

KATI HİYERARŞİK YAPIDAKİ BİR KURUMDA EĞİTMENLERİN DACUM İLE MESLEK ANALİZİ UYGULAMASI

Tarkan Düzgüncinar
Akdeniz Üniversitesi
tduzguncinar@gmail.com

Prof. Dr. İlhan Günbayı
Akdeniz Üniversitesi
igunbayi@akdeniz.edu.tr

Özet

Personelin, icra ettiği görevin gerektirdiği koşulları ve yeterlilikleri bilmek amacıyla uygulanan ve kısaca meslek analizi olarak da adlandırılabilir inceleme süreçleri; işe alma sistemlerinden, eğitim programlarına, performans yönetiminden ve tazminat sistemlerine, birçok alana ilişkin veri sağlamak ve insan kaynağı yönetim sistemlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yetkinlik bazlı iş analiz yöntemi olarak bilinen ve görev tanımlarını geliştirmek, eğitim ihtiyaçlarını ile çalışan yetkinliklerini belirlemek amacı ile kullanılan DACUM (Develop A CURriculum)'un katı hiyerarşik yapıdaki bir kurumun Antalya ilinde bulunan hizmet içi eğitim biriminde istihdam edilen eğitimcilerine yönelik meslek analizinde uygulanmasına dair sonuçlar ile bu yöntemin etkinliği hakkında elde edilen bulguları paylaşmaktır. Çalışma ile kurum eğitimcilerinin görev tanımları, bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları ile geleceğe yönelik eğilimleri belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Katı hiyerarşik yapı, DACUM, Meslek analizi, Görev tanımı, Görev, İş.

OCCUPATIONAL ANALYSIS OF TRAINERS WITH DACUM IN A STRICT HIERARCHICAL INSTITUTION

Abstract

In institutions with strict hierarchical structures, as in others, the knowledge and skills of the personnel must be in accordance with the requirements of the positions held. Knowledge and understanding by the HR recruiting officer, of the conditions of employment, qualifications required and of the tasks to be performed in a position, will facilitate the employment and appointment of personnel. The examination of a position is called Occupational Analysis and is an important part of human resources management, providing data on recruitment systems, training programs, performance management and compensation systems. The aim of this study is to apply the results of a DACUM (Develop A CURriculum) process, known as a Competency Based Business Analysis method, in order to develop job descriptions and to determine training needs and competencies required of employees. With this study, the knowledge, skills and behavior needs of the institution, along with trends for the future, will be determined.

Keywords: Strict hierarchical structure, DACUM, Duty, Task, Occupational analysis.

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve hemen her alanda bilgisayar kullanımı, emek yoğun üretimden otomasyona geçişin hızlanması, bir çok alanda uzmanlaşmanın öneminin artması, insan ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim yeni bazı işlerin ve meslek alanlarının doğmasına yol açmakta bu da işlerin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır (Çelikten, 2005). Bu değişim devam ettiği sürece, örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun personel temin etmek, onları mesleği icra ederken ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve davranışlar konusunda gerektiği gibi eğitmek, hak ettikleri ücretleri tespit etmek, meslek kapsamındaki görevlerin icrası aşamasında performanslarını değerlendirmek önem kazanacaktır. İnsan kaynaklarının temel fonksiyonlarını oluşturan bu süreçleri yönetebilmek içinse yöneticilerin, her mesleğin özelliğini, gerektirdiği bilgi, tecrübe, beceri, tutum ve davranışları, geleceğe yönelik eğilimleri ve oluşabilecek olumsuz durumları detaylı olarak bilmesi gerekmektedir (Sirbu ve Pintea, 2014). Yöneticilerin yukarıda sayılan bilgilere ulaşmalarında kullanacakları en etkili anahtar şüphesiz meslek analizi olacaktır. İş analizi daha çok takım görevlerini, iş süreçlerini ve sistemleri incelemesine rağmen dilimizde yaygın olarak "Meslek Analizi" terimi yerine "İş Analizi" kavramının tercih edildiği görülmektedir. Meslek (Job veya Occupation) veya iş (work) analizi, genel bir ifadeyle, meslek ile ilişkili tüm bilgilerin sistematik olarak toplanmasıdır. (Sanchez, 1994). Bu bilgiler, işverenden işi görene, müşteriden alan uzmanlarına kadar çeşitli mevki ve görevlerde bulunan insanlardan veya yazılı dokümandan elde edilebilir (Gael, 1988). Bu bilgi toplama işlemi genelde, gözlem, anket ve görüşme yöntemleri ile yapılmaktadır. Brannick, Levine ve Morgeson (2007), bilgi toplama yöntemlerini gözlem, iş görenler ile bire bir görüşme, grup görüşmesi, teknik konferanslar, anketler, kayıtları inceleme, mevzuatı inceleme, işi bilfiil yapma olarak gruplandırmıştır. Meslek analizinde insanların mesleğini icra ederken ne yaptığının keşfedilmesi, anlaşılması ve tanımlanması hedeflenir. Dierdorff ve Wilson (2003)'a göre, meslek analizi ile mevcut işlerin başarı ile yerine getirilmesi için sahip olunması gereken bilgi, yetenek ve yetkinliklere dair bilgiler bir araya getirilebilir, işlerin ne şekilde yapılması gerektiği açıklayıcı şekilde belirlenebilir ve dahası işi yapmak üzere ulaşılmaması gereken standartlar ortaya konulabilir. Meslek analizi sadece işin niteliği ve özelliklerini tanımlamakla kalmaz, iş ortamının, çevre faktörlerinin, iş görenden beklenen fiziksel ve psikolojik yeterlilik durumunun, bilgi seviyesinin, beceri ve tutum düzeyinin ne olması gerektiğine dair unsurları da göz önüne serer (Waters, Mironova ve Stobinski, 2017).

