

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI**

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yaşar KOL**

**TEMMUZ – 2009**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI**

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM**

**Yaşar KOL**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce**

**Bilim Uzmanı (Kamu Yönetimi)**

**Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01.07.2009**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 22.07.2009**

**Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Abdulkadir TOPAL**

**Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mehmet TUNÇER**

**Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Haydar AKYAZI**

**TEMMUZ – 2009**

**TRABZON**

## 0. SUNUŞ

### 00. Önsöz

Bu çalışmanın konusu olarak kamu kurum ve kuruluşları için çok önemli ve gerekli olan hizmet içi eğitim etkinliği seçilmiştir. Hizmet içi eğitim günümüz çağdaş toplumlarında vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitim, kurumsal verimliliği ve etkinliği sağlamanın en etkin yollarından birisidir. Yaşam boyu eğitimin bir parçası olan hizmet içi eğitim; kamu personelinin bilgi, beceri ve davranışlarını kurumun hedefleri doğrultusunda değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan planlı eğitim etkinlikleridir.

Hizmet içi eğitim konusunda ülkemizde bilimsel araştırma ve çalışmaların eksikliği hizmet içi eğitimin en önemli sorunlarından birisidir. Bu sorun bu çalışmanın oluşması sırasında da güçlük yaratmıştır. Araştırma safhasında konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, mümkün olduğunca yeni çalışmalara yer verilmiştir. Ülkemizde konuyla ilgili olarak yasal mevzuata bakılarak kamu kurum ve kuruluşlarının uyguladığı hizmet içi eğitim yönetmelikleri göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitim araştırmaları da çalışmanın oluşmasında yararlanılan kaynaklardandır.

Bu çalışmanın ortaya çıktığı süre içerisinde tez danışmanlığımı üstlenerek değerli katkılarıyla beni yönlendiren, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmama fırsat veren ve bu süreçte ileriye yönelik dersler çıkarabileceğim deneyimleri yaşamama vesile olan değerli hocam Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN'e, lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım Kamu Yönetimi Bölümü hocalarıma, ayrıca tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Trabzon, Temmuz 2009

Yaşar KOL

## 01. İçindekiler

Sayfa Nr.

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| 0. SUNUŞ .....               | III    |
| 00. Önsöz.....               | III    |
| 01. İçindekiler.....         | IV-VII |
| 02. Özet .....               | VIII   |
| 03. Summary .....            | IX     |
| 04. Kısaltmalar Listesi..... | X      |
| <br>                         |        |
| GİRİŞ .....                  | 1-4    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                        |      |
|--------------------------------------------------------|------|
| 1. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE GEREKLİLİĞİ .....              | 5-59 |
| 10. Hizmet İçi Eğitim Kavramı .....                    | 8    |
| 11. Hizmet İçi Eğitimin Amacı, Özelliği ve Önemi ..... | 11   |
| 110. Hizmet İçi Eğitimin Amacı.....                    | 11   |
| 111. Hizmet İçi Eğitimin Özelliği .....                | 14   |
| 112. Hizmet İçi Eğitimin Önemi .....                   | 15   |
| 12. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....                 | 15   |
| 13. Hizmet İçi Eğitimin Türleri .....                  | 21   |
| 130. Uygulama Evrelerine Göre .....                    | 21   |
| 131. Uygulama Zamanına Göre.....                       | 22   |
| 1310. İş Başında Hizmet İçi Eğitim.....                | 22   |
| 1311. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim .....               | 23   |
| 132. Uygulama Yerine Göre.....                         | 24   |
| 1320. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim .....             | 24   |
| 1321. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim.....             | 25   |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 14. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri .....                   | 25 |
| 140. Büyük Gruplar İçin Yararlı Yöntemler .....          | 26 |
| 1400. Düz Anlatım Yöntemi .....                          | 26 |
| 1401. Forum Yöntemi.....                                 | 27 |
| 141. Küçük Gruplar İçin Yararlı Yöntemler .....          | 27 |
| 1410. Seminer Yöntemi.....                               | 28 |
| 1411. Kurs Yöntemi .....                                 | 27 |
| 1412. İş Başında Sistemli Gözetim Yöntemi.....           | 28 |
| 1413. Komiteler Yöntemi .....                            | 29 |
| 1414. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi.....                    | 29 |
| 142. Seçilmiş Gruplar İçin Yararlı Yöntemler .....       | 30 |
| 1420. Yuvarlak Masa Yöntemi.....                         | 30 |
| 1421. Sempozyum veya Panel Yöntemi.....                  | 30 |
| 1422. Atölye Yöntemi .....                               | 31 |
| 143. Bireyler İçin Yararlı Yöntemler .....               | 31 |
| 1430. Evrak Sepeti Yöntemi.....                          | 31 |
| 1431. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi .....               | 31 |
| 1432. Uzaktan Eğitim Yöntemi .....                       | 32 |
| 1433. Görev Değiştirme Yöntemi .....                     | 32 |
| 144. Diğer Yöntemler .....                               | 33 |
| 1440. Örnek Olay Yöntemi .....                           | 33 |
| 1441. Rol Oynama Yöntemi.....                            | 34 |
| 1442. Simülasyon Yöntemi .....                           | 34 |
| 1443. Özel Görevler Vererek Yetiştirme Yöntemi.....      | 34 |
| 1444. Grup Tartışması Yöntemi .....                      | 34 |
| 1445. Yetki Devri Yoluyla Eğitim Yöntemi .....           | 35 |
| 1446. İşe Alıştırma Yöntemi .....                        | 35 |
| 1447. Özel Tasarımlar Yöntemi .....                      | 35 |
| 1448. Monitör Aracılığıyla Eğitim Yöntemi .....          | 36 |
| 1449. Özel Okuma Parçaları Yöntemi.....                  | 36 |
| 14410. Stajyerlik ve Yöneticiye Yardımcılık Yöntemi..... | 36 |
| 14411. Programlanmış Eğitim Yöntemi.....                 | 37 |
| 14412. Gezi Yaptırma Yöntemi.....                        | 37 |

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 14413. Yazışmalı Eğitim Yöntemi .....                                                              | 37 |
| 15. Hizmet İçi Eğitim Süreci .....                                                                 | 37 |
| 150. Hizmet İçi Eğitim Planlaması.....                                                             | 38 |
| 1500. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması.....                                              | 39 |
| 1501. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması.....                                                | 41 |
| 1502. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması.....                                             | 42 |
| 1503. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....                                               | 42 |
| 151. Hizmet İçi Eğitimin Programlanması .....                                                      | 43 |
| 152. Hizmet İçi Eğitiminin Uygulanması.....                                                        | 45 |
| 153. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi .....                                                   | 45 |
| 16. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği.....                                                           | 48 |
| 160. Hizmet Öncesinde Verilen Bilgilerin Eksik ve Yetersiz Oluşu .....                             | 52 |
| 161. Kamu Kesiminde Kariyer Düşüncesinin Giderek Kökleşmesi .....                                  | 55 |
| 162. Hizmette Değişme ve Gelişmelere Ayak Uydurma Zorunluluğu.....                                 | 55 |
| 163. Kimi Bilgi ve Becerilerin Yalnızca Hizmet İçinde Kazanılabilmesi Gerçeği ....                 | 56 |
| 164. Öğrenme ve Kendini Geliştirme İsteği.....                                                     | 56 |
| 165. Hizmet İçi Eğitimin Öğrenmeyi Rastlantısal Olmaktan Kurtarıp Sistemli Hale<br>Getirmesi ..... | 57 |
| 166. Yasal Zorunluluk.....                                                                         | 57 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                      |       |
|----------------------------------------------------------------------|-------|
| 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE SORUNLARI.....         | 60–91 |
| 20. Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanağı .....                         | 65    |
| 21. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı .....                       | 67    |
| 22. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Yapan Kuruluşlar.....               | 70    |
| 220. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.....                 | 71    |
| 221. Devlet Personel Başkanlığı .....                                | 72    |
| 222. Milli Produktivite Merkezi.....                                 | 73    |
| 23. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Yürütülmesi..... | 74    |

|                                                                                    |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 24. Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları ve Uygulamada         |         |
| Karşılaşılan Sorunlar .....                                                        | 76      |
| 240. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları .....                                      | 77      |
| 241. Hizmet İçi Eğitim Uygulamasında Karşılaşılan Genel Sorunlar .....             | 78      |
| 242. Kamu Yöneticisi ve Eğitim Uzmanının Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar.. | 86      |
| 2420. Kamu Yöneticisi Yetiştirme Sorunu .....                                      | 87      |
| 2421. Eğitim Uzmanı Yetiştirme Sorunu .....                                        | 90      |
| 3. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                         | 92–99   |
| YARARLANILAN KAYNAKLAR.....                                                        | 100–116 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                                           |         |

## 02. Özet

Son yıllarda hizmet içi eğitim önemi giderek artan ve daha fazla gerek duyulan bir etkinlik olmaktadır. Ülkeler artık hizmet içi eğitim etkinliğine bir yatırım olarak bakmakta ve daha fazla finansal destek sağlamaktadırlar. Çünkü yaşanan hızlı bilgi değişimi ve teknolojinin sürekli gelişmesi kurumların personelini eğiterek bu koşullara uyum sağlamasını gerektirmektedir. Personelin sürekli değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamasının en etkin yolu da hiç şüphesiz sürekli ve sistemli bir şekilde uygulanan hizmet içi eğitim etkinliğidir.

Eğitimin kurumsal boyutu olan hizmet içi eğitim; bireysel ve kurumsal yararlılık esasına dayanan bir eğitim etkinliğidir. Ülkemizde Devlet Memurları Kanunu'nda düzenlenmiş olan hizmet içi eğitim etkinliğinin temel hedefi kamu personelinin yetişmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamaktır. Kanuna göre tüm kamu kurumları eğitim birimi kurarak hizmet içi eğitim etkinliğini uygulamak zorundadır. Fakat yasal zorunluluk olmasına rağmen ülkemizde kamu kurumları tarafından ihmal edilen, önem verilmeyen ve gerekliliğine çok fazla inanılmayan bir etkinlik durumundadır.

Bu çalışmada, önemli ve gerekli olmasına rağmen kamu kurum ve kuruluşlarında etkin ve verimli bir şekilde uygulanamayan hizmet içi eğitim incelenmeye çalışılmıştır. Hizmet içi eğitimin ne olduğu, amaçlarının ve yararlarının neler olduğu, neden önemli olduğu, ne gibi farklı özelliklere sahip olduğu, uygulama türleri ve yöntemlerinin neler olduğu açıklanmıştır. Hizmet içi eğitimin neden gerekli olduğu konusu üzerinde durularak Türk kamu yönetiminde uygulamasının nasıl olduğu ve uygulanmasında karşılaşılan sorunların neler olduğu anlatılmıştır.

Sonuç olarak ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitimin etkin ve verimli olarak uygulanmadığı, uygulama alanında birçok sorunun olduğu vurgulanmış ve bu sorunlara çözüm olacak öneriler belirtilmiştir.



### **03. Summary**

In recent years in-service training is becoming an activity rising in importance and needed gradually more than before, and are seen as an investment and allocated more financial support by countries. Changing in information and rapid technological improvements changes necessitates adaptive measures for organizations in order to adapt to these new conditions by training their staff. There is no doubt that the most effective way of adapting staff to changing and developing conditions is a constant and systematic training activity.

As an institutional dimension of education in-service training is a training activity based on individual and institutional utility. The primary goal of in-service training enacted in Turkey by Civil Servants Law is to enable to increase the qualities and efficiencies of civil servants and to prepare them to a higher position. According to Civil Servants Law application of in-service training is necessary activity for public organizations by establishing a training unit. Although it is a legally binding activity it is ignored, not paid attention to and believed in, by Turkish public organizations.

In this thesis it has been examined in-service training, which important and necessary, not applied in Turkish public organization effectively and efficiently. In this context, what are the definitions, objectives, benefits, features, exercising methods of in-service training is explained at first. After the reasons for in-service training are indicated, in-service training experience in Turkish public administration and difficulties in applications are summarized.

It has been concluded that in-service training in Turkish public organizations is not effective and efficient and it has been emphasized that there are several problems in applications. In the end it has been indicated to solution offers.

## GİRİŞ

Bugün değişme ve gelişmenin en belirgin özellikler olarak karşımıza çıktığı bir dünyada yaşamaktayız. Ülkeler bu değişme ve gelişmelere uyum sağlayabildiği sürece daha istikrarlı bir şekilde büyümekte ve küresel düzeyde rekabet edebilme gücüne sahip olabilmektedirler. Yaşanan değişme ve gelişmelere uyum sağlayarak gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmenin en önemli şartlarından biri kamu hizmetlerinde kaliteyi ve etkinliği sağlayabilen, kamusal hizmet sunumunda modern kamu yönetiminin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik ve vatandaş memnuniyetini esas alan bir ülke olabilmektir. Bunun en etkin ve en verimli yollarından biri de şüphesiz eğitimidir. Yani bu hedeflere ulaşılabilmesi için kamu hizmetlerini sunan personel sürekli ve sistemli bir şekilde hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmek zorundadır.

Çok boyutlu olarak hızlı bir şekilde gelişen bilim ve teknoloji, toplum ve bireyi derinden etkilemektedir. Aynı zamanda bu değişim mal ve hizmet üreten kurumların yapı ve fonksiyonlarında da değişimi gerekli kılmaktadır. Yani iletişim araçlarının gelişmesi, bilgisayar teknolojisinin hızla değişmesi, fen ve teknik alanlardaki gelişmeler ve daha birçok alandaki yeni buluş ve gelişmelerle karşı karşıya kalan bireyler ve kurumlar sahip oldukları bilgi ve becerilerini sürekli güncellemek ve geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Her şeyden önce eğitim yaşam boyu olmak zorundadır. Eğitimi sadece hizmet öncesi yapılan bir etkinlik olarak gören ülkeler gelişemeyen ve hatta gelişmiş ülkeler düzeyinde olabilmeyi hayal dahi edemeyen ülkelerdir. Eğitimin yaşam boyu olması demek bireyin yaşamının her alanında eğitilmesi ve geliştirilmesi demektir. Bugün tüm gelişmiş ülkelerde yaşam boyu eğitimin gerekliliği kabul edilen bir gerçek olmasına rağmen gelişmemiş veya Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hala tartışma konusu olmaktadır. Hizmet içi eğitimde yaşam boyu eğitimin bir parçasıdır ve günümüzde artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış, planlı, programlı ve zorunlu olarak yapılan bir eğitim etkinliği durumuna gelmiştir. Yani hizmet içi eğitimin önemi en başta eğitimin kendi öneminden, eğitimin yaşam boyu olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu gereklilik ülkemizde önemli sorunları olan hizmet içi eğitim etkinliğine yönelik bilimsel düzeyde çalışmaların yapılmasını ve bu çalışmaların değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Dünyada hizmet içi eğitim etkinliği artık bir yatırım olarak görülmektedir. Bunun sonucu olarak da geri dönüş süresi hesaplanmaktadır. Hizmet içi eğitimi yatırım olarak gören ülkeler her defasında hizmet içi eğitime yapılan harcamaların artırılması gerekliliğinin üzerinde durarak gün geçtikçe daha da fazla yatırım yapmaktadırlar. Fakat eğitim meyvesini geç veren bir etkinliktir ve sabır gerektirir. Bu da beklemeye tahammülü olmayan yöneticilere ve karar verme mercilerine sahip ülkemizde hizmet içi eğitime yeterince önem verilmemesine ve eğitime ayrılan harcamaların oldukça düşük kalmasına neden olmaktadır.

Gelişmiş ülkeler artık sanayi toplumu olmaktan daha da ileri giderek “bilgi toplumu” olmuşlardır. Zaten yaşadığımız yüzyıl da “bilgi çağı” olarak nitelendirilmektedir. Bilgi çağıyla beraber mesleklerin nitelikleri, çalışma şartları ve teknikleri de değişim yaşamaktadır. Daha da önemlisi günümüz dünyasının iş yaşamına olan bakış açısı değişmektedir. Artık bu bakış açısı hizmet içi eğitimi çalışma hayatının merkezine oturtmaktadır. Meslek öncesi herhangi bir örgün eğitimden mezun olmakla kazanılan beceri ve mesleki bilgilerin hızlı ve çok boyutlu olarak değişim ve gelişimlerin yaşandığı bilgi çağında yetersiz kalmaktadır. Değişim ve gelişim çok hızlı ve sürekli oluyorsa hizmet sunan personelin verimli ve etkin çalışması için sürekli ve sistemli bir şekilde eğitilmesi de çok gerekli olmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşları da bilgi çağındaki yeni yönetim anlayışıyla beraber teknik ve toplumsal içerikli birçok değişim yaşamaktadır. Bu da Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere zaten büyük ve karmaşık olan kamu yönetiminin daha da karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Kamu yönetimi bilgi çağıyla beraber artık hem daha karmaşık bir yapıya bürünmekte hem de çok daha verimli ve etkili hizmet sunmak zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk, alanı ve içeriği genişleyen ve hatta hızlı bir değişim yaşayan kamu hizmetleri için nitelikli insan kaynağı eksikliği sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu da hizmet öncesinden eksik gelen personelin hizmet içinde yetiştirilmesi ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece, hizmet içi eğitim faaliyeti sonrasında, hem kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsal etkililiğini sağlanmakta hem de kamu personeli bilgi ve becerileri geliştirilerek nitelikli personel olmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşları yaşanan büyük ve hızlı değişimler karşısında personelinin gelişmesinin ve eğitilmesinin önünü açacak bir anlayışla yönetilmesi gerekmektedir. 2008 yılında Devlet Personel Başkanlığı (DPB) tarafından uygulamaya konulan Kamu Personeli

Uygulama Genelgesinde “Kamu kurum ve kuruluşlarınca benimsenen misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde, bünyelerinde bulunan görevlerin, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine göre yürütülebilmesi ve bilgi ve teknolojideki değişim ve gelişime paralel değişen ve gelişen ihtiyaçların karşılanabilmesi için kamu personelinin niteliğinin artırılması şarttır. Bu bakımdan kurum ve kuruluşların, konuyla ilgili mevzuat çerçevesinde, personelinin hizmet içinde eğitilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına yoğunluk kazandırmaları gerekmektedir” denilerek hizmet içi eğitimin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yaşadığımız çağda mal üreten ve hizmet sunan kamu personelinin hizmet içinde yetiştirmesi ve geliştirmesi artık bir zorunluluktur. Artık hizmet içi eğitimin zorunluluğu konusundaki tartışmalar gereksizdir. Tartışılması gereken nokta sürekli olarak uygulanması gereken hizmet içi eğitimin daha etkin ve daha verimli olarak nasıl uygulanılabileceği noktasıdır.

Ülkemizde çok önemli bir konu olduğu herkes tarafından kabul gören hizmet içi eğitim ile ilgili bilimsel çalışmalar eksik kalmıştır. Yasalarla düzenlenmiş olan hizmet içi eğitim uygulamasının, kağıt üzerinde kalmaması, uygulamaya yönelmesi, yapılan eğitimlerin daha etkili ve başarılı olabilmesini sağlamak amacıyla bilimsel olarak hizmet içi eğitimin uygulanması konusunda karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümü noktasındaki önerilerin araştırılması gerekliliği ortadadır. Hizmet içi eğitim konusuna gereken önemin verilmemesi ve gerekliliğinin anlaşılmasız hizmet içi eğitimin en önemli sorunlarının başında gelmektedir. İşte hizmet içi eğitim konusundaki bilimsel çalışmaların eksikliği ve hizmet içi eğitimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılmayarak gereken önemin verilmiyor olması bu çalışmanın ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden birisidir.

Bu çalışmanın amacı; ülkemizde etkin ve verimli bir şekilde uygulanamayan, yasal zorunluluk olmasına karşın hep ihmal edilen hizmet içi eğitim uygulamasının gerekliliğini ortaya koymak ve Türk kamu kurum ve kuruluşlarında uygulama alanında karşılaşılan sorunları belirleyerek bu sorunların çözümü noktasında önerilerde bulunmaktır.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümün birinci kısmında hizmet içi eğitim kavramı nedir, amaçları nelerdir, ne gibi bir öneme sahiptir, diğer eğitim

faaliyetlerinden farklı ne gibi özellikleri vardır, kurum ve personel açısından faydaları nelerdir gibi konular üzerinde durulmuştur. Yine bu kısımda hizmet içi eğitimin türleri, yöntemleri ve uygulama sürecinin nasıl olduğu konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Birinci bölümün ikinci kısmında ise hizmet içi eğitimin gerekliliği üzerinde durulmuş ve hizmet içi eğitim neden gereklidir sorusuna cevap aranmıştır.

İkinci bölümde ise Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim uygulamalarının nasıl olduğu üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün birinci kısmında Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim uygulamasının yasal dayanağı üzerinde durulmuş, hizmet içi eğitimin faaliyetinin bu yasal çerçeve kapsamında nasıl yürütüldüğü ortaya konulmuştur. Bu bölümün ikinci kısmında ise Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim uygulamasının sınırlılıklarından ve karşılaşılan sorunlardan bahsedilmiştir. Hizmet içi eğitimin sorunlarının neler olduğu, neden uygulama alanında yetersiz kaldığı bu kısımda detaylı olarak belirtilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında çalışma esnasında elde edilen sonuçlar somut olarak açıklanarak, hizmet içi eğitim uygulaması konusunda karşılaşılan sorunların çözümüne öneriler getirilerek, hizmet içi eğitimin etkin ve verimli şekilde nasıl verilebileceği ortaya konulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE GEREKLİLİĞİ

Ulusal kalkınmaya açılan kapının anahtarı eğitimidir. Eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi algılanmakta ve ekonominin ön koşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir (YAĞCI, 1993, s.249). İnsan sermayesi yatırımı olarak kabul edilen eğitime yapılan harcamaların artırılması ve yaygınlaştırılması yoluyla, bir toplumun hem daha fazla çıktı, hem de daha eşit bir gelir dağılımı sağlanabileceğine inanılmaktadır (AKSOY, 1997, s.30). Ülkelerin refah içinde ve yarınından emin bir şekilde yaşayabilmesi o ülkede bulunan insan gücünün eğitimiyle bağlantılıdır. Gelişmiş ve kalkınmış ülkeler eğitimin gerekliliğini ve önemini kabul ederek hizmet içi eğitim uygulamasını hem özel hem de kamu sektörlerinde verimli ve sürekli bir şekilde uygulamaktadırlar. Hizmet içi eğitimin gerekliliğini ve önemini kabul etmeyen ya da anlayamayan ülkeler ileri bir ekonomik kalkınmışlık seviyesine ulaşma konusunda geleceğe yönelik hedefler belirleyemeyeceği gibi gelişmişlik düzeyine ulaşabilecek bir hayal gücüne bile sahip olamamaktadırlar. Ülkemizde gelişmekte olan ve gelişmeyi amaçlayan bir ülke olarak eğitime gereken önemi vermemektedir. Aslında son yıllarda daha fazla yatırım yapılmasına rağmen uygulama alanında karşılaşılan birçok sorundan dolayı amaçlanan etkinlik düzeyinin hep gerisinde kalmaktadır.

Günümüzde hizmetin kalitesi ve hizmet sunanın niteliği hizmet bekleyenlerin memnuniyetinde çok önemli referans olmuştur. Çalışanların eğitimine daha fazla zaman harcanması hizmet kalitesinin gelişmesinde ve hizmet alanların memnuniyetinde stratejik rol oynamaktadır (MONK-RYDING, 2007, s.634; ÇUKURÇAYIR, 2002, s.162). Aslında hizmet kalitesinin tespitinin genelde karışık ve çok boyutlu olduğu kabul edilmesine rağmen hizmet kalitesini pozitif yönde maksimum etkileyen yolların başında personelin hizmet içinde eğitilmesi ve bilgilendirilmesinin geldiği herkes tarafından kabul gören bir gerçektir (GALLOWAY-HO, 1996, s.20). Yaşadığımız çağda hizmet bekleyenlerin beklentilerinde de önemli değişiklikler olmuştur. Hizmet bekleyenler artık kaliteli hizmet almak istemektedir ve

kalitesiz olarak dayatılan hizmetler karşı tepkilerini gösterebilmektedirler. Onun için hizmet alanın beklentilerini karşılayacak kalitede hizmet sunulması gerekmektedir. Bunun yanında hizmeti sunan personelin niteliğinin hizmet alanı memnun edecek düzeyde olmalıdır. Hizmet kalitesinin ve personelin niteliğinin geliştirmesini sağlayan en etkin yol kuşkusuz hizmet üreten ve üretilen bu hizmeti sunan personelin hizmet içinde eğitilmesi yoludur.

Bugün sahip olduğumuz bilgi ve beceriler yaşanan hızlı değişim süreciyle beraber yeterli olamamaktadır. Bilgi kendini yenilemekte ve bu durum süreklilik göstermektedir. Kurumlar ve kurumlardaki insan kaynağı bu değişmeye uyum sağlamak zorundadır. Kendini sürekli yenileyen bilgi karşısında sahip olduğu bilgi ve becerileri geliştirilmeyen personele sahip kurum ayakta kalamaz ve bir süre sonra yok olma tehlikesi yaşar. Bu hızlı bilgi gelişmesi karşısında ayakta kalabilmenin en etkin yollarından biri eğitimidir. Eğitimin bu kadar önemli olduğu bir durumda kurumlar personelini yetiştirmek ve geliştirmek zorunda kalmaktadır. Fakat eğitimin verimli ve etkili olabilmesi için eğitimin bilimsel olması gerekmektedir. Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde en etkin yol olan hizmet içi eğitim bilimsel bir şekilde sistemli olarak verilmek zorundadır.

Hizmet içi eğitim profesyonellik ve üretkenliğin en önemli araçlarından biridir (JAIN, 1999, s.283). Ayrıca hizmetin üretimi ve sunumu sürecinde meydana gelebilecek hataların azaltılması için hizmet içi eğitim günümüzde çok daha fazla önem kazanmıştır ve çok daha fazla talep edilmektedir (TAKTAK-YILMAZ, 2005). Hizmet içi eğitimin bu düzeyde önem kazanması hizmet içi eğitimin geleneksel anlamını değiştirmiş, hizmet içi eğitim sadece belirli merkezlerde değil, her kurumun kendi bünyesinde ve sürekli yapılı hale gelmiştir (CEYLAN, 2001). Hizmet içi eğitim faaliyeti sonrasında hizmet sunan personel profesyonelleşerek hizmetin üretimi ve sunumu sürecinde yaşanabilecek hataların en aza indirilmesi sağlanmış olacaktır. Hizmet içi eğitimin hataların en aza indirilmesi konusundaki bu etkisinin anlaşılması sonrasında insanlar kafalarındaki geleneksel hizmet içi eğitim tanımını değiştirmiştir. Yani insanlar hizmet içi eğitimin gerekli olmadığı kanısından kurtularak hizmet içi eğitimin bütün kurumların kendi bünyesinde uygulanması gerekli bir etkinlik olarak algılanmasına neden olmuştur.

Günümüz modern yönetim anlayışında kurumu başarılı ya da başarısız yapan en önemli üç etken şöyle özetlenmektedir: Hardware (donanım); bina, tesis, yol, araç, gereç, arazi gibi her

türlü donanım, software (yazılım); programlar, planlar, prosedürler, talimatlar gibi her türlü yazılımlar ve hummanware (insan kaynağı); eğitilmiş insan (YENİLMEZ-AŞIKOĞLU, 2008). Bir kurumun başarılı ve rekabet edecek şekilde kaliteli hizmet sunabilmesi için nitelikli insan kaynağına (işgücü) ihtiyacı vardır (BALTA, 1966, s.471; VALKANOS-FRAGOULIS, 2007, s.21). Kurumlardaki insan kaynağının görevinin gerektirdiği şekilde üretken, verimli ve etkin olabilmesi için hizmet içi eğitim gereklidir. Yani personel kurumdaki görevi gereği ürettiği mal veya hizmeti en iyi şekilde yerine getirebilmesi personelin mesleki bilgi ve eğitim seviyesiyle alakalı olmaktadır.

Toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak karşımıza çıkan kamu kurum ve kuruluşlarının her kademesinde görev yapanların çağdaş gelişmeler ışığında eğitilmeleri, kamu hizmetlerinin etkin ve sürekli biçimde verilmesini sağlayabilecektir (ATILGAN, 2005, s.132). Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitiminin önemi, bir taraftan bizzat eğitimin değerinden ileri gelmekte, diğer taraftan kamu hizmetlerinin iyi veya kötü olmasını bütün bir memleketi etkileyebilecek nitelikte olması temeline dayanmaktadır (FER, 1966, s.224). Mevcut bilgi birikimi işe alımlarda avantaj olsa da ilerleyen zamanlarda teknolojiye hızlı değişim takip edilemez ise başlangıçtaki avantaj yok olmaktadır. Bu nedenle kişilerin eğitimi sürekli olmalıdır. Kişinin mevcut bilgi birikimi hizmet içi eğitimle sürekli desteklenmesi gerekmektedir (SELİMOĞLU-YILMAZ, 2008). Kamu personeli hizmete girerken bazı niteliklere sahip olması ne kadar önemli ise, işe girdikten sonra sahip olduğu o nitelikleri muhafaza etmesi ve gelişmeler karşısında sahip olduğu nitelikleri geliştirmesi de o kadar önemlidir. Personelin hem sahip olduğu niteliklerini koruyarak bu niteliklerini günün koşullarına uygun duruma getirebilmesini, hem de işinin gereği olan görevini en iyi şekilde uygulayabilmesini sağlayacak eğitimden başka bir usul ya da herhangi bir sihirli formül henüz keşfedilmemiştir.

Gelişmekte olan ülkelerde personelin yüklendiği görev iki yönlüdür; birincisi, gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip olmak, ikincisi ise kendi teknolojisini yaratabilecek bilgi, yetenek ve yaratıcılığı geliştirmek (YÜKSEL, 1997, s.199). Bir ülke yeterli doğal kaynaklara, bol sayıda işgücüne ve sermaye kaynaklarına sahip olduğu halde, geri kalmış ve gelişmemiş olabilir. Bunun sebebi, bu kaynakları verimli bir şekilde birleştirip, üretimi ve dağıtımını gerçekleştirecek çok sayıda yetenekli personele sahip olunmamasıdır (AYDINLI-HALİS, 2004). Ülkemizde yeterli doğal kaynaklara ve bol sayıda işgücüne sahip



olduđu halde geliřmiř űlkelerle yarışacak potansiyele sahip deđildir. Bunun en önemli nedeni nitelikli personele sahip olunamamasıdır. Personelin niteliđini geliřtirmenin en etkin ve verimli yolu da řüphesiz hizmet içi eđitimidir. űlkemizde hizmet içi eđitim faaliyetlerine gerekli önem verildiđi takdirde sahip olunan bol miktarda iřgücü ve dođal kaynaklar çok daha verimli kullanılabilinecek ve bu da űlke kalkınmasına olumlu katkılar sađlayacaktır.

Kamu personelinin yetiştirilmesi ve verimliliklerinin artırılması ve ilerideki gevlere hazırlanmaları açılarından, hizmet içi eğitim, modern kamu personel rejimlerinin çok önem verdikleri bir husustur (KUYAKSIL, 1995, s.168). Hizmet içi eğitim kurumun hedeflediği amaçlara ulaşabilmek ve personelin sahip olduğu davranışlarda değişiklik yaratmak ve ayrıca kamu hizmetinin gerekli kalitede űretimi ve sunumu için řart olan bir etkinliktir. Günümüzde bu nedenlerden dolayı hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün artmaktadır. nemi her geçen gün artan bu eğitim kesinlikle rastlantıya bırakılamaz, sitemli ve sürekli bir şekilde uygulanmak zorundadır.

Diđer űretim faktörlerinin günümüz şartlarında ikame edilebilir olmasına karşın, yetişmiş, rekabet şartlarına uygun, değişim ve gelişime uyum sağlayabilen, gelecek öngörüsü olan, etkin ve verimli çalışabilen bir insan gücünün ikamesi neredeyse mümkün görünmemektedir (YILMAZÖZ, 2008, s.122). Hızla değişen dünyayı takip edebilmek, geleceği yakalayabilmek, değişen ve gelişen meslek koşullarını hizmet öncesinde görmüş oldukları eğitim ile karşılması imkansız olan personelin hizmet içinde eğitilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. űlkemizde de bu amaçla kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime büyük bir ihtiyaç duyulmakta ve bu ihtiyaı karşılamak için bir takım eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir. Fakat bu eğitim faaliyetleri hizmet içi eğitime verilen önemin yetersiz olmasından dolayı gerekli etkinlikte ve verimlilikte olamamaktadır. űlkemizde yeterli sayıda ve etkili hizmet içi eğitim faaliyeti düzenlenmediği ve düzenlenen eğitim faaliyetlerinde de űniversitelerle yeterli seviyede işbirliği yapılmadığı görülmektedir.

