

**BELEDİYE ÇALIŞANLARININ HİZMET-İÇİ  
EĞİTİMLERE İLİŞKİN TUTUMLARI:  
TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
VE TESKİ ÖRNEĞİ**

**Kübra EREL  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Seda Ş. GÜNGÖR**

**2019**

**T.C.  
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BELEDİYE ÇALIŞANLARININ HİZMET-İÇİ EĞİTİMLERE İLİŞKİN  
TUTUMLARI: TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
VE TESKİ ÖRNEĞİ**

**KÜBRA EREL**

**İŞLETME ANABİLİMDALI**

**DANIŞMAN: Dr. Öğretim Üyesi Seda Ş. GÜNGÖR**

**TEKİRDAĞ – 2019**

**Her hakkı saklıdır**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

...../...../2019

Kübra EREL

TC  
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra EREL tarafından hazırlanan “Belediye Çalışanlarının Hizmet-İçi Eğitimlere İlişkin Tutumları: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi ve TESKİ Örneği” konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca ....../....../2019 günü saat .... : ....’da yapılmış olup, tezin KABUL /RED edilmesine OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı		Kanaat	İmza:
Üye:		Kanaat	İmza:
Üye:		Kanaat	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../20.....

Prof. Dr. Rasim YILMAZ  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum, Enstitü ABD:	: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
	İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Belediye Çalışanlarının Hizmet-İçi Eğitimlere İlişkin Tutumları: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi ve TESKİ Örneği
Tez Yazarı	: Kübra EREL
Tez Danışmanı	: Dr. Öğretim Üyesi Seda Ş. GÜNGÖR
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı	: 111

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca sorumluluklarından biri hizmet içi eğitimleri düzenlemektir. Hizmet içi eğitimler, çalışanların işleri ile alakalı bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak amacıyla düzenlenmektedir. Hizmet içi eğitimlerle çalışanların hizmetleri yerine getirme sürecinde hata ve yanlış işler yapmalarını azaltmak mümkündür. Böylece personel daha bilinçli hareket ederek zamanını ve enerjisini daha verimli kullanabilir. Etkin bir şekilde uygulanabilecek hizmet-içi eğitimler personelin kendisini güncellemesine, geliştirebilmesine imkân tanımakta ve üretip sunduğu hizmetin kalitesini iyileştirebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, belediyelerde verilen hizmet içi eğitime ilişkin çalışanların tutumlarını belirlemektir. Bu çalışma ile belediyelerde etkin bir şekilde verilecek hizmet içi eğitimlerin hizmet kalitesini artırabileceğine dikkat çekilmektedir. Bu çalışmada mevcut literatür taranarak ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede ilgili kitap, makale ve tezler üzerinde “Doküman Analizi” yapılmıştır. Bu bakımdan çalışma belge tarama özelliği göstermektedir. Aynı zamanda ikincil kaynak olarak TBB ve bağlı kuruluşu TESKİ’nin eğitim anketleri analiz edilerek anlamlı sonuçlar çıkarılmıştır. Ortaya çıkan sonuçların benzer kurumlarda görevli ve ilgili personele önemli ipuçları sağlayacağı beklenmektedir. Belediyelerde eğitimler doğru planlanırsa hizmet kalitesini iyileştirici etki yapması kuvvetle olasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Hizmet İçi Eğitim, Belediye, Hizmet Kalitesi, Tekirdağ.

## ABSTRACT

Institution, Institute, Department	: Tekirdağ Namik Kemal University, Institute of Social Sciences, Department of Business
Title	: The Attitudes Towards In-Service Training of Municipal Employees: The Example of Tekirdağ Metropolitan Municipality and Tekirdağ Water and Sewerage Administration
Author	: Kübra EREL
Adviser	: Dr. Seda Ş. GÜNGÖR
Type of Thesis, Year	: MA Thesis, 2019
Total Number of pages	: 111

The one of the main responsibility of Human resources management is to organize in-service training. In-service trainings are organized for increasing knowledge, skills and abilities of employees related to their jobs. It is possible to reduce errors and misleading in the process of performing the services of employees through in-service training. Thus, the staff can use their time and energy more efficiently by acting more consciously. In-service trainings that can be implemented effectively enable staff to update and improve themselves; and can improve the quality of the service it offers. The aim of this study is to determine the attitudes of employees related to in-service training given in municipalities. With this study, it is pointed out that the in-service trainings to be given effectively in municipalities can increase the service quality. In this study, the available literature was searched and secondary sources were used. In this context, Document Analysis was made on the related books, articles and theses. In this respect, the study shows the "document scanning" feature. At the same time as a secondary source, TBB and its affiliate TESKİ's training questionnaires were analyzed and significant results were obtained. It is expected that the results will provide important clues to the officials and related personnel in similar institutions. If the trainings are planned correctly in municipalities, it is highly likely that they will improve the service quality.

**Key words:** Human Resources, In-service training, Municipality, Quality of service.

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca bana destek olan, akademik gelişmemde tüm bilgi ve becerilerini bana aktarmaktan kaçınmayan, yol gösteren, yoğun iş temposu arasında çok değerli vakitlerini ayırarak bana destek olan değerli hocalarıma ve başta Tez Danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Seda ŞEHRİBAN GÜNGÖR'e saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezimin başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olan ve bana her konuda yardımcı olan eşim Görkem EREL'e ve varlığı bana her zaman güç veren biricik oğlum Arda EREL'e sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Kübra EREL

# İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....</b>	<b>.....</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## 1. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı (İKY) .....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi .....	6
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	7
1.2. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
1.2.1. Yetenek Yönetimi .....	8
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10

## 2. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER VE FONKSİYONLAR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler.....	11
2.1.1. Katılımcılık İlkesi .....	11
2.1.2. Verimlilik İlkesi.....	12
2.1.3. Gizlilik İlkesi .....	12
2.1.4. İnsancıl Davranış İlkesi.....	13
2.1.5. Açıklık İlkesi .....	14
2.1.6. Eşitlik İlkesi.....	15
2.1.7. Güvence İlkesi .....	16
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Fonksiyonlar .....	16
2.2.1. Bilgi Sistemleri.....	17
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme .....	17
2.2.3. Endüstri İlişkileri Yönetimi.....	18
2.2.4. Koruma İşlevi .....	18



2.2.5. Ücret Yönetimi .....	18
2.2.6. Kariyer Yönetimi .....	19
2.2.7. İş Gören Seçimi .....	19
2.2.8. Performans Değerlendirme.....	20
2.2.9. İnsan Kaynakları Planlaması .....	21
2.2.10. Hizmet İçi Eğitim.....	21

### **3. BÖLÜM**

#### **HİZMET İÇİ EĞİTİM<sup>22</sup>**

3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı .....	22
3.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....	24
3.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları .....	26
3.4. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler .....	27
3.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	28
3.5.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim .....	29
3.5.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim .....	29
3.6. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	29
3.6.1. Büyük Gruplar İçin Yöntemler .....	30
3.6.2. Küçük Gruplar İçin Yöntemler .....	30
3.6.3. Seçilmiş Gruplar İçin Yöntemler .....	31
3.6.4. Bireyler İçin Yöntemler .....	31

### **4. BÖLÜM**

#### **TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER VE HİZMET İÇİ EĞİTİM**

4.1. Yerel Yönetim Sisteminin Genel Yapısı.....	32
4.2. Yerinden Yönetim İlkesi.....	33
4.3. Yerinden Yönetim Kuruluşlarının Ayrı Bir Tüzel Kişiliğe Sahip Olması .....	33
4.4. Yerinden Yönetim Kuruluşlarının Seçilmiş Organlarının Olması .....	34
4.5. Yerel Hizmetlerin Varlığı .....	35
4.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Durum.....	35
4.7. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar .....	37
4.7.1. Devlet Personel Başkanlığı (DPB) .....	38
4.7.2. Kültür ve Turizm Bakanlığı .....	38
4.7.3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.....	40
4.7.4. Üniversiteler .....	42
4.7.5. Belediye İş Sendikası Eğitimleri .....	49
4.7.6. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri .....	50

4.7.7. Mahalli İdareler Derneği .....	54
4.8. Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına Yönelik Yapılan Araştırmalar .....	55