Görev fonksiyonlarını fazla sayıda personel ile gerçekleştiren kurumlarda; görevleri ve görev altında yerine getirilen işleri gruplandırmak, faaliyetleri idare tarafından belirlenmiş ve duyurulmuş şekilde bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek üzere dikey veya daha bilinen adı ile hiyerarşik yapı uygulanmaktadır (Tortop ve ark., 2006). Bu yapıyı kurulduğu tarihten itibaren uygulayan, olağan ve olağan dışı karşılaşılan her durumda bu yapıyı koruma refleksinde olan ve bundan sonraki süreçte de bu konuda herhangi bir değişikliğe gitmesi olası görünmeyen kurumlara Katı Hiyerarşik Yapıdaki Kurumlar (KHYK) olarak tanımlamak mümkündür. KHYK'da yukarıdan aşağıya piramit şeklinde gösterilebilecek bir yapı benimsenir ve bu yapılanmada kararlar kişisel ve karizmatik değerlerden ziyade, yapısal yani tepeden belirlenmiş bazı kural ve kriterlere göre alınır. Aynı şekilde kurum içindeki roller kişisellikten arındırılmış şekilde yetki, görev ve sorumluluklar halinde rütbeler esas alınarak düzenlenir (Singh, 2008). Diğer kurumlarda olduğu gibi KHYK'lerde de iş analizleri iyi yönetim uygulamalarının ayrılmaz parçası olarak kabul edilmektedir.

Çalışmaya konu olan kurum, bir KHYK'nın Antalya ilinde bulunan hizmet içi eğitim birimidir. Kurumda, bireysel eğitimlerin yanında takım olarak (tim) yerine getirilen görevlere yönelik eğitimler

www.jret.org @ Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer 188 tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

düzenlenmekte, eğitim sürecinde her bireyin takım içinde görevlerine uygun tutum ve davranışları nasıl sergileyeceği öğretilmekte ve eğitimlerin sonucunda birimlerin birlik halinde verilen görevi en iyi şekilde yerine getirilmesi hedeflenmektedir. Eğitim biriminin bir diğer görevi de time verilen görevleri kurumun istediği şekilde yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesidir. Tüm bu eğitim ve denetleme faaliyetleri "Tim Eğitmeni" olarak adlandırılan eğiticiler tarafından yerine getirilmektedir.

Kurumda, tim eğitmenleri, timlere yönelik eğitimleri sınıf ortamında, görev başında ve karma yöntem olmak üzere üç şekilde uygulamaktadır. Sınıf ortamında eğitim; eğitim amacı ile ayrılmış alanlarda (derslik, amfi veya laboratuvar), görev başında eğitim ise tim personelinin görev yerinde icra edilmektedir. Tim eğitmen grubu, 30 ile 47 yaşları arasında ve kurumun bağlı olduğu teşkilat tarafından belirlenen şartları (eğitim durumu, bilgi ve beceri düzeyi, fiziki yeterlilik ve sağlık durumu) sağlayarak bu pozisyonda görev yapmak üzere atanmış veya istihdam edilmiş personelden oluşmaktadır. Tim eğitmenlerinin görev tanımı, kurumun bağlı olduğu teşkilat tarafından yürürlükteki mevzuat ve kurumların ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmiş ve yayınlanmıştır.

Tim eğitmenlerin yeterlilikleri ve görev performansları teşkilat tarafından uygulanan eğitim denetlemeleri ve eğitime katılanların geri bildirimleri ile değerlendirilmektedir. Eğitmenlere yönelik detaylı bir analizle, verilen eğitimin kalitesinin yükseleceği, eğitmenin etki değerinin artırılabileceği, yeni eğitimlerin istihdamında veya atanmasında uygun kriterlerin oluşturulabileceği, ihtiyaç duyacağı sistem, cihaz ve malzemelerin belirlenebileceği öngörülmektedir. Tim eğitmenlerin meslek analizinde DACUM analiz tekniği kullanılmıştır. DACUM, çeşitli sektörlerde yetkinlik gerektiren mesleklerde analiz yapmak üzere kullanılan bir yöntemdir (Norton, 1987). DACUM'a, özellikle, yeni bir iş oluşturmak ve yeni bir eğitim programı kurulumak ihtiyacı doğduğunda başvurulmaktadır (Kang ve ark., 2012). DACUM gücünü grup etkisinden alır, işbirlikçi bir şekilde geleceğe odaklanır ve sadece iki günlük beyin fırtınası çalışmasının yeterli olması nedeniyle maliyeti de düşüktür (Norton, 2008).

Eğitmenlere yönelik yapılan DACUM analizinde uzman DACUM kolaylaştırıcıları ve işi yapan uzmanların katılımı ile bir çalıştay icra edilmiş ve eğitmenlerin görevleri (duty) ile bu görevler altında yerine getirilen işler (task) belirlenmiştir. Süreç sonunda ayrıca eğitmen personelinin bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları, kullandığı araç, gereç ve malzemeler ile geleceğe yönelik eğilimleri ortaya çıkarılmıştır.

Problem Cümlesi

Katı hiyerarşik yapıdaki bir kurumdaki tim eğitmeninin DACUM'a dayalı meslek analizi nasıldır?

Alt Problemler

1. Tim eğitmeninin görevleri nelerdir?
2. Tim eğitmeninin belirlenen görevleri altındaki işleri nelerdir?
3. Tim eğitmeninin sahip olması gereken bilgi ve beceriler nelerdir?
4. Tim eğitmeninin kullandığı araç, gereç ve malzemeler nelerdir?
5. Tim eğitmeninin davranışları nelerdir?
6. Tim eğitmeninin mesleği hakkında geleceğe yönelik eğilimleri nelerdir?
7. Tim eğitmeninin kullandığı kısaltmalar nelerdir?

YÖNTEM

Çalışma, DACUM analizine dayalı nitel bir çalışma olarak yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak beyin fırtınası temelli odak grup görüşmesi yapılmıştır.

Araştırma modeli ve deseni

Bu çalışmada, DACUM analizine dayalı nitel bir bütüncül tek durum desenli durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması "çağdaş bir olgu konusunda kendi gerçekliği bağlamında özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırlar açıkça belirli değilken yapılan ampirik bir sorgulamadır" (Yin, 2017). Bu çalışmada da hiyerarşik yapıdaki bir kurumda çalışan tim öğretmenlerinin görev tanımları, bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları ile geleceğe yönelik eğilimlerine ilişkin meslek olgusu kendi bağlamında bütüncül tek durum deseninde nitel olarak sorgulanmış ve ampirik bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya özgü tanımlar

DACUM meslek analizinin en önemli bölümünü oluşturan DACUM Analiz Tablosunda yer alan ifadelerin karşılıklarının belirlenmesinin çalışmaya katılan veya bu çalışmadan faydalanacak araştırmacılara yol gösterecektir. DACUM meslek analizinde "meslek (job veya occupation)", "görev (duty)" ve "görev altında yerine getirilen işler (task)" tabirleri kullanılmıştır.

