

HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARININ ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

Mustafa ÖZTÜRK*, Süleyman SANCAK**

ÖZET

En yaygın ve kapsayıcı ifadeyle, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen planlı eğitim etkinlikleri olarak tanımlanabilecek hizmet içi eğitim, günümüzde giderek daha önemli hale gelmektedir. Dünyada yaşanan yoğun rekabet, bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmeler, hizmet öncesi eğitimle alınan bilgilerin zamanla iş ortamında yetersiz kalmasını doğurmuştur. Bu durum, hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya koymuştur. İşgörenlere işin ve iş yerinin gerektirdiği eğitimi vermek, emeğin ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının yanında, ülke kaynaklarının da israf olmasını önleyecektir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Çalışma Hayatı, Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Hayatına Etkileri

ABSTRACT

As a common and overall definition, in-service training which includes planned education activities in order to cause just hired or currently employed personnel to earn essential knowledge, skills and characteristics required for their jobs is becoming increasingly important nowadays. Harsh competition in business life and rapid change in knowledge and technology have made the skills inadequate which were formerly gained by the in-service training. This situation has proved the necessity of continuity of in-service training. To donate employees with essential skills required for their jobs and workplaces will prevent national resources from extravagance as well as using labour and company resources more effective and productive.

* Dr.

** TPAO, Jeofizik Mühendisi.

Key Words: In- Service Training, Labour Life, Impacts of In-Service Training on Labour Life.

GİRİŞ

Yeni bir bin yıla girilen, bilgi çağını yaşayan günümüz dünyasında meslekler, bakış açıları, çalışma şartları ve teknikleri hızla değişime uğramaktadır. Herhangi bir örgün eğitim kurumundan mezun olmakla kazanılan beceri ve mesleki bilgiler, bu alanlardaki hızlı değişim karşısında bir süre sonra yetersiz kalmaktadır. Verimliliği artırarak ayakta kalmak ve büyümek isteyen işletmelerle, kalkınmayı sağlayarak refah düzeyini yükseltmeyi amaçlayan ülkeler işgörenlerini hizmet içi eğitime tabi tutarak her türlü gelişmeye anında ayak uydurmak; hatta her türlü gelişmede öncü olmak arzusundadırlar.

Bir ülke için şüphesiz en önemli zenginliği, yetiştirilmiş insangücü oluşturmaktadır. Üretim için en temel faktörlerden biri olan insangücünün sayısal miktarından daha önemlisi vasıf düzeyidir. Kişilere işe başlamadan önce verilen hizmet öncesi eğitim yanında, işe başladıktan sonra verilen hizmet içi eğitimin önemini en iyi anlayan ve uygulayan ülkeler, günümüzün gelişmiş ve sanayileşmiş ülkeleridir. Bu bağlamda, kişilere verilecek hizmet içi eğitim, hem verimliliği, motivasyonu artıracak, hem de işgörenlerin rahat ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarına neden olacaktır. Bu durum işletmelerin ve ülkelerin rekabet edebilirliği açısından da önemlidir.

Genç bir nüfus yapısına sahip ve sanayileşmesini tam olarak sağlayamamış olan Türkiye için, hizmet içi eğitimin önemi giderek artmaktadır. Hem insangücü, hem de doğal kaynaklar bakımından oldukça zengin durumda bulunan ülkemizin, kaynaklarını etkin ve doğru kullanması, gelişmesi ve ülkeler arasında hak ettiği yeri almasında temel öneme sahiptir. Bu çalışmada, hizmet içi eğitim olgusu önce genel ve teorik olarak ele alınacak, daha sonra ise Türkiye'deki hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

I. HİZMET İÇİ EĞİTİM

A. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgörene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.³

Bir diğer ifadeyle hizmet içi eğitim, herhangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir.²

En yaygın ve kapsamlı ifadeyle hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen eğitimidir.³

B. Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Hizmet içi eğitimin amacı sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşe yeni başlayan işgörenin kuruma uyumunu sağlamak,
- İşgörene kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanısıra eğitim eksikliklerini

³ Tufan Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," (Çevrimiçi) <http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/147/aytac.htm>, 16 Mayıs 2007.

² İnyet Pehlivan, "Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması," **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/3, 1997, s. 131.

³ Ahmet Haşim Köse, Nurettin Alpkent, Dilek Birbil, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, Ankara, MPM Yayınları No: 512, 1993, s. 10.

tamamlamak,

- İşgörene 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,⁴
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek,
- Kişi ve grup moralini yükseltmek,
- Yeni görevle karşılaşan personelin uyum ve öğrenme sürecini hızlandırmak,
- İş verimini ve ücreti artırmak,⁵
- İşgörenin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak,⁶
- Üretimin zamanında yapılmasını sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- İşgörenin özgüvenini geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,
- İşgörene işinde başarı, değer ve saygınlık kazandırmak.⁷

C. 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

⁴ Aytaç, a.g.e.

⁵ Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı," **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/1, 1992, s. 67.

⁶ Halil Işıklı, "Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri," **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 401, Aralık 1993, s. 27.

⁷ Köse, Alpkent, Birbil, a.g.e., s. 11.

sürtüşme en alt düzeye inebilecektir.⁸ İşgörenin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir.⁹

İşgörenin kendisinden beklenen hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesi sektörlerde;

- Üretilen mal ve hizmetin yeterli nitelik ve nicelikte olmamasına,
- Gereğinden fazla malzeme, emek, enerji ve zaman israfına,
- Beşeri ve maddi imkânların iyi, yerinde ve verimli kullanılmamasına,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının en üst düzeyde olmasına neden olmaktadır.¹⁰

Hizmet içi eğitim hem örgüt üyelerini örgütsel amaçların desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmekte, hem de örgütün değişen koşullara uyumunu, yani örgütsel etkililiği sağlamak için başvurulmuş faaliyetlerden biri olmaktadır.¹¹

Literatürde hizmet içi eğitim anlamında kullanılan kavramların artması konunun önemine işaret etmektedir. Bu kavramlardan bazıları şunlardır:

- Personel geliştirme,
- Personel yenileştirme,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Sürekli eğitim,
- Profesyonel ilerleme,
- Örgüt yenileme.¹²

⁸ Ataklı, a.g.e., s. 68.

⁹ Jerry Hallier and Stewart Butts, “Employers’ Discovery of Training: Self-Development, Employability and the Rhetoric of Partnership”, **Employee Relations**, Vol: 21, No: 1, 1999, s. 92.

¹⁰ Güzin Aktay, “İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1994), s. 69-70.

¹¹ Doğan Canman, “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 4, Aralık 1977, s. 10.

¹² Servet Özdemir, “Her Organizasyon Hizmetiçi Eğitim Yapmak Zorundadır”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 95.

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.¹³

D. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitim, kurumsal ve kişisel yararlar olmak üzere verimliliğe iki çeşit katkıda bulunur.

1. Kurumsal Yararlar

Hizmet içi eğitimin amaçlanan verim artışını sağlayabilmesi, belli koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşulların en önemlisi, kurumlarda verimliliği düşüren etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesidir. Kurumlarda verimliliği azaltan etkenler tarafsız bir yaklaşımla belirlendikten sonra, bu etkenlerin ortadan kaldırılmasında hizmet içi eğitimden nasıl yararlanılabileceği belirlenebilir.¹⁴ Gerek sendikalı olan ve gerekse de sendikalı olmayan diğer işçiler için oldukça önemli yararlar sağlayan hizmet içi eğitimin başarılı olmasının en önemli unsurlarından birisi, sendikaların da bu süreçte yer almasıdır. Bu bağlamda sendikalar, işyerlerinde uygulanacak hizmet içi eğitim kararlarında aktif bir rol oynamak istemektedirler.¹⁵

Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitim, işverenler için kısa vadede bir maliyet unsuru iken; bu eğitim sayesinde sağlanacak yararlar orta ve uzun vadede işletmeler için daha belirleyici olacaktır.¹⁶ Hizmet içi eğitimin sağladığı kurumsal yararlar Sims tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

-Hizmet içi eğitim kurumların kazancını ve karını artırır,

¹³ Pehlivan, a.g.e., s. 134

¹⁴ İnanet Pehlivan, “Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 4, Aralık 1995, s. 10.

¹⁵ Jason Heyes and Mark Stuart, “Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace”, **British Journal of Industrial Relations**, 36: 3, September 1998, s. 465.