## 5. BÖLÜM

### TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (TBB) SU VE KANALİZASYON İDARESİ (TESKİ) ÖRNEĞİ

5.1. YÖNTEM .....	59
5.1.2. Veri Toplama Aracı ve Özellikleri .....	59
5.1.3. Veri Toplama.....	61
5.1.4. Veri Analizi .....	62
5.2. Belediyenin Hizmet İçi Eğitimde Uyguladığı Aşamalar .....	65
5.2.1. İlk Defa Atanan Personel Eğitimi .....	65
5.2.2. Oryantasyon Aşamasında Olan Personel .....	65
5.2.3. Genel Toplu Eğitim .....	66
5.3. Eğitimin Performansının Ölçülmesi .....	66
5.4. Hizmet İçi Eğitimin Belediyenin Hizmet kalitesine Artırıcı Etkisi .....	67
5.5. TBB ve TESKİ'nin Hizmet İçi Eğitimlerinin Detaylı Analizi .....	67
5.6. TBB ve TESKİ'nin Hizmet İçi Eğitimlerinin Katılımcılara Yöneltilen Sorulara Göre Analizi .....	75
5.7. TBB ve TESKİ'nin Seçilen Tüm Hizmet İçi Eğitimlerinin Bölümlere Göre Analizi .....	86
5.8. TBB ve TESKİ'nin Seçilen Tüm Hizmet İçi Eğitimlerinin Genel Analizi .....	87
<b>SONUÇ.....</b>	<b>88</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>EK. Anket formu.....</b>	<b>97</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Bilgi Sistemleri ile Geleneksel Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklar .....	17
<b>Tablo 2:</b> Eğitimlerin Katılımcı Sayıları .....	62
<b>Tablo 3:</b> Likert Tipi Soruların Puanlama Ölçütü .....	62
<b>Tablo 4:</b> Anket Memnuniyet Oranı Hesaplama Yöntemi Örneği .....	63
<b>Tablo 5:</b> 2017 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planı.....	64
<b>Tablo 6:</b> Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Eğitim Yeri ve Ortamı Verim Analizi).....	68
<b>Tablo 7:</b> Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Eğitici / Konuşmacı Verim Analizi).....	69
<b>Tablo 8:</b> Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Program Verim Analizi) .....	70
<b>Tablo 9:</b> Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Tüm Faktörler İçin Verim Analizi) .....	71
<b>Tablo 10:</b> Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Eğitim Yeri ve Ortamı Verim Analizi) .....	71
<b>Tablo 11:</b> Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Eğitici / Konuşmacı Verim Analizi) .....	72
<b>Tablo 12:</b> Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Program Verim Analizi) .....	73
<b>Tablo 13:</b> Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Tüm Faktörler Verim Analizi).....	74
<b>Tablo 14:</b> Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	75
<b>Tablo 15:</b> Bilgi Güvenliği Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı.....	76
<b>Tablo 16:</b> Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	77
<b>Tablo 17:</b> Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı.....	78
<b>Tablo 18:</b> Farkındalık Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	79
<b>Tablo 19:</b> Kamu Zararı Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	80
<b>Tablo 20:</b> Kamuda Etik Kültürü Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	81
<b>Tablo 21:</b> Tebligat İşlemleri Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	82
<b>Tablo 22:</b> Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı .....	84
<b>Tablo 23:</b> Zabıta Mevzuat Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı.....	85
<b>Tablo 24:</b> Seçilen Tüm Eğitimlerin Bölüme Göre Memnuniyet Oranı .....	86
<b>Tablo 25:</b> Tüm Eğitimlerin Genel Analizi .....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yetenek Yönetiminde Temel Sorular.....	9
--	---

## GİRİŞ

Personelin bilgi eksikliği hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilerken, belediyelerin hizmet kalitelerini yüksek tutabilmeleri için personelin bilgi eksikliğini gidermeleri kaçınılmazdır. Personelin yetersizliği göz ardı edildiğinde hizmet kalitesinde ciddi sıkıntılara neden olmaktadır. Personelin eğitilerek hizmet kalitesine olumlu yönde katkı sağlamak büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada da TBB ve TESKİ’de verilen hizmetlerde görülen eksiklik, yetersizlik ve diğer yaşanan olumsuzlukların giderilerek; hizmet kalitesinin artırılabilmesinde personelin aldığı hizmet-içi eğitimlerin yararlı olup-olamayacağına ilişkin ipuçları aranmaktadır.

Bu araştırmanın temel sorunsalı belediyelerde verilen hizmet-içi eğitimlere ilişkin personelin tutumları hizmet kalitesini iyileştirme sürecinde etkili midir? Bu araştırma sorusunun cevabı katılımcıların anket formunda yer alan kategorik ifadelere verdikleri cevapların analizi ile ortaya çıkmaktadır.

Personelin hizmet içi eğitimlerle bilgi, görgü ve tecrübelerini artırarak işine hâkimiyeti belediyelerin hizmet kalitesini de artırıcı etki yapacağı kuvvetle ihtimaldir. Bu çalışmada hizmet içi eğitimlere ilişkin TBB ve TESKİ çalışanlarının nasıl bir tutuma sahip oldukları araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlardan hareketle hizmet içi eğitimlerin Belediyelerin hizmet kalitelerinin iyileştirilmesinde anahtar rol oynayabileceğine ilişkin inançlar oluşmuştur.

TBB ve bağlı kuruluşu olan TESKİ bünyesindeki personele 2017 yılı boyunca “eğitim programının kapsamı ve içeriği”, “eğitimci” ve “eğitim yeri ve toplantı ortamı” kategorilerinden oluşan hizmet-içi eğitim verilmiştir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı kamu hizmeti veren TBB ve TESKİ’de çalışan personelin verilen hizmet-içi eğitimlere ilişkin nasıl bir tutum içinde olduklarını belirlemektir. Bu çalışmada hizmet içi eğitimlerin belediyelerde etkin şekilde uygulanması durumunda belediyecilik hizmetlerinin kalitesinin olumlu yönde etkilenebileceğine dikkat çekilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin etkin bir şekilde uygulanması ile ortaya çıkacak olumlu çıktılar diğer hizmet üreten özel ve kamu kurum/kuruluşlarında da aynı etkiyi gösterebileceği umulmaktadır.

Bu tez çalışmasında mevcut literatür taranarak ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede ilgili kitap, makale ve tezler üzerinde “Doküman Analizi” yapılmıştır. Çalışma bu hali ile “Belge Taraması” niteliğindedir. Aynı zamanda yine ikincil kaynak olarak TBBve bağlı kuruluşu TESKİ’nin eğitim anketleri analiz edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçların benzer sektörlerdeki iş kollarında görevli ve ilgililere önemli ipuçları sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca konusunda uzman profesyonellerin mesleki tecrübelerinden de yararlanılarak, akademik bilgilerle sahada yer alan profesyonellerin tecrübeleri karşılaştırılarak hizmet içi eğitimin belediyelerin hizmet kalitesine etkisi değerlendirilmiştir.

Bu çalışma sadece TBBve TESKİ çalışanları üzerinde yapılmıştır. Eğitime katılması gereken personelin eğitim anında başka bir işle görevlendirilmesi, personelin bulunduğu pozisyonda sürekli kalamamasından dolayı eğitime ciddi yaklaşmaması gibi nedenlerle verilen eğitimlerde katılımcı sayısı az olmuştur. Anketler sadece 10 eğitime katılan personele yapılmış olup; elde edilen veriler anketlerle sınırlı kalmıştır. Bu araştırmada anket yapılan personelin anket konusu hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları, önceden bilgilendirildikleri, anket sorularının konunun içeriğine uygun olduğu, deneklerin anket sorularını cevaplama da yansız oldukları varsayılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi hakkında kısa bilgiler verilmiştir. İnsan kaynakları yönetim ilkeleri, amacı ve önemi kısaca vurgulanmıştır. İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu fonksiyonlardan söz edilmiş; ne gibi özelliklere sahip olduğu kısaca belirtilmiştir. Üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından hizmet içi eğitimden bahsederek amaçları, yararları, zorunluluk nedenleri ve türleri kısaca açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimin nasıl verildiğine dair örnekler anlatılmıştır. Yerel yönetimlerin genel yapısı özetlenmiştir. Son bölümde TBB ve TESKİ örneği çalışması yapılarak, seçilmiş hizmet içi eğitimler üzerinde incelemeler yapılmış, yapılan anketler analiz edilerek ilgililer için önemli çıkarımlar sağlanmış ve bazı öneriler sunulmuştur.

## 1. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

20. Asrın son çeyreğinin ardından daha hızlı bir gelişim gösteren insan kaynakları birçok araştırmaya konu olmuş ve bütün dünyaya etkisini kanıtlamış bir konudur. Bilhassa globalleşme ve teknolojik gelişmelerin sonucunda rekabetin artmasıyla işletme yönetimi alanında ortaya çıkan maliyet sorunları ve verimlilik gereksinimiyle yönetim alanında meydana gelen post modern yaklaşımlar insan faktörünün farklı açılardan ele alınmasına neden olmuştur. Klasik personel uygulamaları günümüzün ve çalışanların beklentilerini karşılamada yetersiz kalmıştır. Önceki dönemlerde yalnızca sendikal ilişkiler ve bordrolama konularında çalışan personel yönetimi de değişim geçirmek zorunda kalmış insan gereksinimlerini giderebilecek bir kavram olarak yeni baştan tasarlanmış ve insan kaynakları yönetimi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı iş görenlerin gereksinimlerinin tespit edilmesi, tedarik için gerekli olan hazırlıkların gerçekleştirilmesi, performans belirlemesi, uygun adayların seçimi, gelişim ve eğitim desteği, motivasyon, gruplar ve kişiler arasındaki iletişimin ve ilişkilerin sağlanması, “biz” duygusunun geliştirilmesi gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Fındıkçı, 2009, s. 12).

#### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı (İKY)

İnsan kaynakları yönetimi çok eski bir kavram olmasına karşın iş hayatından akademiye birçok alanda farklı şekilde tanımlanmıştır. Söz konusu kavram hakkında genel bir kanı oluşturabilmek amacıyla yapılmış olan tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir. İKY örgütün insan kaynakları ihtiyacını değerlendirerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde

verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir fonksiyondur (Şimşek ve Öge, 2012)

- Örgütün etkinliğini sağlayabilecek ve hedeflerine ulaşabilecek şekilde üstün bir iş gücü oluşturma koruma ve geliştirme sanatı (Bingöl, 1997, s. 16).
- İnsan kaynakları yönetimi örgütünün amaçları için iş görenlerin organizasyona alınması, yetiştirilmesi, yerleştirilmesi ve güdülenmesi amacıyla yürütülen faaliyetlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000, s. 4).
- Örgüt içerisindeki rekabetçi üstünlüklerin sağlanabilmesi için gereken insan kaynağının sağlanabilmesi ve bu kişilerin verimlilik esasına bağlı olarak yönetilmelerini kapsayan bir disiplindir (Yüksel, 2007, s. 8).

Yukarıda belirtilmiş olan tanımlamalardan yola çıkılarak insan kaynakları yönetimi, örgütün iş gören gereksinimlerini tespit etmek, gereksinimi bulunan iş göreni belirlemek, geliştirmek ve güdülemek olarak tanımlamak mümkündür. Literatürde daha kapsamlı tanımların olduğu görülmektedir. “Örgütün gereksinimleri çerçevesinde iş için en uygun iş göreni, en ekonomik biçimde seçme. Sorumluluk, görev ve yetkiyi belirleme. İş tanımlarını hazırlama. İş görenleri eğitme ve geliştirme. Performans ölçümü, kariyer planlama ve bu doğrultuda iş görenleri kontrol etme, yöneltme, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve bu iş görenlere tüm açılardan yatırımlar yapma hususunda gösterilen gayretler bütünüdür.” (Saruhan ve Özdemir, 2004, s. 172).

İnsan kaynakları yönetimi için yapılan açıklamalar ve tanımlardan hareket ederek söz konusu kavramın iki temel düşünce üzerinde temellendiği sonucu elde edilmektedir. Bunlar temel olarak örgütün hedef ve amaçları çerçevesinde iş görenin veya insan gücünün verimli bir şekilde kullanımı, diğeriyse iş görenin gereksinimlerinin giderilerek onların gelişimine katkıda bulunulmasıdır (Budak, Ataol ve Aldemir, 2004, s. 38). Diğer bir tanımla insan kaynakları yönetimi hem iş görenin hedef ve gereksinimlerini gideren bir yönetim biçimi hem de örgütün hedef ve gereksinimlerini gideren bir yönetim yaklaşımıdır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi her iki tarafın da gereksinimlerini giderebilmek için çalışmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi departmanının uğraş alanları

ve nitelikleri daha kapsamlı bir ifadeyle şu şekilde belirtilebilir (Fındıkçı, 2009, s. 18).

- İş görenlerin bilgilerinin eskimesine engel olabilmek için eğitim hizmetleri sunar ve gelişimlerini sağlamak için çalışır.

- Uyum programları, insan ilişkileri, kariyer planları, personel yönetimi, güdülenmesi, endüstriyel ilişkiler, iş görenlerin tatmini, işe alım ve uyum programları gibi çalışmalar yürütür.

- Davranış bilimleri, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri gibi verileri kullanarak iş görenlerin yönetimini yürütür.

- Örgütsel kültürü oluşturmaya çalışır.

- İş görenlerin devlet ve kurumla arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinin yanında üretim, muhasebe ve pazarlama gibi etkinlikleri de yürüterek örgüt yönetimine destek sağlar.

- İş gören ilişkilerindeki koordinasyonu sağlamaya çalışılır.

- Kurumun ve iş görenlerin farklı menfaatler ve beklentiler değil ortak hedeflerin etrafında birleşmeleri sağlanır.

- İş gören ilişkilerindeki koordinasyon oluşturmaya çalışılır.

- İş gören motivasyonunu arttırmak için çalışma yapar ve örgütsel değişime hazır bir hale getirilir.

- Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin sağlanması için gereken bilgi akışı sağlanır.

- Hem örgütün dışında hem de içinde iş görenlerin hak ve beklentilerini takip eder.

- İş görenlerin işlerine ve kuruma adapte olmalarını, maksimum performans seviyesine ulaşmalarını hedefler.

- Bilgi toplumu olabilme yolunda toplumsal dönüşümün kurum ve kişi seviyesinde çalışmalar yürütülür.



### 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi incelendiğinde çıkış noktasını belirlemek pek kolay değildir. Entelektüel sermaye, iş gücü, insan sermayesi, insan gücü, insan kaynakları, personel gibi isimler almasına rağmen insanın bulunduğu tüm örgütlerde “insan” kaynak olarak kullanılmak zorundadır (Budak, Ataoğlu, ve Aldemir, 2004, s. 15).

İnsan kaynakları alanının oluşumunda bazı mühim tarihi olaylar rol oynamıştır. Bu olayları tarihi bir düzene göre sıralarsak (Sabuncuoğlu, 2000, s. 32);

- **Sanayi Devrimi:** 18. Asrın ortalarına doğru İngiltere’de başlayarak Avrupa kıtası yoluyla tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Atölye düzeninden teknolojiye geçiş sayesinde fabrika üretimine geçilmiş ve daha kaliteli ve geniş bir ürün yelpazesine ulaşılmıştır.

- **Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler:** İş görenlerin hak arama etkinliklerinin sonucunda sendikal yapılanmalar ortaya çıkmıştır. İş görenler ücret artışı ve toplu sözleşmelerin yanında sosyal haklar da elde etmişlerdir.

- **1. Ve 2. Dünya Savaşları:** Savaşların yaşandığı esnada iş gücünün büyük bir bölümü silahlı kuvvetlere katıldığından kadın iş gücüne olan ihtiyaç artmıştır.

- **Devlet Korumacılığının Gelişmesi:** Emek sömürsüne engel olunması, çocuk ve kadın iş görenlerin haklarının korunabilmesi devlet bu konuda yasalar oluşturmak durumunda kalmıştır.

- **Şirketlerin Çok Uluslaşması Ve Rekabet Artışı:** Tüm ülkelerin kendisine has sosyal, ekonomik yapısı ve kültürü bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim teknikleri tüm ülkelerde farklılık göstermektedir. Bu durum da insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına neden olmaktadır (Bilgöl, 2003, s. 17).

### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

İnsanların verimli ve etkili bir biçimde çalıştırılabilmesi için kullanılan daha çok para verme ve zor kullanma yöntemleri günümüzde kullanılmamaktadır. Bugün daha çok insanları harekete geçirici ve özendirici yöntemler tercih edilmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminde başarıya ulaşması için iş görenleri tanımak, onların doğal yapısındaki özellikleri ve çelişkileri doğru belirlemek gerekir. Öncelikle insan kaynakları yöneticileri olmak üzere neredeyse bütün yöneticilerin sosyal psikoloji, davranış bilimleri ve psikoloji alanlarında eğitim alması ve insan niteliklerini iyi anlayabilmesi gerekmektedir (Brutçugil, 2002, s. 42-43).

İnsanlar genellikle saygıdan, beğenilmekten ve takdir edilmekten hoşlanırlar. Birçok insan kendisinin diğerlerinden daha başarılı, üstün ve farklı olduğunu düşünür. İnsanlar genellikle çevrelerini önemserler ve kendi dışındaki insanlara karşı duyarlı davranırlar. İnsanların zayıf noktaları bulunduğu kadar üstün ve güçlü noktaları da vardır. İnsanlar genellikle sözlerden çok eylemleri önemserler. Davranışlar ve sözler arasında bir tutarlılık bulunmasını isterler. Çoğu insan özel, farklı ve özgür olmak isterler. İnsan kaynakları yönetiminin etkin uygulanması durumunda ilk olarak iş gücü devir hızında düşüş gözlenmektedir. Bununla birlikte devamsızlık seviyesi düşmekte, iş kazalarından kaynaklanan kayıplar da minimum seviyeye inmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının etkin kullanımı yönetici personel çatışmasını azaltmakta, hatalı üretim oranını düşürmekte, çalışma ortamındaki isteklendirme ve morali yükseltmekte, hizmet ve ürün niteliklerini yükseltmektedir (Tortop, Özer, Yayman, ve Aykaç, 2006, s. 20).

İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2009, s. 18-21):

- İnsan kaynakları yönetimi bugün yaşanan gelişim, değişim ve bilgi artışının neden olduğu bilgi eskimesine engel olmaya ve iş görenlerin kişisel gelişimlerini arttırmaya çalışır.

- İnsan kaynaklar yönetimi uygulamalarının amacı örgütün amaçlarına herhangi bir sorun ile karşılaşmadan ulaşmasını sağlamaktır. Bu amaç ile insan

kaynakları yönetimi endüstri ve personel yönetimi ilişkilerini birleştirerek davranış, eğitim ve psikoloji bilimleri alanındaki iş görenlerin yönetimi ile bir bütünmüş gibi ilgilenmektedir.

- İnsan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde iş görenlerin birbirlerine olan bağlarını güçlendirmeyi ve kurumsal kültürün geliştirilmesini amaçlar.

- İnsan kaynakları yönetimi örgütteki iş paylaşımının sonucunda iş görenler arasında meydana gelen gerginlikler, beklentiler ve çatışmalarla ilgilidir. Kurum ve iş görenler arasında farklı menfaat ve beklentiler değil, ortak amaçlar çerçevesinde buluşmalarını sağlamak için çaba harcar.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ana iki amacından ilki kişinin gereksinimlerini cevaplamak ve mesleki gelişimini sağlamaktır. Diğer ise insan kaynaklarının etkinliklerinin hedefler çerçevesinde en verimli şekilde değerlendirilmesidir.

- İnsan kaynakları yönetimi örgütteki insanların isteklendirme edilmesine yönelik etkinlikleri yürüterek insan odaklı bir yönetim anlayışıyla örgütsel dönüşümü gerçekleştirir.

- İletişim olgusunu organizasyon bünyesinde isteklendirme sağlayıcı bir eleman olarak kullanarak bilgi akışını meydana getirir.

## **1.2. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **1.2.1. Yetenek Yönetimi**

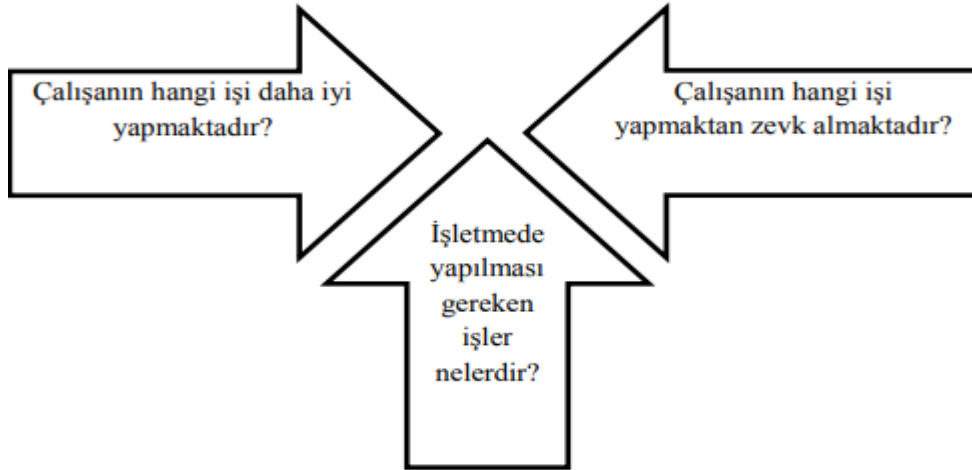
Yetenek yönetimi uygulaması örgütün karşı karşıya kalabileceği zorluklar ile mücadele edebilmesi ve işletmenin planlarını uygulayarak amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan yeteneklerle, sahip olduğu yetenekler arasındaki farkı sistematik bir şekilde kapatmak için çalışan, merkezinde “insan” kaynağının bulunduğu bir yönetim uygulamasıdır (Altınöz, 2009, s. 110).

İş hayatının dinamizmi içinde işletmeler meydana gelen değişimlere adapte olabilmek, üst konumlara gelebilmek ve büyümek için değişimi yönlendirmek

zorundadırlar. Değişimi yönlendirebilmek için sürekli olarak hizmet ve ürün, mevcut yöntemleri sorgulayan ve ilkeleri bulup uygulayan, yenilikçi düşüncüyü ön plana çıkartan işletme olması gereklidir (Fındıkçı, 2009, s. 117).

Yetenek yönetimi; mühim pozisyonlarda liderliğin sürdürülmesine yönelik ve kişisel gelişimin sağlanmasını kolaylaştırmak için oluşturulan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2009, s. 131). Yetenek yönetimi uygulamaları için öncelikli olarak politika oluşturması gereken alanlar aşağıda özetlenmiştir (Barutçugil, 2004, s. 71);

- Yeteneklerin keşfedilmesi,
- Cezbedilmesi,
- Seçilmesi,
- Sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Yeteneklerin geliştirilebilmesi için yenilenme,
- Başarıların yönetilmesi,
- Örgüt kültürünün geliştirilmesi,
- Daha geniş ve yaşayan bir çevrenin yaratılmasıdır.



**Şekil 1:** Yetenek Yönetiminde Temel Sorular

**Kaynak:** (Doğan ve Demiral, 2008)

## 1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi esneklik ve yenilik gereksinimi meydana getiren “stratejik sürprizler” ile mücadele edebilmelerini sağlamaktır (Rowden, 1999, s. 23). Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı “Uyum/Bütünleşme Yaklaşımı”, “Proaktif Yaklaşım” ve “Reaktif Yaklaşım” temelinde aşağıda belirtilen çerçevede farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır (Wright ve Nishii, 2007, s. 5);

- **Reaktif Yaklaşım Göre İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşletme düzeyindeki stratejilerin takip edilmesini ve bu bağlamdaki insan kaynakları uygulamalarının ve politikalarının düzenlenmesini kapsamaktadır.

- **Proaktif Yaklaşım Göre İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnsan kaynakları yönetimi yöneticilerinin stratejilerin oluşturulma sürecine aktif bir şekilde katılmalarını ve strateji belirlenirken insan kaynakları biriminin niteliklerini göz önünde bulundurmalarını kapsamaktadır.

- **Uyum/ Bütünleşme Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi:** Örgüt stratejilerinin ve insan kaynakları politikalarının birbiri ile bütünleşik ve uyumlu olarak ayarlanmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır.

## 2. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER VE FONKSİYONLAR

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler

Bu bölümde katılımcılık ilkesi, verimlilik ilkesi, gizlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, açıklık ilkesi, eşitlik ilkesi ve güvence ilkesi konuları üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. Katılımcılık İlkesi

Kurum yönetiminde iş görenlerin kararlara gönüllü desteği ve katılımları etkili iletişimin sağlanması, kaliteli hizmet verilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması, sorunların çözümü, müzakere, iyi yönetim, vatandaş- devlet ilişkilerinin gelişmesi, müşteri memnuniyeti gibi durumların sağlanabilmesi için oldukça önemlidir (Barutçugil, 2004, s. 23-36). Alınan kararlara iş görenlerin de katılımı bir yandan eskimiş yönetim anlayışının gelişimine katkıda bulunurken diğer yandan da yetkinin amaçlar dışında kullanılmasına engel olarak hesap verebilir, saydam ve şeffaf bir yönetim anlayışının oluşmasını sağlamaktadır.

İş görenlerin tam katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Sorunlara ortak olma, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında iş görenlerin katılımı ve gönüllü desteği, kararlara katılım gibi durumlar kapsamlı değişimler gerektirmektedir (Selamoğlu, 1998, s. 40-72). Görev ve iş tanımlarında, organizasyon şemasında, sorumluluk ve yetki dağıtımında, yönetilen ve yöneten ilişkilerinde değişiklikler gündeme gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işe alma sürecinde kendisini sürekli

geliştiren, sorumluluk alabilen, tecrübeli iş görenleri tercih ederek katılımı maksimum seviyeye ulaştırmayı amaçlamalıdır.

### **2.1.2. Verimlilik İlkesi**

Kurumsal başarının altındaki en önemli etken üretken ve nitelikli insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin ilk amaçlarından biri de insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımınıdır. Verimlilik ilkesi iş görenlerin fiziksel ve düşünsel güçlerinden en yüksek seviyede faydalanmayı ve elde edilen çalışma temposunu sürdürmek şeklinde belirtilmektedir (Yüksel, 2007, s. 33).

Verimlilik denildiği zaman akla insan kaynağından maksimum seviyede faydalanma ve en yüksek değere ulaşma gibi durumlar gelmektedir. Fakat yeni anlayışta insan gücünü maksimum seviyede değil optimum seviyede sunmak daha önemlidir. Kurumlarda etkinlik ve verimlilik hususunda optimal bir sonuca ulaşılma isteniyor ise 3D ilkesinin uygulanması gereklidir. 3D ilkesi (Bingöl, 1997, s. 18);

- Doğru İş,
- Doğru Yer,
- Doğru Zaman.