Veri toplama aracı

Bu çalışmada, araştırmacılar tarafından, araştırmanın problem ve alt problemleri göz önünde bulundurularak, alan yazın incelemesi ve DACUM meslek analiz yöntemi kullanılmıştır. DACUM, genel bir ifadeyle, yetkinlik temelli eğitim programları oluşturmak üzere geliştirilmiş sistematik bir iş analiz yöntemidir (Norton, 2008). Developing A Curriculum kelimelerinden türetilen DACUM tekniği, 5-12 arası uzman iş görenin ve yetkin bir DACUM kolaylaştırıcısının katılımı ile düzenlenen üç günlük çalışmayı, çalıştay sonrasında mesleğe ait görev ve görev altında yerine getirilen işlere yönelik DACUM tablosunun oluşturulmasını, mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları, kullanılan araç, gereç ve malzemeler ile geleceğe yönelik eğilimleri belirlemeyi kapsamaktadır (Adams, Hogan, ve Steinke, 2015). Norton ve Moser (2013), DACUM felsefesinin Tablo-1'de yer alan üç ana hususa dayandığı ifade etmektedir.

Tablo-1: DACUM Felsefesi

DACUM Felsefesi
1. Hiç kimse bir mesleği uzman iş görenden daha doğru şekilde tanımlayamaz.
2. Bir mesleği tarif etmenin etkin yolu uzman iş görenlerin gerçekleştirdiği işleri tanımlamaktır.
3. Bir mesleği doğru şekilde yapmak için belirlenmiş bilgi birikimine, yeteneğe, aletlere ve pozitif iş gören davranışlarına ihtiyaç duyulur.

Meslek analizi ile ilgili olarak pek çok yöntem bulunmaktadır. Mesleki ve Teknik Eğitim Birliği (Vocational-Technical Education Consortium of States (V-TECS)) ve İşlevsel Meslek Analizi (Functional Job Analysis (FJA)) başvuru sıklığına göre bunların önde gelenleri arasında yer almaktadır (Levine ve ark., 1983). V-TECS, maliyetli ve zaman gerektiren olan bir yöntem iken FJA, aynı DACUM gibi görevlere odaklı sonuçlar ve süreçler sunmasına popülerliğini kaybetmektedir. DACUM, az zamana ihtiyaç duymakta ve süreci katılımcılar tarafından kolayca anlaşılabilir (Sherrill ve Williams, 2005). Yukarıda belirtilen nedenler göz önünde bulundurularak, öğretmenlerin meslek analizinde DACUM meslek analiz yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı kuruma benzer organizasyonlarda meslek

www.jret.org @ Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer 190 tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

analizleri genelde alanda gözlem çalışmalarını veya alan uzmanının görüşleri doğrultusunda yapılmaktadır. DACUM'da ise bu durumdan farklı olarak ve işbirlikçi bir şekilde grup çalışması ile meslek tüm boyutları ile incelenmektedir (Willett ve Hermann, 1989). Süreç boyunca o mesleği icra etmek üzere yeterli bilgi ve beceriye sahip uzman katılımcılar görüşlerini, hem bireysel hem de odak grup çalışması içinde diğerlerinden de etkilenerek ifade etmektedir (DeOnna, 2002). Bu DACUM meslek analizinin geçerli ve güvenilir olduğunun somut göstergelerinden birisidir.

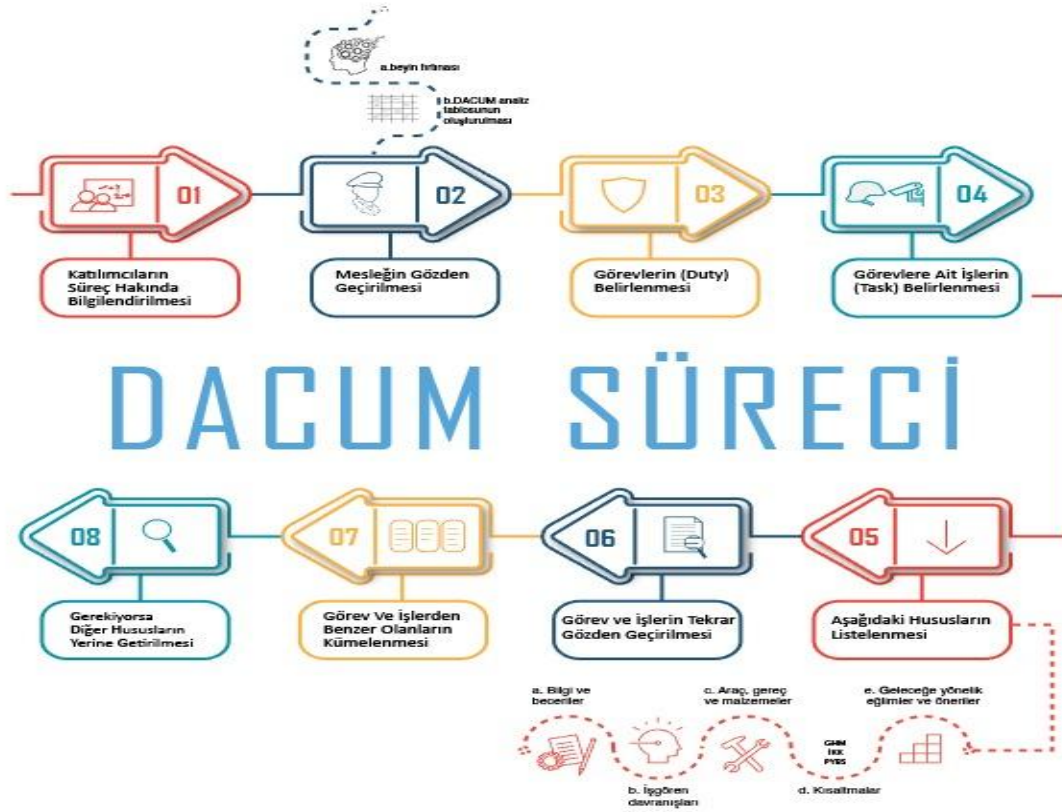
Çalışma Grubu

Tim eğitimcilerin meslek analizini yapmak üzere düzenlenen DACUM çalışmayı için kurumda 10 ila 25 yıldır görev yapan, iletişim becerisi yüksek, kendini ifade edebilen farklı statülerden 9 eğitimci personel aday olarak belirlenmiştir. Çalıştay, tamamı çalışmaya gönüllü 6 personel ile gerçekleştirilmiştir. Davet edilenlerde, yukarıda belirtilenlere ilave olarak, farklı coğrafi bölgelerde doğmuş ve büyümüş olma durumu da göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmaya katılan eğitimcilerin tamamı erkektir.

