



ISSN 1306-0767

MEVZUAT DERGİSİ

YIL: 13

SAYI: 156

ARALIK 2010

[önceki](#)[yazdır](#)[Kadir PEKER](#)

KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM VE YÖNTEMLERİ

GİRİŞ

Çağımızda yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmeler hızlı bir artış göstermektedir. Yaşanan bu hızlı artış değişimi ve gelişimi de gerekli kılmaktadır. İnsanlar, kurumlar ve ülkeler bu değişime ve gelişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle çağın gerektirdiği şartları sağlamak için yoğun bir rekabet içindedirler. Çağın gerektirdiği şartları yakalayabilmek, ayak uydurabilmenin yolu da eğitimden geçmektedir. Sistemli bir eğitim sayesinde insanlar, toplumlar, kurumlar, ülkeler çağın gerektirdiği şartları yakalarken, sağlıklı bir örgüt yapısında kavuşurken diğer taraftan da devamlılıklarını sağlayacaklardır.

Eğitim önemi günümüzde artarak devam etmektedir. Değişime ayak uydurabilmenin temel şartlarından olan eğitim ister özel sektör ister kamu sektörü tarafından personeline bir hizmet olarak sunulmaktadır. Her iki kesimde personelini yetiştirmek, çağın gerektirdiği şartlara uygun çalışmak gerektiğinin bilincindedirler. Özel sektör ve kamu sektörü tarafından personeline, yenilikler sistematik olarak verilen eğitimler sayesinde gerçekleştirilmektedir. Personele bilgi ve beceri kazandırmanın yolu hizmet içi eğitimidir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitim kavramı olarak incelendikten sonra, hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenler ve hizmet içi eğitimi amacı ve sağlanan faydalar incelenecek, hizmet içi eğitimin türleri ve uygulanışı üzerinde durulacaktır. Son kısımda da hizmet içi eğitimin Türk Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması kanunlar çerçevesinde değerlendirilecektir.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim bir ülkenin birliğini ve bütünlüğünü sağlayan, itici ve birleştirici rol oynayan devletin sacayaklarından birini teşkil etmektedir. Bu nedenle eğitim devletin en önemli görevlerinden birisini teşkil ve ulusal düzeyde ele alınmalıdır. Eğitim, insanı yetiştirmenin ve ülkenin kalkınmasının yolu olarak görülebilir. Bunun içinde gerekli nitelik ve nicelikte insan yetiştirmekten geçer (Peker, 1989: 2). Ülke gelişiminin ve kalkınmasının yolu olarak görülen eğitim sistemi özenle korunmalı ve gelişen değişen koşullara göre yeniden şekillendirilmelidir.

Amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma süreci eğitim aracılığıyla olmaktadır (Yüksel, 1992: 244). Eğitim insanın yaratıcı gücünü ortaya çıkarırken işgücü verimini arttırmanın etkili araçlarından biridir. Eğitimi bir araç ve gelişmede itici güç olarak kullanan toplumlar gelişmenin ve kalkınmanın temelinde eğitimin yattığını

vurgulamışlardır. Dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler eğitimin itici gücünün önemini kavramışlar ve gerek kamu gerekse özel sektör tarafından etkili bir şekilde kullanılarak ulusal kalkınmaya katkıda bulunmaya başlamışlardır (Gül, 2000: 2).

Eğitim sadece örgün eğitimden ibaret değildir. Eğitim ile gerek örgün eğitim öncesi gerekse örgün eğitim sonrasında değişik şekilde karşılaşırız. Bunlardan biride hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kişiye, işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can ve diğerleri, 1998: 185).

Soysal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte önemi artan hizmet içi eğitim kavramı çeşitli ayrımlara tabi tutulmaktadır. Buna göre çalışanların eğitimi konusunda yapılan ayrımlar hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim kavramı olarak ikiye ayrılmaktadır (Gül, 2000: 2).

