

## HİZMET İÇİ EĞİTİM – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Ar. Gör. İınayət PEHLİVAN\*

### I. GİRİŞ

Toplumsal gereksinimlerin karşılanabilmesi için kurulan kurum ve kuruluşlar kısaca örgüt adını alırlar. Örgütlerin temel amacı bir mal, hizmet veya düşünce üreterek toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamaktır.

Çağımızda bilimsel ve teknolojik değişmeler çığ gibi büyümekte ve hızlanmaktadır. Bu değişme ve gelişmelere uyum sağlamak örgütler açısından hem yaşamını sürdürme hem de üretimini etkili ve verimli bir düzeye ulaştırma açısından önem taşımaktadır. Bir örgütte hizmetler çeşitli düzeylerde çalışan personel tarafından gerçekleştirilir. Personelin görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sürekli eğitilmesi ve bu yolla, örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişmelere ayak uydurması gerekmektedir.

Belli bir mesleğin gerektirdiği koşulları ve yeterlikleri daha önce gördüğü öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi gereği her geçen gün daha kuvvetle hissedilmektedir.

#### 1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim, “özel veya tüzel kişilere ait işyerlerinde maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili konularda gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1981, s. 4).

Belli bir öğretim kurumunun belli bir programını tamamlayan ve iş yaşamına katılan bireylerin, kurumca istenen bilgi, beceri ve tutumları yeterince kazanamamış olmaları durumunda, üst kademelere eleman yetiştirilmesi gerektiğinde veya üretim sürecinde ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlamak gerektiğinde hizmet içi eğitim zorunlu hale gelir.

\* Eğitim Yönetimi ve Planması Bölümü

Hizmet içi eğitim çağdaş dünyada vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitimin anlamı, üretim sürecinin en önemli girdilerinden biri olan insangücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da enüst düzeyde iş doyumunun sağlanmasıdır.

### 1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Eğitimde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenen değişikliktir. Bu açıdan bakıldığında amaç, elde edilebilecek, ulaşılabilecek sonuç olarak görülebilir.

Hizmet içi eğitimin amaçları farklı açılardan ele alınabilir. Kurum açısından amaç, verimliliği ve iş düzeninin aksamadan işlemlerini sağlamak, birey açısından amaç, bireyin görevini daha iyi yapmasıdır. Grup açısından bakıldığında, bireyin içinde çalıştığı gruba uyumunu sağlayarak, eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasına yardımcı olmaktır. Hizmet içi eğitime bir yöntem olarak bakılırsa amaç, bireylere kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumların en uygun biçimde kazandırılması olarak düşünülebilir (Tutum, 1976, s. 123).

Görüldüğü gibi hizmet içi eğitim etkinliklerinde çok amaçlı bir yaklaşım söz konusudur. Bu çok amaçlılık, hizmet içi eğitim amaçlarının iyi saptanması ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini gerektirmektedir.

### 1.3. Hizmet İçi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yararları

Hizmet içi eğitim etkinlikleri gerek kurum ve gerekse kurumda çalışan bireyler açısından büyük yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar bir yandan kurumun üretim sürecindeki verimini artırırken, bir yandan da kurumda belli bir görevi gerçekleştirmek üzere bulunan bireyin işine ve iş çevresine ilişkin algı, beklenti ve tepkilerinde değişiklik yaratarak bireyin performansını, duyu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim kurum açısından, üretilen mal veya hizmetin niteliğinin artması, üretimde verimlilik artışı, kusurlu üretim ve zayıflığın azalması, kurumun değişim gücünün artarak yeniliklere uyarlanması, iş güvenliğinin sağlanarak iş kazalarının azalması, amortisman-bakım-onarım giderlerinin azalması, hizmet edilen kitlenin güveninin sağlanması, kurum içinde işbirliği ve iletişimin gelişmesi, personel arasındaki disiplin sorunlarının azalması, personelin işinden ve iş çevresinden iş-

kayretinin azalması, personel devamsızlığı ve hareketliliğinin azalması, kontrol ve nezaret yükünün hafiflemesi gibi çok büyük yararlar sağlamaktadır (Taymaz, 1981, s. 15).

