

## ' KAMU KESİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

; Mehmet Yüksel BARKURT MTA Gn.Md. Jeoloji Etüdüleri Dairesi» ANKARA

### I. GİRİŞ

Kurumların amacı mal ve/veya hizmet üretmektir. Kurumlar bu amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli kaynakları kullanırlar., Bu kaynakların kullanımı kadar, bunların en akılcı bir biçimde kullanımı ile verimli çalışabilmek de önemlidir. Çok gelişmiş ve çeşitli kaynaklara sahip olmak yeterli değildir, bu kaynakların akılcı kullanımı ve insan, öznesinin verimliliğinin sağlanması oldukça önemlidir.

Kurumların verimliliğinin, sağlanmasında ve geliştirilmesinde üzerinde durulacak sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel gibi pek çok değişken, vardır. Bu değişkenler için de insanın verimliliğini etkileyenlerin en önemlisi hizmet içi eğitimidir.

Verimlilik» bilindiği gibi, kaynakların en akılcı ve en uygun kullanımınıdır. HİZMET İÇİ EĞİTİM İSE ÇALIŞANIN, EN VERİMLİ KULLANIMI İÇİN GEREKLİ BİLGİ, BECERİ ve DAVRANIŞ BİÇİMLERİNE SAHİP KILINMASI SÜRECİDİR.,

Hizmet, içi eğitimle kurum, içinden ve dışından gelebilecek şikayet konuları ortadan kaldırılabilir., yapılan işin kalitesi yükseltilebilir, insan ilişkilerinin olumlu bir biçimde yürütülmesi sağlanabilir, ileriye yönelik eğitilmiş insangücü sıkıntısı, çekilmesi önenebilir. Ancak, bunun için 'hizmet içi eğitimin belli bazı ilkelere uyararak, belli bir çerçevede hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Hizmet, içi eğitim, evrensel öğelerden oluşan bir süreçtir., Yapılacak bir hizmet içi eğitim GEREKSİNİMLER ANALİZİ üzerine oturtulmalıdır.. Bunun çevreye, kuruma ve göreve yönelik boyutları bulunmalıdır., Bu analizler yapılmadan ne çeşit bilgi, beceri ve davranış biçimi, eksikliğinin bulunduğunu saptamak mümkün değildir., Gereksinimler analizi gibi, hizmet içi eğitimin bir diğer evrensel öğesi DEĞERLENDİRME'DİR., Değerlendirmenin nasıl yapılacağına ilişkin pek çok yaklaşım ve yöntem vardır. Bunların, hangisinin seçilebileceğini somut bilgiler, beceriler ve davranışlar belirlemektedir.

### II. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YASAL DAYANAKLARI

6,57 Sayılı Devlet Memurları Kanunu "nın 214., maddesi "Devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha ileri görevlere, hazırlamak amacı ile uygulanacak hizmet içi eğitimi,, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür" demektedir.

DMK'nun 215. maddesi "Her kurumda, yetiştirilme etkinliklerini, düzenlemek» yürütmek ve değerlendirmekle" görevli bir "eğitim birimi" kurulmasını, birden çok birim kurulumlarında da bunlardan, birinin "merkez eğitim birimi" olmasını öngörmüştür..

21.6. madde kurumlar<sup>1</sup> arası eğitim merkezlerinin açılacağı, 217. madde hizmet içi eğitimin Bakanlar Kurula. Kararnamesi ile, yürürlüğe konulacak, bir plan. doğrultusunda uygulanmasını öngörmüştür. Bu hüküm uyarınca da Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı 19.10.1983 tarihinde, 18196 Sayılı resmi Gazete'de yayımlanarak: yürürlüğe girmiştir.,

218. madde ise, devlet, memurlarının hizmetle ilgili olarak 'Kurumlarında ya da eğitim merkezlerinde eğitilebileceklerini öngörmüştür. Bu maddeye dayanılarak da 1974 yılında Yetiştirilmek Amacıyla, yurtdışına, Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik çıkartılmıştır.

219. madde, kurumların yıllık hizmet içi eğitim, programlarına göre yaptıkları eğitim çalışmalarının sonuçlarını, altı aylık dönemler olarak» Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına rapor vermeye yükümlü kılmıştır. Böylece kurumların hizmet içi eğitim, etkinliklerinin denetlenmesi amaçlanmıştır.