¹⁶ Howard Gospel, “The Revival of Apprenticeship Training in Britain”, **British Journal of Industrial Relations**, 36: 3, September 1998, s. 450.

- Kurumun her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir,
- Kurum ortamında moral artar,
- İşgörenlerin kurumsal amaçları tanınması ve benimsemesi kolaylaşır,
- Ast- üst ilişkileri gelişir,
- Kurum içinde açıklık ve güven gelişir,
- Kurumsal gelişme sağlanır,
- İş yönergelerinin hazırlanması sağlanır,
- Kurumsal politikanın anlaşılması ve izlenmesi sağlanır,
- Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliği artar,
- Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat, kuruma karşı olumlu tutumlar gelişir,
- İşçi ve işgören ilişkilerinde gelişme gözlenir,
- Üretim araçlarının kötü kullanımı ve kuruma karşı savurganlıkta azalma meydana gelir,
- Kurumda iletişim ve gelişmeye uygun bir hava oluşur,
- İşgörenlerin değişime uyum sağlaması kolaylaşır,
- Stres ve gerilimin azaltılması ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder,¹⁷
- Firmaya esneklik kazandırır. Bu durum sayesinde, üretimin niteliği ve verimlilikte artış gözlenir,¹⁸
- Kurumsal saygınlık artar, iyi bir imaj edinilmesine yardım eder.¹⁹

2. Kişisel Yararlar

Herhangi bir işe girmeden önce alınan mesleki ve/veya genel eğitimin niteliği, kişinin işsiz kalması durumunda veya başka olumsuzluklar karşısında önem arz etmektedir.²⁰ Kurumlarda hizmet içi eğitim; genellikle kişiye işle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır.²¹ Hizmet içi

¹⁷ İnyet Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 30/4, Aralık 1997, s. 112-113.

¹⁸ Wiji Arulampalam and Alison L. Booth, “Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade – off?”, *British Journal of Industrial Relations*, 36: 4, December 1998, s. 532.

¹⁹ Alan Clardy, “Reputation, Goodwill and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation”, **Human Resource Development Review**, Vol: 4, No: 3, September 2005, s. 290.

²⁰ Tomas Korpi ve Diğerleri, “Vocational and Career Employment Precariousness in Great Britain, the Netherlands and Sweden”, **Acta Sociologica**, Vol: 46(1), 2003, s. 28.

²¹ Köse, Alpkent, Birbil, a.g.e., s. 11.

eğitimin kurumda çalışan kişilere sağladığı yararlar şunlardır:

- İşgörenlerin daha sağlıklı karar vermesi ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Güdüsel değişkenler olan başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesine yol açar,
- Kendini geliştirme ve kendine güveni teşvik eder,
- İşgörenlerin stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele gücünü artırır,
- İş doyumunu ve tanınmayı artırır,
- Kişinin etkileşim ve iletişim becerilerini artırırken, kendine yönelik yaklaşımını da geliştirir,
- Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar,
- Kişiye kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam hazırlar,
- İşgörenlerin yazma, konuşma ve dinleme yeteneklerini geliştirir,
- Yeni görevlere geçme ya da yükselme korkusunu ortadan kaldırır.²²

Her iki boyuttaki yararlar incelenip karşılaştırıldığında; kurumsal yararların daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın kişisel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülmektedir.²³

Kurumsal ve kişisel yararlar dışında iyi düzenlenmiş eğitim programlarına katılma deneyimi de kişilere bazı yararlar sağlar. Örneğin; açık ve birebir iletişim kurma imkânı bulmak, kurumdaki diğer işgörenlerin görüş ve beklentilerini öğrenmek, benzer sorun ve çatışmaları başkalarının nasıl algıladığı ve çözdüğü hakkında bilgi edinmek, aynı kurumda çalışıyor olmanın avantaj ve dezavantajlarını görerek kuruma ilişkin duygu ve düşünceleri yeniden gözden geçirmek; diğer işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarına ilişkin gözlem yapma imkânı bulmak bu yararlar arasında sayılabilir.²⁴ Tüm bunlara ilave olarak, işgörelere hizmet içi eğitim verilirken cinsiyet ve yaş durumları da göz önünde bulundurulmalıdır.²⁵ Belirli bir yaşı geçmiş işçilerin daha genç işçilere göre eğitim programlarına seçilme ihtimali

²² Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” s. 113.

²³ Köse, Alpkent, Birbil, a.g.e., s. 12.

²⁴ Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” s. 113.

²⁵ Philip Taylor and Peter Urwin, “Age and Participation in Vocational Education and Training”, **Work, Employment&Society**, Vol: 15, No: 4, 2001, s. 777.

az olmasına rağmen; kıdem ve eğitim alma olasılıkları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.²⁶ Öte yandan eğitim merkezlerinde verilen eğitim hizmetleri, mesleğe, vasıf ve bilgiye dönüşmedikçe, gelişmiş bir performansa dönüşmesini beklemek yerinde olmayacaktır.²⁷

E. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Eğitimde başarı, büyük ölçüde, seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanmalıdır.²⁸ 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.

1. İş Başında Eğitim

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.²⁹ İş başında eğitim yöntemleri başlıca 7 grupta incelenebilir:

>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

²⁶ Tung-Chun Huang, "Gender Differences in Company Training: The Case of Taiwanese High-Tech Firms", **Employee Relations**, Vol: 21, No: 5, 1999. s. 507.

²⁷ Kathryn S. O'Neill, Carol D. Hansen and Gary L. May, "The Effect of Gender on the Transfer of Interpersonal Communication Skills Training to the Workplace: Three Theoretical Frames", **Human Resource Development Review**, Vol: 1, No: 2, June 2002, s. 180.

²⁸ Derek Torrington, J. Chapman and C. L. Copper, **Personnel Management**, Prentice Hal, New York, 1983, s. 126.

²⁹ Pehlivan, "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim," s. 113.

yanına yetiştirilmek amacıyla verilmesidir.³⁰

Mşae 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 eğitimidir. Kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya faaliyet olarak da tanımlanabilir.³¹ Böylece işgörene işyeri politikalarını, planlarını ve örgütün felsefesini tanıtmaya amaçlanmaktadır.³² 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.³³

>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.³⁴ İş değiştirmenin birçok yarar ı 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.³⁵

>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. Astarların, 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.³⁶

³⁰ Neşe Kartal, "İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 46.

³¹ Aylanur Ataklı, "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi," **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/3, 1992, s. 10

³² Chad Kaydo, "Training," **Sales & Marketing Management**, Volume: 180, 1998, s. 33.

³³ A.e., s. 11.

³⁴ Sedat Murat, "İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986), s. 43.

³⁵ A.e., s. 44.

³⁶ Tahir Akgemci, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması," **Verimlilik**

>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 ustabaşların 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 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.³⁷

>Özel Tasarımlar (Proje Çalışması): Bu yöntemde işgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilerek onu yönetmesi istenir.³⁸ Böylece işgören, sadece işletmenin çeşitli konularını analiz edip yönetmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme imkanına da kavuşacaktır.³⁹

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.⁴⁰

2. İş Dışında Eğitim

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 işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri

Dergisi, Sayı: 1997/4, 1997, s. 58. Kartal, a.g.e., s. 48. Akgemci, a.g.e., s. 58. Kartal,

³⁷ Kartal, a.g.e., s.48.

³⁸ Akgemci, a.g.e., s. 58.

³⁹ Kartal, a.g.e., s. 51.

⁴⁰ A.g.e., s. 48.

işgörene günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkânı sağlar.⁴¹ İş dışında eğitim yöntemleri başlıca 8 grupta incelenebilir:

>Grup Tartışmaları: Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları panel, sempozyum, açık oturum ve beyin fırtınası olarak sıralanabilir.⁴²

-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.⁴³

-Beyin Fırtınası: Özgün bir sorunun veya konunun seçilmesiyle yeni fikirlerin (sorunların çözümünün) beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır.⁴⁴

>Anlatım Yöntemi: Anlatım yöntemi, konusunda uzman bir kişinin belli bir konuyu, belli bir yöntemle bir topluluğa sunmasıdır. Konunun sunulmasında göze hitap eden araçların da kullanılabilirdiği bu yöntemde diğer eğitim yöntemlerinden de yararlanılabilir.⁴⁵

>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 beceri geliştirilerek verimlilik artırılır.⁴⁶

>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.⁴⁷

>Evrak Sepeti Yöntemi: Bir örgütte çalışan kişilerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir. Bu

⁴¹ Akgemci, a.e.g., s. 59.