1.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim çalışanların eğitimi konusunda yapılmaktadır. Hizmet öncesi eğitimin çeşitli tanımları ile karşılaşabiliriz. Buna göre hizmet öncesi eğitim, “kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü”dür (DİE: 1995:8). Hizmet öncesi eğitime “genel eğitim”de denilmektedir (Eryılmaz, 2004: 290).

Bu tanımdan anlaşılması gereken hizmet öncesi eğitimin işe girmeden almış oldukları eğitimidir. Yani hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önce genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim teknikleri ile her türlü mesleki ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir. Bu sayede kişi hizmete girmeden önce almış olduğu eğitimin sayesinde işin gerektirdiği nitelikleri taşımakla beraber hizmete girdikten sonra görevini gereği gibi yapabilmesinde önemli ve etkili bir gösterge olacaktır (Canman, 1995: 84). Bundan dolayıdır ki devlet memurları genel planı da hizmet içi eğitime önem vermiş ve kamu kesiminde nitelikli eleman sağlanabilmesi için, hizmet öncesi eğitim kurumlarının kamu ihtiyacına cevap verebilecek nitelikte bir eğitim politikasına ve planına işaret etmiştir (Gül, 2000: 2).

1.2. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, çalışmaya yaşamı süresince devam ederek çalışma yaşamının bir alt sürecini oluşturmaktadır. Şöyle ki, işe giren işe başladığı ve işten ayrılacağı süre arasında mesleğin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli olarak eğitilmek zorundadır. Hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi beceri ve davranışın sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Can vd. 1998: 185).

Diğer bir ifade ile hizmet içi eğitim, kişinin hizmete girerken ya da girdikten sonra, hizmetin çeşitli safhalarında “mesleki” yönden yetiştirilmesidir. Hizmet içi eğitime “yetiştirme”de denilmektedir (Eryılmaz, 2004: 290). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitim kişinin işi ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlamakta, emeklilik veya herhangi bir sebeple işinden ayrılacağı süreye kadar devam etmektedir.

Hizmet içi eğitim başka bir tanımda şöyle ifade edilmektedir. “Kamu görevlilerinin hizmete

yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak 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: 120).

Yukarıda ki tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitim üç temel unsur üzerine yoğunlaşmaktadır (Gül, 2000: 3), bunlar:

Memur veya işçiye, işinin gerektirdiği becerilen kazandırılması,

İşin gerektirdiği becerilen kazandırılması için gerekli bilgilerin verilmesi,

Memur veya işçinin davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi.

1.3. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Yüzyılımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini zorunlu bir hale getirmiştir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Bu nedenle çeşitli işlerde çalışanlar, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boğun eğmek durumunda kalacaklardır. Bu durum öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar geçerli olduğunu ortaya koymaktadır (Can vd, 1998: 186).

Hizmet öncesinde öğrenilen bir takım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma yaşamında bireyi ve örgütleri olumsuz etkilemektedir, bu olumsuzlukların giderilmesi içinde hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır (Gül, 2000: 3):

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,
- Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi,
- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi (Canman, 1995: 85).

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Kamu personel rejiminde, memurların hizmet içi eğitimlerine de yer verilmiştir. Eğer adayların seçimi, genel yetenek, beceri ve bilgilerini ölçme esasına dayanıyorsa, memurların işe girdikten sonra hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Eryılmaz, 2004: 290). Hizmet içi eğitimde belirlenen amaçlar örgütün ve eğitim görececek personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir. Hizmet içi eğitimin amacı personelin genel kültürünü artırmak değil, personelin örgüt tarafından istenen niteliklere sahip olmasını sağlamaktır.

Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunları birey, örgüt yönüyle ve genel olarak incelemek mümkündür. Hizmet içi eğitimin amacı personel açısından değerlendirildiğinde, işi daha iyi yapabilecek bir yeteneğe sahip kılmaktır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde örgütü meydana getiren bireylere görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Bu durumda eğitimin başarıya ulaşmadığının ölçüsü "hizmetin niteliği" ile ölçülür (Gül, 2000: 5).

