

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KONUMU VE
İYİLEŞTİRİLMESİ: İETT HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre ARPAÇ

Anabilim Dalı: İKTİSAT

Programı: YÖNETİM EKONOMİSİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. A. Sera ÖZBAŞAR

NİSAN 2013

ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum tez çalışmamda benden değerli tecrübelerini ve yardımlarını esirgemeyen muhterem hocam Doç. Dr. Sera ÖZBAŞAR' a, bu sancılı süreçte bana moral vermekten yılmayan sevgili eşim Berrin ARPAÇ' a ve annesine bu konuda yardımcı olan müstakbel evladıma teşekkürü bir borç bilirim. Tezi hazırlama sürecimde bana desteklerini esirgemeyen tüm aileme ve iş arkadaşlarıma da şükranlarımı sunarım.

Bu tez az okuyup az yazabilen anasına, çok yazan çok okuyan oğlunun armağanıdır...

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
ENA	: Ecole Nationale D'Administration
İLO	: Uluslararası Çalışma Teşkilatı
İETT	: İstanbul Elektrik Tünel ve Tramvay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOSGEB	: Küçük ve Orta ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGET	: Küçük Sanayiciyi Geliştirme ve Eğitim Teşkilatı
MD.	: Madde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
SEM	: Sürekli Eğitim Merkezi
SEGEM	: Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi
TEDAŞ	: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TMK	: Teşkilat Malzeme Kanun
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TÜSSİDE	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
UNİDO	: Birleşmiş Milletler Sınâî Kalkınma Teşkilatı
VB.	: Ve Benzeri
YEREP	: YerelNET Projesi
YODÇEM	: Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi
YURTKUR	: Yüksek Öğretim Yurtlar Kurumu
YYAEM	: Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi
WALD	: Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi
YG21	: Yerel Gündem 21 Programı

TABLO VE ŞEKİLLER

Sayfa

Tablo 1: Yaşam Boyu Eğitim	3
Tablo 2 - Personelin Eğitim Gerekisini	30
Tablo.3 İETT Genel Müdürlüğü Kurum Bütçesi- Eğt Md. Bütçesi Karşılaştırması	53
Tablo.4- 2011 Yılı Tamamlanan Eğitimler	54
Tablo.5- Yıllara Göre Kaza İstatistikleri	56
Tablo.6 - Son 4 Yıl Gelir-Gider Tablosu	59
Tablo.7 - Müşteri Hizmetleri Bilgi Başvuru Sayısı	60
Tablo.8 - Yaş	63
Tablo.9 –Eğitim Seviyesi	63
Tablo 10. Kurumdaki Görevi	64
Tablo.11- Memuriyet Süresi	64
Tablo 12. Katıldığınız Hizmet içi Eğitim	65
Tablo 13. Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.	65
Tablo 14. Hizmet içi eğitim, faaliyetleri yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.	66
Tablo 15. Hizmet içi eğitim modern çağın gereğidir.	66
Tablo 16. Bilimsel, teknolojik ve sosyal alandaki gelişmeler yönetici ve personelin hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.	66
Tablo 17. Hizmet içi eğitim, eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırır.	67
Tablo 18. Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.	67
Tablo 19. Hizmet içi eğitim, eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır.	67
Tablo 20. Hizmet içi eğitim, yöneticiler ve personelin kurum kültürüne uyumunu sağlar.	68
Tablo 21. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine isteyerek katılıyorum.	68
Tablo 22. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine beni alanımda geliştireceği için katılıyorum.	68
Tablo 23. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine, gelişmeye ve modern yönelimlere ayak uydurmamda destek olacağına inandığım için katılıyorum.	69
Tablo 24. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.	69
Tablo 25. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenir.	69
Tablo 26. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.	70
Tablo 27. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.	70
Tablo 28. Hizmet içi eğitim faaliyetleri programa uygun ortamlarda (bina, salon, derslik, alet ve teçhizat vb.) yürütülmektedir.	70
Tablo 29. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenir.	71
Tablo 30. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları amaçlara uygun yöntem ve tekniklerle işlenmektedir.	71
Tablo 31. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde öğretim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereçler kullanılmaktadır.	71
Tablo 32. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde programda amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.	72
Tablo 33. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında programların daha etkili hale getirilebilmesi için katılımcıların görüşleri (önerileri) alınmaktadır	72
Tablo 34. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonunda objektif kriterlerle değerlendirme yapılmaktadır.	72
Tablo 35. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.	73
Tablo 36. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek öğreticiler alanında uzman kişiler arasından seçilememektedir.	73
Tablo 37. Hizmet içi eğitim birimi liyakatli bir yönetici ve kadroya sahip değildir.	73

Tablo 38. Eğitim personeline (yönetici, öğretmen) yönelik sağlıklı ve düzenli bir hizmet içi eğitim politikası bulunmamaktadır.	74
Tablo 39. Hizmet içi eğitimde öğrendiklerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	74
Tablo 40. Öğrendiğim yeni teknik ve yöntemleri kullanırım.	74
Tablo 41. Kendimi mesleki yönden daha fazla geliştirmiş hissedirim, kendime güvenim artar.	75
Tablo 42. Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.	75
Tablo.43 Memuriyet Süresi - Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Sayısı Karşılaştırması	75
Tablo 44. Yaş - Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.	76
Tablo 45. Memuriyet Süresi - Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.	76
Tablo 46. Eğitim Seviyesi - Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenir.	77
Tablo 47. Eğitim Seviyesi - Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.	77
Tablo 48. Memuriyet Süresi - Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.	78
Şekil 1.	62

ÖZET

Günümüz modern dünyasının getirdiği yenilikler ve teknolojideki gelişmeler; kurumların bilhassa halka direkt hizmet götürmekle yükümlü yerel yönetimlerin örgütlenmesinin ve yönetim anlayışının revize edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu revizeler ışığında personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirilmesinden söz edilince, hizmet içi eğitim akla gelmektedir.

Globalleşen dünyada bilginin önemli bir rekabet aracı haline gelmesiyle hizmet içi eğitime ihtiyaç talebi daha çok artmıştır. Özellikle nüfus bakımından dev dünya metropollerıyla rekabet halinde olan İstanbul da bu global değişim hızına ayak uydurmak zorundadır.

Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir. Ayrıca öğrenmenin üst yönetimin liderliğinde yapılması ve üst yönetim tarafından desteklenmesi, herkesin katılımına dayanan bir yönetim felsefesine sahip olunması, çalışanların memnuniyetine odaklanılarak, insan kaynağının öğrenmesini destekleyecek çalışma ortamının oluşturulması, öğrenme açısından çalışan motivasyonunun sağlanması, insan kaynakları dairesinin ve ait alt birimlerinin işbirliği içerisinde yürütecekleri hizmet içi eğitimlere önem verilmesi, bilgi paylaşımını destekleyecek ve kolaylaştıracak teknolojik yapıya sahip olunması önemlidir.

Yerel yönetimlerin gelişmesi modern yönetim yaklaşımlarına göre tüm personelin ortak gelişim amacı taşımasını ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu şekilde örgütsel gelişimin hedefleri çalışanlarca bilinmeli, amaçlar ve vizyon paylaşılmalı, çalışanlarca genel olarak benimsenmelidir. Benimsenmeyen bir amaca hizmet etmek verimliliği azaltacaktır. Bu durumda hizmet içi eğitimin önemi gene devreye girmektedir. Verilecek hizmet içi eğitimlerle kurum personelinin kuruma karşı olan aidiyet hissi kuvvetlendirilmeli ve kurumsal hedefler doğrultusunda bireysel gelişimi de dikkate alınmalıdır.

Yaptığım araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde görevli memur personelin hizmet içi eğitime bakış açılarını,

kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitime dair görüşlerini, hizmet içi eğitimin onlara kazanımlarını ve buna bağlı isteklerini saptama amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada ki amaçlarım yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim programlarının türleri, temel amacı, programlarındaki konuların içeriği, katılma şekli, programlara eğitmen olarak katılanların yeterliliği, programların hangi öğretim yöntemiyle işlendiği, eğitim tesislerinin özellikleri, hizmet içi eğitimle ilgili konular oluşturmaktadır.

Bu araştırma, betimsel nitelikte, genel tarama modeli bir alan araştırması olarak planlanmış ve yürütülmüştür. Bu çerçevede literatür taranmış, İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ndeki hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin verilere ulaşılmış ve gerekli durumlarda yetkililerle görüşülmüş, araştırmanın bulguları anketin değerlendirilmesi kısmında özetlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Yerel Yönetimler, Belediyelerde Eğitim, İETT ve Eğitim, Hizmet İçi Eğitim Analizi

ABSTRACT

Innovations in the modern world and technological developments have made it necessary for institutions, especially local authorities which are responsible for providing direct service to people to revise their understanding of management. When we think about personal development and improvement of workers in the light of these revisions, in-service training is the first notion that comes to mind.

As information has become an important subject of competition in the global world, the demand for in-service training has arisen considerably. Istanbul, as being in competition with other metropolitan cities around the world in regards to population, has to keep up with this fast transformation in global scale.

It is necessary to apply changes and developments to personnel and organization quickly in order to keep up with changes and developments in services. And this can be accomplished through a systematic in-service training. Also it is important that studies are conducted under the supervision of senior management and supported at this level. Having a management philosophy which involves everybody's participation, creating a working environment which will support human resources' training by focusing on workers' satisfaction, motivating personnel for training, attaching importance to in-service training which will be conducted by human resources department and sub-units and having a technological infrastructure which will facilitate and support information sharing are vital.

Developments in local authorities have made it necessary for all workers to bear a common objective of development and vision with modern management approaches. Personnel should be informed about these organizational development objectives and they should bear and adopt these common objectives and vision. Working for an objective which is not adopted will decrease efficiency. The importance of in-service training is to be mentioned again in this regard. The sense of belonging to institution should be enhanced by in-service trainings and personal development should be taken into consideration within corporate objectives.

This study is conducted to understand General Directorate of IETT's government workers' perception of in-service training, their opinions on in-service

training carried out in their institution, their gains and demands in this regard. I am also working at this institution which working under the authority of Istanbul Metropolitan Municipality.

Objectives of the study include understanding the types of in-service trainings in local authorities and their main purposes, contents of the subjects included in programs, participation rules, qualifications of trainers, teaching methods used for these programs, features of training facilities and subjects of in-service trainings.

This study was planned and conducted as a field research in general screening method with a descriptive nature. A literature search and a database scan for General Directorate of İETT's in-service training applications were conducted. When necessary, interviews were made with officials and findings were summarized in the conclusion section.

Keywords: In-Service Training, Local Authorities, In-Service Training at Municipality, İETT and Training, Analysis Of In-Service Training

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR	ii
TABLO LİSTESİ	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi

I.BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM YAKLAŞIMLARI

1. YEREL YÖNETİMLER VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1.Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	1
1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı.....	4
1.3. Hizmet İçi Eğitimin Önemi	8
1.4. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler	9
1.5..Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Mevzuatın Durumu	12
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Türleri	17
1.5.1. İş Başında Eğitim.....	17
1.5.2. İş Dışında Eğitim	20
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ	
2.1. Hizmet İçi Eğitim Politikalarının Belirlenmesi.....	23
2.2. Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması	28
2.3. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi	32
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	33
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması.....	36
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi.....	46
3.YEREL YÖNETİMLERE HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN BAZI KURUM VE KURULUŞLAR	50

II. BÖLÜM

İETT'DE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. İETT Tarihçesi	52
-------------------------	----

2. İETT’de Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Süreci.....	52
3. İETT’de Hizmet İçi Eğitime Verilen Önem ve Bütçe	52
4. İETT’de Hizmet İçi Eğitimin Yönetimi	53
5. İETT’de Hizmet İçi Eğitim Kazanımı Örnekleri	54
5.1. Kaza Sayılarında Azalma	54
5.2. Kalite Artışı	57
5.3. Maliyet Düşüşü	57
5.4. İş Kazalarında Azalma ve İş Güvenliğinin Sağlanması	58
5.5. Personelin Kurum Aidiyetinin Yükseltilmesi	58
5.6. Faaliyet Açığının Azalması	58
5.7. Beşeri ve Toplumsal Faydalar	59

III. BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI DEĞERLENDİRMESİ: İETT GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI

1.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	61
---	----

2.ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN KURUM PROFİLİ

2.1. Yönetici Profili	62
2.2. Personel Profili.....	62

3.ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 62 |

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 78 |

KAYNAKÇA 81 |

EKLER..... 86 |

I.BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

1.1.Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Kişilerin hizmetteki veriminin ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen, kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen bir eğitim olarak tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir.

Milli Eğitim Bakanlığı kaynaklarına göre hizmet içi eğitim; “Kamu veya özel kurum ve kuruluşlarında çalışan her seviyeden personele, işe başladıklarından emekli oluncaya kadar; mesleğe uyum ve verimliliklerini artırmak, bilgi ve görgülerini tazelemek, yeni gelişmelere uyumlarını ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yaptırılan eğitimidir.”¹ Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.²

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 öğretilmesidir”.³

Başka bir tanıma göre ise hizmet içi eğitim, “kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru eğitim etkinlikleridir”.⁴

Kuruluşların yüklendikleri görevleri yerine getirebilmeleri, hizmetlerini etkin ve başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri, tecrübeye dayalı bir eğitimle işinde daha

¹ M.E.B., Hizmetiçi Eğitim Program Geliştirme El Kitabı, Ankara, 1988, s.3.

² Taymaz, H., Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar İlkeler, Yöntemler, Ankara 1981, s.4.

³ Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995:195.

⁴ Tutum, 1979:120.

yüksek bir yeteneğe sahip olacak bir şekilde yetiştirilmiş personel çalışmalarlarıyla mümkün olabilir. Çünkü yaşadığımız çağdaki hızlı teknolojik değişme, gelişme ve ilerlemeler küçük, büyük, özel ve resmi bütün kuruluşları bu gelişmeleri yakından izlemeye mecbur etmekte ve kuruluşların daha büyük çapta idari ve teknik görevlerle yüklenmelerine sebep olmaktadır.⁵

Hizmet içi eğitim kavramıyla ilgili yapılan tanımlar birbirine yakın olmakla birlikte değişik şekillerde ifade edilmektedir. Bu tanımlara baktığımızda; "hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, 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."⁶

Hizmet içi eğitim, her düzeydeki personelin, kendi mutlulukları ve bağlı oldukları kuruluşun ilerlemesinde katkıda bulunacak bilgi, beceri ve yeteneklerin, sürekli ve sistemli bir şekilde geliştirilmesidir.⁷

Hizmet içi eğitim, herhangi bir sektör ayırımı düşünülmezsizin, gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ve ücret karşılığında bir göreve atandıktan sonra görülen eğitimidir ve üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın üretken değerini araştırmaya yönelmiş beceri, bilgi ve davranışların kazanılmasını hedef tutar.⁸

Yukarıdaki tanımların incelenmesinden de anlaşılacağı gibi hizmet içi eğitim, bireyin hizmetteki yeterlilik, verimlilik ve etkinliğini artırmakta, mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazandırmakta ve geliştirmekte; davranışlarında önemli değişiklikler yapmakta; genel çalışma düzenini etkilemekte ve meslekten ayrılana kadar sürmektedir. Hizmet içi eğitimin önemli bir hususu da, kurum içinde veya dışında, iş başında veya iş dışında yapılabilen bir faaliyet olmasıdır. Önemli olan, bu faaliyetlerin, kurumun amaçlarına uygun bir şekilde yapılmasıdır.

Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar

⁵ Halıcı, 1991; 16 .

⁶ Taymaz, 1984;4

⁷ Sağlam, 1982;6

⁸ Tanyeli, 1970;9 .

mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Yaşam boyu eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitim sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırmaktır. Yaşam Boyu Eğitim'in aşamalarını gösteren bir tablo aşağıda verilmiştir. Tablo 1'de, dünya eğitimcilerinin sık sık üzerinde durduğu ve konferanslar düzenlediği bu kavramın, bireyin eğitiminin hangi meslekte olursa olsun bir ömür boyu sürdüğünü göstermektedir.⁹

Tablo 1: Yaşam Boyu Eğitim

Yaşam Boyu Eğitim					
HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM	YÜKSEK ÖĞRETİM	HİZMETE BAŞLAMA	HİZMETİÇİ EĞİTİM	HİZMETTEN AYRILMA	HİZMET SONRASI EĞİTİM
	ORTAÖĞRETİM				
	İLKÖĞRETİM				

Kaynak: Kanlı, U., Ortaöğretimde Görev Yapan Fizik Öğretmenleri İçin Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001, s.17.

Hizmet içi eğitimin ifadesi için dünya literatüründe kullanılan birçok terim vardır. Bu ve benzeri terimlerin kullanılması, hizmet içi eğitimin günümüz örgütlerinin vazgeçilmez etkinliklerinden biri olduğunun göstergesidir. Bunlara örnek olarak şu terimler sıralanabilir;¹⁰

- İşte Öğretim
- Personel Geliştirme

⁹ Taymaz, A. H., Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1997, s.3.

¹⁰ Özdemir, S., "Her Organizasyon Hizmetiçi Eğitim Yapmalıdır", Milli Eğitim Dergisi, S.133, Ankara, 1997, ss.17-19.

- Personel yetiştirme
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi
- Profesyonel gelişme
- Profesyonel ilerleme
- Örgüt yenileme
- Hizmet içi eğitim

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Bir plan içerisinde yapılan etkinliklerin ilk halkasını amaçların saptanması oluşturur. Eğitim çalışmalarında amaçların belirtilmesi, eğitim sürecinde yapılacak etkinliklerin, kullanılacak araç, gereç ve uygulanacak yöntemin karşılaştırılmasına ışık tutar.¹¹

Bir eğitim programı için amaçların saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Planlı yapılacak olan her etkinlik için amaçların önceden belirlenmiş olması zorunludur. Amaç belirlemeden, ulaşılması istenen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.¹²

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bölüşmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar hizmet içi eğitim yolu ile sağlanacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, var olan olanaklarla ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.

¹¹ Pehlivan, 1997;359 .

¹² Taymaz, 1981 ;5 .

- Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinmelerini de kapsamalı ve karşılmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun hedefleri ile tutarlı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitimin planlamasına başlamadan önce amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçlar, hizmet içi eğitimin yapılacağı kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel gereksinmeleri karşılayacak şekilde hesaplanır.¹³ Personelin hizmet içi eğitimin çok çeşitli amaçları vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.¹⁴

- Yeterli bir şekilde verilen hizmet içi eğitim çalışanların verimlilik artışına ve işgücü maliyetinin azalmasına yol açar.
- Sunulan hizmetin, kalitesinin artmasını ve personelin kurum için hissettiği iyi duyguların ilerlemesini sağlar.
- Bir üst kadroya atanma ve terfi için verilen eğitim, kurumun kendi personelinin yetişmesi politikasına imkân verebileceği gibi, çalışanlar arasında kuruma bağlılık duygularını kuvvetlendirir. Aynı zamanda kurumun etkinlik ve verimliliğini de artırır.
- Hizmet içi eğitime tabi tutulmuş personel, çeşitli eksikliklerini gidermiş olur ve daha az denetime ve yönetime ihtiyaç gösterir.
- İyi bir şekilde organize edilmiş hizmet içi eğitim programları ve faaliyetleri, personelin işlerine yani görevlerine devam etmelerini sağlar. Diğer yandan personelle yönetim arasında haberleşme kurarak, yönetimin personel sorunlarıyla ve onların refahıyla ilgilendiğini gösterir.
- Bir kurumda hizmet içi eğitim gereklidir. Planlı bir şekilde verilen eğitim diğer şekillerde öğrenmeden çok daha etkilidir.
- Yapılacak olan hizmet içi eğitim personelin moralini yükseltir. Onlara güven duygusu kazandırır. İşlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlar.

¹³ Taymaz, 1981;6 .

¹⁴ William, 1951;145-146 .

Yani motive edici bir özelliği vardır.

- Yeni işe başlamış olan bir personele iyi bir şekilde planlanmış ve programlanmış bir hizmet içi eğitim etkinliği uygulanırsa, o personel işi için gereken standartlara çok daha kısa bir zamanda ulaşır. Bu durumda yeni personel arasında var olan işe alışmama ve işten ayrılma durumunu ortadan kaldırır.