⁴² Kartal, a.e.g., s. 55.

⁴³ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 172/107, 1976, s. 97-98.

⁴⁴ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı**, çev.Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 3.bs., Ankara, MPM Yayınları No: 476, 1998, s. 180.

⁴⁵ Murat, a.g.e., s. 49.

⁴⁶ S. Sedat Türkeri, "Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği," (Çevrimiçi) <http://members.tripod.com/sosyalhizmev/shcek>, 20 Nisan 2007.

⁴⁷ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., İstanbul, 1998, s. 218.

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.⁴⁸

>Rol Oynama Yöntemi (Role Playing⁴⁴): 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.⁴⁹

>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.⁵⁰

>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.⁵¹

II. GELİŞMİŞ BAZI ÜLKELERDE VE TÜRKİYE’DE HİZMET İÇİ EĞİTİM

A. Gelişmiş Bazı Ülkelerde Hizmet İçi Eğitim

Uluslararası düzeyde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde hizmet içi eğitime verilen önem, daha çok ülkenin sosyo-kültürel yapısı, yönetsel kurumları ve işleyişlerine göre farklılıklar arz etmektedir.⁵² Gelişmiş birçok ülkenin ekonomik geçmişi incelendiğinde, insangücünün eğitime verilen önem ve yapılan büyük yatırımların, ekonomik yapının ana kaynağını oluşturduğu görülmektedir. Ekonomik yapıda yüksek bir verimliliğe sahip Almanya, Japonya, ABD gibi ülkeler; bunu büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinliklerindeki başarılı uygulamalarına borçludurlar.

⁴⁸ Kartal, a.g.e., s. 56-57.

⁴⁹ Artan, a.g.e., s. 90-91.

⁵⁰ Kartal, a.g.e., s. 57.

⁵¹ A.e., s. 57.

⁵² Aktay, a.g.e., s. 74.

1. Almanya’da Hizmet İçi Eğitim

Almanya’da mesleki eğitim büyük oranda federal ve bölgesel düzeyde düzenlenmiştir. Mesleki eğitim politika ve standartları, federal mesleki eğitim enstitüsü tarafından tavsiye edilmektedir. Pratikte, mesleki eğitim programının ve reform önerilerinin içeriği, işveren birlikleri, işçi sendikaları ve bölgesel yönetimler tarafından düzenlenmektedir.⁵³ Almanya’nın ekonomik başarısının ana etkenlerinden biri, endüstri ve kamu sektöründe çalışan işgörenlerin eğitimine yapılan yatırım ve sürekli eğitim felsefesidir. 1964’te bu felsefenin bir yansıması olarak Almanya’da, çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın bütün yetişkinlere iki yıllık tam zamanlı eğitim bir hak olarak sunulmuştur. Böylece düşük gelirli işgörenler az bir ekonomik kayıpla bilgi, beceri ve verimliliklerini artırma imkanı bulurken, ekonomi de beceri düzeyleri yüksek işgörenler kazanmıştır. Almanya’nın bu eğitim programını 1971’de Fransa, 1975’te İngiltere uygulamaya koymuştur. Alman halkı eğitimi ulusal refahın temel gerekliliği olarak kabul etmekte ve bu anlayış işgören eğitimine de yansımaktadır. Örneğin 1990’da Siemens şirketi işgören eğitimi için 770 Milyon DM (yaklaşık 460 Milyon ABD Doları) harcamıştır. Aynı şekilde İngiltere’deki IBM şirketi işgören başına yılda 12 gün eğitim düzenlemiştir.⁵⁴

2. Japonya’da Hizmet İçi Eğitim

Türkiye’nin 1/3’ü kadar yüzölçümüne ve iki buçuk katı nüfusa sahip olan Japonya’da en büyük yatırım insangücüne yapılmıştır.⁵⁵ Japonya’da verimliliği artırmak için işgörenlerin yeniden eğitimi ve sürekli geliştirilmeleri politikası önemli ölçüde büyük şirketler tarafından üstlenilmiştir. Şirketlerde sürekli eğitim ve geliştirme politikası izlenmiştir. Mesleki eğitimde üniversitelerin rolü de oldukça büyüktür.⁵⁶ Japon işgörenler örgütlerdeki herhangi bir değişikliğe direnmemişler, yenileşmenin örgütün rekabet gücünü artırdığı gerçeğini kavramışlardır. Japon eğitim programlarının temel amaçları, iş için gerekli bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi ve işyerlerine uyumun sağlanması olarak özetlenebilir.⁵⁷

⁵³ Thomas Lange and Keith Magure, “Labour Markets, Unemployment and Training for Quality: German and Japan”, *Journal of European Industrial Training*, 22/3, 1998, s. 140.

⁵⁴ Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” s. 115.

⁵⁵ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Ankara, 1989, s. 198.

⁵⁶ Lange and Magure, a.g.e., s. 143.

⁵⁷ Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” s. 115-116.

Güçlü ekonomilerden biri olan Japonya'nın istihdam sisteminin belli başlı özellikleri; ömür boyu istihdam, meslek ortasında atamaların olmaması, iç terfiler, kıdem, görev yerinde eğitim olarak ifade edilebilir.⁵⁸

3. ABD' de Hizmet İçi Eğitim

Önemli oranda beyin ve emek gücünü çeken Amerika Birleşik Devletleri'nde yıllardan beri, iyi eğitilmiş, katılımcı, yüksek düzeyde güdülenmiş işgörenlerin ticari başarıda en önemli etken olduğu bilinmektedir. İşgören eğitimi, rekabetçi bir sektör olan endüstride verimlilik artışını sağlayan temel etken olarak görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, işgörenlerinin diğer ülkelerle yarışabilmesi için büyük bir eğitim girişimi içindedir. Bu amaçla 1980 yılında özel sektör 2 Milyar Dolar, federal hükümet ise 427 Milyon Dolar eğitim harcaması yapmıştır. Ayrıca büyük şirketlerin eğitime yaptığı yatırımlar sürekli artmaktadır. Örneğin, Motorola şirketi çalışanlarına her yıl en az 40 saatlik eğitim izni vermektedir.⁵⁹

B. Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim

Türkiye'de işgören eğitiminin temel amacı, işgörende kendine güven duygusu yaratmak, mesleki yeterliliklerini ve kişiliklerini geliştirmek olarak ifade edilebilir. İşgörene yönelik eğitim etkinliklerinin hedefi öncelikle okur-yazar değilse okuma-yazma öğretmek ve temel eğitimi sağlamaktır. Çünkü işgörenin daha üst düzeydeki eğitim imkânlarından yararlanabilmesi için öncelikle okuma-yazma becerisini kazanmış olması gerekmektedir. Okuma-yazma öğretme işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından da önem arz etmektedir. Bunun ötesinde işgörene yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleriyle, işgörene mesleki ve teknik nitelik kazandırmak, toplumsal ve ekonomik konularda bilinçlendirmek, kültür düzeyini yükseltmek ve bilimsel bir yaklaşım kazandırmak amaçlanmaktadır. Ancak iş yerlerindeki eğitim uygulamaları incelendiğinde; işgörene daha çok iş güvenliği ve meslek hastalıkları gibi konularda eğitim verildiği, işgören eğitiminin çok boyutlu ve her boyutunun birbiriyle sıkı sıkıya ilişkili bir alan olduğu gerçeğinin göz ardı edildiği görülmektedir.⁶⁰

⁵⁸ Murat Önder, "Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Durum," *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 409, Aralık 1995, s. 150.

⁵⁹ Pehlivan, "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim," s. 116-117.

⁶⁰ Aktay, a.g.e., s. 78-79.

