

ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN EĞİTİMİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Edip ÖRÜCÜ^(*)
Sedat YUMUŞAK^(**)

Özet: Bu araştırmanın amacı kamu kuruluşlarında verilen hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin hangi faktörlere bağlı olduğunu saptamaya çalışmaktır. Bu kapsamda Muğla İlinde bazı kamu kuruluşlarında anket çalışması yapılmıştır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırma sonunda eğitimin işgörenlerce desteklenmesinin iş verimini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören, Eğitim, Verimlilik

Abstract: The objective of our study is to seek factors that determine the effects of training programs on workers in public sector. We have applied five Likert pooling methodology at some public institutions in city of Muğla. Our results show that training programs significantly improve labor productivity if they are supported by workers.

Keywords: Laborer, Education, Productivity

I.Giriş

Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde hızla artmakta ve değişmektedir. Artık “yeni” diye öğrendiğimiz bir çok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. Yaşanan büyük ve hızlı değişimler, işletmelerin bu duruma ayak uydurabilmeleri bağlamında, insan unsurunun daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi çabalarını geliştirmiştir.

Çevre şartlarındaki değişme, teknolojideki sürekli gelişme, uluslararası rekabet dolayısı ile insan kaynaklarının günümüzde daha etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Gelişmelere ve değişmelere uyum sağlayabilmek, rakiplerin önüne geçebilmek için insan kaynaklarının etkin ve verimli istihdamının önemini artırmaktadır. İnsan kaynağının mevcut performansını sürekli iyileştirmenin yanında potansiyel performansının da ortaya çıkarılması gereklidir. Bunun sağlanabilmesi ise, eğitim faaliyetlerinin birey, grup ve işletme düzeylerinde gerçekleştirilmesi ile mümkündür (Kahraman, 2000 ; 31).

Eğitim günümüzde yaşamın her alanında herkes için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. İşgörenlerin mevcut performansını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek,

^(*) Prof. Dr. Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF İşletme Bölümü

^(**) Arş. Gör. Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF İşletme Bölümü

değişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek, eğitim faaliyetlerinin önemini arttıran hususlar olmuştur (Erdoğan, 1998:155). İnsan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması ve geliştirilmesi amacıyla eğitim programları düzenlenmektedir. Teknoloji, otomasyon, değişen değerler, bilgisayar, iletişim, bilgi, çevre ve örgütsel değişimler eğitimin önemini arttıran başlıca faktörler olarak sıralanabilir. Değişen dünyada eğitim “beşikten mezara” deyiminde yerini bulduğu gibi kendini iyice kabul ettirmektedir. “Hayatta en hakiki mürşit ilimdir,” cümlesi rehber ise buna sürekli eğitim ve öğretimle ulaşılabilir (Özyürek, 1981: 14 - 16).

Son yıllarda yapılan araştırmalardan edinilen bilgilere göre, eğitimin etkinliğini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır (Cascio, 1991; Goldstein, 1993; Patrick, 1992):

- a- Bireysel Faktörler: Kişilik ve işe karşı tutumlar, çalışanların eğitime ne kadar hazır olduğu, eğitim hakkındaki beklenti, motivasyon ve tutumlar gibi faktörleri içermektedir.
- b- Kurumsal Faktörler: Üst yönetim, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitimin işe aktarımını hızlandıracak kaynak yeterliliğini içermektedir.
- c- Eğitim programları ile ilgili faktörler: eğitimin algılanan uygunluğu, eğiticinin özellikleri... vb. gibi faktörleri içermektedir.

Artık işletmeler çalışanlarının daha önce gördükleri eğitimlerini yeterli görmeyerek, kendilerine uygun çeşitli eğitim programları hazırlayarak işgörenlerini eğitmektedirler.