Ekip lideri ve diğer kolaylaştırıcılar DACUM konusunda tecrübeleri olan uzman kişilerdir. Çalıştay öncesinde katılımcılardan çalışmada gönüllü olarak yer almak istediklerine dair yazılı olurları alınmıştır. Çalıştay süresince katılımcıların kıdem ve diğer ayırt edici hususları göz önünde bulundurulmamış (Norton ve Moser, 2013), her birine eşit söz hakkı verilmiş ve tüm fikirleri değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Verilerin Toplanması

DACUM Çalıştayı, kurumun tahsis ettiği bir alanda, biri ekip lideri olmak üzere dört DACUM kolaylaştırıcısı ve altı katılımcıyla, daha önce belirlenen zamanda, geç kalma yaşanmaksızın başlamış ve yaklaşık 7 saat sürmüştür. Çalıştay süreci Şekil-1'de olduğuna gibi ilerlemiştir. Her ne kadar iki günlük çalıştay önerilse de hem katılımcı hem de kolaylaştırıcıların özel durumları nedeni ile çalışma bir günde ve iki oturumda tamamlanmıştır. Çalıştayı başlangıcında kolaylaştırıcılar ve katılımcılar kendilerini tanıtmışlardır. DACUM prosedürü gereği, ekip lideri tarafından DACUM süreci hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılar, DACUM kolaylaştırıcısı yönetiminde, mesleki tanımlarını yapmış, meslek kapsamında icra ettikleri görevleri analiz ederek gruplandırmış, her bir göreve yönelik icra ettikleri işleri açıklamışlardır.



Şekil-1: DACUM Çalıştay Süreci

Kolaylaştırıcılar, konu içeriğine müdahale etmeden, katılımcıların fikirlerinin kağıda geçirilmesine ve tekrarları engellemek üzere bazı işlerin kümelenmesine yardımcı olmuşlardır. Çalıştay süresince Tablo-2'de yer alan prensiplere riayet edilmiştir.

Tablo-2: DACUM Çalıştay Prensipleri

DACUM Çalıştay Prensipleri
1. Katılımcıların düşüncelerini, yaş veya kıdem farkı gözetmeksizin, önce sırayla bireysel, ardından grup çalışması şeklinde, tehditkâr olmayan bir ortamda ve özgürce ifade etmesine olanak sağlanmıştır.
2. Çalıştay, sadece katılımcı ve kolaylaştırıcıların yer aldığı rahat bir ortamda gerçekleştirilmiştir.
3. DACUM katılımcıları herhangi bir başvuru kaynağı (mevzuat, kurum içi düzenleme vb.) kullanmamışlardır.
4. Görev ve görev altında yerine getirilen işler ancak tüm katılımcılar hemfikir olduktan sonra kayda alınmıştır.

DACUM analizi sonunda altı görev ve bu görevlerin altında yer alan 62 görev altında yerine getirilen iş belirlenmiştir. Çalışma kapsamında ayrıca eğitimcilerin bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları, kullandığı araç, gereç ve malzemeler, kullanılan kısaltmalar ile geleceğe yönelik eğilimler de ortaya çıkarılmıştır. Katılımcılar ayrıca belirlenen görevleri önem, görev altında yerine getirilen işleri ise yapılış sırasına göre önceliklendirmişlerdir.

Eğitmenlerin amiri konumunda bulunan ve eğitimleri denetlemekten sorumlu personel ile de analiz tablosu hakkında görüşme yapılmıştır. Bahse konu personel, bazı görev altında yerine getirilen işler ile kullanılan malzemeler ve kısaltmalar konusunda görüş belirtmiştir. Bu görüşler çalışmaya katılan tüm eğitimcileri ile ayrı bir günde yapılan toplantıda bir kez daha değerlendirilmiştir. Sonuç olarak altı görev ve 58 görev altında yerine getirilen işi içeren eğitimcilerin DACUM meslek analizi çalışması tamamlanmıştır.

Görevler	İşler											
A EĞİTİM ÖNCESİ HAZIRLIK YAPMAK	A.1 Ulaşılmış iş ve ibare Koordinasyonu Yapmak	A.2 Eğitim Programlarını Hazırlamak	A.3 Eğitim İçin Senaryo Hazırlamak	A.4 Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemek	A.5 Eğitimde Kullanılacak Malzemelerin Talebini Yapmak	A.6 Eğitim Emirlerini Hazırlamak	A.7 Eğitim Kontrol Listelerini Hazır Hale Getirmek	A.8 Eğitim Yardımcılarının Teminini Koordine Etmek	A.9 Gelen Gemi Raporlarını İncelemek	A.10 Gemi ile Koordine Kurmak	A.11 Değerlendirme Formlarını Hazır Hale Getirmek	A.12 Bir Öncelikli Eğitimi Gözetmek
	B EĞİTİM ÖNCESİ DENETLEME YAPMAK	B.1 Yapılacaklar Hakkında Personeli Bilgilendirmek	B.2 Kontrol Listesine Göre Kontrol Etmek	B.3 "Kontrol Listesi" Dış Emniyetsiz Hususları Belirlemek	B.4 Seyre İştirak Etmek	B.5 Geminin Eğitime Hazır Olup Olmadığına Karar Vermek	B.6 Denetleme Sonuç Raporu Hazırlamak					
C EĞİTİMİ İCRA ETİRMEK		C.1 Liman Eğitimleri İcra Etmek	C.2 Seyre İştirak Etmek	C.3 Eğitimlere İlişkin İş Dağılımlarını Organize Etmek	C.4 Personele Briefing Vermek	C.5 Eğitim Esnasında Kullanılan Malzemeleri Kontrol Etmek	C.6 Eğitim Programını Uygulamak	C.7 Eğitim Enjektelerini Vermek	C.8 İş Önceliklerini Anlatmak	C.9 Emniyetsiz Durumda Eğitimi Durdurmak	C.10 Ekipmanların Talimatlarına Uygun Kullanımını Sağlamak	C.11 Eğitimleri Kayıt Altna Almak
	D EĞİTİM SONRASI DEĞERLENDİRME YAPMAK	C.13 Eğitim Sırasında Personel Bilgi Seviyesini Değerlendirmek	C.14 Eğitim Esnasındaki Eksiklikleri Belirlemek	C.15 Tecrübeleri Aktarmak	C.16 Eğitime İlgili Kriterlere Göre Değerlendirmek	C.17 Her Eğitim Sonrası ve Eğitim Günü Sonunda Geri Besleme Yapmak						
E KENDİNİ VE SİSTEMİ GELİŞTİRMEK		D.1 Son Kontrol Denetlemesi Yapmak	D.2 Branşlarına Göre Özel Alan Puanlarını Hesaplamak	D.3 Sonuç Raporu Düzenlemek	D.4 Eğitim Kriterlerini SGBB'ye Görmek	D.5 Başarısızlık Durumunda Tekrar Eğitim Planlamak						
	F DİĞER GÖREVLERİ YAPMAK	E.1 Teknolojiyi Takip Etmek	E.2 Eğitimlere İlişkin Yönergeleri Takip Etmek	E.3 Kontrol Listelerini Güncel Tutmak	E.4 Eğitim ve Konferanslara İştirak Etmek	E.5 Sistemi Geliştirmeye Yönelik Anketlere Katılmı Sağlamak ve Buna Yönelik Teklif ve Etküler Hazırlamak	E.6 Tecrübeleri Paylaşmak	E.7 Yeni Eğitimler Geliştirmek	E.8 Kadro Çalışması Yapmak	E.9 Kendini Eğitimlere Hazır Tutmak		
		F.1 Eğitimde Kullanılan Malzemelerin Sarf Kayıtlarını Doldurmak	F.2 Personel Temini Faaliyetlerine İştirak Etmek	F.3 Alanı İle İlgili Makale Yazmak	F.4 Törenlere İştirak Etmek	F.5 Nöbet Tutmak	F.6 Verilen Ek Görevleri Yapmak	F.7 Alanı İle İlgili Görüş ve Öneri Vermek	F.8 Mihmandarlık Yapmak	F.9 Hafif Silah Atışlarına Katılmak		