### m. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ

1. Hizmet İçi Eğitim. Ciddi Yapılmış GEREKSİNİMLER ANALİZİ Üzerine Oturtulmalıdır:

Gereksinimlerin saptanmasında çalışanlardan gelen istekler» şikayetler ile çalışanlara ait personel sicilleri, değerlendirme raporları,, teftiş raporları, kurum dışından, gelen istek» öneri ve şikayetler ile düzenlenecek ANKETLER kaynak olarak kullanılabilir. Bu konuda en önemli kalkış noktaları görev analizleri, ve bunlara dayanılarak yapılan görev tanımlarıdır..

GÖREV ANALİZİ» kurumun amaç ya da amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken görevlerin neler olduğunun ve bu görevlerin kurum, içinde nasıl bölündüğünün araştırılmasıdır. Bir başka açıdan ise görev analizleri, amacın gerçekleşmesi için kurumun 'hangi yönüne ve nasıl, katkıda bulunulacağına saptanmasının yöntemidir.,

GÖREV TANIMLARI ise, görev analizlerine dayanarak ter bir çalışan tarafından yerine getirilecek görevin, belirlenmesi, ayrıntılarının, ortaya konulması ve bu. görevi, yerine getirmek

için gerekli bilgi, beceri, ve davranış özellikleriyle tanımlanmasıdır. Bu açıdan, görev tanım alan, hizmet için eğitim gereksinmelerinin saptanmasında temel bir kaynaktır.

Görev tanımları, standardı, bir görevin gerektirdiği bilgi, beceri ile davranışı, görevin içeriğini belirler., O görevi yerine getirenin standart ile karşılaştırılması., hizmet içi eğitime gerek olup olmadığını ortaya **çıkartır**.

Kurumlar» içinde bulunduktan çevre koşullarını gözönüne almak, 'bit koşulları dikkatli bir biçimde izlemek zorundadırlar. Değişen çevre koşullarının ve buna bağlı olarak kurumun amacında meydana gelebilecek değişikliklerin» görev tanımlarını sürekli etkilemesi kaçınılmazdır. Bu durumda kurum, görev analizlerini yaptırmalı., sonuçlarını değerlendirmeli, gerekli tedbirleri almalıdır. Bu tedbirlerden hangilerinin hizmet içi eğitim ile ilgili olduğu belirlenmelidir.

Butun bunlar., hizmet içi eğitimin tesadüfi» zaman zaman düzenlenen ve uygulanan 'bir süreç olmadığını» tersine., **SÜREKLİ, GÖREV ANALİZLERİ ve GÖREV TANIMLARINA DAYANDIRILARAK SORUNLARI ÇÖZMEYE YÖNELİK GİRİŞİMLER** olduğunu göstermektedir.

## 2. Hizmet içi Eğitim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması:

Eğitime tabi tutulacakların gereksinmeler ışığında belirlenmesi lazımdır. Ayrıca programın amaçları ile hizmet içi eğitimden geçirilecek insanların niteliklerinin gözönünde tutulması, gerekmektedir. Böylece nasıl bir bilgi ve nasıl bir beceri sorularının yanıtları da verilmiş olur. örneğin teknik personel için gerekli olan, idari personel için gerekli olmayabilir.

Eğitim, programlarının düzenlenmesinde kurum olanaklarının, da iyice değerlendirilmesi, gerekir. Hizmet içi eğitim için, gerekli fiziki kaynaklara sahip olunup olunmadığı, gerekli araç gerecin bulunup bulunmadığı, eğitim faaliyetlerini etkin, bir biçimde sürdürebilecek uzman, kadroya sahip olunup olunmadığı değerlendirilmesi gereken konulardır.

Hizmet içi eğitimde kullanılacak yöntem de belirlenmelidir. Yöntem seçiminin belirleyici ögesi» hizmet içi eğitimin, amacı, ve eğitime tabi tutulacakların özellikleridir.

Düzenlenen 'programların hangi sıra ve zaman dilimi içinde yapılacağı belirlenmesi ve süreç boyunca da titizlikle izlenmesi gerekir.,

## 3. Hizmet İçi Eğitimle İlgili Öğrenme Kuramları:

Hizmet içi eğitim temelde- bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle öğrenme alanına ilişkin olarak geliştirilmiş ilkelerin, hizmet içi eğitim, „açısından da geçerli olduklarını kabul edebiliriz. Bu ilkelerin, hizmet içi eğitim süresince uygulanmaları, amacın gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir, Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

**KATILMA:** Eğitime tabi tutulacakların, öğrenme süresince aktif katılımlarının Öğrenmeyi daha kolay ve kalıcı kılmasıdır.