Bugün kurum ve kuruluşların pekçoğu eğitimsizlik sonucu ortaya çıkan ve kuruma maliyeti çok yüksek olan bakım ve onarım harcamaları yapmaktadırlar. Diğer yandan iş kazaları, kurumlarda hem işgücü hem de zaman ve malzeme kayıplarının yanında üzücü sonuçlar doğurmaktadır. Üretilen mal veya hizmetin niceliği kadar niteliğinin de yükseltilmesi büyük önem taşımaktadır. Personel devamsızlığı, disiplin sorunları, personel arasındaki çatışmalar verimliliği ve iş düzenini tamamen etkileyen unsurlardır. Hizmet içi eğitim uygulandığı anda sonuçlar veren bir sihirli değnek olmamakla birlikte sistemli ve kapsamlı olarak uygulandığında tüm bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yardım eden ve kurumların verimliliğini artıran önemli bir araçtır.

Hizmet içi eğitim yalnızca kurum açısından değil, o kurumda çalışan bireyler için de büyük yararlar sağlar. Bunları sıralamak gerekirse, hizmet içi eğitim yolu ile bireyin, işinde güven duygusu artar, morali yükselir, çalışma huzuru artar, iş doyumu artar, kurumda yükselme olanağı fazlalaşır, iş arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gelişir, geleceğe güven ve ümitle bakar, kurum içinde ve dışında saygınlık kazanır, öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlar, işinde sınama yanılma süresi kısalmış, istekli çalışır, güdülenir, rahat ve güvenli çalışma olanağı artar, iş kazalarından korunabilir (Taymaz, 1981, s. 15).

Bir örgütün temel girdilerinden biri ve belki de en önemlisi insan ögesidir. Bireyin kurumsal kaynakları en akılcı biçimde kullanarak kendisinden beklenen görevi en iyi bir şekilde yerine getirmesini sağlayan en temel araçlardan biri hizmet içi eğitimidir. Kurumda çalışan bireylerin hizmet içi eğitim ile sağlayacağı yararlar, kurumun verim ve gelişmesi ile de doğrudan ilişkilidir. Hangi tür ve düzeyde olursa olsun bütün örgütler ve hangi kademede olursa olsun bütün çalışanlar için bu olgu geçerlidir.

## 2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN VERİMLİLİĞİ İLE KURUMUN VERİMLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Hizmet içi eğitimin sağladığı kurumsal ve bireysel yararlar yolu ile verimliliğe katkıları büyüktür. Ancak, hizmet içi eğitimin beklenen verim artışını sağlayabilmesi bazı koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşullardan en önemlisi kurum içinde verimi düşüren etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesidir. Bir kurumda verimi düşüren örgütsel ve

bireysel etkenler gerçekçi, bilimsel ve tarafsız bir yaklaşımla belirlendikten sonra, bu etkenlerin ortadan kaldırılmasında eğitimden nasıl yararlanılabileceği saptanmalıdır. Verimliliği engelleyen veya verimi yükseltmeye yarayacak etkenler birer eğitim gereksinimi olarak ortaya konulduktan sonra, hizmet için eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarına geçilmelidir. Bu aşamaların her birinde uzman eğitimciler tarafından bilimsel ilke ve yöntemler kullanılarak ve yetişkinlerin eğitime ilişkin özellikleri dikkate alınarak çalışılması gerekir.