Şekil 2: DACUM Analiz Tablosu

Çalıştırdan elde edilen sonuçlara uygun olarak DACUM Analiz Tablosu hazırlanmıştır. Tabloda görevler ve görev altında yerine getirilen işler DACUM tekniğine uygun olarak, görevler sol tarafa sütun halinde, her görev altında yerine getirilen işler ise görevlerin sağ tarafında olacak şekilde Şekil-2'de yer alan hali ile yerleştirilmiştir.

BULGULAR

Bu çalışmada katı hiyerarşik yapıdaki bir kurumdaki hizmet içi eğitim biriminde çalışan tüm eğitimcilerin DACUM'a dayalı meslek analizi eğitimcilerin görevleri, belirlenen görevler altındaki işler, sahip olunması

www.jret.org @ Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer 193 tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

gereken bilgi ve beceriler, kullanılan araç, gereç ve malzemeler, eğitimci davranışları, geleceğe yönelik eğilimler, eğitimcilerin kullandığı kısaltmalar bağlamında araştırmanın alt problemlerine yanıt olacak biçimde elde edilen veriler DACUM analizi çerçevesinde sınıflanmış ve 7 alt problem başlığı altında verilmiştir.

1'nci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Eğitimcilerin görevleri nelerdir?" sorusuna ilişkin DACUM meslek analizi çerçevesinde yedi görev belirlenmiştir: **A.** Eğitim Öncesi Hazırlık Yapmak, **B.** Eğitim Öncesi Denetleme Yapmak, **C.** Eğitimi İcra Ettirmek, **D.** Eğitim Sonrası Değerlendirme Yapmak, **E.** Kendini ve Sistemi Geliştirmek, **F.** Diğer Görevleri Yapmak.

Eğitimciler, görevlerden tamamını kurum bünyesinde yerine getirilmektedir. Üç görev eğitimci esnasında icra edilen görevlere yöneliktir. Eğitimcilerin en önemli iki görevi "Eğitimi İcra Ettirmek" ve "Eğitim Sonrası Değerlendirme Yapmak" olarak belirlenmiştir. "Eğitim Öncesi Denetleme Yapmak" ve "Eğitim Öncesi Hazırlık Yapmak" ikinci, "Kendini Geliştirmek" ve "Diğer Görevleri Yapmak" ise üçüncü öncelikli görevler olarak sıralanmıştır.

2'nci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Eğitimcilerin belirlenen görevleri altındaki işler nelerdir?" sorusuna ilişkin DACUM meslek analizi çerçevesinde 6 göreve bağlı 52 yerine getirilen iş belirlenmiştir. Eğitimcilerin belirlenen görevlerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Eğitimci DACUM Analizi

A. Eğitim Öncesi Hazırlık Yapmak	A.1 Ulaşım, İaşe ve İbate Koordinasyonunu Yapmak A.2 Eğitim Programlarını Hazırlamak A.3 Eğitim İçin Senaryo Hazırlamak A.4 Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemek A.5 Eğitimde Kullanılacak Malzemelerin Talebini Yapmak A.6 Eğitim Emirlerini Hazırlamak A.7 Eğitim Kontrol Listelerini Hazır Hale Getirmek A.8 Eğitim Yardımcılarının Teminini Koordine Etmek A.9 Gelen Gemi Raporlarını İncelemek A.10 Gemi ile Koordine Kurmak A.11 Değerlendirme Formlarını Hazır Hale Getirmek A.12 Bir Önceki Eğitimi Gözden Geçirmek
B. Eğitim Öncesi Denetleme Yapmak	B.1 Yapılacaklar Hakkında Personeli Bilgilendirmek B.2 Kontrol Listesine Göre Kontrol Etmek B.3 "Kontrol Listesi" Dışı Emniyetsiz Hususları Belirlemek B.4 Seyre İştirak Etmek B.5 Geminin Eğitime Hazır Olup Olmadığına Karar Vermek B.6 Denetleme Sonuç Raporu Hazırlamak
C. Eğitimi İcra Ettirmek	C.1 Liman Eğitimleri İcra Etmek C.2 Seyre İştirak Etmek C.3 Eğitimlere İlişkin İş Dağılımlarını Organize Etmek