Yukarıda belirtildiği gibi hizmet içi eğitimin amaçları; bireyin bilgi, beceri, tutum, yetenek, moral, güven duygusu ve disiplini gibi birçok özelliklerinden, sistemin haberleşme, işbirliği, üretim, hata, kaza, kontrol ve denetim konularına kadar uzanan çok geniş bir alana yayılmaktadır. Amacın çok olması hizmet içi eğitimin amaçlarının iyi saptanması ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Hizmet içi eğitimle, öğrenme sürecinin artırılması da amaçlanmaktadır. Eski ve yaygın olan bir düşünceye göre, deneme ve sınav yolu ile insanların bir şeyi daha iyi öğrenebileceği görüşü hâkimken, bu yolun hem pahalı hem de zaman alıcı olması nedeniyle bu görüş geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmeye başlamıştır. Bunun yerine yeni görev ve sorumluluklarla karşılaşan kamu görevlilerinin öğrenme sürecinin, hizmet içi eğitim yoluyla hızlandırılması daha geçerli bir yol olduğu görüşü benimsenmeye başlanmıştır. Özellikle yetişmiş insan gücünün yetersiz olduğu ülkelerde, deneme ve sınav yolu yerine insan gücünün bu ülkelerde en kısa süre içinde iş başarısını ve öğrenme sürecini artıracak yol olarak hizmet içi eğitimin artırılması gerekli görülmektedir.¹⁵

Hizmet içi eğitimde temel amaç; öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Hizmet içi eğitimin amacı sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶

- İşe yeni başlayan iş görenin kuruma uyumunu sağlamak,
- İş görene kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,

¹⁵ EGM, Eğitim Planı, 2001

¹⁶ Canman, 2000 , a.g.e., s.97.

- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanısıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- İş görene değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş metod ve tekniklerini geliştirmek,
- Kurumun ürettiği ürünün (mal, hizmet, düşünce) nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Üretim ve pazarlama aşamasında hata ve kazaları asgariye indirmek,
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek,
- Kişi ve grup moralini yükseltmek,
- Yeni görevle karşılaşan personelin uyum ve öğrenme sürecini hızlandırmak,
- İş verimini ve ücreti artırmak,¹⁷
- İş görenin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak,¹⁸
- Üretimin zamanında yapılmasını sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,

¹⁷ Ataklı, A., "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1992, s.67.

¹⁸ Işıklı, H., "Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri", Türk İdare Dergisi, S.401, Ankara, 1993, s.27.

- İş görenin özgüvenini geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,
- İş görene işinde başarı, değer ve saygınlık kazandırmak.¹⁹

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Bir işletme, varlığını devam ettirebilmek için işgöreni amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadır. Mesleğinde yeterli olan işgörenin, yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, moralinin bozulduğu ve çalışma şevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan işgören kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz olmaktadır. Hem yetersiz işgöreni yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren işgörenin yetersiz uygulamadan dolayı içine düştüğü yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim alan işgören, göreviyle ilgili bilinçleneceğinden kabul alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki sürtüşme en alt düzeye inebilecektir.²⁰

İşgörenin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir.²¹

Türkiye'de hizmet öncesi eğitimin yetersizliği, mal ve hizmet üretiminin temel ögesi olan işgücünün niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi ihtiyacının büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinlikleri ile karşılanması zorunluluğunu doğurmuştur. Ayrıca dünya pazarlarındaki yoğun rekabet, bilgi ve teknoloji patlaması ve Türkiye'nin Avrupa Pazarları ile bütünleşme gayretleri de emeğin niteliğini ve verimliliğini artırma çabalarını gerekli kılmaktadır.²²

¹⁹ Köse, H., -Alpkent, N.,-Birbil, D., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara, 1993, s.10.

²⁰ Ataklı, a.g.m s.68.

²¹ Hallier J., Butts S., "Employers' Discovery of Training: Self-Development, Employability and the Rhetoric of Partnership", Employee Relations, S.21, Bingley, 1999, s.92.Ü

²² Pehlivan, İ., "Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması," Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1997, s.131.

1.4. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

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. Bunun yanında, hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma yaşamında birey ve örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.²³

Personelin hizmete girmeden önce o işi alabilmek için ne kadar çok bilgili olması gerekiyorsa bu durumu hizmet içinde de sürdürebilmesi ve beklenen görevleri yerine getirebilmesi için günceli takip etmesi, kendini yenilemesi de o ölçüde gereklidir.²⁴

Mesleki bir uygulamaya yönelik olan hizmet içi eğitime gereksinim duyulmasına yol açan nedenleri şu şekilde açıklamak mümkündür:²⁵

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin, hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun eksik ve yetersiz oluşu; bir kamu hizmeti gören personelin hizmet öncesi edindiği bilgi genelde “kültür” içerikli olduğundan hizmete yönelik bir takım bilgilerin de, hizmete yeni girenlere verilmesi zorunlu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, personelin göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Kamu görevlerinin bugünkü karmaşık yapısı karşısında, hizmet öncesinde kazandırılan bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.
- Hizmete almanın zaman zaman belli bir kadro görevi yerine, daha geniş hizmet gruplarına yapılması,
- Hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojilerdeki değişim ve gelişimlerden yararlanma gereksinimi; günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini

²³ GÜL, a.g.m.

²⁴ TORTOP, Nuri 1999 : Personel Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.240.

²⁵ TUTUM, Cahit 1976 : Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, s.86; CANMAN,a.g.e., s.95.

zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

- Kişisel gelişme ve yükselme isteği; kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisindedir. İnsanda var olan bu güdü ve ihtiyaçlar “ihtiyaçlar hiyerarşisi”nin en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak bu imkan hem kişiyi doyuma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaştığı bu doyumun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır.
- Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması; bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin, polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu vb. gibi görevler sadece kamu sektörüne özgü görevlerdir. Bunların karşılıkları özel sektörde yoktur. Bu nedenle kamu sektörüne özgü görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.
- Personelin sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi²⁶; hizmet içi eğitimin öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarıp, sistemli hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen gereksiz/yetersiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz/yetersiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla önlenir.²⁷
- Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi;

²⁶ Tutum, s. 87.

²⁷ Canman, 2000 , s.96.

hizmetlerde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurmanın zorunluluğu da hizmet içi eğitimi gerektirmektedir. Hizmetin gerektirdiği bu bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Ayrıca, kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumlulukları da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelebilmesi sistemli bir eğitimi zorunlu kılar. Çünkü mesleklerinde yeterli olan kişiler, yetersiz olanlardan rahatsız olacaklar ve bu rahatsızlıkta kişilerin verimliliğini etkileyecektir. Dolayısıyla örgütte ortaya çıkabilecek bu olumsuzluğun giderilebilmesi de hizmet içi eğitimle olabilir.²⁸

- Çağımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişmeler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. 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.²⁹

Kurumlarda hizmet içi eğitimin mecburiyeti ayın zamanda kanun gereğidir. Nitekim kuramların çalışanlarını hizmet içinde yetiştirmeleri, 657 sayılı devlet memurları kanununun yedinci kısmında “Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi” başlığı altında açıklanmıştır. Bu kısımdaki 214. madde, devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha ilerideki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitimin, Devlet Personel Başkanlığı tarafından, ilgili kuramlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler çerçevesinde yürütülmesini; 215. madde, her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını; 216. madde, kuramların kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabileceklerini; 217. madde, Devlet Memurları Eğitim Genel Planı yapılmasını, 218. madde ise, yurtdışında yetiştirmeyi hükme bağlamaktadır. Kısaca devlet

²⁸ Canman, 2000 , s.95.

²⁹ Can, Akgün, Kavuncubaşı,1995:197 .

memurlarının kurumsal ve kurumlararası eğitim birimlerinde yetiştirilmeleri, kanuni bir yükümlülük niteliğindedir. Kanun koyucu, aynı zamanda eğitim faaliyetlerinin, kuramlardaki eğitim birimlerinde değerlendirilmesini, yani bu faaliyetlerin amacına ulaşma derecesinin ortaya konulmasını da öngörmektedir.

1.5. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Mevzuatın Durumu

Ülkemizdeki yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlisi personele verilecek hizmet içi eğitimde yasal durum gereği, şu üç amaca yönelik olarak eğitim verilebilmesi mümkündür :

- Aday personelin yetişmesini sağlamak (oryantasyon eğitimi),
- Asıl personelin verimliliğini artırmak (hizmet içi eğitim),
- Personeli üst görevlere hazırlamak (görevde yükselme eğitimi).

Aday personel oryantasyon eğitimi : Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur (DMK). İl Özel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birlikler, Kanunun ‘Kapsam’ başlıklı 1.maddesinde yer almıştır. Bu nedenle, söz konusu Kanunun “Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi”ne ilişkin VII.kısımda yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır.

Ayrıca, Kanunda yerel yönetimlerde çalışan memurların eğitimi de dahil olmak üzere, “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” hazırlanması öngörülmüştür.

Söz konusu Eğitim Genel Planı, 21.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir. Plana göre hizmet içi eğitim, kamu kurum ve

kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitimidir.

Eğitim Genel Planına göre, Memurların yetiştirilmesinde büyük önemi bulunan hizmet öncesi eğitimin sağlanması, iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki, söz konusu Planda belirtildiği gibi, mevcut eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde öğrenci yetiştirmelerinin sağlanmasıdır. İkincisi ise, adaylara verilen eşik eğitimi olmaktadır. Bu tür bir eğitimin uygulanmasına ilişkin bir yönetmelik çıkarılarak, karışıklıklara da engel olunmak istenmiştir. hizmet içi eğitim, yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki grupta gerçekleştirilebilmektedir. Birinci gruba giren hizmet içi eğitim, Aday Memurluk Dönemi ve Asıl Memurluk Döneminde verilen eğitimlerdir. Buna göre, yerel yönetimlerde aday memur olarak atandıktan sonra, amacı yetiştirme ve deneme olan ve yerel yönetimce verilecek olan üç aşamalı bir adaylık eğitimi söz konusudur.³⁰ İlk aşamada adaylara en az on günlük bir süre içerisinde aşağıdaki konularda **Temel Eğitim** verilmesi gerekmektedir :

- Atatürk ilkeleri
- T.C.Anayasası
- Devlet teşkilatı
- İnkılap tarihi
- 657 s. DMK.
- Milli Güvenlik Bilgisi
- Yazışma-Dosyalama
- Haberleşme
- Devlet malının korunması
- Halkla İlişkiler
- Türkçe dilbilgisi
- Gizlilik ve gizliliğin önemi

Bu eğitim ile memurları ilgilendiren genel konularda eğitilen adayların, bu

³⁰ Bilgin,2004, a.g.e., s.130.

eğitimin sonucunda girecekleri sınavdan en az 60/100 almaları durumunda, hazırlayıcı eğitime geçmeleri söz konusudur.

Aday memurların atanacakları kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak, görevlerine intibaklarını sağlamak olan Hazırlayıcı Eğitimde ise, adaylara en az 1 aylık süre içerisinde örneğin belediye aday personeli için şu konularda dersler verilmektedir.

- Yerel yönetimin tanıtılması,
- Yerel yönetimin görevleri,
- Yerel yönetimin örgütsel yapısı,
- Yerel yönetim mevzuatı,
- Yerel yönetim diğer kuruluşlarla ilişkisi,
- Aday memurun görevi ile ilgili konular,
- Yerel yönetimin gerekli göreceği diğer konular.

Temel eğitimi başaran adayın, hazırlayıcı eğitimde de başarılı olabilmesi için en az 60/100 puan alması gerekmektedir. Adaylar ayrıca, ilk iki aşamada teorik olarak aldıkları bilgileri ile becerilerini pekiştirmek amacıyla, 2 aydan az olmamak üzere Staj yaparlar. Stajın bitiminde aday memura, yaptığı stajdaki başarısına ilişkin bir "Staj Değerlendirme Belgesi" verilir. Bu belgenin adayın en yakın iki amiri tarafından şu konularda doldurulması gerekir :

- Aday memurun genel nitelikleri,
- Disiplin kurallarına uyarlığı,
- Çalışkanlığı,
- İşbirliğine uyumu,

- Güvenilirliği ve sadakati
- Mesleki bilgisi.

Personel Hizmet İçi Eğitimi : Personel eşik eğitimini tamamladıktan sonra, görevine başlaması ile birlikte duruma ve zamana bağlı olarak farklı konularda hizmet içi eğitim verilmesi gerekir. Bu hizmet içi eğitim faaliyetinde başvurulan yöntem, daha çok seminer verilerek anlatım biçimde veya değişen teknikleri bizzat kullanarak renme ya da staj yöntemi olmaktadır. Söz konusu hizmet içi eğitimler, personelin kurumu içindeki eğitim, kurum dışındaki uzman eğitim kuruluşlarında eğitim; ya da personelin yurt dışında eğitimidir.

Personele tüm bu eğitim ortam ve yöntemleri kullanılarak verilecek hizmet içi eğitimin temel amacı ise, personelin hizmet verimliliği ve performansını artırmaktır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin konusu eğitimi alan personele göre değişebilmektedir. Örneğin idari personel için hizmet içi eğitimin konusu yazışma, dosyalama, bilgisayar kullanımı vb. olabilirken; ana hizmet birimlerindeki teknik personel için hizmet içi eğitimin konusu, sunulan hizmete ilişkin pek çok yeni konu olabilmektedir.

Personelin Görevde Yükselme Eğitimi: Yerel yönetim personeli olan memurların görevlerinde yükselmek istemeleri durumunda, görevde yükselmeye ilişkin şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak çıkarılmış olan yönetmeliğe göre,³¹ görevde yükselme Devlet Memurları Kanunu'na tabi görevlerden bu yönetmelikte belirtilen görevler ile kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalardır.

Yönetmelikle öngörüldüğü üzere, memurların görevlerinde yükselebilmeleri için öncelikle öğrenim düzeylerinin, hizmet sürelerinin, sicil ve disiplin durumlarının yükselmeye uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, personelin görevde

³¹ 15.03.1999 tarih ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan bu Yönetmelik için bkz. 18.04.1999 tarih ve 23670 sayılı Resmi Gazete.

yükselme eğitimlerini tamamlayıp, sınava girmeleri gerekmektedir.

Görevde yükselmek isteyen Devlet memuru personel için görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır.

Yerel yönetimlerde görevde yükselme eğitimine, memurların bir üst göreve hazırlanması amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olan memurlar alınır. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ise, ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitim programları, yerel yönetimler tarafından sadece kendi personeli için düzenlenebileceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığına bildirilerek uygun görüş alınması halinde bu Başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum veya kuruluşu tarafından müşterek nitelikte de düzenlenebilir.

Görevde yükselme eğitiminin konuları şunlardır:³²

- T.C. Anayasası (Genel esaslar, Temel hak ve ödevler, Devletin temel organları),
- Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi (Ulusal güvenlik),
- Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat,
- Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar,
- Halkla ilişkiler ve davranış kuralları,

³² Bilgin,2004, a.g.e., s.292

• Kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular. (Bu eğitim konusu, eğitim programlarında en az % 60 oranında olmalıdır.)

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Eğitimde başarı, büyük ölçüde, seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanmalıdır. Böylece işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının ve yetersizliklerinin giderilmesi veya yeni gelişmelere uyum sağlanması için çeşitli eğitim türleri uygulanır. En genel anlamda bu eğitim türleri iş başında ve iş dışında eğitim olarak tanımlanabilir.³³

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.³⁴

1.6.1. İş Başında Eğitim

Personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personeliyetleştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personel işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir.³⁵

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 tartışmalıdırlar. Amir için

³³ Torrington, D.,-Chapman J.,-Copper, C. L., Personnel Management, New York, 1983, s.126.

³⁴ Canman,1995:88

³⁵ Aldemir,1985: 28 .

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.³⁶

Birçok kurum tarafından beceri kazandırmada temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Pek çok yararı bulunan iş başında eğitim gerçek ortamda yapılmaktadır. Dolayısıyla, iş başında eğitim programları iyi düzenlendiğinde etkililik düzeyi yüksek olmaktadır. Ayrıca işbaşında eğitim, gerçek üretimin yapıldığı araç-gereçlerle ve aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin bütünleşmesi sağlanmaktadır. İş başında eğitim yöntemleri başlıca 7 grupta incelenebilir;³⁷

Gözetimci Nezaretinde Eğitim: En eski eğitim yöntemlerinden biri olan gözetimci nezaretinde eğitim, maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olmasından dolayı işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu eğitim yöntemiyle amaçlanan, işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören veya ustabaşının yanına yetiştirilmek amacıyla verilmesidir.³⁸

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşte alıştırma eğitimi, işe yeni giren işgörene örgütün genel havasını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtarak işe ve örgüte uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitimdir. Kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya faaliyeti olarak da tanımlanabilir.³⁹ Böylece işgörene işyeri politikalarını, planlarını ve örgütün felsefesini tanıtmak amaçlanmaktadır.⁴⁰ Bu yöntemde işe yeni giren kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. İlk günkü izlenim daha sonraki iş doyumunu ve performansını etkiler. İlk günden bir çok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenir, bilgisizlikten kaynaklanabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu giderilir. İşgörene gösterilecek yakınlık ve ilgi sonucu kurum ile bütünleşmesi sağlanır. kaynaklanabilecek başarısızlık

³⁶ Can,1995:202 .

³⁷ Pehlivan, İ., "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim", Amme İdare Dergisi, S.30/4, Ankara, 1997, s.113.

³⁸ Kartal, N., İstanbul Deri Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens., İstanbul, 2001, s.46.

³⁹ Ataklı, A. "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi," Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1992, s.10.

⁴⁰ Kaydo, C., "Training," Sales & Marketing Management, S.180, New York, 1998, s.33.

ve moral bozukluğu giderilir. İşgörene gösterilecek yakınlık ve ilgi sonucu kurum ile bütünleşmesi sağlanır.⁴¹

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim: İş rotasyonu; işgörenin, yetiştirilmek amacıyla, planlı bir şekilde değişik işlerde çalıştırılmasını, böylece bu işlerle ilgili olarak tecrübe ve beceri kazanmasını amaçlamaktadır.⁴² İş değiştirmenin birçok yararı vardır. İşgörenler kendilerinin yetiştirilmesi için özel çaba harcadığına inanır ve moralleri yükselir. İşyeri esnek bir işgücüne sahip olur. Üst kademelerde çalışmaya hazır bir yardımcı kadro oluşur. Ayrıca iş devri ile işgörenin yetenekleri arttığından çalışabileceği iş alanı genişler.⁴³

Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Yetki devri yoluyla işgörene kurumun sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylece, işgörenin, yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, vekaleten, üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağı oluşturur. Bu eğitim yönteminin uygulaması astın deneyim kazanmasına, işbirliği anlayışını geliştirmesine, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirebilmesine imkan tanımaktadır.⁴⁴

Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim: Bu eğitim, daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan işbaşında eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmelerde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşılardan öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen kişiler monitör ya da

⁴¹ Kaydo, a.g.m., s.11.

⁴² Murat, S., İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986, s.43.

⁴³ Murat, a.g.m., s.44.

⁴⁴ Akgemci, T., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması", Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1997, s.58.

kılavuz olarak adlandırılmaktadır. Monitörlerin görevi, işgörenlere; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir. Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine işgörenlerin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler.⁴⁵

Özel Tasarımlar (Proje Çalışması): Bu yöntemde işgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilerek onu yönetmesi istenir.⁴⁶ Böylece işgören, sadece işletmenin çeşitli konularını analiz edip yönetmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme imkanına da kavuşacaktır.⁴⁷

Staj Yoluyla Eğitim: Staj; işgörenlere, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma ortamlarını ve koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi imkânlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.⁴⁸

1.6.2. İş Dışında Eğitim

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 eğitimidir.⁴⁹

İş dışında eğitim, belli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışma hayatında, iş dışında eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversiteler tarafından yerine getirildiği görülmektedir. İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına göre belirgin özellikleri vardır. Bunların en önemlisi, eğitilecek

⁴⁵ Kartal, a.g.t., s.48.

⁴⁶ Akgemci, a.g.m., s.58.

⁴⁷ Kartal, a.g.t., s.51.

⁴⁸ Kartal, a.g.t., s.48.

⁴⁹ Eslek,1996:39 .

işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri işgörene günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkânı sağlar. İş dışında eğitim yöntemleri başlıca 8 grupta incelenebilir:⁵⁰

Grup Tartışmaları: Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları; panel, sempozyum, açık oturum ve beyin fırtınası olarak sıralanabilir.⁵¹

Panel (Toplu Tartışma): Bir yöneticinin başkanlığında 3-5 kişilik grubun bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde konuşup tartışmasıdır.

Sempozyum (Toplu Sunuş): 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreler içinde ve sırasıyla dinleyicilere sunmasıdır.