Kurumlarda insan kaynağının etkili biçimde yönetildiği verimlilikten anlaşılmaktadır. Bütün organizasyonların ortak amaçlarının en mühimi üretimde bulunan insanların verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Amaca ulaşabilmek için uygulanması gereken en önemli olgunun verimlilik olduğunu söylemek mümkündür (Selamoğlu, 1998, s. 10-22).

### **2.1.3. Gizlilik İlkesi**

Araştırma-geliştirme, finans-muhasebe departmanlarında iş görenlerin kişisel bilgileriyle, disiplin değerlendirme ve sicil kayıtları gibi bilgilerin gizli tutulması işletmeler ve kurum için belli durumlarda önemli olabilmektedir. Bilhassa

kurumların karar alma süreçlerine etki eden uzun, orta ve kısa vadeli planlama, politika ve taktiklerin veya önemli ürünlere ait olan yazılım, şifre ve formül gibi bilgilerin, kurumlar için hayati öneme sahip olan varlıkların gizlenmesi bir zorunluluktur (Yüksel, 2007, s. 93).

Gizlilik ilkesinin personel işleri ve muhasebe konularında sınırlı kalması iş görenler tarafından hoşgörü ile karşılanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi gizli kalacak konuların neler olduğunu ve hangi konuların iş görenlere bildirileceğini doğru belirlemelidir. Örgütün bazı çalışmalarının herkesçe bilinmesi gerekliyken, insan kaynakları uygulamalarının gizli yürütülmesi gerekmektedir. Gizlilik ilkesi işletme içinde ve dışında bilhassa rakip firmaların bilgi edinme çalışmalarına engel olma durumunda da oldukça önemlidir. İşletmelerin kendi bünyesinde meydana getirdiği çözüm önerileri, geliştirdiği alternatif ve teknikler farklıdır. Bu nedenle bir işletmenin uygulamasının bütün şirketler için yararlı olacağını söylemek doğru değildir (Kutal, 1996, s. 23).

#### **2.1.4. İnsancıl Davranış İlkesi**

Başarı çok basamaktan oluşan bir süreç olup pek çok değişkenle beraber bir uyum ile yönetilmesi gerekmektedir. Gerek ekonomik hedefler gerekse ortaklara hizmet sunumu, insani ve sosyal değerler ile beraber izlenir ise başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır (Fındıkçı, 2009, s. 93-100). Çağdaş paradigma organizasyonun başarıya, iş görenleri bir değer olarak görür ise ulaşabileceğini öne sürmektedir. İş görenlerin fizyolojik ve psikolojik gereksinimleri, kendilerini geliştirebilme imkanları, inisiyatif kullanmaları insancıl davranış ilkesinin temelidir. Kurumların ekonomik ve sosyal amaçları bisikletin iki pedalına benzemektedir. Birbirinden ayrı çalışması olanaksız olan bu mekanizmanın harekete dönüşebilmesi ve bisikletin hareket edebilmesi pedalların beraber kullanılmasına bağlıdır. Bu nedenle kurumlar ilk olarak iş görenlerini ve onların beklentilerini iyi analiz etmelidir. Bunun için de belli başlı motivasyon araçlarından yararlanabilirler. İş görenlerin motive edilmesinde kullanılan uygulamaları şu şekilde belirtmek mümkündür (Yüksel, 2007, s. 111);



- İş görenlerin kendini keşfetmesine ve tanıtmasına imkân tanımak,
- İş görenlere özgür bir çalışma alanı sağlamak,
- İş görenlere yönetsel güçler kazandırmak,
- İş görenlerin güven içinde çalışmasını sağlamak,
- İş görenler arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek ve kurum içindeki bağı arttırmak,
- İş görenlere daha iyi bir yaşam kalitesi sunmak

Kurumun amaçladığı hedeflere ulaşma sürecinde izlediği insan kaynakları stratejilerinin etkinliği büyük oranda verimliliğe bağlıdır. Fakat bu stratejinin uzun vadede yalnız başına başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Başarıya giden yol insancıl, sosyal ve ekonomik amaçların bir bütün olarak izlenmesinden geçmektedir. Kurumun yöneticileri başta olmak üzere bütün iş görenlerin sosyal psikoloji, insan ilişkileri, davranış bilimleri, psikoloji gibi alanlarda, yetenek ve bilgi birikimleri ile oryante edilmeleri yarar sağlayacaktır. Yalnızca insan kaynakları yönetimi alanında değil, paydası insana dayanan tüm etkinliklerde ve kararlarda bu ilkelerin kullanımı gereklidir. Bazı kurumların uyguladığı insan kaynakları stratejilerindeki verimlilik ve etkinlik ilkelerinin temelinde ekonomik amaçlar bulunmaktadır. Bu ilkelerin yalnızca ekonomik açıdan ön planda tutulması ve insan unsurunun önemsenmemesi mümkün değildir. Çünkü örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için işine bağlı, iş memnuniyeti yüksek ve sağlıklı iş görenler oluşturmak ve bunun için de iş görenleri motive edici etkinlikler düzenlemek gerekmektedir (Kutal, 1996, s. 93-100).

### **2.1.5. Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları uygulamalarında örgüt başarısına etki eden bir diğer ilke de açıklık ilkesidir. Örgüt amaçları ve bu amaçlara ulaşmada uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar uygulanma aşamasında da tüm iş görenlerin katkı ve desteği yalnızca açıklık ilkesi ile sağlanabilmektedir (Okakın, 2008, s. 19).

İş görenler örgütsel hedefler doğrultusunda sözlü veya yazılı biçimde bilgilendirilebilirler. Bunun için örgüt içerisinde afiş, dergi, gazete, el broşürleri, hizmet içi eğitim, toplantı gibi uygulamalar kullanılabilir. Açıklık ilkesinin bir diğer amacı iş görenlerle alakalı olumlu veya olumsuz tüm konularda bilgileri zamanında eksiksiz bir şekilde aktarmaktır. Örgüt çalışanlarının, insan kaynakları politikasının ve yönetiminin başarıya ulaşmasındaki ve gelişimindeki katkısı açıklık ilkesine bağlıdır. İzlenecek stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar uygulanma aşamasında da tüm iş görenlerin katkı ve desteği bu stratejilerin açıklık ilkesiyle tamamlanması ile mümkün kılınmaktadır. Açıklık ilkesi genellikle sözlü açıklamalar veya yazılı bilgiler ile gerçekleşmektedir. Bu noktada kullanılan araçlar tüm iş görenler tarafından anlaşılabilir düzeyde olmalıdır (Yüksel, 2007, s. 42).

### **2.1.6. Eşitlik İlkesi**

İş görenlerin işe alımından işten ayrılmasına kadar olan süreçte hemşericilik, vicdan, siyasi düşünce, inanç, din, cinsiyet, dil, ırk ve mezhep ayrılığı gütmeden eşitlik ilkesine ve evrensel değerlere uygun, tarafsız bir davranışın benimsenmesi açıklık ilkesinin gerekliliklerindedir. İş yaşamında genellikle fırsat eşitliği olarak adlandırılan ve iş görenin kişilik yapıları, becerisi, yeteneği ve bilgi birikimi çerçevesinde ve liyakat gözetilerek yükselmeleriyle gelişme ve öğrenme eşitlik ilkesinin öngörülerindedir (Tortop, Özer, Yayman, ve Aykaç, 2006, s. 82-88). Eşitlik ilkesi yalnızca insan kaynakları yönetimi alanının değil, bünyesinden insan bulunan tüm alanların en mühim ilkelerindedir.

İş yaşamında eşitlik sağlamak oldukça zor bir iştir. Etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, uygulanması çok zor olan ancak vazgeçilmesi olanaksız olan prensibidir. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde eşitlik ilkesi üç başlıkta toplanabilmektedir (Elbeyi, 2003, s. 49);

- **Fırsat Eşitliği:** Kurumdaki tüm iş görenlerin tamamına aynı olanakların sunulması,
- **Yükselme Eşitliği:** Kurumdaki tüm iş görenlere yükselme hususunda eşit olanaklar tanınması,
- **Paylaşma Eşitliği:** Kurumdaki tüm çalışanların gelişme ve eğitim hususunda aynı olanaklara sahip olması.