Hizmet içi eğitimin, verimliliği hangi boyutlarda yükseltebileceği, hizmet içi eğitimin kurumsal ve bireysel yararlarından açıkça görülmektedir. Ülkemizde kamu kesiminde etkinlik gösteren ve önemli sayıda işgücünü istihdam eden pekçok kurum ve kuruluş, personelinin hizmet içinde eğitilmesi için çaba göstermektedir. Ancak kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin olarak yapılan araştırmalara bakıldığında, kurumsal ve bireysel verimliliğin sağlanması için hizmet içi eğitim etkinliklerini düzenleyecek ve değerlendirecek olan hizmet içi eğitim birimlerinin çeşitli nedenlerle verimli olarak çalışmadığı saptanmıştır.

Hizmet içi eğitimin kurumsal ve bireysel boyutlarda verimliliğe önemli derecede katkı sağlaması ancak bu etkinlikleri düzenleyen birimlerin verimli çalışması ile olanaklıdır. Kamu kesiminde hizmet içi eğitim birimlerinin verimli çalışmasını engelleyen temel sorunlar ve bu konudaki bulguları saptayan araştırmacılar belirtilerek, konunun daha bilimsel olarak irdelenmesine çalışılmıştır.

1- Eğitim birimleri personel, araç, gereç ve fiziki kapasite açısından yetersizdir (Babadoğan s. 157, Canman s. 47, Gümüşeli s. 121, Kılıç s. 39, Say s. 85, Yançatoral s. 98, Yavuz s. 47, Yetişen s. 25).

Hizmet içi eğitim bir uzmanlık alanıdır. Kurumlardaki eğitim birimlerinde çalışan personel hem sayıca yetersizdir hem de genellikle eğitim alanında yetişmiş değildir. Bu durum bir yandan hizmet içi eğitimin bilimsel esaslara dayalı olarak yürütülememesine neden olurken, diğer yandan mevcut personelin yeteneklerinin tam olarak kullanılamamasına yol açmaktadır.

Diğer yandan hizmet içi eğitim yetişkinlerin öğrenmeye ilişkin özelliklerini de dikkate alarak görsel-işitsel ve uygulamaya dönük eğitimi olanaklı hale getiren araç-gereçleri gerektirir. Bu konudaki yetersizlikler eğitimde ve eğitim sonrası öğrenilenlerin davranışa dönüştürülmesinde verimlilik düzeyini düşürmektedir.

Kurumların eğitim amacıyla kullanabilecekleri bina, tesis, dersane, laboratuvar, atelye, yemekhane, yatakhane, kütüphane, lokal, spor ve eğlence tesisleri açısından içinde buldukları yetersizlik, hizmet içi eğitime katılanların gerek eğitimleri süresince ve gerekse eğitim saatleri dışında kalan zamanlarını en verimli biçimde değerlendirmelerini engellemektedir. Ayrıca bu tür tesislere sahip olmayan kurumların katılımcıların gereksinimlerini karşılamak üzere otel ve lokantalardan yararlanma yoluna gitmeleri eğitim için kullanılabilir önemli kaynakların israfına neden olmaktadır.

2- Hizmet içi eğitim konusunda kurum ve kuruluşlar arasında gerekli ölçüde bir işbirliği ve iletişim yoktur (Canman s. 108, Yetişen s. 25),

Kurumlar arasında hizmet içi eğitimi koordine edecek, çeşitli konularda araştırma yapacak, yenilikleri izleyecek, bunların kurumlarca benimsenip uygulanmasını sağlayacak üst düzeyde bir kuruluş olmaması, hizmet içi eğitimin kurumlar düzeyindeki uygulamalarının dağınık, kopuk, verimsiz ve gereksinimleri karşılamaktan uzak olmasına yol açmaktadır. Ortak konularda her kurumun ayrı eğitimler düzenlemesi ise kaynak savurganlığıdır.

3- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kişisel görüş ve önyargılar egemen olmakta, bu konuda bilimsel araştırmalara gereken önem verilmemektedir (Aytekin s. 76, Büyükkayman s. 87, Canman s. 124, Türeli s. 92, Uluç s. 84).