Açık Oturum (Forum): Çoğunlukla panel sempozyum gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatma yönteminden sonra, dinleyicilerin de görüşleriyle katıldıkları toplantıdır.⁵²

Beyin Fırtınası: Özgün bir sorunun veya konunun seçilmesiyle yeni fikirlerin (sorunların çözümünün) beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır.⁵³

Anlatım Yöntemi: Anlatım yöntemi, konusunda uzman bir kişinin belli bir konuyu, belli bir yöntemle bir topluluğa sunmasıdır. Konunun sunulmasında göze hitap eden araçların da kullanılabildiği bu yöntemde diğer eğitim yöntemlerinden de yararlanılabilir.⁵⁴

Seminer ve Kurslar: Seminer, personelin çalışmaları ile ilgili konularda bilgilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitimidir. Kurs ise personelin mesleki ve fikri bakımdan gelişimini sağlamak amacıyla ders ve uygulamanın birlikte yürütüldüğü eğitim çalışmasıdır. Kurslarla bilgi ve

⁵⁰ Akgemci, a.g.m., s.59.

⁵¹ Kartal, a.g.t., s.52.

⁵² Artan, S., Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir, 1976, ss.97-98.

⁵³ Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı, Çev. O. Baykal, Ankara, 1998, s.180.

⁵⁴ Murat, a.g.m., s. 49.

beceri geliştirilerek verimlilik artırılır.⁵⁵

Örnek Olay Yöntemi: Çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini artırmayı amaçlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde eğitim programlarına katılanlardan, bir sorun karşısında sorunun çözümü için önerilerini ortaya koyması ve sorunu çözmesi beklenir.⁵⁶

Evrak Sepeti Yöntemi: Bir örgütte çalışan kişilerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir. Bu yönteme beklenen sorunlar yöntemi de denir. Bu yöntem; eğitilecek kişilerin, hayali bir işletmede teorik olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri esasına dayanır.⁵⁷

Rol Oynama Yöntemi (Role Playing): Eğitim programına katılan adaylar arasından belli bir grup seçilerek, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözümlenmeleri istenir. Böylece benzer bir olayla karşılaşıldığında, soruna en iyi çözümün nasıl getirilebileceği konusunda adayların tecrübe kazanmaları sağlanır.⁵⁸

Gezi-Gözlem: Öğretilmek istenen konunun uygulandığı merkezlere, önceden hazırlanan ve tecrübeli bir kılavuz eşliğinde gerekli açıklamalar yapılarak gözlem gezileri düzenlenir. Geziye katılan kişilerden gezi yerlerindeki gözlemleri içeren bir rapor istenerek, katılımcıların daha dikkatli gözlem yapması sağlanır.⁵⁹

Simülasyon (Taklit) Yöntemi: Bu yöntemde eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş ortamlarında ne çeşit sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin, kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkân sağlayan simülasyonlar yönetim ve kişiler arası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.⁶⁰

⁵⁵ <http://members.tripod.com/sosyalhizmev/shcek>, 20.04.2007

⁵⁶ Şimşek, M., Kalite Yönetimi, İstanbul, 1998, s.218.

⁵⁷ Kartal, a.g.t., ss.56-57.

⁵⁸ Artan, a.g.m., ss.90-91.

⁵⁹ Kartal, a.g.t., s.57.

⁶⁰ Kartal, a.g.t., s.57.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

2.1. Hizmet İçi Eğitim Politikalarının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim, kuramların amaçlarına ulaşmalarında en etkili araçlardan biridir. Hizmet içi eğitimden beklenen neticelerin alınması ise iyi ve etkili bir hizmet içi eğitim politikasının varlığına bağlıdır. Bu da “genel” bir eğitim politikasının varlığına bağlıdır. Zira hizmet içi eğitim, genel eğitimin bir dilimini oluşturur. Eğitim politikası, eğitimle gerçekleştirilecek amaçlar ve varılacak hedeflerin ve eğitimden sorumlu kişi veya birimlerin belirlenmesi olayı olarak tanımlanabilir.⁶¹

Eğitim politikasının, kurumun genel politika ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim politikası, genel olarak gerçekleştirilmek isten amaçlarla, bu amaçların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları ifade eder. Hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıktıktan ve bu ihtiyaç tespit edildikten sonra, yapılacak eğitimin plan ve programlarına, bu politika rehberlik edecektir. Yani, planlama ve programlama safhalarından önce, hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesi lazım. Böylece zaman, işgücü ve para israfına meydan vermeden, eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenecektir.

Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen eğitim politikasının saptanması, çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir.

Eğitim politikasının belirlenmesinde, eğitimde gerçekleştirilecek amaçlar ve varılacak hedeflerin belirlenmesi için, eğitimle ilgili çalışmalar sonunda varmak istediğimiz nokta ile bulunulan yerin açık bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Böylece, eğitim sonrası başarı oranının değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Hizmet içi eğitim politikası kararları, hangi çeşit programların öncelikli olması gerektiğini, kurumun hangi bölümünde eğitime ihtiyaç duyulduğunu, eğitimin

⁶¹ Kalkandelen, 1978;164

nerede ve nasıl yapılacağını bir bütün olarak dikkate almalıdır.⁶² Diğer yandan hizmet içi eğitim politikası belirlenirken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir.⁶³

Yapılacak olan eğitimin ekonomik olup olmayacağı hesaplanmalıdır.

- Ne gibi faydaları olacağı dikkate alınmalıdır.
- Yeni bir eğitim organizasyonu oluşturup oluşturamayacağı düşünülerek gerektiğinde iş başı eğitimi yapılmalıdır.
- Verilecek eğitimde özel meslekler için seviyelerine uygun programlar düşünülmelidir.

Eğitimde çalışmaların yapılması sırasında ilgililerce uyulması gereken ilkeler de bulunmaktadır. Bunlarında eğitim politikasının ögesi olarak belirtilmesinden hem örgütler, hem de personel açılarından çeşitli yararları vardır. Bunlar da aşağıda sıralanmıştır.⁶⁴

- Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi, aynı koşulları içindeki personele, öncelikle bağdaşır bir ortamda hiçbir ayırım yapmaksızın aynı eğitimi vermek gerekir. Eğitimin personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmesi, eğitim kişilere maddi çıkar sağlamaktan çok hizmetin niteliği ve verimini artırıcı bir amaçla verilmelidir.
- Eğitimde kişilere hizmetlerin gereği olan bilgiler verilmeli, beceriler kazandırılmalı, genel kültür ancak zorunlu hallerde verilmelidir.
- Genel öğretim politikası ile personel politikası arasında yakın ilişki kurulmalıdır.
- Ulusal dilin ve onun hizmet alanlarında ortak bir anlatım ve iletişim (haberleşme) aracı karakterinin göz önünde tutulması.
- İster hizmet öncesi, isterse hizmet içi eğitim verilsin eğitsel kuruluşlarda, belirli uzmanlık dalları için eleman yetiştirilmelidir.
- Kamu görevlilerine verilecek eğitimin, devlet memurları, kanunu 214.maddesindeki amaçları gerçekleştirici nitelikte olmasına dikkat ve özen göstermelidir.

⁶² Reilly, 1979;30

⁶³ Reilly, 1979;31 :

⁶⁴ Pehlivan, 1979;64 :

- Politika geliştirilmesinde yönetim sürecindeki personelin katılımı sağlanmalı, örgüt siyasaları ve personel politikaları ışığında olmalıdır. Geliştirilmiş olan politikalar, bunları uygulayacak olanlarla örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirir ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde destek ve ortam sağlar.

Bir kurumda eğitim sonunda, dışarıdan çözüm bulmak güç ve genellikle imkânsızdır. Bu nedenle her kurum, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel belge niteliğini taşıyacak şekilde bir hizmet içi eğitim politikası tespit etmelidir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, var olan ve istenilen yeterlikler arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark; “durum nedir?”, “nasıl olmalıdır?”, “ne beklenmelidir?” ve “ne istenilmektedir?” sorularına cevap aranarak bulunabilir. İşte bu doğrultuda hizmet içi eğitim ihtiyacı belirli teknikler kullanılarak belirlenir. Bu teknikleri aşağıda incelersek;

Kayıt ve raporları inceleme

Kayıt ve raporların incelenmesi ile hizmet içi eğitim gereksinmesini gösteren olgular saptanabilir. Elde edilen verilerle hizmet içi eğitimin gerekliliği ortaya konmaktadır. İncelenilen kayıt ve raporların başlıcaları; araştırma ve inceleme raporları, denetim ve yönetim dönem raporları, toplantı karar ve tutanakları, üretim ve tüketim raporları, siciller, disiplin olayları ve kararları, bakım ve onarım kayıtları, iş kazaları ve sağlık raporları, basın ve kamuoyunu belirleyen yayınlardır.⁶⁵

Grup toplantılarının düzenlenmesi

Grup toplantılarında, iki ya da daha fazla ilgili bir araya gelerek, tek başma çözemediği bir sorunu çözüm yolu aramaktadır. Örgütte çalışanların görüş ve davranış değişiklikleri kısa sürede olmaz. Örgütte yapılacak bir değişiklik veya yenilik için öncelikle ilgililerin istemesi ve inanması gerekmektedir. Bu tekniğin temel amacı, bir konuda grup ürünü elde etmektir. Grup çalışmalarında kararlar, tüm grup tarafından alındığı için kararların uygulanması da kolaylaşmış olacaktır.

⁶⁵ Taymaz, 1997;28 .

Görüşme (mülakat) yapılması

Eğitim planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması gerekir. Bu şekilde hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanabilir. Görüşmede, iki kişi yüz yüze gelerek konuşmaktadır. Bu da gerçekler kadar duyguları, sorunların çıkış nedenlerini ve çözümlerini belirler, düşüncelerin ve önerilerin açıklanmasını sağlar.⁶⁶ Bu teknik uygulanırken görüşmeyi yürüten kişi ile görüşülen arasında ilişki kurulmalıdır.

Anket uygulaması

Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak ve ilgili görüşleri elde etmek için çeşitli araçlar uygulanmaktadır. Bunlardan biriside ankettir. Anket belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır.⁶⁷

Anketler daha az masraflı uygulanır ve verilerin analizinde kolaylık sağlar. Görüşleri alınmak istenen kişilere elden veya posta ile verilmekte olup baskı, korku, kuşku etkisi olmadan isim belirtmeden yazılı biçimde sorulara yanıtların alınmasını sağlar.

Gözlem yapılması

Bireyin iş başındaki çalışmalarının izlenmesi ile bilgi, beceri, tutum kazanma derecesi ölçülür. Böylece hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır. Amaca göre planlanan gözlem haberli ya da habersiz yapılabilir. Haberli gözlemde, davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilip, gerektiğinde yaptığı işi açıklaması istenirken, habersiz gözlemde ise çalışması izlenecek bireye haber verilmez. Davranışları habersiz gözlenir. Kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada genellikle haberli gözlem yapılır.⁶⁸

Test uygulaması

Eğitim ihtiyacının saptanmasında yararlanılan test bireyin bir veya daha fazla

⁶⁶ Aldemir, Ataol, Solakoglu, 1993, s. 134 .

⁶⁷ Taymaz, 1997;38 .

⁶⁸ Taymaz, 1997;39 .

özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Ölçme sonunda elde edilenler karşılaştırılarak, kıyaslanarak ve yorumlanarak bir hükme varılır. Eğitim ihtiyacını saptamak üzere uygulanan testler ön test veya tanıma testi niteliğinde olur. Bu testler uygulanış şekline göre üç gruba ayrılır.⁶⁹

- Sözlü Testler. Bireylerin belirli konularda bilgi ve görüşlerini saptamak üzere hazırlanır.
- Yazılı Testler. Klasik ve objektif olmak üzere ikiye ayrılır. Klasik testte, birey cevabını kendi ifadesini kullanarak verir. Objektif testte ise, doğruyanlış, çoktan seçmeli, eşleştirmeli soru tipi kullanılır.
- İş testleri. Bu testler daha ziyade bireyin beceri ve tutumunu ortaya koymak ve bu andaki eksikliklerini tamamlamak için kullanılır.

Bu tekniğin, mütahassıs elemanlar tarafından kullanılması ve neticelerin de yine onlar tarafından değerlendirilmesi şarttır. Aksi takdirde hatalı sonuçlara varmak her zaman mümkündür.⁷⁰

Yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim politikaları kurumların genel plan ve politikalarıyla uyumlu olmalı ve genel plan ve politikadaki değişikliklere göre güncellenebilir nitelikte olmalıdır. Özellikle stratejik plan hazırlamakla yükümlü yerel yönetimlerde planda belirtilen amaçlara ulaşılmasında gerekli eğitim gereksinimi ile eğitim politikası arasında doğrudan ve tutarlı bağlantılar geliştirilmesi gerekmektedir.

Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen eğitim politikasının saptanması, çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir.

Etkin bir hizmet içi eğitim politikası için, aşağıdaki soruların ayrıntılı bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir.

Niçin > Kurumunuzun eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?

⁶⁹ Taymaz, 1997;42 :

⁷⁰ Tanyeli,1970;30 .

Hangi Boyutta > Kurum kaynaklarından ne kadarlık bir kısmı bu faaliyetlere ayrılabilir ?

Kime > Hangi birimler eğitim faaliyetlerine katılmalıdır?

Ne Tür > Hangi eğitim yöntemleri kullanılmak istenmektedir?

Bu sorular detaylı bir şekilde cevaplandırılmalı, bunların yanı sıra politika belirlenirken aşağıdaki ilkeler göz önünde tutulmalıdır,⁷¹

- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalı,
- Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmeli,
- Eğitimde kişilere hizmetin gereği olan bilgiler verilir, beceriler kazandırılmalı,
- Eğitim programlarında imla kuralları ve dil bilgisine özellikle önem verilmeli,
- Eğitimin sağlayacağı fayda ile maliyeti uyumlu olmalıdır.

2.2.Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması

Hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması, kurumdaki personelin yapmış olduğu işteki verimliliğini etkileyen eksikliğin ortaya çıkarılması için yapılan bir araştırmadır. Bir kurumun verimli hizmet üretebilmesi için aynı özelliklere sahip olması gereken personelinin ne kadar değişik özelliklere sahip olduğu, ancak eğitim gereksiniminin saptanmasıyla ortaya çıkabilir.⁷²

Eğitim ihtiyacı; bir hizmet veya işte çalışan personel tarafından, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar bakımından duyulan eksiklik ve gerekliliktir. Yani hizmet içi eğitim ihtiyacı ya da personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, bireyin karşılaştığı sorunları çözerek, amaca ulaşmasını sağlamada eksiklik ve gerekliliğini duyduğu bilgi, beceri ve davranışlar ya da personelin kendi rolünü oynayabilmesi için noksanlığını duyduğu yeterliklerdir. Yeterlik ise kişinin çevredeki belli bir yerde, belirli bir işi, gerekli olduğu zamanda

⁷¹ Yıldırım, a.g.e., s.67

⁷² Gökçeğöz, 1998;26 .

gerçekleştirebilmesidir.⁷³ Bunun yanı sıra, kuruma yeni personel alındığında, personelin görevinin değiştirilmesi durumunda, üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde, yeni makine, alet ve araç gibi yeni teknoloji alındığında, mevzuat değişikliklerinde, üretim ve hizmetin nitelik, nicelik bakımından düşüş göstermesi durumlarında da hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıkar.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hizmetlerin yerine getirilmesinde eğitime duyulan ihtiyacın ortaya çıkarılması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı görevi görevin gerektirdiği niteliklerle, personelinin sahip olduğu yetenekler arasındaki olumsuz farktır. Bir başka deyişle kişinin görevini istenilen şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu ilgi, beceri ve davranış eksikliğidir. Eğitim ihtiyacını belirleme programlı bir eğitim faaliyetinin ilk aşamasını oluşturur ve bu aşamada elde edilecek bilgiler daha sonraki aşamalar için verilecek kararlara ışık tutar. Bu aşama gerektirdiği şekilde yerine getirilmeden diğer aşamalara geçilmesi halinde eğitimden beklenen yarar sağlanamaz. Çünkü ihtiyaç belirlemedeki doğruluk ve geçerlik derecesi, tüm eğitsel faaliyetler zincirinin kuvveti ve kuramların amaçlarını gerçekleştirmede başarının nedeni olmaktadır.⁷⁴

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur demiştik. İşte bu ihtiyacın tespit edilebilmesi için aşağıdaki işlemler yapılmaktadır:

- Kurumun amaçlarının belirlenmesi,
- Kurumun örgüt yapısının tanınması,
- Görev gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Personelde aranılan niteliklerinin belirlenmesi,
- Personelde var olan niteliklerin belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı bireyin karşılaştığı sorunları çözümleyerek amacına ulaşmasını sağlamada, eksikliğini, yokluğunu duyduğu davranışlardır. Amaç personelin başarılı olmasını sağlamaktır. Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının

⁷³ Kalkandelen,1960;43-44 .

⁷⁴ Kalkandelen, 1979; 44 .

belirlenmesinde iki tür bilgi derlenir.⁷⁵

- Kamu kurum ve kuruluşlarında devam eden ya da henüz sonuçlanmamış eğitim programları hakkında bilgi derlenir.
- Gelecekteki programlarla ilgili görüş ve düşünceler derlenir. Bu tür bilgilerin derlenmesinde türlü kaynaklara ve yöntemlere başvurulur.
- Uygulamada genellikle başvuru kaynaklar ve yöntemler, personelin değerlendirilmesi, raporları (sicil raporları), soru kâğıtları, testler, eğitim kurulları vb. kaynak ve yöntemlerdir.

Hizmet içi eğitim programlarından geçirilecek personelin belirlenmesi ise dört şamalı bir işlem gerektirmektedir.⁷⁶

- Görev analizi yapmak,
- İçerik tablosu hazırlamak,
- Eğitim gereksinimi saptama aracı geliştirmek,
- Eğitim gereksinimi saptama aracını uygulamak ve personeli eğitim gereksinmelerine göre gruplandırmak.

Hizmet içi eğitim programına katılacak personeli belirlemek için yürütülecek bu dört işlem sürecine eğitim gereksiniminin saptanması denmektedir ve aşağıdaki tabloda formüle edilmiş bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2 - Personelin Eğitim Gereksinimi

Personelde Bulunması Gereken özellikler (Bilgi, Beceri, Tutum ve Davranış)	-	Personelde Mevcut Özellikler (Bilgi, Beceri, ve Davranış) ' Tutum	=	Personelin Eğitim Gereksinimi
---	---	--	---	--

Kaynak: Fazlı GÖKÇEGÖZ, "Emniyet Örgütünde Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Bu Etkinliklere İlişkin Görüş ve Öneriler", Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 1998, ANKARA.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi personelde bulunması gereken özellikler görev analizi yardımıyla bulunmaktadır. Personelin mevcut özellikleri ise eğitim gereksinimi saptama aracı ile ortaya çıkarılmaktadır. Ortaya çıkan farkla belirlenen açık, o personelin eğitimle giderilmesi gereken eksikliği göstermektedir.

⁷⁵ Baylan, 2003;30 .

⁷⁶ Küçükahmet, 1992;26 :

Kurumda çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenebilmesi için, yönetici ve uzmanların bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak araştırma yapmaları gereklidir. Aksi halde sübjektif yöntemlerle elde edilen verilere dayanan yetiştirme faaliyetleri boşuna emek, para ve zaman harcamalarına sebep olur.⁷⁷

Hizmet içi eğitim kurum amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli etken olan işgücüne, işin gerektirdiği bilgi beceri ve tutumu kazandıracak biçimde planlanması ve uygulanması gerekir. Bu nedenle; hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmekle görevli olanlar aşağıda belirtilen hususları göz önünde bulundurulmalı ve belirtilen işlemleri yapmalıdırlar.⁷⁸

- Kurumun çalışmalarına yön veren ve hedef olarak kabul edilen genel ve özel amaçları bilinmeli, eğitim faaliyetlerinde bu amaçlar esas alınmalıdır.
- Kurumun teşkilat yapısı tanınmalı ve kurumda kumanda, iş akımı, koordinasyon ve iletişimin oluşu, işleyişi belirlenerek bunlara göre eğitim eksikliğinden doğan tutumlar ortaya konulmalıdır.
- Kurumun her alan ve kademesinde çalışılacak bireylerin görev ve iş tanımlamaları yapılmalı, bunlara bağlı olarak görev gerekleri belirlenmelidir.
- Kurumda çalışan personeli tüm yönleriyle tanıma amacına yönelik objektif değerlendirme sonuçları göz önünde alınmalı, bu sonuçlara göre çalışan personelin nitelikleri belirlenmelidir.
- Kurumda görev alacak personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gerekleri göz önünde bulundurularak belirlenmeli, bunun için iş analizi yapılmalıdır.
- Kurum görevlerinin gerektirdiği nitelikler ile personelde var olan nitelikler belirlenerek karşılaştırılmalı, aradaki fark hizmet içi eğitim ihtiyacı olarak ortaya konulmalıdır.