### **2.1.7. Güvence İlkesi**

Tüm iş yaşamını tek bir kuruma adanmış bir iş gören, hizmet vermesi karşılığında bir hizmet güvenliğine sahip olmak ister. Ayrıca ağır bir kusur veya suç işlemediği sürece işini, statüsünü ve bunlara bağlı haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Bu durum hem insan onurunun hem de ahde vefanın gereğidir. Etkin ve çağdaş yönetilen bir kurum iş görenlerine tüm kaygı ve tasalardan uzak, kurumuna güven veren ve huzurlu bir çalışma alanı sağlayarak, iş görenlerinin kuruma olan bağlılığını arttırmayı hedeflemelidir. Sosyal ve ekonomik kaygılardan uzak bir alanda çalışan iş görenler güvenlik gereksinimini büyük oranda karşılamış olacağı için gelecek kaygısı düşük bir seviyeye inecektir. Bu iyilik hali iş görenin motivasyonuna ve iş performansına olumlu katkılar sağlayacaktır (Özgen, 2005, s. 60).

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nin ikinci basamağında bulunan güvenlik olgusu insanlar için en önemli ihtiyaçlardan biridir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ilkelerinden biri de güvence ilkesi olmuştur. İş görenlerin herhangi haklı bir neden gösterilmeden işten çıkarılmamaları, iş görenlere güven hissi vermektedir (Ergin, 2002, s. 39-47).

### **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Fonksiyonlar**

Bu bölümde Bilgi sistemleri, verimlilik ilkesi, gizlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, açıklık ilkesi, eşitlik ilkesi ve güvence ilkesi konuları üzerinde durulacaktır.

### 2.2.1. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri alt yapısı meydana getirilirken güçlü teknolojilerin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler kendilerini teknik açıdan geliştirmeli ve teknoloji alanına gereken yatırımları yapmayı ihmal etmemelidir. Güçlü teknolojiyle beraber işletme stratejilerinin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İşletme politikaları ve uyumlu olmayan bilgi sistemleri rekabet ve verimlilik hususlarında yetersiz kalacaktır (Demirhan, 2002, s. 123).

İnsan kaynakları yönetiminde boy gösteren en önemli kaynaklardan biri de bilgi sistemleridir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri veri tabanı, bilgisayar uygulamaları ve bilgiyi biriktirmek, kaydetmek, bilgi yönetimi, teslim etme ve çoğaltma için kullanılan donanımların ve yazılımların birleşimi olarak açıklanabilir (Örgücü, 2013, s. 276)

**Tablo 1:** Stratejik Bilgi Sistemleri ile Geleneksel Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklar

<b><u>Stratejik Bilgi Sistemleri</u></b>	<b><u>Geleneksel Bilgi Sistemleri</u></b>
Daha çok müşteriler ve tedarikçiler gibi işletme dışı unsurlara odaklıdır.	İşletme içi süreçlere odaklıdır.
Daha iyi ürün ve hizmetlerle değer yaratmaya katkıda bulunmaktadır.	Daha çok maliyetlerin azaltılmasına yönelik katkıda bulunmaktadır.
Faydalanan işletmeyle, müşterilerle, tedarikçilerle ve hatta stratejik ortaklıklar yoluyla rakiplerle paylaşabilmektedir.	Lokal faydalar sağlamaktadır. Paylaşım söz konusu değildir.
Müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, problemlere çözüm getirebilmektedir.	İşletme içindeki problemlerle ilgilenmektedir.
Yenilikler iş kolunun gerekleri dikkate alınarak ortaya çıkartılmaktadır.	Sadece teknoloji odaklı gelişme vardır.

**Kaynak:** (Demirhan, 2002)

### 2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Örgüt geliştirme örgüt bünyesinde ve çevresinde oluşabilecek değişimler sebebi ile değişimlere ayak uyduramayan grup ve kişilerin tutum ve düşüncelerini etkileyebilmek ve bu kişilerin gelişen ve değişen örgüte uyum sağlamalarını

sağlamak için yürütülen çalışmaların tamamını kapsamaktadır (Brutçugil, 2002, s. 252).

### **2.2.3. Endüstri İlişkileri Yönetimi**

Endüstri devrimiyle beraber iş görenler örgütlenerek işverenler ile bireysel pazarlıklar yapmak yerine haklarını örgütlü bir şekilde aramaya başlamışlardır. Sendikaların aracılığı ile işverenlerin karşısında güçlü bir şekilde durmuşlar ve iş şartlarının iyileştirilmesi için pazarlık yaparak birçok hakka sahip olmuşlardır (Bilgöl, 2003, s. 388).

### **2.2.4. Koruma İşlevi**

Bir işverenden çalışanın güvenlik ve sağlık konularında koruyucu şartlar sağlaması beklenmektedir. Bu işverenin çalışanlarına karşı olan sosyal sorumluluğudur. Ayrıca bu durum verimliliğe katkı sağlamakta ve çalışanlara güven hissi aşılamaktadır (Yüksel, 2007, s. 211).

### **2.2.5. Ücret Yönetimi**

İş değerlemesinin ardından sıraya koyulan işler ve bu işler karşılığında verilecek ücretlerin belirlenebilmesi için ücret konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Piyasadaki ücret araştırmaları, iş gücü pazarında bulunan temel işlerin öğrenilmesi ile yapılmakta ve böylece ücretin belirlenmesi yapılmaktadır (Gürüz, Yaylacı, ve Gaye, 2004, s. 234).

İş görenin belli bir iş yerini tercih etmesi, yüksek isteklendirme ile çalışması ve orada kalması ona ödenen ücret ve ödüller ile yakın ilişkilidir. Bundan dolayı iş görenin beklentilerine cevap verilebilmesi için maddi veya manevi ücretlerden, şekilsel veya şekilsel olmayan ürünlerden oluşmuş olan bir ödeme mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Bir iş görenin yan ödemeler ve belli bir ücret ile işe

kabul edilmesinin ardından ücret konusunda bir değişiklik yapılması zordur (Barutçugil, 2004, s. 443-444).

### **2.2.6. Kariyer Yönetimi**

Kariyer planlaması örgütsel ve bireysel olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Örgütsel kariyer planlaması örgüt çalışanlarının kariyer hedeflerine veya kendilerini geliştirmelerine yardım sağlamak, onlar için etkinlikler ve yolla belirlemek için gerçekleştirilen bir süreçtir. Bireysel kariyer planlaması ise bir kişinin kendi ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlemesini, kariyer amaçlarını belirlemesini, fırsatları değerlendirmesini, amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve uygun yolları ön gören bir süreçtir (Bilgöl, 2003, s. 246-247).

Kariyer yönetimi iş görenlerin eğitim sürecindeki özelleşmiş etkinliklerden biridir. Eğitimde olduğu kadar kariyer gelişiminde de iş görenlerin sistematik öğrenmeleri ile ilgilenilir. Fakat kariyer yönetiminin çerçevesi eğitime göre daha geniştir. Bir iş görenin organizasyon şemasındaki kariyer süresi, bireyin yükselmesi ve değişik işler arasında sergilediği davranışlar ile belirlenir. Kariyer gelişimi çerçevesinden bakıldığı zaman üzerinde durulması gereken en önemli husus iş görenlerin organizasyon ile beraber büyüyüp olgunlaşmasıyla değişen ilgi ve gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesidir (Clardy, 1996, s. 105).

### **2.2.7. İş Gören Seçimi**

İnsan kaynakları yönetimi alanında önemli bir husus olan bu süreç, işyerindeki eleman gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimin uygun yol ve araçlar kullanılarak duyurulması, başvurular alınması, başvuran kişiler ile görüşme yapılması ve uygun olan kişilerin işe yerleştirilmelerinden oluşmaktadır (Fındıkcı, 2009, s. 167).

Örgüt içerisinde insan kaynakları istihdamında gerçekleştirilecek ana eylemler şunlar olarak belirtilebilir (Argon ve Eren, 2004, s. 33);

- İş etütleri ve analizleri yaparak örgütün iş yapısı ve süreçleri, iş gören özellikleri hakkında bilgi edinmeyi sağlama,
- Örgütün insan kaynakları gereksinimlerinin tahmini ve planlamasını kısa ve uzun vadeli olarak düzenleme,
- Gereksinimler çerçevesinde iş gören alımı ve aday belirlemesi,
- Belirlenen veya başvuran adaylar arasından uygun olanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi,
- Gereksinim duyulan insan kaynaklarını ve sahip olunan insan kaynaklarını doğru nitelikte ve sayıda eşleştirme.

Yoğun rekabet şartlarında “doğru işe doğru eleman” anlayışı ile uzun ve kısa vadede iş gücü ihtiyaçları için gereken miktar ve kalitedeki elemanları mümkün olan en kısa sürede bulmaları, testlerden geçirmeleri ve seçmeleri bir mecburiyet olmuştur. Bunun sebebi bugün çok fazla seçeneğin çıkması ve maliyetlerde meydana gelen artıştır (Savaş, 2005, s. 4).