## **10. Hizmet İçi Eğitim Kavramı**

Hizmet içi eğitim son yıllarda, kamu ve özel kuruluşların vazgeçilmez etkinliklerinden biridir. Hizmet içi eğitim ifadesi için dünya literatüründe kullanılan birçok terim vardır. Bunlardan bazıları:

- İş Başında Eğitim (On-Job Training)
- Personel Geliştirme ( Staff Development)
- Personel Yetiştirme (Staff Renewal)
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi (Human Resource Development)
- Profesyonel Gelişme (Professional Growth)
- Profesyonel İlerleme (Professional Development)
- Hizmet İçi Eğitim (In-Service Training, In-House Training, Employee Training)

Ülkemizde de son yıllarda geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Bu durum da günümüzde artık süreklilik kazanan değişim ve gelişime uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip, işgücünün yapısal değişiminde de hizmet verebilecek yeni bir insan kaynağı politikasının oluşturulması gerekliliğini ortaya koymuştur (YILMAZÖZ, 2008, s.126). İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının en önemli özelliği, kurumdaki bütün çalışanların eğitimin önemini kavramış olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimine geçilmiş olması, insan kaynakları yönetimin hedefleri doğrultusunda hizmet içi eğitim kavramını ön plana çıkarmış ve hizmet içi eğitimin önemini daha da artırmıştır.

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını teknik ve fen bilimlerinde olduğu gibi kesin olarak yapma olanağı yoktur. Ancak amaç, fonksiyon ve teknikleri gibi çeşitli boyutları göz önünde bulundurularak bazı tanımlar yapılabilir. Hizmet içi eğitim konusunda da birçok değişik tanım yapılmıştır. Farklı tanımların yapılmış olması aynı zamanda konunun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin tanımı birkaç değişik ifadeyle şu şekilde ifade edilebilir: Devlet Memurları Kanunu'na göre hizmet içi eğitim; “Devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ilerdeki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanan bir eğitim etkinliğidir” (Devlet Memurları Kanunu, md.214). Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (TAYMAZ, 1981, s.4). Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin

hizmete yatkınlığını sağlamak, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (CANMAN, 2000, s.95). Bir başka tanıma göre ise hizmet içi eğitim, kişinin hizmete girerken ya da girdikten sonra, hizmetin çeşitli safhalarında “mesleki” yönden yetiştirilmesidir (ERYILMAZ, 2003, s.290). Yine bir başka tanımda hizmet içi eğitim, bir meslek elemanının mesleğe aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür (KALKANDELEN, 1979, s.14).

Bir başka farklı tanımda ise; hizmet içi eğitim, üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir (AYTAÇ, 2000, s.66). Yine başka bir tanıma göre hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleridir (TUTUM, 1979, s.120). Hizmet içi eğitim, bireylerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi beceri ve alışkanlıkların kazanılmasını ve geliştirilmesini amaç edinen ve kuruluşun çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (BİRCAN, 1988, s.309).

Hizmet içi eğitim çağdaş dünyada vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitimin anlamı, üretim sürecinin en önemli girdilerinden biri olan insan gücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunun sağlanmasıdır (PEHLİVAN, 1992, s.152). Daha genel bir tanım yapmak gerekirse, ekonomik açıdan eğitim sürecini, büyük bir kısmı üretken olan beşeri ve fiziki kıt kaynakları insan ihtiyaçları doğrultusunda üretim sürecinde devreye sokabilmek amacıyla yapılan faaliyetler bütünü olarak tarif ettiğimizde, hizmet içi eğitim, üretilen çeşitli mal ve hizmetlerde emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere bu kişilerin gerekli bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini kapsamakta, aynı zamanda ömür boyu sürebilen bir dönemini oluşturmaktadır (YAMAN, 2008).

Hizmet içi eğitim kavramının tanımını daha da artırabilmek mümkündür. Ama genel itibarıyla yukarıda belirtilen tanımlar ve bu tanımlara yakın tanımlar yapılarak hizmet içi eğitimin anlamı ifade edilmektedir. Özetle hizmet içi eğitim, bir kurum ya da kuruluşta kurumsal verimliliği ve etkinliği sağlamak, hizmete girdiği andan itibaren işten ayrılana kadar sürekli olarak, sistemli bir şekilde personelin sahip olduğu bilgi ve becerileri muhafaza etmek, personelin hızlı bir şekilde gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmasını sağlamak, personeli yetiştirerek bir üst göreve hazırlamak gibi bir takım kurumsal ve bireysel yararlılık esasına dayanan eğitim etkinliğidir.

## **11. Hizmet İçi Eğitimin Amacı, Özelliği ve Önemi**

### **110. Hizmet İçi Eğitimin Amacı**

Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken eğitim görececek personelin eksikliklerine ve ihtiyaçlarına göre tespit edilmelidir. En genel amaç personelin kurumun istediği niteliklere sahip olmasını sağlamaktır. Bir bakıma amaç, elde edilmek istenen sonuçtur. Eğitim programlarının başarılı olması isteniyorsa ilk önce amaçları saptanması gerekir. Amaçların saptanması daha sonraki aşamalara yön vermesi bakımından önem taşımaktadır. Amaçlar bir programın sınırlarını, yani başlangıç ve çıkış noktalarını belirleyeceğinden büyük öneme sahiptirler.

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak kurumun politikasına ve amaçlarına uygun tespit edilmek zorundadır (TAYMAZ, 1983, s.271). Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder (TAYMAZ, 1981, s.5). Hizmet içi eğitimin amacı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktadır (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.12). Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunları birey, kurum ve genel olarak inceleyebiliriz. Personel açısından amaç, bireyi işini daha iyi yapabilecek konuma getirmektir. Kurum açısından ise, kurumu meydana getiren bireylere görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Bu durum da eğitimin başarıya ulaşıp ulaşmadığının ölçüsü hizmetin niteliği ile ölçülür.

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların önceden saptanmış olması zorunludur. Amaç belirlemeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (TAYMAZ, 1981, s.5–6):

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitimin amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile sağlanacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, var olan olanaklarla ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimlerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken kurumun genel politikasına ve amaçlarına uygun olarak saptanmak zorundadır. Genel amaçlar temel gereksinimleri karşılayacak şekilde saptanır.

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları şunlardır (KESTANE, 2001, s.37):

- Personele yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlamak için gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak, yetişmesini sağlamak.

- Personele daha fazla sorumluluk ve kabiliyet gerektiren daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak, yani alt kademedeki personeli üst kademelere hazırlamak.
- Personelin çalışmakta oldukları kurum ve yapmakta oldukları işe karşı bakışlarında müspet bir yaklaşım kazanmalarını sağlamak.
- Eğitim görenlerin görevlerini daha verimli bir şekilde yapmaları amacı ile yeni beceriler kazandırmak veya becerilerini geliştirmek için fırsat ve imkan sağlamak.
- Yöneticiler ve diğer personel tarafından yapılmakta olan hizmetlerin gerek nitelik, gerekse nicelik bakımlarından artışını sağlamak.
- Boş kadroları uzun süre boş bırakmamak ve doldurmak amacı ile hazırlıklı bulunmak ve muhtemel açıklık için elde daima yetişmiş personel bulundurmak.
- Personele fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve dışında daha etkili ve daha kapsamlı bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- Eğitimin kazandıracığı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak, personelin moralini yükseltmek, kuruma ve görevine bağlılığını artırmak.
- Hizmet öncesi eğitim kurumlarında verilen eğitimin açığını kapatmak.
- Personelin kabiliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak ve görülen eğitim neticesinde bu görevlilerden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamak.
- Personelin birbirleri ile tanışma ve kaynaşma ortamı için zemin teşkil etmek.
- Yönetimin merkez ve taşra üzerinde irtibatını ve otokontrolünü sağlamak.

Hizmet içi eğitimin başarısı, program amaçlarının programa katılanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik ve bu amaçların bireylere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır (YALIN, 2001, s.59). Bütün bu amaçların gerçekleşebilmesi için seçilerek hizmete alınmış personelin anlayışlarında, tavırlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin kurumun tüm birimlerinde ve birimler kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlanması beklenmektedir (AYGÜN, 2008, s.120). Hizmet içi eğitim programının amaçları eğitim programı başlamadan programa katılacaklar tarafından açıklıkla bilinmesi gerekmektedir. Şayet katılımcı amaçları bilmeden eğitime katıldığında eğitim sonunda neleri neden öğrenmiş

olacaklarını bilemeyeceklerdir. Eğitim programına katılan personelin programın amaçlarını tam olarak bildiği takdirde hizmet içi eğitim programına daha iyi motive olacak ve program sonunda neler kazandığını ona göre değerlendirebilecektir.

### **111. Hizmet İçi Eğitimin Özelliği**

Hizmet içi eğitimi diğer eğitim faaliyetlerinden ayıran en önemli özelliği, her yerde ve her zaman geçerli olabilen bir faaliyet olmasıdır. Yani, hizmet içi eğitim faaliyeti kurum içinde veya dışında, herhangi bir zamanda yapılabilir. Hizmet içi eğitim faaliyetinin yapılmasında dikkat edilmesi gereken nokta, bu faaliyetin plan ve programda gösterildiği şekilde, kurumun amaçlarına uygun olarak ve değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yerine getirilmesidir.

Hizmet içi eğitimi diğer eğitim faaliyetlerinden ayıran bazı özellikleri vardır. Bunların önemli olanları şöyle sıralanabilir (AYDIN, 2007, s.207–208):

- Hizmet içi eğitimin amacı öğrenmeden ziyade mal ve hizmetin kaliteli ve verimli bir şekilde üretimin sağlamak olduğundan, hizmet içi eğitim meslek eğitimi niteliğinde bir faaliyettir.
- Hizmet içi eğitimin genel amaçları, bu eğitimi alacak olan personelin çalıştığı kurumun genel amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
- Hizmet içi eğitim, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanır ve bu plan doğrultusunda hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Memurun bu dönemde sorumlu olduğu bir görevi olduğundan, eğitimle bu görevin uyuşması, yani eğitim dolayısıyla hizmetin aksamaması gerekir.
- Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insan olduğundan, bu eğitim yetişkinler eğitiminin özelliklerini taşır.
- Eğitime katılanların meydana getirdiği grup homojendir, çünkü aynı ve benzer eğitimi almak durumunda olan ve genellikle aynı birimlerde çalışanlar bir araya gelir.
- Hizmet içi eğitim genellikle uygulamalı olarak yapılır, çünkü genellikle az zamanda çok ve yeni şeylerin öğretilmesi gerekir.

- Hizmet içi eğitim, bilimsel teknik ve yöntemlerdeki değişiklikleri, okul programlarına oranla daha yakından izlemek gibi bir özelliğe sahiptir.
- Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde eğitim personelinin görüşlerinden yararlanır (TAYMAZ, 1981, s.14).

## **112. Hizmet İçi Eğitimin Önemi**

Hizmet içi eğitim tartışmasız çok önemli bir etkinliktir. Hem kurum ve hem de personel açısından önemi büyüktür. Bunun yanında eğitim etkinliğinin toplumsal yönden de büyük önemi vardır. Yani bireysel ve kurumsal yararının yanında toplumsal olarak çok geniş bir yararlılık alanı vardır. Hizmet içi eğitimin çok önemli olduğunu kabul eden bunu uygulama alanında uygulayabilen devletler gelişmiş devletlerdir. Zaten gelişmiş devletlerin gelişmişliklerinin ve kalkınmışlıklarının temelinde eğitimin öneminin anlaşılmış olması ve bunu her alanda uyguluyor olmalarında yatmaktadır.

Hizmet içi eğitimi önemli kılan faktörlerden biri, hizmet içi eğitim hem kurum personelinin kurumsal amaçların desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmekte, hem kurumun değişen koşullara uyumunu, yani kurumsal etkililiği sağlamak için başvurulan kaynaklardan biri olmaktadır (CANMAN, 1997, s.10). Ayrıca bir başka önemli kılan faktör, hizmet içi eğitim alan personel, göreviyle ilgili bilinçleneceğinden kabul alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki sürtüşme en alt düzeye inebilecektir (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.764). Personelin kendini yetiştirme ve daha üst düzeylerde görev alma isteği, hizmet içi eğitimi önemli kılan diğer bir faktördür (ERYILMAZ, 2003, s.291). Hizmet içi eğitimin yararları ve hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenler düşünüldüğünde hizmet içi eğitimin neden önemli olduğu bize her şeyi anlatmaktadır. Aşağıda hizmet içi eğitimin yararları ve gerekliliği üzerinde detaylı durulacağı için hizmet içi eğitimin önemi bu konular incelendiğinde daha iyi anlaşılacaktır.

## **12. Hizmet İçi Eğitimin Yararları**

Hizmet içi eğitim hem kurum açısından hem de kurumda çalışan personel açısından çok yararlı bir etkinliktir. Yapılan hizmet içi eğitimin sağladığı yararları belirlemek çok da kolay



değildir. Amaçları belirlenerek yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinde ulaşılan amaçlar kapsamında yararları belirlemek mümkündür.

Hizmet içi eğitimin yararlarını saptamak için hizmet içi eğitim değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirme sonucunda kuruma ve personel açısından sağladığı yararlar belirlenebilir. Hizmet içi eğitim programı bir bakıma mesleki eğitim olduğundan dolayı bir meslek eğitiminden ne gibi yararlar bekleniyorsa aynı yaklaşımla yaklaşılarak hizmet içi eğitimin yararları değerlendirmesi yapmak mümkündür.

Hizmet içi eğitim anlayışı yararlılık esasına dayanmaktadır. Hizmet içi eğitimin en önemli iki fonksiyonu; öğretmek ve davranışlarını etkileyerek personeli motive etmektir. Bu yararlılığın amacı da personelde hedeflenen davranışların en etkin şekilde geliştirilmesi ve hizmet alanın memnuniyetinin sağlanmasıdır (ZHAO-MATTILA-TAO, 2008, s.501). Hizmet içi eğitim etkinlikleri kamu yönetimi sisteminde, kamu yönetiminin ve insangücü kaynağının geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (UŞUN, 2004, s.20). Kamu kurum ve kuruluşlarınca yürütülen hizmet içi eğitim etkinliğinin yönetici, personel, kurum ve hizmet alan açısından yararlı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Hizmet içi eğitim etkililik, verimlilik, mesleki gelişim, değişim ve gelişimlere uyum sağlamak, motivasyonu artırmak gibi kurumun ve personelin başarısını artıracak ve ayrıca kaliteli hizmet sunularak hizmet alanın memnuniyetini sağlayacak çok yönlü birçok yararlar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim yönetici, personel ve kurum yönünden çeşitli yararlar sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitimin yönetici yönünden faydaları şunlardır (GÜL, 2000):

- Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar.
- Yöneticinin denetleme imkanını artırır.
- Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkanı sağlar.

Hizmet içi eğitimin personel yönünden faydaları şunlardır (AYGÜN, 2008, s.121):

- Yetiştirilmiş olan personelin kendisine olan güvenini artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar.

- İşte yükselme imkanını artırır.

- Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.

- Yaptıkları işlerini amirler tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.

- Yetiştirilmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkanı sağlar.

Hizmet içi eğitimin kurum yönünden faydaları şunlardır (AYGÜN, 2008, s.121):

- Verim yükselir, maliyetleri düşer ve kazanç artar.

- Teşkilatın ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibar artar.

- Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve neticede bakım onarım giderleri azalır.

- Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.

- Kurumda iş güvenliği sağlanır.

Hizmet içi eğitim sonrasında eğitime tabi olanların algılamasında ve davranışlarında gelişmeler ve değişimler olmasının yanında, hizmet içi eğitim diğer yönetim projelerinin gelişmesinde, değerlendirilmesinde ve doğrulanmasında da son derece etkili olmaktadır (BOTELLO-GLASMAN, 1999, s.22). Ayrıca hizmet içi eğitimin kurumsal ve kişisel yararların yanında iyi düzenlenmiş eğitim programlarına katılma deneyimi de kişilere yararlar sağlamaktadır (PEHLİVAN, 1997, s.113). Hizmet içi eğitim programlarına sürekli katılan personel bir takım tecrübeleri bu katılımlardan dolayı edinecektir. Örneğin, eğitim programına sürekli katılan personel diğer katılan personelle birebir iletişim kurma imkanı elde edecek; bu da diğer personelin görüş ve düşüncelerini öğrenerek herhangi bir mesleki sorunda ne tür yaklaşımlar gösterebileceğini öğrenme fırsatı verecektir. Ya da sürekli eğitim programlarına katılan personel diğer personelin bilgi ve becerilerine ilişkin gözlem yapma imkanı

bulacağından kendi eksiklerini bu doğrultuda giderebilecektir. Yani hizmet içi eğitime katılma deneyimi personele ayrıca pek çok yararlar sağlayabilmektedir.

Hizmet içi eğitimin iş güvenliği açısından da farklı önemi vardır. İş kazaları ile ilgili verilecek eğitim kendilerini koruyabilmelerini sağlayacak böylelikle iş kazaları olmayacak ve iş kazalarından kaynaklanan iş kesintileri yaşanmayacaktır (SELİMOĞLU-YILMAZ, 2009). Hizmet içi eğitime katılan personelin niteliklerini ve becerilerini tespit edebilmek açısından da çok önemlidir. Hizmet içi eğitim programında personelin performansını gözden geçirerek eksik yönlerini görme şansı verilmektedir. Bu eksik yönler program esnasında giderilerek bilgi, beceri ve niteliği artan personel kurum açısından daha yararlı olacaktır.

Hizmet içi eğitim, genel öğrenim kurumlarının verdiği bilgileri, hizmetin gerektirdiği bilgilerle tamamlamaya yaramakta, bilim ve teknikteki gelişme ve yeni buluşların personele duyurulması açısından yararı çok fazladır. Böylece kamu kesimi teknik ve bilimsel yeniliklerden yararlanmış olur (TORTOP ve diğerleri, 2006, s.150). Hizmet içi eğitim yararları kurumda süreklilik ve uyumun sağlanması açısından da çok önemlidir (ARGON, 2004, s.215). Hizmet içi eğitim göreve yeni başlamış personelin uyum sorununu çözecek en etkin yoldur. Hizmet içi eğitime katılan personel hem kurumu tanıyacak hem de iş arkadaşlarıyla ilişki kurma fırsatı elde edecektir. Böylece göreve yeni başlamış personel en kısa zamanda etkin ve verimli bir personel olarak kurumun başarısını artıracak ve ayrıca iş ortamına hemen uyum sağlayan personel alıştırma evresinde yaşanacak olan psikolojik sıkıntıları yaşamayacaktır.

Hizmet içi eğitim kurumda süreklilik açısından da çok yararlı bir etkinliktir. Kurumun herhangi bir görevdeki personelini herhangi bir nedenden dolayı kaybetmiş olması o kurumun faaliyetlerini aksatacaktır. Fakat hizmet içi eğitime tabi tutularak kurumda herhangi bir görev boşluğu olduğunda göreve getirilebilecek şekilde eğitilmiş personel bu boşluğu dolduracağından kurumdaki faaliyetler aksamadan yürüyebilecektir.

Hizmet içi eğitimle personelin işbirliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalır. Bu nedenle eğitilmiş personelin fazlasıyla denetlenmesine gerek yoktur. Çünkü eğitim sayesinde, aynı zamanda, onların kendilerini denetleme yetenekleri gelişir (BİNGÖL, 1990, s.149; TELİMAN, 1978, s.170). Ayrıca hizmet içi eğitim tam manasıyla ve tam kapasiteyle

çalışmaya engel olan başlıca engellerden biri olan yavaş öğrenmeyi ortadan kaldırır (TELİMAN, 1978, s.170). Eğitimli ve iyi yetişmiş personel, görevinin gereğini bilmeyen, mesleki bilgi ve teknik bakımından eksik olan personele nazaran daha az denetim ihtiyaç duyar. Çünkü iyi yetişmiş personelin hata yapma olasılığı diğer personele göre daha azdır. Hem hata yapmış olsa da eğitilmiş personel kendi kendini denetleyebilecek ve yaptığı hatayı bir daha tekrarlamayacaktır.

Eğitim faaliyeti gelişigüzel bir biçimde yapılırsa öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Fakat hizmet içi eğitimle sistemli bir şekilde personele eğitim verilmesi durumunda kısa zamanda istenilen bilgi düzeyine ulaşılabilir. Hizmet içi eğitimin en önemli yararlarından biri olan bilginin sistemli ve sürekli bir şekilde verilmesi gelişigüzel öğrenmeyi ortadan kaldıracak, personele ihtiyacı doğrultusunda bilgi en kısa zamanda ve yenilenecek sürekli verilmesini sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitimle bireysel verimlilik, başarı ve güdülenme artar. Bireysel verimliliğin, başarı ve güdülenmenin artması sonucunda ise, personel hayata olumlu düşüncelerle bakacak, çalışma yaşamına bakışı değişecek, işine verdiği değer artacak, kendisi ve çevresiyle barışık olarak yaşayacaktır (ORPEN, 1999, s.122; CAN, 2004, s.105). Eğitim programı sayesinde işinin gereklerine uygun kişisel ve mesleki bilgilerini geliştiren personel daha verimli ve başarılı olacaktır. Personelin daha verimli ve başarılı olması hayatına ve işine bakış açısını değiştirecektir. Yani hizmet içi eğitimin önemli faydalarından biri de, insanın hayata daha olumlu ve daha pozitif bakmasına katkıda bulunmasıdır. İnsan hem iş yaşamında mutlu ve olumlu olacak hem de işinden kaynaklanan mutluluk sayesinde sosyal yaşamı daha mutlu olacaktır.

Hizmet içi eğitim sonucunda eğitim düzeyi artan personelin çalıştıkları kurumda yükselme olanakları da artmaktadır (ÖZMUTAF, 2007, s.49). Hizmet içi eğitim sonrasında başarılı olan personel kurumda daha fazla sorumluluk gerektiren bir üst göreve getirilecektir. Çünkü hizmet içi eğitim sonrası personel mesleki bilgi ve beceri açısından daha donanımlı olacak ve sorun çözme kabiliyeti gelişecektir. Personelin üst göreve gelmesi statüsünün değişmesinin yanında ücret açısından daha iyi bir düzeye de gelmesi demektir. Bu durum ayrıca kurum içinde rekabete neden olacak bu da kurumun başarısına fayda sağlayacaktır. Rekabet içinde

olan personel zayıf yönlerini güçlendirecek, niteliklerini, gelişmiş yönlerini de daha da çok öne çıkararak kurumun başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitim etkinliği, kısa vadede bir maliyet unsuru iken; bu eğitim sayesinde sağlanacak yararlar orta ve uzun vadede kurumlar için daha belirleyici olacaktır (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.766). Eğitimden sağlanan yararın, eğitim süresince katlanılacak maddi ve manevi yükten fazla olmasına dikkat edilmelidir (SELİMOĞLU-YILMAZ, 2009). Hizmet içi eğitim programının programında eğitim bütçesi olmalı ve bu bütçe doğrultusunda gereksiz harcamalardan kaçınılması gerekmektedir. Gereksiz harcamaların yapıldığı, eğitim bütçesini aşan eğitim etkinliği anlamsız olacaktır ve yararlı bir eğitim etkinliği olmayacaktır.

Bir kurumun en önemli üretim faktörü insan kaynağıdır. İnsan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde, kurumsal kaynakları gereksiz harcamadan, kendisinden beklenen görevi yerine getirmesini sağlayan en temel araç hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitimle personele sağlanan yararlar kurumun başarısı ve gelişmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bugün ülkemizde en büyük sorunlardan biri olan, kamu kurum ve kuruluşlarında personelin iyi yetişememiş olmasından kaynaklanan gereksiz harcamalar, hizmet içi eğitimle nitelikli personel durumuna gelecek personel sayesinde en az indirilecek ve bir süre sonra ortadan kalkacaktır. Yani hizmet içi eğitimin en önemli yararlarından biri de kamu kurum ve kuruluşlarında işi bilmemekten kaynaklanan gereksiz harcamaların önüne geçerek bu harcamaların başka alanlarda yatırıma dönüşmesini sağlayacaktır. Bu da ülke ekonomisine fayda sağlayacak, ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

Hangi tür ve hangi düzeyde olursa olsun bütün kurumlarda hizmet içi eğitim etkinliği uygulanmalıdır. Ayrıca kurumdaki tüm personel bu eğitim etkinliğinden faydalanmalıdır. Hizmet içi eğitimin kurumsal ve personel açısından yararlarına bakıldığında kurumların yararları daha çok maddi yararlar olduğu fakat personel açısından yararların daha çok manevi olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitimin kurum ve personel açısından yararları çok fazladır, bu nedenle planlı, programlı, amaçları saptanmış ve uygulama alanındaki sorunların olmadığı bir eğitim programı bütün kurumlar için zorunlu bir faaliyettir.

### 13. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Hizmet içi eğitim türünün belirlenmesi hizmet içi eğitim etkinliğinin en önemli noktalarından biridir. Hizmet içi eğitim türünün iyi tespit edilmesi eğitim programının başarısıyla birebir orantılıdır. Verilecek olan hizmet içi eğitimin belirlenen hedefleri personele verilecek eğitim türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Hizmet içi eğitim türünün belirlenmesinde personelin yetenekleri, eksiklikleri, görev yeri, kurumun ihtiyaçları da etkilidir.

Eğitim türlerinin belirlenmesinde çeşitli ölçütler kullanmak mümkündür. Bu ölçütler, hizmet içi eğitim veren kurumun türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri, eksiklikleri, yaptıkları görevleri şeklinde sınıflandırılabilir. Genelde hizmet içi eğitim türleri, “uygulama evrelerine”, “uygulama zamanına” ve “uygulama yerlerine” göre sınıflandırılmaktadır.

#### 130. Uygulama Evrelerine Göre

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanmaktadır. Bunlar (AYGÜN, 2008, s.122–124):

- . Hizmete yeni giren personel için düzenleme eğitimi (stajyerlik): Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da kuruma yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermektir.

- . Çalışmakta olan personel için yapılan eğitim (geliştirme eğitimi): Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personeline, işi ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır

- . Kurumda görevi değiştirilecek personel için yapılan eğitim (yükseltme eğitimi): Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Çünkü bir üst

kademelerin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir.

- Üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim (alan değiştirme eğitimi): Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir.

### **131. Uygulama Zamanına Göre**

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iki sınıfa ayrılmıştır. Bunlar iş başında hizmet içi eğitim ve iş dışında hizmet içi eğitimidir.

#### **1310. İş Başında Hizmet İçi Eğitim**

İşbaşında verilen eğitim, kişiye görevini yaparken verilen eğitim olarak tanımlanabilir (CANMAN, 1995, s.98). Personel işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir (AYGÜN, 2008, s.124). Bu eğitim türünde personel iş yerinden dışarı çıkmadığı ve işinin başında olduğundan dolayı hem işini yapacaktır hem de eğitim görecektir. İş ve öğrenme aynı anda olmaktadır. İşbaşında eğitim türünde en önemli sorumluluk üstlerindir. Personelin eğitimi sırasında üstler yol gösterici olmalı ve eğitimlerine katkıda bulunmalıdır. İşbaşında eğitimin en önemli özelliklerinden biri eğitim esnasında yapılabilecek bir hataya eğitiminin anında müdahale edilebilme şansı vardır.

İşbaşında eğitim türü iş yerinde ve iş başında yapıldığından dolayı işlerin aksaması gibi bir ihtimal yoktur. Ayrıca zaman kaybının da önüne geçilmiş olur. Kişinin bilgi ve becerisini artırmaya yönelik olarak yapılan işbaşında hizmet içi eğitim faaliyeti işin yapılması esnasında personele verildiği için verimli ve etkili olacaktır. Hizmet içi eğitimin işbaşında verilmesi eğitimin etkinliğinin ucuz ve ekonomik olmasını da sağlayacaktır.

İş başında eğitimin yararlarının yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz personel pahalı makine ve teçhizata zarar verebilir.

Deneyimsiz personelin kazaya uğrama olasılığı yüksek olur (BİNGÖL, 1990, s.160). Bu eğitim uygulamasında personel yöneticilerinden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler. Bunun sonucunda personel yöneticiyle çatışabilir ve kendi düşüncelerini denemeye çalışabilirler ve böylece hatalar ortaya çıkabilir (AKGEMİCİ, 1997, s.58). İşbaşında eğitim uygulamaları iş yerinde ve görev ifa edilirken yapıldığı için iş yerindeki çeşitli baskılar nedeniyle verimli olmayabilir. İş yetiştirme psikolojisi eğitimin önüne geçebilir. Bu da personelin öğrenimini olumsuz etkileyeceğinden sağlıklı bir eğitim faaliyeti olamamasına neden olacaktır.

İşbaşında hizmet içi eğitim kurumlarda eğitim uygulamalarında değişmeyen bir eğitim türüdür. İşbaşında eğitimde eğitimi verecek olan kişiler konularında uzman kişiler olmak zorundadır. Konusunda uzman olmayan kişi tarafından verilecek eğitim faaliyeti amacından sapabilir. Amacından sapmamış olsa da etkili ve verimli bir şekilde uygulanma imkanı olmaz.

Çeşitli üstünlüklere ve sakıncalara sahip iş başında eğitimin değişik uygulama yöntemleri vardır. Bunlardan en fazla uygulananları; dört aşama yöntemi, görev değiştirme (iş rotasyonu) eğitimi, stajyerlik ve idareciye yardımcılık eğitimi, stratejik işlerin kullanılması (kilit işlerin kullanılması) eğitimi, kurmay toplantıları eğitimi, gözetimci nezaretinde öğrenme eğitimi, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, yetki devri yoluyla eğitim, monitör (kılavuz) aracılığıyla eğitim, özel tasarımlar (proje çalışması) eğitimi ve rapor hazırlama eğitimidir.

### **1311. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim**

İş dışında hizmet içi eğitim kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir (AYGÜN, 2008, s.125). Bu eğitim türü, hızlı öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs şeklinde olabileceği gibi, birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun bir eğitim şeklinde de uygulanabilir (AYDIN, 2007, s.214). İş dışında eğitim kurum dışında yapılan eğitim faaliyeti olarak algılanmamalıdır. Kurumun içinde fakat görev yerinin dışında bir yerde yapılan eğitim de iş dışında eğitimidir. Personelin iş ortamından uzakta, iş psikolojisinden sıyrılmış bir şekilde yapılan eğitim türüdür. İş dışında eğitim faaliyeti diğer bütün eğitim faaliyetleri gibi alanlarında uzman eğitimciler tarafından verilmelidir. İş dışında yapılan eğitim faaliyeti işbaşında yapılan eğitim faaliyetine göre daha maliyetli bir eğitim türüdür.



İş dışında hizmet içi eğitim programlarının zayıf yönü, eğitim naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir (BİNGÖL, 1990, s.163). İş dışındaki eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bunların en önemlisi, eğitilecek personelin eğitim süresince çalışma şartlarından soyutlanarak ilgisi eğitime verebilmektedir (AKGEMİCİ, 1997, s.59). İş dışında yapılan eğitim faaliyetinin en önemli özelliği iş psikolojisinin dışında yapılmaktadır. Bu da eğitim gören personelin eğitimden daha fazla yararlanabileceği demektir. Tamamen eğitim olayına yoğunlaşacağı için personel daha başarılı bir eğitim programından geçmiş olacaktır.

İş dışında hizmet içi eğitim programının da uygulanan pek çok türü vardır. Bunlardan en fazla uygulananları; programlanmış eğitim, görsel eğitim, konferans, panel, açık oturum, tartışma, sınıf eğitimi, rol oynama, örnek olay, duyarlılık eğitimi, düz anlatım tekniği (takrir), seminer ve kurslar, evrak sepeti yöntemi, gezi-gözlem yöntemi, simülasyon (taklit) yöntemi ve özel okuma parçaları yöntemidir.

### **132. Uygulama Yerine Göre**

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim ikiye ayrılır. Bunlar kurum içinde hizmet içi eğitim ve kurum dışında hizmet içi eğitimidir.