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk aşamasını oluşturur. Hizmet içi eğitim ihtiyacı personelin yapmakta olduğu

⁷⁷ Başaran, 1967;33 .

⁷⁸ Taymaz, 1981 ;24 .

görevinin gerektirdiği ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenebilmektedir.⁷⁹

Bunun yanı sıra, kuruma yeni personel alındığında, personelin görevinin değiştirilmesi durumunda, üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde, yeni makine, alet ve araç gibi yeni teknoloji alındığında, mevzuat değişikliklerinde, üretim ve hizmetin nitelik, nicelik bakımından düşüş göstermesi durumlarında hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıkar. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyecek elemanlar; ilk, orta ve üst kademe yöneticileri, kurum içi ve kurum dışı denetçiler, görevli personel ve iş görenlerdir.

2.3.Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir. Üretim esas alındığında; hizmet içi eğitime tabandan başlama eğilimi artar. Çünkü örgüt kademelerinde tabana inildikçe personel sayısı artar ve dolayısıyla bu personelin işe ve üretime katkısı artar. Hizmet alanları esas alındığında, özellikle ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personele öncelikle hizmet içi eğitim uygulanır. Hizmet içi eğitimde, personel konumlarına göre öncelik sırası, aşağıdaki farklı düzeylerde saptanır.⁸⁰

- *Alt düzeye öncelik'*. Hemen hemen her örgütte alt düzeyde çalışan personel daha çok rutin ve beceriye yönelik işlerle uğraşır ve tabanı oluşturur. Bu nedenle, hizmet içi eğitime öncelikle bu gruptan başlanarak basitten karmaşığa ve uygulamadan teoriğe doğru gidilir.
- *Orta kademeye öncelik'*. Örgütlerde orta kademe personeli, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, denetleyen personel olduğundan öncelikle bu gruptakilerin eğitilmesi başarıyı artırır.
- *Üst düzeye öncelik:* Örgütte karar verici mercii, yönetim ve denetim organları olduğu için, öncelikle hizmet içi eğitime üst düzeyden başlanarak alt düzeylere doğru gidilir.

⁷⁹ Kalkandelen, a.g.e., s.67; Çevikbaş, a.g.e., 37.

⁸⁰ Çevikbaş, 2002;44 :

- *Etken faktörlere göre çözümlene yaklaşımı:* Örgütte çalışmaları en çok aksatan, işbirliği, ilişki ve üretim eksikliği görülen birim ya da ünite personelinin hizmet içi eğitimine öncelik ve önem verilir.

2.4. Hizmet İçi Eğitim Planlanması

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye imkân veren bir yoldur. Eğitim planlaması, amaç ve eldeki kaynakların belirlenmesini, çeşitli faaliyetlerin meydana getireceği sonuçların çözümlenmesini, bu imkânlar arasındaki seçimi, belli süreçlerde ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesini, seçilmiş ve karara bağlanmış politikayı uygulamak için en etkili araçların geliştirilmesini gerektirir.⁸¹

Taymaz'a göre hizmet içi eğitim planlaması; var olan durumdan belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların karşılaştırılmasıdır.

Eğitim planlaması genellikle gelecekle ilgilenir; ancak geçmişin birikiminden de yararlanır. Gelecekteki kararlar ve eylemler için basit bir taslaktan öte, bir sıçrama tahtası niteliği taşır. Planlama yalnız gidilecek yönü değil, buraya en rasyonel şekilde nasıl gidileceğini de araştıran bir süreçtir. Planın yazılı hale getirilmesiyle planıcının görevi bitmez. Plandan istenilenin sağlanabilmesi için uygulanması ve uygulama sırasında devamlı izlenecek eksiklik ve aksaklıkların tespit edilmesi, giderilmesi gerekir. Planlar statik değil, değişim ve gelişmelere uygun olarak devamlı gelişen bir dinamizme sahiptir.⁸²

Eğitim planlamasının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için öncelikle eğitim politikasının oluşturulması, önceliklerin saptanması ve eğitim bütçesinin hazırlanması gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde başarılı bir eğitim planlamasına ulaşılır.

Planlama süreci için ilk defa var olan durum ile ulaşılması beklenen hedefler saptanır; daha sonra ise politikayı ve planın unsurlarını oluşturan, plan

⁸¹ Mahmut, 1977;8 .

⁸² Comps, Çev. Mihçioğlu, 1967;1 .

uygulanmasında yararlanılacak; insan ve madde kaynakları, uygulanacak yöntem ve teknikler, uygulama yer ve ortamı, zaman ve süreleri ve de kontrol zamanları, teknikler, araçlar ve ölçütler belirlenir.

Kuruluşların, hizmet içi eğitim planlaması yaparken, çok sayıda personel çalıştıran, birbirlerinden habersiz ve fazla sayıda planlama birimleri ile başarılı eğitim politikası yapmaları mümkün değildir. Bu nedenle, kuruluşlarda hizmet içi eğitim planlama birimleri nicel ve nitel açıdan yeterli personele ve donatıma sahip, araştırma, bilgi toplama, istatistik birimlerini içine alan bir yapı oluşturacak şekilde kurulmalıdır.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması esnasında planlamacıların büyük bir beceri sahibi ve yaratıcı olmaları da gerekir. Özellikle *yönetimi geliştirme* ve *kişileri geliştirme* gibi amaçlara yönelik faaliyetlerin planlanmasında, planlamacılar büyük zorluklarla karşılaşabilirler.⁸³

- Eğitim Planlamasında başarı sağlanabilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekir:
- Eğitim plancıları kendi görev, yetki ve sorumluluklarını bilmek zorundadırlar.
- Personelin yetiştirme ihtiyacının saptanması zorunludur. Hizmet içi eğitim ihtiyacını açıkça ortaya koymaksızın, başarılı bir çalışma yapmak olanaksızdır.
- Eğitim planlaması için beklentiler, yapılacak eğitimin amaçları açık olarak ifade edilmelidir.
- Kurumun uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları incelenmelidir. Hizmet içi eğitim, bu plan ve programların içinde yer almalıdır.
- Eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, plancılar neyi, niçin planladıklarını bilmelidirler.
- Eğitim planlamasında politik, yönetim ve teknik alanlar arasında açık, katı olmayan ayrımlar yapılmalıdır.
- Kurumda personel kadrosu, önceden belirlenmelidir. Personelin işi ve niteliklerinin bilinmesi, hizmet içi eğitimin planlanmasını kolaylaştırır.

⁸³ Schein, 1979;49 .

- Kurumun planlanacak hizmet içi eğitim için varolan olanakları incelenmeli ve belirlenmelidir.
- Kurum yöneticilerinin, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri etkin olarak desteklemeleri sağlanmalıdır.
- Eğitimin gelecekteki gelişmeleri ve alacağı yön hakkında ilgililerin görüşleri değerlendirilmeli, yer ve önem verilmelidir.
- Plan döneminde yapılacak çalışmalarda uygulanacak yöntemler, teknikler saptanmalıdır.
- Yapılacak çalışmalar için uygun yerler ve sağlanması gereken ortam belirlenmelidir.
- Planın her aşamasında yapılacak etkinliklerin zamanı ve her birinin süresi belirlenmelidir.
- Planda öngörülen çalışmalar zamanında uygun teknik ve araçlar kullanılarak kontrol edilmelidir.
- Plan döneminde çalışmalar zamanında uygun teknik ve araçlar kullanılarak kontrol edilmelidir.
- Plan döneminde olası değişme ve gelişmelere göre esnekliği olmalı ve alternatifleri düşünülmelidir.
- Hazırlanan planlar ilgililerin ve uzmanların görüşleri alınarak geliştirilmelidir.⁸⁴

Eğitim planlamasında üç tür metottan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi sosyal talep modelidir. Bunu etkileyen en önemli faktör toplumun yapısı, kültürü ve diğer özellikleridir.⁸⁵

İkincisi verim modelidir. Bu model sosyal talep modelinin tersine ekonomik verimlilik ölçülerine dayanır. Eğitim alanına yapılan harcamalar, eğitimin toplumun ekonomik, sosyal ve diğer alanlarda yaptığı ve yapabileceği katkı dikkate alınarak belirlenir. Yani, yapılacak maliyet-fayda analizi sonucu eğitim planlaması yapılır.⁸⁶

Üçüncü olarak insan gücü modeli sayılabilir. Özellikle hizmet içi eğitimde en

⁸⁴ Roscoe, 1974;20 .

⁸⁵ Taymaz, 1981;57 .

⁸⁶ Serin, 1979; 119 .

çok benimsenen bu model, ekonomik hayatın ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirme ilkesine dayanır. Bu model eğitimin ekonomik büyümeye ilişkin katkısının eğitim planlaması alanına aktarılmış şeklidir.⁸⁷ Eğitim planlaması genellikle üç aşamada yapılan çalışmalarla tamamlanır:⁸⁸

- Mevcut olan durumla personelin hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması.
- Geleceğe yönelik olarak hizmet içi eğitim yolu ile istenilen hedeflerin belirlenmesi.
- Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin beklenen yararları sağlayabilmesi için, planlı yapılması gerekmektedir. Programlama planlamayı izler, planlamada gerçekleştirilecek amaçlar programlamada ise ulaşılabilecek hedefler bulunmaktadır.

Yıllık eğitim programları “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı”nın gerekleriyle uyumlu olmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak öncelikle ele alınması gerekli eğitim programları Plan'da belirtilmiş, bunların başında ‘Eğitim Görevlilerinin Yetiştirilmesine’ yer verilmiştir. Buna göre, eğitimcilerin eğitimi etkinlikleri, TODAİE ve ilgili yükseköğretim kurumlarınca düzenlenir.

Eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm işleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Programda eğitim etkinliğinin amacının ve beklenen sonuçlarının açık bir şekilde belirtilmesi, eğitime katılacak kişilerin profilinin çizilmiş olması, eğitim konuları ve içeriklerinin tespiti, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının ortaya konmuş olması gereklidir.

2.5. Hizmet İçi Eğitim Uygulanması

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu

⁸⁷ Hesapçıoğlu, 1984;208 .

⁸⁸ Tutum, 1967; 17

etkinlikler, örgüt olanakları kullanılarak örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin personelin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Eğitimlerin personelin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan personelden eğitimle ilgili geri besleme alınmalıdır.⁸⁹

Eğitimin eylemsel aşaması olarak da tanımlanan eğitim programlarının uygulanması, eğitim yönetiminde önemlidir. Hizmet içi eğitimle ilgili gerekli araştırmalar tamamlanmış, plan ve çeşitli programlar hazırlanmış, kaynaklar ayrılmıştır.⁹⁰ Eğitim programının uygulanması aşaması, öğrenme ortamının elverişli olmasıyla başarıya ulaşabilir. Bu ortamın hazırlanmasında, eğitim programını yöneten yönetmenler, yardımcıları ve öğretmenlerin işbirliği içerisinde olmalarını büyük önemi vardır.⁹¹

Bu aşamada plan ve programlarla öngörölmüş tüm kaynaklar, belli amaçları gerçekleştirmek ve belli hedeflere ulaşmak üzere harekete getirilmektedir. Beklenen sonuçların alınabilmesi, ön çalışmaların gerçekçi ve başarılı olmasına olduğu kadar bu çalışmaların modern yöntemler gereklerine göre yürütülmesine de bağlı olmaktadır.⁹² Eğitim yöneticisi, bağlı bulunduğu örgüt adına eğitsel plan ve programları eyleme geçirirken, amaç doğrultusunda, elindeki personeli, yöntemleri ve öteki kaynakları uyum içine sokmak zorundadır. Yönetimin öğeleri arasındaki uyumu denetlemek, aksama ve çelişmeleri giderici önlemleri almak durumundadır.⁹³

Hizmet içi eğitim plan ve programlarının uygulanmasında yönetici ve eğitimcilerin gösterecekleri ilgi ve titizlik hedeflere ulaşmada etkili olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim uygulanmasında aşağıdaki özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.⁹⁴

- Hizmet içi eğitim çalışan insanın yaşamının bir parçasıdır. Eğitime katıldığı süre içinde maaş ya da ücretini de almaktadır.

⁸⁹ Bilgin, 2007;24 .

⁹⁰ Kalkandelen,1979;95 .

⁹¹ Gökçegöz, 1998;31 .

⁹² Kalkandelen, 1979;95 .

⁹³ Kalkandelen, 1979;95 .

⁹⁴ Hasley, 1967;3 :

- Hizmet içi eğitim kişinin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı işlerle ilgili ve sınırlı bir eğitimidir.
- Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve sorunlara ilişkin görüşlerine önem verilmelidir.
- Meslek kuruluşları ile yapılacak işbirliği, personelin güvencesini olumlu yönde etkileyecektir.
- Hizmet içi eğitimde öğretim için uygun ortam sağlanır, iki veya daha fazla yöntem uygulanabilir.
- Beceri kazandırılması gereken durumlarda gruptan çok bireysel yetiştirmeye önem verilmelidir.

Yetiştirilecek personelin seçimi de, eğitime öncelik verdiren unsurlardan biridir. Kuramlarda hizmet içi eğitim programına katılacak elemanların seçiminde en önemli faktör, üretime olan katkısıdır. Belirli kademe ve alandaki personel için hazırlanan programlara yetiştirilecek olanların seçiminde aşağıdaki üç yöntem uygulanır.⁹⁵

- *Başvurma Formlarının incelenmesi:* Yapılacak olan hizmet içi eğitim programı ile ilgili tüm bilgileri kapsayacak duyurular ile başvuru formları hazırlanır. Personel doldurarak geri gönderdiği formlardaki cevaplar incelenir ve hizmet içi eğitime katılacak personel seçilir ve gerekirse gruplandırılır.
- *Kartekslerin İncelenmesi:* Kuramlarda çalışan personelin kişiliği, niteliği, durumuna ilişkin basılı, yazılı kaynaklar veya personel çalışmalarının özet halinde kartekslerin incelenmesi yoluyla personel seçimi yapılabilir.
- *Yönetici Görüşlerinin Alınması:* Yöneticilere programın zamanı, süresi, yeri bildirilerek; is durumunu, personel rotasyonunu, personelin eğitim süresince ayrılmasında doğacak işgücü kaybını göz önüne alarak belirtilen programlara eleman gönderme yetkisi tanınabilir.

⁹⁵ Craig, 1967;52 :

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın hizmet içi eğitim uzmanının, yetiştirilecek personelin seçimi ve program sürecindeki diğer işlemleri yerine getirirken bilimsel yöntemleri kullanması zorunludur.

Öğretici personel seçiminde, genellikle konunun gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazanmış elemanlardan yararlanılmaktadır. Ayrıca kurum içinden ya da dışından görevlendirilecek elemanlarda aşağıdaki nitelikler aranabilir.⁹⁶

- *Öğretim Yapılacak Konuda Teknik Yeterlik:* Öğretici, programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Tutum ve davranış bakımından ise, kendisine saygınlık kazandıracak ve örnek olacak niteliğe sahip olmalıdır.
- *Öğretim Tekniklerinde Formasyon Yeterliği:* Konunun özelliğine, katılanların niteliğine, öğretim ortam ve koşullarına göre uygun öğretim yöntemi seçilir. Ancak her bilen kişinin öğretebileceği varsayılmaz. Bu nedenle yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulama hakkında bilgi ve deneyim kazanmış, yetişkinlerin davranış ve sorunlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanların bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir öğretici başarılı olabilir.
- *Olumlu İlişkiler Kurmada Sosyal Yeterlik:* Öğretici, eğittiği personel ile olumlu ilişkiler içinde öğrenimini sürdürmelidir. Bunun için öğreticinin toplum etkinliklerine katılan, liderlik rolünü oynayabilen, sorumluluk alan ve saygı duyulan bir kişi olması gerekir.
- *Personele Kaynak Olmada Liderlik Yeterliği:* Öğretici, program konularını da zaman zaman asan sorunlarla karşılaştığında, soruyu cevaplama durumunda değilse bile, bilginin nereden, nasıl sağlanabileceğini açıklayabilmelidir.
-
- *Öğretmeye Arzulu Olma ve Mesleksel Yeterlik:* Öğretici, kısa sürede sonuç alabilmesi için istekli ve hevesli olmalıdır. Çünkü istekle öğretim yapan

⁹⁶ Homer, 1966;2 :

eğitici, bireyi güdüler, daha çok ilgilenir ve öğretim sanatının gereklerini yerine getirir.

Eğitim ortamı, eğitsel faaliyetlerin meydana geldiği öğrenme, öğretmez süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel, araç, gereç, tesis, organizasyon gibi faktörlerin oluşturduğu çevredir. Bireyin davranışlarının içinde yaşadığı çevreye göre şekillendiği bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Esasen öğrenme; öğretme işi fiziki veya sosyal çevrenin içinde meydana gelir. Çeşitli bina, donatım, model, ışık, ısı, renk gibi çeşitli objelerden oluşan çevre önce insanlar tarafından düzenlenmekte, ancak bu çevre daha sonra insan davranışını şekillendirmektedir. Bunun için çevre ile birey arasında söz konusu çeşitli etkileşim boyutlarının eğitim hedefleri doğrultusunda organize edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimciler bu amaçlar değişik eğitim ortamlarından yararlanabilirler.⁹⁷

Hizmet içi eğitimin türü, programın özellik ve ilkeleri, kurumun olanakları dikkate alınarak yer seçilmelidir. Personele yalnız bilişsel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretim yapılacaksa, dersane düzeyinde yer gerekecektir. Böyle bir yerde oturma yerlerinin rahatlığı sağlayacak şekilde ve karşılıklı konuşmaya, tartışmaya uygun olarak düzenlenmeli, ayrıca konuların özelliğine göre görsel, işitsel araçlardan yararlanmalıdır. Bireye beceri kazandırılmasına yönelik, psikomotor alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretimlerde ise laboratuvar veya atölye düzeni daha elverişlidir. Bu tür eğitimler is basında yapılabileceği gibi, iş dışında iş ortamının özelliklerini taşıyabilecek şekilde hazırlanmış laboratuvarlarda yapılabilir.⁹⁸

Öğretim yöntemleri çeşitli yaklaşımlarla sınıflandırılabilir. Birinci yaklaşım aynı programla Yetiştirilecek bir grup için elverişli olan yöntemler ile tek tek bireylere uygulanabilecek yöntemler olarak belirlemeyi, ikinci yaklaşım hizmet içi eğitimin iş başında ve iş dışında uygulanmasına göre saptamayı öngörür.⁹⁹

En çok kullanılan öğretim yöntemlerini aşağıda incelersek;

⁹⁷ Alkan, 1979;21 .

⁹⁸ Taymaz, 1981; 113 -114 .

⁹⁹ Tutum, 1979; 143 .

- **İş başında sistemli gözetim:** Astların yetiştirilmesinde etkili bir yöntemdir. Yöntemin özü, amirlerin astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerinin sistemleştirilmesidir. Bu gözetim, özel görevler verme, yorum yapma, eleştirme, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma vb. biçimlerde olabilir. Bu yöntemin başarısı amirlere bağlıdır. Amirin iyi bir yetiştirici olması gerekir. Yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm bulma fırsatını astlarına vermelidir. Amir zaman zaman astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve yöntemi bulma işini astlarına bırakmalıdır. Amirler bazı işlerini astlarına danışır, astlarının görüş açısını genişletmiş olurlar. Ayrıca sorunlara bir amir gibi eğilmek alışkanlığını da onlara kazandırır.¹⁰⁰
- **Görev değiştirme (rotasyon):** Personelin bir program uyarınca belli bir görevde çalıştırılması tekniğidir. Genellikle hizmete yeni başlayan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır.¹⁰¹ Amaç ilerde çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin örgütte yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. İş değiştirme yöntemi iş görenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Son yıllarda teknolojik gelişmelerin doruğuna ulaşmış ülkelerde işçi kitlesi tamamen otomasyona sürüklendiğinden çok küçük alanı kapsayan belirli işi her gün tekrarlamaktan bıkkınlık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi işçiyi tatmin etmemektedir. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme tekniğidir.¹⁰²
- **Düz (takrir) yöntemi anlatım:** Herhangi bir konunun tertipli ve sistemli bir şekilde bir konuşmacı tarafından bir gruba anlatılması şeklindedir.¹⁰³ Takrirler, genellikle kuramsal konularla ilgisi olup uygulamayla ilişkisi azdır. Çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, çok sayıda iş görenin eğitilmesini öngördüğünden, ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik,

¹⁰⁰ Canman, 2000; 110 .