## **2.2.8. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirmesi iş görenin görevinde gösterdiği başarıyı, iş esnasındaki davranış ve tutumlarını, özelliklerini ve ahlak durumunu bütünleyen ve iş görenin örgüt başarısına katkılarını değerlendiren bir araçtır. Performans değerlendirme uygulamasının en yaygın kullanım nedeni iş görenlerin yükseltilmesi, görevlerin yeniden belirlenmesi, işten çıkarılması ve ücretlendirilmesi gibi nedenlerdir (Barutçugil, 2002, s. 179-180).

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının iki amacı vardır. Bunlardan ilki iş performansı konusunda bilgi sahibi olmaktır. Elde edilen bilgiler yönetim kararları alınırken kullanılmaktadır. Şirketteki terfilere, ücret artışlarına, disipline, ikramiyelere, eğitime ve diğer yönetsel etkinliklere dair kararlar çoğunlukla performans değerlendirmesinin ardından alınmaktadır (Savaş, 2005, s. 11-12).

### **2.2.9. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması örgütte çalışacak olan iş görenleri, nicelik ve nitelik yönünden belli bir düzen içerisine sokmaktadır. Kadrolaştırmanın ilk basamağını meydana getiren insan kaynakları planlamasıdır. Bir bütün olarak şirketin amaçlarını, stratejik planlarına ve bu çerçevede oluşturulan program ve planlarını gerçekleştirmek için gelecek zamanlarda ne kadar ve hangi özellikte iş görene ihtiyaç duyulabileceğini ön görme ve bu ihtiyacın ne düzeyde giderilebileceğine yönelik bir girişimdir (Aktan, 2008, s. 88).

Bu tanımlar bakımından insan kaynakları planlaması: örgüt içerisindeki beceri seviyesinin tespit edilmesini, hastalık, terfi, nakil, işten uzaklaştırma, emeklilik gibi ayrılmalar ile devamsızlık veya öteki sebeplerle yaşanan veya yaşanacak boşalmalar, hali hazırda beklenen daraltmalar veya genişletmeler ile ilgili ön görüşleri içermektedir (Bilgöl, 2003, s. 111).

### **2.2.10. Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitim, hizmet, kalite, üretim, iş kazalarının azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, gelişimlerin sağlanması, personel ve yöneticilerin yeteneklerini artırıcı planlı etkinlikleridir. Başka bir deyişle meslek sahibi olan kişinin mesleğe başladığı andan itibaren mesleği ile ilgili kendini geliştirme sürecine hizmet içi eğitim denebilir. Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olanlara, beceri kazandırmak üzere verilen eğitimidir (Öztürk ve Sancak, 2007, s. 761).



## 3. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM

#### 3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim literatürde birçok terimlerle de ifade edilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sayılabilir (Özdemir, 1997, s. 17-19);

- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Örgüt Yenileme
- İşte Öğretim
- Personel Yetiştirme
- Personel Geliştirme
- Profesyonel İlerleme
- Profesyonel Gelişme

Yaşam boyu eğitimin alt süreçleri arasında bulunan Hizmet İçi Eğitim, kişinin mesleğe başladığı günden ayrılıncaya dek geçen süre boyunca ihtiyaç duyacağı aşamalardan biridir. Yaşam boyu eğitimin aşamaları şu şekilde sıralanabilir; (Taymaz, 1997, s. 3)

- Hizmet Öncesi Eğitim
- İlköğretim
- Ortaöğretim
- Yüksek Öğretim
- Hizmete Başlama
- Hizmet İçi Eğitim
- Hizmetten Ayrılma
- Hizmet Sonrası Eğitim

Hizmet içi eğitim faaliyetleri dört ana başlık altında toplanabilir (Taymaz, 1997);

1. İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim;
  - Hizmet öncesi eğitim Pre-service training)
  - İş tanıma ve uyum eğitimi (Job Definition and Adaptation Training)
  - İş başında yetiştirme (On the Job Training)
2. Meslek kazandırma eğitimi;
  - Meslek becerileri kazandırma (Acquiring Vocational Skills)
  - Temel meslek eğitimi (Basic Vocational Training)
3. Meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitim;
  - Teknolojiye uyum eğitimi (Adaptation Training to Technology)
  - Meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi (Further and Upgrade Training in Vocational)
  - İleri meslek eğitimi (Further Vocational Training)
4. Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler;
  - Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi
  - Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim
  - Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi
  - Toplam Kalite Yönetimi
  - Değişim Yönetimi
  - Kriz Yönetimi
  - Örgüt Geliştirme
  - Amaçlara Göre Yönetim
  - Sinerji Yönetimi
  - Zaman Yönetim
  - Stres Yönetimi
  - Çatışma Yönetimi
  - Proje Yönetimi

### 3.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Belirlenen bir plan çerçevesinde oluşturulan etkinlik haritasının ilk adımı amaçların belirlenmesidir (Pehlivan, 1997, s. 359). Eğitim faaliyetlerinde amaçların belirlenmesi, sonra uygulanacak olan eğitim etkinliklerine de yardımcı olacağı için önem arz etmektedir. Amaçların önceden belirlenmesi, planlanan eğitim etkinlikleri için zorunludur. Amaç belirlemeden ve ulaşılmak istenen sonuç tespit edilmeden, uygulanacak etkinlikler ile ilgi değerlendirme yapmak mümkün olmamaktadır. Hizmet içi eğitimde amaçların belirlenmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 1981, s. 5):

- Belirlenen hizmet içi eğitim amaçları birbirleriyle çelişmemelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçlarıyla bir olmalıdır.
- Amaçlar, eğitim kapsamında elde edilecek davranışları ortaya koymalıdır.
- Amaçlar, elde olan imkânlarla ulaşılabilecek özellikte olmalıdır.

Günümüzde güncel kabul edilen bilgiler, gün geçtikçe yenilenmekte ve güncelliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle bireylerin, örgütlerin ve devletlerin günümüzün sürekli değişen ihtiyaçlarına ayak uydurabilmek adına hızlı bir değişim içinde bulunmaları zorunlu olmaktadır. Bu nedenle bahsedilen yeniliklere ayak uydurmak için yararlanılan en önemli etkenlerden biri de hizmet içi eğitimlerdir. Hizmet içi eğitimlerin yararlı olabilmesi için gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar:

- Eğitimin devamlılığı sağlanmalı,
- Herkesin eğitimden eşit yararlanması sağlanmalı,
- Personelin, eğitime aktif olarak katılımı sağlanmalı,
- Eğitime katılan bireylerin eğitim bitiminde düzgün yetiştirilmeleri sağlanmalıdır (Fındıkçı, 1994, s. 260).

Hizmet içi eğitimin amaçları, görevli personelin motive edilmesi, iş güvenliğinin sağlanması personelin üst kademedeki görevlere hazırlanması, personelin görevini rahatlıkla yerine getirebilmesi, bakım-onarım maliyetlerinin düşürülmesi, personelin devamsızlık ve işe geç gelme durumlarının azalması,

yöneticilerin sorumluluklarını ve denetleme yüklerinin azaltılması olarak sıralanabilir (Can, Akgün, ve Kavuncubaşı, 1995, s. 196).

Amaçlar eğitimi verecek olan kuruluşun misyonuna uygun olarak tespit edilmelidir. Adaylar seçilirken, genel yetenek, bilgi ve beceri ölçümüne tabi tutuluyor ise, çalışanlara göreve getirildikten sonra hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir (Eryılmaz, 2004, s. 290).

Hizmet içi eğitimde tespit edilen amaçlar, eğitim alacak çalışanın ve kuruluşun ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmelidir. Eğitim, çalışanın genel kültür seviyesini artırmak için değil, personelin kuruluş tarafından istenilen özellikleri sahiplenmesi için verilmektedir (Gül, 2000, s. 5).

Hizmet içi eğitimin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşe başlayan çalışanın kuruma uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
- Personelin çalıştığı kuruluşa ve görevine daha olumlu yaklaşmasını sağlamak,
- Eğitim gören personelin işlerini daha verimli yapmaları için yeni yetenekler kazandırmak ya da becerilerini geliştirecek imkânları sağlamak,
- Alt kademelerdeki personeli, sorumluluk ve beceri isteyen daha üst görevlere hazırlamak,
- Boş kadroları doldurmak için hazırlıklı olmak ve ileride açılacak boş kadrolara personel yetiştirmek,
- Personelin birbirleriyle tanışmalarına olanak sağlamak,
- Hizmet öncesi eğitimde verilen eğitimin eksiklerini tamamlamak,
- Personelin becerilerine ait bilgi sahibi olmak ve verilen eğitim sonucunda personelden en iyi şekilde yarar sağlamak,
- Personelin, fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimsemesini sağlamak, kurum içinde ve dışında detaylı ve etkili bir işbirliği, haberleşme ve koordinasyon sağlamak,
- Personelin moralini yükselterek görevine ve kuruma bağlılığını artırmak.

### 3.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitim sayesinde, personelin, amirlerinin denetiminde çalışmaları ve deneyim kazanmalarıyla, görevlerini daha iyi yapacakları düşünülmektedir (Eryılmaz, 2004, s. 291).