#### **1320. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim**

Kurum içinde eğitim faaliyeti kurum içinde fakat iş ortamının dışında düzenlenen eğitim etkinliğidir. Kurum içinde yapılan bu eğitim etkinliği kurum açısından çok faydalı olmaktadır. Kurum ile ilgili sorunların kurum içinde iş ortamı dışında, personelin bu sorunları çözebilecek bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu eğitim türü personeli motive edici bir eğitim faaliyetidir. Çünkü kurumun sorunlarının çözümü amacıyla eğitilen personel kendini önemli hissedecektir. Bu da personeli işi ile ilgili daha fazla motive edecektir.

Kurumda yapılacak eğitim çalışmaları ile personel iş saatinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından motive edici olabilir. Böylelikle alınan eğitim,

ucuz olacağından kurum için de maliyet açısından faydalı olabilir (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.17).

### **1321. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim**

Kurum içinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, kurum dışında hizmet içi eğitim faaliyetleri de yapılabilmektedir. Kurum dışında yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en önemli yararı kurum dışında yapıldığından dolayı çeşitli kurumlardan gelen personelin birbirleriyle iletişim kurma olanağı söz konusu olacaktır. Karşılıklı olarak kurulan iletişim sonucunda personel farklı bilgi, beceri ve tecrübe olanaklarıyla tanışarak kendini geliştirebilecektir.

Kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek ve tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yormak olanağını bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalarına oranla daha verimli olur (AYGÜN, 2008, s.126; BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.17).

### **14. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Hizmet içi eğitim etkinliği, personele yapmış olduğu görevi en etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmesini sağlayacak bilgi, beceri ve davranışları vermeyi amaçlamaktadır. Hizmet içi eğitim programının başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden bir tanesi de kurum ve personel için faydalı olabilecek bir eğitim yöntemiyle hizmet içi eğitim etkinliğinin verilmesidir. Yanlış bir eğitim yönteminin seçilmiş olması hizmet içi eğitim etkinliğinin başarısız olmasına neden olabilmektedir.

Eğitim yöntemini belirlemede birtakım belirleyici unsurlar söz konusudur. En başta hizmet içi eğitimin amacına uygun bir eğitim yöntemi tercih edilmelidir. Hizmet içi eğitim programına katılacak personelin sayısı ve özellikleri hizmet içi eğitim yöntemini belirlemede önemli unsurlardır. Ayrıca kurumun hizmet içi eğitim etkinliği için ayırdığı eğitim bütçesi ve sahip olduğu eğitim uzmanlarının durumu da eğitim yöntemini belirlemede göz önünde bulundurulacak unsurlardır. Uygulama esnasında kullanılan birçok hizmet içi eğitim yöntemi

vardır. Bu eğitim yöntemleri bazı ölçütler göz önünde bulundurularak gruplandırılmaktadır. Bunlardan biri de hizmet içi eğitim yöntemlerini hedef kitleleri açısından gruplandırılmasıdır. Hizmet içi eğitim yöntemlerinin hedef kitleler açısından gruplandırılması şu şekilde yapılmaktadır:

- Büyük gruplar için yararlı yöntemler
- Küçük gruplar için yararlı yöntemler
- Seçilmiş gruplar için yararlı yöntemler
- Bireyler için yararlı yöntemler
- Diğer yöntemler

Türk kamu kesiminde düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının başında, düz anlatım (takrir) yöntemi gelmektedir (UŞUN, 2004, s.20). Hangi eğitim yöntemi kullanılırsa kullansın, ön görülen amacın başarıyla gerçekleştirilebilmesinde en önemli husus, bunu kullanan eğitimcinin yöntemi çok iyi anlamış olarak yaratıcı gücü ve becerisiyle, yöntemi etkin bir biçimde nerede ve nasıl uygulayabileceğini bilmesidir (ÖNCÜ, 1998, s.132). Yani hizmet içi eğitim yönteminin başarılı olabilmesindeki en önemli faktörlerin başında işini bilen uzman eğitmen tarafından verilmesi gelmektedir. Ülkemizde hizmet içi eğitim yöntemlerinin uygulanması eğitim uzmanı eksikliği nedeniyle başarısız olmaktadır. Hizmet içi eğitim yöntemleri göz önünde bulundurularak eğitim uzmanı yetiştirmek hizmet içi eğitim etkinliğinin başarılı olmasında hayati öneme sahip bir faktördür.

#### **140. Büyük Gruplar İçin Yararlı Yöntemler**

Büyük gruplar için yararlı yöntemler düz anlatım ve forum yöntemidir.

##### **1400. Düz Anlatım Yöntemi**

Düz anlatım yöntemi (takrir) bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır (CANMAN, 1995;102). Kuramsal (teorik) birtakım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlar (CANMAN, 2000, s.115). Kamu

kurum ve kuruluşlarında en çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Çünkü uygulaması çok basit ve kolaydır. Ayrıca çok fazla maliyet de gerektirmez. Eğitim bütçeleri kısıtlı olan kamu kurum ve kuruluşları maliyeti düşük olan ve uygulaması basit olan bu yöntemi tercih etmektedirler. Fakat bu yöntem uygulanarak personele mesleki uzmanlık, görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak olanaksızdır.

Belli bir politika, teknik veya sürecin bu yöntemle verilmesi durumunda kursiyerin, bu eğitim tekniği ile aktarılan bilgiyi iş yerinde uygulamasını beklemek pek de gerçekçi olmayacaktır (ATILGAN, 2005, s.138). Bu yöntem sadece anlatıma dayandığından dolayı personele uygulama imkanı tanımamaktadır. Ayrıca kalabalık bir dinleyici topluluğuna veriliyor olması da eğitimin verimliliğini düşürmektedir.

Bu yöntemin başarısı daha çok anlatana bağlıdır (TELİMAN, 1978, s.175). Anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntemin daha başarılı olmasını sağlar (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.18; AYGÜN, 2008, s.129). Eğer anlatım ayrıca görsel elemanlarla desteklenir ve yapılan tartışmalar özetlenerek ana noktalara açıklık getirilirse, bu takdirde öğrenme amacının üst düzeyde gerçekleşme olasılığı çok yüksek olur (ÖNCÜ, 1998, s.121).

#### **1401. Forum Yöntemi**

Bir yöneticinin yönetiminde, önemli görülen sorunların değişik görüşlere sahip üyelerce dinleyiciler önünde ortaya konmasından oluşmaktadır. Açık ve serbest tartışmaya olanak sağlanır. Amaç, sorunlara ortak nitelikte çözüm yolları bulmak veya ortak noktalarda görüş birliğine varmak değil, dinleyicilerin forum üyelerinden bilgi istemeleri ve kendi görüşlerini ortaya koyabilmeleri için zaman ayırmaktır (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.18).

#### **141. Küçük Gruplar İçin Yararlı Yöntemler**

Küçük gruplar için yararlı yöntemler seminer, kurs, iş başında sistemli gözetim, komiteler ve duyarlılık eğitimi yöntemidir.

### **1410. Seminer Yöntemi**

Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin yeni bir makinenin özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinenin kullanımı da gösterilir (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.18).

### **1411. Kurs Yöntemi**

Kurs personelin mesleki ve fikri bakımdan gelişimini sağlamak amacıyla ders ve uygulamanın birlikte yürütüldüğü eğitim çalışmasıdır. Kurslarla bilgi ve beceri geliştirilerek verimlilik artırılır (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.772). Kurs yöntemiyle yeni bir formasyon kazandırılması amaçlanmakta ve kişilere eğitim faaliyetinin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılarak başarı düzeyi saptanmaktadır (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.18).

### **1412. İş Başında Sistemli Gözetim Yöntemi**

Bu yöntemde gözetimin ve denetimin sistemli hale getirilmesi söz konusudur. Bu gözetim, talimat (direktif) verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçimlerinde görülür (TUTUM, 1979, s.139). Bu yöntemin başarısı üstün astlarına yetki ve sorumlulukları yeterince devretmesine bağlıdır (ATILGAN, 2005, s.136). Bu yöntemin başarılı olmasında amirin anahtar rolü vardır. Amir alt kademedeki çalışan personele yeterince yetki ve sorumluluk devrederek, görevin ifa edilmesini astlara bırakmalıdır. Amirin eğitime tabi olan personele güvenmemesi durumunda eğitim etkinliği başarılı olamaz.

Ayrıca yetki ve sorumluluk devredilen personel kurum içinde saygınlık kazandığını düşünerek motivasyonu artacaktır. Kurum ve kendine olan güveni bu yöntem sayesinde artacak olan personel daha etkin ve verimli çalışacaktır.

### **1413. Komiteler Yöntemi**

Komiteler (küçük çalışma grupları, proje grubu) yöntemi karar verme, planlama gibi konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup, belli bir görevi ortaklaşa yerine getirir. Bu görevler, belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmalar içerir (CANMAN, 2000, s.112).

### **1414. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi**

Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlemelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir (BİNGÖL, 1990, s.166). Duyarlılık eğitimi, son yıllarda hizmet içi eğitim uygulamalarında kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Özellikle yöneticilerin hizmet içinde eğitilmesinde kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Duyarlılık eğitimine, t-group, beşeri ilişkiler eğitimi, laboratuvar eğitimi gibi adlar da verilmektedir.

1947’de Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından “örgüt geliştirme yöntemi” olarak başlatılan duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler (GÜL, 2000). Oldukça karışık bir psikolojik ortam yaratabildiğinden dolayı, bu tür eğitimden en çok, zeki, becerikli, hünerli, sınırlarına ve davranışlarına hakim, ruhsal yapıları sağlam olana kişilerdir (ÖNCÜ, 1998, s.131). Bu özelliklerin tersi özelliklere sahip kişilerin bu eğitim etkinliğine katılması hem kendilerine hem de eğitime katılanlara zarar verecektir. Bu eğitimdeki temel amaç eğitime katılan personelin birbirleriyle olan ilişkileri sonrasında nasıl etkilendiği gözlemlenip, eğitim sırasında insan ilişkileri konusunda personeli geliştirmektir. Ayrıca en çok dikkat gerektiren yöntemlerin başında gelen duyarlılık eğitiminin başarısı bütün diğer yöntemlerde olduğu gibi eğitim uzmanının başarısıyla doğru orantılıdır.

Duyarlılık eğitiminin bazı özellikleri vardır. Duyarlılık eğitiminin başlıca özellikleri şunlardır (AYGÜN, 2008, s.130):

- Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlandırılmıştır.
- Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır.
- Duyarlılık eğitiminde temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.
- Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden dolayı kamu personelin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

## **142. Seçilmiş Gruplar İçin Yararlı Yöntemler**

Seçilmiş gruplar için yararlı yöntemler yuvarlak masa, sempozyum veya panel ve atölye yöntemidir.

### **1420. Yuvarlak Masa Yöntemi**

Bu yöntemde eğitime katılan personelin bir masa etrafında toplanması ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşması amaçlanır. Farklı mesleki deneyimlere sahip kişiler mesleki gelişmeler konusunda fikir alışverişinde bulunarak farklı görüşleri öğrenme şansına sahip olurlar. Bu yöntemin en önemli özelliği katılan grup az sayıda kişiden oluştuğu için katılımcıların anlaşabilmesi kolay olmakta ve belli bir konu üzerine yoğunlaşarak gelişebilme olanaklarının olmasıdır.

### **1421. Sempozyum veya Panel Yöntemi**

Bu yöntem daha önceden planlı olarak düşünülmüş bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişiden oluşan bir grubun belirli bir konuda çalışması ve bu çalışmalarını dinleyicilere sunmasıdır. Bu çalışmalar konuyu hazırlayan grubun görüşlerini yansıtmaktadır. Bu yöntemde konu önceden belirlenerek katılımcılara bildirilmelidir. Eğer konuya yapılacak hazırlığın yetersiz olması eğitimin başarısız olmasına neden olacaktır.

### **1422. Atölye Yöntemi**

Atölye yönteminde eğitim için seçilen personel grubu uygulamalı olarak eğitime tabi olurlar. Yapmaları gereken işi eğitimcilerin gözetiminde yaparlar. Uygulamalı bir eğitim olduğundan dolayı başarılı olması çok yüksek bir eğitim yöntemidir.

### **143. Bireyler İçin Yararlı Yöntemler**

Bireyler için yararlı yöntemler evrak sepeti yöntemi, işi yaptırarak öğretme yöntemi, uzaktan eğitim yöntemi ve görev değiştirme yöntemidir.

### **1430. Evrak Sepeti Yöntemi**

Evrak sepeti yönteminde eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışma yapılır. Özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır (AYGÜN, 2008, s.132). Bu yöntem daha çok bireysel bir eğitimi hedeflemektedir. Bu da personelin insan ilişkilerini geliştirmesine hiçbir katkısı olmayan bir yöntem olmasına neden olmaktadır.

### **1431. İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi**

Eğitim yöntemlerinin en eskisi olmakla beraber diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışanın yanında iş yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir (AYGÜN, 2008, s.132; BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.20). Türkiye’de bu yöntemin en çok izlendiği kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlardır (CANMAN, 2000, s.113). İş yaptırarak öğretme yönteminde işin yapılışını personele göstererek, uygulama yaptırarak eğitim yapıldığı için genelde verimli olan bir yöntemdir. Personel bu eğitim yöntemi sayesinde işini daha yapabilecek bir düzeye gelmektedir.



### **1432. Uzaktan Eğitim Yöntemi**

Uzaktan eğitim veya teknoloji destekli eğitim, ihtiyacı olan ve isteyen kişinin istediği yerde ve istenilen zamanda kendisinin belirlediği hızda eğitim almasını sağlayan ve her geçen gün hızla yayılmakta olan bir eğitimidir (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.20).

### **1433. Görev Değiştirme Yöntemi**

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir (AYGÜN, 2008, s.128). Rotasyonda denilen bu yöntem, aynı kurumsal kademedeki bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların gittikçe genişleyen deneyim programlarının bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim işleri olabilir (BİNGÖL, 1990, s.162). Bu eğitim yönteminde amaç kurum içinde çalışan personelin kurum içinde yer alan bütün görevleri tanımasını sağlamaktır. Yapılan işler bir bütün olarak personel tarafından görüleceği için personel kurum bünyesinde bulunan bütün işleri tanıma fırsatı bulacaktır. Ülkemizde bu yöntem kaymakam adaylarının eğitiminde kullanılmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerlik yaptığı kurumun çeşitli birimlerinde yetiştirilerek geniş bilgi ve tecrübe sahibi olması amaçlanır.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için iş ve görev tanımlamalarının yapılmış olması gerekir (TAYMAZ, 1981, s.144). Bu yöntem ile yeni görevde kazanılan bilgi ve beceriler, kişinin kendi mesleğini daha başarılı yapmasını sağlayabilir ve gelecekteki yeni mesleklere geçişlerde yararlı olabilir (ATILGAN, 2005, s.137). Görev değiştirme yöntemi çalışan personelin yeteneklerini geliştirebilmek açısından ve eğitimin başarısı için en ideal yöntemlerden biridir. Bu yöntem bir plan çerçevesinde uygulanmalı ve planın her aşaması ilenerek kontrol altında tutulmalıdır. Eğitim yöntemi sonrasında kesinlikle değerlendirme çalışması yapılmalıdır. Değerlendirme çalışması yapılmadığı takdirde yöntemin başarılı olup olmadığını anlayabilmek olanaksızdır.

## 144. Diğer Yöntemler

Hizmet içi eğitim yöntemleri sadece yukarıda sayılan yöntemlerle sınırlı değildir. Hizmet içi eğitim etkinliğinin verimli ve etkili olarak personele verilmesini sağlamak amacıyla diğer bazı yöntemler de mevcuttur. Bunlar: Örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, simülasyon yöntemi, özel görevler vererek yetiştirme yöntemi, grup tartışması yöntemi, yetki devri yoluyla eğitim yöntemi, işe alıştırma eğitimi yöntemi, özel tasarımlar yöntemi, monitör aracılığıyla eğitim yöntemi, özel okuma parçaları yöntemi, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık yöntemi, programlanmış eğitim yöntemi, gezi yaptırma yöntemi ve yazışmalı eğitim yöntemidir.

### 1440. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem, karar verme yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımla, dikkatle geliştirilmiş bir takım yönetsel olaylar hakkında öğrencilere bilgi vererek onların, bu bilgilerin ışığında yapacakları değerlendirmelerle, belirtilen olaylarda karşılaşılan sorunların çözümlenmesi için gereken doğru kararları almalarını ve uygulanacak yönetim hareket planını önermelerini içermektedir (ÖNCÜ, 1998, s.123–124). Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve sorunu grup içerisindeki bireylere daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektedir (AYGÜN, 2008, s.131). Bu yöntem işleyişi itibarıyla günlük iş hayatında personelin karşılaşılabileceği sorunlara somutluk kazandırılarak, personele bu sorunlar karşısında en doğru karar nasıl verecekleri öğretilir. Personel bu sorunların çözümü konusunda aralarında tartışarak bir sonuca ulaşır, bu da personelin tartışma yeteneğini geliştirir.

Örnek olay yöntemi eğitim yöntemleri arasında en yaygın olarak uygulanan yöntemlerden biridir. Bu yöntemin en önemli özelliği olan gerçekçi nitelik taşıyan olaylar üzerinde eğitim görülmesi, bununda personelin gelişmesinde çok yararlı olması bu yöntemin uygulamada çok kullanılmasının nedenidir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için küçük gruplarda uygulanması ve eğitime katılan personelin tartışmalara katılması gerekmektedir.

### **1441. Rol Oynama Yöntemi**

Bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanır. Rol alanlar eğitime katılanlardır. Bu yöntemin özellikle, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkili olduğu söylenebilir (CANMAN, 2000, s.116). Bu yöntem insan davranışlarını geliştirerek bireye iletişim kurabilme becerisini kazandırır. Bu yöntemde en önemli nokta eğitim sırasında rol oynayan personelin eğitimi ciddiye alması gerektiğidir. Eğer ciddiye alınmazsa eğitime katılan personel gurubunun eğitime ilgisi azalacaktır, bu da eğitimin başarılı olmasını engelleyecektir. Diğer bütün yöntemlerde olduğu gibi burada da eğitimi veren eğitim uzmanına çok fazla sorumluluk düşmektedir. Öncelikle eğitim uzmanı alanında çok iyi olması gerekmektedir ve rol oynayan personeli olaya motive etmelidir. Eğitim uzmanının bilgi, beceri ve tecrübesi bu yöntemde çok önemlidir.

### **1442. Simülasyon Yöntemi**

Simülasyon (taklit) yönteminde eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş ortamlarında ne çeşit sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin, kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkan sağlayan simülasyonlar yönetim ve kişiler arası beceriler kadar, üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.773).

### **1443. Özel Görevler Vererek Yetiştirme Yöntemi**

Bu eğitim yönteminde personele göreviyle ilgili özel görevler verilerek yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Eğitim gözlemcisi gözetiminde yerine getirilen bu görevler personelin göreviyle ilgili konularda daha verimli olarak çalışmasını sağlamaktadır.

### **1444. Grup Tartışması Yöntemi**

Bu yöntemde belli bir sayıdaki personel eğitim sorumlularının sorumluluğunda toplanarak kurum ile ilgili sorunları tartışır. Bu yöntem personelin bilgisini artırmayı amaçlar. Aynı zamanda personel kurumun kendisinde bulunmasını istediği birtakım davranışları bu eğitim sayesinde kazanır. Bütün eğitim yöntemleri gibi bu eğitim yöntemi de iyi idare edilmediğinde

ve uzman eğitimciler tarafından verilmediğinde başarısız olur. Ayrıca personel konuyla ilişkili olarak önceden bilgi sahibi olmalıdır. Konu hakkında bilgisi olan personel eğitimden daha fazla yararlanabilmektedir.

#### **1445. Yetki Devri Yoluyla Eğitim Yöntemi**

Yetki devri yoluyla personele kurumun sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylece, personelin, yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Bu eğitim yönteminin uygulaması astın deneyim kazanmasına, işbirliği anlayışını geliştirmesine, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirebilmesine imkan tanımaktadır (AKGEMİCİ, 1997, s.58).

#### **1446. İşe Alıştırma Eğitimi Yöntemi**

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, işe yeni giren personele kurumun genel havasını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtarak işe ve kuruma uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitimidir. Kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya faaliyeti olarak da tanımlanabilir (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.770). Bu eğitim yöntemi işe yeni başlayan personel için en ideal eğitim yöntemlerinden birdir. Göreve yeni başlayan personelin başarılı olmasında kurumu ve yapacağı görevi tanıyıp olması çok önemlidir. Personele göreve yeni başladığında kurum ve görevi hakkında yaratılacak ilk intiba kişinin daha sonraki çalışma hayatında etkili olacaktır. Göreve başladığında kurum ve göreviyle ilgili sorulara cevap bulması personelin işini en iyi şekilde yapabilmesine olanak sağlayacaktır.

#### **1447. Özel Tasarımlar Yöntemi**

Özel tasarımlar (proje çalışması) yönteminde personele belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir. Personelden verilen sorumluluğu yönetmesi istenir (AKGEMİCİ, 1997, s.58).

Bu eğitim yöntemi sayesinde personel görevini yaparken gerekli olan bilgileri öğrenir. Ayrıca kendisine verilen sorumluluk sonucunda belli bir görevi derinlemesine analiz edip bu görevi yönetebilecek yeterliliğe sahip olabilecektir.

#### **1448. Monitör Aracılığıyla Eğitim Yöntemi**

Bu eğitim, işbaşında uygulanan bir eğitim yöntemidir. Genellikle işe yeni başlayan deneyimsiz ve alt kademedeki görev yapan personel üzerinde uygulanır. Monitör ya da kılavuz adı verilen kurum içinde kalifiyeli personel arasından seçilen kişilere pedagojik ve teknik bilgiler verilerek personelin işbaşında eğitilmesi yöntemidir.

Monitörlerin görevi, personele; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir. Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine personelin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.771).

#### **1449. Özel Okuma Parçaları Yöntemi**

Özel okuma parçaları, yetiştirilecek ve geliştirilecek personele, planlı ve sistematik bir tarzda hazırlanmış okuma metinlerinin verilmesi ve bunların okunması suretiyle yetişmesini ifade eder. Bu yöntem çoğunlukla takrir yöntemiyle kombine edilerek daha verimli bir şekilde kullanılmaktadır (TELİMAN, 1978, s.176).

#### **14410. Stajyerlik ve Yöneticiye Yardımcılık Yöntemi**

Bu yönteme göre, eğitilecek kişi geçici bir bölüm başkanı ya da bölüm başkanının yardımcısı olarak atanır. Bu pozisyonda yetişmesi ve gelişmesi istenen personel, yardımcı olarak yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım eder, haberleşmesini düzenler ve o birimin veya bölümün birçok sorununu yakından tanımak fırsatını elde eder (BİNGÖL, 1990, s.162). Bu yöntemin başarılı olabilmesinde yöneticiye çok fazla rol düşmektedir. Yönetici öncelikle hizmet içi eğitim etkinliğine inanan ve bu etkinliğin gerekli olduğunu düşünen bir yapıya sahip olması gerekir. Daha sonra işinde başarılı ve tecrübe sahibi biri olmalıdır. Yönetici yanında bulunan personele yol gösterici olmalı ve eğitmenlik görevini üstlenmelidir.

### **14411. Programlanmış Eğitim Yöntemi**

Bu yöntemde personele görevi ile ilgili kelimeler ya da cümleler verilerek bu kelime ya da cümlelere yanıt vermeleri beklenir. Eğer beklenen yanıtlar alınır ve personel görevinin gerektirdiği davranışlarda bulunursa yeni cümlelere geçilir. Bu yöntemin başarılı olması personele yanıtlaması için verilen cümlelerin eğitimin amacına uygun olarak hazırlanmasına bağlıdır.

### **14412. Gezi Yaptırma Yöntemi**

Özellikle üretim mesleklerinde, yöntemlerin uygulanmasına ilişkin yapılacak öğretimde kullanılır. Çeşitli kurumlarda aynı tür hizmet veya üretimin nasıl yapıldığı incelendiğinde gözleme dayalı öğrenim meydana gelir (TAYMAZ, 1981, s.145). Yapılacak gezinin amacı kesinlikle belirlenerek personele bildirilmesi gerekir. Amacı bilinmeyen bir gezi yöntemi başarılı olamaz. Gezi sonrasında personelin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme personelin yaptığı gezi ile ilgili olarak rapor hazırlamasıdır. Hazırlanan bu raporlar değerlendirilerek yapılan gezinin öğrenim açısından ne kadar etkili olduğu belirlenir.

### **14413. Yazışmalı Eğitim Yöntemi**

İşbaşında eğitim yöntemlerinden biridir. Personelin işbaşında boş vakitlerinde göreviyle ilgili öğrenim yapması amaçlanır. Personel bilgi kazandırmak ve yönlendirmek yapma üzere yazılı olarak kaynaklar hazırlanır. Personel bu kaynakları okuyarak görevine uygular. Eğer uygulama alanında sorunla karşılaşırsa bunu ilgili eğitim uzmanlarını danışır. Personelin bilgi ve becerilerini geliştirmede etkili bir yöntemdir.

## **15. Hizmet İçi Eğitim Süreci**

Hizmet içi eğitim, personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçlara uygun programları planlama, uygulama ve değerlendirme gibi kapsamlı bir süreci içermektedir (YALIN, 2001, s.58). Personele hizmet içi eğitimle bilgi ve beceri kazandırılmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim sayesinde personelin yetenekleri kurumun amacına uygun olarak yönlendirilmektedir. Fakat hizmet içi eğitim etkin ve verimli

olabilmesi, öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi, beklenen faydaları sağlayabilmesi için bir plan çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.

Hazırlanacak plan, yapılacak hizmet içi eğitimin genel amaçlarını, politikasını, program türlerini, zaman ve sürelerini, bütçelerini, ayrıca koordinasyon ve kontrol süreçlerini kapsar (ÖZAN-DİKİCİ, 2001, s.226). Bireyin gelişmesini amaçlayan hizmet içi eğitim etkinliklerinin başarılı olması, beklentileri vermesi, etkileşime açık olması ve iyi ilişkiler çerçevesinde yürütülmesi, öncelikle hedef kitlenin gereksiniminin belirlenmesine, belirlenen amaçlar doğrultusunda kısa ve uzun süreli plan ve uygun programların hazırlanmasına bağlıdır (ERSOY, 1996a, s.152). Hizmet içi eğitim sürecinde ilk olarak, hizmet içi eğitim politikasının ve hizmet içi eğitim ihtiyacının saptandığı eğitim planlaması yapılmalıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı doğmadan veya belirlemeden planlamaya geçmek doğru değildir. Ayrıca saptanan hizmet içi eğitim politikası kurumun temel eğitim politikasıyla aynı çizgide olması gerekir. Bu planlamada ayrıca hizmet içi eğitimin önceliklerini ve bütçesini belirlemek gerekmektedir.

Planlamadan sonraki süreçte ulaşılabilecek aşama, bu plan paralelinde bir hizmet içi eğitim programının hazırlanması aşamasıdır. Daha sonra, hizmet içi eğitimin fiili aşaması olan hizmet içi eğitim programının uygulanması gelir. Hizmet içi eğitimin sürecinin son aşaması, ölçme ve değerlendirme aşamasıdır.

### **150. Hizmet İçi Eğitim Planlaması**

Planlama, bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (ERGÜL, 2006, s.57). Kurumlardaki eğitim planlamasının amacı görevinin ve sorumluluğunun bilincinde olan ve denetime açık yani hesap verebilir personel yetiştirmek olmalıdır. Çünkü sorumluluğunu bilen ve hesap verebilir personel yetiştirmenin en etkili aracı hizmet içi eğitimidir. Ayrıca planlamadaki ana amaçlardan biri de yüksek kalitede hizmet sunabilecek nitelikli personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir (STORR-HURST, 2001, s.132). Planlama hizmet içi eğitim sürecinin temelini oluşturur. Sonraki aşamalar planlamanın üstüne inşa edilir. Planlama hizmet içi eğitim programının etkili ve verimli olarak uygulanabilmesi açısından çok önemlidir. Hatta planlama yapılmadan hizmet içi eğitim etkinliğinin yapılabilmesi olanaksızdır.

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak belirlenir. Planlama sürecinde eğitim hizmetlerinin kurumun amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturarak eğitim politikasının ve eğitim ihtiyacının saptanması gerekir.

### **1500. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması**

Eğitim politikasının saptanması işlemi, hizmet içi eğitim süreci olan planlamanın ilk aşamasını oluşturur. Hizmet içi eğitim politikasının saptanması ve tanımlanması bir kurumun hizmet içi eğitim programının sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesinin ve programdan beklenen verimin alınmasının ön koşuludur.

Kurumlar eğitim için nelerin gerektiğini, bunların nasıl sağlanacağını ve bu yolda hangi hedeflere ulaşılmak istendiğine dair bazı ilkeler tespit edip, uygulamaya koyarak, bir hizmet içi eğitim politikası çizmelidir (AYDIN, 2007, s.204). Kurum tarafından, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel bir belge niteliğini taşıyacak şekilde hizmet içi eğitim politikası saptanır ve yazılı olarak belirlenirse, hizmet içi eğitimden beklenen yararlar sağlanmış olur (TAYMAZ, 1978, s.182). Hizmet içi eğitim politikası kurum tarafından, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmezse, hizmet içi eğitim etkinliğinin amacına ulaşması olanaksızdır. Bir kurumun hizmet içi eğitim politikasının kurum dışından belirlenmesi kurumun beklentilerini karşılayamayacağından dolayı tercih edilmemesi gereken bir yoldur.

Tüm eğitim kurumlarının kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir (BİNGÖL, 1990, s.151). Kurumlar personelini görevin ve kurum hizmetlerinin özelliklerine göre yetiştirmek ister. Görevini yerine getirirken hata yapmayacak, kurumu zarara uğratmayacak personel kurumun arzu ettiği personel tipidir. Kurumda etkin ve verimsiz çalışmasını önlemek amacıyla hazırlanacak hizmet içi eğitim programı da bu doğrultuda bir eğitim politikasını belirlemek zorundadır.

Eğitim politikası kurumun genel politikasıyla uyumlu olmalıdır. Kurum eğitim programını hazırlarken hizmet için eğitimin amaçları ışığında bir politika belirlemelidir. Eğitim programı



asında yol göstericidir. Kumrun hizmet içi eğitim plan ve programlarına hizmet içi eğitim politikası yol gösterir. Eğitim etkinliği hizmet içi eğitim politikasının gösterdiği hedefte uygulanır.

Kurumun hizmet içi eğitim politikalarını belirlerken bir takım ilkeleri göz önünde bulundurmak gerekir. Bu ilkelerden yola çıkarak hizmet içi eğitim politikası belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim politikası belirlenirken dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.22):

- . Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalı.
- . Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmeli.
- . Eğitimde kişilere hizmetin gereği olan bilgiler verilir, beceriler kazandırılmalı.
- . Eğitim programlarında imla kuralları ve dil bilgisine özellikle önem verilmeli.
- . Eğitimin sağlayacağı fayda ile maliyet uyumlu olmalı.

Eğitim politikasının gayesi, gereken ayrıntıda, daha geçerli ve katkı sağlayan eğitim planlarının oluşturulup geliştirilmesine ve etkin bir biçimde uygulanmasına yol gösteren belirgin ve anlaşılır bir kural getirmek olmalıdır (ÖNCÜ, 1998, s.85). Hizmet içi eğitim programı hazırlanırken personelin de bu politikaya katkısı olmalıdır. Kurumun uygulayacağı hizmet içi eğitim programına kurumun tüm personelinin katkıda bulunması programın başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu başarı eğitim programından tüm personelin haberdar olmasından ve bu programı bildiklerinden dolayı programın uyum içinde yürütülmesinden kaynaklanmaktadır.

Her kurum kesinlikle bir hizmet içi eğitim politikası belirlemelidir. Eğer bir kurumda bir eğitim politikası yoksa veya kurumun genel politikasına uymayan, kurum amaçlarından çok uzak, herkes tarafından anlaşılacak açıklıkta belirlenmemiş bir eğitim programı varsa bu durumda uygulanan hizmet içi eğitim etkinliğinden fayda beklemek anlamsız olur. Yapılan eğitim gereksiz yapılan bir harcamadan öteye gidemez.