¹⁰¹ Tutum, 1979; 139 .

¹⁰² Sabuncuoglu, 1984; 149-150 .

¹⁰³ Aslangil, 1966;77 .

sağlanan yararlar karşılaştırıldığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür.¹⁰⁴

- **Panel:** İki ya da üç kişiden oluşan bir grubun, birbiriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması ya da tek bir konuda değişiklik görüşleri dile getirmesi yöntemidir.¹⁰⁵ Panele dinleyicilerde katılır. Bunun yanında dinleyicisizde yapılabilir. Örneğin; televizyonda ve radyoda “Açık Oturum” adıyla anılan tartışmalar gibi. Panel yönteminin yararı, karşıt görüşlerin bir araya getirilerek tartışılmasına imkân vermesi böylece daha kapsamlı sonuçlara ulaşabilmesidir. Bunun yanında sakıncaları ise becerikli bir panel liderine gereksinme göstermesi, önceden hazırlanmayı gerektirmesi, dinleyicilerin katılma olanaklarının sınırlı olmasıdır.
- **Seminer:** Bir konunun, daha derinliğine ve daha genişliğine incelenmesine, katılanların bu konuda fikir, yaşantı ve düşüncelerini açıklamalarına zemin hazırlayan bir lider nezaretinde, asgari derecede resmiyet havası içinde yürütülen, küçük grup konferanslarına veya kısa eğitim programlarına seminer denir. Seminer, mezun olmuş, tez hazırlayan öğrencilerin, bir öğretim üyesinin nezareti altında bir araya gelip bir konu hakkında tartışmalarıdır. Grup üyelerinin konu hakkında bilgi sahibi oldukları düşünülür ve konunun cevapları tartışma sonunda meydana çıkar. Bu yüzden bilinen bir konu olmamalıdır. Önceden saptanmış, daha önceden çözüm bulunmamış bir konu olmalıdır.
- **Komiteler:** Belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulmuş çalışma gruplarıdır. Belli bir görevi ortak bir çaba ile yerine getirir. Bu görevler belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmaları içerir.¹⁰⁶
- **T-grup (duyarlılık eğitimi) :** T-grubu eğitimi, örgütlerde çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir

¹⁰⁴ Aldemir, Ataol, Solakoglu, 1993; 141 .

¹⁰⁵ Tutum, 1979; 140 .

¹⁰⁶ Canman, 2000; 112 .

tekniktir.¹⁰⁷ Duyarlılık eğitiminin amacı; kişiye kendini ve başkalarını daha iyi algılamada yardımcı olmaktır. Duyarlılık eğitimi yoluyla, kişi takmış olduğu maskeyi çıkarabilmeli, kişinin olgunluk düzeyi yükseltilmelidir, kişi daha iyi anlamayı öğrenmeli, daha açık konuşabilmeli ve takım çalışması yeteneğini geliştirmelidir.¹⁰⁸

Grup oturumlarında kişiler gerek durumu kavrayıp o güne kadar uygulanmakta olan eski yöntemlerin işe yaramadığını anlarlar. Yeni yöntemlerin denenmesine imkân hazırlanır. Böylece öğrenim, hem zihni hem de duygusal planda gerçekleşir. Herkes birbirinin sorunlarına karşı duyarlı bir tutum içine girer. Türkiye’de de uygulanan bu yöntemin kamu örgütleri ve yöneticileri açısından amaçlarını halkla sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak, kamu örgütleri birimlerinin görevlilerinin sorunları çözmeye güçlükleri duyarlı ve titiz bir biçimde aşabilmeleri için etkili iletişim yöntemlerinin oluşturulabilmesi, ast-üst ilişkilerinde mesleki ve insani duyarlılığın geliştirilmesi, hiyerarşik katılık nedeniyle insan kaynaklarının israfının önlenmesi olarak sıralayabiliriz.¹⁰⁹

- **Yazısmak eğitimi:** Önceden geniş ölçüde hazırlık gerektiren bu yöntemde, ilgiliye çalışma kaynaklarının gösterilmesi, çalışma rehberi ve yazılı olarak cevaplanması istenilen sorular gönderilir. Buna göre öğrenci hazırlayacağı yazılı çalışmasını öğreticiye gönderir. Sonunda bir yazılı sınav yapılır. Bu tür bir yöntemin, özellikle taşrada ya da yerel yönetimde çalışan personel için yararlı olduğu söylenebilir.¹¹⁰
- **Örnek olay:** Bu yöntem, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun, yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir. Seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılmacaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri

¹⁰⁷ Yüksel, 2000;207 .

¹⁰⁸ Külebi, 1989;4 .

¹⁰⁹ Külebi, 1990; 16 .

¹¹⁰ Tutum, 1979;115 .

anlamaya teşvik edilirler. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır ve eleştirirler.¹¹¹

Örnek olay yöntemi, kişilerin analiz kabiliyetini geliştirirken kararlara tesir eden faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar. Bunun yanında, kişiye kendi kendini değerlendirme olanağı verir, başka fikirlere karşı toleransı geliştirir ve ilgiyi ayakta tutar.¹¹²

- **Rol oynama:** Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek, onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkânı sağlayan bir eğitim yöntemidir.¹¹³ Rol oynama metodunda grup üyeleri, söz konusu olay ve problemleri gerçek hayatta varmış gibi canlandırırlar. Grubun diğer üyeleri de bunu müsaade ve tahlil eder. Rol oynama metodu genellikle eğitim metotlarına psikolojik yaklaşım adı altında takdim edilmekte ve bazen “Realite Tatbikatı” adı da verilmektedir.¹¹⁴
- **In-basket Tekniği** Yönteme verilen In-basket adı, eğitime tabi tutulanların her türlü bilgileri masalarının üzerinde bulunan bir evrak sepetinde bulundurmalarından ileri gelir.¹¹⁵ Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir örgütte, yöneticilerden bir veya birkaçının görevden bir süre ayrıldığı varsayıp, bu süre içinde bu işlerin yürütülmesi adaylardan istenir. Birden çok adaya aynı çalışma yaptırılarak karşılaştırma yapılabilir. Adaylara bu durumla ilgili veriler verilip, masalara oturtulur. Masalarda evrak sepeti var olup bu verilere göre karar almaları istenir. Bu işler yapılırken grup önünde tartışma yapılır. Her üye çalışmasını anlatır, kararlarını açıklar. Eğitici en sonunda işe karışıp neler yapılması gerektiğini anlatır. Böylece, eğitime katılanların çözümlenme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu yararına rağmen verilerin hazırlanması yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi

¹¹¹ Bingöl, 1990; 165-166 .

¹¹² Tanyeli, 1970;103 .

¹¹³ Can, Akgün, Kavuncubası, 1998;195 .

¹¹⁴ Telimen,1978;178 .

¹¹⁵ Tutum, 1979; 142 .

oldukça güç ve zaman alıcıdır.¹¹⁶

- **Gösteri:** Bir işin nasıl yapıldığını göstermek amacıyla kullanılan bir yöntem olup, daha çok mekanik işlerin öğreniminde ve işbaşında eğitimde kullanılır. Uygulamada daima diğer yöntemlerle birlikte, genellikle, sözlü veya yazılı açıklamalardan sonra kullanılır. Uygulama alanı geniştir.

Halkla doğrudan doğruya ilişkide bulunan memurların eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretiminde yararlı olabilir.¹¹⁷

Geziler: Gezi adı altında yapılan türlü eğitim etkinliklerinde ortak olan yön hepsinin gözlem gücüne dayanmasıdır. Grup üyelerine bizzat gözleme fırsatı, canlı, gerçek ve şahsi tecrübe temin eder. Daha geniş görüş ve anlayışla konu üzerinde çalışma imkânı verir. Fakat çok zaman ve gayrete ihtiyaç gösterir. Bu geziler grup üyeleri için yorucu ve ziyaret mahallinin işlerini aksatıcı olabilir.¹¹⁸ Gezi sonunda grup üyelerinden “Gözlem Raporu” istenmesi yararlı olur.

Beyin fırtınası: Beyin fırtınası, ortak sorunlar, toplanacak veriler, çözüm önerileri ve karşılaştırılabilecek engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla yapılır. Çözüm önerileri önemli, önemsiz, uygulanabilir, uygulanamaz gibi tartışmalar yapılmadan serbestçe ortaya atılabilir olmalıdır. Bu yüzden takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli, beyin fırtınası sırasında değil, seansın bitiminde tartışılmalı, kişiler birbirlerine eleştiride bulunmamalıdır.¹¹⁹

Vızıltı grupları: Bu eğitim yöntemi, 5-8 arasında üye sayısı olan küçük gruplara bir veya birkaç problemin verilerek aralarında tartışılmasıdır.

Avantajları; kişisel düşünme yeteneğini geliştirir, bütün alternatiflerin gözden geçirilmesine kadar yargıya varmama alışkanlığım sağlar, zevkli gelişmeler gösterebilir. Olumlu tutum ve davranışlara yol açar, görüş açılarını genişletir,

¹¹⁶ Sabuncuoğlu, 1994; 162 .

¹¹⁷ Tutum, 1979; 143 .

¹¹⁸ Aslangil, 1966;80 .

¹¹⁹ Çetin, 2005 ;54 .

fikirlerle saygıyı arttırır.¹²⁰

Dezavantajları ise; Gruba rehberlik edecek bir lider yoktur, problemlerin dışına çıkma tehlikesi vardır, fikirlerin değerlendirilmesi güçtür.

Bu yöntemlerden her biri diğerine göre daha yararlı veya sakıncalı yönleri vardır. Öğretici bunlardan birini veya birkaçını bir arada kullanabilir. Ancak, bu yöntemlerden hangisini kullanacağına karar verirken; öğretim amaçları, öğrenme prensipleri, yetiştirilecek personel ve belirgin özellikleri, öğretim yöntemlerinin özellikleri, öğretim yöntemleri konusundaki bilgisi, diğer öğreticilerin yararlandıkları yöntemler ve öğretim yerinin imkânlarını göz önünde bulundurulması gerekir.¹²¹

Hizmet içi eğitimin amacına ulaşabilmesi için, eğitici ve yöneticilerin, hazırlanan programları titizlikle uygulamaya koymaları gerekir.

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, örgüt olanakları kullanılarak örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin personelin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır, Eğitimlerin personelin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan personelden eğitimle ilgili geri besleme alınmalıdır.

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Belli bir amaca ulaşmak için planlanmış olan hizmet içi eğitimlerin, amaçlara ulaşıp ulaşmadığını anlamak için bir değerlendirmeye ihtiyaç vardır. Verilen hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi, hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılamadığını göstermenin yanında, daha sonra düzenlenecek eğitimlerinde bir ön çalışması olacaktır. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak bulgular sistemin geliştirilmesi için de önemli katkılarda bulunacaktır.

¹²⁰ Tanyeli, 1970; 105 .

¹²¹ Taymaz, 1981;118 .

Eğitimde amaçlara ulaşma derecesini; bireylerin öğretim yaşantıları sonucunda gelen değişmelerin yönü ve bu davranışlardan ne kadarının kazanıldığı belirler. Bu nedenle değerlendirme işlemine başlarken ilk olarak bireyin davranışlarında meydana getirilmek istenen değişikliklerin neler olacağını tespit etmek gerekmektedir. Hizmet içi eğitimde her amaç bireyin davranışında meydana getirilecek bir veya daha çok değişikliğe ifade şeklinde belirlendikten sonra bu değişikliklerin ölçülmesinde kullanılacak kıstas ve kriter kabul edilecek ölçütler tespit edilir.¹²² Bu ölçütlerle davranışlarda meydana gelen değişiklikler karşılaştırılarak, öğrenme yaşantılarının yeterlilikleri ortaya çıkarılır. Karşılaştırma sonucunda amaçlara hizmet etmede yeterli olmadığı görülen kısımların beklenen davranış değişikliği sayılabilecek şekilde değiştirilmesi, eğitim sürecinin onarılması ve geliştirilmesini gerektirir. Bu işlevi ile değerlendirme; eğitim süreci boyunca her aşamada onarıcı ve eksiklikleri giderici bir rol oynar.¹²³ Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır.¹²⁴

Hizmet içi eğitimde uygulamaların sonunda değerlendirme işlevinin çalıştırılması ile katılanların başarılarının saptanması ve fayda-maliyet analizlerine de yer verilmelidir. Buradan alınacak verilere göre daha sonraki düzenlemeler için gerekli olan önlemler alınarak, her öge için bir tasarrufun sağlanması gerçekleştirilmelidir.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım faaliyetlerini değerlendirmekten güçtür. Nedenleri şöyle özetlenilebilir.¹²⁵

- Eğitim nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitim yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkânsızdır.
- Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür.
- Eğitim yararları amaçlandığı yararlar dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişilerin kendini

¹²² Çevikbaş, a.g.e., s.48.

¹²³ Taymaz, 1981; 155 .

¹²⁴ Çevikbaş, 2002;51

¹²⁵ Tutum, 1976;146 :

yenilemesini ve geliştirilmesini sağlaması gibi.

- Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitimin “çoğaltıcı” etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnızca eğitim programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır.

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Bu yargılar bir övme veya yerme değil faaliyetleri geliştirmede bir araç olarak kullanılmalıdır.¹²⁶

Eğitim faaliyetlerinin amacı katılımcılarda davranış değişikliği oluşturmak olduğu için, her hizmet içi eğitim programında öğretilen konulara ilişkin bir değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Bu süreç programın başarısı konusunda bilgi vermesi bakımından bir zorunluluktur.¹²⁷

Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden dört aşama ile değerlendirmek mümkündür.¹²⁸

- *İzlenim saptama:* Eğitime katılanların, eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Ancak unutulmamalıdır ki katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilemez, programın diğer yönlerden de değerlendirilmesi gerekir.
- *Öğrenme derecesinin ortaya konması:* Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır. Bu amaçla, deney ve kontrol grupları kullanılır. Her iki grubun bilgi ve beceri durumu, programdan önce ve sonra ölçülür ve karşılaştırılır.
- *Davranış değişikliklerinin belirlenmesi:* Eğitime katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanır ve personelin öğrendiklerini hangi ölçüde uygulamaya yansıttıkları ortaya konur.
- *Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi:* Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral

¹²⁶ Bursalıoğlu, 1967;58 .

¹²⁷ Baylan, 2003;41 .

¹²⁸ Canman, 2000; 118 .

yükselmesi, şikâyetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları gerçekleştirebilmesi ile ölçülür.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesinin zorunlu kılan nedenler etkinliklerini sonuçlarının değerlendirilmesini gerekli kılan nedenler çeşitlidir. Hizmet içi eğitime yapılan harcamalar bir yatırım harcaması niteliğinde olduğundan, her yatırımın sonucunu ölçmek gereksinimdir. Eğitim sonuçlarını saptayarak yapılan hataların, aksayan yönlerin ortaya konulması, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması olanaklıdır.¹²⁹

Hizmet içi eğitimde değerlendirme ilkelerini ise aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.¹³⁰

- Eğitim öncesi performans durumunu gösteren bir temel noktası tayin edilmelidir.
- Eğitimde gerçekleştirilmesi istenen “anaçlar”, standartlar” açık bir şekilde tespit edilmelidir.
- Eğitim sonuçlarının tespitinde her türlü metottan yararlanılmalıdır.
- Ölçme sisteminde eğitim sonuçlarının tümü hesaba katılmalıdır.
- Eğitim sonuçlarının ölçütlerinde karşılıklı kontrol sisteminden yararlanılmalıdır.

Genellikle eğitim programlarının son aşaması değerlendirme aşmasıdır. Ancak hizmet içi eğitim programlarının gerçekten başarılı olması isteniyorsa ilk aşamasında da değerlendirme yapmak gerekir. Hizmet içi eğitimi programlarında hizmet öncesi eğitim programlarından farklı olarak başarıya dayalı değerlendirme, programın hem başında hem sonunda uygulanmalıdır. Ön test ve son test uygulaması olarak ifadelendirilen bu sürecin programda sağlayacağı birçok yarar vardır. Ön test ve son test uygulaması sonucunda öğretilecek muhteva daha net olarak belirlenecektir. Hizmet içi eğitim programlarında en değişken boyut muhteva (içerik) boyutudur. Program yürütülürken bile gerekirse muhteva değişikliği yapılabilir. Ancak, bu değişikliğin keyfi bir değişiklik olmaması, bilakis ihtiyaç giderici bir değişiklik olması gerekmektedir. Muhteva değişikliğini gerektiren en önemli hususlardan biri ön testteki sorulara kursiyerlerin verdiği cevapların

¹²⁹ Tutum, 1967;71 .

¹³⁰ Tutum,1967;73 ;

analizidir.¹³¹

Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan "ölçme" ile birlikte ele alınmaktadır. Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır.¹³²

3.YEREL YÖNETİMLERE HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN BAZI KURUM VE KURULUŞLAR

Ülkemizde yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini programlayan ve uygulayan merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır. İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları da, bu gereksinmeyi karşılayacak düzeyde değildir. Bunun yanında birçok kurum ve kuruluşun özel olarak yerel yönetimler için düzenlediği eğitim programları bulunmaktadır. Yerel yönetimlere hizmet içi eğitim hizmetleri veren kurum ve kuruluşların eğitim programlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür:

- İçişleri Bakanlığı'nın planladığı ve yürüttüğü zorunlu programlar,
- Diğer bakanlıkların, kamu kurum veya kuruluşlarının eğitim programları: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım Bakanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü'nün programları,
- Belediyelerin kendi bünyelerinde düzenlediği programlar,
- Gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, meslek odalarının yürütmüş olduğu eğitim programları,
- Özel şirketlerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programları yer almaktadır.

¹³¹ EGM, Eğitim Planı, 2002 .

¹³² Kalkandelen, a.g.e.,s. 99; Çevikbaş, a.g.e., s.51.

II.BÖLÜM

İETT'DE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. İETT TARİHÇESİ

İstanbul kent içi ulaşımı 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi'nin kurulması ve Tünel Tesisleri'nin inşasıyla başlar. 1871 yılında ilk atlı tramvay hizmete girer. 1913 yılında Silahtarağa'da Türkiye'nin ilk elektrik fabrikası kurulur. Ardından Şubat 1914'te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçilir. 1926 yılında ilk otobüsler alınır. Bir süre muhtelif yabancı şirketler tarafından işletilen elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri 1939 yılında millileştirilerek 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adı altında bugünkü hüviyetine kavuşur. 1945 yılında Yedikule ve Kurbağalıdere havagazı fabrikaları ile bu fabrikaların beslediği İstanbul ve Anadolu havagazı dağıtım sistemleri İETT'ye devredilir. Elektrikli tramvaylar 1961 yılında Avrupa, 1966 yılında ise Anadolu Yakasında seferden kaldırılır. 1961 yılında trolleybüs işletmeye alınan trolleybüsler, 1984'e kadar İstanbullulara hizmet verir. 1982 yılında çıkarılan bir yasa ile tüm elektrik hizmetleri, hak ve vecibeleriyle Türkiye Elektrik Kurumu'na (TEK) devredilir. Havagazı üretim ve dağıtım faaliyeti, doğalgazın gelmesiyle 1993 yılında sona erdirilir.

Bugün yalnızca kent içi toplu ulaşım hizmeti veren İETT; otobüs, tramvay ve tünel işletmeciliğinin yanında Özel Halk Otobüsleri'nin yönetim, yürütüm ve denetiminden sorumludur. İETT ayrıca İstanbul'daki raylı sistemlerin (Metro, Hafif Metro) bir bölümünün yapımını (Eminönü-Kabataş, Sultanaçiftliği-Edirnekapı, Edirnekapı-Topkapı, Otogar-Başakşehir) üstlenmiştir. Tarih 2007 yılının Eylül ayını gösterdiğinde şehir için tamamen yeni bir sistem olan ve İstanbul'a özgün şekilde tasarlanan metrobüs devreye alınır.