**TEKRARLAMA:** Kişinin öğrendiğini zaman zaman., belli aralıklarla tekrarlaması yararlıdır. Hizmet içi eğitimde kişiye bu olanağın, sağlanması gerekir.

**ANLAMLILIK:** öğretilenlerin içeriği anlamlı ve anlaşılır olmalıdır. Kişi kendisine verilmek isteneni görebilmelidir.

**UYGULANABİLİRLİK:** Kişi öğrendiklerini sadece anlamakla kalmamalı, bunları yaşam ve iş ortamında uygulayabilmelidir. Hizmet içi eğitimde amaç., kazandırılan bilgi., beceri ve davranış biçimlerinin kurumda uygulanabilmesidir.

**GERİBESLEME:** Hizmet içi eğitimde, değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarının kişiye bildirilmesi, eğitimin ilerletişiminde yararlı sonuçlar verir.

## 4. Hizmet içi Eğitim Sonuçlarının

Değerlendirilmesi:

Değerlendirme, öğrenmek üzere bir araya gelmiş olan insanların ne kadar öğrenebildiklerini sistemli bir biçimde saptamaya yarayan bir eğitim aşamasıdır. Değerlendirme, programın düzenleniş amaçları yada amaçlarının, ne derece gerçekleştirildiğini gösterir, Değerlendirme., hizmet içi eğitimde önemli bir aşamadır ve şunları kapsar:

Eğitim süresi boyunca değerlendirme.,

Eğitim, programın sonunda değerlendirme.,

Görevde, kurumda değerlendirme, kalıcılığın, değerlendirilmesi.

## 5. Hizmet içi Eğitimin örgütlenmesi:

Hizmet içi eğitimi bütün aşamalarıyla planlayacak, uygulamaya koyacak, gerekli değerlendirmeleri yapacak ve önlemler alabilecek **ÖRGÜTSEL BİR BİRİMİN** kurulması zorunludur. Bu birimin gereken, çalışmaları yapabilmesi için kurumun gerekli desteğinin., uzman personelin., araç-gereç ve parasal olanakların sağlanması lazımdır.

## 6. Sonuç::

Bu ilkeler belirli bir plân içinde düzenlendiği ve uygulandığı zaman verimliliğin sağlanmasında büyük katkısı olacaktır. Kişiye kazandırılan, göreviyle ilgili bilgi., beceri ve davranış biçimlerinin uygulanabilmesi- kurumun desteğine, demokratik bir çalışma ortamının yaratılmasına bağlı olduğu da bilinmelidir.

## IV. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TÜRLERİ

Hizmet içi eğitim, konusunda, kalkınma planları 1 arında öngörülen hedeflerin, gerçekleştirilmesi yönünde mesleklerin özellikleri ve nitelikleri gözönünde bulundularak eğitim türleri saptanır

## 1. Yurt İçinde:

### a. Aday Memurlukta:

#### (1) Temel Eğitim:

Bütün aday memurların aslı memur olabilmeleri, için gerekli,, devlet memurlarının ortak nitelikleri ile ilgili konuları kapsayan eğitimidir.

#### (2) Hazırlayıcı Eğitim:

Bu eğitimde, aday memurlara kadro ve görevleri dikkate alınarak kurumun tanıtılması, görevleri, teşkilatı ile ilgili mevzuat ve diğer kuramlarla ilişkileri; aday memurun görevi ile ilgili konular ve kurumun, uygun göreceği diğer konularla ilgili bilgiler kazandırılır.

#### (3) Staj:

Bu eğitim, aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen kuramsal bilgileri ve işgal, ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer beceri ve işlemleri, ayrıca kazandırılan becerileri uygulamak üzere deneyim kazandırmayı kapsar.

### b. Asli Memurlukta:

#### (1) Verimliliği Artırma Eğitimi:

##### (1.a.) Bilgi Tazeleme Eğitimi:

Bu eğitimle, personelin mesleki bilgilerini genel çizgileriyle hatırlatmak suretiyle mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde ve oranda yararlanılması amaçlanmıştır.

##### (1\*b.) Değişikliklere Uyum Eğitimi (Yeniden Eğitim):

Bu Eğitim, mevzuat,, teknoloji, kullanılan araçlarda değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği, taktirde, ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması amacını gütmektedir.