Kamu kuruluşlarının görevlerini etkili ve verimli yerine getirmelerinin ve böylece ulusal kalkınmaya katkıda bulunabilmeleri için, tüm birimlerde değişik görevleri yerine getirebilecek kamu görevlilerinin yetiştirilmesi gerekir. Bu bağlamda hizmet içi eğitim faaliyetleri, kamu kuruluşlarının yönetim sisteminde insangücü kaynağını geliştirmekte çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin hangi faktörlere bağlı olduğu araştırılmıştır. Literatür kısmında eğitim ve hizmet içi eğitim konularında bilgiler verilmiş, yöntem bölümünde, veri toplama teknikleri, örnek grup ve kullanılan analiz teknikleri açıklanmıştır. Bulgular bölümünde hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin hangi faktörlere bağlı olduğu saptanmaya çalışılmış, tartışma bölümünde elde edilen bulgular incelenmiş, sonuç ve öneriler kısmında ise araştırma sonuçları ele alınarak öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

II. Hizmet İçi Eğitimde Temel Kavramlar

A.Eğitim Kavramı

Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir. İnsanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve işgücü verimini artıran en etkili araçtır (Gül, 2000: 60). Eğitim, işgörene işin nasıl yapılacağını öğretmektir (Alpugan, 1999:499). Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 111).

Eğitim, insanların kişisel gelişimleriyle ilgilidir ve yaşamlarında, iş hayatlarında daha rahat ve başarılı olmalarına yardımcı olur (Pont, 1996: 11). Çalışanların öğrenme kapasitelerini geliştirmeyi ve görevlerini yapabilmeleri için bir donanım sağlar (Walker, 1992: 212).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamaları yanısıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur (Aldemir vd., 1998:117)

Dünyada gelişmiş ve kalkınmış ülkelerin çoğu eğitimin önemini kavramışlar, gerek kamu gerekse özel sektörde eğitimi verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmuşlardır (Gül, 2000:60).

B.Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Son zamanlarda önem kazanmaya başlayan hizmet içi eğitim kavramına yönelik çeşitli ayrımlar yapılmaktadır. Çalışanların eğitimi konusunda yapılan bu ayrımlar hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim kavramlarıdır.

-Hizmet Öncesi Eğitim

Yerleşmiş bazı kurumlarda işe alınması kesinleşen çalışanın kadroya atanması için ön şart olarak hizmet öncesi eğitim, staj ve benzeri uygulamalardan geçmesi istenmektedir. Kamu kesimi ve benzeri bazı büyük holdinglerde bu işe getirilen bir standart vardır. İşe, statüye ve kuruma göre süresi ve yoğunluğu değişen hizmet öncesi eğitim bazen kurum dışında işe yeni başlayan kişilerle birlikte bazen de kişinin çalışacağı kurumda gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2000, 245).

- Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim “Kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim

kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2000:60).

Günümüzde ulusal kalkınma içinde eğitim ve nitelikli üretimin önemini kavramış ülkelerde, işgören gelişimine büyük katkı sağlayan hizmet ve eğitime büyük zaman ve para kaynakları ayrılmaktadır (Pehlivan, 2000:131).

Hizmet içi eğitim; kişiye işiyle kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Bu süreçte kurum içinden ve dışından gelebilecek şikayet konusunun azaltılması, yapılan hizmetin kalitesinin yükseltilmesi, insanlararası ilişkilerin olumlu bir şekilde yürütülmesinin sağlanabilmesi, geleceğe yönelik vizyon sahibi insan gücü gereksinimlerinin bugünden kazanılması hedeflenir.

Bir başka tanıma göre Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, 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: 4).

Kamu sektöründe hizmet içi eğitim, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, vatandaş tatmininin artırılması, personeli vizyona, belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yöneltmede önemli bir araçtır. Hizmet içi eğitim, kurumun insan boyutundaki iyileştirilmesinin yanında, personel için bir hak ve ödevdir.

Kurumlarda hizmet içi eğitim iki gruba yöneliktir. Birincisi işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliğini kazandırmak, ikincisi ise halen çalışmakta olan personelin işle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri aktararak kendisini geliştirmesini sağlamaktır. İşe yeni başlayan personele yönelik hizmet içi eğitimde, kişinin yeni kurumuna daha çabuk uyum sağlaması, işini başarabilmesi için etkin bir motivasyon sağlanması, kurumun personelinin kariyerini göz önüne aldığı hissettirmesi hedeflenir (Altın vd., 1997:18).

Hizmet içi eğitimin üç temel unsuru bulunmaktadır (Gül, 2000:62):

- İşgören'e, işiyle ilgili becerilerin kazandırılması
- Bu becerilerin kazanılması için gerekli bilgilerin verilmesi
- İşgörenin davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi

İşgörenlerin hizmet öncesi eğitimlerde kazanamamış oldukları ancak işin gerektirdiği yeterliliklerin işgörelere kazandırılmasını amaçlayan hizmet içi eğitim etkinliklerinin Türk Kamu Kesiminde 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Bunun birinci nedeni, bu yıllarda Türkiye'de özel sektörün gelişmeye başlamış olması ve nitelik arayışları; ikincisi de planlı döneme girilmiş olması ve bazı öncü kuruluşların etkin çabalarıdır.