### 1501. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması ise, kurumun uzun ve kısa süreli plan hedeflerini gerçekleştirmek üzere var olan ve gelecekte gerekli olacak insan kaynağının nicelik ve niteliklerini saptama, personelde var olan ve aranılan yeterlikler arasındaki farkları belirleme, bu farkları eğitim gereksinmesi olarak ortaya koyma ve raporlamadır (TAYMAZ, 1981, s.268). Hizmet içi eğitimin saptanması aşaması gerektiği gibi aşılmadan diğer aşamalara geçilememekte veya hatalı, eksik geçiş yapılmış olmaktadır (TAYMAZ, 1978, s.182). Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmaması demek eğitim programının başarılı olamayacağı anlamına gelmektedir. Eğitim ihtiyacının saptanması kurumların gerçekleştireceği eğitim faaliyetinin en kalın halkalarından biridir. Bu nedenle bu halkanın eksik kalması hizmet içi eğitim zincirinin zayıf oluşmasına ve hatta kopmasına neden olabilecektir. Eğitim faaliyetinin başarılı sonuçlar vermesini sağlayan zorunlu aşamalardan birisidir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının gerçek anlamda tespiti, eğitimin süre, malzeme ve araç bakımından planlanması, hizmetleri karşılayabilecek eleman sayısı ve eğitim konusunda erişilebilecek başarı düzeyi, eğitim çizelgesi aracılığıyla açıklığa kavuşturulur (AKGEMİCİ, 1997, s.55). Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyecek elemanlar; ilk, orta ve üst kademe yöneticiler, kurum içi ve kurum dışı denetçiler, görevli personel ve iş görenlerdir (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.22).

Eğitim ihtiyacının saptanması için değişik yollar kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, önce iş analizleri ile işlerin gerekleri belirlenir. Daha sonra personel profili çıkarılır. Eğitim ihtiyacını belirlemek için ikinci olarak, eğitim konusunda yetkili kişiler her bölüm yöneticisi ile ayrı ayrı görüşerek o bölümde çalışan personelin hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduğunu tespit edebilirler (ERGÜL, 2006, s.58). Eğitim ihtiyacının saptanması için uygulanan yöntemlerde amaç personelin bilgi birikimini, iş deneyimini ve kişisel özelliklerini hangi düzeyde olduğunu belirlemektir. Yapılacak iş ile personelin nitelikleri arasındaki farkın büyüklüğü gözlemlenir. Bu farkın büyüklüğüne göre hazırlanacak hizmet içi eğitim programıyla aradaki fark giderilmeye çalışılır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması personelin aslında hizmet içi eğitime ihtiyacının hangi derecede olduğunu belirlemeye yarayan bir süreçtir. Bu süreç sonrasında personele

verilecek hizmet içi eğitim programının sınırları belirlenir. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda bir eğitim programı hazırlanır ve uygulanır. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme işi çok dikkatli yapılması gereken bir tespittir. Eğer yanlış tespitler yapılırsa hizmet içi eğitim programından istenilen verimin alınması imkansız olur.

### **1502. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması**

Hizmet içi eğitim programının öncelikli olarak hangi personele verileceği önemli bir konudur. Personel arasında deneyim, yetenek, bilgi ve beceri farkı bulunduğundan dolayı bazı personel öncelikli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmak zorundadır. Bunun yanında kurumun hangi bölümünde eğitime ihtiyaç olduğu saptanarak ve o bölümde çalışan personelin öncelikli olarak eğitim görmesine imkan verilmelidir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel devlet hizmeti gördüğünden dolayı devletlerin bazı sektörleri daha önce kalkındırmak amacıyla eğitim önceliğini, belirlediği sektörde uygulayabilir.

Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir (ÇEVİKBAŞ, 2002, s.44). Son yıllarda ülkelerde turizm ve konaklama hizmetlerinin öneminin artmasından dolayı bu hizmetlerde görev yapan personelin hizmet içinde eğitilmesi öncelikli olarak amaçlanmıştır. Önemi artan sektörde kaliteli hizmet sunumu sağlamak çok gereklidir ve bunu sağlamanın en etkin yolu da hizmet içi eğitimidir (GARAVAN, 1997, s.70).

### **1503. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Eğitim planlama çalışmalarının önemli aşamalarından bir de eğitim bütçesinin oluşturulmasıdır. Eğitimin son yıllarda bir yatırım olarak kabul edildiğini belirtmiştik. Her yatırım gibi eğitim etkinliği içinde bir mali tablonun oluşturulması zorunludur. Mali tablosu oluşturulmadan yapılan bir yatırım kurum açısından olumsuz bir yatırım olacaktır. Kurumun eğitimden beklediği verimliliğe ve etkililiğe ulaşmak imkansız olacaktır. Eğitim için harcanan para eğitimden beklenen etkililiğe ve verimliliğe ulaşılmadığında kurum için gereksiz bir harcama olacaktır.

Bir kurumda belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyacının karşılanması için rasyonel bir bütçenin hazırlanması zorunludur (ERGÜL, 2006, s.59). Kurumda hizmet içi eğitim için hazırlanmış bütçeyi aşmadan personele eğitim verilmesi gerekmektedir. Yani eğitim için hazırlanmış bütçe ile harcamalar denk olmalıdır (GREİK, 1997, s.192). Eğitimin hazırlanan eğitim bütçesiyle denk oranda harcama yapılarak verilmesi için hizmet içi eğitim etkinliği bir plan ve program dahilinde yapılmalıdır. Bu plan ve programda belirtilen eğitim bütçesi çerçevesinde harcamalar yapılmalıdır. Gereksiz harcamalardan kaçınmak ve eğitim bütçesini iyi yönetmek gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim programında, belirlenen hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için, bütçede harcama türlerine göre miktarlar ayrıntılı olarak belirlenir (TAYMAZ, 1983, s.276). Son yıllarda kurumlar kurum bütçelerini hazırlarken hizmet içi eğitimin payını daha fazla artırarak eğitime çok daha fazla önem vermeye başladılar. Ve hizmet içi eğitim programının payındaki artış gittikçe de yükselecektir (HUGHES-O'CONNELL-WILLIAMS, 2004, s.17; HOSSAN-NOE, 2008, s.2). Kurumlar etkin ve verimli personele sahip olarak başarılı olmak istiyorlarsa kurum bütçelerinin büyük bir kısmını eğitim ve gelişim yatırımı için belirlemek zorundadır. Ülkemizde de hizmet içi eğitim konusunda en büyük sorunlardan bir de kurumların hizmet içi eğitim faaliyetleri için yeterli eğitim bütçesine sahip olamamalarıdır. Kurum için hayati derecede öneme sahip olan eğitim faaliyeti için mali yönden güçlü bir kaynak sağlanmalıdır. Bu bilince sahip olmak ülke olarak kalkınmanın en temel unsurlarından biridir.

### **151. Hizmet İçi Eğitimin Programlanması**

Hizmet içi eğitim sürecinde planlamadan sonra programlama gelir. Planlamadan farklı olarak programlamada ulaşılabilecek hedefler bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim programının beklenen etkinlikte ve verimlilikte olabilmesi için belli program çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Ülkemizde kamu kurumlarında hazırlanan eğitim programları Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı (DMEGP) çerçevesinde hazırlanmalı ve bu planın gerekleriyle uyumlu olmalıdır.

Bir eğitim programı, personelin davranışlarında istenilen değişikliği meydana getirmek üzere yapılacak etkinliklerin tümünü kapsamına alır (TAYMAZ, 1981, s.268). Eğitim

programları personelin ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır (AKGEMİCİ, 1997, s.56). Hizmet içi eğitim programlarında uygulanacak eğitim etkinliği aşamalar halinde nasıl yapılacağı belirtilmelidir. Eğitime katılacak personelin görev tanımı yapılarak eğitim programlanması yapılmaya başlanmalıdır. Daha sonra eğitim programının amaçları, eğitim uzmanlarının belirlenmesi, hangi dersler verileceği, bu derslerin hangi konuları saptayacağı belirlenir. Hizmet içi eğitimin programlanması sırasında personelin bu programlamaya dahil edilerek oluşturulacak hizmet içi eğitime görüşleriyle katkıda bulunması sağlanmalıdır. Personelin kendi tercihlerinden çok uzak bir hizmet içi eğitim programı başarılı olamayacaktır.

Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir (SARPDAG, 2005, s.34). Hizmet içi eğitim programı uygulanabilir ve objektif bir program olmak zorundadır. Programın etkili olabilmesi için çok ciddi ve dikkatli bir şekilde hazırlanmalıdır (HUGHEY-MUSSNUG, 1997, s.54; SAEED, 1999, s.182). Etkili bir eğitim programı yalnızca teorik, gündelik, akılda tutulacak bilgileri vermeyi amaçlamaz, aynı zamanda pratik, eğitici ve geleceğe yönelik bilgileri de içinde barındırmalıdır ( KUEMMLER-KLEINER, 1996, s.38). Hizmet içi eğitim programı eğitim görecek personelin ihtiyaçlarının doğrultusunda programlanarak personele değişene ve gelişen şartlar ışığında yeni bilgiler kazandırmayı amaçlamalıdır.

Eğitim programı personeli geliştirmenin yanı sıra personel arası ilişkiyi de geliştirmeyi amaçlamalıdır. Ayrıca programda genel kültürü artırıcı derslerde bulunmalıdır (PRAKASH-HOSAMANI-MURTH, 2004, s.13). Hizmet içi eğitim programlarının etkili olabilmesi açısından önemli olan unsurlardan birisi de programın sresidir. Program süresi programın amacı ve öğretilecek içeriğin özelliğine göre ayarlanması gerekir (YALIN, 2001, s.63). Hizmet içi eğitim programını süresi eğitim ihtiyacının karşılanmasına yetecek kadar uzun olmalıdır. Fakat gereğinden uzun eğitim programı da fazla zaman kaybı olacağından anlamsız olacaktır. Fakat srelerin uzun ya da kısa olmasının yanında önemli olan bir başka konu da belirlenen srenin her anının verimli olarak kullanılmasıdır.

Hizmet içi eğitim programının hedefleri arasında yeni teknolojiyi personele öğretmenin yanında çok daha önemli olan yeni teknoloji yaratacak bilgilerin personele kazandırılması

gerekmektedir. Programdaki hedef hiçbir zaman sadece başkalarının ürettiği teknolojiyi öğrenip doğru kullanmak olmamalıdır. Asıl hedef yeni teknolojiler üretmek olmalıdır.

### **152. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması**

Hizmet içi eğitim etkinliğinin bir başka aşaması da hizmet içi eğitimin uygulanmasıdır. Hizmet içi eğitimin uygulanması, daha önceden hazırlanmış olan eğitim planı çerçevesinde ve hizmet içi eğitim programının hedeflerine göre belirli bir eğitim yöntemiyle birlikte yürürlüğe konmasıdır.

Hizmet içi eğitim etkinliği personelin çalışma hayatının bir parçasıdır ve bu eğitim personele meslek hayatı boyunca uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimin sürekli ve sistemli olarak kurum personeline uygulanması kurumun ve kurum personelinin başarılı olmasındaki en temel unsurdur. Eğitim uygulaması için personelin gereklerine ve kurumun amaçlarına uygun olan en ideal yöntem belirlenmelidir.

### **153. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi**

Değerlendirme, herhangi bir şeyin kabul edilmesi, değiştirilmesi ya da ret edilmesine karar vermek amacıyla veri toplama sürecidir (ÖZAN-DİKİCİ, 2001, s.227). Kurumlar hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşmadığını belirlemesi gerekir. Bunu belirlemenin yolu da hizmet içi eğitim faaliyetini değerlendirmekten geçer. Değerlendirme hizmet içi eğitim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bunu ihmal eden kurum hizmet içi eğitim faaliyetinden hiçbir yarar sağlayamaz.

Değerlendirmenin gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir (AYGÜN, 2008, s.132). Değerlendirme, kurumun gelecek için yapılacak planlanmasına temel teşkil eder (AKHUN, 1977, s.2). Değerlendirme yapılmadığı takdirde gelecek için yapılacak olan hizmet içi eğitim planlamasının bir anlamı kalmaz. Yapılan değerlendirme gelecekte yapılacak eğitim faaliyetinin temelini teşkil eder. Bu nedenle hizmet içi eğitimin başarı derecesi için yapılacak olan değerlendirme objektif olmak zorundadır.

Değerlendirme sırasında eğitime katılan personelin eğitim sonrasında neler kazandığı, kazanması gerekip de kazanmadığı durumlar tespit edilir. Bu durumda personelin eksik kalan yönleri bir sonraki eğitim programına dahil edilerek personelin eksikliği kapatılır. Program değerlendirme uygulama esnasında karşılaşılan sorunların tespit edilmesinde de çok önemli bir etkidir. Programın uygulanması sırasında ortaya çıkan sorun ve aksaklıkların tespit edilmesi bu sorun ve aksaklıklara çözüm üretme konusunda çok önemlidir.

Eğitimde hangi yöntem veya yöntemler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde, yapılan eğitim çalışmaları kurumlar için birer “artı maliyet unsuru” olmaktan ileri geçemez (YÜKSEL, 1997, s.208). Belli bir masraf edilerek yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimli bir şekilde işe yarayıp yaramadığını araştırmak ve gerekli verimi artırmak için ne gibi tedbirler alınacağını tayin etmek gereklidir (ERGÜL, 2006, s.65). Yapılan masrafın boşa gidip gitmediğini anlamak için değerlendirme yapmak gerekmektedir. Ayrıca sadece masraf kaybı değil zaman kaybının olup olmadığının tespiti içinde hizmet içi eğitimin değerlendirmesi çok önemlidir. Yapılan masrafın ve zamanın boşa gitmesi kurum açısından büyük kayıplardır. Bu nedenle değerlendirme sonucunda bir sonraki eğitim programı için harcanacak zamanın ve paranın da öngörüsü yapılmış olacaktır.

Değerlendirme günümüzde personelin kurum için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasının yanında; personelin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususları da ortaya koyduğu söylenebilir (YÜCEL, 1999, s.110). Yani eğitim değerlendirmesi sonucu, eğitimin personelde gerçekleştirmek istediği gelişmeleri sağlayan personelle bu gelişmeleri sağlayamayan personeli farklı kategorilerde değerlendirmek gerekmektedir. Eğitim amaçladığı niteliklere sahip olabilen personel terfi, ücret gibi şekillerde ödüllendirilmelidir. Bu da eğitimi personel açısından daha etkili kılacaktır.

Eğitim meyvesini geç veren bir etkinliktir. Bu nedenle değerlendirme yapılırken uzun vadede sağlayacağı yararlar göz önünde bulundurulmalıdır. Hizmet içi eğitim sonrası yapılan bir değerlendirmeden sayısal sonuçlar almak, matematiksel hesaplar yapmak çok güçtür. Bu nedenle eğitim değerlendirmesi yapmak zordur. Eğitim değerlendirmesini alanında uzman kişiler yapmalıdır. Eğitim değerlendirmesi yapılırken dikkate alınacak bir başka hususta eğitim faaliyetinin olumlu dışsallığının bulunmasıdır. Yani eğitimin yararları eğitime

katılanlarla sınırla kalmamaktadır. Eğitim değerlendirmesi yapılırken yararlarının yayıldığı alanlarda dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme aşamasına önemli derecede zaman harcamak gerekmektedir. Ve bu gözlem ve değerlendirme sonuçlarına göre eğitim programı gözden geçirilmeli veya yeniden tasarlanmalıdır (KAWAKAMI-SWARTZ, 2003, s.235). Ölçme ve değerlendirme yapmadan, bir eğitim programının niteliği konusunda bilgi edinmek olanaksızdır (ERSOY, 1996b, s.163). Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan “ölçme” ile birlikte ele alınmaktadır (ÇEVİKBAŞ, 2002, s.51). Ölçmek ile değerlendirmek arasında kesin bir sınır çizmek gerekir. Bu ikisi amaçları bakımından birbiriyle çok ilişkili olsa da farklı işlemlerdir. Eğitimin etkenliği değerlendirmeye gitmeden de ölçülebilir (CALDWELL, 1964, s.263). Ölçme ve değerlendirme birbirini tamamlayan iki işlem olduğuna göre bu iki işlemi hizmet içi eğitim faaliyetinin değerlendirmesinde de aynı anda kullanmak doğru olacaktır. Fakat değerlendirme ölçme ile beraber kullanıldığında da, değerlendirmeden kastedilen eğitimin ne kadar etkili ve verimli olduğudur. Hangi yollar kullanıldığında eğitimin daha verimli olacağını hesaplanması değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda kesin sonuçlara ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir.

Hizmet içi eğitimin etkinliğinin değerlendirmesi araştırmasında deneysel denetimlerin kullanılması esastır (BİNGÖL, 1990, s.167). Bir eğitim programının etkinliğini neye göre belirleyebiliriz? Sorusunun cevabı analiz edildiğinde, değerlendirme süresinin birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğu görülür. Kurumlardaki hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesini belirlemede ve program geliştirmede kullanılacak bu dört aşamayı kısaca ele alacak olursak aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (AYGÜN, 2008, s.133–134; CANMAN, 1995, s.105; CANMAN, 2000, s.118–119):

- Tepki Değerlendirme: Eğitime katılanların eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Tepki değerlendirme bir bakıma katılımcıların duygularının ölçümü anlamını taşır. Çünkü katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.



. Öğrenmeyi Değerlendirme: Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır. Öğrenme derecesinin gerçeğe yakın olarak saptanabilmesi için çeşitli teknik ve araçlardan faydalanılır. Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır.

. Davranışı Değerlendirme: Bu basamakta ise eğitim sürecinin katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanmaya çalışılır. Personelin ne ölçüde öğrendiklerini uyguladıkları ortaya konmaya çalışılır, böylece eğitim programının uygulamadaki etkinlik derecesi ortaya çıkarılır.

. Sonuçların Değerlendirilmesi: Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları değiştirmesi için yapılır. Bu değerlerin eğitimden sonra oluştuğunu görmek için mutlaka sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmalıdır.

Hizmet içi eğitim değerlendirilmesinin başarılı olması için eğitime katılacak personel eğitime katılmadan önce sınava tabi tutularak düzeyi ölçülür. Eğitim sonrasında yine teste tabi tutularak personelin gelişme düzeyi gözlenir. Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde personelin eğitim öncesi ve eğitim sonrasındaki verimliliği arasındaki farka da bakmak mümkündür. Eğitim öncesine göre daha verimli ve etkinse hizmet içi eğitim programı başarılı olmuş demektir. Hizmet içi eğitimin değerlendirmesi hizmet içi eğitim sürecinin son aşamasıdır ve eğitim programının başarılı olup olmadığını, eğer ortada bir başarısızlık varsa bunun nelerden kaynaklandığını belirlemek için tartışmasız uygulanması gereken bir aşamadır. Bu aşamanın uygulanmaması hizmet içi eğitim etkinliğinin yarım kalması, tamamlanmaması demektir.

## **16. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği**

Kamu kurum ve kuruluşları son yıllardaki hızlı değişimden çok fazla etkilenmektedir. Bilimsel ve teknolojik anlamdaki değişimler her alanda olduğu gibi kamu alanında da köklü değişikliklere neden olmaktadır. Ayrıca bu değişiklikler süreklilik göstermektedir.

Kurumların sürekli ve hızlı olan bu değişiklikleri yakalayabilmesi, personelinin değişen ve gelişen bu şartlara uyum sağlayabilmesi ve çağın gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları sergileyebilmesinin en etkin yolu hizmet içi eğitimidir. Personelin sahip olduğu bilgileri muhafaza ederek yeni bilgilere ulaşması ve görevlerinin gerektirdiği hizmetleri en iyi şekilde yerine getirebilmesi için hizmet içi eğitimin gerekliliği tartişılmayacak bir zorunluluktur. Yani bugün yaşadığımız dünyada hizmet içi eğitim kurum ve personel için zorunlu olan bir etkinliktir. Bu nedenle bütün kurumlar en fazla yatırımı eğitim programlarına yapmak zorundadır.

Bilgi çağında kurum ve kuruluşlar artık alışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık kurum içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına ayak uydurabilen yetenekler keşfetmek istemektedir (TAKTAK-YILMAZ, 2005). Nitelikli elemanın özel sektörü tercih etmesi, kamu kurumlarında nitelikli personel sıkıntısı yaşanmasına neden olmaktadır. Niteliksiz personeli işe alan kamu bunu hizmet içinde eğitmek zorundadır (ONARAN, 1966, s.249; ÖZTÜRK, 1999, s.127). Bu tür yetenekleri keşfedemeyen kurumlar da göreve yeni başlayan personelinin yeteneklerini kurumun amaçları ve personelin görevi doğrultusunda geliştirmek durumunda kalmaktadır. İyi yetişmiş nitelikli elemanlar genelde özel sektörü tercih ettiklerinden genelde kamu kurum ve kuruluşları çalışmaya başlayan personeline hizmet içi eğitim vermek mecburiyetinden kalmaktadır. Personel işin gerektirdiği nitelikleri hizmet içinde eğitim yoluyla edinmek zorundadır. Hizmet içi eğitime tabi tutulmadığı takdirde görevini verimli olarak yerine getiremeyecektir.

Değişimin kendi yapısının değiştiği “gelecek hemen gelmek üzeredir” sloganının geçerli olduğu bir süreç yaşanmaktadır (CAN, 2002). Yaşadığımız süreçte sadece günümüz teknolojisini öğrenmek, günü takip etmek yeterli olmamaktadır. nemli olan geleceği yakalayabilmektir. Geleceği yakalayabilmek nitelik ve nicelik bakımından gelişmiş insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Hizmet üreten ve sunan insanların kesinlikle hizmet içi eğitime tabi tutularak geleceği yakalayabilecek niteliğe ve ufka sahip olmaları sağlanmak zorundadır. Hizmet içi eğitim geleceği günü en iyi şekilde takip ederek, geleceği yakalamak isteyen toplumlarda isteğe bağlı olarak algılanmamakta, her kurumun uygulaması gerekli ve zorunlu bir etkinlik olarak algılanmaktadır.

Çalışan personelin verimli olabilmesi için sistematik olarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri hizmet içi eğitim yoluyla vermek zorunluluk olmuştur. Dolayısıyla hizmet içi eğitim kurumlarda periyodik olarak uygulanması gerekmektedir (ARGON-EREN, 2004, s.216). Zira sayısı giderek artan araştırmalar, hizmet içi eğitim sayesinde personelin daha verimli kılındığı, böylece daha üretken olduğunu ortaya koymaktadır (BİRCAN, 1988, s.310). Her kurum personelinin verimli olarak çalışmasını ister. Personelin verimini artırarak kurumun hedeflediği etkinlikte personelin çalışmasını sağlayan en temel unsurların başında eğitim gelmektedir. Personelin görevini yerine getirirken etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunabilmesi için sitemli olarak meslek hayatı boyunca hizmet içi eğitime programlarıyla geliştirilmek ve eğitilmek zorundadır.

Çağdaş toplumda işbölümü ve uzmanlaşma geliştikçe kurumlarda verim artmakta diğer yandan da çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Sorunların farklılığı ve çeşitliliği yüksek niteliklere sahip işgücünü gerektirmektedir (DURUKAN, 2003, s.284; KILDAN-TEMEL, 2008, s.26). İş bölümü ve uzmanlaşmanın getirdiği sorunları çözecek nitelikli personeli yetiştirmenin en etkin yolu personelin niteliklerini yükselten, bilgi, beceri ve tutumlarını geliştiren hizmet içi eğitim faaliyetidir. Personel hizmet öncesinde öğretim kurumlarından sahip olduğu bilgiyle işbölümü ve uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı sorunları çözmesi olanaksızdır. Bu nedenle hizmet içi eğitim bütün kurumlarda gereklidir.

Çağımız bilgi çağıdır. Geleceğin dünyasını kuracak olanlar, bilgiye en çabuk ulaşım elde ettiklerinin sentezini en çabuk yapabilen ülkelerdir (KIRIM, 2005, s.82). Enformatik yüzyıl ya da bilgi çağı sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir (BALAY, 2004, s.66). Eskimiş bilgilerin bekçiliğini yapan kişi, kurum ve toplumların şansları giderek azalmaktadır (FINDIKÇI, 2006, s.356). Bilgi çağında ülkelerin rekabet üstünlüklerini belirleyen bilgi olmuştur, beyin gücü olmuştur. Konumu ve işi ne olursa olsun kurumların ve personelin bilgiye olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Türkiye’de bilgi çağını yakalama çabası içinde olan bir ülkedir. Bilgi çağını yakalamanın yolu da eğitimden geçmektedir. Hizmet öncesi verilen eğitimin önemli olmasının yanında, hizmet içinde verilen eğitime de gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bilgi çağı gerektirdiği hızlı bilgi akışı kurumlarda hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Hizmet öncesinde verilen eğitim çok hızlı bir hızla değişen ve gelişen meslek koşullarını karşılamamaktadır. Hizmet öncesi eğitim bireye mesleki açıdan bazı bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırmasına rağmen bu asla yeterli olamamaktadır. Hizmet içi eğitimin gerekli kılan en önemli nedenlerin başında hizmet öncesi verilen eğitimin kişinin meslek hayatında karşılaştığı sorunları çözmeye yönelik olarak verilmiyor olması gelmektedir.

Özellikle kişiye yönelik kariyer sistemini kabul etmiş ülkelerde hizmet içi eğitim gereklidir (ERYILMAZ, 2003, s.290). Bu sistemde kişi göreve alındıktan sonra değişik işlerde çalıştırılarak yetiştirilir. Kişi ile görev arasında uygunluk aranmamaktadır. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımı genel bir sınavla yapılmaktadır. Yani kişi aldığı eğitimle çok ilgisi olmayan bir görevi yerine getirmek için hizmete başlayabilmektedir. Bu da personelin mesleğe girdikten sonra görevinin gereklerini öğrenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarıyor. Hizmet içi eğitim personele görevinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracığından sistemin kendisi hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Yaşam boyu eğitim kavramı, günümüzde eğitim sistemlerini derinden etkileyen bir kavramdır. Dünya eğitimcilerinin günümüzde de üzerinde en çok durduğu konulardan biri yaşam boyu eğitimidir. Bunun anlamı, öğrenmenin belirli zaman dilimlerinde, belirli yıllara, belirli kurum ve kuruluşlarla sınırlanmadan beşikten mezara sürekliliğidir (TOZKOPARAN, 1997, s.119; MİSER, 1995, s.211; BABADOĞAN, 1989, s.261). Yaşam boyu eğitim kavramı, eğitimi okul dışına ve sonrasına taşımıştır (ÇOLAKOĞLU, 2002). Hizmet içi eğitimde yaşam boyu eğitim içerisinde yer alan bir süreçtir. Her ne şekilde olursa olsun iş ve meslek yaşamına atılan tüm kişilerin çalıştıkları süre içerisinde, sürekli bir biçimde eğitilmeleri hizmet içi eğitimin kapsamı içine girmektedir. Çünkü belli bir göreve atanan kişiler, işe başladıktan emekli oluncaya dek mesleklerinin gerisinde kalmamak ve etkin bir hizmet sağlamak için sürekli bir şekilde eğitim görmek zorundadırlar. Tüm dünyanın kabul ettiği, ülkemizde de kabul gören eğitimin yaşam boyu olduğu anlayışı hizmet içi eğitimi gerekli kılan bir başka nedendir.

Hizmet içi eğitimin gerekliliğini hizmet içi eğitim konusunda yapılan çalışmalara bakarak anlayabilmek mümkündür. Bu çalışmalardan biri olan Darülaceze’de yapılan hizmet içi eğitim çalışması sonucunda çalışan personel hizmet içi eğitim ile desteklenmiş ve neticesinde iş veriminin ve kalitesinin yükseltildiği görülmüştür. Değerlendirme sonunda bir yıl önce

hizmet alan genel memnuniyet oranı %52 iken hizmet içi eğitim sonrası %83'e yükseldiği görülmüştür (ELMAS ve diğerleri, 2005). Çalışmanın sonunda ortaya çıkan sonuçtan da anlaşılacağı gibi kurumlarda uygulanan hizmet içi eğitim sonrası tüm hizmetlerdeki memnuniyet oranını artmış, az memnuniyet ve memnuniyetsizlik oranları azalmıştır. Hizmet içi eğitim sonrası hizmet kalitesinin bir yılda önemli oranda artması, hizmet içi eğitimin kamu kurumlarında gerekliliğinin göstergesidir. Ülkemizde yasalarla düzenlenen hizmet içi eğitim, kamu hizmeti sunan personele gerekli nitelikte verildiğinde sunulan hizmetin memnuniyeti artırdığı yapılan çalışmalarda da görülmüştür.

Kamu hizmetleri yasal düzenlemelerle yürütülür. Yönetimin yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirmede izlenecek yol ve metotlar belirlenmiş ve sıkı biçimsel kurallara bağlanmıştır (YILMAZÖZ, 2008, s.123). Kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel bağlı bulunduğu kurumun yetki ve sorumluluklarını bilmek zorundadır. Bunun yanında yürütmekte olduğu görevinde yetki ve sorumluluklarını da bilmesi gerekmektedir. İşte bu yetki ve sorumlulukların bilinmesi gerekliliği personelin hizmet içi eğitime tabi tutulmasını zorunlu kılmaktadır.

Hizmet içi eğitimi gerektiren en önemli nedenlerden birisi, bundan büyük ve çeşitli yararların sağlanacağı beklentisidir. Bu yararları personel, yönetici, kurum ve toplum açısından düşünmek mümkündür (AYDIN, 2007, s.209). Hizmet içi eğitimin kurumlarda gerekli olduğu gerçeği kabul edilmek zorundadır. Bir kurumda hizmet içi eğitimin gerekliliğini gösteren birçok genel durum söz konusudur. Hizmet öncesi verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu, kamu kesiminde kariyer düşüncesi giderek kökleşmesi, hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu, kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi gerçeği, öğrenme ve kendini geliştirme isteği, hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi ve yasal zorunluluk bu durumlardan en temel olanlarıdır. Bunları kısaca açıklamak konunun anlaşılması bakımından daha yararlı olacaktır.

### **160. Hizmet Öncesinde Verilen Bilgilerin Eksik ve Yetersiz Oluşu**

Kurumda çalışan personelin hizmet öncesi aldığı bilgiler mesleki bilgiler olmaktan çok uzak bilgilerdir. Daha çok genel kültür içerikli bilgilerdirler. Personel hizmete başladıktan

sonra hizmetinin gerektirdiği bilgilerin kendisine verilmesi gerekmektedir. Personelin görevinde verimli olabilmesi için gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve davranışların personele hizmet öncesinde verilmediğinden dolayı hizmet içinde verilmesi zorunlu olmaktadır. Hizmet öncesi verilen eğitim meslek hayatına başladığında personelin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olsa bile mesleki ve teknik bilgilerin sürekli değişmesi ve gelişmesi nedeniyle sürekli olarak desteklenmesi zorunludur. Ayrıca hizmet sunumu sırasında kullanılacak pahalı makine ve cihazların kullanılabilmesinin eğitimi hizmet öncesi eğitimle kişiye verilmemektedir. Bu eksiklik de kişinin hizmet içinde eğitilmesini zorunlu kılmaktadır.

Değişen ve gelişen toplumlarda kamu kurumları da değişme ve gelişme göstererek karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi kazanılan bilgiler yetersiz kalmaktadır. Personelin değişen kamu kurumlarının yapısına uyum sağlayabilmesi için eğitilmek durumunda kalınmaktadır. Eğitimin kurumsal boyutu olan hizmet içi eğitim personelin değişen kurum yapılarına uydurulmasında en etkin yöntemdir.

Kişiye hizmet öncesinde verilen bilgiler iş hayatında karşılaşılabilecek sorunları çözebilecek nitelikte değildir. Kişi işe başladıktan sonra göreviyle ilgili olarak birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde bireyin sahip olması gereken nitelikler hizmet içinde bireye kazandırılmalıdır. Hizmet öncesi eğitim bireyin sahip olduğu yetenekleri yönlendirecek nitelikte değildir. Kurumlar personelinin yeteneklerini, kurumun amaçları doğrultusunda ortaya çıkararak yönlendirmesi gerekmektedir.