Hizmet içi eğitimin amaçları maddeler halinde sıralanmak istendiğinde aşağıdaki gibidir (www.debud.org, 2006):

- Personele işinde gerekli olan bilgi ve mahareti kazandırmak, yetişmesinin sağlanması, kısaca yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlamak,
- Personele daha fazla sorumluluk ve kabiliyet gerektiren daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak, yani alt kademedeki memurları üst kademelere yükselmeye hazırlamak,
- Personelin çalışmakta oldukları örgüt ve yapmakta oldukları işe karşı bakışlarında müspet bir yaklaşım kazanmalarını sağlamak,
- Eğitim görenlerin görevlerini daha verimli bir şekilde yapmaları amacı ile yeni maharetler kazandırmak veya maharetlerini geliştirmek için fırsat ve imkân sağlamak,
- İdareciler 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 açıklar için elde daima yetiştirilmiş 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 kazandıracacağı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak, personelin moralini yükseltmek, kuruma ve görevine bağlılığını artırmak,
- Hizmet öncesi eğitim kurumlarında verilen eğitim açığını kapatmak,
- Personelin kabiliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak ve görülen eğitim neticesinde bu görevlilerden en iyi şekilde istifade edilmesini sağlamak.
- Personelin birbirleri ile tanışma ve kaynaşma ortamı için zemin teşkil etmek
- Yönetimin merkez ve taşra üzerinde irtibat ve otokontrolünü sağlamak.

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitim iş başında eğitim sayıldığından dolayı, memurların, amirlerinin gözetimi ve denetimi altında işlerini yaparak ve tecrübe ederek daha iyi öğrenecekleri düşünülmektedir (Eryılmaz, 2004, 291). Bu nedenle hizmet içi eğitimin yöneticiler, personel ve örgüt açısından faydaları bulunmaktadır (Tortop, 1994: 245).

Hizmet içi eğitimin yönetici yönünden faydaları Şunlardır:

- Yetişmiş personel in hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar.
- Yöneticinin denetleme imknını artırır.
- Yöneticinin işte güçlüklerle karŐılaŐma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uęraŐması engellenerek ana sorunlarla uęraŐma imkânı sağlanır.

Hizmet içi eğitimin personel yönünden faydaları Şunlardır:

- Yetişmiş olan personelin kendisine olan güvenini artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar.
- İŞte yükselme imknını artırır.
- Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.
- Yaptıkları işlerini amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.
- Yetişmiş personelin bakıŐ açısı geniŐler, ortama uyumu kolaylaŐır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar.

Hizmet içi eğitimin örgüt yönünden faydaları Şunlardır:

- Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar.
- TeŐkilatın iliŐkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.
- Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve netice de bakım onarım giderleri azalır.
- Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.
- Örgütte iş güvenliği sağlanır.

Hizmet içi eğitimin sağlayacağı bu faydalar değerlendirildiğinde, personel açısından daha çok manevi bir haz yaratırken örgüt açısından ise, daha çok maddi faydalar kazandırdığı görülmektedir (Gl, 2000: 5).

Hizmet içi eğitimin bu faydalarına rağmen kimi durumlarda belirli sakıncaları da bulunmaktadır. Kısaca sıralanırsa, personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Verilecek eğitimin personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olması örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve örgüte faydadan çok zarar verebilir

(Gül, 2000: 5).

1.6. Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim programı hazırlanmadan önce hizmet içi gereksinmesinin belirlenmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim gereksinmesi, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, programın birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar (Can vd, 1998: 187).

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması, işletmedeki eğitim biriminin görevidir. Literatürde bu çalışmaya ihtiyaç analizi de denilmektedir ve bu çalışmanın yürütülmesinde, eğitim birimi görevlileri ile diğer birimlerdeki yönetici ve nezaretçiler işbirliği içinde olmalıdırlar. Eğer eğitim birimi yoksa bu görevi personel birimi üstlenecektir.