		C.4 Personele Brifing Vermek
		C.5 Eğitim Esnasında Kullanılan Malzemeleri Kontrol Etmek
		C.6 Eğitim Programını Uygulamak
		C.7 Eğitim Enjekteleri Vermek
		C.8 İş Önceliklerini Anlatmak
		C.9 Emniyetsiz Durumda Eğitimi Durdurmak
		C.10 Ekipmanların Talimatlara Uygun Kullanılmasını Sağlamak
		C.11 Eğitimleri Kayıt Altına Almak
		C.12 Alternatif Usulleri Anlatmak
		C.13 Eğitim Sırasında Personel Bilgi Seviyesini Değerlendirmek
		C.14 Eğitim Esnasındaki Eksiklikleri Belirlemek
		C.15 Tecrübeleri Aktarmak
		C.16 Eğitimi İlgili Kriterlere Göre Değerlendirmek
		C.17 Her Eğitim Sonrası ve Eğitim Günü Sonunda Geri Besleme Yapmak
D.Eğitim	Sonrası	D.1 Son Kontrol Denetlemesi Yapmak
Değerlendirme	Yapmak	D.2 Branşlarına Göre Özel Alan Puanlarını Hesaplamak
		D.3 Sonuç Raporu Düzenlemek
		D.4 Eğitim Kriterlerini Bilgi Bankasına Girmek
		D.5 Başarısızlık Durumunda Tekrar Eğitim Planlamak
E. Kendini ve Sistemi	Geliştirmek	E.1 Teknolojiyi Takip Etmek
		E.2 Eğitimlere İlişkin Yönergeleri Takip Etmek
		E.3 Kontrol Listelerini Güncel Tutmak
		E.4 Eğitim ve Konferanslara İştirak Etmek
		E.5 Sistemi Geliştirmeye Yönelik Anketlere Katılım Sağlamak ve Buna Yönelik Teklif ve Etüdler Hazırlamak
		E.6 Tecrübeleri Paylaşmak
		E.7 Yeni Eğitimler Geliştirmek
		E.8 Kadro Çalışması Yapmak
		E.9 Kendini Eğitimlere Hazır Tutmak
F. Diğer	Görevleri	F.1 Eğitimde Kullanılan Malzemelerin Sarf Kayıtlarını Doldurmak
Yapmak.		F.2 Personel Temini Faaliyetlerine İştirak Etmek
		F.3 Alanı ile İlgili Makale Yazmak
		F.4 Törenlere İştirak Etmek
		F.5 Nöbet Tutmak
		F.6 Verilen Ek Görevleri Yapmak
		F.7 Alanı İle İlgili Görüş ve Öneri Vermek
		F.8 Mihmandarlık Yapmak
		F.9 Hafif Silah Atışlarına Katılmak

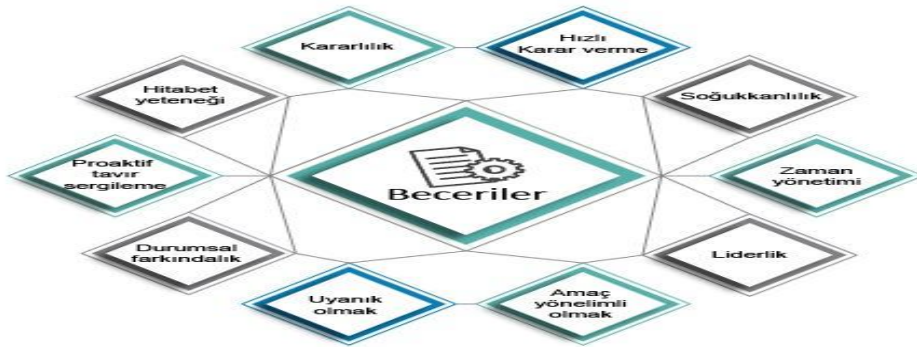
DACUM analiz tablosunda her bir görevlerin altında yer alan işler incelendiğinde en çok işin 17 iş ile "Eğitimi İcra Ettirmek" için tanımlandığı görülmektedir. Bunun ardından ise 12 ile "Eğitim Öncesi Hazırlık Yapmak" gelmektedir. Bu durum tim öğretmenlerinin eğitimin icrasına yönelik görevlerinin karmaşık olduğunu ve öncesinde iyi hazırlık gerektirdiğini göstermektedir. "Eğitim Sonrası Değerlendirme Yapmak" görevi için ise sadece beş iş belirlenmesi bu görevin daha belirgin ve az karmaşık bir işlemler sırası gerektirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

3'üncü alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Tim Öğretmenlerinin sahip olması gereken bilgi ve beceriler nelerdir?" çerçevesinde dokuz beceri ve on yedi bilgi belirlenmiştir. Öğretmenlerin sahip olması gereken bilgi ve becerilere ilişkin bulgular Şekil-3 ve 4'de olduğu gibidir.



Şekil 3: Öğretmenlerin Sahip Olunması Gereken Bilgiler



Şekil-4: Öğretmenlerin Sahip Olunması Gereken Beceriler

Eğitmenler için aralarında "Uzmanlık Alan Bilgisi", "Kişilik Profili" ve "Denizcilik Bilgisi" nin de olduğu on bilgi ve "Kararlılık", "Amaç Yönelimli Olmak" ve "Durumsal Farkındalık" başlıklarını içeren on beceri tespit edilmiştir. Becerilerin büyük bir çoğunluğu işe alım süreçlerinde aranan özellikler arasındadır.

4'üncü alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Eğitmenlerin kullandığı araç, gereç ve malzemeler nelerdir?". çerçevesinde on dört araç, gereç ve malzeme belirlenmiştir. Eğitmenlerin kullandığı araç, gereç ve malzemelere ilişkin bulgular Şekil-5'te verilmiştir.



Şekil 5: Eğitmenlerin Kullandığı Araç Gereç ve Malzemeler

Eğitmenlerin mesleği icra esnasında kullandığı ve sayıları on dört olarak tespit edilen araç gereç ve malzemeler arasında "Manken", "Ses Bombası" ve "Telsiz" gibi malzemelerin yanında, "Bilgisayar", "Duman Jeneratörü", "Video Kayıt Cihazı" gibi sistemler yer almaktadır. Bu sistem ve cihazlar karmaşık algoritmaları olmayan, kullanıcı dostu, kısa zamanda nasıl kullanılacağı öğrenilen yapıdadır.

5'inci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi "Eğitmenlerin davranışları nelerdir?" çerçevesinde, bir öğretmenin sahip olması gereken on üç davranış belirlenmiştir. Eğitmenlerin davranışlarına ilişkin bulgular Şekil-6'da verilmiştir.