Ayrıca, şirketler teknik sorunlar için üniversiteler ile birlikte çözüm arama yoluna gitmişlerdir. Ancak üniversitelerin kısa zamanda somut çözüm üretememeleri şirketleri yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir.⁶¹

Türkiye’de hizmet içi eğitim, koordinasyondan yoksun kurumların ve kişilerin değer yargılarına ve eğitime verdikleri öneme göre oluşturulan bir politika içinde yürütülmektedir.⁶²

1. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Yasal Düzenlemeler

İşgörenlerin hizmet öncesi eğitimde kazanamamış oldukları, ancak işin gerektirdiği yeterliliklerin işgörelere kazandırılmasını amaçlayan hizmet içi eğitim etkinliklerinin 1960’lı yıllarda yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Bunun birinci nedeni, bu yıllarda Türkiye’de özel sektörün gelişmeye başlamış olması ve nitelik arayışları, ikincisi de planlı döneme geçilmiş olması ve bazı öncü kuruluşların etkin çabalarıdır.⁶³

Türkiye’de kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitim ile ilgili yasal durumun belirlenmesinde temel düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’dur. Kanun, 1. maddesiyle belli kamu kuruluşlarında çalışan personelin hak ve yükümlülüklerini düzenlemekte, kapsamı dışında kalan personele ilişkin düzenlemeler için de kaynak ve çerçeve oluşturmaktadır. Adı geçen kanun ve bu kanun çerçevesinde yapılması amaçlanan düzenlemelerin incelenmesi yasal durumun belirlenmesi açısından kaçınılmaz olmaktadır. Kanun hükümlerine göre (madde 215, 216, 217), “her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli” bir eğitim biriminin kurulması amaçlanmaktadır. Eğitim birimlerinin birden fazla kurulduğu durumlarda, bu birimlerden biri “Merkez Eğitim Birimi” adını alacaktır.⁶⁴

Kalkınma planlarına bakıldığında ise hizmet içi eğitimle ilgili çalışmaların her planda yer aldığı görülmektedir. Bununla ilgili olarak Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında da

⁶¹ Canan Çilingir, Erol Sayın, “Training Needs of Industrial SME Managers,” **People, Technology and Productivity**, İstanbul, Volume: 1, 1995, s. 296.

⁶² Gazi Ardiç, “Türkiye’de ve Yabancı Ülkelerde Yönetici Yetiştirme Sorunu,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, 1984), s. 94.

⁶³ Pehlivan, “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması,” s.132.

⁶⁴ Şinasi Aksoy, “Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde...,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 4, Aralık 1984, s. 56

hizmet içi eğitime yer verilmiştir.⁶⁵

2. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Yapan Kuruluşlar

> Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü (TODAİE)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü (TODAİE) 1958 yılında 7163 sayılı kanunla bugünkü konumuna kavuşan ilmi, idari ve mali özerkliği olan bir kuruluştur. Kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesine yardımcı olacak çalışmalar yapmak ve bu anlayış doğrultusunda kamu görevlilerini hizmet içinde eğitmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.⁶⁶

>Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

1965 yılında 580 sayılı kanun ile kurulan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)’nin kuruluş kanununda kurumun görevleri açıklanmıştır. Bunlar; verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak, çeşitli araçlarla verimliliği artırıcı bilgiler ve modern yöntemleri yaymak olarak belirtilmiştir. MPM, düzenli eğitim programları ve talep üzerine programlar düzenleyebilmektedir. Programlar kamu ve özel sektöre açıktır. Öncelikli hedef kitle olarak üst ve orta düzey yöneticiler belirlenmiş, ayrıca küçük sanayici, usta ve sekreterler de yer yer bu kapsama dahil edilmiştir.⁶⁷

>Devlet Personel Başkanlığı (DPB)

Devlet Personel Başkanlığı (DPB), hizmet içi eğitime yönelik olarak, ilgili kurumlarla birlikte yönetmelik hazırlamakla görevlidir.⁶⁸

Devlet Memurları Kanunu’nun 217. maddesi, genel eğitim planının hazırlanması; 214. maddesi de yöneticilerin eğitimleri için, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak gerekli faaliyetleri yerine getirme görevini Devlet Personel Başkanlığına vermiştir.⁶⁹

⁶⁵ Resmi Gazete, “Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)”, Sayı: 26215, 1 Temmuz 2006, s. 52.

⁶⁶ Tülün Yücel, “TODAİE’de Hizmet İçi Eğitim,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, Mart 1989, s. 124.

⁶⁷ Ataklı, “Eğitim ve Mesleki Başarı,” s. 71.

⁶⁸ İsmail Gürol Uğurlu, “Hizmet İçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s. 73.

⁶⁹ Önder, a.g.e., s. 154.

> Diğer

Araştırma Geliştirme Eğitim Merkezi (AGEM): Dernek statüsü içinde kurulan, kamu ve özel kesimdeki yönetim ve öteki meslek elemanları için Türkiye'ye kapsamlı olarak hizmet veren bir kuruluştur. Amacı; yönetim, organizasyon ve eğitim alanlarında bilimsel araştırmalar yoluyla bilgi üretmek, böylece yönetsel ve eğitsel etkinliklerle kurum ve kuruluşların ve insangücünün niteliğini geliştirerek etkinliğini artırmak suretiyle toplumun sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaktır.⁷⁰

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB): Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) ile Küçük Sanayiciyi Geliştirme ve Eğitim Teşkilatı (KÜSGET)'nin 1990 yılında birleştirilmesiyle kurulmuştur. KOSGEB'in başlıca görevleri şunlardır:

-Sanayide, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için teknoloji merkezleri, teknoparklar, danışmanlık merkezleri, enstitüler ve benzer merkezlerin oluşturulmasını sağlamak, Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji altyapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini pekiştirmek,

-Teknoloji düzeyini yükseltmek amacıyla, mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak.⁷¹

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü: Enstitü, TÜBİTAK Kuruluş Kanunu 278 ile 2287 ve 1739 sayılı Eğitim Kanunları çerçevesinde 1983 yılında kurulmuştur. Enstitünün amaçları şöylece sıralanabilir:

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

-Kamu ve özel kesimde yönetimi geliştirmek, karşılaşılan yönetim sorunlarını çözümlmek, sanayide üretimi artıracak en son bilimsel ve teknik gelişmeleri ilgililere aktarmak için bilimsel toplantılar düzenlemek,

⁷⁰ A. Hayrettin Kalkandelen, "Yöneticilerin Yetiştirilmesi- Geliştirilmesi," **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1, Haziran 1985, s. 112.

⁷¹ Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı," s. 70-71.

-Konu ile ilgili yayımlar yapmak.⁷²

Üniversiteler: Genel olarak üniversitelerin hizmet içi eğitime katkılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Seminerler düzenlemek,
- Yıllık konferanslar düzenlemek,
- Eğitim sahasında iştişare faaliyetlerinde bulunmak,
- Üyeleri vasıtasıyla ülkedeki bir çok çalışmaya katılmak,
- Kütüphane ve neşriyat yoluyla hizmet içi eğitime yardımcı olmak.⁷³

Dernek, Vakıf, Birlik ve Özel Şirket Olarak Etkinlik Gösteren Kuruluşlar: Hizmet içi eğitim vermek amacıyla kurulan özel şirketlerin yanısıra, bazı dernek, vakıf ve birlikler de hizmet içi eğitim konusunda kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmelere hizmet vermektedirler.⁷⁴

Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri: Gelişmiş ülkelerdeki bağımlı ve bağımsız hizmet içi eğitim yapan kuruluşlardan da yararlanılmaktadır. Teknoloji transferi, araç ve malzeme üretimi ile ihracatı yapan bazı yabancı firmalar, Türkiye’de kurdukları temsilcilikler vasıtasıyla kamu veya özel işletmelerde hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.⁷⁵

3. Türk Çalışma Hayatında Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

Türkiye’de kamu ve özel sektördeki kurumların ulaşmak istedikleri hedefler, çağın getirdiği hızlı değişme ve gelişmeler karşısında, çoğalmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Bu karmaşıklık kurumların yapı ve işleyişini etkilemekte; yeni araç, gereç, teknik ve kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden birisi kurumda çalışan insanlardır. Kurumda, insanların diğer kaynakları kullanarak verimli çalışmasını sağlayan etkenlerden birisi ve bir yönüyle en önemlisi insanın yetiştirilmesinde yararlanılan hizmet içi eğitimidir. Bu açıdan kamu ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile özel sektördeki büyük

⁷² Kalkandelen, a.g.e., s. 111.

⁷³ Uğurlu, a.g.e., s. 74.

⁷⁴ A.e., s. 75.