İhtiyaç analizleri, gözlem, görüşme anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yöntemleriyle gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaçları konusunda her düzeyde çalışan ve yöneticilerin görüşlerini almak para ve zaman açısından maliyetli bir iştir. Bu sebeple hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek için daha önce yapılmış iş analizleri ve personel başarı değerlendirme sonuçlarından yararlanılır (Can vd, 1998: 187–188).

İhtiyaç analizlerini belirlemek için gözlem, görüşme ve anket yöntemi, iş analizlerinden yararlanma yöntemi, personel başarı değerlemesi sonuçlarından yararlanma yöntemi ve örgüt içi sorunlardan yararlanma gibi yöntemler kullanılır.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmet içi eğitimin hedefleri, personele verilecek eğitim türlerini de belirleyebilir. Ayrıca kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlenmenin etkenlerindedir. Eğitim türlerinin belirlenmesinde değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır (Canman, 1995: 88).

Genelde hizmet içi eğitim türleri, “uygulama evrelerine”, “uygulama zamanına” ve “uygulama yerlerine” göre sınıflandırılır.

2.1. Uygulama Evrelerine Göre

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.

2.1.1. Hizmete Yeni Giren Personel için Düzenlenen Eğitim(Stajyerlik)

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte 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. Bu tür eğitim süresinin sınırları genellikle belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu süre de bireyin ve kurumun yükümlülükleri yönetmeliklerle belirlenmiştir.

Bu süreç sonunda birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumda ki görevine hazırlanır.

2.1.2. Çalışmakta Olan Personel İçin Yapılan Eğitim (Geliştirme Eğitimi)

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personeline, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur.

Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda kişilere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini artırır.

2.1.3. Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Yükseltme Eğitimi)

Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir.

Yükseltme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir, böylece hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur.

2.1.4. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel için yapılan eğitim (Alan Değişirme 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.

Taylor'a göre kurumda personeli üst kademelere hazırlamak için yapılacak hizmet içi eğitim gereksinmesi belirlenirken statik ve dinamik durumlar analiz edilir. Statik durumda sadece kurumun hangi alan ve kademelerde elaman ihtiyacı olduğu saptanır. Dinamik durumda ise, kurumun gelişmesi öz önüne alınır ve kurumun gelecekte alacağı şekle göre personel ihtiyacı saptanır. Bu alan ve kademelerin görevlerine göre hizmet içi eğitim programları ile kuruma personel yetiştirilir.

2.2. Uygulama Zamanına Göre

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iki sınıfa ayrılmıştır (Tutum, 1979:127).

2.2.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

Temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personel işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir. İş başında eğitimin yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Aldemir,1985: 28).

İş ve zaman kaybını engelleyen en ucuz ve ekonomik eğitimidir,

Eğitim, gerçek ortamında yapıldığı için etkili olur,

Yapılabilecek yanışlara anında müdahale edilebilecek, denenebilen bir yöntemdir,

Kişinin bilgi ve becerisini artırır.

İş başında hizmet içi eğitim, iş yaşamındaki büyük değişmeler içinde değişmeyen bir faktördür. İşin niteliğinin değişmesiyle birlikte, personelin bu değişime hemen uyarlanması hedeflenir. İş başında eğitimde amirler büyük sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle amirler, eğitmeye istekli ve yeterli olmalıdırlar. Personelin katılımına izin vermeli onlarla yeni teknikleri tartişmaldırlar. Amir için iş başında eğitimde kendisine yardımcı olacak araçlar, eğitim birimince geliştirilmeli ve eğitim sırasında kullanılmalıdır. Bunun içinde iş başında eğitimi verecek olan kişilerinde eğitilmesi söz konusu olmaktadır (Can vd,1998: 191).

2.2.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında hizmet içi eğitim denilince kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmaları anlaşılmaktadır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimdir.