Verimli bir hizmet içi eğitim etkinliği ancak gerçek gereksinimlerden yola çıkılarak gerçekleştirilebilir. Gereksinim saptamada kurumların üst yöneticilerinin görüş ve tutumları önemli bir yer tutmakta, kayıtlar ve raporların incelenmesi, anket, gözlem ve görüşme yapılması, toplantılar düzenlenmesi, kapalı ve açık uçlu sorular sorulması, test uygulanması gibi bilimsel yöntemler genellikle kullanılmamaktadır. Amaca dönük olmayan eğitim etkinliklerinin verimliliği de düşük düzeyde kalmaktadır.

4- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında yararlanılacak görev tanımı ve iş analizlerinin yeterli olmaması (Çelik s. 157, Gümüşeli s. 124, Yetişen s. 38).

Görev tanımı genel olarak, bir personelden yapması istenen işlemlerin, eylemlerin, yüklenen sorumluluğun, verilen yetkilerin gösterildiği bir belgedir. Görev tanımı yapılmamış bir işte çalışan personele bir eğitim programında ne gibi yeterlikler kazandırılacağı da tartışmalı olmaktadır. Yine iş analizlerinin net ve açık olarak yapılmamış olması da,

personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye’de görev tanımı ve iş analizlerinin belli bir standart içinde geliştirilmemiş olması gerek çalışma sürecinde personelden ne beklendiğini, gerekse eğitim etkinliklerinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği noktalarını karanlıkta bırakmaktadır.

5- Hizmet içi eğitim planlarının kurum veya kuruluşun tüm alan ve kademelerinde çalışan personeli kapsamasına yeterince önem verilmemektedir (Büyükayman, s. 88, Çelik s. 152, Erki s. 274 Gümüşeli s. 124, Pektaş s. 35, Türel s. 93).

Bir kurumda yalnızca alt veya orta kademedeki personelin eğitime gereksinim duyduğu kanısı, eğitim etkinliklerine tüm alan ve kademelerde çalışan personelin katılmasını engellemektedir. Oysa gereksinim duyan herkesin eğitime katılımı gereklidir.

6- Eğitim bütçeleri gereksinimleri karşılamaktan uzaktır (Canman s. 63, Yavuz s. 47, Yetişen s. 16).

Kurumlarda hizmet içi eğitim için sarfedilecek cari, transfer ve yatırım harcamalarının yetersiz oluşu, eğitim etkinliklerinin planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında sorunlar yaratmaktadır. Personel aylıkları, ücretleri, yolluk ve yövmiyeleri, kırtasiye, gıda maddeleri, elektrik, su, yakacak, eğitimde kullanılacak malzemelere ayrılan ödeneklerin yetersizliği eğitim etkinliklerinin verimini düşürmektedir.

7- Öğreticilerin seçiminde öğretmenlik formasyonuna sahip olmalarına yeterince önem verilmemektedir (Aytekin s. 77, Büyükayman s. 87, Battal s. 89, Çelik s. 158, Teker s. 23, Türel s. 97, Uluç s. 85).

Özellikle kurum içinden öğretici olarak görevlendirilen personelin öğreticilik formasyonu kazanmamış olmaları, onların mevcut bilgilerini eğitim ve öğretim ilkelerine uygun olarak katılımcılara aktaramamalarına ve dolayısıyla eğitim sürecinin verimlilik düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Bu önemli eksiklik hizmet içi eğitim programlarının amaçlanan düzeyde başarılı olmasını engellemektedir. Ancak son yıllarda bu önemli olgunun bilincine varan bazı kamu kurum ve kuruluşları üniversitelerle işbirliği yaparak, eğitim etkinliklerinde görev verecekleri elemanlara “eğiticilik formasyonu” kazandırmaya yönelik seminerler düzenlenmişlerdir. Bu tür eğilimlerin yaygınlaşması ve bir politika haline getirilmesi çok yararlı olacaktır.