#### (2) Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi:

Personelin görevlerinde yükselmesi büyük ölçüde liyakat esasına bağlanmıştır., Ancak bir üst görevi yapabilmek için daha üstün bilgi,, beceri ve tekniğe gereksinim vardır. İşte bu eğitimde; memurların üst. görevlere hazırlanmaları sağlanır.

Yöneticilerin yetiştirilmelerinin yanında» ayrıca hızlı gelişen bilim, ve teknolojinin gereklerine de ayak uydurmaları sağlanmalıdır.,

#### (3) Üst Yöneticilik Eğitimi:

Yöneticilerin yetiştirilmelerinde iki değişik durumla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki; yöneticilerin, hizmet içinde deneme-yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleridir. Çoğu ülkede ve ülkemizde yaygın bir yetiştirme biçimi olan bu tür, geliştirme amacına yönelik hizmet içi çalışmalarını da kapsamaktadır. İkinci yol, yöneticilerin örgün öğretim kuruluşlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleriyle ilgili kadrolara atanmaları şeklindedir, Birinci yoldan idari kadrolara girenlerin

her kademede ya da derecede hizmet içi eğitime tabi tutulmalarına gerek, ve zorunluluk vardır.

Yönetici göreve atandığında,, eğitimi, günlük olayların deneyimleri ile sınırlanmaktadır. Günümüzdeki gelişmeler karşısında eski bilgilerle yetinen bir yönetici, kısa sürede başarısız olmaya mahkumdur.,

Başarılı bir yönetici için mesleki literatürü okumak; mesleki toplantı ve seminerlere, uzun süreli, eğitsel faaliyetlere» üniversite kurslarına katılmak mutlaka yapılması gereken işlerdir.

özellikle bilim ve teknolojideki hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmek, sahip buldukları bilgi,, beceri ve davranışları geliştirmekte tek. araç yöneticilik eğitimidir.

Yöneticilerin eğitilmesi, gereksinmelerinin saptanmasına dayandırılmalıdır. Yöneticilerin gereksinimleri: 1) Kendisinden nelerin, ne miktarda,, ne kalitede, ne maliyette istendiğinin belirlenmesidir. 2) İstenenlerin gerçekleştirilmesi için gerekli ve yeterli, kaynakların verilmesidir.. 3) Gereksinim, duyulan yer ve zamanda yardımda bulunulmasıdır. 4) Sonuçların, değerlendirilmesi ve başarının ödüllendirilmesi,, başarısızlığın cezalandırılınmasıdır.

## 2., Yurtdışında:

Personele verilecek hizmet için. eğitimin» hizmetle ilgili hususlarının ancak yabancı ülkelere sağlanması zorunluluğu bulunmalıdır. Bu konuyla ilgili eğitimin usul ve esasları 21 .1.1974 tarih ve 7/7757 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe; giren yönetmelik hükümlerinde bulunmaktadır.

## V. HİZMET İÇİ EĞİTİM KONULARI

Bugün kurumlar faaliyet alanları ile ilgili bir çok konuda hizmet içi eğitime gereksinim duymaktadırlar. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere b.ağlı olarak bunlara sürekli yenileri eklenmektedir., Günümüz koşullarında, yaygınca gereksinim duyulan, konular şunlardır: Teknik elemanlara yönelik mesleki teknik eğitim, kamu hukuku,, personel yönetimi.» araştırma metodları, yabancı dil, organizasyon ve metod, planlama, teknikleri, işçi-işveren. ilişkisi» program bütçe,, proje yönetimi, fizibilite incelemeleri,, davranış kuralları, halkla ilişkiler, iş basitleştirme» yönetimde nicel yöntemler,« evrak-dosya, arşiv,, sicil ve değerlendirme» büro yönetim teknikleri,, müfettişlerin eğitimidir.,

## VI. HİZMET İÇİ -EĞİTİM KONUSUNDA YARARLANILABİLECEK KURUMLAR:

### 1. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE):

1952 yılında, kurulmuştur, Enstitünün amacı,, kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesine ilişkin çalışmalar yapmak ve bu anlayış doğrultusunda kanın

görevlilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır» Enstitü bugün faaliyetlerini öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım» derleme ve yayın konularında sürdürmektedir.

2, Devlet Lisan. Okulu:

657 Sayılı DMK'nun 216. maddesine dayanılarak Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi adı altında 1974 yılında kurulmuş tur. Amacı, kurumlarınca yabancı dil öğrenmeleri gerekli, görülen personele, yabancı dil öğrenme olanağı sağlamaktır.