Cumhuriyet döneminde kamu kuruluşlarının kurulmaya başlanması ile hizmet içi eğitime ilişkin yasal dayanaklar da oluşturulmaya başlanmıştır. Hizmet içi eğitimin kurumlarda bir ödev olarak üstlenilmesinde 657 Sayılı Devlet Memuru Yasası'nın önemli bir rolü olmuş ve bu Yasa'nın 215. Maddesi

uyarınca, kurumlarda eğitim etkinliklerini yürütecek birimler kurulmuştur (Pehlivan, 2000:132).

C.Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanların kamu kurum ve kuruluşlara göre dağılımına bakıldığında, 1995 yılında kamu iktisadi teşebbüslerinden 85.384 (%38), genel bütçeli kurumlardan 108.728 (%50), katma bütçeli kurumlardan 20.558 (% 10) ve üniversitelerden 4906 (%2) kişi katılmıştır (DİE, 1997:4). Bu durumda Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet içi eğitimin yetersizliğini resmetmektedir.

Kamu yönetiminin kendine özgü bazı kural ve uygulamalarının da etkisi ile personele verilen hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlar olmaktadır (Alpkent, 1993:102):

- Hizmete alınmadan önceki bilgilerin çok genel ve eksik olması. Sosyal hayata ilişkin olan bu bilgilerin verilecek hizmet ile ilgili olmayışı ya da yetersiz oluşu.

- Kamu hizmetine ilişkin gelişme ve yeniliklerin takip edilmesi.

- Bazı bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanıldığı gerçeği. Hizmet içi eğitimi staj şeklinde düşündüğümüzde, sadece hizmete alındıktan sonra görülüp, öğrenilebilen bazı işler de vardır.

- Kamu yönetimindeki kariyer ilkesinin gereği olarak yapılmalıdır. Çünkü, kariyer ilkesine göre, personelin çok değişik görev ve sorumlulukları üstlenmesi söz konusudur.

- Hizmet içi eğitimin bir ihtiyaç olarak görülmesi gerekir. Eğer kamu kuruluşu entropiye uğramak istemiyorsa, gerek yönetim olarak, gerekse personel olarak ulusal sistem içindeki yerini ve konumunu korumalıdır. Bunun içinde değişebilmelidir.

- Son olarak personelin de kendi isteği ile bu tür bir eğitimi bir ihtiyaç olarak hissetmesi söz konusudur. Çünkü, örneğin personelin teknolojik gelişmeleri öğrenmesiyle, işini eskisinden daha iyi yapması mümkün olabilecektir

D.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları şunlardır (Gül, 2000: s:66):

- Verimliliği yükseltmek.

- Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak.

- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak.

- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak.

- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak.

- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek.

- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak.
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak.
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak.
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.

E. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

İşgören eğitiminde bir işletmeden ötekine göre değişen ve ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntem vardır (Sabuncuoğlu, 1997:144).

Başlıca eğitim yöntemleri aşağıdaki biçimde incelenebilir.

İş Başında Yönetici Gözetiminde Eğitim: Yönetici her astın kendi işinde başarısını artırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Böylece ast yöneticisi gözetiminde işini/görevini daha kolay kavrar.

Yetki Göçerimi Yoluyla Yönetim: Yöneticinin astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir. Yetki göçerimi asta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir.

Staj Yoluyla Eğitim: İşletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yolu ile çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. İşgörenler için etkili bir eğitim yöntemidir.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim: Bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesidir. Tekniğin başarısı için kişinin farklı bölümlerde çalıştırılması yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olur.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yönetimi: İşe alınmasına karar verilen elemanlara ilk günlerde verilen eğitime işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denilmektedir. Bu eğitimin amacı işgöreni işine hızlı bir şekilde uyumlaştırmaktır.