8- Hizmet içi eğitimde değerlendirmeye gereken önem verilmemekte, özellikle ön değerlendirme ve izleme değerlendirmesi ihmal edilmek-

tedir (Battal s. 86, Çelik s. 159, Gümüşeli s. 125, Teker s. 24, Türeli s. 94, Uluç s. 86).

Bütün eğitsel etkinlikler belirli amaçlara ulaşmak için planlanır ve gerçekleştirilir. Değerlendirmede temel amaç, uygulamanın başarı derecesi hakkında tarafsız ve sağlam bir yargıya ulaşmaktır. Verimlilikle değerlendirme arasında yakın bir ilişki vardır. Verimlilik konusunda karar verebilmek için öncelikle verimliliği tartışılan konunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin çok yönlü ve tarafsız bir değerlendirme sürecinden geçirilmemesi, eğitim uygulamalarının amaçları gerçekleştirme derecesinin saptanmaması ve uygulamada meydana gelen aksaklıkların ve eksikliklerin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır.

Hizmet içi eğitimde değerlendirme yapılaş amacına göre "programın değerlendirilmesi" ve "başarının değerlendirilmesi" olmak üzere iki türde ele alınabilir. Eğitimde "program değerlendirme" yolu ile amaç, kapsam, yöntem ve değerlendirme süreçlerine ilişkin olarak katılanların görüşleri alınır ve bu görüşler ışığında programın tüm yönleri değerlendirilir (Tutum, 1966, s. 106). Hizmet içi eğitimde katılanların başarı durumlarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmaları zaman ve amaçlara göre "ön değerlendirme", "ara değerlendirme", "son değerlendirme" ve "izleme değerlendirme" olarak ele almak olasıdır (Taymaz, 1981, s. 15).

Ön değerlendirme hizmet içi eğitime başlamadan önce yapılır ve eğitime katılacakların düzeyleri, bilgi, beceri ve tutumları ile işyerindeki durumlarının ne olduğunu ortaya çıkarmaya yöneliktir (özkaya, 1967, s. 52). Tanıma ve yerleştirmeye yönelik değerlendirme adı da verilen bu değerlendirmede başlıca iki amaç bulunur. Bunlardan ilki, programa katılanların kurs, ders veya ünitenin ön koşulu niteliğindeki giriş davranışlarına sahip olma derecesini belirlemek, ikincisi, ilgili programın geliştirmeyi düşündüğü davranışlardan programa katılanlarca önceden edinilen olup olmadığını saptamaktadır (Tekin, 1979, s. 24). Kurumlarda eğitime alınacak personelin böyle bir ön değerlendirmeye alınmaması, personelin mevcut nitelikleri hakkında bilgi edinmeyi ve onların kapasitesi ile eğitim programının amaçları arasında bir ilişki kurmayı engellemektedir.

Ara değerlendirmenin temel işlevi, öğretim sırasında her bir konudaki öğrenme eksiklik ve aksaklıklarını, güçlüklerini belirleyerek, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasıdır. Hizmet içi eğitim

etkinliklerinde, düzenlenen program içeriğinin, katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarına ne derece etki ettiğini kestirmek için ara değerlendirmeler yapılması gerekir. Ancak uygulamada genellikle bu tür bir değerlendirme yapılmaması, eğitim sürecindeki aksaklıkların anında saptanamamasına ve sürecin veriminin düşmesine neden olmaktadır.

Son değerlendirme genellikle öğretim devresi bitiminde programın hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek ve buna göre programa katılanlar, öğreticiler ve programa ilişkin yargılarda bulunmak amacı ile yapılan değerlendirmedir. Bu tür değerlendirme için gereken veriler, programın bütününe içerecek biçimde düzenlenen testlerin öğretim devresi bitiminde uygulanması ile elde edilir (Tekin, 1979, s. 27). Son değerlendirme bir kurumda hizmet içi eğitime katılan personelin bilgi, beceri ve tutumları ne derece kazandığı konusunda bir yargıya varılmasına yardımcı olur. Böylece bir anlamda programın uygulanmasındaki verimlilik derecesi de ortaya çıkar.