⁷⁵ Aktay, a.g.e., s. 83.

işletmelerin hemen hepsinde hizmet içi eğitim yapmakla görevli birimler bulunmaktadır.⁷⁶

Son zamanlarla özel kesimin temsilcilerinin bazıları tarafından hizmet içi eğitimin önemi kabul edilip uygulanırken, küçük ve orta boy işletmelerde henüz bu konuya ağırlık verilmemektedir.⁷⁷ Az sayıda büyük ölçekli özel sanayi kuruluşu dışında programlı ve sürekli bir hizmet içi eğitim uygulaması olmadığı görülmektedir. Sanayide çalışan işgücünün dörtte üçü iş başında öğrenmekte ve geliştirmektedir. Sadece dörtte biri yeni teknolojilere uyum sağlayabilecek hazır işgücüdür. Bu yetersizlik işletmeleri, kurdukları eğitim merkezleri ve vakıflar aracılığıyla, işgücünü iş başında eğitmeye yöneltmiştir. Ayrıca işçi sendikaları ve sanayi-üniversite çerçevesinde yapılan eğitimler ve uluslararası anlaşmalara dayalı eğitim projeleriyle iş başı eğitiminde biraz hareketlenme olmuştur.⁷⁸

Türkiye’de özel kesimde hizmet içi eğitim faaliyetleri daha çok üst kademe yöneticilerine yönelik görülmekte, alt ve orta düzey işgörenlere yetersiz ve düzensiz aralıklarla eğitim verilmektedir. İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını dışarıdan kazanmaları beklenmektedir.⁷⁹

Kamu kesiminde hizmet içi eğitim uygulamaları özel kesime göre daha çok veriye sahiptir. Türkiye’de hizmet içi eğitime yönelik yasal çalışmalar ve uygulamaların 1960’lı yıllarda yoğunlaşmaya başlaması, özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 215. maddesi uyarınca kurumlarda hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütecek birimlerin kurulması, eğitim etkinliklerinin yaygınlaşmasında önemli bir etki oluşturmuştur. Ancak Türk Kamu Kesiminde hizmet içi eğitim etkinlikleri istenen nitelik ve niteliğe ulaşamamıştır.⁸⁰ Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), sadece kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik verileri yayınlamaktadır. Onlar da bu eğitimin niteliği ve niceliği konusunda yeterli bilgi vermekten uzaktır.⁸¹ Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam

⁷⁶ Haydar Taymaz, Yasemin Sunay, Tufan Aytaç, “Hizmetiçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s.12.

⁷⁷ Necati Balta, **Çalışma Hayatında Meslek Eğitiminin Önemi**, Ankara, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları No:20, 1999, s. 39.

⁷⁸ Zuhul Kuteş, “Hizmetiçi Eğitime İlgi Gösterilmiyor,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 39.

⁷⁹ Aytaç, a.g.e.

⁸⁰ İnyet Pehlivan, “Türkiye’de Ulusal Kalkınma ve Kurumsal Verimliliğin En Önemli Araçlarından Biri Hizmetiçi Eğitimdir,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 26.

⁸¹ Şeref Dilmen, “Ülkemizde Hizmetiçi Eğitimi Değerlendirebilmek İçin Yeterli Veri Yok,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 41.

edilenlerin çok az bir kısmının hizmet içi eğitim etkinliklerine katıldığı ve bu etkinliklere katılanların da yetersiz eğitim altyapısı ve finansman gibi zorluklar nedeniyle eğitimden yeterince yararlanamadıkları görülmüştür. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin büyük ölçüde bir kısım yasal gerekleri yerine getirmek amacıyla uygulandığı ve bunun hizmet içi eğitimin verimliliği, dolayısı ile iş verimliliğinin artmasını engellediği söylenebilir.

Kamu kuruluşlarının kaynak kullanımında fayda-maliyet analizlerine önem vermemeleri ve hizmet içi eğitime yönelik çalışmalardan elde edilen sonuçların somut bulguları yansıtması, eğitim etkinliklerinin önem ve gerekliliğinin anlaşılmasını engellemektedir. Böylece hizmet içi eğitim konusunda söylenenler Türkiye genelini yansıtmayıp, kişilerin kendi çevrelerinin veya kurumlarının faaliyetlerini algılamaya yönelik kişisel kanaatler olmaktadır.⁸²

4. Türkiye’ de Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Kurum ve kuruluşlardaki eğitim birimlerinin önemli bir kısmı kendi ihtiyaç ve imkânlarına göre değişik türlerde hizmet içi eğitim programları hazırlamakta ve uygulamaktadır. Ancak bazı gözlemler, görüşmeler ve incelemelerle elde edilen bulgular, hizmet içi eğitim etkinliklerinde birçok sorun nedeniyle amaca tam olarak ulaşamadığını göstermektedir. Kurumların hizmet içi eğitim birimlerinde yönetici uzman ve eğitimci olarak çalışan personelin hizmet içi eğitim etkinliklerinde karşılaşılan sorunları ve bunların çözüm yollarını öğrenmeleri başarılarını artıracaktır.⁸³

Kurumların hizmet içi eğitimle ilgili karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-Kurumlarda eğitim altyapısının yetersiz olması. Eğitim birimlerinin alt düzey birim olmaları nedeniyle etkinliklerinin sınırlı olması,

-İşgücünün temel eğitiminin eksikliği nedeniyle çalışanların basit sorunları çözme becerilerindeki yetersizlikler,

-Finansman zorlukları, çalışma barışının bozulması ve sosyal yükler nedeniyle hizmet

⁸² A.e., s. 42.

⁸³ Taymaz, Sunay, Aytaç, a.g.e., s. 12.

içi eğitime kaynak ayrılamaması,

-İşçi sendikalarının diğer hak ve sorumluluklar kadar mesleki eğitime doğrudan katkıda bulunan projelere destek sağlamaması,

-Ücret sisteminin, nitelikli olmayı ve verimliliği teşvik etmemesi,

-Kurumlara hizmet içi eğitim verebilecek birimlerin hem sayı hem de nitelik olarak beklenenin gerisinde olması,

-Kurumların hizmet içi eğitim çalışmalarının teşvik edilmemesi; hatta tasarruf önlemleri çerçevesinde gerçekleşmesi durdurulan ilk uygulamanın eğitim olması,⁸⁴

-Hizmet içi eğitim etkinliklerinde yararlanılan bina, araç ve gereçlerin yetersiz olması,

-Hizmet içi eğitim alanında araştırma yapma ve koordinasyon sağlama ile ilgili sorunlarla karşılaşılması,

-Kurumlarda hizmet içi eğitim planlaması, öğretim programı hazırlanması ve uygulanmasında sorunlarla karşılaşılması,

-Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin kazandıkları yeterliliklerin belirlenmesi belgelendirilmesi konusundaki yetersizlikler.⁸⁵

III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİSİ

Bilginin eyleme geçirilip kullanılabilir bir duruma dönüşmesi insanın, örgütün ve toplumun birbirleriyle bütünleşerek bir görevi üstlenmeleri ile mümkündür. Arzulanan hedeflere ulaşmada hizmet içi eğitimin rolü ve etkinliği önemlidir. Çünkü örgüt politikalarını, teknik bilgileri iş yaşamına geçirebilmek hizmet içi eğitimin sonucu olacaktır. Bu başarının ürünü ise verimlilik olarak ortaya çıkmaktadır.⁸⁶

A. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Hizmet İçi Eğitim

Temel felsefesi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), sürekli gelişme, müşterilerin doyumunu ve her zaman doğruyu yapma hedefine dayanmaktadır. Maliyetler düşürülürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşterilerin memnuniyet seviyelerinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. TKY'ne göre başarılı olmak isteyen bir işletme şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmalıdır:

⁸⁴ Kuteş, a.g.e., s. 39.

⁸⁵ Taymaz, Sunay, Aytaç, a.g.e., s. 12-13.

⁸⁶ Gönül Gürsoy, "Hizmetiçi Eğitimin İşlevselliği Verimlilik Olmalıdır," **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 36-37.