III.Yöntem

Araştırma ile ilgili ampirik verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin nedeni geniş bir gruptan , çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca toplama olanağı yaratmasıdır. Hazırlanan anket formunda 17 soru bulunmaktadır. Bu sorular 5'li Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılmıştır. Soruların ilk beş tanesi yaş, eğitim durumu, kıdem, çalışılan kuruluş, birim adı ile personelin gördüğü hizmet içi eğitim adedi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu veriler frekans dağılımı yapılarak analiz edilmiştir. 6. soru kurumda verilen hizmet içi eğitimin sıklığı ile ilgilidir. 7,9,10,14 ve 16. sorular hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin olumlu yönde olup olmadığının saptanmasına ilişkin sorulardır. 8. soru hizmet içi eğitimin niteliği ile ilgili olup 11. ve 13. sorular kurumda verilen hizmet içi eğitim programlarının belirlenmesinde ve uygulamalardaki başarı durumunu ölçmeye yöneliktir. 15. soru hizmet içi eğitimin çalışanlar tarafından desteklenip

desteklenmediğini saptamak, 17. soruda ise hizmet içi eğitimin gerekliliği konusunda görüşlerin alınması amaçlanmaktadır. Araştırmada 6,8,12,13 ve 15. sorular bağımsız değişkenleri, 7,9,10,11 ve 14. sorular ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Buradaki amaç belirlenen bağımsız değişkenlerin (hizmet içi eğitimin sıklığı, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olması, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, kurumun hizmet içi eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısı, çalışanların hizmet içi eğitime verdiği destek) bağımlı değişkenler üzerinde etkili olup olmadığının saptanmasıdır. Bu ilişkinin saptanmasına yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır.

Anket çalışması 10 kamu kuruluşunda (Muğla Valiliği, Muğla Belediye Başkanlığı, Sağlık Müdürlüğü, Emniyet Müdürlüğü, Türk Telekom Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, Tekel Başmüdürlüğü, Köy Hizmetleri Müdürlüğü, Milli Eğitim Müdürlüğü ve Sosyal Sigortalar Kurumu) toplam 120 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Ana kütle, söz konusu kuruluşlarda hizmet içi eğitim programlarının daha etkin uygulandığı, bazılarında ise eğitim birimlerinin olması göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Her kuruluştan en az 10 örneklem alınması koşuluyla kuruluşlarda hizmet içi eğitim alan personel örneklem grubuna dahil edilmiştir. Anket sonuçları SPSS programıyla analiz edilerek veriler elde edilmiştir.

IV. Bulgular

Anket soruları 5'li Likert tipi ölçeğe göre verilen cevaplar doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu ölçekteki değerlerin anlamı:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

		YAS	EĞİTİM	KIDEM	HİZMETİÇİ EĞİTİM SAYISI
N	GEÇERLİ	120	120	120	120
	GEÇERSİZ	1	1	1	1
ORTALAMA		36,7417	2,6417	14,4083	3,1333

Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışanların yaş ortalaması 36 civarındadır. Eğitim durumları ise lise ve meslek yüksekokulu düzeyindedir. Çalışanların ortalama kıdemleri 14 yıl, kurumda aldıkları hizmet içi eğitim sayısı ortalama olarak 3'tür.

Regresyon Analizleri

Hipotez 1

Ho: Hizmet içi eğitim sonucunda çalışanların davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi, kurumun eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısına, hizmet içi eğitimin sıklığına, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olmasına, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına ve çalışanlar tarafından desteklenmesine bağlı değildir.

H1: Hizmet içi eğitim sonucunda çalışanların davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi, kurumun eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısına, hizmet içi eğitimin sıklığına, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olmasına, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına ve çalışanlar tarafından desteklenmesine bağlıdır.

Tablo 2

Model		Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	61,825	5	12,365	9,962	,000
	Yığından ayrışma	141,500	114	1,241		
	Toplam	203,325	119			

a Bağımsız Değişken : SORU15, SORU6, SORU8, SORU12, SORU13

b Bağımlı Değişken: SORU7

Ho: Red

H1: Kabul

Tablo 3

Model	Sabit	Standart olmayan katsayı	Standart sapma	Beta	t	Anlamlılık düzeyi
		1,557	,382		4,073	,000
	Hizmet içi eğitim sıklığı	,182	,071	,208	2,551	,012
	Üst göreve Hazırlayıcı nitelik	,285	,070	,334	4,058	,000
	Performans. Değ. Sonuç. Yararlanılması	-5,517E-02	,071	-,068	-,781	,437
	Kurumun HİE yön. belir. Başarısı	,175	,077	,203	2,267	,025
	HİE çalışanların desteklemesi	,134	,082	,143	1,637	,104

a Bağımlı Değişken: SORU7

Tablo 3'deki sonuçlardan yola çıkarak oluşturacağımız regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$y(\text{Hizmet içi eğitimin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemesi}) = 1,557 + X_1(\text{hizmet içi eğitimin sıklığı}) + X_2(\text{üst göreve hazırlayıcı nitelikte olması}) + X_4(\text{kurumun hizmet içi eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısı})$