İzleme değerlendirmesi, eğitim programını tamamlayarak görevi başına dönen bireylerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları görevlerinde kullanma başarılarının, eksiklik duyulan alanların belirlenmesi ve uygun önlemlerin alınması amacıyla yapılan bir değerlendirme türüdür (Kalkandelen, 1979, s. 100). İzleme değerlendirmesinde eğitime katılan personelin iş başında bilimsel olarak izlenmesi ve gözlenmesi gerekir. Bu ise zor bir yöntem olduğundan kurumlar genellikle böylesine önemli bir değerlendirmeyi gerçekleştirmeye yeterince önem vermemektedirler.

9- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında yalnızca mesleğe yönelik eksiklik ve yeniliklerin dikkate alınması, bireyin sosyo-psikolojik gereksinimlerin belirlenmemesi (Çelik s. 157, Gümüşeli s. 124, Uluç s. 84).

Hizmet içi eğitim etkinlikleri bireyin göreviyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirerek verimliliğini artırmak kadar, bireyin moralinin, iş doyumunun yükseltilmesi, insan ilişkilerinin geliştirilmesi v.b. gibi sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasını da amaçlar. Ancak kurumların uygulamalarına bakıldığında genellikle ikinci gruptaki gereksinimlerin fazla dikkate alınmadığı görülmektedir.

10- Programların hazırlanmasında ve uygulanmasında yetişkinlerin özelliklerinin yeterince dikkate alınmaması (Erki s. 158, Gümüşeli s. 124, Say s. 76).

Hizmet içi eğitim programlarına katılacak olan bireyler birer yetişkindir. Yetişkinlerin ise, çocuk ve gençlerden ayrı nitelik ve öğrenmeye



ilişkin özellikleri vardır. Kurumlarca düzenlenen hizmet içi eğitim programlarında, katılımcıların bir yetişkin olduğu ve kendine özgü özellikleri bulunduğunun dikkate alınmaması eğitimin etkililiğini ve başarısını düşürmektedir. Yetişkinlerin hizmet içi eğitimde gözönüne alınması gereken ve eğitimin verimini artıran başlıca özellikleri şunlardır (Bül-bül, 1990, s. 70).

— Yetişkinler gördükleri eğitimin somut gereksinimlere yanıt vermesini, bir soruna çözüm getirmesini, bir yarar sağlamasını beklerler,

— Yetişkinler bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bir yaşantı birikimine sahiptirler, eğitimde bunların kullanılmasını beklerler,

— Yetişkinler alıngandırlar, Kendilerine saygılı olunmasını beklerler,

— Yetişkinler başkalarının yanında küçük düşmekten çekinir,

— Yetişkinler farklı ihtiyaçlar, beklentiler, ilgi ve güdülerle gelirler,

— Yetişkinler, geçmiş yaşantılarından edindikleri bilgi birikimi nedeniyle, yeniliklere karşı tutucu davranma, direnç gösterme eğilimindedirler,

— Yetişkinler başarısızlıktan korkarlar, başarılı olmak isterler,

— Yetişkinler işleriyle, aileleriyle çeşitli sorunları olan insanlardır. Bu nedenle eğitime tam anlamıyla kendilerini veremeyebilirler,

— Eğitim düzeyi düşük yetişkinlerde kendilerine karşı bir güvensizlik olabilir, bu durum onların eğitime karşı ilgisiz kalmalarına yol açabilir,

— Yetişkinler gereksiz, sıkı otoriteye ve kendilerine saygısız davranışlara karşı bir düşmanlık gösterme, sağlıksız davranışlarla kendini savunma eğilimindedirler,

— Yetişkinlerin görme, işitme veya sağhk sorunları olabilir.