Kurumun içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli gibi görünen bu eğitim türü genelde niversite ve Enstitü gibi eğitim kurumlarındaki uzmanlarca verilir.

2.3. Uygulama Yerine Göre

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim iki guruba ayrılmıştır.

2.3.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim

Genellikle kuruma özgü sorunların tartişıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iř dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır. Kurum içerisinde yapıłana bu çalışmaların problemleri çözmede önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her Őeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun yeleri olması sorunu çözmede önemli etkindir. Ayrıca bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması da türdeş bir grubun varlığını söz konusu kılacağından eğitimciler için kolaylık sağlayabilir.

Öte yandan kurum içinde yapılacak eğitim çalışmaları ile personel iş saatlerinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından gdmleyici olabilir. Böylelikle alınan eğitim ucuz olacağından örgüt açısından da maliyet açısından faydalı olabilir.

2.3.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. Kurum dışında yapılan çalışmalarda kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartişma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğar.

Ayrıca 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 çalışmalara oranla daha verimli olur.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Hizmet içi eğitimin temel amacı, kişiye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Dolayısıyla burada karşılaşılan bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler uygulanarak kazandırılacağı konusu ön plana çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim programında uygulanacak olan yöntem, o eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli olmaktadır. Çünkü bir eğitim programının başarılı olması, eğitim yöntemlerinin iyi seçilmesine bağlıdır.

Günümüzde uygulanmakta olan belli başlı eğitim yöntemleri şunlardır: İş başında sistemli gözetim, görev değiştirme (rotasyon), düz anlatım (takrir), panel, seminer, komiteler, duyarlılık eğitimi, örnek olay, rol oynama, evrak sepeti tekniği, işi yaptırarak öğretmedir.

3.1. İş Başında Sistemli Gözetim

Astların iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir (Tutum, 1979: 38).

İş başında sistemli gözetim yönteminin başarıya ulaşmasında en önemli görev amirlere düşer. Bu nedenle amirlerin işi bilmesi, ehil olması gereklidir. Aynı zamanda amirler astlarına hedef göstermeli, bunun yanında izlenecek yol ve yöntem konusunda işini astlarına bırakmalıdır (Canman, 1995: 98). Bu eğitim yöntemiyle astların hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artacak dolayısıyla örgüt açısından verimlilik, personel açısından ise doyum ve motivasyonun artmasına yarar.

3.2. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanımasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır.

Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Örneğin ülkemizde Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerliğe başladığı kurumun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetişmektedir.

3.3. Düzenlatım Yöntemi (Takrir)

Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için kamu kurumlarında düzenlene eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir

(Canman, 1995: 102).

Düz anlatım yöntemi teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarma olduğu için uygulamaya gerek yoktur. Dolayısıyla yönetimin başarılı olması büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi görecektir düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntem tekniğinin daha başarılı olmasına yol açabilir (Can vd, 1995: 194).

3.4. Panel

Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir (Can vd, 1995: 199).

Panelde değişik görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir.

3.5. Seminer

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.

3.6. Komiteler

Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturmaktır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar.

Bu yöntem, karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yönetimin tek gücü şuradadır. Komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektir (Canman, 1995: 100).

Bu yöntemin üstün tarafı ise, işbirliği içinde çalışmayı sağlaması, çeşitli konularda bilgi elde etme imkânı sağlaması, yaratıcılık gücünü artırması ve karar vermedeki zorlukları ortadan kaldırmasıdır.

3.7. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training)

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. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlar. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde

karşılıklı etkileşim geliştirirler.

Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu çalışmaları oluşturmakta ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır (Görün, 1998: 22).

Duyarlılık eğitiminin özellikleri şunlardır:

- Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlanmıştır.
- 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.

3.8. Örnek Olay (Case Method)

Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlene personelinin yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirilmesi amaçlanır (Ataol, 1993: 142). Yöneticiye günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği durumlar bir senaryo şeklinde verilir ve bu durum karşısında nasıl davranması gerektiği sorulur. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ayrılıkları oluyla kişilerin tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir.