Hizmet öncesi eğitim ilgili temel sorunlardan biri de okul programlarının çağı yakalayamaması sorunudur. Ayrıca, kaliteli bir hizmet öncesi eğitim için iyi yetişmiş öğretmenler en önemli unsurdur. Fakat öğretmenlerimizin genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon yönünden eksiklikleri olduğu bilinmektedir (DEMİRTAŞ, 1988, s.53-54; BAĞCI-ŞİMŞEK, 2000, s.10). Okul programlarının çağı yakalayamamış olması ve bireylerin en iyi şekilde yetişmelerine rehberlik edecek nitelikli öğretmenlerin sayısının az olması hizmet öncesi eğitimde bireye verilecek bilgi ve becerilerin eksik olmasına neden olmaktadır. Hizmet öncesi eğitim de kullanılan dersliklerin yeterli olması, ders teknolojilerinin her bakımdan yeterli ve gelişmiş kaynaklara sahip olması nitelikli öğretmenler olmadıktan sonra hiçbir anlam ifade etmemektedir. Hizmet öncesi eğitim programlarının çağı yakalamış olması da bu eğitim programını kişiye aktaracak nitelikli eğiticilerin varlığıyla anlam kazanacaktır.

Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirmenin temel unsuru konusundaki öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim fakültelerinde gerekli nitelikte eğitimi almalarının yanında, öğretmenlerin hizmet içi eğitiminde de üniversitelerin rol alması oldukça faydalı olacaktır (KAYA-ÇEPNİ-KÜÇÜK, 2004). Hizmet öncesi eğitimde görev yapan öğretmenlerin yetersiz olması, personelin eksik bilgi ve becerilerle iş hayatına başlamasına neden olmaktadır. Bu da personelin hizmet içi eğitimini gerekli kılmaktadır. Ayrıca hizmet öncesi eğitimde görev yapan öğretmenlerin bilimsel düzeyde, üniversitelerin kontrolü ve denetimi altında meslek hayatları boyunca sistemli bir şekilde eğitime tabi olmaları gerekir. Çünkü kendini yenilemeyen, geliştirmeyen ve çağın gerektirdiği nitelikleri kendinde bulandırmayan hizmet öncesi eğitimde görevli eğitim personelinin yetiştirdiği işgücü hizmet içinde geliştirilmek zorundadır. Yani hem öğretmenlerin sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir hem de niteliksiz öğretmenlerin yetiştirdiği işgücünün hizmet içi eğitimle geliştirmesi gerekmektedir.

Eğitim sistemimizin genel amacı değişme ve gelişmelerin takipçisi değil, başlatıcı insan gücü yetiştirmek olmalıdır (ERDEM, 2006). Eğitim sistemimizin yetiştirdiği işgücü yeniliğe açık, yenilikçi ve özellikle yeniliği başlatıcı insanlar olmak zorundadır (ERDEM, 2000). Hizmet öncesi eğitim sistemimizin eksiklerinin olduğu herkes tarafından kabul gören bir gerçektir. Hizmet öncesi eğitim sistemimizin daha çok ezbere dayalı olması insanların araştırma yapma, sorun çözme gücü, girişimci ve üretici olmasının önünde en büyük engellerden biridir. Hizmet öncesi eğitim sisteminde kişiyi araştırmaya yönlendirmek gelecekte meslek hayatında daha yaratıcı olmasını sağlayacaktır.

Hizmet öncesi eğitim sunan üniversite öğrenimi erken bir uzmanlaşmadan kaçınarak daha sonraki hareketliliği kolaylaştırır. Üniversite öğretiminin amacı, yalnız belli bir meslek için insan yetiştirmek değil, aynı zamanda öğrencilere geniş bir kültür, düşünme ve eleştirme yetenekleri kazandırmaktır (TORTOP ve diğerleri, 2006, s.148; KUYAKSIL, 1995, s.168; ERKİN, 1966, s.438). Diğer hizmet öncesi eğitim kurumları gibi üniversitelerde doğrudan hizmete yönelik, hizmetin gerektirdiği nitelikleri kazandırmaya yönelik insan yetiştirmezler. Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşları da bu eğitim kurumlarının yetiştirdiği bireylerin içinden sınavla seçim yaparak hizmete personel alırlar. Bu da kuruma mesleki açıdan eksik bilgi ve becerilerle personel gelmesinin yanında genel sınav sistemi esas olduğundan dolayı

kuruma çok farklı eğitim alanlarından personel seçilmektedir. İşte bu durum hizmet içi eğitimin kamu kurum ve kuruluşlarında gerekliliğini artırmaktadır.

### **161. Kamu Kesiminde Kariyer Düşüncesinin Giderek Kökleşmesi**

Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitimi gerekli kılan bir başka nedendir. Kurum içinde daha üst seviyedeki görevlerin kurum içindeki personelin yükselmesi yoluyla doldurulması geleneği hizmet içi eğitimi sürekli olarak uygulanacak zorunlu bir faaliyet durumuna getirmektedir. Kurum içindeki kamu personeli hangi aşamada olursa olsun sürekli eğitime tabi tutularak bir üst göreve hazır halde bulundurulması gerekmektedir.

Ülkemizde kamu personeli genç yaşta kamu kurumlarında göreve başlamaktadır. Hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde personele kazandırılır. Kamu personeli göreve başladıktan sonra kurum içinde çok değişik görev ve sorumluluk üstlenebildiğinden dolayı bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu gereklilik personelin sürekli ve sistemli bir şekilde hizmet içinde eğitilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca kamu personeli hizmete başladıktan sonra memurluğun güvenceli statüsünden faydalanmaktadır. Hizmete başladıktan sonra personelin yetersiz olanlarını ayıklayıp elemek imkanı olmadığından dolayı bu personelin eksiklerini hizmet içi eğitimi yoluyla giderilmesi yoluyla kurum personelinin yeterli niteliğe ulaşması sağlanmaktadır.

### **162. Hizmette Değişme ve Gelişmelere Ayak Uydurma Zorunluluğu**

Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma gerekliliği, etkili, kurumun amaçlarına uygun, süreklilik esasına dayanan bir hizmet içi eğitimin programlanmasını ve bu programın etkin bir şekilde tüm personelin katılımını sağlayarak uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (DEROUEN-KLEINER, 1994, s.13). Yaşanan hızlı teknolojik ve teknik gelişmeler hizmet üretimi ve sunumu sırasında pek çok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların en hızlı ve en etkin şekilde çözülebilmesi için yaşanan bu teknolojik ve teknik değişimleri personelin en iyi şekilde bilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim personele mesleği ile ilgili olarak gerekli bilgi ve beceriyi sağlamanın yanında personelin yeni teknolojik ve teknik gelişmelere uyum



sağlamasını da sağlamaktadır. Personelin bu gelişmelere uyum sağlaması kurumsal verimliliği yükselterek kaliteli hizmet sunumunu sağlayacaktır.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de yeni teknikler ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. (AYGÜN, 2008, s.118; BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.13). Kurumsal etkililiğin sağlanması için kurumun ve personelin çevresel şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Ayrıca bilim ve teknolojideki gelişmeler sürekli takip edilmezse kurumun ve personeli başarılı olması olanaksızdır. Hızlı teknolojik gelişmelerin kamu kesiminde meydana getirdiği uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi sonucu yeni teknikler ve sistemlerin ortaya çıkması kamu kurumlarında sistemli bir hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

### **163. Kimi Bilgi ve Becerilerin Yalnızca Hizmet İçinde Kazanılabilmesi Gerçeği**

Bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir (CANMAN, 2000, s.96; AYGÜN, 2008, s.118; TUTUM, 1979, s.122; BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.14; KESTANE, 2001, s.39). Kamu kurum ve kuruluşlarının kendine özgü birtakım görevleri söz konusudur. Bu kamuya özgü olan mesleklerin yerine getirilmesi için kişi hizmete girdikten sonra mesleğiyle ilgili kimi bilgi ve becerileri yalnızca hizmet içi eğitim sayesinde öğrenebilmektedir.

Örneğin, polislik ve kaymakamlık gibi meslekler sadece kamuda olan mesleklerdir. Ve bu mesleklerin gerektirdiği bilgi ve beceriler yalnızca hizmete girdikten sonra, hizmet içinde eğitim yoluyla personele kazandırılır. Bu hizmete özel kimi bilgi ve becerilerin personele kazandırılması gerekliliği hizmet içi eğitim uygulamasını zorunlu kılan nedenlerden bir başkasıdır.

### **164. Öğrenme ve Kendini Geliştirme İsteği**

Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerden bir başkasıdır. İnsan hayatı boyunca öğrenmek ve kendini geliştirmek ister. Bu olgu meslek hayatında öğrenme ve kendini geliştirme sonrası mesleğinde yükselme olgusuyla birleşince kişinin çok daha fazla arzuladığı bir istektir. Kişi hizmet hayatı boyunca kendini geliştirmenin

ve işinde başarılı olmanın arzusu içindedir. Bunu sağlamanın en etkili yolu da hizmet içi eğitimidir.

İnsanda var olan öğrenme ve kendini geliştirme güdüsü ve ihtiyaçları “ihtiyaçlar hiyerarşisi”nin en üst kademesinde yer almaktadır (CANMAN, 2000, s.97; BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.14; AYGÜN, 2008, s.118). Kişi hizmet içi eğitim sayesinde öğrenme ve kendini geliştirme konusunda doyuma ulaşacak ve kendini mutlu hissedecektir. Bu da kişinin işine daha iyi yoğunlaşabilmesini ve işini daha verimli yapmasını sağlayacaktır. Bu durumdan kurum da olumlu olarak etkilenecek ve kurum daha etkin ve başarılı olacaktır.

### **165. Hizmet İçi Eğitimin Öğrenmeyi Rastlantısal Olmaktan Kurtarıp Sistemli Hale Getirmesi**

Hizmet içi eğitim öğrenmeyi tesadüfî olmaktan çıkarıp, sistemli hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılan bir başka nedendir. Kişi günlük hayatında devamlı ilişki içindedir. Kişinin çevresiyle kurmuş olduğu ilişki sonrası etkileşim kaçınılmazdır. Bu etkileşim sonrasında da kişi istenmeyen, gereksiz ve yetersiz bilgi kazanabilmektedir. Yani kişinin yararına olmayan bilgi ve beceriler iletişim ve etkileşim sonucunda rastlantısal olarak kazanılabilmektedir. Bu gibi gereksiz ve yetersiz olan bilgilerden personelin korunması hizmet içi eğitim yoluyla mümkün olabilmektedir.

Sürekli ve sistemli bir şekilde hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılan bilgi, beceri ve davranışlar kişinin rastlantısal olarak gereksiz ve eksik bilgi ve beceri kazanmalarını engelleyecektir. Yani belli bir sistem içinde öğrenmeyi gerçekleştirmek kişinin hem gerekli ve yararlı bilgiler kazanarak işinin gerektirdiği nitelikleri kazanmasını sağlayacak hem de çevresiyle sağlıklı iletişim ve etkileşim kurmasını sağlayacaktır.

### **166. Yasal Zorunluluk**

Ülkemizde hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenlerden biri de hizmet içi eğitimin kurumlarda uygulanmasını zorunlu kılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'dur. Bu kanunda devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim zorunlu olarak hükme bağlanmıştır.

Ayrıca DPB tarafından, ilgili kuruluşlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik çerçevesinde hizmet içi eğitimin yürütülmesini, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını yine bu kanun hükme bağlamıştır.

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan genel durumların yanında kurumların bünyesinde her an yaşanabilecek özel durumlarda söz konusudur. Bu durumlarda da başvurulacak en etkin ve verimli yol da şüphesiz hizmet içi eğitim uygulamasıdır. Bu özel durumların bazıları şunlardır (CANMAN, 1985, s.85–86; AYDIN, 2007, s.209–210; TAYMAZ, 1981, s.10; KESTANE, 2001, s.40):

- Üretilen mal ve hizmetlerde nicelik ve nitelik itibarıyla değişiklik göstermesi
- Personel arasında sosyal uyumsuzluk ve çatışmalar görülmesi
- Disiplin suçlarının artması ve personel hareketliliğinin (yer değiştirme ve ayrılmaların) baş göstermesi
- Kurumda işbirliği ve koordinasyon gibi konularda aksamaların meydana gelmesi
- Personelin tanışma, kaynaşma ve motivasyon ihtiyacı
- Kurumda bakım ve onarım giderlerinin artış göstermesi, kurum içinde ve dışında kurumun kazandığı saygınlığın azalması
- İş alımında ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması
- Mal ve hizmet üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması

Hizmet içi eğitim etkinliği yukarıdaki nedenlerden dolayı uygulanması bütün kurumlarda zorunlu olan bir etkinliktir. Hizmet içi eğitim her geçen gün önemini artırmaya devam edecek, bu etkinliği uygulamayan kurumların ayakta kalma ihtimali kalmayacaktır. Ülkemizde yasayla zorunlu kılınmış ve uygulanması için birçok gerekliliğin olduğu bu eğitim etkinliğinin kurumlarda yeterli etkinlikte ve verimlilikte uygulanmadığı, hatta birçok kurumda hiç uygulanmadığı bilinen bir gerçekliktir. Bu durumun bu şekilde devam etmesi olanaksızdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının eğitim uygulamasına önem vermeyenleri devlete yük olacaktır ve özelleştirilmek zorunda kalacaktır. Hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğini tüm

kamu kurum ve kuruluşlarının anlaması, etkin bir şekilde sürekli ve sistemli olarak uygulaması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE SORUNLARI

Hizmet içi eğitim Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Batı'da uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra uygulanma alanı genişlemiş İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması hız kazanmıştır. Ülkemizde de bu dönemlerde uygulanmaya başlanmış fakat hizmet içi eğitimin amaçlarını ve hedeflerini belirleyerek bu etkinliğin anlaşılabilir şekilde uygulanmaya başlanması Devlet Planlama Teşkilatının (DPT) ve DPB'nin kuruluşlarıyla Beş Yıllık Kalkınma Planının ve 1965 yılında 657 sayılı DMK'nun kabulü ve yürürlüğe girmesinden sonradır.

Hizmet içi eğitimin örnekleri ülkemizde öncelikli olarak askeri teşkilatlarda görülmüştür. Sivil alandaki hizmet içi eğitim bir yandan ordunun ortaya koyduğu eğitim faaliyetlerinden ilham almış, bir yandan da özel alandaki iktisadi ve sanayi işletmelerinin iş hayatında işçi ve idareci yetiştirme yolundaki çalışmaları Devlet kurumlarının hizmet içi eğitim konusundaki çalışmalarına etki etmiştir (FER, 1966, s.230). Fakat bu çalışmalar genel ve olumlu bir plan içinde ele alınmamış; dağınık, düzensiz, tutarsız ve irtibatsız kalmıştır (DAVER, 1966, s.366). Hizmet içi eğitim konusundaki çalışmaların düzenli bir şekilde ele alınması 1960 yılından sonra olmuştur. 1965 yılında 657 sayılı DMK'nun kabulü ve yürürlüğe girmesinden sonra hizmet içi eğitim uygulaması yasal bir zemin üzerine oturtulmuştur.

Günümüzde ülkeler işgücünün eğitimi konusunda hizmet içi eğitimin stratejik değerini anlamalarının yanı sıra ülkeler arası rekabet edebilme koşulunun sürekli eğitimden geçtiği gerçeğini çok daha iyi anlamışlardır (HALLIER-BUTTS, 1999, s.81). Ülkemizde olduğu gibi dünyada da son yıllara kadar hizmet içi eğitim ihmal edilmekteydi. Fakat gelişmiş ülkeler hizmet içi eğitimin önemini anlayarak eğitime yatırım olarak bakmaktadır. Artık günümüzde çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine daha fazla finansal destek sağlama yoluna gitmişlerdir. Ve ülkeler artık eğitim bütçelerini en üst düzeyde tutarak hizmet içi eğitime verdikleri önemi ve desteği önceki yıllara oranla çok daha fazla artırdıkları görülmektedir.

Fakat insan kaynağının eğitilmesiyle kurumsal performans arasındaki doğru orantının olduğu, yani insan kaynağı ne derece eğitilirse kurumsal performans da o derece başarılıdır gerçeği görülmesine rağmen kurumların hizmet içi eğitime gereken önemin tam olarak hala verilmediği gerçeği varlığını sürdürmektedir (SAHİNİDİS-BOURIS, 2008, s.66). Türkiye’de de kamu ve özel kesimde hizmet içi eğitimin önemi ve gereğine önceki yıllara oranla daha fazla inanılmakla birlikte hala etkili ve verimli bir şekilde uygulanmamaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında yasal olarak mecburiyet olmasına rağmen hizmet içi eğitim etkinliğini uygulamayan kurum sayısı fazladır. Uygulayan kurumlarda etkin ve verimli şekilde uygulayamamaktadır. Uygulama alanında karşılaşılan sorunlar ve hizmet içi eğitimin personele maddi olarak herhangi bir kazanç sağlamaması bu eğitime personelin ilgisini de azaltmaktadır. Hem personel gem kurum açısından çok fazla ilgi göremeyen hizmet içi eğitim etkinliği, çok önemli ve çok gerekli olmasına rağmen gereken değeri görmemektedir.

Günümüzde insanlığın bilgi birikimi bir kartopu gibi büyümektedir. Bilgiyi üretmeyen ve erişemeyenler, bunu yapabilenler karşısında zayıf ve korumasız kalmaktadır (MİSER, 2002, s.55). Bilgi birikiminin bu şekilde büyüdüğü bir dünyada teknolojik ve teknik yeniliklerde hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Teknolojik değişiklikler toplumsal yaşamı da değiştirmektedir. Toplumların değişimleri anlamaları, bu değişimlere uyum sağlamaları ve bu değişimlerin olumsuz etkilerinden korunmaları için eğitilmeleri ve gerekli olan bilgi düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. Bilgi çağı olarak isimlendirilen günümüzde bilgiye ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi en iyi şekilde kullanabilen toplumlar güçlü olabilmektedirler. Fakat bilgiye ulaşmanın ve bu bilgiyi en iyi şekilde kullanmanın yanı sıra en önemli konulardan biri de yeni bilgiler üretebilen toplumlar artık yeniçağı yönlendiren, her alanda güçlü uluslardır. Bilgiye ulaşmak, bilgiyi en iyi şekilde kullanmak ve yeni bilgi üretmek konusunda anahtar kelime eğitimidir. Çalışanlar sürekli ve sistemli bir şekilde eğitilerek bilgiye ulaşabilecek ve bilgi üretebilecek düzeyde geliştirilmelidir.

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı ve kurumlarda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı son yıllarda kurumlarda çalışacak personelde aranan niteliklerde değişmektedir (KOŞALAY-TEKİN, 2006). Personele gerekli niteliklerin kazandırılması için hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır. Son yıllardaki değişiklikler ve yenilikler sonrası nitelikli personele olan ihtiyaç daha da artmaktadır. Ayrıca geleneksel personel

rejiminden insan kaynaklarına geçilmiş olması nitelikli personele olan ihtiyacın önemini her geçen gün artırmaktadır. Bu nedenle kurum personelinin gereken nitelikleri kazanmasını sağlayan hizmet içi eğitimin önemi de gün geçtikçe önemini ve gerekliliğini artırmaktadır.

Günümüz modern kamu yönetimine egemen olan ilkelerden birisi de hiç şüphesiz “hizmet içi eğitim” ilkesidir (KUYAKSIL, 1995, s.168). Kamu personelinin gereği gibi üretken, verimli ve etkin olabilmesi hatta alışılmış olağan görevlerini normal olarak yürütebilmesi, diğer bir deyişle kamu hizmetini “en iyi” şekilde yerine getirebilmesi (diğer unsurlar olumlu olduğu varsayıldığında), mesleki bilgi ve eğitim seviyesine bağlıdır (KESTANE, 2001, s.36; SARPDAĞ, 2005, s.36). Kamu kurum ve kuruluşlarının modern yönetim ilkelerinden olan hizmet içi eğitim ilkesi kamu personelinin eğitilmesi ve geliştirilmesinde noktasında çok önemli bir yere sahiptir. Personel kurumda görevinin gereklerini yerine getirebilmesi için görevinin gereklerini bilmek zorundadır. Görevinin gereklerini bilmesi personelin görevini yerine getirebilmesinde başlıca şartlardan bir tanesidir. Fakat personelin aynı zamanda gereklerini bildiği görevi en iyi şekilde yerine getirmek yükümlülüğü de vardır. Yani personel görevini en verimli ve en etkin şekilde yerine getirmek zorundadır. İşte personel görevini gereğini bilerek, en verimli ve en etkin şekilde yerine getirebilmesi sahip olduğu mesleki bilgi ve beceri seviyesine bağlıdır. Mesleki bilgi ve becerinin personele kazandırılmasının tek yolu eğitimidir. Dolayısıyla kamu yönetiminde personelin mesleki olarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi hizmet içi eğitimle mümkün olabilmektedir.

Günümüzde kamu kurum ve kuruluşları kar amacı gütmeyen özel sektör mantığı ile yönetilmektedir. Ancak, özel işletmelerden farklı olarak bu işletmeler “hizmet” işletmesidir (MOUAWAD-KLEINER, 1997, s.51; ÇUKURÇAYIR, 2002, s.164–165). Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim mantığını değiştirmiştir. Artık kamu kurumları da özel sektör mantığıyla yönetileceklerdir. Kar amacı gütmeyen özel sektör işletmesi mantığıyla yönetmek insan kaynaklarını da bu anlayış çerçevesinde yönetmeyi gerektirmektedir. Bu anlayış kurum içinde yetkinin ve sorumluluğun olabildiği ölçüde en alt kademelere aktarılmasını gerektirmektedir. Yani kamu personeli daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olabileceklerdir. Bu da personelin çok daha fazla bilgi sahibi olmasını ve sorumluluk duyabilecek düzeye getirilmesini gerektirmektedir. Bunun da tek yolu hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitimin kamu kurum ve kuruluşlarında önemini ve gerekliliğinin her

geçen gün artmasında artık yeni kamu yönetimi anlayışıyla özel sektör mantığı ile yönetilmesinin de çok büyük bir payı vardır.

Ayrıca yeni kamu yönetiminin temel başarı ilkelerinden olan yurttaş odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik gibi kavramların ne olduğunu personelin bilmesi ve sunduğu hizmeti bu faktörleri göz önüne alarak sunması gerekliliği de yeni kamu yönetimi anlayışıyla ortaya çıkmıştır. Hizmetin yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak yürütülebilmesi kamu personelinin hizmet içi eğitime tabi tutularak, gerekli nitelikte bilgi ve beceriye kavuşturulması gerekmektedir. Yani personel yeni kamu yönetimin temel ilkelerini bilerek bu temel ilkelerin ışığında görevini yerine getirmesi gerekmektedir. Yeni kamu yönetimi ilkelerini bilmek ve bu doğrultu da hareket edebilmek hizmet içi eğitimi kamu kurum ve kuruluşlarında etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmeye bağlıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarında etkin bir hizmet içi eğitim planlanması ve etkin bir şekilde uygulanması zorunluluk olmuştur.

Ülkemizde hizmet içi eğitim etkinlikleri yasaların tanıdığı tüm olanaklara rağmen kamu kurum ve kuruluşlarında arzu edilen uygulama ortamını yeterince bulamamıştır (BABADOĞAN, 1989, s.262; ERDEN, 1991, s.63; PEHLİVAN, 1997, s.132; BAYKANGÜNGEN-ÜNAL, 1987, s.237; AYDIN, 2007, s.216). Ülkemizde yapılan birçok araştırmada elde edilen sonuçlar kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim uygulamasının çok yetersiz olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarında personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi amacıyla çok çeşitli hizmet içi eğitim etkinlikleri yapılsa da uygulama sürecinde yaşanan eksikliklerden ve sorunlardan dolayı hedeflenen amaçlara ulaşamadığı bir gerçeklik olarak varlığını sürdürmektedir. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim çalışmalarının daha etkili ve verimli olması bir gerekliliktir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerini etkin ve verimli olarak yapılamaması, zamanın, paranın, insan gücünün ve enerjinin boşa harcanması demektir. Hizmet içi eğitim çalışmalarından beklenen yararların sağlanamaması hem bu eğitimin özendiriciliğini azaltmakta hem de gereksiz israf olarak görülmesine neden olmaktadır. Hizmet içi eğitimin en etkin ve verimli bir şekilde uygulanması, bu eğitimin öneminin ve gerekliliğinin anlaşılması kadar önemlidir. Etkin ve verimli şekilde



uygulanmayan, amaçlarına, hedeflerine, beklenen yararları ulaşılamayan hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğinin anlaşılması hiçbir şeyi ifade etmez. Hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğini bilerek, en etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerekliliği ortada olan bir gerçekliktir. Onun için hizmet içi eğitimin anlaşılmasının, gerekliliğinin ve önemini bilmesinin yanında uygulanması sürecindeki eksikliklerin ve sorunların çözülmesi de öncelikli şartlarından biridir.

Türkiye’de personel eğitiminin temel amacı, personelde kendine güven duygusu yaratmak, mesleki yeterliliklerini ve kişiliklerini geliştirmek olarak ifade edilebilir (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.775). Ülkemizde personel eğitiminin amaçları çok boyutlu olarak düşünülebilir. Personelin mesleki ve teknik nitelik bakımından kurumun istediği düzeye getirilmesi personel eğitiminin en önemli amacıdır. Personele öğrenmeyi öğretmek ve bilimsel olarak araştırmalar yapabilecek seviyeye getirmek de hizmet içi eğitimin en önemli amaçlarından. Ülkemizde hizmet içi eğitimin amaçlarının arasında genel kültür düzeyi eksik olan personelin genel kültür düzeyini yükseltmek, iş güvenliği, insan ilişkilerinin geliştirilmesi gibi konularda eğitim verilmesi de vardır. Fakat ülkemizde eksik olan nokta bu gibi temel konuların birbiriyle sıkı bağlantısının olduğunun görmemezlikten gelinmesidir. Bu gibi temel amaçlar hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının içinde bir bütün olarak düşünülmesi gerekmektedir. Personele meslek yaşamında gereken tüm konular bir bütünlük içinde sürekli ve sistemli olarak hizmet içi eğitim yoluyla verilmesi gerekmektedir.

Günümüz gelişmiş ülkelerinde kurumun ve personelin başarısında hizmet içi eğitimin çok önemli olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Ve bu nedenle eğitimin önemi artarak gelişme projelerinin merkezinde yer almıştır (LIN-DARLING, 1997, s.193). Bununla birlikte günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarının bünyelerinde eğitim faaliyetlerini yürüten eğitim birimleri kurulmuştur ve bu da kurumlarda eğitim faaliyetlerinin yaygınlaşmasında önemli bir etki yaratmıştır (ARGON, 2004, s.217; ERDEN, 1991, s.61). Ülkemizde de 657 Sayılı DMK her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim biriminin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Fakat kurulun bu eğitim birimleri etkin bir faaliyet içinde çalışarak başarılı olamamışlardır. Kurumların bu eğitim birimlerine etkinlik kazdırarak eğitim faaliyetlerinde başarılı olması kurumun başarısıyla yakından ilgilidir.

Hizmet içi eğitim ülkemizde 1965 yılında yürürlüğe giren 657 Sayılı DMK çerçevesinde yasal zemine oturtulmuştur. Bunun yanında 1983 yılında yürürlüğe konulan DMEGP ile ülkemizde kamu personelinin eğitimi konusunda kurumlara rehberlik edecek bir plana kavuşulmuştur.

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime yasayla zorunlu kılınmış olmasına rağmen gereken önemin verilmediği gerçeği hala varlığını sürdürmektedir. Son yıllarda önceki yıllara oranla öneminin ve gerekliliğinin daha fazla anlaşıldığı görülmektedir. Fakat hala yeterli olarak öneminin ve gerekliliğinin anlaşıldığı söylenemez. Hizmet içi eğitimin ülkemizde uygulama sürecinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bunların başında kurumların yeterli eğitim bütçelerine sahip olamamaları, eğitici uzman personelin eksikliği ve üst düzey yöneticilerin hizmet içi eğitime yeterli destek ve ilgiyi göstermemeleri olarak gösterilebilir. Ayrıca hizmet içi eğitimi koordine edecek, kurumların uygulama alanında sorunlarla karşılaştığında profesyonel destek sağlayacak bir kurumun olmayışı hizmet içi eğitimin uygulanması konusunda en büyük sorunların başında gelmektedir.

Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim uygulaması konusunun açıklığa kavuşması için öncelikli yasal dayanağının ne olduğunu bilmek gerekir. Daha sonra DMEGP'nin ülkemizde hizmet içi eğitim konusunda nasıl bir rehberlik sorumluluğuna sahip olduğu açıklanmalıdır. Hizmet içi eğitim konusunda kurumların kendi bünyelerinde bulunan eğitim birimlerinin yanında kurumlar üstü görev yapan hizmet içi eğitim birimlerinin hangileri olduğu, bu kurumların ne gibi faaliyetlerinin olduğunu bilmek hizmet içi eğitimin uygulanması konusunda gerekli olan bir başka başlıktır. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması konusunda son olarak hizmet içi eğitimin nasıl yürütüldüğü konusunun bilinmesi ülkemizde kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin nasıl uygulandığının anlaşılması için gereklidir.

## **20. Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanağı**

Kamu hizmetlerinde, özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra görülen kavramsal ve işlevsel değişimler ve gelişimler, kamu yönetiminin daha etkili ve verimli çalışmasını, memurlarında daha nitelikli olarak yetiştirilmelerini gerektirmiştir (AKGÜNER, 2001, s.95). Ayrıca 1960'lı yıllarda Türkiye'de özel sektörün gelişmeye başlamış olması ve planlı döneme

geçilmiş olması nedeniyle bazı öncü kuruluşların da etkin çabalarıyla hizmet içi eğitimin yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir (ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.776; PEHLİVAN, 1997, s.132). Ülkemizde bu gelişmeler ışığında kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim faaliyetinin yasal bir zemine oturması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitim konusundaki yasal dayanak ilk defa 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı DMK'dur. Bu kanunun yedinci kısmı, 214–225 maddeleri “devlet memurlarının yetiştirilmesi” başlığı altında kurumların personelini hizmet içinde yetiştirme esaslarını saptamıştır.

DMK'nun 214. maddesi “devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, DPB tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dahilinde yürütülür” demektedir. Bu madde ile devlet memurlarının hizmet içi eğitimlerinden beklenen amaçlar sıralanmıştır. Bunlar; devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamaktır. Aynı zamanda bu maddeden anlaşılması gereken kamu personelinin yetiştirilmesinde temel sorumluluğun kurumlara ait olduğudur.

Kanunun 215 ve 216. maddeleri de kamu kurumlarının hizmet içi eğitimi verebilmeleri için bünyelerinde “eğitim birimi” ve “eğitim merkezi” kurmalarıyla ilgilidir. Kanun eğitim birimlerinin kurulmasını zorunlu kılmıştır. 215. madde, “her kurumda personeli yetiştirmek faaliyetlerini düzenlemek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulur” demektedir. 216. madde de ise “kurumların kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, eğitim merkezleri açabileceklerini” hükme bağlamış ve eğitim merkezleri konusunda kurumlara takdir hakkı vermiştir. Yani bu maddelerle kurumlar eğitim birimi kurmak konusunda zorunlu kılınmış, eğitim merkezi kurup kurmama konusunda ise serbest bırakılmıştır.

Kanunun 218 ve 221. maddelerinde “kurumların, memurlarını yurtdışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyeleri içersinde mesleki ve teknik eğitim yapabilirler, yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilirler” demekle kurumlara kendi memurlarını eğitime konusunda takdir yetkisi tanımıştır.

Kanunun 220. maddesi “DPB kurumları yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevlidir” diyerek DPB'na kanunla önemli görevler yüklemiştir. Bu madde

ile tüm kamu kurumlarında yapılacak eğitim faaliyetlerinin belli bir düzen ve işbirliği içerisinde yürütülmesi amaçlanmıştır.

Türkiye’de kamu personelinin hizmet içinde eğitilmesinin yasal dayanağı olmasına rağmen personelin eğitilmesi konusunda uygulama konusunda çok fazla eksiklerin olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim konusu yasal zorunluluğa rağmen kurumsal düzeyde kalmış uygulamaya geçilememiştir. Kurumlardaki eğitim birimleri hizmet içi eğitim planlaması yapma konusunda çok eksik kalmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliği birçok kamu kurumunda sadece yasal zorunluluk olduğu için yapılmakta, göstermelik olmaktan öteye gidememektedir. Hizmet içi eğitim konusunda uygulanan eğitim yöntemlerinde de genelde basit ve masrafsız olanlar seçilerek personele gerekli bilgi ve becerileri kazandırma konusunda çok eksik kalmaktadır.

