

HİZMET İÇİ EĞİTİM ÜSTÜNE..

Dr. HAYDAR TAYMAZ

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. Bunlardan en önemlileri, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde eğitim zorunluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin işlevlerinden biri, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında hizmet içi eğitiminin gerekliliği aşağıdaki dört madde ile özetlenebilir. (Başaran, 1960, S, 13)

1. Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle bir çok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür.

2. Her meslek alanında okulda kazandırılan bilgi ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda, çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

3. Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu yine yaşam boyu, eğitim yolu ile sağlanır.

4. Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye ,yetiştirmeye zorlamaktadır. Bu zorlama, kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

Okulda bulunduğu sırada endüstriyi düşünen öğrencilerin, ilk işe girdiklerinde, kendi değerlerinin, kazandıkları bilgilere değil, fa-

kat öğrenme ve uygulama yeteneklerine göre saptanacağını bilmeleri gerekir. Olaylar ve rakamlar kitaplarda, raporlarda, kompüter kartlarında saklanabilir. Öğrenimini tamamlayıncaya kadar bir gencin elde ettiği bilgilerin bir kısmı unutulabilir ve bir kısmının yararlılığı azalabilir. Bu nedenle insana işin gerektirdiği bilgiyi, beceriyi ve tutumu hizmet için kazandırma işte, başarı için ilk koşuldur. Okul öğretimi insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlar. Bir alanda yapılan ihtisas öğrenimi ise bu eğitimin daha küçük bir parçasını oluşturur. (Randall, 1965, S, 21)

Hizmet İçi Eğitim Zorunluluğunu Gösteren Belirtiler :

Bir kurumda mal ve hizmet şeklinde bir kıymetin üretimini etkileyen unsurlardan başlıcaları, insan, para, yönetim, araç, gereç ve pazarlamadır. Üretim sürecinde insan emek boyutunu oluşturur. İnsanın kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için aranılan yeterlikte olması gerekir. Bir kurumda hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler çeşitli olmakla birlikte, başlıcaları personelin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği, hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu, bireysel gelişme ve yükselme gereksinmesi, bazı bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarının görev başında kazandırılmasının gerekli olmasıdır. (Tutum, 1976, S, 130) Bir kurumda hizmet içi eğitiminin gerekliliğini gösteren durumlar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası olabilir.

1. Kurumda üretilen mal veya hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin, niteliğin altında olması,
2. Üretilen mal veya hizmetin gerekli niceliğin, miktarın altına düşmesi, rantabilitenin azalması,
3. Üretimin zamanında alınamaması, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması,
4. Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme zayıfatının artması,
5. Kurumda bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşarak artış göstermesi,
6. Mal veya hizmetin üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının ortması ,iş düzeninin bozulması,
7. İş alımında ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekli çalışmaların azalması,
8. Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi, üretimi etkilemesi,

9. Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması,

10. Kurumda personel hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmalarının artış göstermesi,

Kurumlarda hizmet içi eğitiminin zorunlu oluşu bir bakıma yasa gereğidir. Endüstri işletmelerinin kaliteli işçi ihtiyacını karşılamak işçinin işe uyumunu sağlamak ve verimi artırmak amacı ile hizmet içi eğitimin bir yasaya bağlanması gerekli görülmüştür. 17.6.1938 gün ve 3457 sayılı "Sınai Müesseselerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun" çıkartılmıştır. Bu kanunun uygulama şeklini belirlemek üzere 6. maddesi gereği bir tüzük hazırlanmıştır. Uygulanma durum ve derecesi izlenemeyen 'Sınai müesseselerde ve maden ocaklarında mesleki kurslar açılması hakkında nizamname" 6.5.1939 gün ve 2/10913 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulmuştur. (Ozalp, 1970, S, 11) Yirmi üç maddeden oluşan tüzüğün birinci maddesindeki "Bürolarda Çalışan Memurlar hariç olmak üzere bir senede çalıştırdığı işçi ve müstahdemler sayısının gündelik vasatı yüzde fazla olan maden ocakları ve sınai müesseseler, bu nizamname ile tesbit edilen esaslara göre mesleki kurslar açmakla mükelleftirler.", ikinci maddesindeki" işçi sayısı birinci maddede gösterilen miktardan aşağı olsa bile, dahilinde olmak şartıyla, aynı sanayiden bir kaç müesseseye sahip olanlar da mesleki kurs açmaya mecburdurlar." hükümleri ile bu eğitimin işçilere yapılmasını öngörmektedir.