Bu liste daha da uzatılabilir ancak önemli olan hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde ve uygulanmasında görev alan bütün personelin, katılımcıların bu özelliklerini dikkate alarak eğitim etkinliklerinin verimini artırmalarıdır.

11- Hizmet içi eğitime katılanları özendirici sosyal ve ekonomik olanaklar yeterli değildir (Büyükayman s. 88, Canman s. 88, Öge s. 96, Yetişen s. 38).

Hizmet içi eğitime katılan ve başarılı olan personel bu eğitimin, görevinde kendisine bazı yararlar sağlamasını bekler. Bu yararlar yükselme, takdir edilme, daha iyi bir göreve geçme, ücret artışı, prim v.b. olabilir. Ancak kurumlarda genellikle eğitim sonucunda personele verilen başarı veya katılma belgeleri, personelin iş değerlemesinde dikkate alınmamaktadır. Bu durum personelin var olan bilgi, beceri ve tutumlarını işinde verimli olarak kullanmasını, gizil güçlerini ortaya çıkarmasını, eğitime karşı istekli ve güdülenmiş olmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim sonucunda katılanların başarısının ekonomik ve sosyal özendiricilerle ödüllendirilmemesi bir yandan personelin performansını olumsuz yönde etkilerken, diğer yandan daha sonra düzenlenecek eğitim etkinliklerine katılmada direnmesine, gönülsüz davranmasına, eğitime ilişkin olumsuz tutumlar geliştirilmesine yol açmaktadır.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Herhangi bir sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, sistemin sorunlarının gerçekçi ve bilimsel olarak ortaya koyulması, aksaklık, eksiklik ve yetersizliklerin belirlenmesi gerekir. Bir hastalığın tanınması, onun sağaltımına ilişkin önlemlerin alınması için ilk adımdır. Bu incelemede, hizmet içi eğitim-verimlilik ilişkisi çerçevesinde, Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim konusunda yapılan araştırmalardan da yararlanılarak, verimliliği azaltan sorunlar irdelenmiş ve ilgili literatürden de yararlanılarak yorumlanmıştır.

Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitimin etkili ve verimli olarak yürütülmesini, sonuca ulaşmasını engelleyen temel sorunlar onbir noktada özetlenmiştir. Elbette sorunlar bu kadar sınırlı değildir. Ancak büyülesi bir çalışmada temel noktaların vurgulanması ile yetinilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim etkinliklerinin personelin verimliliğini artırmaya yönelik olarak daha etkili bir biçimde sürdürülebilmesi için, saptanan sorunlardan yola çıkılarak, yine bilimsel araştırmalar ışığında aşağıdaki öneriler sıralanabilir.

1- Kurumların hizmet içi eğitim birimleri bir destek birimi olmaktan çıkarılıp, üretime hizmet eden bir ana hizmet birimi olarak örgüt içindeki yerini almıştır. Eğitim etkinlikleri öncelikle ülke düzeyinde, daha sonra da kurumlar bazında geliştirilen hizmet içi eğitim politikalarına uygun olarak yürütülmelidir. Eğitimin verimliliği açısından ilkeli ve sistemli bir yaklaşım zorunludur.

2- Hizmet içi eğitim birimlerinde bu alanda yetişmiş yönetici, eğitim uzmanı ve öğreticiler görev almalıdır. Verimli bir işleyiş ancak yeterli sayıda ve uzman personel tarafından gerçekleştirilebilir.

3- Hizmet içi eğitimin gerçekleştirileceği bina-tesis, araç-gereç ve program geliştirme hizmetleri için gerekli kaynaklar yaratılarak etkili bir biçimde kullanılmalıdır.

4- Kurumların gerçek eğitim gereksinimleri, uzman personel tarafından, ilgililerle işbirliği yapılarak ve bilimsel teknikler kullanılarak saptanmalı, programlar gereksinimleri karşılamaya dönük olarak geliştirilmelidir.