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 etmektir.

3.9. Rol Oynama Yöntemi (Role Playing)

Rol oynama yöntemi ile eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır (Ataol, 1993:142).

Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin en büyük sakıncası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan personelin gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.

3.10. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Training)

Evrak sepeti tekniğinde eğitilecek personel, ihtiyaçları olan her türlü bilgi ve belgeyi masalarını üzerinde bulunan evrak sepetinde bulmaktadır. Büro işlerindeki gelen evrak-eğitim evrak ayırımına dayanan bir yöntemdir. Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu teknik özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır.

3.11. İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi (Job Instruction Training)

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 çalışmanın yanında yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir. İş yaptırarak öğretmenin, materyal, eğitici masraflarını azaltması ve öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları vardır.

Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de bu yöntemin en çok kullanıldığı kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlar olmaktadır (Canman, 1995: 101).

4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YASAL DAYANAĞI: 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin düzenlenmesi yasalarla zorunlu kılınmıştır. Bu durumun yasal dayanağı hiç şüphesiz 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Kanunun yedinci kısmı, 214-225 maddeleri “devlet memurlarının yetiştirilmesi” başlığı altında kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını düzenlemiştir.

DMK’nın 214. maddesi, “devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dâhilinde yürütülür” demektedir. Bu maddeden de anlaşıldığı gibi memurların yetiştirilmesinde temel sorumluluk kurumlara aittir. Aynı zamanda bu madde ile devlet memurlarının hizmet içi eğitimlerinden beklenen amaçlar sıralanmıştır. Bunlar; devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak olarak kanun amacını ortaya koymuştur.

Kanunun 215. ve 216. maddeleri de kamu kurumlarının hizmet içi eğitimi verebilmeleri için bünyelerinde “eğitim birimi” ve “eğitim merkezi” kurmalarıyla ilgilidir. 215. madde “her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir “Eğitim birimi” kurulacağını ifade etmektedir. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri “Merkez Eğitim Birimi” adını alacağı ifade edilmektedir. Kanun koyucu bu birimlerin kurulmasında kurumlara takdir hakkı vermemiş, bu birimlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. 216. Maddede ise “kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu karnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir. Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir” demektedir. Bu madde kurumlara kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, eğitim merkezleri açabilme konusunda kurumlara takdir hakkı tanımıştır. Maddeden de anlaşılacağı üzere kurumlar eğitim merkezi kurmada serbest bırakılmışlardır.

Yasa koyucu yine kurumlara eğitim konusunda kanunun 218. ve 221. maddelerinde “kurumların, memurlarını yurt dışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyeleri içerisinde mesleki eğitim ve öğretim yapabilirler, yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilirler” demekle kurumlara kendi memurlarını eğitme konusunda takdir yetkisi tanımıştır. Aynı zamanda kurumların yapacağı eğitim faaliyetleri konusunda Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına da kanunla önemli görevler yüklemiştir. “DPB yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle yükümlü” kılınmıştır. (md.220). Bu madde ile tüm kamu kurumlarında yapılacak eğitim faaliyetlerinin belli bir düzen ve işbirliği içerisinde yürütmek amacıyla kurumlar, yıllık eğitim programlarına göre yaptıkları eğitim çalışmaları sonuçlarını altı ayda bir DPB’na bildirmekle sorumlu tutulmuşlardır. Bu amaçla kurumlarda yapılacak olan eğitim çalışmaları koordine edilmiş olacaktır.