İlk etapta Avcılar-Topkapı arasında hizmete giren metrobüs bir yıl sonra Söğütlüçeşme'ye uzatılarak şehrin iki yakasını en kısa yoldan birbirine bağlar. Bu haliyle Dünyada iki kıtayı birbirine bağlayan tek sistem olarak yerini alan metrobüs projesi İETT'ye ulusal ve uluslararası alanda pek çok ödül kazandırır. İstanbul'da sürekli artan yolculuk talebini karşılamak ve İETT'nin mevcut filosunu desteklemek

amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirakiyle Otobüs A.Ş. firması kurularak 2011 yılının mayıs ayında hizmet vermeye başlar.¹³³

2. İETT’de Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Süreci

Tramvay Şirketinin 1871 yılında hizmete girmesiyle birlikte, çalışan işçiler usta çırak ilişkisi yöntemiyle işbaşında eğitiliyordu. Bilindiği kadarıyla ayrı bir eğitim birimi mevcut değildi.

1939 yılında İETT İşletmeleri Umum Müdürlüğü’nün kurulmasıyla, eğitim birimi de şekillenmeye başlamıştır. Eğitimler, eğitmenler ve usta şoförler tarafından verilmekteydi.

1951 yılında Fahrettin Kerim Gökay tarafından görevlendirilen, Dr. A. Erdoğan Noyan; Fransa Paris Taşıt İdaresini örnek alarak, J. Lahy ekolü test ölçüm aletlerini Şişli Garajında kurulan Psikoteknik Laboratuvarında uygulamaya koymuş ve emekli oluncaya kadarda laboratuvarın şefliğini yapmıştır.

1985 yılında Taşıtlar İdaresi bünyesinde bulunan Eğitim Şefliği ile Psikoteknik Laboratuvar Şefliği Personel Dairesi Bünyesinde kurulan Eğitim Müdürlüğüne bağlanmıştır.

1987 yılında Şişli Garajı; Büyük Şehir Belediyesine devredildiğinden, Eğitim Müdürlüğü de İkitellide kurulan Garaja taşınmıştır. O tarih itibarıyla halen aynı hizmet binasında eğitim ve test faaliyetlerini sürdürmektedir.

2002 yılında ise, Psikoteknik Laboratuvarında kullanılmakta olan manuel aletlerin yerini, Avusturya Viyana trafik bataryasından oluşan bilgisayarlı test sistemi almıştır.

2009 yılı Kasım ayında, Müdürlük ve Yazı İşleri Ofisleri Metrohan binasına taşınmıştır.¹³⁴

3. İETT’de Hizmet İçi Eğitime Verilen Önem ve Bütçe

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesinin bütçesi bünyesinde hizmet içi eğitime verilen öneme paralel olarak Eğitim Müdürlüğü’nün bütçesi de her geçen yıl artmaktadır. 2012 yılı için öngörülen İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi bütçesi 11.503.602 TL dir. Ayrıca aşağıdaki tablo 3 ‘de Eğitim Şube Müdürlüğü’nün son 3 yıllık bütçesi de verilmiştir.¹³⁵

¹³³ iett.gov.tr, 2012

¹³⁴ İETT Genel Müdürlüğü , Eğitim Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2011

¹³⁵ İETT Genel Müdürlüğü ,Mali-Bütçe Performans Raporları, 2010-2011-2012

Tablo.3 İETT Genel Müdürlüğü Kurum Bütçesi- Eğt Md. Bütçesi Karşılaştırması

Bütçe	2010	2011	2012
Kurum Bütçesi	1.860.208.461	1.800.444.508	1.826.265.000
Eğt. Md. Bütçesi	448.591,99	764.154,23	1.650.000

(2010-2011-2012 Performans Raporu)

4. İETT’de Hizmet İçi Eğitimin Yönetimi

Eğitim Müdürlüğün misyonuna bakıldığında;

Uluslararası standartlarda, insan merkezli, sürdürülebilir bir ulaşım hizmetinin yürütülmesinde, en önemli rolü üstlenen insan ögesini, en üst derecede eğitilmiş, mesleki bilgi ve beceri donanımlı hale getirmek olduğu; çalışanların yetenek ve gücünden yararlanarak, işbirliği ve dayanışma ile verimliliği artırmak, çalışan ve müşteri memnuniyetinden mutluluk duymanın önemsendiği, kurumun insan kaynaklarının mesleki bilgi ve görgüsünü geliştirici kaliteli eğitim programları gerçekleştirmek; güler yüzlü çalışanlarla güler yüzlü ulaşım hizmeti sunulmasının hedeflendiği söylenebilir.

Müdürlüğün Vizyonu ise;

“Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği çerçevesinde, gelişen teknolojilerden de faydalanarak, insan kaynaklarını geliştirmek ve hizmet sunumunda en üst kaliteyi yakalamaktır. Kurumun Memur ve İşçi Personeli ile Özel Halk Otobüsü Personeline, eğitim ve psikoteknik test değerlendirme hizmetini en verimli şekilde vermektir. Çalışan personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırarak, eğitimden beklenen faydayı sağlamaktır. Personeli, günün ihtiyaçları ve değişen talepler karşısında nasıl başa çıkacakları konusunda eğiterek, özgüvenli çalışanlarla hizmet vermek” şeklinde özetlenebilir.

Eğitim Müdürlüğü; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına giren memur personel ile 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu kapsamına giren işçi personele, Kurumun Hizmet İçi Eğitim Yönergesi hükümlerine göre eğitim faaliyetleri düzenlemektedir.

Buna göre;

Eğitim, Psikoteknik Değerlendirme ve Bilgisayar Laboratuvarı Uygulamaları ile ilgili hususlarda, sorunların çözülmesi ile ilgili onayların alınmasında gereken organizasyonu yapmak.

Özel seçimi gerektiren uygulamalar için gerekli ortamı hazırlamak, çalışmalarını izlemek, değerlendirme sonuçlarını ilgili yerlere iletmek, işe yeni alınan Aday Personeli eğitmek ve gerekli bilgileri vermek.

Birimlerden gelen eğitim isteklerini en ekonomik şekilde kuruluş içi, kuruluş dışı hangi yoldan karşılanabileceğini araştırmak; Hizmetlerin daha etkin görülmesi ve geliştirilmesine ilişkin programlar yapmak ve zamanında uygulanmasını sağlamak.

Eğitim konularını, kuruluş içi ve dışı eğitim programlarını, kamu veya özel eğitim kuruluşları, meslek kuruluşları ve diğer oluşumlar tarafından düzenlenen teknik, bilimsel eğitim etkinliklerini izlemek, Eğitim Müdürlüğü'nün görev, yetki ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.¹³⁶

5. İETT’de Hizmet İçi Eğitim Kazanımı Örnekleri

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığına bağlı faaliyet gösteren Eğitim Müdürlüğüne yıllık eğitim planları doğrultusunda unvan ve mesleklere göre eğitimler planlanmakta ve organize edilmekte olduğu gözlemlenmekte, verilen eğitimlerin çalışanların performansına ve motivasyonuna etkileri ölçümlenmektedir.

5.1. Kaza Sayılarında Azalma

Tablo.4- 2011 Yılı Tamamlanan Eğitimler

	PROGRAMIN ADI	KATILIMCILAR	KATILIMCI SAYISI	TOPLAM EĞİTİM SAATİ	EĞİTİM TARİHİ
EYS KAPSAMINDAKİ EĞİTİMLER	Enerji Verimliliği Eğitimi	Daire Başkanı, Şube Müdürü ve Mühendis	45	810	OCAK 2011
	Uygulamalı Takım Çalışması Eğitimi	Yönetici ve Şube Müdürü	72	1080	ŞUBAT 2011
	İç Tetkikçi Eğitimi	Yönetici ve Mühendis	50	1200	ŞUBAT 2011
	İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi	Mühendis ve İşçi Personel	383	10724	MART 2011
	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Eğitimi	Yönetici ve Mühendis	11	90	NİSAN 2011
	Bina Enerji Yöneticisi	Makine ve Elektrik Mühendisi Personel	4	320	NİSAN 2011

¹³⁶ İETT Genel Müdürlüğü , Eğitim Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2012

	Eğitimi				
	Uygulamalı Takım Çalışması Eğitimi	Müdür Yardımcısı ve Şef	101	1212	MAYIS 2011
	Müşteri Odaklı Hizmet Sunma ve Takım Çalışması Kursu	Firma Personeli	52	2265	MAYIS 2011
	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Eğitimi	Yönetici, Şube Müdürü ve Memur	40	480	EKİM 2011
	Benchmarking Eğitimi	Yönetici ve Şube Müdürü	57	456	EKİM 2011
	Benchmarking Eğitimi	Memurlar	32	224	EKİM 2011
	Geliştirme ve Uyum Kursu	Ağır ve Tehlikeli İşlerde Çalışan İşçi Personel	539	21560	MART 2011
	Temel İlk Yardım Eğitimi	Memur ve İşçi Personel	423	7840	NİSAN 2011
	Yangın Kurtarma, İlkyardım Eğitimi	Memur ve İşçi Personel	390	1200	MAYIS 2011
	Temel İlkyardım Güncelleme Eğitimi	Memur ve İşçi Personel	65	520	HAZİRAN 2011
	Taşıt İklimlendirmesi Geliştirme ve Uyum Kursu	İşçi Personel	29	232	TEMMUZ 2011
	Depo ve Lojistik Eğitimi	Mühendis, Memur, İşçi Personel	110	1140	KASIM 2011
ŞOFÖR PERSONEL	Ekonomik Araç Kullanma Eğitimi	Şoför Personel	20	444	OCAK 2011
	Güvenli Araç Kullanma Eğitimi	Şoför Personel	345	2058	HER AY
	İstanbul'da Güvenli Yolculuk Projesi Eğitimi	Şoför Personel	1919	23714	HER AY
	Güvenli ve	Şoför Personel	292	3000	OCAK

	Ekonomik Sürüş Teknikleri				2011
	Havalimanı Deniz Entegre Hatları Eğitimi	Şoför Personel	115	60	HAZİRAN 2011
	Psikoteknik Değerlendirme	Şoför Adayları	43	86	2011
	TOPLAM		5137	80715	

(Araç Bakım Onarım Daire Başkanlığı Eğitim İstatistikleri Bilgi Notu)

Yukarıda sıralanan 2011 yılı Araç Bakım Onarım Dairesi çalışanlarına verilen eğitimler ve bu eğitimler ışığında kaza istatistiklerinde meydana gelen değişimi alttaki tabloda verilmiştir.

Tablo.5- Yıllara Göre Kaza İstatistikleri

YIL	ŞOFÖR SAYISI	KATEDİLEN KM	ŞOFÖR BAŞINA ORT. KATEDİLEN KM	TOPLAM KAZA SAYISI
2006-1	3.745	94.145.681	25.139,03	4.116
2006-2	3.543	97.003.562	27.378,93	4.202
2007-1	3.450	100.370.243	29.092,82	3.773
2007-2	3.347	94.449.745	28.219,22	3.959
2008-1	4.188	99.459.762	23.748,75	3.719
2008-2	4.092	93.664.191	22.889,59	3.620
2009-1	3.958	101.453.225	25.632,45	3.424
2009-2	3.835	95.158.430	24.813,15	3.353
2010-1	3.732	95.825.711	25.676,77	3.079
2010-2	3.650	96.520.584	26.444,00	2.381
2011-1	3.517	97.290.288	27.662,86	2.868

Yukarıda verilen İETT'ye ait istatistikler ve tablolar doğrultusunda hizmet içi eğitimlerin hem nicelik hem de nitelik bakımından artmakta olduğu görülmektedir. Yapılan eğitimlerin çalışanların performansına ve motivasyonuna olumlu etkileri olduğu ve kaza istatistiklerine de yansıdığı üzere gözlemlenmiştir.

5.2. Kalite Artışı

İnsan Kaynakları ve eğitim çalışmalarındaki gelişim her yönüyle kuruma tesir etmiştir. Kalite anlayışında farklılaşmaya gidilmiş uluslararası belgelendirme hedeflenmiştir.

Bir değişim projesi olan ve 3 yönetim sisteminden (ISO 9001 Kalite, ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi) oluşan EYS, 8,5 ay gibi kısa bir sürede tamamlanmıştır.

5.3. Maliyet Düşüşü

Yapılan mali planlamalar ve mali eğitimler ışığında toplam borç stoğunun her geçen yıl azaldığı, gelir gider karşılaştırmalarında gelirlerin arttığı ve giderlerin azaldığı gözlemlenmiştir. Süreçlerin daha etkin ve verimli hale getirilmesi için alanlarında başarılı işletmeler ile kıyaslama (benchmarking) çalışmalarına başlanmıştır.

- ✓ 2009 yılında kurumun fotokopi çekim hizmetleri için toplam **97.500 TL**'lik harcama yapıldığı,
- ✓ Kurumda yaklaşık 2.500.000 adet fotokopi çekimi yapıldığı tespit edilmiş ve 2011 yılı için fotokopi çekimi işi yeniden düzenlenmiş sayfa başına 1 kuruş üzerinden toplam **25.000 TL**'ye yaptırıldığı,
- ✓ Bu sayede **% 75** tasarruf sağlandığı,
- ✓ Hizmet ve mal alımlarında birbirine benzer ihaleler birleştirilerek ihale sayısı azaltılmış ve buna paralel olarak Kamu İhale Kurumuna ve Basın İlan Kurumuna ödenen ilan bedellerin ;

- ✓ 2009 yılında 406.544 TL iken
- ✓ 2010 yılında 378.260 TL'ye ve
- ✓ 2011 yılında ise 297.528TL'ye indirilerek
- ✓ %27 tsarruf sağlandığı gözlemlenmiştir..

5.4. İş Kazalarında Azalma Ve İş Güvenliğinin Sağlanması

İSG eğitimleri alınmadan önce garajlarda meydana yaranmalar ve yaranmalardan dolayı alınan istirahatler düzenli olarak kayıt altına alınmadığı için öncesi ve sonrası şeklinde bir kıyaslama yapmak mümkün olamamaktadır. Ancak yüzde yüz gerçek rakamları yansıtmamakla beraber istatistiksel veri olması açısından 2011 yılında gerçekleşen iş kazaları geriye dönük kayıt altına alınmıştır.

5.5. Personelin Kurum Aidiyetinin Yükseltilmesi

“Yaşayarak Öğrenme” felsefesine dayalı olarak garajlarda tüm yöneticilere ve çalışma alanlarında personele verilen outdoor eğitimleri ve hizmet içi iletişim eğitimleri ile birlik beraberliğin pekiştirilmesi sağlanmıştır.

5.6. Faaliyet Açığının Azalması

Özellikle yöneticilere yönelik verilen mali ve idari hizmet içi eğitimlerle gelirlerde yükselme ve aynı zamanda büyüme oranına nispeten giderlerde ki yükselişin az olması sağlanmıştır.

Tablo.6 - Son 4 Yıl Gelir-Gider Tablosu

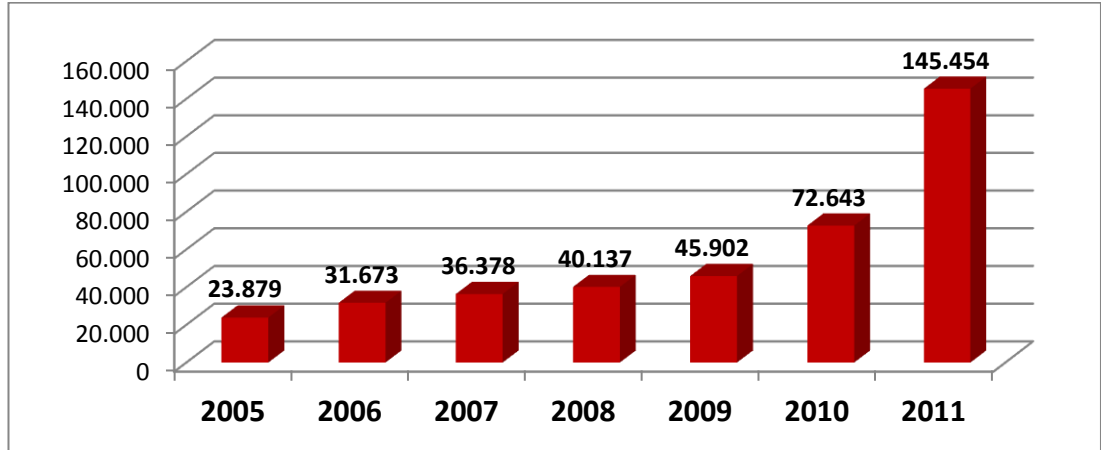
		2008	2009	2010	2011
A-FAALİYET GELİRLERİ		621.908.098	699.895.000	781.867.345	936.662.023
1	Faaliyet Gelirleri	511.939.730	583.826.328	638.675.483	780.895.495
2	Bağlı Faaliyet Gelirleri	80.346.806	84.158.520	89.521.885	105.408.607
3	Raylı sistem Gelirleri	29.621.562	31.910.152	53.669.977	50.357.921
B-FAALİYET GİDERLERİ		850.097.193	838.223.135	931.162.913	1.015.501.177
1	Personel Giderleri	440.732.811	461.263.202	487.419.834	505.157.851
2	Akaryakıt Giderleri	231.308.948	217.829.428	276.449.975	298.246.545
3	Mal, Malzeme ve Hak Alımları	21.596.223	27.143.252	22.870.330	43.761.108
4	Yedek Parça Alımları	28.902.278	23.481.354	29.037.890	31.871.591
5	Hizmet Alımları	92.365.418	93.544.139	99.718.712	113.850.369
6	Diğer Faaliyet Giderleri	14.064.541	8.254.551	12.290.711	9.675.939
7	Sabit Sermaye Giderleri	21.126.974	6.707.209	3.375.462	12.937.774
FAALİYET AÇIĞI		-228.189.095	-138.328.135	-149.295.569	-78.839.154
AYLIK FAALİYET AÇIĞI		-19.015.758	-11.527.345	-12.441.297	-6.569.929

5.7. Beşeri Ve Toplumsal Faydalar

Müşteri Memnuniyeti

141 yıldır kesintisiz kamu hizmeti vermekte olan İETT Kurumu teknoloji ve eğitim alanında kendisini sürekli yenileyip güncelleyerek beşeri ve toplumsal alanda çıktılara sahip olduğu yapılan istatistiki hesaplamalar ışığında hazırlanan tablo ve verilerde gözlemlenmiştir.

Tablo.7 - Müşteri Hizmetleri Bilgi Başvuru Sayısı



- ✓ Şikayet, bilgi edinme ve başvuru kanalları çoğaltılmış ve zamanında geri dönüş oranı %98'lere yükseldiği,
- ✓ Müşteri temsilcilerinin tutum ve davranışından memnuniyet oranı %94,1
- ✓ İBB Beyaz Masaya İETT ile ilgili yapılan 19.729 müracaatın 19.541'i süresi içerisinde çözüldüğü,
- ✓ Çözülen Başvuru oranının %99 olduğu,
- ✓ 3 adet olan seyahat kartı bürosu 11 adete çıkarıldı, cumartesi günü de hizmet vermeye başlandı,
- ✓ Online başvuru, vizeleme ve randevu sistemi kuruldu,
- ✓ Mobil araçla seyahat kartı kişiselleştirme hizmeti sunuldu,
- ✓ İnternet üzerinden yapılan mavi kart ve 60 yaş üstü vatandaşlara verilen sosyal kart başvuruları verilen adrese posta yoluyla gönderilmeye başlandı,
- ✓ 72 Kuruma Kurumsal Bilet Bayiliği verilip, kurumlar personeli servis yerine toplu ulaşımaya yönlendirildiği,
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (Mebbis) aracılığı ile ilk ve orta öğretim öğretmen ve öğrenciler için doğrulama yapılarak işlem hızı artırıldı,
- ✓ Yükseköğretim Kurulu (YÖKSİS) web servisi aracılığı ile akademik personel ve öğrenci doğrulaması ile işlem hızı artırılıp, evraksız işleme geçildiği görülmüştür.¹³⁷

¹³⁷ İETT Abone İşleri Dairesi Başkanlığı 2011 Bilgi Notu

III. BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI DEĞERLENDİRMESİ: İETT GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmamız İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Metrohan ve Karaköy binalarında sadece Memur Personele uygulanmıştır. Araştırmamız 836 evren büyüklüğünden uygulamada alınan 172 örneklem büyüklüğü ile %95 güven düzeyinde %6,66 hata oranı ile hazırlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan bu çalışmada, yaşam boyu eğitim sürecinin önemli bir boyutunu oluşturan hizmet içi eğitim olgusuna, özellikle Yerel Yönetimlerdeki uygulamaları açısından yaklaşmayı ve konuyu irdelemeyi ve tartışmayı amaçlamıştır.