## **21. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı**

Hizmet içi eğitim konusunda koordinasyonu sağlayacak, yol ve yöntemleri belirleyecek, personel eğitimi konusunda bir bütünlük oluşturmayı amaçlayan DMEGP 19 Ekim 1983 tarihinde Bakanlar Kurulu’nun 83/6854 sayılı kararı ile uygulamaya sokulmuştur. Plan hizmet içi eğitim konusunda yasal düzenleme yapıldıktan uzun süre sonra çıkarılmıştır. Bu konunun bu kadar ağırdan alınarak yapılmış olması ülkemizde hizmet içi eğitime bakışı yansıtmaktadır. Hizmet içi eğitime konusunda bir bütünlük sağlayacak ve yön verecek bir planın bu kadar süre gecikmesi hizmet içi eğitim konusuna verilen önemin de bir göstergesidir. Eğitime ve eğitimin kurumsal boyutu olan hizmet içi eğitime verilen önemin az olması bu gibi yasal düzenlemelerin gecikmesine neden olmaktadır.

DMK, hizmet içi eğitim etkinliğine yön vermek amacıyla 217. maddesi “Maliye ve Milli Eğitim bakanlıklarıyla Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), DPT ve ilgili kurumların görüşü alındıktan sonra DPB tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğü konulur” diyerek bir DMEGP yapılmasını öngörmüştür. Bu madde ile kamu kesimindeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bir bütün olarak ele alınması ve bir sisteme kavuşturulması düşünülmüştür.

DMEGP; eğitimin bütünlüğü ilkesi içinde, hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve tedbirleri belirterek, Devlet kamu hizmeti görevlerinin bağlı olacağı eğitim faaliyetlerinin niteliğine, hizmet içi eğitim görececek personel gruplarına ve hizmet içi eğitim sorumluluklarının yürütülmesine ilişkin esasları düzenler.

Bu plana göre, Türk kamu yönetiminin koordinasyondan yoksun kurumların veya kişilerin değer yargılarına göre eğitime verdikleri öneme dayanan bir eğitim politikası yerine, kurumların her kademede hizmet gören personelinin, hizmet öncesi ve hizmet içinde bir bütün olarak koordineli bir şekilde yetiştirilmelerini sağlayıcı, yol ve yöntemlerini belirleyici bir plan çerçevesinde sistemli bir şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır.

Planda hizmet içi eğitim etkinliklerin öncelikli olarak hizmet öncesi bilgi ve beceri noksanlığının giderilmesi yönünde düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelin görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ve bu görevlerin arzulanan biçimde yerine getirilmesinde ancak iyi hazırlanmış ve etkili uygulanan bir hizmet içi eğitim programı ile ulaşılabileceği belirtilmiştir.

Bu plan ülke gerçekleri de göz önünde tutulmak kaydıyla hazırlanmış, kamu kurum ve kuruluşları personelinin tamamının, yapılan değişikliklere ve teknolojik gelişmelere uyabilmeleri için ihtiyaç duyulan eğitimin süreklilik esasına göre, standart ve koordineli bir biçimde yürütülmesini temin içindir. Ayrıca plana göre kamu personelinin eğitiminden DPB, kurumların personel eğitim birimleri, kurumlararası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşları sorumlu tutulmuştur.

Plana göre kamu personeli, adaylık döneminden başlayarak sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulacaktır. Adaylık dönemindeki hizmet içi eğitim programları “temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj” aşamalarından oluşacaktır. Asli devlet memurları için plan, “verimliliği artırma eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi, üst kademe yöneticilerinin eğitimi” olmak üzere üç tür eğitimi öngörmüştür.

Temel eğitimle kişiye, Devlet memurlarının ortak niteliklerini kapsayan eğitim verilir. Hazırlayıcı eğitimde kişiye, işgal ettiği kadro ve görevi dikkate alınarak kadro ve görevinin

gerektirdiği bilgiler verilir. Staj eğirimin de ise, hazırlayıcı eğitim döneminde kazandırılan teorik bilgiler ile kadro ve görevi ile bilgi ve becerilerinin uygulanması suretiyle tecrübe kazanılması sağlanır.

Asli devlet memurlarına verilen, verimliliği artırma eğitimi ile personelin mesleki bilgilerinin genel çizgileriyle hatırlatılması suretiyle mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde ve oranda yararlanması amacı gdlr. Bu eğitim ayrıca, mevzuat, teknolojik değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği takdirde, ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması amacını gütmektedir. Üst kademelere hazırlama eğitimi ile personelin bir üst görevi yapabilmesi için ihtiyaı olan bilgi, deneyim, beceri ve tekniği kazandırmayı amaçlamaktadır. Üst kademe yöneticilerin eğitimi ile üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu plan ile ayrıca ülkemizdeki personelin hizmet içi eğitim ilkeleri belirlenmiştir. Bunlar:

- Personelin bir plan dahilinde hizmet içi eğitiminden geçirilmesi esastır.
- Personelin hizmet içi eğitimi kamu kurum ve kuruluşların ihtiyaçları ile kalkınma plan ve programlarında öngörülen hedeflere göre gerçekleştirilir.
- Personele, hizmet içi eğitimde kurum ve kuruluşu ile ilgili genel bilgi ve hizmetlerin yerine getirilmesinde yararlı olacak bilgi ve teknikler verilir, beceri ve davranışlar kazandırılır.
- Hizmet içi eğitim kariyerlerinin geliştirilmesine yardım eder.
- Kamu kurum ve kuruluşları, hizmet içi eğitimi eğitimin sürekliliği ilkesine göre yürütürler.
- Kamu kurum ve kuruluşları, hizmet içi eğitim faaliyetlerini, bu planda yer alan ilkeler ve esaslar çerçevesinde önceden tespit edecekleri hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, kendi yönetmelikleri çerçevesinde yıllık eğitim programlarına uygun olarak düzenler, yürütürler ve değerlendirirler.
- Personel hizmet içi eğitimde çalıştıkları kamu kurum ve kuruluşlarının Teşkilat, Personel ve Malzeme kadrolarında belirtilen görev yerlerine göre yeni teknikler de göz önünde

tutulmak suretiyle bu görevlerin yerine getirilmesi için gereken niteliklerin kazandırılması esastır.

- Kamu kurum ve kuruluşları, personeline, görevlerinin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve becerileri kazandırmak üzere işbaşında uygulamalı eğitim de verebilirler.

- Kamu kurum ve kuruluşları, belli dallarda kendi okullarında yapmakta oldukları öğretim ve eğitimi sadece kendi eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla değil, bu alanda diğer kamu kurum ve kuruluşlarını da göz önünde bulundurmak suretiyle yaparlar.

- Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime tabi tutulan personel eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilirler.

DMEGP'nın yürürlüğe girmesiyle kamu kurum ve kuruluşları personel eğitimi konusunda bir rehber kavuşmuştur. Bu konuda eksikliği söz konusu olan rehber plan eksikliği bu plan ile giderilmiştir. Bu plan sayesinde kamu kurum ve kuruluşları bir rehber kavuşmuş aynı zamanda personelin eğitimi konusunda bir bütünlük sağlanmıştır. Fakat bu plana rağmen kurumlarda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri bir bütünlükten yoksun, düzensiz ve sistemsiz olarak gerçekleşmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri kurum ve personelin gereksinimlerini karşılamaktan çok uzaktır. Her şeyden önce kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet veren bu konuda sorumluluk sahibi kişilerin hizmet içi eğitim konusunda bilinçlendirilmesi ve personelin eğitimi konusunda kuruma gerekli mali kaynak sağlanarak uygulamanın denetim altında yapılması gerekmektedir.

## **22. Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim Yapan Kuruluşlar**

Hizmet içi eğitimde sorumluluk kural olarak kurumlara bırakılmıştır. Her kurumda hizmet içi eğitimi yürütmek üzere bir eğitim birimi kurulması yasayla zorunlu kılınmıştır. DMK 215. madde uyarınca, kurumların kendi kurmuş oldukları eğitim birimlerince veya eğitim merkezlerince yürütülmektedir.

Türkiye'de kamu görevlilerinin hizmet içi eğitiminden sorumlu olarak kurumların kendi eğitim birimlerinin dışında hizmet içi eğitim veren kurumlarda vardır. Kamu görevlilerinin hizmet içi eğitiminden sorumlu olarak kurumlarüstü hizmet içi eğitim veren ve hizmet içi

eğitim konusunda koordinasyon sağlayan bu kurumlar; TODAİE, DPB ve Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'dir.

## **220. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü**

TODAİE hizmet içi eğitim konusunda ayrı bir konuma sahiptir. TODAİE 8 Mayıs 1952 tarihinde Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında yapılan teknik yardım anlaşmasına ilave bir protokol ile kurulmuş, 1958 yılında 7163 sayılı kuruluş kanunu ile bilimseli mali ve yönetsel özerklik ile tüzel kişiliğe kavuşmuştur.

TODAİE'nin misyonu; kamu yönetiminin çağdaş düşünelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalarda bulunarak yönetim konusunda eleman yetiştirmek, kamu yönetimi alanında öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yardımcı olmak ve memurların yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır (BİLGİN ve diğerleri, 2007, s.38; MIHÇIOĞLU, 1957, s.146).

Türk kamu kurum ve kuruluşlarındaki eğitim birimleri genelde personelinin mesleki ve teknik eğitimi konusunda hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Bu nedenle kurumlardaki çeşitli düzeydeki yönetici personelin ve yönetici adayı statüsündeki personelin eğitimi kurum dışında merkezi bir kurumda yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu merkezi kurum TODAİE'dir. Enstitüde kurumlardaki yönetici ve yönetici adayları için eğitim programları uygulanmaktadır. Enstitü, bir yandan genç memurları lisansüstü eğitim programı ile yönetici mevkileri için, diğer yandan yönetimin ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları için yetiştirmektedir.

Enstitünün genel olarak üç amaç çerçevesinde faaliyeti söz konusudur. Bunlar (KESTANE, 2001, s.41):

- Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesi için çalışmalarda bulunmak.
- Yönetim konusunda öğretim elemanı yetiştirmek, bu konuda çalışan diğer kurumlara katkılarda bulunmak.



- Kamu görevlilerinin yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır.

Enstitü çalışmalarının ağırlık odağını “öğretim ve yetiştirme” hizmeti oluşturur (KESTANE, 2001, s.42; KUYAKSIL, 1995, s.171). Öğretim ve yetiştirme etkinlikleri lisansüstü eğitim ve kısa süreli eğitim etkinlikleri şeklindedir. Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı çerçevesinde iki yıl süreyle, 45 yaşının altındaki lisans eğitiminden sonra en az 5 yıl kamu görevi yapmış kamu personeli sınavla seçilerek lisansüstü eğitim görmektedir. Programın ilk yılı enstitüde çeşitli ders ve seminerlerle geçmekte, programın ikinci yılını ise, personel kendi kurumlarında tez hazırlayarak değerlendirmektedir.

Kısa süreli eğitim etkinlikleri ise, yönetici geliştirme kursu, yüksek düzey yöneticilik seminerleri gibi isimlerle çeşitli alanlarda düzenlenen kurslar, seminerler, bilimsel toplantılar ve benzeri kısa süreli ulusal ve uluslararası yetiştirme ve eğitim programlarıdır. Bu programlar kurumların orta ve üst düzey yöneticileri ile kurumlarda görevli uzman personele yöneliktir.

## **221. Devlet Personel Başkanlığı**

İkinci Dünya Savaşından sonra gerek yabancı uzman raporlarının ülkemizin personel rejimine ilişkin gözlem ve önerileri, gerekse personel sisteminin uygulanmasında ortaya çıkan köklü bir reform gereksinimi doğrultusunda atılmış olan adımlardan biri de DPB'dir (MIHÇIOĞLU, 1968, s.55). DPB 13 Aralık 1960 sayılı “Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun”la kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. DPB, kurumu daha etkin bir yapıya kavuşturmak amacıyla yönelik olarak 8 Haziran 1984 tarih ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden yapılandırılmıştır.

DPB Başbakan'a bağlı bir kurumdur. Fakat gerekli görüldüğünde Başbakanın yetkileri Devlet Bakanı vasıtasıyla kullanabileceği Kararname'de düzenlenmiştir. DPB bünyesinde pek çok görevinin olmasının yanında hizmet içi eğitim konusunda da bir takım görevleri yerine getirmektedir.

DPB'nın kamu personelinin hizmet içi eğitimine ilişkin olarak görevlerinin bir kısmı şöyledir (KESTANE, 2001, s.40):

- Kamudaki eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu
- Temel eğitim programlarının hazırlanması
- Devlet memurları eğitimi genel planı hazırlamak
- Hizmet içi eğitim programlarının esaslarını düzenlemek
- Kurumların hizmet içinde yetiştirme yönetmeliklerinin çıkarılmasını yardımcı olmak
- Kurumlararası eğitim merkezlerinin açılması
- Eğiticilerin ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi
- Yönetimin çeşitli uzmanlık alanlarında görevlendirilecek personelin yetiştirilmesi
- Üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi
- Kurumların eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi.

## **222. Milli Prodüktivite Merkezi**

MPM 1965 yılında 580 sayılı kanun ile kurulmuştur. MPM personelin eğitilmesi amacıyla eğitim programları düzenlemektedir. Programlar genelde üst ve orta düzey yönetici personel hedef alınarak düzenlenmektedir. Programlara kamu sektörünün yanı sıra özel sektörden de personelin katılımı söz konusudur.

Merkezin görevleri kuruluş kanununda belirtilmiştir. Verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak, çeşitli araçlarla verimliliği artırıcı bilgiler ve modern yöntemleri yaymak gibi kurumlara eğitim konusunda yardımcı olabilecek görevleri vardır.

Bunların yanında ülkemizde kamu personelinin hizmet içinde eğitilme faaliyetlerinin yürütülmesinde kurumlara yardımcı olan başka kurumlarda vardır. Bunlardan bazıları: Araştırma Geliştirme Eğitim Merkezi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve

Destekleme İdaresi Başkanlığı, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Üniversiteler, Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri.

### **23. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Yürütülmesi**

Ülkemizde kamu hizmetlerine personel genel eğitim kurumları ve kamuya eleman yetiştirmek amacıyla açılmış eğitim kurumlarından sağlanmaktadır. Ülkemizdeki personel sistemi personelin hizmete girişi belli bir hizmete değil de geniş bir hizmet alanına olduğundan personelin görevi ile ilgili olarak eğitilmesi zorunludur. Hizmet içi eğitim personel sisteminden kaynaklanan bir zorunluluktur. Personelin hizmetini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır.

Ülkemizde kurumlar hizmet içi eğitim faaliyeti 657 sayılı DMK ve bu kanunun ışığında hazırlanmış DMEGP çerçevesinde yürütmektedirler. DMEGP sayesinde hizmet içi eğitimin yürütülmesi daha etkili ve sistemli bir şekilde olabilmektedir.

Ülkemizde hizmet içi eğitimin yürütülmesi konusunda temel sorumluluk kurumların kendi eğitim birimlerine aittir. DMK kurumlarda eğitim birimleri açılmasını zorunlu kılmıştır. Fakat kurumlar kurumlararası eğitim birimleri açarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılama yoluna da gidebilirler. Yani hizmet içi eğitimin yürütülmesi kurum düzeyinde olabileceği gibi kurum haricinde kurumlararası bir kurumda da yürütülebilmektedir. Kurumlararası düzeyde hizmet içi eğitim DMK 216. maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere DPB’nın teklifi ve Bakanlar Kurulunun kararnamesiyle kurumlararası hizmet içi eğitim merkezleri de açılabilir.

Ülkemizde kamu personelinin eğitimi yabancı ülkelerin memurluk yaptıkları görevleriyle ilgili kurumlarında ya da yetiştirme eğitim merkezlerinde yetiştirilerek yürütülmesi de mümkündür (AKGÜNER, 2001, s.98; KUYAKSIL, 1995, s.172). Bu durum DMK 218. maddesinde düzenlenmiştir. Ayrıca personel eğitiminin yürütüldüğü bir başka yöntemde Devlet hesabına öğrenci okutmak yolu ile personel yetiştirme yöntemidir. Bu yolla okutulan kişi, eğer yurt içinde okumuşsa öğrenim süresi kadar, eğer yurtdışında okumuşsa öğrenim süresinin iki katı kadar Devlete zorunlu hizmet yapmak zorundadır.

Ülkemizde kamu yönetiminde çeşitli alanlarda veya konularda çok sayıda hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Yürütülen bu hizmet içi eğitim faaliyetlerini uygulama türleri, uygulama amacı, şekli, uygulandığı yer ve kişiler gibi ölçütler dikkate alındığında değişik gruplar altında toplayabiliriz. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (AYDIN, 2007, s.217–218):

- İlk grup hizmet içi eğitim, mesleki ihtisas kurslarıdır. Kamu hizmetinin çok yönlü olması personelin belli konularda uzmanlaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, hemen her meslekte uzmanlık isteyen konularda, süresi 10 ila 180 gün arasında değişebilen eğitim programları düzenlenebilmektedir.

- Bir tür hizmet içi eğitim de uygulamalı eğitimidir. Bu eğitim, hiyerarşik amirler tarafından personelin bilgilerinin tazelenmesi, denetlemede görülen aksaklıkların giderilmesi, hizmette kullanılacak yeni tekniklerin ve mevzuattaki değişikliklerin öğretilmesi amacıyla verilen bir eğitimidir. Bu eğitimin sonunda, herhangi bir test ve sınava başvurulmamaktadır.

- Diğer bir hizmet içi eğitim türü, yurtdışında eğitimidir. Ülke içinde takip edilemeyen bilimsel ve teknik yenilikleri yerinde görmek, öğrenmek ve ülkedeki hizmet alanlarına aktarmak amacıyla, belirli zamanlarda, belirli sayıda personel yurtdışına gönderilir. Bilimsel ve teknik yönü ağırlıklı olan bu kurslarda, ayrıca modern yöneticilik ve eğitim planlaması gibi konular da incelenebilmektedir. Son yıllarda belli şartları yerine getiren personel lisansüstü eğitim amacıyla da yurtdışına gönderilmektedir.

- Son olarak bir hizmet içi eğitim türü olarak yurtiçi diğer kurumlarda eğitim sayılabilir. Yurtiçinde, çeşitli amaçlarla yapılan çok sayıda hizmet içi eğitim türü vardır. Ancak burada, halen en yaygın olarak uygulanan birkaçı şöyle sıralanabilir: Yabancı dil eğitimi, Eğitimcilik formasyonu kazandırma eğitimi, sivil savunma eğitimi, lisansüstü eğitim.

Ülkemizde kamu personelinin eğitimi olarak uzun yıllarca staj uygulaması veya kurum ve görevi tanıtma kurslarında verilen çeşitli bilgiler olarak algılanmıştır. Bu eğitim daha çok Türk Silahlı Kuvvetleri ve Polis Okulları gibi kuruluşlar tercih edilmiştir. Kamu personelinin hizmete hazır olarak başladığı düşünülmüş hizmet içi eğitimin önemi anlaşılmamış ve çokta

gerekli olmayan bir uygulama olarak görülmüştür. Bugün bu anlayışın biraz da olsa kırıldığı görülse de hizmet içi eğitimin hala istenilen etkinlikte ve nitelikte verilmediği bir gerçektir. Hizmet içi eğitimin daha çok yasal gerekleri yerine getirmek amacıyla yürütülmekte dolayısıyla etkili ve verimli olamadığı görülmektedir. Kurumların hizmet içi eğitimi gerektiği gibi yerine getirebilecek kurumsal bütçelerinin olmaması da hizmet içi eğitimin istenildiği gibi yürütülmesinin önündeki en büyük engellerden bir tanesidir.

#### **24. Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları kendi ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulamaktadır. Her kurum kendi ihtiyaçlarına göre hazırladığı hizmet içi eğitim programını kendi imkanlarına göre değişik türlerde eğitim programıyla uygulamaktadır. Fakat kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin yapılan değerlendirme sonuçlarına ve bilimsel çalışmalara bakıldığında çeşitli birçok sorundan dolayı hizmet içi eğitim etkinliğinin istenilen etkinlikte ve verimlilikte olmadığı görülmektedir. Yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinin kurumsal ve personel yararlarının gerçekleşmediği, programda belirtilen amaçlara ulaşılmadığı gözlemlenmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinde karşılaşılan sorunları doğru tespit etmek ve bu tespitler ışığında sorunların çözülmesi, Türk kamu kesiminde daha etkin, daha verimli ve daha yararlı bir hizmet içi eğitim sistemi kurulabilmesini sağlayacaktır.

Bilinmesi gereken gerçeklerden bir tanesi hizmet içi eğitim her derde deva değildir. Örneğin; düşük sermaye miktarındaki problemlerin çözümünde hizmet içi eğitimin çok fazla bir etkisi yoktur (DANIELS, 1993, s.42). Hizmet içi eğitim bir kurumun başarısı ve etkili olması konusunda çok şeydir ama her şey değildir. Başarılı olmak için gerekli olan diğer şartlarla beraber uygulandığında daha fazla yarar sağlayacağı bir gerçektir.

Türk kamu yönetiminde başarılı bir hizmet içi eğitim uygulaması olmaması herkes tarafından kabul edilmekte olan bir gerçekliktir. Başarılı bir hizmet içi eğitim uygulamasının olmaması en genel sonuç dolayısıyla genel ve en temel sorundur. Bu temel sorunun çok sayıda ekonomik, sosyal, kültürel, mesleki ve teknik unsurları vardır. Bu unsurların neler olduğu, neden hizmet içi eğitim uygulamasının başarısız olduğu, uygulamada karşılaşılan

sorunların neler olduğu günümüzde çok önemli bir yere sahip olan hizmet içi eğitim etkinliğinin etkin ve verimli şekilde uygulanabilmesi açısından çok önemlidir.

Hizmet içi eğitimin uygulanması sürecinde etkinliğin başarısız olmasına neden olan sorunların yanında hizmet içi eğitim etkinliğinin sınırlılıkları da vardır. Yani hizmet içi eğitimin faydalarının yanında hizmet içi eğitimin amaçlarından ve hedeflerinden sapmalar olduğunda yani belli bazı ilkelere uyulmadığında zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Hizmet içi eğitimin bu gibi zararlı sonuçlar doğurmaması için hizmet içi eğitim etkinliğinin sınırlılıklarını da bilmek gerekir.

#### **240. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Hizmet içi eğitim etkinliği etkin uygulandığında kurum ve personel açısından çok fazla yararlar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasından sonra yapılacak değerlendirme sonrasında hedeflenen amaçlara ulaşmadığında ve istenilen yararlar sağlanmadığında hizmet içi eğitim etkinliği kurum için gereksiz maliyet unsuru olacaktır. Hizmet içi eğitim etkinliğinin sorunlarının bilinmesinin yanında sınırlılıklarının da bilinmesi hizmet içi eğitim etkinliğini gereksiz maliyet unsuru olmaktan kurtaracaktır.

Bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getiren davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (TAYMAZ, 1981, s.16–18).

- Eğitim ihtiyacı amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz.
- Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.

- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez.
- Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz.
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez.

#### **241. Hizmet İçi Eğitim Uygulamasında Karşılaşılan Genel Sorunlar**

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim uygulamaları hakkında yapılan araştırma ve incelemeler sonrasında hizmet içi eğitim etkinliklerinin hazırlanması ve uygulanması sırasında birçok eksiklik ve sorun nedeniyle istenilen amaca tam olarak ulaşamadığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimin etkinliklerinin sorunlarının neler olduğu ve bu sorunlar ışığında çözümlerin neler olduğunun bilinmesi kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim etkinliğinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır. Hizmet içi eğitim konusunda eğitim yöneticisi, eğitim uzmanı gibi sorumluluk sahibi olan kişilerin, bu sorunları ve çözümlerini bilmesi bu kişilerin başarılarını artıracaktır.

Türk kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim uygulamasının özellikle uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlara yönelik olarak yapılan araştırmaları ve incelemeleri dikkate aldığımızda sorunların neler olduğunu görmek mümkündür. Bütün çalışmaların sonucunda elde edilen bulgularda genel olarak aynı sorunlara ulaşıldığı gözlenmektedir. Belli sayıdaki bu genel ve temel sorunlara çözümler üretildiğinde hizmet içi eğitim etkinliği başarılı bir şekilde uygulanılabilecektir.

Hizmet içi eğitim faaliyeti sonucunda personelin kurum içinde ekonomik ve sosyal özendirme araçlarından yararlanması gerekmektedir (AÇIKALIN, 1991, s.114; PEHLİVAN, 1992, s.160; PEHLİVAN, 1994, s.356; GUPTA-SADOWSKI, 1998, s.214; AYTAÇ, 2000, s.68). Ülkemizde hizmet içi eğitim uygulamasında karşılaşılan sorunlardan biri, eğitim sonucunda personelin kurum içinde ekonomik ve sosyal özendirme araçlarından yararlanamamasıdır. Hizmet içi eğitimin özendirici olmamasının, personel tarafından kabul görmemesinin en önemli nedenlerinden bir hizmet içi eğitimin personele ekonomik ve sosyal açıdan bir şey kazandırmamasıdır.

Hizmet içi eğitime katılan ve başarılı olan personel katıldığı eğitim programının kendisine yükselme, daha iyi göreve geçme, ücret artışı gibi bir takım yararlar sağlamasını bekler. Fakat uygulamada hizmet içi eğitime katılan personele başarı veya katılma belgeleri verilmekte, bu belgelerde personelin özlük hakları, yükselmesi, ücreti gibi konularda dikkate alınmamaktadır. Eğitim sonrasında ekonomik ve sosyal özendiricilerle ödüllendirilmeyen personel hem eğitimden elde ettiği bilgi, beceri ve davranışlarını işine yansıtılmakta hem de daha sonra düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliğine katılmada gönülsüz olmakta ve eğitime ilişkin olumsuz tutumlar sergilemektedir.

Hizmet içi eğitim uygulamasında en önemli sorunlardan bir başkası da, ülke çapında hizmet içi eğitimi koordine edecek ulusal bir kurum ve geniş çaplı bir koordinasyon yoktur (PEHLİVAN, 1992, s.155; PEHLİVAN, 1997, s.136; AYTAÇ, 2000, s.69; ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.782). Hizmet içi eğitimi koordine edecek ulusal bir kurumun ve koordinasyonun olmaması hizmet içi eğitimin gereksinimleri karşılamaktan uzak bir etkinlik olarak uygulanmasına neden olmaktadır. Hizmet içi eğitim konusunda araştırmalar yapacak ve kurumlara profesyonel olarak rehberlik edecek bir kurumun olması kurumların hizmet içi eğitim etkinliğini daha etkin ve verimli olarak uygulamasını sağlayacaktır. Yani ülke çapında hizmet içi eğitimi koordine edecek ve geniş çaplı koordinasyonu sağlayacak ulusal bir kurumun olması kurumlardaki hizmet içi eğitimin dağınık, düzensiz, verimsiz, etkisiz, başarısız ve gereksinimleri karşılamaktan uzak olmak gibi olumsuz birçok unsuru ortadan kaldıracaktır.

Hizmet içi eğitimin uygulamalarında eğitim programlarının daha çok teorik yönü ağır basmaktadır (DAVER, 1966, s.361; BABADOĞAN, 1989, s.270; KESTANE, 2001, s.42).



Hizmet içi eğitimin uygulamalarında eğitim programlarının daha çok teorik yönünün ağır basması bir başka önemli sorundur. Ülkemizde hizmet içi eğitim programlarının hazırlanma aşamasının çok fazla önemsenmediği görülmektedir. Hazırlanan eğitim programlarının teorik yönü ağır basan programlar olarak hazırlanması zaten önemsenmeyerek hazırlanan eğitim programlarının eksik ve sorunlu programlar olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarında uygulanacak derslerin teorik olmasının yanında uygulamalı dersler olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü teori ve uygulama birbirini tamamlayan süreçlerdir. Bilgi ve birikim kazandırmasının yanında becerileri geliştirme, davranışlara kurumun istekleri doğrultusunda yön verme, personelin motivasyonunu artırıcı dersler üzerinde de durulmalıdır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında eğitim birimleri personel, araç, gereç ve fiziki kapasite açısından yetersizdir (PEHLİVAN, 1992, s.154; AÇIKALIN, 1991, s.114; ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.782; BABADOĞAN, 1989, s.275; PEHLİVAN, 1997, s.136). Hizmet içi eğitim konusunda görev yapacak personel hizmet içi eğitimin bir uzmanlık alanı olmasından ötürü iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir. Kurumların eğitim birimlerinde çalışan personelin eksikliği bir başka sorundur. Ayrıca hizmet içi eğitim etkinliğinin etkin olarak uygulanmasına yardımcı olacak bina, araç ve gereçlerin eksikliği önemli sorunların başında gelmektedir. Kurumların eğitim ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kullanabilecekleri bina, tesis, derslik, atölye, yemekhane, yatakhane gibi eğitimin uygulanmasında gerekli olan unsurların eksik olması hizmet içi eğitimin uygulanması sırasında karşılaşılan en önemli eksikliklerindedir. Bu tür eğitim tesislerine sahip olmayan kurumlar personelini eğitimlerini karşılamak üzere otel ve lokantalardan yararlanmaları kurum için kaynak israfına sebep olmaktadır.

Hizmet içi eğitim bütçeleri gereksinimleri karşılamaktan uzaktır (PEHLİVAN, 1992, s.156; PEHLİVAN, 1997, s.136; ÖZTÜRK-SANCAK, 2007, s.781; BALTA, 1967, s.16) Kurum ve kuruluşların personelinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için belirlediği hizmet içi eğitim bütçeleri gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliğinin en büyük problemlerinden biri olan yetersiz eğitim bütçeleri hizmet içi eğitimin etkin ve verimli bir şekilde verilememesine neden olmaktadır (TANIR, 2009). Etkili, verimli ve gereksinimleri karşılayabilecek bir hizmet içi eğitim etkinliğinin yapılabilmesi için gerekli şartlardan bir tanesi olan eğitim bütçesinin yeterli düzeyde olması öncelikli çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir.

Eğitime harcanan paranın ve zamanın lüks olarak görülmediği, eğitime yatırım olarak bakıldığı bir dünyada yaşamaktayız (ERDEM, 1997, s.16; DANIELS, 2003, s.39; PRAGER, 2003, s.259). Hizmet içi eğitimin başarılı olabilmesi için öncelikle hizmet içi eğitime yatırım olarak bakılmalı ve gereken harcamayı, yatırımı yapmaktan kaçınılmamalıdır. Hizmet içi eğitimin özel bir maliyet gerektiren eğitim etkinliği olduğu herkes tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Ülkemizde hizmet içi eğitim konusunda en büyük sorunlardan biri insanların eğitime yatırım olarak bakmaması ve gerekli yatırımı yapmamasıdır. Eğitime yatırım olarak bakılması sonrasında kurumun ve personelin arzulan başarıya ulaşacağı şüphesiz çok önemli bir gerçekliktir. Sorun bu gerçekliğin ülkemizde hala kabul görmemesinden kaynaklanmaktadır. Öncelikli olarak bu anlayışın değiştirilmesi gerekmektedir.

İnsana yapılan yatırımın en verimli yatırım olarak görülmediği bir ülkede hızlı ve istikrarlı bir ekonomik büyüme ve sosyal gelişmenin sağlanabilmesi olanaksızdır. Ülkemizde eğitim konusundaki sorunların başında gelen eğitime gerekli yatırımın yapılmaması sorunu ülkemizin gelişebilmesinin önündeki en büyük engellerden bir tanesidir. Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime gereken bütçenin ayrılmaması kamu kurum ve kuruluşlarının etkin olmayan, verimsiz, gereksinimleri karşılamayan bir hizmet üretmesine neden olmaktadır. En başta bu sorunun çözülmesi diğer sorunların çözülmesine de yardımcı olacaktır. Öncelikle eğitimin çok önemli bir insan yatırımı olduğu anlayışının olmaması, daha sonra eğitim bütçelerinin gereksinimleri karşılayacak düzede olmaması sorunun tespit edilmesi hizmet içi eğitim konusunun neden etkili ve verimli olarak uygulanamadığının en önemli belirtilerindedir.