Türkiye’de kamu personelinin hizmet için de eğitilmesi için ortaya konan yasalar yeterli olmasına rağmen, personelin eğitilmesinde uygulanan yöntemlerin yeterli olmadığı görülmektedir. Çünkü uygulamada daha çok “düz anlatım yöntemi” (Takrir) kullanılmaktadır. Anlatımının basit ve masrafsız olması, bu yöneme olan ilgiyi kamu kurumlarınca arttırmış olmasına rağmen, teorik düzeyde kalması, personele bir takım bilgi ve beceri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurmaktadır. Buna rağmen, ekonomik ve teknik işlerle uğraşan kamu kurumları; daha çok “iş yaptırarak öğretme yöntemini” kullanılmaktadır. Bu yöntem de, diğer yöntemlere göre ucuz oluşu kamu kurumlarınca tercih sebebidir (Gül, 2000: 14).

Bütün bu nedenlerden de anlaşılacağı üzere Devlet Memurları Kanunu personelin eğitilmesine büyük önem vermiştir. Fakat ülkemizde yasalarla düzenlenmiş olan bu alanın uygulaması hiç de iç açıcı olmamıştır. Hizmet içi eğitim daha çok kuramsal düzeyde kalmış, uygulamaya yönelememiştir. Örneğin birçok kurum ve kuruluşta, kanunu emrettiği gibi eğitim birimleri olmasına rağmen, insan gücü planlaması yapılmamış yapılan hizmet içi eğitim çalışmaları göstermelikten öteye gidememiştir (Gül, 2000: 14).

Devlet Memurları Kanunu’nda memurların hizmet içinde yetiştirilmesi esaslarını düzenleyen 217. Madde “Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıkları ile TODAİE, DPT ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe giren “Devlet Memurları Eğitim Genel Planı” başlığını taşımaktadır. Bu madde de ki amaç hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bir bütünlüğe ve sisteme kavuşturulmasıdır.

Devlet Memurları Eğitim Genel Planında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilk önce, hizmet öncesi bilgi ve beceri noksanlığının giderilmesi yönünde düzenleneceği, bununla birlikte kamu görevlerine gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ve bu görevlerin arzulan biçimde yerine getirilmesinde ancak iyi planlanmış hizmet içi eğitim programları ile ulaşılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca planın hazırlanma nedeni olarak da teknolojik değişme ve gelişmeler karşı eğitimde sürekliliği sağlamak ve eğitim faaliyetlerinde standart bir düzen ve eşgüdüm sağlama olarak belirtilmiştir.

Planın içerik olarak; hizmet içi eğitime yön verici ilke ve önlemleri, eğitim faaliyetlerinin niteliğini, hizmet içi eğitime tabi tutulacak personel gruplarını ve eğitim sorumluluklarının yürütülmesine ilişkin esasları belirtmektedir. Planın ifadesine 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 yöneticilerin eğitimi” olmak üzere üç tür eğitimi öngörmüştür.

Temel eğitimle kişiye devlet memurlarının ortak niteliklerini kapsayan bilgiler verilir. Hazırlayıcı eğitimde kişiye, işgal ettiği kadro ve görevi göz önünde bulundurularak kadro ve görevin gerektirdiği bilgiler verilir. Staj eğitiminde ise, hazırlayıcı eğitim döneminde kazandırılan teorik bilgiler ile kadro ve görevi ile bilgi ve becerilerinin uygulatılması suretiyle tecrübe kazanması sağlanır.

Verimliliği artırma eğitimi ile personele mesleki bilgilerinin yeniden hatırlatılması ile verimliliğini artırılması amaçlanır, bu suretle mesleğiyle ilgili teknolojik değişmeler ve mevzuatta ait değişmeler personelle iletilmesi amaçlanmaktadır. Üst görevlere hazırlama eğitimi ile personele yükselmenin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlamaktadır. Üst kademe yöneticilerinin eğitimi ile de üst kademe yöneticilerin eğitilmesi amaçlanmaktadır.

Plana göre kamu personelinin eğitiminden DPB, kurumların personel eğitim birimleri, kurumlar arası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşları sorumlu tutulmuştur. Ülkemizde esas itibarıyla kurum düzeyinde eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Kurumlar arası düzeyde eğitim veren kuruluş olarak Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü gösterilebilir.