Hipotez 2

Ho: Kurumda verilen hizmet içi eğitimin çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlaması, kurumun eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısına, hizmet içi eğitimin sıklığına, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olmasına, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına ve çalışanlar tarafından desteklenmesine bağlı değildir.

H1: Kurumda verilen hizmet içi eğitimin çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlaması, kurumun eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısına, hizmet içi eğitimin sıklığına, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olmasına, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına ve çalışanlar tarafından desteklenmesine bağlıdır.

Tablo- 4

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık düzeyi
1	Regresyon	58,434	5	11,687	10,081	,000
	Yığından ayrışım	132,158	114	1,159		
	Toplam	190,592	119			

a Bağımsız Değişken, SORU15, SORU6, SORU8, SORU12, SORU13

b Bağımlı Değişken: SORU9

Ho: Red

H1: Kabul

Tablo 5

Model		Standart olmayan katsayı	Standart sapma	Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
1	Sabit	1,643	,369		4,447	,000
	hizmet içi eğitim sıklığı	2,475E-02	,069	,029	,359	,720
	Üst göreve hazırlayıcı nitelik	,256	,068	,311	3,785	,000
	Performans Değerlendirme. Sonuçlarından Yararlanılması	5,069E-02	,068	,064	,742	,459
	Kurumun HİE yöntemini belirleme başarısı	,119	,075	,142	1,590	,115
	Çalışanların Hizmet içi eğitime destek vermesi	,243	,079	,268	3,078	,003

a Bağımlı Değişken: SORU9

Tablo 5'deki sonuçlardan yola çıkarak oluşturacağımız regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$y(\text{Kurumda verilen hizmet içi eğitimin çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlaması}) = 1,643 + X_2 (\text{üst göreve hazırlayıcı nitelikte olması}) + X_5 (\text{çalışanların hizmet içi eğitime verdiği destek})$

V. Tartışma

Hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ve bunların hangi faktörlere bağlı olduğunun saptanmasına ilişkin yapılan araştırmada, hipotezler kurularak belirlenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Hizmet içi eğitimin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemesi, hizmet içi eğitimin sıklığına, üst göreve hazırlayıcı nitelikte olmasına ve kurumun hizmet içi eğitim yöntemlerini belirlemedeki başarısına bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, verilen hizmet içi eğitimin kalitesinin çalışanlar üzerindeki yansımalarının olumlu bir sonucudur. Verilen hizmet içi eğitim doğru yöntemlerle, bir üst göreve hazırlayıcı nitelikte ve sıkça veriliyorsa bu çalışanlara verilen değer ifadesidir. Çalışanlarında buna karşılık olumlu davranışlar sergilemesi de beklenen bir durumdur. Ayrıca kurumun hizmet içi eğitim programlarını belirlemedeki başarısı ve üst göreve hazırlayıcı nitelikte olması çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır.

Yapılan araştırmada ortaya çıkan bir başka sonuç ise; kurumda verilen eğitimin çalışanların yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde başarılı olması, hizmet içi eğitim programlarının belirlenmesindeki başarısına bağlı olmasıdır. Bu anlamlı bir sonuçtur. Çünkü eğer verilen eğitim sıkça ya da içerik açısından tam ve nitelikli olsa bile doğru yöntemlerle verilmediği sürece başarıya ulaşması mümkün değildir.

Araştırmada, hizmet içi eğitimin çalışanların iş verimini artırması hizmet içi eğitimin desteklenmesine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da bir başka anlamlı sonuçtur. Verilen eğitim, istendiği ve desteklendiği ölçüde amacına ulaşır. Hizmet içi eğitimin amaçlarından birisi de var olan kapasiteyi ortaya çıkarmak, geliştirmek, buna bağlı olarak iş verimini artırmaktır. Çalışanların desteği bu amaca ulaşmada önemli unsurlardan biridir.