Şekil 6: Eğitmenlerin Davranışları

Eğitmenlerin davranışları arasında "Empati Kurmak", "Dakik Olmak", "Anlayışlı olmak", "Uyumlu olmak", "Eleştirilere Açık Olmak ve "Sosyal olmak" yer almaktadır. Bahse konu davranışların hizmet sektöründe insanlar ile doğrudan iletişim kuran insanlarda izlenmesi beklenen davranışlar arasında olduğu görülmüştür.

6'ncı alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi "Eğitmenlerin geleceğe dair eğilimleri nelerdir?" çerçevesinde sekiz husus belirlenmiştir. Eğitmenlerin geleceğe dair eğilimlerine ilişkin bulgular Şekil-7'de verilmiştir

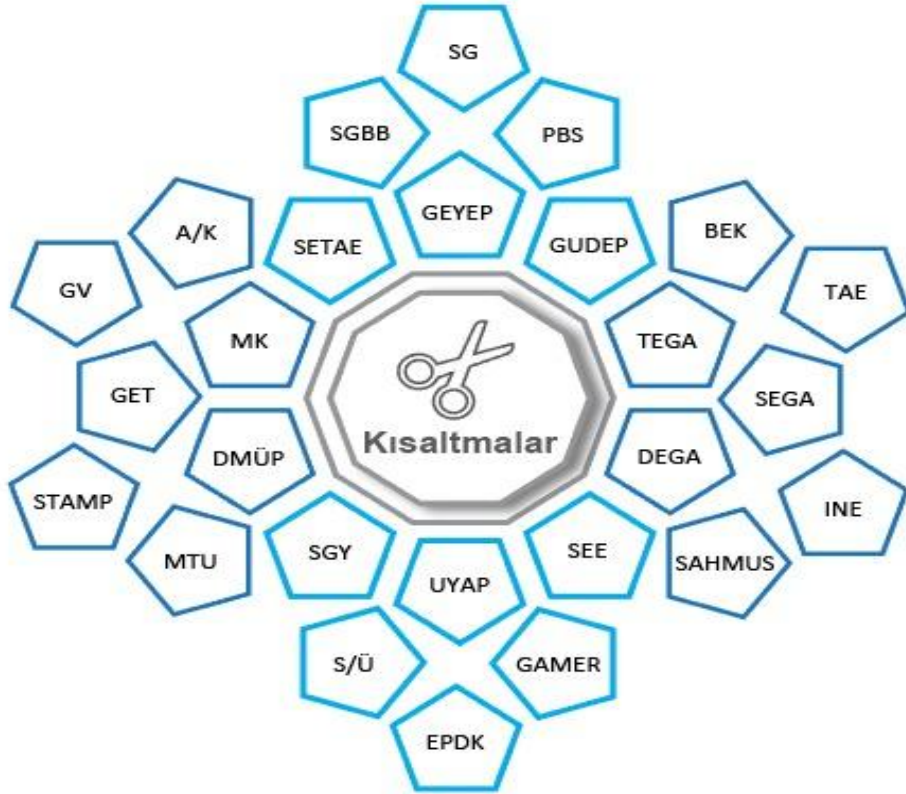
Eğitmenlerin büyük çoğunluğu kurum bünyesinde daha önce çeşitli görevlerde bulunmuş personelden oluşmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişim hiç şüphe yoktur ki bu mesleğin de giderek daha teknoloji odaklı olmasını gerektirecektir. Eğitmenlerin gerek konum, gerekse özlük hakları bakımından görevde yükselmek konusunda istekli olması kaçınılmazdır. Kurumun personel politikası zorunlu atama sistemini şart koşmaktadır. Bu durum tüm personel tarafından bilinmektedir. Kurumun gelişimi ve kurumda yaşanan değişimler eğitim politikasının yeniden belirlenmesine neden olabilecektir.



Şekil 7: Eğitmenlerin Geleceğe Yönelik Eğilimleri

7'nci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi "Eğitmenlerin kullandığı kısaltmalar nelerdir?" çerçevesinde on iki kısaltma belirlenmiştir. Eğitmenlerin kullandığı kısaltmalara ilişkin bulgular Şekil 8'de verilmiştir.



Şekil 8: Eğitimcilerin Kullandığı Kısaltmalar

Kısaltmalar ve açık yazımlarından da anlaşılacağı üzere kurum içerisinde her personelin bildiği, günlük konuşmalarda sıklıkla kullanılan ve yazılı raporlarda dahi geçen terimlerdir. Kısaltma sayısının fazla olması tüm eğitimcilerinin farklı görevlerde bulunan personele yönelik eğitim vermek durumunda olmasındandır.

Kurumun hizmet içi eğitim biriminde görevli tüm eğitimcilerine yönelik meslek analizi, DACUM meslek analizi yöntemi ile yukarıda belirtilen şekilde, kısa bir süre içerisinde ve düşük maliyet ile icra edilmiştir. Analizin geneline bakıldığında mesleğin bizzat icra edenler tarafından değerlendirilmesi, bilgi beceri ve davranışların neler olması gerektiğinin belirlenmesi ve geleceğe yönelik eğilimlerin ifade edilmesi ile analizin çok boyutlu ve etkin şekilde gerçekleştirildiği söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile DACUM meslek analiz yöntemi ile bir kurumun hizmet içi eğitim biriminde görevli tim öğretmenlerine yönelik meslek analizinden ulaşılan sonuçlar ele alınmıştır. Analiz, bizzat tim öğretmeni olarak görev yapan personelin katılımıyla gerçekleştirilen ve her bireyin tehditkar olmayan bir ortamda kendisi rahatça ifade ettiği, beyin fırtınası yönteminin kullanıldığı bir çalıştay ile gerçekleştirilmiştir. Meslek kapsamında yerine getirilen görevler ile her görev altında yerine getirilen işler tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz kapsamında ayrıca, ayrıca tim öğretmenlerinin bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları, kullandığı araç, gereç ve malzemeler, görevleri icra ederken kullandığı kısaltmalar ile geleceğe yönelik eğilimler de ortaya çıkarılmıştır.

