul.
- Taymaz, Haydar, **Hizmet içi Eğitim**, AÜ.E.F Yayınları No:94 ,Ank., Sevme Matb.-1981, Ankara.
- Taymaz, Haydar, **Hizmet İçi Eğitimde Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Sevinç Matbaası 1997, Ankara.

- Terkeşli, Ramazan; Gl, Zakir, "Sanal Sınıf Uygulamalarının Mesleki Gelişime Katkısının Değerlendirilmesi: Emniyet Genel Müdürlüğü rneđi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 13 (4), 2011, <http://docplayer.biz.tr/3371663-Sanal-sinif-uygulamalarinin-mesleki-geli-sime-katkisinin-degerlendirilmesi-emniyet-gen-el-mudurlugu-ornegi-1.html> Erişim Tarihi: 12.01.2016.
- Yılmaz, Hakan; Düğenci, Muharrem, "Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet İçi Eğitim", **Akademik Bilişim 10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri** 10 – 12, şubat 2010, Muğla niversitesi, ss.67-74.
- Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 1998, Ankara.