5- Eğitim etkinliklerine katılacak personelin seçimi sürecinde ön değerlendirme yapılmalı, ara, son ve izleme değerlendirmelerine özel bir önem verilmelidir. Ayrıca eğitim programlarının hazırlık ve uygulama aşamalarında yetişkinlerin kendine özgü özellikleri dikkate alınmalıdır.

6- Hizmet içi eğitimde gerek program değerlendirmesi ve gerekse başarı değerlendirilmesine büyük önem verilmelidir. Hizmet içi eğitimin verimlilik düzeyinin ortaya çıkarılmasında izleme değerlendirmesi, yararlanılabilecek önemli bir araçtır.

7- Hizmet içi eğitime katılan personelin, eğitim sırasında gördüğü bu eğitim yolu ile sosyal ve ekonomik özendiricilere kavuşturulması sağlanmalıdır.

#### Kaynaklar

- Aytekin, Ahmet. "PTT Eğitim Merkezinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Babadoğan, Cem. "Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.
- Battal, Nevzat. "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Taşra Teşkilatının Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması ve Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Program Geliştirme Açısından İncelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1979.
- Bülbül, Südi. "Yetişkin Öğrencilerin Öğrenmeye İlişkin Özellikleri". TKİ Kurumu Genel Müdürlüğü Eğiticilerin Eğitimi Semineri Ders Notları. Ankara: 1990.
- Büyükkayman, Coşkun. "Maliye ve Gümrük Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğünde Yapılan Hizmet İçi Eğitim". Yayınlanmamış Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Tezi. TODAİE, 1989.
- Canman, Doğan. Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: TODAİE, 1979.

- Çelik, Sabri.** "Türkiye Emlak Kredi Bankası Eğitim Merkezindeki Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.
- Erki, Bekir Sıtkı.** "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli". Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- Gümüşeli, Ali İlker.** "Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1985.
- Kalkandelen, Hayrettin.** *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık ve Gazetecilik Sanayii, 1979.
- Kılıç, Ayşe.** "KİT'lerdeki Eğitim Birimlerinde Yönetim Süreçlerinin İşleyişi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Öge, Ülkü.** "Millî Eğitim ve Gençlik Spor Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı ve Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Tezi. Ankara: TODAİE, 1984.
- Özdemir, Özkaya.** *Hizmet İçi Eğitimde Temel İlke ve Teknikler*. Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, 1967.
- Pektaş, Suat.** "Son Beş Yıl İçinde TKİ Kurumu Eğitim Dairesi Başkanlığının Eğitim Çalışmaları ve Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Say, Kamil.** "Türkiye'de Gümrük Görevlilerinin Hizmet İçi Eğitimi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985.
- Taymaz, Haydar.** *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, Yayın No: 94, 1981.
- Teker, Necmettin.** "Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü'nün Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1980.
- Tekin, Halil.** *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Mars Matbaası, 1979.
- Tutum, Cahit.** *Personel Yönetimi*. Birinci Baskı. Ankara: TODAİE, 1976.
- . "Eğitim Çalışmalarının Değerlendirilmesi". Başbakanlık Devlet Personel Dairesince Düzenlenen *Eğitim Yöneticileri Semineri Raporları*. Ankara: 22 Şubat-9 Mart 1966.
- Türelî, Sadî.** "TKİ Kurumu Genel Müdürlüğü Ereğli Kömür İşletmesi Müessesesi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1979.
- Uluç, Musa.** "T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1979.
- Yançatoral, Süleyman.** "Sosyal Hizmetler Kurumunda Hizmet İçi Eğitim Gereksinimi". Yayınlanmamış Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Tezi. TODAİE, Ankara, 1982.
- Yavuz, İsmail.** "Sosyal Sigortalar Kurumunda Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.
- Yetişen, Metin.** "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılan Hizmet İçi Eğitimin Genel Durumu (1980)". Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara: 1981.