Hizmet içi eğitim planlarının kurum veya kuruluşun tüm alan ve kademlerinde çalışan personeli kapsamasına yeterince önem verilmemektedir. Gereksinim duyan herkesin eğitime katılımı gereklidir (PEHLİVAN, 1992, s.156; GUPTA-SADOWSKI, 1998, s.214; ORPEN, 1999, s.121; GREIG, 1997, s.187). Ülkemizde hizmet içi eğitim uygulamasının en önemli sorunlarından bir başkası da uygulanan eğitim programının daha çok nitelikli ve sorumluluk gerektiren görevlerde çalışan personel için düzenleniyor olmasıdır. Bu anlayış kurumda rutin ve daha sade işlerde görev yapan personelin eğitim programının dışında kalmasına, bu personelin eğitilerek geliştirilememesine neden olmaktadır. Kurumda uygulanan hizmet içi eğitim programının kurumda bulunan tüm alan ve kademelerde çalışan personelin katılabilmesini sağlayacak şekilde programlanması gerekmektedir. Yani hizmet içi eğitim

programını tüm kurum personelinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde programlanması gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde görev alan eğitici personelin nitelik ve nicelik yönlerinden yeterli olması gerekmektedir (BABADOĞAN, 1989, s.275; GREIG, 1997, s.185; KESTANE, 2001, s.43; BALTA, 1967, s.16; AYTAÇ, 2000, s.69). Hizmet içi eğitimin uygulanmasında karşılaşılan en büyük sorunlardan bir başkası da yeterli sayıda eğitimin uzmanın olmamasıdır. Yürütülen eğitim faaliyetlerinin başarısı büyük ölçüde bu faaliyetleri planlayan ve uygulayan eğitim personeline bağlıdır. Personel verilen hizmet içi eğitimin nitelikli ve uzman eğitimi tarafından verilmemesi sorunu hizmet içi eğitim uygulamasının üzerinde durularak hemen çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Çünkü eğitimin en önemli parçası olan eğiticinin niteliğinin eksik olması personele gereksinimleri karşılayacak, eksik bir hizmet içi eğitim verilmesinde neden olacaktır.

Hizmet içi eğitimde değerlendirmeye gereken önem verilmemektedir (PEHLİVAN, 1992, s.156; PEHLİVAN, 1997, s.136; KESTANE, 2001, s.43). Eğitim programlarının değerlendirilmesi güç olduğundan bu yola başvurulmamaktadır. Program uygulamalarının gözle görülebilir nitelikteki sonuçlarının ortaya konmasına uygulamada pek rastlanmamaktadır. Hizmet içi eğitimin en önemli aşamalarından olan değerlendirme eksik kaldığında hizmet içi eğitimin tamamlanamayacağı itiraz edilemeyecek bir gerçekliktir. Her şeyden önce uygulanan eğitim programının ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığını görmemek çok önemli bir eksikliktir. Uygulamada karşılaşılan bu sorunun çözülmemesi demek yapılan eğitimlerin tamamlanamaması demektir. Onun için bu sorun çözülmediği sürece başarılı bir eğitim programının olabileceğini düşünmek çok büyük bir hata olmaktadır.

Programın hazırlanmasında ve uygulanmasında yetişkinlerin özelliklerinin yeterince dikkate alınmaması bir başka hizmet içi eğitim sorunudur (PEHLİVAN, 1992, s.158; AÇIKALIN, 1991, s.114). Hizmet içi eğitim programlarına katılan personelin yetişkin olduğunu düşünerek hazırlanmayan bir eğitim programının başarılı olabilmesi olanaksızdır. Yetişkinlerin kendine özgü özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimin hazırlanması ve uygulanmasında karşılaşılan bu sorunun dikkate alınarak çözülmesi hizmet içi eğitim etkinliğinin etkinliğini ve başarısını yükselteceği bilinmesi gereken bir gerçekliktir.

Hizmet içi eğitim programlarında genellikle izlenen yöntem, düz anlatım (takrir) yöntemidir (UŞUN, 2004, s.20; KESTANE, 2001, s.42; BABADOĞAN, 1989, s.277; PEHLİVAN, 1997, s.136). Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim yöntemi olarak ucuz ve basit olduğu için düz anlatım yöntemi tercih edilmektedir. Bu da modern eğitim yöntemlerinin uygulanmaması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dünya’da kullanılan kabul görmüş birçok yöntemin kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılmaması hizmet içi eğitim programının başarısını düşürmektedir. Bu sorunun çözülmesi hizmet içi eğitimin etkinliğini ve verimliliğini çok daha fazla yükseltecektir.

Yapılan araştırma ve gözlemlerde ortaya çıkan sonuçta, personel az sayıda kişinin katılımıyla gerçekleştirilen hizmet içi eğitim yöntemlerinden daha fazla hoşlandığı ve bu tür yöntemlerin personele daha fazla nitelik kazandırdığı ve faydalı olduğu görülmüştür (DEVINS-JOHNSON-SUTHERLAND, 2004, s.456). Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları tarafından tercih edilen Takrir yöntemi daha çok kalabalık katılımı gerçekleştirilen bir yöntem olduğundan dolayı çok fazla başarılı olamamaktadır. Bu sorunun görmezlikten gelinmemesi gerekmektedir. Öncelikli çözülmesi gereken sorunların başında kurum personelinin gereksinimlerini karşılayacak en iyi yöntemin bulunmadan, personelin tercihleri görmezden gelinerek, sadece ucuz ve basit olduğu için seçilen takrir gibi başarılı olmayan eğitim yöntemlerinden vazgeçilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimin bilimsel çalışmalar ışığında, üniversitelerle işbirliği içinde verilmesi gerekmektedir (PEHLİVAN, 1997, s.136; SAEED, 1999, s.182; KESTANE, 2001, s.42; BAROUKH-KLEINER, 2002, s.37). Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bilimsel nitelikli araştırmalar ve çalışmalardan yararlanılmadan uygulanıyor olması önemli sorunlardan biridir. Personele verilen hizmet içi eğitimin bilimsel çalışmalarla birleştirilerek verilmesi kamu kurumunu ve kamu hizmeti sunumunu bilimsel çalışmalarla geliştirmek anlamına da gelmektedir. Hizmet içi eğitim etkinliğinin beklenen sonucu daha etkin ve daha nitelikli olarak verebilmesi için üniversite ile işbirliği içinde bilimsel bir eğitim olarak verilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde hizmet içi eğitim konusunda karşılaşılan bir başka önemli sorunda hizmet içi eğitim konusunda yeterli düzeyde bilimsel çalışma ve araştırmanın olmamasıdır. Bu konudaki bilimsel çalışmalar hayli yetersiz kalmış ve araştırmacılar bu konuya ilgisiz kalmışlardır.

Kurum ve kuruluşlarda uygulanan hizmet içi eğitim programlarının ne gibi sorunlarının olduğu bilimsel olarak çözümleriyle beraber ortaya konulması gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimin uygulanması noktasındaki sorunlardan biri de kurum yöneticilerinin eğitime gereken önemi vermemeleri ya da eğitimi öncelikli bir fonksiyon olarak dikkate almamalarıdır (AÇIKALIN, 1991, s.114; PEHLİVAN, 1997, s.137; KESTANE, 2001, s.43; TORTOP ve diğerleri, 2006, s.151). Yöneticinin yakın desteği ve ilgisi olmadan eğitimin başarılı olması oldukça güçtür. Hizmet içi eğitimin önemli olduğu kurum yöneticisinin bilmesi gereken bir gerçekliktir. Kurum yöneticileri hizmet içi eğitim konusunda bilinçlendirilmediğinden, hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve önemine inanmadığından dolayı hizmet içi eğitim kurumlarda öncelikli olarak uygulanması gereken bir fonksiyon olarak görülmemektedir.

Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması hizmet içi eğitimin uygulama sorunlarından bir başkasıdır (ÖZTÜRK, 1999, s.126; AÇIKALIN, 1991, s.144). Kamu kurumlarına nitelikli personel istihdam edilememesi yani nitelikleri sınırlı personelin kamu kurumlarında görev yapması eğitimlerin başarısız olmasına neden olacaktır. Çünkü nitelikleri sınırlı personel hizmet içi eğitimle geliştirilemeyecektir.

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro uygulanmamasına geçilememesi ve kurumlarda ihtiyaçların çok üzerinde personel olması hizmet içi eğitimin uygulanmasında başarısız olmasına neden olan sorunlardandır. Hizmet içi eğitimin başarılı olarak uygulanmasının önünde engel olarak duran bu sorunlarda çözülmeyi bekleyen sorunlardandır.

Eğitim programları hazırlanırken, eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kişisel görüş ve önyargılar egemen olmakta ya da hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanmadan eğitim faaliyeti yürütülmektedir (AÇIKALIN, 1991, s.114; PEHLİVAN, 1992, s.155; YAĞCI, 1993, s.255). Hizmet içi eğitimin uygulanması sırasında karşılaşılan bir başka sorun da hizmet içi eğitim programı hazırlanırken eğitim ihtiyaçlarının dikkate alınmadan hizmet içi eğitimin programlanmış olmasıdır. Hizmet içi eğitimin ihtiyaçlarını belirlemeden hazırlanan eğitim programı personelin ve kurumun eğitim gereksinimlerini karşılamayacağından gereksiz bir masraf olmaktan öteye gidemeyecektir. Ayrıca eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde personelin eğitim gereksinimlerine önem verilmemesi sonucunda sadece mesleğe yönelik

gereksinimler dikkate alınmakta, personelin psikolojik gereksinimlerinin saptanması konusunda eksiklikler ortaya çıkmaktadır.

DMK'nda her kurumda bir eğitim biriminin kurulması zorunlu kılınmıştır. Fakat kanundaki bu eğitim birimlerinin kurumda hangi düzeyde kurulacak olduğunun belirtilmemiş olması kurumlarda farklı basamakta ve yapıda eğitim birimleri kurulmasına yol açmıştır. Bu karışıklık hizmet içi eğitim konusunda bir düzensizlik ortaya çıkarmaktadır. Bu durum kurumların eğitim birimlerini etkisiz ve yetkisiz bir yapıda birimler olarak oluşturmalarına yol açmıştır. Eğitim birimlerinin bu eksikliği hizmet içi eğitimin uygulanmasında sorun teşkil etmektedir. Etkisiz ve yetkisiz eğitim birimlerinin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri çok fazla etkin ve verimli olamamaktadır.

Ülkemizde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin genelde iyi işleyen ve kurumun genel politikasıyla uyumlu olmadığı görülmektedir. Bu durum hizmet içi eğitimin başarısız sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken iyi işleyen ve kurum politikalarıyla uyumlu hizmet içi eğitim politikalarının belirlenmesi uygulamada daha iyi sonuçlar ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Hizmet içi eğitim bir tatil, bir sosyal etkinlik olarak görülmektedir (SABAN, 2000). Hizmet içi eğitimin öneminin anlaşılmasında, bu eğitime bir tatil, işten kurtulacak bir sosyal etkinlik olarak bakılması en önemli sorunlardan biridir. Hizmet içi eğitime katılan personelin bu anlayışla eğitime katılması eğitimden hiçbir şey kazanamamasına neden olacaktır. Hazırlanan eğitim programlarına tatil olarak bakmak hizmet içi eğitimin verimliliğini ve etkililiğini düşürmektedir.

Ülkemizde hizmet içi eğitim kamu kurum ve kuruluşlarında etkin, verimli, gereksinimlere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek, kurum ve personele açısından arzulanan yararları sağlayabilecek, personelin ihtiyacı olan bilgi, beceri ve tutumları personele kazandırabilecek ve en önemlisi ulusal kalkınmaya yardımcı olabilecek düzeyde verilmesi gerekmektedir. Bu düzeyde bir hizmet içi eğitimin verilebilmesi için öncelikle ülkeyi yönetenlerin, kurum yöneticilerinin, eğitim uzmanlarının, kurum personelinin kısaca bütün insanların eğitimin önemine ve gerekliliğine inanması gerekmektedir. Kurumlarda tasarruf önlemleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi durdurulan ilk uygulamanın eğitim olması anlayışı son

bulmalıdır. Öncelikle eğitim gereklidir ve sürekli uygulanmalıdır anlayışı insanlarda olmalıdır. Kamu personeli hizmet içi eğitimi öncelikli olarak bir hak ve ödev olarak görmelidir. İnsanların kafalarındaki bu sorunu çözdükten sonra hizmet içi eğitimin uygulanması sırasında karşılaşılan genel sorunların çözülebilmesi daha kolay olacaktır.

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar bir bütün olarak düşünülmeli ve bu sorunların çözümü bir bütün olarak ele alınmalıdır. Uygulamada karşılaşılan bu sorunları bilmek neden etkin ve verimli bir hizmet içi eğitim uygulaması yapılamamaktadır sorusuna bir cevaptır. Bu sorunlar bilinmeli ve bu sorunlar ışığında çözümler üretilerek hizmet içi eğitimin en iyi şekilde uygulanabilmesi için gerekli ortam yaratılmalıdır.

#### **242. Kamu Yöneticisi ve Eğitim Uzmanının Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar**

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasında her şeyden önce kamu yöneticisi ve nitelikli eğitim uzmanının önemi çok fazladır. Ülkemizde hizmet içi eğitim uygulamasında karşılaşılan sorunlarının başında hizmet içi eğitimin önemini tam olarak kavrayamayan kamu yöneticisi sorunu gelmektedir. Ülkemizde kamu yöneticisinin hizmet içi eğitim etkinliklerine yakın destek ve ilgi göstermemesi hizmet içi eğitimin başarısını önemli ölçüde olumsuz olarak etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim uygulamasında karşılaşılan bir başka önemli sorunda eğitim uzmanı sorunudur. Eğitici personelin nitelik ve nicelik yönlerinden yetersizliği hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde karşılaşılan en önemli sorunlardandır. Yürütülen eğitim faaliyetlerinin başarısı büyük ölçüde bu faaliyetleri planlayan ve uygulayan nitelikli eğitim görevlisine bağlıdır.

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında karşılaşılan bu iki sorunun çözümü yine hizmet içi eğitim etkinliği ile olduğundan dolayı bu iki sorunu ayrı başlıklar altında incelemek daha doğru olacaktır. Ülkemizde hizmet öncesinde kamu yöneticisi ve nitelikli hizmet içi eğitim uzmanı yetiştiren bir kurum olmadığından dolayı, hem kamu yöneticisi hem eğitim uzmanı hizmet içinde eğitilmek zorundadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında personele uygulanan

hizmet içi eğitimin başarılı ve etkili olmasında çok önemli yeri olan kamu yöneticisi ve eğitim uzmanının özel hizmet içi eğitim programlarıyla eğitilmesi gerekmektedir.

#### **2420. Kamu Yöneticisi Yetiştirme Sorunu**

Kurum yöneticisinin hizmet içi eğitimden maksimum yarar sağlamada çok önemli bir rolü vardır (DANIELS, 2003, s.42; TORTOP ve diğerleri, 2006, s.155). Kamu yöneticisi, kamu kurum ve kuruluşlarının emir ve komuta yerlerinde çalışan ve yaptırım gücü (otoritesi) olan, siyasal gücün belirlediği kamu politikasını uygulamaya koyma sorumluluğu bulunan seçkin kişilere denmektedir (CANMAN, 2000, s.103). Hizmet içi eğitim faaliyetleri kurumdaki yöneticinin ilgi ve desteği sayesinde başarılı olabilmektedir. Eğitimin gerekliliğine inanmayan kurum yöneticisi kamu kurum ve kuruluşlarının en önemli sorunlarından bir tanesidir. Hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğine inanan yöneticilerin yetiştirilmesi kurumlarda hizmet içi eğitim faaliyetinin uygulanabilmesi bakımından çok önemlidir.

Kurum yöneticileri genelde kurum içinde kıdem ve liyakat esasına göre göreve getirilmektedir. Ülkemizde kamu yöneticileri hizmet öncesi gördüğü eğitimin dışında herhangi bir özel programa tabi tutulmamaktadır. Bundan dolayı, kurum yöneticisinin hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli ve sistemli bir şekilde hizmet içi eğitim programına tabi olan kurum yöneticisi hem başarılı bir kurum yöneticisi olmakta hem de personelin hizmet içi eğitimle geliştirilmesi bilincine sahip olmaktadır. Hizmet içi eğitimin gerekliliği bilincine sahip olan kurum yöneticisi hizmet içi eğitim faaliyetlerine gerekli ilgiyi ve desteği sağlamaktadır.

Türkiye’de yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda kurumsal bir eğitim sistemi bulunmamaktadır (ERYILMAZ, 2003, s.294). Fakat Türkiye geçmişinde yöneticilerin eğitimi bakımından en şanslı deneyimlere sahip ülkedir. Osmanlı Devleti’nde 1426–1824 yılları arasında, 398 yıl Devlete değişik düzeylerde yönetici yetiştiren Underun’u Humayun (Enderun) dünyanın Milattan Sonra açılan ilk yüksek yöneticilik okuludur. Enderun Batı’da özellikle Fransa, İngiltere ve A.B.D’ne bu alanda örnek ve kaynak teşkil etmesinde rağmen Türkiye konuya gereken önemi ve hassasiyeti göstermemiştir. Ülkemizin her ülkeden daha çok yönetime ihtiyacı olduğu halde geçmişinde sahip olduğu bu deneyimden yararlanmaması düşünülmesi gereken bir konu olmaktadır.



1982 Anayasası kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapacak üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesini öngörmüştür. Bu konunun usul ve esaslarını belirleyecek yasal düzenlemenin yapılmasını hükme bağlamıştır. Fakat ülkemizde Kaymakamlar hariç konuyla ilgili bir yasa çıkarılmadığından kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için özel bir eğitim programı uygulanmamaktadır. Kamu yöneticilerinin özel eğitim programlarına tabi olması hizmet içi eğitim etkinliği sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle etkin ve verimli hizmet içi eğitim programlarıyla kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde TODAİE kurulana kadar kamu yöneticisinin yetiştirilmesi tartışılmamış hatta eğitime zaman ayırma gerekliliği üzerinde pek düşünülmemiştir (ERKİN, 1966, s.431). Fakat TODAİE'nün kurulması da sorunu çözmeye bugüne kadar etkili olamamıştır. Türk kamu yönetimi, genellikle yöneticilerin, özellikle kamu yüksek yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde açık ve belirli bir politika izleyememiş ve geliştirememiştir (MIHÇIOĞLU, 1968, s.64; ÇEVİKBAŞ, 1991, s.174; ÖNDER, 1995, s.152). Ülkemizde kamu yöneticilerinin atanması politikası genelde parti politikalarına uyan kişilerin yönetici olarak atanması şeklinde olmaktadır. Partizan uygulamalar sonucunda yeterlilik esası dikkate alınmamaktadır. Yetenek ve yeterlilik esası çok fazla dikkate alınmadığından dolayı kamu yöneticilerinin hizmet içi eğitim konusundaki görüşleri de dikkate alınmamaktadır. Eğitimin önemine ve gerekliliğine inanmayan kamu yöneticilerinin göreve gelmesi personelin eğitilmesi konusunda sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu da kurum için hayati öneme sahip olan hizmet içi eğitimin faaliyetinin arzulanan etkinlikte ve verimlilikte uygulanamamasına neden olmaktadır.

Ülkemizde son yıllara kadar Ankara Üniversitesine bağlı olarak hizmet veren Siyasal Bilgiler Fakültesi uzun yıllar rakipsiz olarak kamu yönetimine genel yönetici yetiştirmiştir. Bu da ülke genelinde diğer üniversitelerde yetişen nitelikli kişilerin yönetici olabilmesinin önünde çok büyük bir engel teşkil etmekteydi. Son yıllarda bu uygulamanın eskisine oranla daha az uygulanması, yani diğer üniversitelerden yetişmiş yetenekli yönetici adaylarının da kamu kurumlarına yönetici olarak görevlendirilmeleri, diğer üniversitelerden yetişmiş yetenekli ve nitelikli kişilerin de kamu yöneticisi olarak görev yapabilmelerine olanak sağlamaktadır.

Ülkemizde tüm kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan ya da yapacak olan yöneticiler kurumların kendi bünyelerinde kurdukları eğitim birimleri veya eğitim merkezleri yoluyla ya da diğer kamu veya özel kurumlardan hizmet satın alınması yoluyla eğitime tabi tutulmaktadır. Genelde tercih edilen yöntem kamu kurumu yöneticilerinin kurumlar kendi düzenledikleri hizmet içi eğitim faaliyetleri ya da diğer kamu kurumlarınca düzenlene hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım biçiminde olmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları öncelikli olarak eğitim ihtiyacını kendi düzenledikleri eğitim faaliyetleri ile karşılamaktadırlar. Kamu kurumu yöneticilerinin eğitim ihtiyacının karşılanması amacıyla oluşturulmuş TODAİE, MPM ve DPB gibi kurumlar da mevcuttur. Bu kurumlar kamuya yönetici yetiştirmek görevini yüklenmişlerdir ve kamu yöneticilerine yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler.

Günümüzün değişen şartların gereklerine uyum sağlayabilmesi için yöneticilerin doğuştan sahip olduğu yetenekleri yönetim ve yöneticilik alanlarında hizmet içi eğitimle geliştirilmesi gerekmektedir (ÖNDER, 1995, s.136). Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin birçoğu doğuştan var olan özelliklerdir ve herkes bu özelliklere sahip olamaz. Yöneticilerin bir kısım özellikleri ise sonradan eğitim aracılığıyla sağlanabilmektedir. Kurum hizmet içi eğitim sayesinde sonradan kazanılan özellikleri yöneticisine kazandırmaktadır. Ayrıca doğuştan sahip olunan yönetici özellikleri de kurumun amaçları doğrultusunda yine hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilebilmektedir.

Ülkemizde yönetim hizmetlerine eleman yetiştirecek bir kurumun bulunmaması ve yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilememesi nedeniyle pek çok kamu yöneticisi yönetici eğitimi almadan yönetici olarak atanmaktadır (BAŞAR, 1991, s.53; ÇEVİKBAŞ, 1991, s.175). Hizmet içi eğitim kurum yöneticisinin yönetici eğitimi alabilmek için bir fırsat olmaktadır. Bütün yöneticilerin bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Fakat yöneticilerin koskoca yönetici de personel gibi hizmet içi eğitime mi katılmış anlayışına sahip olması ülkemizde kamu yöneticilerinin eğitiminde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir tanesidir. Kendi hizmet içi eğitim programına katılmadığı gibi kurum personelini de eğitime teşvik etmemektedir. Kurumda hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının kurum yöneticisinin desteği ve ilgisi olmadan başarılı olabilmesi olanaksızdır. Bunun için kurum yöneticileri sürekli ve sistemli bir şekilde eğitim programlarına katılmalı ve kurum personelini bu konuda teşvik etmelidir.

Ülkemizde kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin uygulanmasında önemli sorunlardan biri olan eğitime ilgisiz ve duyarsız kurum yöneticilerinin sürekli ve sistemli bir şekilde hizmet içi eğitime tabi tutularak eğitime bakış açılarının değiştirilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim programları özel eğitim programı niteliği taşımaktadır. Önemli olan noktalardan biri hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının kamu yöneticisinin hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanıp, personelin hizmet içinde eğitilmesi konusuna gerekli desteği ve ilgiyi gösterebilecek nitelikleri kazandırabilecek programlar olabilmesidir.

#### **2421. Eğitim Uzmanı Yetiştirme Sorunu**

Eğitim uzmanı hizmet içi eğitim faaliyetinin en önemli faktörlerinden biridir. Bu nedenle eğitim faaliyeti kesinlikle profesyonel eğitim uzmanları tarafından yürütülmesi gerekmektedir (HUGHEY-MUSSNUG, 1997, s.54). Eğitim uzmanının temel görevi, kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden meydana geldiğini belirlemek ve buna göre hizmet içi eğitim etkinliğini planlamaktır (TAYMAZ, 1978, s.183). Bütün kurumlar temel hizmet içi eğitim programını belirleyecek, bu eğitim programını yürütecek ve sürekli takip edecek alanında uzman, iyi yetişmiş eğitimcilere sahip olmaları gerekmektedir. Hizmet içi eğitimden beklenen verimin alınabilmesi ve başarılı bir eğitim programı uygulanabilmesi için en öncelikli şartların başında eğitimin nitelikli eğitim uzmanları tarafından yürütülmesi gelmektedir.

Eğitim uzmanlığı çok çeşitli yeterliliklere sahip olmayı gerektiren, çok yönlü bir meslektir (ÖZEN, 2004). Hizmet içi eğitim programlarının etkiliği ve kalitesi eğitim uzmanının nitelik ve yeterlilikleriyle doğru orantılıdır (AKGEMİCİ, 1997, s.54; ÖZER, 1998b, s.62). Eğitim uzmanı, eğitim alanındaki rehberlik ve danışma, program geliştirme, ölçme, değerlendirme, eğitim ekonomisi ve planlaması, mesleki ve teknik eğitim, eğitim teknolojisi ve diğer uzmanlık dallarının birçoğunda bilgi sahibi olmalıdır (BURSALIOĞLU, 1987, s.121). Her kurum gerekli niteliklere sahip eğitim uzmanlarının kontrolünde hizmet içi eğitim faaliyetlerini uygulaması gerekmektedir. Fakat ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarının birçoğunda eğitim uzmanı bulunmamaktadır. Bu da uygulanan hizmet içi eğitim programlarının niteliksiz kişiler ya da kurum dışından getirilen kurumu ve kurum personelini tanımayan kişiler tarafından yürütülmesine neden olmaktadır. Bütün kamu kurum ve

kuruluşları kurumda devamlı personel olarak görev yapan eğitim uzmanlarına sahip olması gerekmektedir.

Eğitim uzmanlarının görevlerinde uzman olmalarının yanında bildiklerini de başkalarına en iyi şekilde öğretebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (DAVER, 1966, s.421). Eğitim uzmanlarının çabuk karar verme, kendini yenilemeye açık olma gibi kişisel özelliklerinin yanında çok iyi bir öğretici olması gerekmektedir. Eğitim uzmanı sahip olduğu bilgiyi eğitime katılanların özelliklerine göre en iyi şekilde karşındakine aktarabilmelidir. Alanında çok iyi olan, çok iyi bir eğitim uzmanı olan kişi bildiklerini aktaramıyorsa, iyi bir öğretici değilse eğitime katılan personelin eğitimden beklediği verimi alabilmesi olanaksızdır.

Eğitim uzmanı yetiştirme konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, kamu sektöründe çalışan eğitim uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanında lisans ya da lisansüstü düzeyde bir eğitimden geçerek yetişmedikleri, uzmanların insan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeylerinin çokta iyi olmadığı görülmüştür (ÖZER, 1998a, s.13). Bu nedenle hizmet içi eğitim uzmanlarının hizmet içinde geliştirilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim programlarıyla eğitim uzmanlarının yeterlilik düzeyleri arzulanan seviyeye getirilmelidir. Kurum içinde görev yapan eğitim uzmanlarının yeterlilikleri konusunda bilimsel çalışmalar yapılmalı, üniversitelerle işbirliği içinde eğitim uzmanlarına yönelik özel hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları düzenli bir şekilde sürelilik göstermelidir.

Türkiye’de kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin uygulanmasında karşılaşılan sorunların başında gelen kurumlardaki eğitim uzmanı sorunu çözülmediği sürece uygulanan eğitim programının hedeflenen amaçlara ve arzulanan yararlarla ulaşabilmesi olanaksızdır. Etkin ve verimli bir hizmet içi eğitim nitelikli eğitim uzmanlarıyla mümkün olabilmektedir. Uzmanların hizmet öncesinde yetiştirildiği özel bir eğitim sistemi olmadığı için, hizmet öncesinde gerekli bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olmayan eğitim uzmanlarının hizmet içinde özel eğitim programlarıyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler kamu kurum ve kuruluşlarında görev değişimleri, kurum personelinin görevinde yetersizleşmesi, yabancılaşması veya uyum sorunu gibi pek çok soruna neden olmaktadır. Kurumlar hızlı ve sürekli olan bu değişimi yakalayabilmek için sürekli ve sistemli bir şekilde personelini eğitime tabi tutmak zorundadır. Eğitimin kurumsal boyutu olan hizmet içi eğitime yaşanan teknolojik gelişmeler ve yenilikler sonrası artık zorunlu olan bir yatırım gözüyle bakılmaktadır.

Kamu kurumlarında yapılan personel seçimleri ne kadar dikkatli ve başarılı olursa olsun hizmete aldığı personelini eğitmek zorundadır. Personelin göreviyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlarını kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda yönlendirme konusunda hizmet içi eğitimden başka herhangi bir sihirli yöntem yoktur. Etkin ve verimli uygulanan hizmet içi eğitim faaliyeti kurumun amaçladığı doğrultuda personelin biçimlendirilmesini sağlamaktadır.

Yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında değişmek zorunda kalan kamu kurumları ve kamu personelinin eğitimi konusunda uygulanan yasanın 1965 tarihli olması yasal mevzuatımızın bu konuda şartların gerisinde kaldığını göstermektedir. Fakat ülkemizde yasalar istenilen düzeye gelse de toplum yapımız ve insan zihniyetimiz buna hazır olmadığından gerekli uygulama alanını bulamamaktadır. Yasaların uygulayıcısı insanlar olduğundan öncelikle insanların hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğini anlaması gerekmektedir.

Bugün ülkemizde hizmet içi eğitim konusunda geçmişe oranla bir takım gelişmelerin olduğu görülmektedir. Fakat kurumlarda hizmet içi eğitim uygulamaları istenilen etkinlikte ve yeterlilikte olamamaktadır. Öncelikle hizmet içi eğitimin kurum ve personel açısından çok önemli, yararlı ve gerekli bir etkinlik olduğu dikkate alınarak kamu kurum ve kuruluşlarında sürekli ve sistemli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitim günlük ve geçici uygulamalar yerine kalıcı politikalarla gerçekleştirilen bir etkinlik olmak zorundadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personel hizmet öncesinde yeterli ve tutarlı bir eğitime tabi tutulmamaktadır. Görevinin gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksun olarak

göreve başlayan personel hizmet sunumu sırasında pek çok sorunla karşılaşmakta ve çok sayıda hata yapmaktadır. Yapılan hatalar kurumun ürettiği mal veya hizmette gereksiz maliyet artışlarına sebep olmaktadır. Bu maliyet artışları gelişmekte olan bir ülke olarak ülkemiz için tahammül edilemeyecek bir durum ortaya çıkarmaktadır. Zaten güçlü olmayan ekonomiye sahip ülkemizde bu gibi ek maliyetler kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük olumsuzluklar yaratmaktadır.

Eğitim eksikliğinden kaynaklanan personel hatalarının yarattığı maliyet personel eğitimi için harcanan bedellerin çok üzerinde olmaktadır. Kamu kurumların en önemli sorunlarından olan görev hataları kurumların geleceklerini tehdit etmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları kurum bütçelerinin büyük bir bölümünü eğitime ayırmak zorundadır. İnsana yapılan yatırım en değerli yatırımdır. Geri dönüş süresi diğer yatırımlar gibi hemen olmasa da kurum ve ülke ekonomisi açısından en değerli yatırımların başında gelmektedir.

Hizmet içi eğitimin ülkemiz, uygulanan kurum, eğitime tabi olan personel ve hizmet alan kişi bağlamında yararı yüksek bir uygulama olduğu genel kabul gören gerçekliktir. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim vazgeçilemeyecek derecede öneme sahip bir faaliyettir. Fakat Türk kamu yönetiminde yürütülen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin araştırma bulguları, hizmet içi eğitim etkinliklerinin bir atılım içerisinde bulunmasına rağmen yine de yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Bütün ülkeler gibi ülkemizin de vasıflı insan kaynağına ihtiyacı vardır. Özellikle kamu yönetimi alanında darlık ve yetersizlik içindedir. Ülkeyi yönetenler hangi siyasi düşünceye sahip olursa olsun, ülkemizin iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasının hızlanması için ilmi, mesleki, teknik bilgi gibi niteliklere sahip, çok yönlü olan kamu hizmetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütecek kamu personelinin yetiştirilmesinde en temel yöntem olan hizmet içi eğitim faaliyetine önem vermek zorundadır.

Türkiye genç nüfusa sahip bir ülkedir. Ayrıca doğal kaynak ve işgücü bakımından eksikliği de söz konusu değildir. Fakat buna rağmen hala gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek güce ve ekonomik düzeye sahip değildir. Bunun en önemli nedenlerinden biri işgücünün eğitilmemesidir. Niteliksiz ve eğitilmemiş işgücünün üretime hiçbir katkısı yoktur. Sahip olunan kaynakların etkin ve doğru kullanılabilmesi işgücünün eğitilmesine bağlı

olmaktadır. Ülkemizin gelişebilmesi ve gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek düzeye gelebilmesi için temel gereklerden biri de eğitimidir. Eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçekliktir. Yaşam boyu eğitimin bir parçası olan hizmet içi eğitimin önemi ve gerekliliği kabul edilerek insanlar sürekli ve sistemli bir şekilde eğitilmelidir.