- İşletmenin dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
- İşletmelerde yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
- Sürekli gelişim ve ilerleme için, bütün işgörenlere yönelik sistematik genişleme süreçleri,
- İşletme mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve genişleme imkanına sahip olması.⁸⁷

Burada görüldüğü gibi TKY için gerekli dört ilkedeki ikisi hizmet içi eğitim ile doğrudan, diğer ikisi de dolaylı olarak ilgilidir. TKY'nin temelinde, kalite bilincinin tüm organizasyonda hissedilmesi ve tüm uygulamaların bu kaygı ile gerçekleştirilmesi bulunmaktadır.⁸⁸

TKY bir zihniyet devrimi olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri düzenlenmelidir.

TKY'de eğitim; bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak; onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek için yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir.⁸⁹ TKY'de hizmet içi eğitim uygulamaları ile amaçlanan tam bir müşteri memnuniyetini en az maliyetle sağlayabilmek için o şirket çalışanlarının kalite tutumları, bilgileri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile şirkette ve çalışanlarda bir değişimin başlatılmasıdır.

Yapılan birçok çalışma, eğitim ile üretim arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişki çerçevesinde verimliliğin etkilendiğini göstermiştir. Eğitim ile üretim süreci arasındaki ilişki daha çok eğitimin ekonomik işlevi açısından değerlendirilmektedir. Eğitimin ekonomik işlevi, bir toplumda ekonominin gereksinim duyduğu insangücüne istenen bilgi, beceri ve tutumları kazandırma etkinliklerini kapsamaktadır. İşletmelerde TKY süreci içerisinde verilen eğitimler; işgücü niteliğini artırmakla doğrudan, teknik gelişmeyi ve yöneticilerin

⁸⁷ Servet Özdemir, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi," *Verimlilik Dergisi*, 2.bs., Özel Sayı, 1996, s. 216.

⁸⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.bs., İstanbul, Alfa Yayınları No: 619, 2001, s. 356.

⁸⁹ Ayla Kocaoğlu, "İstanbul'da Faaliyette Bulunan Sanayi Kuruluşlarında..." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001), s. 30

davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir. 1992 yılında BRİSA’da TKY sürecinde verimlilikte % 31 artış sağlanmıştır.⁹⁰

Hizmet içi eğitim çalışmaları; işletmede etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, bu göstergelerde sürekli iyileşmenin sağlanması ve tüm faaliyetlerde canlılığın oluşması, zaman başta olmak üzere kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması, yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişiminin, yapıcı bir işbirliğinin ve takım çalışmalarının geliştirilmesi, işgörenlerin üretkenliklerinin artırılması, işgörenlerin gönüllü sorumluluk alma, yapıcılık, üretkenlik ve çalışkanlık yönünde motivasyonlarının artırılması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına imkan tanınması, işgörenlerin yıkıcı ve bozucu etkilerinin yok edilmesi, yarışmacılık ve girişimciliklerinin geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır.⁹¹

İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin toplam kaliteye etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Toplam Kalite anlayışının yaygınlaştırılması, verilecek sürekli eğitimle, yönetim ve işgörenin istekli ve örnek olacak şekilde kalite geliştirme etkinliklerine aktif olarak katılmaları ile sağlanır,
- İşgörenlerin yaptıkları işleri kendi kendilerine denetlemeleri sağlanır,
- İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin gelişmesi sonucu işe uyum artar. İşgörenle iş arasında bütünleşme meydana gelir,
- İşgörenlerin sadece kuralları uygulamaları değil, doğru işin yapılması için kendi yargılarını da kullanmaları sağlanır,
- Geleneksel işletmelerde işgörenlerin yetiştirilmesine önem verilirken, TKY’ nin uygulandığı işletmelerde ise işgörenlerin eğitimine önem verilmektedir. Böylece yetiştirme, işgörenlerin beceri ve niteliklerini artırarak bir görevin “nasıl” larını öğretirken; eğitim, işgörenlerin öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek “niçin” lerini öğretmektedir,
- İşgörelere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve beceriler kazandırılır.⁹²

⁹⁰ Adnan Kalkan, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1999/1, 1999, s. 115-116.

⁹¹ Kocaoğlu, a.g.e., s. 31.

⁹² Kalkan, a.g.e., s. 100.

Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletme kültürüne, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitimin içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalı, ihtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenekler dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmelidir.⁹³

Hizmet içi eğitim, TKY' de işgörenlerin yeteneklerinin işletmenin ihtiyaçlarıyla uyumlarını sağlayarak ve pasif durumlarını terk ederek, aktif hale gelmelerini sağlayan en etkin yöntemdir. Bu uyumun sağlanması için yukarıdan aşağıya kadar tüm işgörenler eğitime odaklanmalıdır. Eğitim vasıtasıyla işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler işgörelere aktarılır. Eğitimle kazanılan bilgi ve becerileri işbaşında kullanan işgörenler katma değeri artırır. Hizmet içi eğitim, bir yandan işgörenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini artırır.⁹⁴

B. İşçi Sağlığı, İş Güvenliği ve Hizmet İçi Eğitim

İşçi sağlığı ve iş güvenliği diğer yönleriyle olduğu kadar ekonomik bakımından da büyük önem taşıyan bir konudur. İş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle karşılaşılan ekonomik kayıpların ne kadar büyük miktarlara varabildiğinin görülmesi, meselenin ekonomik yönünün önemini ortaya koymaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin ekonomik yönü, hem sağlıklı ve emniyetli bir çalışma ortamının işletme ve dolayısıyla ülke ekonomisine getireceği katma değer açısından, hem de iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle ortaya çıkan ekonomik kayıpların miktarı bakımından iki tür sonuç doğurmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerinin alınmamasının ortaya çıkaracağı ilk sonuç, konfor şartlarına sahip olmayan, sağlıksız ve riskli bir çalışma ortamıdır. Böyle bir çalışma ortamında işgörenlerin verimsiz çalışmalarından kaynaklanan ekonomik kayıplar ortaya çıkacaktır. Ayrıca gerekli tedbirlerin alınmaması sonucunda doğacak iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkartacağı ekonomik sonuçlar daha büyük olacaktır.⁹⁵

Amerika Birleşik Devletleri'nde Northom uçak firmasında yapılan bir araştırmada işgörenler hizmet içi eğitime tabi tutulmuş ve ertesi yıl verim test edildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

⁹³ Kocaoğlu, a.g.e., s. 31.

⁹⁴ Kalkan, a.g.e., s. 111-112.

⁹⁵ Kadir Arıcı, **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri**, Ankara, 1999, s. 12-13.

- Üretimde % 17 artış,
- Çalışma zamanında % 22 eksilme,
- İş kazalarında % 45 azalma.⁹⁶

İşçi sağlığı ve iş güvenliği işgören, işveren ve devlet açısından üç ayrı şekilde ele alınabilir:

1-İşgören Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği : İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerinin alınmamasından en fazla etkilenen işgören açısından meseleye bakıldığında bütün risklerin sonuçlarının doğrudan işgören üzerinde olduğu görülmektedir. İş kazası sonucu işgören, çalışma gücünü bütünüyle veya kısmen kaybedebilir. Geçici veya sürekli olarak iş göremez duruma düşebilir. İşgören, bu süre içinde gelir kesilmesi ve gelir azalması ile karşılaşmaktadır. Özellikle süreklilik arz eden sakatlıklarda; işgörenin, daha iyi bir iş bulma, kariyer yapma ve dolayısıyla daha iyi gelir elde etme şansı da azalmakta veya kaybolmaktadır.⁹⁷

2-İşveren Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği: İş kazalarının işveren açısından ekonomik kayıplarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kaza sebebiyle kaybedilen iş saati miktarı,
- Kaza sebebiyle ortaya çıkan makine hasar ve kayıpları,
- Kaza sebebiyle işverenin ödemek zorunda kalacağı tazminatlar,
- İşverenin yaptığı diğer masraflar.

Meslek hastalıklarında ise ekonomik kayıplar daha farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Meslek hastalıkları sebebiyle işveren; işgücü kaybı, işyerinin risklilik derecesinin artması, itibar kaybı, işçi devir oranının yükselmesi ve yapılan masraflar açısından kayıplara uğramaktadır.⁹⁸

3-Devlet Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği: İşgören ve işverenin iş kazası ve meslek hastalığı sebebiyle uğradığı ekonomik kayıplar, milli ekonominin, dolayısıyla devletin kayıpları olarak ortaya çıkmaktadır.

Kayıplar; ülke ekonomisinde makine ve araç gereç tahribatları, işgücü kayıpları,

⁹⁶ Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı," s. 68-69.