Devlet Memurları Eğitim Genel Planının yürürlüğe girmesiyle kamu kurum ve kuruluşları öteden beri eksikliği duyulan bir rehberle kavuşmuşlardır. Eğitim birimlerinin statüleri ve ilişkileri de plan ile belli esaslara bağlanmıştır. Her şeyden önemlisi bu plan ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel eğitiminde arzu edilen eğitim bütünlüğünün sağlanmasıdır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yüzyılımızda yaşanan hızlı değişim kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemiştir. Sosyal ekonomik ve teknolojik değişmeler kamu kurum ve kurumlarında ve özel sektörde çalışanları yaşanan değişime ayak uydurmaya, yenilikleri öğrenmeye zorunlu olarak yönlendirmiştir. Yaşanan değişimin farkında olan kurum ve kuruluşlar rekabet ortamından silinmemek için personelini yetiştirmeyi amaç edinmişlerdir. Yani personeline hizmet içi eğitim vererek, çağın gerektirdiği şartları taşıyan personelle ayakta kalmaya rekabet etmeye çalışmaktadırlar.

Aslında eğitim kişinin iş hayatından öncede söz konusudur. Fakat iş öncesi alınan eğitim iş hayatında yetersiz kalmaktadır. İşte bu eksikliği gidermek için personele hizmet içi eğitim verilmektedir. Yukarı da ifade edildiği gibi farklı yöntemler kullanılarak personel yetiştirilmeye çalışılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu da personelin yetiştirilmesine önem vermiş ve personelin eğitimini yasal bir statüye kavuşturmuştur.

Bir ülke ulusal kalkınmasını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa eğitime önem vermelidir. Yetişmiş insan gücünün varlığı ulusal kalkınmayı gerçekleştirecektir. Hiç şüphesiz bu durumda teminatını iyi bir eğitim sistemi sağlayacaktır. Kamu sektörü ve özel sektör bu amaçla personelini eğitmek zorunda kalmıştır denilebilir. Çalışanlar hizmet içi eğitim sayesinde örgütler amaçlarına ulaşırken, çalışanlarda daha bilgili ve becerikli bir hale gelmektedirler.

Ülkemizde kamu sektöründe eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır. Hizmet öncesi eğitim; insan gücü gereksinimini karşılamak için memuriyet öncesi verilen eğitimidir. Buna karşılık hizmet öncesi eğitimden sonra memuriyete giren kişi hizmet öncesi eğitimin dışında bir eğitime yani hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Bizde

memurlar genç yaşta girdikleri memurluk mesleğinde, kıdem ve liyakat esaslarına göre meslek hayatlarında yükselmektedirler. Hizmet içi eğitim sayesinde işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliği kazandırılırken, çalışan personel de işiyle ilgili değişmeler aktararak personeli geliştirmek amaç edinilmiştir.

KAYNAKÇA

ALDEMLİR, Ceyhan, (1985), **Örgütler ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

ATAOL, Alpay, (1993), **Personel Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

CANMAN A. Doğan, (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI (1998), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara.

ERYILMAZ, Bilal (2002), **Kamu Yönetimi**, İstanbul.

GÖRÜN, Mustafa, (1998), Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale.

GÜL, Hüseyin, (2000), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, İzmir.

PEKER, Ömer, (1989), **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayını, Ankara.

TORTOP, Nuri, (1994), **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara.

TUTUM, Cahit, (1979), **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayın, Ankara.

YÜKSEL, Öznur, (1999), **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitapevi, Ankara.

Devlet Memurları Eğitim Genel Planı, **Resmî Gazete**, 18196, 19 Ekim 1983, (25.7.1983 Tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı).

Devlet Memurları Kanunu, **Resmî Gazete**, 12056, 23.07.1965.

www.debud.org/hnm/makaleler/hizmet_ici_egitim_dogan.htm - 11.11.2006