Bunların yanı sıra verilen eğitimin içeriği ve uygulama alanlarının bulunması da hizmet içi eğitimin amaçlarına ulaşılmasında önem teşkil etmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak hizmet içi eğitim çalışanlar tarafından desteklenmekte ve gerekli bulunmaktadır. Ancak verilen eğitimin niteliği ve içeriği ile ilgili tereddütleri söz konusudur. Bu durumun kamu kuruluşlarındaki yapılanma ve işlerin tekdüze oluşuyla ilgili olduğu düşünülmektedir.

VI. Sonuç ve Öneriler

Eğitim, kurumun amaçlara ulaşmasında kullandığı en önemli araçlardan biridir. Eğitim etkili ve verimli şekilde yapılabildiği sürece kuruluşun amacına ve başarıya ulaşması daha mümkün olur. Eğitimin gittikçe öneminin kavranması kamu kuruluşlarında insan kaynakları ya da personel bölümünün dışında eğitim birimlerinin açılmasına neden olmuştur. Bu gelişme eğitim konusuna verilen önemin ve hassasiyetin bir göstergesidir.

Araştırma da ortaya çıkan sonuçlardan biri olan eğitimin işgörenlerce desteklenmesinin iş verimini artırdığı bulgusu, çalışanların da bu konunun önemini kavramış olduklarını göstermektedir.

Kamu kuruluşlarının hiyerarşik yapısı ve işlerin monoton bir düzen içermesi verilen ya da verilecek eğitimin içeriğini etkilemektedir. Yine Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgelerin, atama, yer değiştirme ve yükselmede etkisi olmadığından bu faaliyetlere katılım azalmaktadır. Hizmet içi eğitim-verimlilik artışı-meslekte ilerleme ilişkisi tüm meslek dallarında, meslek basamaklarının oluşmasında ölçüt olarak kullanılmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda katılan işgörenin özlük haklarında olumlu yönde bir değişiklik yapıldığı zaman işgören işine daha iyi motive olacak ve bu da verimliliği artıracaktır.

İşlerin yavaş ve uzun sürmesi, çok fazla formalitelerin olması, çalışanlardaki memnuniyetsizlik ve bıkkınlık gibi kamu kuruluşlarında görülen olumsuzluklar verilecek eğitimle giderilebilir. Bu bağlamda eğitimin içeriği ve yöntemi çalışanların görüşü alınarak ve desteğiyle planlanmalı, düzenlenmeli ve

uygulanmalıdır. Ayrıca verilen eğitimlerdeki konuların uygulama alanları da oluşturularak çalışanlara eğitimin gerekliliği ve önemi kavratılmalıdır.

Kaynaklar

- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (1998), *Personel Yönetimi*, İzmir:Barış Yayınları.
- Alpakent, N., Demir, N. (1993), *Yatırımcı Kamu Kuruluşlarında Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 513
- Alpugan, O., Demir, H., Oktan, M., ve Üner, N. (1999), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied Psychology in Personel Management* New Jersey: Prentice Hall.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995), *Kamu ve Özel Sektör Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- DiE, (1997) “Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmetİçi Eğitim İstatistikleri ”,Ankara.
- Erdoğan, N.(1998), *Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Fındıkcı, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in Organisations*, Brooks/Cole:Pacific Grove
- Gül, H. (2000), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2 Sayı:3, İzmir.
- Kahraman, Y., “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitim İhtiyacının Analizi”, *Journal of Qafqaz University*, Volume III Number I 2000, sayfa:31 – 35 Bakü, Azerbaycan
- Özyürek, L., (1981), *Hizmet içi Eğitim Programlarının Etkinliği*, Ankara: Sevinç Matbaası
- Patrick, J. (1992). *Training: Research & Practice*, San Diego: Academic Press
- Pont, T. (1996), “Developing Effective Training Skills: A Pratical Guide To Designing And Delivering Group Training”, Berkshire :Second Edition.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997), *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Taymaz, A. H., Sunay, Y ve Aytaç, T., (1997) “Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı”, *Millî Eğitim(Eğitim-Kültür- Sanat)*, Sayı:133, Ocak-Şubat-Mart, sayfa:147
- Walker, W., James (1992), *Human Resource Strategy*, Singapore:International Edition.