⁹⁷ Arıcı, a.g.e., s. 14-15.

⁹⁸ A.e., s. 15-16.

üretim kayıpları olarak ortaya çıkmakta, ülke ekonomisi için hem kaynak kaybı(yeniden ithalat ihtiyacı açısından) hem de gelir kaybına yol açmaktadır.⁹⁹

Üretimde en önemli unsurun insan olduğu görülmektedir. Her geçen gün önemi artan, toplumsal pek çok sorunun çözümlenmesinde temel teşkil eden verimlilik; öncelikle insan unsuru ve onun işi ile ilgili sorunlarının çözümlenmesine bağlıdır.¹⁰⁰

Yukarıda sayılan bütün olumsuzlukların toplamı düşük verimlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Verimlilik, ekonomilerde rekabet açısından en önemli unsur olarak görülmektedir. Verimliliğin sağlanabilmesi için de bir takım şartların karşılanması gerekmektedir. Çalışma ortamında konfor şartlarının sağlanması, risksiz ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması verimliliğin artırılması için büyük önem taşımaktadır.

Isı, sıcaklık, nem, toz, gürültü, aydınlanma gibi işyeri çalışma ortamı gereklerinin yerine getirilmediği, iş kazaları ve meslek hastalıklarının gerçekleşme oranının yüksek olduğu bir işyerinde verimlilik sağlanamaz. Düşük verimle çalışmanın ekonomik boyutu kadar, verimli çalışmanın getireceği ekonomik yararlar da konunun ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir.¹⁰¹

Türkiye’de işçi sağlığı ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmıştır. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü’nün 3. maddesi “İşveren, işçilere yapmakta, oldukları işlerinde uymaları gereken sağlık ve güvenlik tedbirlerini öğretmek ve iş değiştirecek işçilere yeni işinin gerektirdiği bilgileri vermek zorundadır” hükmünü getirmiştir. Bu madde, işgören eğitiminde işverenleri doğrudan sorumlu hale getirmektedir. Ancak işgörenlere yönelik eğitim çalışmalarında, işveren ve işçi sendikalarının da sorumluluk yüklenmeleri gerekmektedir.¹⁰²Eğitim; işyerinin ve işin tanınması, işyerindeki risk faktörlerinin tanıtımı ve bunlara karşı nasıl koruma sağlanabileceğinin öğretilmesidir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği açısından sendikalar, İş Kanunu’nda belirtilen düzenlemelerin toplu iş sözleşmelerinde yer almasını sağlamışlardır. Ancak iş kazalarının

⁹⁹ A.e., s. 16-17.

¹⁰⁰ Ataklı, “Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi,” s. 9.

¹⁰¹ Arıcı, a.g.e, s. 17-18.

¹⁰² A.e., s. 75.

yüksekliği, işverenlerin bu düzenlemelere yeterince önem vermediğini, sendikaların da bu hükümlerin yerine getirilip getirilmediğini yeterince izlemedikleri sonucunu vermektedir.¹⁰³

Kazaların önlenmesi için işyerinde gerçekleştirilen bir teknolojik değişiklikte yeniden eğitim yaptırılması büyük önem taşımaktadır. Mevcut iş güvenliği mevzuatı da işverene, işyerinden ve işten kaynaklanacak riskler konusunda işgöreni uyarması, eğitime tabi tutması sorumluluğunu getirmiştir.¹⁰⁴

C. İş Uyumsuzluğu ve Hizmet İçi Eğitim

Çalışanlar, birimler, kurumlar ve işletmeler arasında en sık karşılaşılan sorun iş uyumsuzluğudur. Bir işyerinde yüksek işgücü devri, işyerinden çok sık ayrılmaların olması belirli bir takım sorunların göstergesidir ve incelenmesi gerekir. İşyerindeki anlaşmazlıklar görevlerin çakışmasından, kaynakların paylaşılmasından, yanlış anlaşılmalardan, daha popüler olma isteğinden, yarışma ihtiyacından vb. nedenlerden kaynaklanabilir. Bu olumsuzluklar iş verimini ve işgörenlerin iş doyumlarını olumsuz biçimde etkilemektedir.¹⁰⁵

Hizmet içi eğitim; iş gerekleri ile işgücünün özellikleri arasındaki uyumu geliştirecek davranış, bilgi ve motivasyon değişimine ilişkin sistematik bir süreçtir.¹⁰⁶ Aynı zamanda, eğitimle işgörenlerin değişim ve yeniliklere ayak uydurması amaçlanmaktadır.¹⁰⁷ Uyum eğitiminde genel amaç, iş ve özellikleri yanında kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreye uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Diğer eğitimlerdeki gibi kişilerin konumlarına, kuruma ve işe göre değişebilir. Uyum eğitimleriyle kişinin işyerini, işyeri kurallarını, idari düzenlemeleri, kurumun değerlerini, kısaca işin kendisinden ziyade tüm kurum kültürünü benimsemesi amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimle işgörenin kuruma

¹⁰³ Mete Çetik, Yüksel Akkaya, **Türkiye’de Endüstri İlişkileri**, İstanbul, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 1999, s. 150-151.

¹⁰⁴ Arıcı, a.g.e., s. 224.

¹⁰⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 71.

¹⁰⁶ Nazmiye Demir, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2.bs., Ankara, MPM Yayınları No: 635, 2000, s. 27.

¹⁰⁷ Dale S. Beach, **Personnel-The Management at Work**, 4. Ed., New York, Macmillan Publishing Co., 1980, s. 359.

uyumunu kolaylaştırıp, kurumun değerlerini paylaşmasını sağlayarak; kurumun fiziksel yapısını, değerlerini, kimliğini ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede öğrenmesi amaçlanmaktadır. İşgörene 8-10 ayda edinebileceği bilgileri 1-2 ayda vermek mümkündür. Dolayısıyla iş uyumunu sağlamak için işe başlatma eğitimleri kişinin kısa sürede kuruma yeni değerler katmasına yardımcı olacaktır.¹⁰⁸

Duruma işveren açısından bakıldığında, işverenin yeni işe girmiş işgörenin iyi karşılanması, işinin tanıtılması iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasından, moral gecelerine, ödüllendirmelere, kademe yükselmelerine kadar bütün olaylarda etkin bir rol oynaması iş uyumuna katkıda bulunacaktır. Hatta işverenin, çalışanın ailesinin ihtiyaç ve sıkıntılarıyla ilgilenmesi de bu ilgi alanına dâhil olmalıdır. Bu şartların oluşturulduğu bir ortamda, kişisel başarıdan çok grup başarısı öne çıkmaktadır. Bu başarıya ulaşabilmek için çalışanlar kendi aralarında tecrübeli-tecrübesiz dayanışması ile bir çeşit hizmet içi eğitim sistemi oluştururlar. Bu durum iş uyumuna önemli ölçüde katkı sağlar.¹⁰⁹

SONUÇ

Dünyada hizmet içi eğitim uygulamalarında ülkelerin sosyo-kültürel yapısı, yönetim birimlerinin işleyişi ve temel eğitim seviyesine göre farklılıklar görülmektedir. Eğitime büyük kaynak aktaran ülkeler hizmet içi eğitim etkinliklerinde de ön sıralarda yer almaktadır. Bu ülkelerde kişi, işletme ve ülke bazında yüksek bir verimlilik vardır.

Türkiye’de ise gerek eğitim seviyesinin düşüklüğü ve gerekse istihdam edilenlerin dağılımı itibariyle hizmet içi eğitim etkinlikleri yeterince başarılı olamamıştır. Kurumlardaki eğitim altyapısının yetersizliği, işgücünün temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları, kaynak kullanımında fayda-maliyet analizlerinin yapılmaması Türkiye’de hizmet içi eğitimin önündeki en önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim etkinliğini düzenleyen birim ve eğitimcilerin yetersizliği, uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Bunlara ilave olarak, istihdam içerisinde belirtilmesine rağmen mesleğiyle ilgisiz bir işte çalışan pek çok işgören hizmet içi eğitim etkinliklerinden verimli olarak yararlanamamaktadır.

¹⁰⁸ Fındıkcı, a.g.e., s. 245-246.

¹⁰⁹ Adnan Gülerman, “Çalışma Ortamında Psikososyal Bağlar ve Verimlilik,” **Anahtar Dergisi**, Sayı:145, Ocak 2001, s.14.