Devlet Memurları Kanununun yedinci kısmı, "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi" başlığı altında, kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları saptamıştır. Bu kısımdaki ilk madde, Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileri ki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitimin, Devlet personel dairesi tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülmesini, "ikinci madde, "her kurumda, yetişme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir Eğitim Birimi kurulmasını", üçüncü madde kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabileceklerini" hükmüne bağlamıştır. (Devlet Memurları Kanunu, Kısım VI)

Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler:

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi program varlığının belirli nedenlere dayanma durumu ile yakından ilişkilidir. Eğitsel ça-

İşmalardan esas alınacak nedenler, sistemin amaçları ve ilgili bazı teorilerdir. Hizmet içi eğitimin kendilerine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle, ilkelerin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. İlke, teorinin bir parçası sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır. Belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir. (Alkan, 1973, S, 83) Hizmet içi eğitiminin ilkeleri saptanırken aşağıdaki kriterlerin gözönünde bulundurulması gerekir.

1. Kurumda görev alan personelin yaptığı ve yapacağı iş ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırmalıdır

2. İş ve meslek içinde personelin yetenek ve yeterliklerinin geliştirilmesini sağlamalıdır.

3. Personelin moralini yükseltici, isteklendirici, güdüleyici ve üst pozisyonlara yükselmesini kolaylaştırıcı olmalıdır.

Bu esas kriterlere uygun olarak saptanan aşağıdaki ilkeler hizmet içi eğitimi çalışmalarına yön verir.

1. Hizmet içi eğitim programları, personelin psikolojik, sosyal ve ekonomik gereksinmelerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun olmalıdır.

2. Hizmet içi eğitimi programları hazırlanırken personelin yetenekleri ve yeterlikleri, öğrenim durumları, işteki özgeçmişleri göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Hizmet içi eğitimi programları iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte olmalıdır.

4. Hizmet içi eğitimi için öğretim yöntemi ve araçları personelin durumu ve kurumun olanakları göz önünde tutularak saptanmalıdır.

5. Hizmet içi eğitiminde konuların işlenmesinde somut örnekler verilmesine uygulama yapılmasına önem verilmelidir.

6. Hizmet içi eğitimi personelin yeteneklerini geliştirmesine, moralini yükseltmesine ve kurum içinde üst pozisyonlara ilerlemesine olanak sağlamalıdır.

7. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken, plan hazırlanır ve uygulanırken, kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulmalı ve uygun olmasına önem verilmelidir.

8. Hizmet içi eğitim, kurumda üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmesine, verimliliğin artırılmasına, hata ve kazaların azaltılmasına yardımcı olmalıdır.

9. Hizmet içi eğitimi, kurum içinde iletişimi, işbirliğini ve koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunmalı, yönetimde karşılaşılan güçlükleri azaltmalıdır.

10. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılmalı, sonuçları yorumlanmalıdır. Bu sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılmalıdır.

Hizmet İçi Eğitiminin Özellikleri:

Hizmet içi eğitimi, bir kurumla yasal sözleşme veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan insanlar için planlanan ve uygulanan eğitim türüdür. Eğitim yapıldığı kuruma, alana, seviyeye kullanılan yönteme ve katılan bireylere göre isim alır. Örneğin, Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü Orta Kademe Yöneticileri Semineri, Türkiye Elektrik Kurumu Elektrik Teknisyenliği Kursu, Mesleki Eğitim Merkezi Monitör Yetiştirme Kursu, Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Kaynakçı Ustaların İşbaşında eğitimi, Sümerbank Genel Müdürlüğü, Beykız Deri ve Kundura Sanayii Müessesesi İşçi Oryantasyon Eğitimi, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları Çıraklık Eğitimi gibi. Her alan ve kademedeki hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda özetlenmiştir.

1. Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
2. Hizmet içi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.
3. Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
4. Hizmet içi eğitimle özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.
5. Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır.
6. Hizmet içi eğitimi, personele işinde daha başarılı olmasını sağlaması amacıyla yönelik olduğundan meslek eğitimi niteliğini taşır.
7. Hizmet içi eğitime katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir.
8. Hizmet içi eğitiminde yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük ve homojen gruplar oluşturulur.
9. Hizmet içi eğitimde öğretim, tartışmalı, gösteri metodu ile ve genellikle uygulamalı olarak yapılır.

10. Hizmet içi eğitimi programının değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanılır.

Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar:

Bir kurumda hizmet içi eğitimin sağlayacağı yararları maddeler halinde sıralamak oldukça güçtür. Ancak amaçları saptanarak yapılan etkinliklerden beklenecek yararlar, amaçların kapsamında gizli olarak bulunur. Hizmet içi eğitimi sonunda yapılan değerlendirmeler ile, bireye ve kuruma sağlanabilecek veya elde edilmiş yararlar saptanabilir. Yararları ve sağlama derecelerini sayısal verilerde elde etme olasılığı varsa da çoğunluğu için kanıtlayıcı açıklama yapmak zordur. Bu zorluğun bir nedeni davranışların duygusallığın etkisinde kalmasıdır. Hizmet içi eğitimi, genellikle bireye işi için gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazandırmak amacı ile yapıldığından, eğitim programı bir bakıma meslek eğitimidir. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirmesi de aynı yaklaşımla yapılır. Hizmet içi eğitimin sağladığı yararların iki boyutundan biri kurumsal, diğeri bireysel olarak aşağıda maddeleştirildiği şekilde sıralanabilir.