Çalışma sonunda katılımcılardan çalışmaya yönelik yazılı bir geri bildirim bulunmaları istenmiştir. Katılımcılar bu yönde bir analiz çalışmasında yer almanın kendilerini mutlu ve faydalı hissetmelerine neden olduğunu, çalıştay süresince mesleğe dair yaptıkları görevleri sınıflandırmanın yanında ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin farkına vardıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma ile yaptıkları mesleğin kapsamını ve bunu icra etmek için sahip olması gereken hususları bir araya getirilmesinin kendilerini mutlu ve değerli hissettirdiğini belirtmişlerdir. Çalışmaya katılmaktan memnun olduklarını, çalışma boyunca kendilerini rahatça ifade edebildiklerini, fikirlerine değer verilerek kayıt edilmesinin kurumsal aidiyetlerinin artmasına katkı sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kurumda önemli bir yeri bulunan eğitim birimde görevli tim öğretmenleri için yapılan meslek analizi ile öğretmenlerin meslek kapsamında yaptığı tüm görevler detaylı olarak belirlenmiştir. Çalışmada DACUM meslek analizi yöntemi kullanılması ve analizin işleri bizzat yerine getiren uzmanlar tarafından yapılmasının geçerliliği ve güvenilirliği artıracağı düşünülmektedir. DACUM analiz yönteminin fazla maliyet gerektirmeyen, kısa sürede gerçekleştirilebilen bir yöntem olduğu deneyimlenmiştir. Öğretmenlerin en önemli görevlerinin "Eğitimi İcra Ettirmek" ve "Eğitim Sonrası Değerlendirme Yapmak" oldukları tespit edilmiştir. Bu iki husus genel olarak eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumların öncelikleri ile de uyumaktadır. Öğretmenlerin "Eğitimi İcra Ettirmek" görevinin hem en önemli görev olarak belirlenmesi hem de en fazla sayıda görev altında yerine getirilen işi içermesi tim öğretmenlerinin oldukça kapsamlı bir şekilde eğitim verdiklerini göstermektedir. Belirlenen görevler öğretmenlerin günlük mesai süresince çeşitli zamanlarda yaptığı işleri kapsamaktadır. Tüm görevlerin hayatın doğrudan içinden alınması ve hiç birinin gerektiğinde yapılacak hususları içermemesi analizin gerçek anlamda mesleğin iyi bir değerlendirmesi olduğunun bir başka kanıtıdır.

Çalışma sonunda DACUM meslek analiz yönteminin maliyeti düşük ve uygulama süresinin kısa olduğu teyit edilmiştir. Analizin bizzat mesleği yerine getiren uzman kişiler tarafından ve meslek kapsamında yerine getirilen görevleri doğrudan işi yapan kişi gözünden bilgi ve tecrübeleri esas alınarak yapılması analizin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmıştır. Konunun uzmanlarınca yapılan incelemede de analiz sonuçlarının doğru ve etkili olduğu teyit edilmiştir. DACUM meslek analiz yönteminin KHYK'daki diğer birimlerde uygulanması durumunda, kurumun, tüm birimleri için detaylı bir meslek analizi yapılmış olacağı, personelin bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları, kullandığı araç, gereç ve malzemeler, kullanılan kısaltmalar ile geleceğe yönelik eğilimlerin de ortaya çıkarılacağı değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar kurum içinden öğretmen seçimi veya dış kaynaktan öğretmen temininde aranan şartları (bilgi ve beceri) belirleyecek, kurumun hizmet içi eğitim programlarını hangi bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya odaklanmasına gerektiğini göz önünde bulundurarak güncellemesini sağlayacaktır.

Analiz yönteminin bahse konu kurum için etkinliği bu çalışmadan elde edilen hususların hayata geçirilerek elde edilen sonuçların değerlendirilmesinden sonra ortaya çıkacaktır.

KAYNAKÇA

Adams, R. E., Hogan, R. L. & Steinke, L. J. (2015). DACUM: The seminal book. Wilmington, DE: Edwin & Associates

Brannick, M.T., Levine, E.L. & Morgeson, F.P. (2007), *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*, SAGE Publications.

Çelikten, M. (2005), Neden İş Analizi Yapılmalı?, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 127-135.

DeOnna, J. (2002), DACUM-A Versatile Competency-Based Framework for Staff Development, *Journal for Nurses in Staff Development*, 18 (1), 5-13.

Dierdorff, E.C. & Wilson, M.A. (2003), A Meta-Analysis of Job Analysis Reliability, *Journal of Applied Psychology*, 88-4, 635-646.

Gael, S. (1988). *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Kang, H.S., Son, H.M., Lim, N.Y., Cho, K.S., Kwon, S.B., Yi, Y.J., et.al. (2012). Job analysis of clinical research coordinators using the DACUM process. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 42-7, 1027-38 .

Levine, E.L., Ash, R.A. & Sistrunk, H.H.F. (1983), Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts, *Academy of Management Journal*, 26-2, 339-348.

Norton, R. E. (2008). Competency-based education via the DACUM and SCID process: An overview. Görüntülenme tarihi 25 Nisan 2019, [http://www.unevoc.unesco.org/eforum/CBE_DACUM_SCID%20article\(2\).pdf](http://www.unevoc.unesco.org/eforum/CBE_DACUM_SCID%20article(2).pdf)

Norton, R. E. & Moser, J. (2013) *DACUM Handbook*. (Fourth Edition). Columbus. OH Center on Education and Training for Employment.

Norton, R.E.(1987), Competency-Based Education and Training: A Humanistic and Realistic Approach to Technical and Vocational Instruction. Regional Workshop on Technical Occasional Teacher Training sempozyumunda sunulan bildiri, Japonya.

Sanchez, J.I. (1994), From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs, *Human Resource Management Review*, 4-1, 51-74.

Sîrbua, J. & Pinteaa, F.R. (2014), Analysis and evaluation of jobs-important elements in work organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 59-68.

www.jret.org @ Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer 201 tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.



Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi
Journal of Research in Education and Teaching
Mayıs 2020 Cilt: 9 Sayı: 2 ISSN: 2146-9199



Sherrill, W. & Williams, F. (2005), Mapping Competencies For The Multiskilled Health Care Professional: An Allied Health Curriculum Reform Project, *Journal Of Allied Health*, 34-4, 185-91.

Singh, P. (2008), Job analysis for a changing workplace, *Human Resource Management Review*, 18-2, 87-99.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları.

Waters, L.D, Mironova, O. & Stobinski, J.X. (2017), The Many Potential Uses for a Job Analysis, *Journal of the Association for Vascular Access*, 22-3, 124-128

Willett, J. & Hermann, G. (1989) Which occupational analysis technique: Critical incident, DACUM, and/or information search?, *The Vocational Aspect of Education*, 41-110, 79-88.

Yin, R. K. (2017). Durum çalışması araştırması uygulamaları. (Translated by I. Gunbayı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

www.jret.org