3,, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM):

Toplumların ve bireylerin yaşamında etkileyici bir yeri olan verimlilik konusundaki çalışmalar özellikle yüzyılımızın başlarından itibaren, büyük önem kazanmış ve kurumsallaşmıştır,. Bu merkezler prodüktivite konusunda yaptıkları çalışmalarla ülkelerinin kalkınma çabalarında, önemli bir pay sahibi olmuşlardır. Ülkemizde bu anlamda verimlilikle ilgili çalışmalar 1940'lann sonlarında başlamıştır. Bugün, bu alanda faaliyetlerini sürdüren MPM,,, 1965 yılında yürürlüğe giren 50 Sayılı Yasa ile kurulmuştur, MFM'nin görevleri:

- Yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak, önlemleri araştırmak ve 'bunların uygulamaya konulmalarını sağlamak»

- Kamu ve özel kesim işyerlerinde verimliliği, arttırıcı, yöntemleri araştırıp bularak bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak»

- Verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim, ve danışmanlık çalışmaları yapmak,

- Verimlilikle ilgili bilgi ve yöntemleri, yaymaktır.

Verimlilik arttırma, tekniklerinin uygulanmasına ilişkin olarak da verimlilik ölçüm ve analizi, iş etüdü, iş ve liyakat değerlendirme, üretim planlaması ve finansman yönetimi gibi konulardaki eğitim, programlan çalışmalarını yürütmektedir.,

4. Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEM):

SEGEM Genel Müdürlüğü,, BM Sınai Kalkınma. Teşkilatı (UNIDO) ile yürütülen ortak proje sonucu 1978 yılında kurulmuştur.,

SEGEM, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı,, tüzel kişiliği olan bir kuruluştur.

Amacı, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda kamu. ve özel sektör kuruluşlarında görevli teknik ve yönetim personelinin bilgi ve becerilerini arttırarak ülke kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim, danışmanlık ve yayın faaliyetlerinde bulunmaktadır.

5. Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü:

Enstitü TÜBİTAK Kuruluş Yasası çerçevesinde 1983 tarihinde kurulmuştur. Enstitü'nün amaçları,, Yönetmelikle şöyle belirtilmiştir:

- Kamu ve özel kesimde üst ve orta kademe yöneticilerine hizmete ilişkin eğitim yapmak,

- Kamu ve özel kesim.de yönetimi geliştirmek, karşılaşılan yönetim problemlerini çözümlmek, sanayide üretimi arttıracak en son. bilimsel ve teknik gelişmeleri ilgililere, aktarmak için bilimsel toplantılar düzenlemek,

- Konu ile ilgili yayınlar yapmaktır.

## VII,, SONUÇ

Tanımasını, yasal dayanaklarım., ilkelerini» türlerini,, konularını ve organ kurumlarını açıkladığımız hizmet içi eğitim, görüleceği gibi yaşamsal bir öneme sahiptir. Hizmet içi eğitimin bu önemi kavranabilir.se ve uygulanabilirse kendini yenileyebilen, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen, akılcı ve verimli çalışmalar yürütebilecek kurumlara ulaşılabilir.

Kurumların verimliliğinin yükselmesi ve bu verimliliğin sürekli olabilmesi için,, verimlilikle elde edilen ekonomik kazanımlann çalışanlara da aktarılması mutlaka gereklidir., Aksi takdirde zorlama, tedbîrlerle verimlilik sağlanmaya çalışılmış olur' k,,, bu da kısa vadeli ve geçici çözümlerdir. Düşük moralli çalışanlardan uzun süreli verim beklemek,, çağdaş yönetim ilkelerini, bilmemek ve uygulayamamak demektir.

## KAYNAKÇA

AKSOY.Ş., 1984, Verimlilik ve Hizmet içi Eğitim,, Amme İdaresi Dergisi» 17/4..

AYTAÇ.H.\* 1966, Hizmet içi Eğitim, ve teknikleri, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınlan...

DEVLET MEMURLARI EĞİTİMİ GENEL PLANI, 1983, Resmi Gazete sayı: 18196

DEVLET MEMURLARI KANUNU, 1965,, Resmi. Gazete sayı: 12056

KALKANDELEN.A.H., 1985,, Yöneticilerin Yetiştirilmesi i İm es i- Geliştirilmesi, Amme idaresi Dergisi» 18/2.

MIHÇIQLU, C., 1968, Türkiye'de Yüksek. Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, SBF Dergisi, 23/2.

MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ KANUNU, 1965, sayı: 520.