I. Kurumsal Yararlar

1. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar.
2. Üretimde verimlilik artışı sağlanır.
3. Kusurlu üretim ve dolayısıyla zayıt azalır.
4. İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur.
5. İş güvenliği sağlanır ve iş kazaları azalır.
6. Amortisman, bakım ve onarım giderleri azalır.
7. Kurum hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
8. Kurumda haberleşme ve koordinasyon sağlanması kolaylaşır.
9. Personel arası anlaşmazlık ve disiplin sorunları azalır.
10. Personel devamlılığı ve hareketliliğinde azalm olur

II. Bireysel Yararlar

1. Bireyin işinde güven duygusu gelişir artar.
2. Bireyin morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır.
3. Hizmet içinde kurumda yükselme olasılığı artar.
4. Bireyin işinde memnuniyetsizliği azalır.
5. Bireyin işyerindeki ilişkilerinde gelişme olur.
6. İş arkadaşları arasında iletişim daha kolaylaşır.
7. İş arkadaşları arasında uyuşmazlıklar azalır.

8. Birey işinde isteklenir ve güdülenir.
9. Rahat ve emin iş yapma olanağı sağlanır.
10. İş kazalarının nedenlerini bilir, kendini koruyabilir.

Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları:

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz, eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insangücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireye kazandırılan davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştiribilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. (Tutum, 1976, S, 131)

1. Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlamaz. Hizmet içi eğitim ihtiyacı personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi olanak dışıdır. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararından veya etkisinden söz edilemez.

2. Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç ve kurumsal verimi artırmaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen birey isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunmayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır" sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

3. Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenimin kademeli olarak basitten-zora, yalından-karmaşığa doğru yapılması gerekir. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4. Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez. Bir kurumda örgüt yapısı

hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim bu hataları düzeltmez. Ayrıca hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, yararlanılması düşünülemez.

5. Hatalı personel politikası ,hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Personelin öğrenim görmesinin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bckar ve önemsemeyebilir.

6. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Br bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

7. Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim ,çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanısıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon teknikleri de geliştirmesi beklenir. Bir alanın veya kademenin çalışanlarının yetiştirilmesi iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.

KAYNAKLAR

- Alaylıoğlu, Ruşen ve Oğuzkan, Ferhan. **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü**. Garanti Matbaası, İstanbul, 1968.
- Alkan, Cevat. **"Cumhuriyetin 50. Yılında Yetişkinler Eğitimi"** A.Ü. Eğitim Fakültesi, 50. Yıla Armağan, 1973.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitime Giriş**. Bilim Batbaası, Ankara, 1977.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Hizmet İçi Eğitim Araştırması**. Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1960.
- Bursalıoğlu, Ziya. **"Eğitim Örgütüne Sistem Yaklaşımı"**, A. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Ankara, 1971.
- Cramer, . F. ve Browne, G. S. **Çağdaş Eğitim**. Çev: Ferhan Oğuzkan, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1974.
- Devlet Memurları Kanunu**. Başbakanlık Basımevi, Yayın No: 39, Ankara.
- Ertürk, Selahattin. **Planlı Eğitim ve Değerlendirme**. Güzel Sanatlar Matbaası, Ankara, 1966.

- Mager, Robert, F. **Öğretim Amaçlarının Hazırlanması**, Çev: Sevgi Ünal ve Lamiha Türel, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No: 1, Ankara, 1967.
- OECD/CERI, **Dönüşlü Eğitim, Eğitim ve Sorunları**, Çev: İlhan Özdil, Etüd ve Programlama Dairesi Yayınları, No: 117, Ankara, 1975.
- Özalp, Reşat. **Eğitimi Düzenleyen Kanun ve Talimatlar. IV. Akşam Sanat Okulu ve Mesleki Eğitim Merkezi**, Yayın No. 24, Ankara, 1970.
- Oğuzkan, Ferhan. **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974.
- Randall, Clarence B., **Yönetimde Başarının Esasları**, Çev: Prof. Dr. Reşat Aktan. Ankara 1965.
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No: 149, Ankara, 1976.
- Varış, Fatma. **Eğitime Giriş**. (Teksir) Ankara, 1975.
- Venn, Grant, **İnsan, Eğitim ve İş**. Çev: Haydar Taymaz, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No: 9, Ankara, 1968.