Yapılan bu tez çalışmasının amacını İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesindeki hizmet içi eğitim faaliyetleri, kurum personelinin hizmet içi eğitime bakış açıları ve eğitim biriminin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliklerin gelişimi, katılan personele kazandırmış olduğu katkılar, görevlendirilen eğiticilerin; genel öğretici davranışları, alan ve öğretim yöntemi bilgi ve becerisi, hazırlanan programın içeriği, düzenlenme tarihi, eğitim birimlerinin fiziki şartları, eğitim ortamı, sağlanan ulaşım ağırlama gibi hizmetlerin yeterlilik derecesi gibi konularda yoğunlaşmıştır.

Çalışmamız Yerel Yönetimlerdeki hizmet içi eğitim faaliyetleriyle sınırlandırılmıştır. Çalışmamızda, İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri incelemeye alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın mekân kesitini İstanbul ili oluşturmaktadır.

2.ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN KURUM PROFİLİ

2.1. Yönetici Profili

Üst Yönetim Profili bir Genel Müdür ona doğrudan bağlı dört birim ardından üç Genel Müdür Yardımcısı ve bunlara bağlı 12 Daire Başkanınından oluşmaktadır. 12 Daire Başkanına bağlı 52 şube müdürü bulunmaktadır.

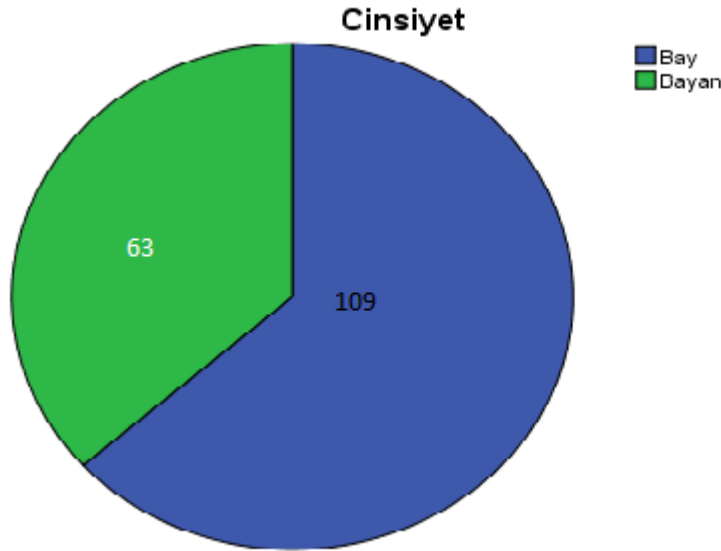
2.2. Personel Profili

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde 836 Memur, 4511 kadrolu işçi, 1519 firma,115 Kiptaş şöför, 316 Kiptaş bakım personeli olmak üzere toplam 8297 personel görev almaktadır.

3.ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

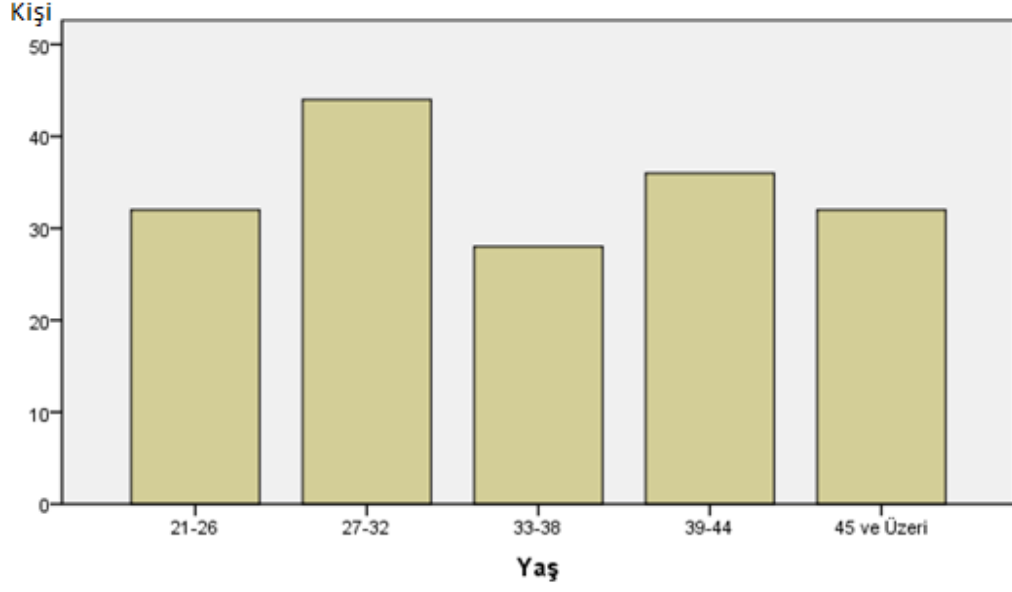
Anketimizin ilk bölümünde demografik sorulara yer verilmiştir.. Öncelikle demografik sorulara verilen yanıtlarla analizimize başlıyoruz.

Şekil. 1 - Cinsiyet



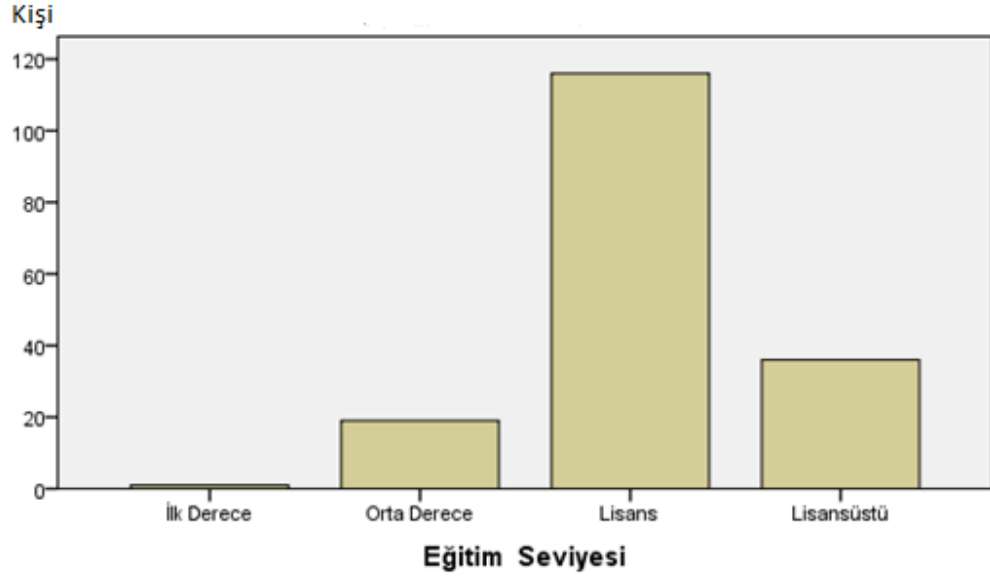
Erkek memur personel sayısının kadın memur personele oranla çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo.8 - Yaş



Kurumda her yaş düzeyinde memur personele anket uygulanmıştır.

Tablo.9 –Eğitim Seviyesi



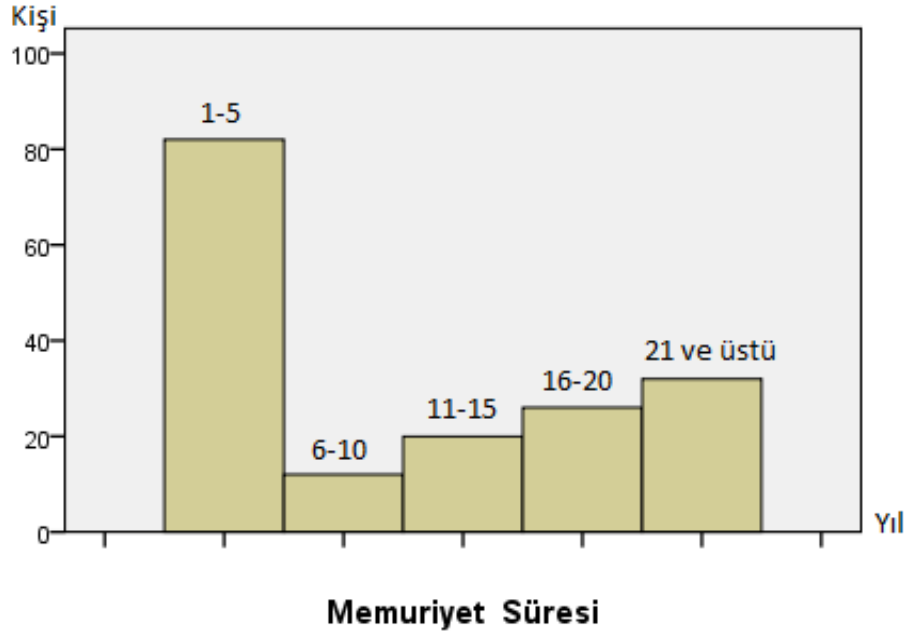
Kurum personelinin eğitim seviyesine bakıldığında lisans mezunları çoğunluktadır. İlk derece seviyesinde mezuniyeti olan sadece bir personel bulunmaktadır

Tablo 10. Kurumdaki Görevi

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Düzey Yönetici	3	1,7	1,7	1,7
Orta Düzey Yönetici	10	5,8	5,8	7,6
Şef	22	12,8	12,8	20,3
Memur	83	48,3	48,3	68,6
Teknik Personel	54	31,4	31,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Kurumda her düzeyden personelin anketimize katıldığı görülmektedir.

Tablo.11- Memuriyet Süresi



172 anket katılımcısının 82'si 1-5 yıl arası tecrübeye sahiptir.

Tablo 12. Katıldığınız Hizmet İçi Eğitim

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç	4	2,3	2,3	2,3
Bir	17	9,9	9,9	12,2
İki	20	11,6	11,6	23,8
Üç	16	9,3	9,3	33,1
Dört ve Üzeri	115	66,9	66,9	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitim yoğunluğunun üst seviyelerde olduğunu gözlemledik.

- Anketimizin ikinci bölümünde 5 seçenek üzerinden 30 sorunun yanıtlanmasını istedik

Tablo 13. Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum	11	6,4	6,4	14,5
Kararsızım	26	15,1	15,1	29,7
Katılıyorum	84	48,8	48,8	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	21,5	21,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan personelin %70 in üzerindeki yanıtıyla hizmet içi eğitimin sürekli gelişime etkisine inandığı görülmektedir. Buna inanmayanların oranının düşük seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 14. Hizmet içi eğitim, faaliyetleri yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,1	4,1	4,1
Katılmıyorum	15	8,7	8,7	12,8
Kararsızım	26	15,1	15,1	27,9
Katılıyorum	86	50,0	50,0	77,9
Kesinlikle Katılıyorum	38	22,1	22,1	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

% 72'nin üzerindeki katılımcının hizmet içi eğitimin kendilerine yenilikleri takip etme olanağı sağladığını düşündüğünü gözlemlemekteyiz.

Tablo 15. Hizmetiçi eğitim modern çağın gereğidir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	3	1,7	1,7	4,7
Kararsızım	15	8,7	8,7	13,4
Katılıyorum	78	45,3	45,3	58,7
Kesinlikle Katılıyorum	71	41,3	41,3	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Ankete katılan Memur personelin büyük çoğunluğu hizmet içi eğitimin modern çağın gereği olduğuna inandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 16. Bilimsel, teknolojik ve sosyal alandaki gelişmeler yönetici ve personelin hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,6	,6	,6
Katılmıyorum	9	5,2	5,2	5,8
Kararsızım	29	16,9	16,9	22,7
Katılıyorum	81	47,1	47,1	69,8
Kesinlikle Katılıyorum	52	30,2	30,2	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu hizmet içi eğitimin zorunluluğuna inanmaktadır. Buna inanmayan anket katılımcı sayısı ise sadece 1 kişidir.

Tablo 17. Hizmet içi eğitim, eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,7	1,7	1,7
Katılmıyorum	11	6,4	6,4	8,1
Kararsızım	32	18,6	18,6	26,7
Katılıyorum	87	50,6	50,6	77,3
Kesinlikle Katılıyorum	39	22,7	22,7	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

%73 ün üzerinde anket katılımcısının hizmet içi eğitimin eğitim alanındaki kazancına inanmaktadır.

Tablo 18. Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,7	1,7	1,7
Katılmıyorum	20	11,6	11,6	13,4
Kararsızım	26	15,1	15,1	28,5
Katılıyorum	84	48,8	48,8	77,3
Kesinlikle Katılıyorum	39	22,7	22,7	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Kurum personelinin %70'inden fazlası hizmet içi eğitimin eksikliklerini tamamlama da tamamlayıcı konumda olduğunu belirtmiştir.

Tablo 19. Hizmet içi eğitim, eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	16	9,3	9,3	12,2
Kararsızım	33	19,2	19,2	31,4
Katılıyorum	81	47,1	47,1	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	21,5	21,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Yerel Yönetimlerin en çok ihtiyaç duydukları işlevi sistemin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. %68in üzerindeki anket katılımcısının bunun başarılmasının etmenlerinden birinin de hizmet içi eğitim olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Tablo 20. Hizmet içi eğitim, yöneticiler ve personelin kurum kültürüne uyumunu sağlar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	12	7,0	7,0	11,6
Kararsızım	29	16,9	16,9	28,5
Katılıyorum	86	50,0	50,0	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	21,5	21,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğu hizmet içi eğitimlerin kurum aidiyetini arttırdığını düşündüğü görülmektedir

Tablo 21. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine isteyerek katılırm.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,1	4,1	4,1
Katılmıyorum	14	8,1	8,1	12,2
Kararsızım	33	19,2	19,2	31,4
Katılıyorum	81	47,1	47,1	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	21,5	21,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi faaliyetlerine isteyerek katılmayanların oranı %12 gibi düşük oranda kalmıştır.

Tablo 22. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine beni alanımda geliştireceği için katılırm.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	13	7,6	7,6	13,4
Kararsızım	25	14,5	14,5	27,9
Katılıyorum	85	49,4	49,4	77,3
Kesinlikle Katılıyorum	39	22,7	22,7	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların %70'in üzerinde bir oranla hizmet içi eğitimin kendi alanlarındaki gelişimlerine yardımcı olduğunu belirttikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 23. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine, gelişmeme ve modern yönelimlere ayak uydurmamda destek olacağına inandığım için katılım.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	14	8,1	8,1	12,8
Kararsızım	36	20,9	20,9	33,7
Katılıyorum	79	45,9	45,9	79,7
Kesinlikle Katılıyorum	35	20,3	20,3	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine kendilerini geliştireceğini inandığı için katılanların oranı %66,2 'dir

Tablo 24. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum	28	16,3	16,3	24,4
Kararsızım	62	36,0	36,0	60,5
Katılıyorum	54	31,4	31,4	91,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	8,1	8,1	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Uygulanan Hizmet İçi eğitim programlarının uygun zamanda yapıldığı konusunda kararsızların oranını en yüksektir.

Tablo 25. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum	35	20,3	20,3	28,5
Kararsızım	60	34,9	34,9	63,4
Katılıyorum	42	24,4	24,4	87,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	12,2	12,2	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlendiği konusunda katılımcıların neredeyse 3 de 1' inin kararsız kaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 26. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	11,0	11,0	11,0
Katılmıyorum	35	20,3	20,3	31,4
Kararsızım	54	31,4	31,4	62,8
Katılıyorum	44	25,6	25,6	88,4
Kesinlikle Katılıyorum	20	11,6	11,6	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının 54'ü hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişilerin objektif kriterlere göre seçilmesi hususunda kararsız kalmış, 54'ü de objektif olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 27. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	23	13,4	13,4	20,9
Kararsızım	51	29,7	29,7	50,6
Katılıyorum	66	38,4	38,4	89,0
Kesinlikle Katılıyorum	19	11,0	11,0	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların %49,4 'ü hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıdadır diye belirtmiştir.

Tablo 28. Hizmet içi eğitim faaliyetleri programa uygun ortamlarda (bina, salon, derslik, alet ve teçhizat vb.) yürütülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,2	5,2	5,2
Katılmıyorum	12	7,0	7,0	12,2
Kararsızım	42	24,4	24,4	36,6
Katılıyorum	80	46,5	46,5	83,1
Kesinlikle Katılıyorum	29	16,9	16,9	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu hizmet içi eğitim verilen ortamların uygun olduğunu belirtmiştir.

Tablo 29. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	6,4	6,4	6,4
Katılmıyorum	28	16,3	16,3	22,7
Kararsızım	53	30,8	30,8	53,5
Katılıyorum	71	41,3	41,3	94,8
Kesinlikle Katılıyorum	9	5,2	5,2	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

172 katılımcıdan 80'i eğitim programlarının ihtiyaçları doğrultusunda işlendiğini belirtmiştir.

Tablo 30. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları amaçlara uygun yöntem ve tekniklerle işlenmektedir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	24	14,0	14,0	18,6
Kararsızım	64	37,2	37,2	55,8
Katılıyorum	70	40,7	40,7	96,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Eğitim konularının amacına uygun yöntem ve tekniklerle işlendiğine inananların oranı %44,2 dir.

Tablo 31. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde öğretim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereçler kullanılmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	18	10,5	10,5	17,4
Kararsızım	50	29,1	29,1	46,5
Katılıyorum	78	45,3	45,3	91,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	8,1	8,1	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların yarısından fazlası hizmet içi eğitim faaliyetlerinde amaçlara uygun araç-gereçler kullanılmakta olduğunu düşünülmektedir.

Tablo 32. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde programda amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,1	4,1	4,1
Katılmıyorum	28	16,3	16,3	20,3
Kararsızım	64	37,2	37,2	57,6
Katılıyorum	59	34,3	34,3	91,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	8,1	8,1	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Tablo 33. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında programların daha etkili hale getirilebilmesi için katılımcıların görüşleri (önerileri) alınmaktadır

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	9,3	9,3	9,3
Katılmıyorum	29	16,9	16,9	26,2
Kararsızım	54	31,4	31,4	57,6
Katılıyorum	56	32,6	32,6	90,1
Kesinlikle Katılıyorum	17	9,9	9,9	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında programların daha etkili hale getirilebilmesi için katılımcıların görüşlerinin alınmadığını belirtenlerin sayısının %35 civarında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 34. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonunda objektif kriterlerle değerlendirme yapılmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	27	15,7	15,7	22,7
Kararsızım	66	38,4	38,4	61,0
Katılıyorum	58	33,7	33,7	94,8
Kesinlikle Katılıyorum	9	5,2	5,2	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim programlarının objektif değerlendirildiği konusunda büyük bir kitle kararsız kalmıştır.

Tablo 35. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	6,4	6,4	6,4
Katılmıyorum	36	20,9	20,9	27,3
Kararsızım	58	33,7	33,7	61,0
Katılıyorum	57	33,1	33,1	94,2
Kesinlikle Katılıyorum	10	5,8	5,8	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanların öğrendiklerini uygulama imkanı bulmasının daha kolaylaştırılması gerektiği görülmektedir.

Tablo 36. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek öğretmenler arasında uzman kişiler arasından seçilememektedir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum	45	26,2	26,2	34,3
Kararsızım	56	32,6	32,6	66,9
Katılıyorum	41	23,8	23,8	90,7
Kesinlikle Katılıyorum	16	9,3	9,3	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Öğreticilerin uzman kişiler arasından seçildiğine inanan katılımcı oranı %34,3' dür.

Tablo 37. Hizmet içi eğitim birimi liyakatli bir yönetici ve kadroya sahip değildir.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	39	22,7	22,7	30,2
Kararsızım	57	33,1	33,1	63,4
Katılıyorum	51	29,7	29,7	93,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	7,0	7,0	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Hizmet içi eğitim biriminin liyakatli bir kadroya sahip olmadığını düşünenlerin oranı %36,7 dir.

Tablo 38. Eğitim personeline (yönetici, öğretmen) yönelik sağlıklı ve düzenli bir hizmet içi eğitim politikası bulunmamaktadır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	31	18,0	18,0	25,0
Kararsızım	55	32,0	32,0	57,0
Katılıyorum	61	35,5	35,5	92,4
Kesinlikle Katılıyorum	13	7,6	7,6	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının %43,1 'i eğitim birimi personeline yönelik eğitimlerin artırılması gerektiğine inandıklarını belirtmiştir.

Tablo 39. Hizmet içi eğitimde öğrendiklerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,3	2,3	2,3
Katılmıyorum	22	12,8	12,8	15,1
Kararsızım	27	15,7	15,7	30,8
Katılıyorum	91	52,9	52,9	83,7
Kesinlikle Katılıyorum	28	16,3	16,3	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların %70.2 'si hizmet içi eğitim kazanımlarını iş arkadaşlarıyla paylaştıklarını belirtmiştir.