Bütün bu konularla bağlantılı olarak ortaya çıkan en önemli sorun ise, hizmet içi eğitim etkinliklerini planlayıp koordine edecek bir birimin olmamasıdır. Ayrıca Türkiye’de hizmet içi eğitim uygulamaları hakkında bilimsel sonuçlara ulaşmak için yeterli veri yoktur. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), hizmet içi eğitimle ilgili, sadece kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik verileri açıklamaktadır. Açıklanan veriler, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan işgörenleri belirtmekte, bu etkinlikler sonucunda verimlilikte bir artış olup olmadığı konusunda bilgi vermemektedir. Özel kesimde ise hizmet içi eğitim etkinlikleri ile ilgili daha az veri vardır. Büyük ölçekli bazı sanayi kuruluşları haricinde hizmet içi eğitim etkinliklerinin olmadığı görülmüştür.

Türkiye’nin, sürekli olarak karşılaştığı krizlerden çıkması ve yeniden şekillenen dünyada küresel bir aktör olabilmesi için, verimliliğin artırılmasına, dolayısıyla en önemli etken olan insana yönelik hizmet içi eğitim uygulamalarının nitelik ve nicelik yönünden artırılmasına şiddetle ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4, 1997, s. 47-62. Aksoy, Şinasi: “Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 4, Aralık 1984, s. 48-61. Aktay, Güzin: “İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1994). Ardic, Gazi: “Türkiye’de ve Yabancı Ülkelerde Yönetici Yetiştirme Sorunu,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, 1984). Arıcı, Kadir: **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri**, Ankara, 1999. Artan, Sinan: **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 172/107, 1976. Arulampalam, Wiji and Alison L. Booth: “Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade – off?”, **British Journal of Industrial Relations**, 36: 4, December 1998, s. 521-536. Ataklı, Aylanur: “Eğitim ve Mesleki Başarı,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/1, 1992, s. 63-82. _____ : “Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/3, 1992, s. 7-22. Aytac, Tufan: “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar,” (Çevrimiçi) <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm>, 16 Mayıs 2007. Balta, Necati: **Çalışma Hayatında Meslek Eğitiminin Önemi**, Ankara, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları No:20, 1999. Beach, Dale S.: **Personnel-The Management at Work**, 4. Ed., New York, Macmillan Publishing Co., 1980. Canman, Doğan: “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 4, Aralık 1977, s.10-22. Clardy, Alan: “Reputation, Goodwill and Loss: Entering the Employee Training Audit

Equation”, **Human Resource Development Review**, Vol: 4, No: 3,

September 2005, s. 279-304. Çetık, Mete, Yüksel Akkaya: **Türkiye’de Endüstri İlişkileri**, İstanbul, Türkiye

Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 1999. Çilingir, Canan, Erol Sayın: “Training Needs of Industrial SME Managers,” **People,**

Technology and Productivity, İstanbul, Volume: 1, 1995, s. 292-313. Demir, Nazmiye v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli**

İşletmeler, 2.bs., Ankara, MPM Yayınları No: 635, 2000. Dilmen, Şeref:

“Ülkemizde Hizmetiçi Eğitimi Değerlendirebilmek İçin Yeterli Veri

Yok,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 41-42. Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayınları No: 619,

2001. Gospel, Howard: “The Revival of Apprenticeship Training in Britain”, **British Journal**

of Industrial Relations, 36: 3, September 1998, s. 435-457. Gülerman, Adnan: “Çalışma Ortamında Psikososyal Bağlar ve Verimlilik,” **Anahtar**

Dergisi, Sayı: 145, Ocak 2001, 14. Gürsoy, Gönül: “Hizmetiçi Eğitimin İşlevselliği Verimlilik Olmalıdır,” **Milli Eğitim**

Dergisi, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 35-37. Hallier, Jerry and Stewart Butts: “Employers’ Discovery of Training: Self-Development, Employability and the Rhetoric of Partnership”, **Employee**

Relations, Vol: 21, No: 1, 1999, s. 80-94. Heyes, Jason and Mark Stuart: “Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the

Workplace”, **British Journal of Industrial Relations**, 36: 3, September

1998, s. 459-467. Huang, Tung-Chun: “Gender Differences in Company Training: The Case of Taiwanese

High-Tech Firms”, **Employee Relations**, Vol: 21, No: 5, 1999. s. 500-508 Işıklı, Halil: “Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri,” **Türk**

İdare Dergisi, Sayı:401, Aralık 1993, s.23-32.

Kalkan, Adnan: “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü,” **Verimlilik**

Dergisi, Sayı: 1999/1, 1999, s. 99-118. Kalkandelen, A. Hayrettin: “Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi,” **Amme**

İdaresi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1, Haziran 1985, s. 83-112. Kartal, Neşe: “İstanbul Deri Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

ve Bir Araştırma,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001). Kaydo, Chad: “Training,” **Sales & Marketing Management**, Volume: 180, 1998, s.

28-47. Kocaoğlu, Ayla: “İstanbul’da Faaliyette Bulunan Sanayi Kuruluşlarında Psikoloji

Kökenli Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri-Toplam Kalite İlişkisi,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, 2001). Korpi, Tomas ve Diğerleri: “Vocational and Career Employment Precariousness in

Great Britain, the Netherlands and Sweden”, **Acta Sociologica**, Vol: 46(1),

2003, s. 17-30. Köse, Ahmet Haşim, Nurettin AlpKent, Dilek Birbil: **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde**

Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara, MPM

Yayınları No: 512, 1993. Kuteş, Zuhale: “Hizmetiçi Eğitime İlgi Gösterilmiyor,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133,

Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 38-39. Lange, Thomas and Keith Magure: “Labour Markets, Unemployment and Training for

Quality: German and Japan”, **Journal of European Industrial Training**,

22/3, 1998, s. 138-144. Murat, Sedat: “İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986). O’Neill, Kathryn S., Carol D. Hansen and Gary L. May: “The Effect of Gender on the Transfer of Interpersonal Communication Skills Training to the Workplace: Three Theoretical Frames”, **Human Resource Development Review**, Vol: 1, No: 2, June 2002, s. 167-185.

Önder, Murat: “Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Durum,” **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 409, Aralık 1995, s. 133-157. Özdemir,

Servet: “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi,” **Verimlilik Dergisi**, 2. bs., Özel Sayı, 1996, s. 213-222.

_____ : “Her Organizasyon Hizmetiçi Eğitim Yapmak Zorundadır,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 17-19. Pehlivan, İlayet: “Örgütsel

ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,”

Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 30/4, Aralık 1997, s. 105-120.

_____ : “Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime

- İlişkin Sayısal Gelişmeler,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 4, Aralık 1995, s. 105-120.
- _____ : “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/3, 1997, s. 131-144.
- _____ : “Türkiye’de Ulusal Kalkınma ve Kurumsal Verimliliğin En Önemli Araçlarından Biri Hizmetiçi Eğitimidir,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 26-28. Prokopenko, Joseph: **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı**, çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 3. bs., Ankara, MPM Yayınları No: 476, 1998. Resmi Gazete: “Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)”, Sayı: 26215, 1 Temmuz 2006. Şimşek, Muhittin: **Kalite Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., İstanbul, 1998. Taylor, Philip and Peter Urwin: “Age and Participation in Vocational Education and Training”, **Work, Employment&Society**, Vol: 15, No: 4, 2001, s. 763-779.
- Taymaz, Haydar, Yasemin Sunay, Tufan Ayaç: “Hizmetiçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:133, Ocak-Şubat-Mart 1997, s. 12-16. Torrington, Derek, J. Chapman, C. L. Copper: **Personnel Management**, Prentice Hal, New York, 1983. Tortop, Nuri: **Personel Yönetimi**, Ankara, 1989.
- Türkeri, S. Sedat: “Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği,” (Çevrimiçi) <http://members.tripod.com/sosyalhizmev/shcek>, 20 Nisan 2007. Uğurlu, İsmail Gürol: “Hizmet İçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990). Yücel, Tülün: “TODAİE’ de Hizmet İçi Eğitim,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, Mart 1989, s. 123-128. Zaim, Sabahattin: **Çalışma Ekonomisi**, Yenilenmiş ve Genişletilmiş 10. bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997.