Bugün insan dünden daha bilgili olmalı, yarında bugüne kıyasla çok daha fazla şey bilmek zorundadır. Teknoloji üreten değil kullanan bir toplum olarak hiç değilse güncel teknolojinin tüm Dünya ile eşzamanlı olarak takip edilebilmesi için hizmet içi eğitim gereklidir. Ama eğitimin amacı kullanılan teknolojiyi takip etmenin yanında yeni teknoloji üretebilecek nitelikte eğitim vermek olmalıdır. Hizmet içi eğitim programının temel amacı, bugünün şartlarında yapılması gerekenleri personele öğretmek ve gelecek için doğru stratejiyi belirlemek olmalıdır.

Bir ülkenin en önemli zenginliği iyi yetişmiş nitelikli işgücüdür. Hizmet içi eğitim işgücünün iyi yetişmesi için yapılan bir yatırımdır. Fakat insan yapısı gereği yaptığı yatırımın sonucunu hemen görmek ister. Sonucu uzun vadede alınan bir yatırım olan hizmet içi eğitim bu nedenden dolayı dikkate alınmamaktadır. Fakat hizmet içi eğitimi dikkate almayıp personelini yetiştirmek ve geliştirmek konusunda eksik kalan ülkelerin yarınlarla ilişkin hiçbir iddiaları olamaz.

Bilimsel ve teknik alandaki hızlı gelişmeler, hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu, kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi, hizmette gelişme ve değişmelere ayak uydurma, kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içi eğitimle kazanılabileceği gerçeği, öğrenme ve kendini geliştirme isteği, hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan çıkarıp sistemli hale getirmesi, yasalarla zorunlu kılınması gibi nedenlerden dolayı hizmet içi eğitim gereklidir ve bütün kamu kurumları bu etkinliği sürekli ve sistemli bir şekilde uygulamak zorundadır.

Hizmet içi eğitimin hem kurum hem de personel açısından yararları düşünüldüğünde vazgeçilemeyecek bir faaliyet olduğu anlaşılabilir. Fakat uygulamadaki mali yetersizlik, nitelikli eğitici uzman gibi yukarıda anlattığımız birçok sorundan dolayı ülkemizde beklenen faydaya ulaşamamaktadır. Uygulama alanındaki sorunlar çözüldüğünde

hizmet içi eğitimin ülkemize, kamu kurum ve kuruluşlarına, kamu personeline, hizmet alana çok önemli sayılabilecek düzeyde fayda sağlayacağı herkes tarafından kabul görmüş bir gerçektir.

Ülkemizde hizmet içi eğitim DMK'nda düzenlenmiştir. DMK'ya göre hizmet içi eğitim, kanun kapsamına giren kuruluş ve kurumlardaki memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve daha ileriki görevlere hazırlanması amacıyla yapılır. Kurumların bu konuda temel sorumlulukları vardır. DPB eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, eğitim faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamak ve eğitim faaliyetlerini denetlemekle görevlidir. Kurum ve kuruluşlar, hizmet içi eğitim yönetmeliklerini bu merkezi personel örgütü ile birlikte hazırlamaktadır.

Kurum ve kuruluşlardaki eğitim birimleri, eğitim faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevlidir. Kurumlar, eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlararası eğitim merkezleri de açabilirler. Kurum ve kuruluşlar, personeline yurt dışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyelerinde de eğitebilirler. Kurumlar hizmet içi eğitim faaliyetlerini Hizmet İçi Eğitim Planı çerçevesinde yürütmektedir. Ülkemizde hizmet içi eğitim esas itibarıyla kurum düzeyinde yürütülmektedir. Kurumlararası eğitim yok denecek kadar azdır. Kurumlararası eğitim TODAİE, DPB, MPM gibi kurumlarla yürütülmektedir. Fakat çok fazla etkin değillerdir.

2007–2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planı'nda, kamu personelinin yetkin bir seviyeye ulaştırılması için kamu kurum ve kuruluşlarında etkin bir insan kaynakları planlamasının yapılmadığından ve kamu personelinin yeterli düzeyde hizmet içi eğitime tabi tutulmadığından bahsetmektedir. Bu nedenle, işlerini verimli bir şekilde yürütebilecek gerekli bilgi ve beceriye kavuşabilmesi için kamu personelinin sürekli eğitimden geçirilmesi hedeflenmiştir. Ülkemizde yasalarla düzenlenmiş hizmet içi eğitim uygulamasında, kurumsal düzeyde kalınmaması, uygulamaya yönelmesi, eğitimlerin daha etkili ve başarılı olmasını sağlamak için çok farklı alanlarda öneriler geliştirmek gerekir. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar dikkate alındığında yaşanan bu sorunların ışığında hizmet içi eğitimin yeterli nitelik ve nicelikte verilebilmesi için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerekmektedir.



• Hizmet içi eğitimin en önemli sorunu olan yetersiz eğitim bütçesi sorunu en başta çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Hizmet içi eğitime bir yatırım olarak bakılmalı ve hizmet içi eğitim için gerekli olan miktarlar kurumların eğitim bütçelerinde bulunmalıdır. Hizmet içi eğitim bütçesi arzulanan düzeyde olmalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitim konusundaki yatırımların önündeki bürokratik bütün engeller kaldırılmalıdır.

• Kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarının istenilen etkinlikte ve verimlilikte olabilmesi için ulusal düzeyde koordinasyonu ve denetimi sağlayacak, ayrıca kurumların profesyonel rehberlik ve yardım alabileceği, uzman eğitimcilerin bulunduğu hizmet içi eğitim üst birimi kurulmalıdır. Bu kurum hizmet içi eğitimi düzenleyen yasal görevleri ve sorumlulukları belirtilerek yer almalıdır.

• Kamu personelinin hizmet içi eğitimi bilimsel çalışmalar ışığında ve üniversitelerle yapılan işbirliği ile birlikte yürütülmelidir. Üniversitelerin fiziki olanaklarından ve öğretim elemanlarından yararlanılmalıdır. Hizmet içi eğitim konusunda bütün dünyada üniversitelerin oynadığı temel rol ve yer dikkate alınarak, bu hususta gerekli düzenlemeler yasal düzenlemelere girmelidir.

• Hizmet içi eğitim konusunda bilimsel araştırmalara ve çalışmalara önem verilmelidir. Bu konudaki çalışmalar teşvik edilmeli ve bu çalışmalara destek verilmelidir. Hizmet içi eğitimin sorunlarının neler olduğu ve ne tür çağdaş çözümler üretilmesi gerektiği konusunda bilimsel araştırmalar ve çalışmalar konusunda zengin bir kaynak birikimine sahip olunması gerekmektedir. Bu birikim kurumların hizmet içi eğitim konusunda yol gösterici olmalıdır.

• Ülkemizde yetersizliği herkes tarafından kabul edilen, karmaşık ve sorun üreten bir yapıya sahip personel sisteminin çağdaş uygulamalar doğrultusunda yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü hizmet içi eğitim başarılı bir personel rejiminin temel şartlarından bir tanesidir. Başarılı bir personel yönetimi hizmet içi eğitimin de başarılı olarak uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan bir tanesidir.

• Hizmet içi eğitim programlarında göreve ilişkin mesleki bilgi ve becerilerin gelişmesini sağlayan derslerin verilmesinin yanında personelin hizmet öncesi eğitimine ilişkin eksikliklerin ve genel kültür yetersizliklerinin de giderilmesini sağlayıcı bilgileri kapsayan derslere yer verilmelidir. Ayrıca halkla ilişkiler, davranış bilimleri, ekonomi, sosyal psikoloji, yönetim gibi birçok bilimle ilgili derslerde programda yer verilmelidir.

• Hizmet içi eğitim konusunda genel ilke kişinin çalıştığı kurum, mümkün değilse ilçe, il, bölge ve ülke düzeyinde bir sıra izlenmelidir. Yani hizmet içi eğitim konusunda gereksiz zaman ve masraf kaybını önlemek için yerinden yönetim ilkesi geçerli olmalıdır.

• Hizmet içi eğitime katılan ve başarılı olan personele bir takım somut yararlar sağlanarak eğitimin özendirilmesi sağlanmalıdır. Bu somut yararlar, terfi, ücret artışı, yurt dışına göndermelerde öncelik hakkı tanınması, atama ve yer değişmelerde öncelik verilmesi gibi ödüllendirmeler şeklinde olmalıdır.

• Kamu personelinin eğitimi konusunda kurum yöneticisi önemlidir. Hizmet içi eğitim faaliyetine kurum yöneticisinin ilgi ve destek vermesi gerekmektedir. Yöneticiler eğitilerek hizmet içi eğitimin önemine, yararına ve gerekliliğine inandırılması gerekmektedir. Kurum yöneticisinin eğitilmesi de özel olarak düzenlenmiş hizmet içi eğitim etkinliği şeklinde olmalıdır.

• Hizmet içi eğitim birimlerinde bu alanda yetişmiş eğitim uzmanı ve deneyimli uzman öğretmenler yer almalıdır. Eğitim işi bir sanattır ve malzemesi insan olduğundan dolayı ince bir sanattır. Bu nedenle hizmet içi eğitim de eğitim sanatından çok iyi anlayan eğitim uzmanları tarafından verilmelidir. Hizmet içi eğitim uzman kişiler tarafından, uygun bir program, özel bir dikkat ve itana ile yapılmalıdır.

• Kamu kurum ve kuruluşlarında genelde ucuz ve basit olduğu için tercih edilen düz anlatım, seminer, panel gibi hizmet içi eğitim yöntemlerinin yanında modern eğitim yöntemleri de kullanılmalıdır. Örnek olay, rol oynama, yazışmalı eğitim gibi personele yararı daha fazla olan eğitim yöntemlerinden de yararlanılmalıdır.

• Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim etkinlikleri günlük ve geçici bir şekilde değil sürekli, sistemli, kapsayıcı ve tüm kurum personelini kapsayacak şekilde verilmelidir.

• Kamu kurum ve kuruluşlarında kurulması yasayla zorunlu kılınan eğitim birimleri destek birimi olmaktan çıkarılıp daha etkin bir düzeyde kurulmalıdır. Kurumda ana hizmet birimi olarak kurulması gereken bu eğitim birimlerinin konumu yasa da yer almalıdır.

• Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması için gerekli olan tesis, bina, araç ve gereç gibi programın uygulanması için gerekli olan her şey kurumlara sağlanmalıdır. Kurumlar bu konuda eksikliklerle karşılaşmamalıdır. Bu gibi eksikliklerin olması bunların dışardan teminini gerekli kılacağından kurum için gereksiz masraf olacaktır.

• Hizmet içi eğitim etkinliği sonrasında kesinlikle program ölçme ve değerlendirme yapılmalıdır. Bu konuya büyük önem verilmelidir. Yapılan bu değerlendirmeler objektif ve açıklayıcı olmalıdır.

• Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulana eğitim programlarının teorik yönünün olmasının yanında uygulama yönünün de olması gerekmektedir. Teori ve uygulama birbirini tamamlamalıdır. Eğitim programları, öğrenmenin en önemli unsurlarından biri öğrenilenlerin uygulanmasıdır ilkesi dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

• Hizmet içi eğitim sadece yaz aylarında düzenlenen bir tatil programı, sosyal etkinlik gibi algılanmaması gerekmektedir. Personel eğitimi kurum dışında düzenlenen bir tatil etkinliği şeklinde algılamamalıdır.

• Hizmet içi eğitim programlarında geçmiş yılların verilerinden yararlanılarak geleceğe ilişkin öngörüler olmalıdır. Hazırlanan eğitim programında gelecek göz önünde bulundurularak yaşanacak değişim ve gelişimler dikkate alınmalıdır.

• Her kurum web sayfası oluşturarak personelin takıldığı konularda her an bilgiye ulaşabileceği bir yapı oluşturulmalıdır. Böylece personele hem iş sürecinde hem de özel hayatında uzaktan web tabanı sayesinde hizmet içi eğitim verilebilecektir.

• Hizmet içi eğitim programının amaçları kurum hedefleri doğrultusunda belirlenmelidir. Belirlenen bu amaçlar eğitime katılacak herkes tarafından çok iyi bilinmelidir.

• Kamu kurum ve kuruluşlarında bireysel ve kurumsal boyuttaki eğitim gereksinimleri bilimsel araştırmalar ve çalışmalar sonucunda saptanmalı, bu konuda üniversitelerden destek alınmalıdır.

• Her şeyden önemlisi hizmet içi eğitimin önemli ve gerekli olduğu, personel için bir hak ve ödev olduğu, kurum açısından gelişmenin en önemli şartı olduğu, kurumsal başarının anahtarı olduğu bilinci yaygınlaştırılmalıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a. Kitaplar

- AKGÜNER, Tayfun : Kamu Personeli Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 2001.
- ARGON, Türkan;  
EREN, Altay : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- AYDIN, A. Hamdi : Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- AYGÜN, Zehra : Kamu Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- BİLGİN, K. Ufuk ve diğerleri: Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, TEPAV Yayınları, Ankara, 2007.
- BİNGÖL, Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ankara Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.
- CANMAN, Doğan : Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet : Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması, Nobel Yayın, Ankara, 2002.
- ERYILMAZ, Bilal : Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul, 2003.
- FINDIKÇI, İlhami : İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.

- KALKANDELEN, Hayrettin: İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara,1979.
- KIRIM, Arman : Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖNCÜ, H. Fikret : Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.
- TAYMAZ, Haydar : Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.
- TELİMAN, Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1978.
- TORTOP, Nuri ve diğerleri : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- TUTUM, Cahit : Personel Yönetimi, TODAİE Yayın, Ankara, 1979.
- YÜKSEL, Öznur : İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınevi, Ankara, 1997.

#### **b. Makale ve Bildiriler**

- AÇIKALIN, Şule : “Özel ve Kamu Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitimin Engelleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6 (1991), ss.111–119.
- AKGEMİCİ, Tahir : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4 (1997/4), ss.47–62.

- AKHUN, İlhan : “Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1 (1977), ss.1–21.
- AKSOY, H. Hüseyin : “Ekonomik Getirisi, İstihdam ve Piyasaya Dönük Etkileri Açısından Mesleki Teknik Eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXVII, Sayı: 1 (1997), ss.73–104.
- ATILGAN, Meral : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 448 (Eylül 2005), ss.131–148.
- AYDIN, Mustafa : “Bir Hizmet İçi Eğitim Olarak Denetim”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2 (1987), ss.241– 249.
- AYDINLI, H. İbrahim;  
HALİS, Muhsin : “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 74/7 (Şubat 2004), <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> (30.03.2009).
- AYTAÇ, Tufan : “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 147 (Temmuz-Ağustos-Eylül 2000), ss.66–69.
- BABADOĞAN, Cem : “Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXII, Sayı: 1 (1989), ss.261–280.

- BAĞCI, Necati;  
ŞİMŞEK, Selma : “Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bakış”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 146 (Nisan-Mayıs-Haziran 2000), ss.9–12.
- BALAY, Refik : “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXXVII, Sayı: 2 (2004), ss.61–82.
- BALTA, T. Bekir : “Kamu Personelinin Eğitimi”, Kamu Personelinin Eğitim Konferansı, Ankara: SBF (1966), ss.471–488.
- \_\_\_\_\_ : “Kamu Personelinin Eğitimi”, **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXII, No: 1 (1967), ss.14–31.
- BAŞAR, Hüseyin : “Yöneticilerimiz Nasıl Davranıyor”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6 (1991), ss.47–59.
- BAYKAN, Suna;  
GÜNGEN, Yıldız;  
ÜNAL, Sevinç : “Mesleki Eğitimde Hizmet İçi Eğitim”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2 (1987), ss.233–240.
- BİRCAN, İsmail : “Mahalli İdarelerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Etkinliği”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 378 (Mart 1988), ss.309–316.
- BOTELLO, Marsha;  
GLASMAN, S. Naftaly : “Dimensions of Teacher in-Service Training for School Improvement”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 13, Nr. 1 (1999), pp.14–24.



- BAROUKH, Nader;  
KLEİNER H. Brian : “Recruitment and Training of Public Servants”, **Management Research News**, Vol. 25, Nr. 3 (2002), pp. 28–42.
- BURSALIOĞLU, Ziya : “Eğitim Yöneticisinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçinde Yetiştirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2 (1987), ss.119–129.
- CALDWELL, K. Lynton : “Personel Eğitimini Ölçmek ve Değerlendirmek”, Çeviren: Oğuz ONARAN, **Anakara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XX, No: 2 (1964), ss.261–271.
- CAN, Niyazi : “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 155–156 (Yaz-Güz 2002),  
<http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/155–156/can.htm>  
(13.03.2009).
- \_\_\_\_\_ : “Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları”, **E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 16 (2004), ss.103–119.
- CANMAN, Doğan : “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 4 (1997), ss.10–22.
- CEYLAN, Doğan : “Küreselleşme ve Eğitimde Değişim” (2001)  
<http://www.mufettisler.net/makale/kuresellesmeveegitim.doc>  
(20.04.2009).
- ÇEVİKBAŞ, Rafet : “Kamu Yöneticilerinin Eğitim ve Yetiştirilmesi Sorunu”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 392 (Eylül 1991), ss.169–176.

- ÇOLAKOĞLU, Jale : “Yaşam Boyu Öğrenmede Motivasyonun Önemi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 155–156 (Yaz-Güz 2002),  
<http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/155–156/colakoglu.htm>  
 (04.05.2009).
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif : “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 437 (Aralık 2002),  
 ss.157–167.
- DANIELS, Sharon : “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, **Journal of Business Strategy**, Vol. 24,  
 Nr. 5 (2003), pp.39–42.
- DAVER, Bülent : “Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Üniversite”,  
 Kamu Personelinin Eğitim Konferansı, Ankara: SBF (1966),  
 ss.359–371.
- DEMİRTAŞ, Abdullah : “Temel Eğitimimizin Temel Sorunları”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3 (1998),  
 ss.51–63.
- DEROUEN, Christianne;  
 KLEINER, H. Brian : “New Developments in Employee Training”, **Work Study**,  
 Vol. 43, Nr.2 (March/April 1994), pp.13–16.
- DEVINS, Davins;  
 JOHNSON, Steve;  
 SUTHERLAND, John : “Employer Characteristics and Employee Training Outcomes in UK SMEs: A Multivariate Analysis”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 11, Nr. 4  
 (2004), pp.449–457.

- DURUKAN, Haydar : “Yönetimde İnsan İlişkileri”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: XI, No: 2 (Ekim 2003), ss.277–284.
- ELMAS, Aysel ve Diğ. : “Darülaceze’ye Uyum Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimlerin Sakin Memnuniyetine Etkisi”, 1. Uluslararası Bakım Kongresi-Poster Sunum, İstanbul, 2005.
- ERDEM, A. Rıza : “Stratejik İnsangücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3 (1997/3), ss.7–24.
- \_\_\_\_\_ : “Eğitim Sistemini Geliştirme Planı”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 7 (2000), <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale> (04.05.2009).
- \_\_\_\_\_ : “Türkiye’nin Önemli Sorunlarından Biri: Yetiştirdiği İnsan Tipi”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt: VI, Sayı: 4 (2006), <http://www.universite-toplum.org/content.php=26> (04.05.2009).
- ERDEN, Münire : “Kamu ve Özel Kurumların Eğitim Birimlerinin Faaliyetleri ve İnsangücü İhtiyaçlarının Niteliği”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6 (1991), ss.61–81.
- ERGÜL, H. Fazlı : “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, Sayı: 7 (Mart 2006), ss.51–72.
- ERKİN, Vedat : “Hizmet İçi Eğitim Kurumları ve Üniversite”, Kamu Personelinin Eğitim Konferansı, Ankara: SBF (1966), ss.411–439.

- ERSOY, Yaşar : “Hizmet İçi Eğitim ve Yetiştirme Kursunu Geliştirme–1: Amaçlar ve Matematik Öğretmenlerinin Görüşleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 12 (1996a), ss.151–160.
- \_\_\_\_\_ : “Hizmet İçi Eğitim ve Yetiştirme Kursunu Geliştirme–2: Kalkülüse Giriş Ünitesi Öğretim Programının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 12 (1996b), ss.161–169.
- FER, Muslih : “Merkezi İdarede Hizmet İçi Personel Eğitimi”, Kamu Personelinin Eğitim Konferansı, Ankara: SBF (1966), ss.223–245.
- GALLOWAY, Les;  
HO, Sam : “A Model of Service Quality for Training”, **Training for Quality**, Vol. 4, Nr. 1 (1996), pp.20–26.
- GARAVAN, N. Thomas : “Interpersonal Skills Training for Quality Service Interactions”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 29, Nr. 3 (1997), pp.70–77.
- GREIK, W. Frederick : “Enterprise Training”, **International Journal of Manpower**, Vol. 18, Nr. 1/2 (1997), pp.185–205.
- GUPTA, Atul;  
SADOWSKI, T. Susan : “End-User Training in the Service Industry”, **Managing Service Quality**, Vol. 8, Nr. 3 (1998), pp.212–218.

- GÜL, Hüseyin : “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”,  
**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3 (2000),  
<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>  
(15.03.2009).
- HALLIER, Jerry;  
BUTTS, Stewart : “Employers’ Discovery of Training: Self-Development,  
Employability and the Rhetoric of Partnership”,  
**Employee Relations**, Vol. 21, Nr. 1 (1999), pp.80–94.
- HOSSAN, G. Chowdhury;  
NOE, A. Raymond : “Employee Training and Development”, **Management  
Research News**, Vol. 30, Nr. 12 (2008), pp.1–3.
- HUGHES, Gerard;  
O’CONNEL, J. Philip;  
WILLIAMS, James : “Company Training and Low-Skill Consumer-Service  
Jobs in Ireland”, **International Journal of Manpower**,  
Vol. 25, Nr. 1 (2004), pp.17–35.
- HUGHEY, W. Aaron;  
MUSSNUG, J. Kenneth : “Designing Effective Employee Training Programmes”,  
**Training for Quality**, Vol. 5, Nr. 2 (1997), pp.52–57.
- JAIN, Priti : “On-the-Job Training: A Key to Human Resource  
Development”, **Library Management**, Vol. 20,  
Nr. 5 (1999), pp. 283–294.
- KAWAKAMI, Alice;  
SWARTZ, Pauline : “Digital Reference: Training and Assessment for Service  
Improvement”, **Reference Services Review**, Vol. 31,  
Nr. 3 (2003), pp.227–236.

- KAYA, Ali;  
 ÇEPNİ, Salih;  
 KÜÇÜK, Mehmet : “Fizik Öğretmenleri İçin Üniversite Destekli Bir Hizmet  
 İçi Eğitim Model Önerisi” (Ocak 2004),  
<http://www.tojet.net/articles/3115.htm> (04.05.2009).
- KESTANE, Doğan : “Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru  
 Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde  
 Sistemin Görünümü”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 136  
 (Ocak-Nisan 2001), ss.36–48.
- KILDAN, A. Oğuzhan;  
 TEMEL, Z. Fulya : “Yapılandırmacı Yaklaşım Dayalı Oluşturulan Hizmet  
 İçi Eğitimin Öğretmenlerin Öğretmenlikle İlgili Bazı  
 Görüşlerinin Etkisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: XVI,  
 No: 1 (2008), ss. 25–36.
- KOŞALAY, İlhan;  
 TEKİN, Hakan : “Türkiye’de Kamu Kurumlarında Elektrik-Elektronik ve  
 Bilgisayar Mühendisliği Hizmet İçi Eğitimi”, 3. Elektrik-  
 Elektronik Bilgisayar Mühendisleri Eğitimi Sempozyumu  
 Bildirileri, İstanbul, 16 Kasım 2006.
- KUEMMLER, Karen;  
 KLEINER, H. Brian : “Finding, Training and Keeping the Best Service  
 Workers”, **Managing Service Quality**, Vol. 6, Nr. 2  
 (1996), pp.36–40.
- KUYAKSIL, Ali : “Personel Eğitimi ve Türkiye”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 67  
 (Aralık 1995), ss.159–175.

- LIN, Binshan;  
DARLING, John : “A Processual Analysis of Customer Service Training”, **The Journal of Services Marketing**, Vol. 11, Nr. 3 (1997), pp.193–205.
- MİSER, Rıfat : “Halk Eğitim Programlarının İnsangücü Planlamasına Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXVIII, Sayı: 2 (1995), ss.207–216.
- \_\_\_\_\_ : “Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXXV, Sayı: 1–2 (2002), ss.55–60.
- MIHÇIOĞLU, Cemal : “Türkiye’de Amir ve İdarecilerin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi İle İlgili Çalışmalar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XIV, No: 4 (1957), ss.146–152.
- \_\_\_\_\_ : “Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXIII, No: 2 (1968), ss.39–71.
- MONK, Des;  
RYDING, Daniella : “Service Quality and Training: A Pilot Study”, **British Food Journal**, Vol. 109, Nr. 8 (2007), pp.627–636.
- MOUAWAD, Maya;  
KLEINER, H. Brian : “New Developments in Customer Service Training”, **Management Development Review**, Vol. 10, Nr. 4/5 (1997), pp.151–153.
- ONARAN, Oğuz : “Merkezi İdarede Hizmet İçi Eğitim”, Kamu Personelinin Eğitim Konferansı, Ankara: SBF (1966), ss.247–285.

- ORPEN, Christopher : “The Impact of Self-Efficacy on the Effectiveness of Employee Training”, **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 11, Nr. 4 (1999), pp.119–122.
- ÖNDER, Murat : “Üst Düzey Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Durum”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 409 (Aralık 1995), ss.133–157.
- ÖZAN, M. Boydak;  
DİKİCİ, Abdullah : “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: XI, Sayı: 2 (2001), ss.225–240.
- ÖZEN, Raşit : “Hizmet İçi Eğitim Programlarında Görev Alan Öğretim Elemanlarının Yeterliliklerine İlişkin Kursiyerlerin Görüşleri”, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6–9 Temmuz 2004.
- ÖZER, Bekir : “Türkiye’de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Nitelikleri”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 1–2 (Güz 1998a), ss.1–14.
- \_\_\_\_\_ : “İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlilikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: XXII, Sayı: 107 (Ocak 1998b), ss.58–64.
- ÖZMUTAF, N. Metin : “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 2 (2007), ss.41–60.
- ÖZTÜRK, N. Kemal : “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 424 (1999), ss.123–131.



- ÖZTÜRK, Mustafa;  
SANCAK, Süleyman : “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: II, Sayı: 7 (2007), ss.761–794.
- PEHLİVAN, İncayet : “Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXV, No: 1 (1992), ss.151–162.
- \_\_\_\_\_ : “Hizmet İçi Eğitim Siyaseti (Politikası) ve Geliştirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXVII, No: 1 (1994), ss.353–360.
- \_\_\_\_\_ : “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3 (1997/3), ss.131–144.
- PRAGER, Howard : “Gaining a Competitive Advantage Through Customer Service Training”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 35, Nr. 6 (2003), pp.259–262.
- PRAKASH, K;  
HOSAMANI, H. G;  
MURTY, T.A.V : “KVS-INFLIBNET In-Service Training Programme for School Librarians on Library Automation, Networking and E-Resources Management Organised by INFLIBNET Centre”, **Library Hi Tech News**, Nr. 9 (2004), pp.13–14.
- SABAN, Ahmet : “Hizmet İçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 145 (Ocak-Şubat-Mart 2000), <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/145/saban.htm> (01.02.2009).

- SAEED, Muhammed : “The in-Service Training of Primary School Teachers in Greece: Views of Directors and Vice Directors of PEK”, **The International Journal of Educational Management**, Vol. 13, Nr. 4 (1999), pp.180–186.
- SAHINIDIS, G. Alexandros;  
BOURIS, John : “Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 32, Nr. 1 (2008), pp.63–76.
- SARPDAG, Mustafa : “Hizmet İçi Eğitim ve Kalite Kavramları”, **Çağın Polisi Dergisi**, Cilt: IV, Sayı: 44 (Ağustos 2005), ss.33–37.
- SELİMOĞLU, Emel;  
YILMAZ, H. Biçen : “Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Büro Elemanlarının Teknolojik Gelişmelere Uyumu”, **PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)**, Yıl: 4, Sayı: 1 (2008), <http://paradoks.org>, ISSN 1305–7979 (25.04.2009).
- \_\_\_\_\_ : “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)**, Yıl:5, Sayı: 1 (2009), <http://paradoks.org>, ISSN 1305–7979 (25.04.2009).
- STORR, Lorna;  
HURST, Keith : “Developing a Quality Assurance Framework for in-Service Training and Development”, **Quality Assurance in Education**, Vol. 9, Nr. 3 (2001), pp.132–138.

- TAKTAK, Fatih;  
 YILMAZ, İbrahim : “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Harita ve Kadastro Sektöründe Hizmet İçi Eğitim”, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, 28 Mart–1 Nisan 2005.
- TANIR, Mehmet : “Tadil Tadında Bir Hizmet İçi Eğitim” (2009),  
[http://www.haberburdur.com/haber\\_detay.asp2haber1D=609](http://www.haberburdur.com/haber_detay.asp2haber1D=609)  
 (17.01.2009).
- TAYMAZ, Haydar : “Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XI, Sayı: 1 (1978), ss.181–213.
- \_\_\_\_\_ : “Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı: 1 (1981), ss.259–277.
- \_\_\_\_\_ : “Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVI, Sayı: 2 (1983), ss.271–276.
- TOZKOPARAN, Güler : “Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde Toplam Kalite”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3 (1997/3), ss.117–130.
- UŞUN, Salih : “Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel ve Yönetici Görüşleri”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 12, No: 1 (Mart 2004), ss.19–30.
- VALKANOS, Efthymios;  
 FRAGOULIS, Losif : “Experiential Learning-its Place in in-House Education and Training”, **Development and Learning in Organizations**, Vol. 21, Nr. 5 (2007), pp.21–23.

- YAĞCI, Esed : “Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 9 (1993), ss.249–256.
- YALIN, H. İbrahim : “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 150 (Mart-Nisan-Mayıs 2001), ss.58–68.
- YAMAN, Ekrem : “Mahalli İdare Temsilcilerinin Hizmet İçi Eğitimi” (2008), [http://www.mersin.gov.tr/portal/article\\_read/yaman.html](http://www.mersin.gov.tr/portal/article_read/yaman.html) (02.02.2009).
- YENİLMEZ, Kürşat;  
AŞIKOĞLU, Ömür : “İdari Süreçlerde İnternet Kullanım Yeterliliği” (2008), <http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/110.doc> (02.05.2009).
- YILMAZÖZ, Mehmet : “Kamu Kesiminde Geleneksel Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 460 (Eylül 2008), ss.121–133.
- YÜCEL, Recep : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: I, Sayı: 3 (1999), ss.110–128.
- ZHAO, Xinyuan;  
MATTILA, S. Anna;  
TAO, E. Li-Shan : “The Role of Post-Training Self-Efficacy in Customers’ Use of Self Service Technologies”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.19, Nr.4 (2008), pp.492–505.

**c. Kanun, Tebliğ, Yönetmelik, Tüzük ve Diğerleri**

“Office Depot Takes the Fear Out of Customer-Service Training”, **Human Resource Management International Digest**, Vol. 14, Nr. 4 (2006), pp.13–15.

“Hizmet İçi Eğitim”, [http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet\\_ici\\_egitim.php](http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet_ici_egitim.php) (15.04.2009).

“Telefonica Puts Training on Tap”, **Human Resource Management**, Vol. 12, Nr. 7 (2004), pp.3–4.

“Yöneticilik Eğitimi”, [http://www.statik.iskur.gov.tr/tr/dis\\_iliskiler/bolum4.htm](http://www.statik.iskur.gov.tr/tr/dis_iliskiler/bolum4.htm) (16.04.2009).

Adalet Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği

Devlet Bakanlığı Devlet Personel Başkanlığı, Kamu Personeli Uygulama Genelgesi

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013)

Devlet Memurları Kanunu

Devlet Personel Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği

Sağlık Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>

<http://www.memurlarvakfi.org.tr>

<http://www.memurlar.net>

<http://www.ubak.gov.tr>

<http://www.meb.gov.tr>

<http://www.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.hedb.meb.gov.tr>

<http://www.rega.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.todaie.gov.tr>

<http://www.teias.gov.tr>

<http://www.icisleri.gov.tr>

## **ÖZGEÇMİŞ**

Yaşar KOL, 1984 yılında Trabzon'un Sürmene ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdi. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. Bekar olup, İngilizce bilmektedir.