Tablo 40. Öğrendiğim yeni teknik ve yöntemleri kullanırım.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,2	5,2	5,2
Katılmıyorum	15	8,7	8,7	14,0
Kararsızım	41	23,8	23,8	37,8
Katılıyorum	86	50,0	50,0	87,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	12,2	12,2	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların %62.2 'si öğrendikleri yeni teknik ve yöntemleri kurum içinde kullanmaktadır.

Tablo 41. Kendimi mesleki yönden daha fazla gelişmiş hissederim,kendime güvenim artar.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	14	8,1	8,1	12,8
Kararsızım	38	22,1	22,1	34,9
Katılıyorum	82	47,7	47,7	82,6
Kesinlikle Katılıyorum	30	17,4	17,4	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların %65.1 'i hizmet içi eğitim programlarının ardından kendine olan özgüvenlerinin arttığını belirtmişlerdir

Tablo 42. Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.

	Frekans	Yüzde	Oylanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	18	10,5	10,5	17,4
Kararsızım	39	22,7	22,7	40,1
Katılıyorum	69	40,1	40,1	80,2
Kesinlikle Katılıyorum	34	19,8	19,8	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcılardan verilen hizmet içi eğitimler sayesinde yönetici pozisyonuna yükselemeyeceklerini düşünenler %17.5 oranında kalmıştır.

Tablo.43 Memuriyet Süresi - Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Sayısı Karşılaştırması

	Katıldığı Hizmetiçi Eğitim					Toplam
	Hiç	Bir	İki	Üç	Dört ve Üzeri	
1-5	0	13	17	9	43	82
6-10	0	1	0	0	11	12
11-15	2	1	1	1	15	20
16-20	1	2	0	3	20	26
21 ve Üzeri	1	0	2	3	26	32
Toplam	4	17	20	16	115	172

1-5 yıl arası tecrübedeki memurların daha yoğun hizmet içi eğitime tabi tutuldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 44. Yaş - Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.

Yaş	Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
21-26	3	1	9	14	5	32
27-32	3	5	9	24	3	44
33-38	3	5	3	7	10	28
39-44	1	5	7	14	9	36
45 ve Üzeri	2	2	11	10	7	32
Toplam	12	18	39	69	34	172

45 yaş üstü memurların hizmet içi eğitimin gelecekte yönetici pozisyonunda olmalarına faydası olacağı konusundaki kararsızlık oranları yaş gruplarındaki memur personele oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 45. Memuriyet Süresi - Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.

Memuriyet Süresi	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1-5	5	18	30	26	3	82
6-10	1	2	1	7	1	12
11-15	3	3	6	6	2	20
16-20	0	6	11	7	2	26
21 ve Üzeri	2	7	10	11	2	32
Toplam	11	36	58	57	10	172

Memuriyet süresi 1-5 yıl arasında olan memurların hizmet içi eğitimde öğrendiklerini uygulama imkanı bulacakları konusunda en yüksek oranı kararsızlar oluşturmaktadır.

Tablo 46. Eğitim Seviyesi - Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenir.

Eğitim Seviyesi	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenir.					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
İlk Derece	0	0	0	1	0	1
Orta Derece	0	4	3	12	0	19
Lisans	8	18	41	42	7	116
Lisansüstü	3	6	9	16	2	36
Toplam	11	28	53	71	9	172

En üst düzeyde eğitim almış (lisansüstü) memur personelin yarısının hizmetiçi eğitim konularının ihtiyaç duydukları kapsamda işlendiğini düşündüklerini gözlemlenmiştir.

Tablo 47. Eğitim Seviyesi - Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.

Eğitim Seviyesi	Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
İlk Derece	0	0	0	1	0	1
Orta Derece	0	2	3	9	5	19
Lisans	1	13	15	61	26	116
Lisansüstü	2	5	8	13	8	36
Toplam	3	20	26	84	39	172

Her eğitim seviyesindeki memurların anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; hizmetiçi eğitimin hizmet öncesi eğitimden doğan eksikleri tamamladığına genel itibariyle inandıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 48. Memuriyet Süresi - Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.

Memuriyet Süresi	Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1-5	6	6	14	41	15	82
6-10	1	1	1	6	3	12
11-15	3	0	4	4	9	20
16-20	1	2	3	15	5	26
21 ve Üzeri	3	2	4	18	5	32
Toplam	14	11	26	84	37	172

Memuriyet sürelerine göre bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar sorusuna verilen cevapları karşılaştırdığımızda %70 e yakın oranlarda tüm grupların buna inandığını gözlemlemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teorik bilgilerimizi araştırmamızdan çıkan sonuçlarla harmanladığımızda İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü özelinde ve yerel yönetimler genelinde faydalı çıkarımlar kazandığımız fikrindeyiz. Anket çalışmamızda aldığımız yanıtlar neticesinde İETT’de sunulan hizmet içi eğitim yoğunluğunun yüksek olduğu ve buna paralel çalışanların hizmet içi eğitime olan duyarlılığı, verdikleri önemin yüksekliği karşımıza çıkmıştır.

İETT gibi personelinin eğitim seviyesi diğer kurumlara nazaran yüksek olan kamu örgütlerinde hizmet içi eğitim talepleri daha yoğun ve kompleks bir yapıdadır. Memuriyete yeni başlayan iyi eğitilmiş ve genç personel yoğun bir oryantasyon eğitiminin akabinde eğitim birimlerinden yeni ve birçok eğitim talep etmektedir.

Bireylerin hizmet öncesi örgün eğitimden kaynaklanan temel eksiklikleri memuriyetle birlikte aynı zamanda kurumun eğitim ihtiyaçlarını kümülatif olarak artırmaktadır.

Yerel Yönetimler özelinde personel tarafından hizmet içi eğitim ihtiyaç ve talebinin yüksek oranlarda ve yoğun sıklıkta olduğu gözlemlenmektedir. Vatandaşın en çabuk ulaştığı ve hesap sorduğu kurumlar olan yerel yönetimler; bilhassa müşteri (vatandaş) memnuniyeti açısından personeline devamlı ve güncel eğitimler sunmak zorundadır.

Çağımızda teknolojinin varmış olduğu nokta göz alındığında vatandaşın yerel yönetimlerden talepleri ve taleplerini iletim biçimi de değişmiştir. Vatandaş taleplerinin yerel yönetim örgütlerince hızlı ve dikkatli ele alınması, değerlendirilmesi ve bu işi yapan birimlerde buna uygun profilde personel çalıştırılması birinci öncelik haline gelmiştir.

En hızlı ulaşılan devlet tüzel kişilikleri ve aynı zamanda seçimle göreve gelen yerel yöneticilerin de vatandaşın taleplerine en hızlı ve en uygun cevaplar vermesi, hizmetler sunması, çözümler bulması; siyasi kazanımları açısından da büyük önem arz etmektedir. Bunun bilincindeki yöneticilerin personeline de bu doğrultuda hizmet içi eğitimlere tabi tutması kaçınılmazdır.

Özellikle İstanbul gibi büyük bir metropolün şehir içi ulaşımında hem tatbiki hem denetleyici hem düzenleyici en büyük yapı taşı konumunda olan İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü sunmuş olduğu kamu hizmeti gereği vatandaşların taleplerinin, personel taleplerinin ve yasalarında gereği olarak tüm personeline yoğun hizmet içi eğitimler sunmaktadır.

Yaptığımız teorik çalışma ve araştırma sonuçlarından çıkana göre yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimle ilgili önerilerimizi şöyle sıralayabiliriz;

- Eğitimin planlamasına dikkat edilmeli ve profesyonelce hazırlanmalı,
- Eğitim birimi personelinin bireysel eğitimlerine dikkat edilmeli ve bu konudaki uzmanlık seviyeleri yükseltilmeli,
- Eğitimci alanında uzman kişilerden seçilmeli,
- Zamandan tasarruf etmek amacıyla elektronik öğrenme sistemleri

irdelenmeli ve bunun üzerinde çalışılmalı, araç gereçlerden memnun olmayan kitle memnun edilmeli,

- Hizmet içi eğitimler planlanırken günümüz teknolojide göz önüne alınarak sosyal medya ve elektronik ortamlardan kullanıcıların şikayetleri ve talepleri takip edilmeli,
- Eğitimleri alacak personel, ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda belirlenmeli bu dağılım adeletli olmalı,
- Zorunlu hizmet içi eğitimlerin daha verimli hale gelmesi için personelin görüşleri dikkate alınmalı,
- Verilen eğitimlerde kurumun hizmet alanına, vizyonuna ve misyonuna uygunluk noktasında dikkat edilmeli,
- Aynı alanda hizmet veren kurum ve kuruluşlarla benchmarking (kıyaslama) çalışmaları yapılmalı,
- Gelişmiş ülkelerde hizmet verilen alanlarla ilgili benchmarking (kıyaslama) çalışmaları yapılmalı,
- Alanında uzman kamu kurumlarıyla ihtiyaçlar doğrultusunda ortak eğitim çalışmaları yapılmalı,
- Eğitimin değerlendirilmesi noktasında objektif kriterler göz önünde bulundurulmalı, alanında uzman personel bulunmuyorsa değerlendirme profesyoneller tarafından yapılmalı,
- Eğitimlerin sahada ve teorikte geri dönüşümleri sorgulanmalı, takip edilmeli,
- Eğitimin maliyetli bir iş olduğu unutulmamalı, eğitime ayrılan bütçe hesaplı kullanılmalı,
- Eğitim planında personeli motive edici ve psikolojik olarak hazırlayıcı eğitimlere de yer verilmeli.

KAYNAKÇA

ARIKBAY, Canan (1993) : Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereklerinin ve Karşılama Kaynakları, MPM, Ankara.

ARİFOĞLU, Ali- KÖRNES, Abdullah ve diğerleri (2002) : e-Devlet Yolunda Türkiye, TBD, Kamu BİB, Ankara.

ASLAN, Onur Ender - AKBULUT, Örsan – ÖNEN, Nizam (2002) : Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi, Editör Birgül Ayman Güler, TODAİE - YAYEM, Ankara.

BENLİ, Abdurrahman – KARAKÜTÜK, Mehmet (2004) : Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.13, S.3, Ankara.

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

CANMAN, Doğan (2000) : *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayını, Ankara.

CANMAN, Doğan ve diğerleri (2002) : *Kamu Görevlileri El Kitabı*, TODAİE, Ankara. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2006) : Eğitim Birimi Bilgi Notu, Ankara.

CEYLAN, Adem (2006) : *Yerel Yönetimlerde Eğitim Çalıştayı*, TEPAV, Dünya Bankası Enstitüsü, 25-26 Ocak 2006, Basılmamış Çalıştay Notları, Ankara.

ÇEVİKBAŞ, Rafet (2002) : *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması*, Nobel Yayın, Ankara.

Demirel, Yavuz (2005) : Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar. 14. Ulusal Kalite Kongresi, "Vizyondan Eyleme", İstanbul http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=723&tempID (10.09.2005)

ERGUN, Turgay (2004) : *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama*, TODAİE, Ankara.

GÜL, Hüseyin (2000) : *Türkiye 'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, C.2, S.3.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>

GÜLER, Birgül Ayman ve diğerleri, (1999) : *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE, Ankara.

GÜLER, Birgül Ayman ve diğerleri, (2001) : *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği (2006) : GABB Tanıtım Kataloğu, Diyarbakır.

KALKANDELEN, Hayrettin (1979) : *İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005) : Eğitim Dairesi Bilgi Notu, Ankara.

ONARAN, Oğuz (1967) : *Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye*, TODAİE, Ankara.

ÖZDEMİR, Özkaya (1976) : *Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler*, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara.

TANYELİ, Halit (1970) : *Personel Eğitimi, İlkeler, Metotlar, Teknikler*, B.T.İ Yayını, Ankara.

TAYMAZ, Haydar, A. (1992) : *Hizmet içi eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, PEGEM, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi yayını, Ankara.

TODAİE (2005) : TODAİE Tanıtım Kataloğu, Ankara.

TORTOP, Nuri (1999) : *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Gözden geçirilmiş 6. Baskı, Ankara.

TORTOP, Nuri (2005) : *Kamu Personel Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Yargı Yayınevi, 7. Baskı, Ankara.

TUTUM, Cahit (1976) : *Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1995) : *Yerel Yönetimler Sorunlar, Çözümler*, TÜSİAD, Ankara.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1996) : *Belediyelerimiz ve Halkla ilişkiler*, TODAİE, Ankara.

YILDIRIM, Bayramoğlu, Ferzan (1993) : *Belediyede İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, IULA, EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul.

YILDIZ, Emine - Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2009

BALYİYEN, İbrahim- Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim Yüksek Lisans Tezi – Muğla, Temmuz 2010

CİN, Murat- Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği Ve Eğitimcilerin Verimliliğine Etkisi: Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi İSTANBUL, 2008

BİLGİN, AKAY, KOYUNCU, HAŞAR - Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim- Şubat 2007

William, R. Spriegel ve Joseph, W. Towle, “Retail Personel Management”, Mc Graw-Hill Book Company, New York-Toronto-London, 1951.

YAĞCI, Esad, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1992.

Sağlam, Mehmet, “Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitimi”, Ankara, 1982.

Sencer, Muzaffer, “Kamu Görevlilerinin Eğitimi ve Kamu Yönetimi Akademisi”, AİD, C.15, S:2, Ankara, 1982.

Serin, Necdet, “Eğitim Ekonomisi”, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları,

No.77, Ankara, 1979.

Strauss, George ve Sayles, Leonard R., "Personel The Human Problems Of Management", Prentice Of India Private Limited, New Delhi, 1968.

Tanyeli, Halit, "Personel Eğitimi İlkeler, Metotlar, Teknikler", B.T.İ. Yayıncılık, Ankara, 1970.

Taymaz, Haydar, "Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, ilkeler, Yöntemler", A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1981.

Roscoe, G.C., "Eğitim Planlamasında Başarı Koşulları", Çev. Niyazi Karasar, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1974.

Özyurt, Aysun, "Hizmet İçi Eğitimde Kazanılan Yeterliliklerin İşbaşında Kullanımı", Doktora Tezi, Ankara Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.

Pehlivan, İnyet, "Hizmet İçi Eğitim Politikası ve Geliştirilmesi", A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Cilt:27, Sayı:1, Ankara, 1997.

Noe, Raymond A., "İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi", Çev. Canan ÇETİN, Esin Can Mutlu, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.

Oğuzkan, Ferhan, "Eğitim Terimleri Sözlüğü", Ankara, 1974.

Onaran, Oğuz, "Yönetici Sınıfın Eğitimi: Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de", TODAİE Yayını, Ankara, 1967.

Önder, Murat, "Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Durum", Türk İdari Dergisi, Sayı:409, Ankara, 1995.

Külebi, Ahmet: "Grup Dinamiği Eğitimi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Şafak Yayıncılık, 8/1, Ankara, 1990.

Melen, Mithat, "Eğitim Ekonomisi ve İstihdam", Creative Yayınları, İstanbul, 1997.

Kayıkcı, Sabrina, "Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Görevde Yükselme

Eğitimi Programı Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2002.

Hesapçioğlu, Muhsin, “Türkiye’de İnsangücü ve Eğitim Planlaması”, A..

Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 127, Ankara, 1984.

Kalkandelen, A. Hayrettin, “Hizmet İçi Eğitim: “El Kitabı”, Ankara, Ajans Türk Matbaacılık ve Gazetecilik Sanayi, 1979.

Grn, Mustafa, “Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi Eğitim ve Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 1998.

Göze, Ahmet İzzet, “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi ve Hizmet İçi Eğitim”,

TODAİE Kamu Yönetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

Gl, Hüseyin, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2/Sayı:3, İzmir, 2000.

Halıcı, Nadir, “Hizmet İçi Eğitim ve PTT rneği”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1991.

Aslanoğlu, şule, “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve rgtsel Değişme”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

Aıkalmın, şule, “Hizmet İçi Eğitimin Engelleri ve st Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları”, Doktora Tezi, Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991.

“Kurum İçi Tez Yönlendirme Projesi” çalışmamız kapsamında alınan **Makam Olur**’una binaen “*Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Konumu ve İyileştirilmesi: İETT Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Analizi*” adlı yüksek lisans tez araştırması için anketimiz tarafınıza sunulmuştur. Sorulan sorulara dikkatli ve samimi cevaplar vermeniz beklenmektedir. Anketimizde isminiz, çalıştığınız birim vs kimliğinizi belirtecek bilgiler istenmemektedir. Çalışma sadece bilimsel amaçlı olup yukarıda adı geçen tez için kullanılacaktır, izinsiz olarak üçüncü şahısların erişimine yasak olacaktır. Nezaketiniz ve vakit ayırmanız sebebiyle teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Emre ARPAÇ

HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI ANKETİ

1- Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

2- Yaşınız?

21-26 27-32 33-38 39-44 45 ve üzeri

3- Memuriyet süreniz?

1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

4- Eğitim Seviyeniz?

İlk Derece Orta Derece
 Lisans Lisansüstü

5- Kurumdaki Göreviniz?

Üst Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici
 Şef Memur Teknik Personel

6- Bugüne kadar kaç hizmet içi eğitim programına katıldınız?

Hiç Bir İki Üç Dört ve üzeri

7-Branşınızla ilgili bugüne kadar kaç hizmet içi eğitim programına katıldınız?

Hiç Bir İki Üç Dört ve üzeri

1. Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini hizmet içi eğitimle sağlar.....1 2 3 4 5
2. Hizmet içi eğitim, faaliyetleri yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.....1 2 3 4 5
3. Hizmet içi eğitim modern çağın gereğidir.....1 2 3 4 5
4. Bilimsel, teknolojik ve sosyal alandaki gelişmeler yönetici ve personelin hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.....1 2 3 4 5
5. Hizmet içi eğitim, eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri, ve davranışları kazandırır.....1 2 3 4 5
6. Hizmet içi eğitim mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.....1 2 3 4 5
7. Hizmet içi eğitim, eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır.....1 2 3 4 5
8. Hizmet içi eğitim, yöneticiler ve personelin kurum kültürüne uyumunu sağlar.....1 2 3 4 5
9. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine isteyerek katılıyorum.....1 2 3 4 5
10. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine beni alanımda geliştireceği için katılıyorum.....1 2 3 4 5
11. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine, gelişmeme ve yönelimlere ayak uydurmamda destek olacağına inandığım için katılıyorum.....1 2 3 4 5
12. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.....1 2 3 4 5
13. Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenmektedir.....1 2 3 4 5
14. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.....1 2 3 4 5
15. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.....1 2 3 4 5
16. Hizmet içi eğitim faaliyetleri programa uygun ortamlarda (bina, salon, derslik, alet ve teçhizat vb.) yürütülmektedir.....1 2 3 4 5

17. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenmektedir.....1 2 3 4 5
18. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde program konuları amaçlara uygun yöntem ve tekniklerle işlenmektedir.....1 2 3 4 5
19. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde öğretim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereçler kullanılmaktadır.....1 2 3 4 5
20. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde programda amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.....1 2 3 4 5
21. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında programların daha etkili hale getirilebilmesi için katılımcıların görüşleri(önerileri) alınmaktadır.....1 2 3 4 5
22. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonunda objektif kriterlerle değerlendirme yapılmaktadır.....1 2 3 4 5
23. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanlar öğrendiklerini uygulama imkanı bulmaktadırlar.....1 2 3 4 5
24. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek öğreticiler alanında uzman kişiler arasından seçilememektedir.....1 2 3 4 5
25. Hizmet içi eğitim birimi liyakatli bir yönetici ve kadroya sahip değildir.....1 2 3 4 5
26. Eğitim personeline (yönetici, öğretmen) yönelik sağlıklı ve düzenli bir hizmet içi eğitim politikası bulunmamaktadır.....1 2 3 4 5
27. Hizmet içi eğitimde öğrendiklerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.....1 2 3 4 5
27. Hizmet içi eğitimde öğrendiklerimi aktarmayı sağlayacak ortam yöneticiler tarafından sağlanmaktadır.....1 2 3 4 5
28. Öğrendiğim yeni teknik ve yöntemleri kullanabilmekteyim.....1 2 3 4 5
29. Kendimi mesleki yönden daha fazla geliştirmiş hissedirim, kendime güvenim artar.....1 2 3 4 5
30. Gelecekte yönetici pozisyonunda olmamda hizmet içi eğitimin faydası olacaktır.....1 2 3 4 5