Buna bağlı olarak hizmet içi eğitim kurum, yöneticiler ve personel için yararlı bulunmaktadır. Personel açısından hizmet içi eğitim birçok fayda sağlamaktadır. Mesleğinde yükselme imkânı bulan personelin, kendine olan güveninin artması sağlanmaktadır. Personelin görevini zamanında ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi sağlanmaktadır. Bu sayede çalışan, görevini severek ve keyif alarak yerine getirmektedir. Yaptıkları işler üstleri tarafından takdir ve saygı görmesi sonucunda personel için çalışma saatleri daha keyifli geçmektedir (Argon ve Eren, 2004, s. 189).

Yetiştirilmiş personel minimum düzeyde hata yapacağı için iş verimi yükselecektir. Yönetici, personeli denetleme fırsatı bulacağı için hizmet içi eğitim yöneticiler açısından da yarar sağlamaktadır. Ayrıca yöneticinin, işin getirdiği güçlüklerle ve küçük ayrıntılarla ilgilenmesine gerek kalmadan daha önemli konularla ilgilenme fırsatı sağlanmaktadır. Üretilen hatalı malların azalması, maliyetlerin düşmesi, kazancın artması ve iş güvenliğinin sağlanması, hizmet içi eğitimin kurum için sağladığı yararlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra kullanılan araç-gereç ve makinaların yıpranma oranı azalacağı için tamir ve bakım masrafları azalmaktadır. Hizmet içi eğitimin, kurum için daha çok maddi yarar sağladığı görülürken, personel için ise manevi bir haz verdiği görülmektedir. Hizmet içi eğitimin faydaları olmasının yanı sıra bazı zararları da bulunmaktadır. Personelin seviyesinin çok altında ya da üzerinde yapılan eğitim, kurum açısından sorunlar ve engeller yaratabilmektedir. Bu yüzden hizmet içi eğitimin, kurumun gereksinimlerine uygun ve yeterli olmasına dikkat edilmelidir (Gül, 2000, s. 5).

### 3.4. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Hizmet öncesinde edinilen yanlış ya da eksik bilgi ve davranışlar, iş hayatında kurum ve görevli personeli zor duruma sokabilmektedir. Bu sorunları çözmek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Gül, 2000, s. 5).

Personelin göreve başlamadan önce, işe alınması için gerekli bilgi ve becerilerini hizmet süresince de yenileyerek görevlerini yerine getirebilmesi gerekmektedir (Tortop, 1999, s. 240).

Hizmet öncesi eğitimlerde aktarılan bilgilerin, hizmetle alakası olsa bile noksan ve yetersiz olması hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Göreve getirilen personelin, işiyle ilgili yeterli donanıma sahip olması gerekmektedir. Hizmet öncesi eğitim meslekle ilgili olsa bile, bu eğitimi personel görevdeyken hizmet içi eğitimle pekiştirmek gerekmektedir. İşin yapılması için ihtiyaç duyulan bilim ve teknolojiadaki yeniliklerden faydalanma durumu, farklı sistem ve yöntemlerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu yenilikleri ve gelişmeleri, personele sistematik ve doğru bir şekilde hizmet içi eğitimle aktarmak gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim, kurumlarda kanuni bir zorunluluktur. Kurumda görevli personelin hizmet içinde eğitilmesi, 657 sayılı devlet memurları kanununun 7.kısımında “Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi” başlığında belirtilmektedir. Bu bölümde yer alan 214.madde, devlet memuru olarak görev yapan personelin yetiştirilmesi, verimliliğinin artırılması ve sonraki görevlerine hazır olması için gerekli hizmet içi eğitimin, Devlet Personel Başkanlığı aracılığıyla, düzenlenecek talimatnameler ışığında yürütülmesini kapsamaktadır. 215.madde de, kurumlarda personelin eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi, hazırlanması ve idaresi için bir eğitim birimi kurulmasını açıklamaktadır. 216.madde, kurumların eğitim gereksinimlerini gidermek için eğitim merkezi açabileceklerini; 217. madde, Devlet Memurları Eğitim Genel Planı oluşturulmasını, 218. madde ise, yurtdışında yetiştirmeyi karara bağlamaktadır. Özetle, memurların eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri yasal bir zorunluluktur.

### 3.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türleri, eğitimin yapıldığı yer, eğitim veren kuruluşun türü, eğitim gören personelin görevleri ve niteliklerine göre sınıflandırılmaktadır (Canman, 1995, s. 88).

Uygulama evrelerine göre

- Hizmete yeni giren personel için düzenlenen eğitim (Stajyerlik):Bu eğitim türünde hedef, kuruma yeni dâhil olmuş veya mesleğe yeni başlamış kişiye kurumun amaçlarını, sorumluluklarını, birlikte çalışacağı personeli tanıtmaktır.

- Çalışmakta olan personel için yapılan eğitim (Geliştirme eğitimi): Mesleğe atanan personele, görevi ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri öğretmek için verilen eğitimidir.

- Kurumda görevi değiştirilecek personel için yapılan eğitim (Yükseltme eğitimi):Bu eğitim türünde, personelin üst kademeye yükselmesi için gereken yetenek ve bilgileri kavraması sağlanmaktadır.

- Üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim (Alan değiştirme eğitimi):Kurum içinde farklı alanlara uzman personel geçişi sağlamak için verilen eğitimidir.

- Uygulama zamanına göre:

- İş başında hizmet içi eğitim: İş ve eğitimin bir arada olduğu bu eğitim türünde personel, görevini yerine getirirken bir yandan da eğitimi asıl ortamında almaktadır. İş başında eğitimin de uyum, gözetimci nezaretinde, yetki devriyle, rotasyonla, kılavuz aracılığıyla verilen türleri bulunmaktadır (Aldemir, 1985, s. 28).

- İş dışında hizmet içi eğitim: Personele çalıştığı kurum dışında, iş yerinden farklı bir yerde verilen eğitimidir. Bu eğitim genel olarak enstitü ve üniversite gibi kurumlarda uzmanlar tarafından verilmektedir. Panel, sempozyum, beyin fırtınası, açık oturum, seminer ve kurslar gibi farklı yolları mevcuttur (Canman, 1995).

Uygulama yerine göre:

- Kurum içinde hizmet içi eğitim

- Kurum dışında hizmet içi eğitim

### **3.5.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim**

Kurumla alakalı problemlerin konu edildiği ve çalışanların bu meselelerin çözümleri ile eğitildiği, iş dışında organize edilen eğitim etkinlikleridir. Kurum içinde yapılan bu eğitim çalışmaları sorunları halletmek için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Öncelikle, kurumun sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olan kişiler o kuruma bağlı üyeler olduğu için problemlerin çözülmesinde rolleri büyüktür. Eğitime katılan kişiler de kurumda çalışmakta olan personel olduğundan dolayı eğitim veren kişiler açısından daha verimli ve kolay bir eğitim süreci olacaktır. Ayrıca eğitim, kurum içinde ve çalışma saatleri içerisinde olacağı için personel açısından daha verimli olabilmektedir. Bu sayede eğitim çalışmaları ekonomik açıdan makul olacağı için, mali yönden kurum için de yararlı olmaktadır (Gül, 2000).

### **3.5.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim**

Kurum içi eğitim çalışmalarında olduğu gibi kurum dışı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin de bazı yararları mevcuttur. Kurum dışındaki eğitim çalışmalarına, farklı kurumlardan kişiler de katılacağı için, farklı bilgi, beceri ve deneyimlerin paylaşılacağı bir ortam oluşmaktadır. Personel eğitimini kurum dışında alacağı için, iş ortamının etkisinden uzak ve iş ile ilgili günlük durumlardan farklı bir noktada olacaktır. Bu sayede daha objektif düşünüp, farklı konularda tartışma ve üzerine paylaşımlarda bulunacağı eğitim çalışmaları, kurum içi eğitimden daha da yararlı olabilmektedir (Gül, 2000).

## **3.6. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Personele gereken davranış, bilgi ve yeteneği kazandırmak, hizmet içi eğitimin temel amaçlarından biridir. Bu unsurların nasıl uygulanacağı, eğitim çalışmasının başarılı olması açısından çok önemlidir. Eğitime katılan personel sayısı,



eğitim maliyeti, kurumun olanakları, eğitmenlerin eğitim tekniklerindeki becerisi, eğitime katılan personel grubu eğitimin amacını belirlemek için gereken koşullar arasında yer almaktadır (Kalkandelen, 1995, s. 14).

### **3.6.1. Büyük Gruplar İçin Yöntemler**

Düz anlatım ve forum büyük gruplar için kullanılan hizmet içi eğitim yöntemlerindedir. Düz anlatım Yöntemi: Anlatma en yalın ve kolay metot olduğu için, kurumlarda hazırlanan eğitim programlarında kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Anlatımın daha teorik olması, pratik ve uygulama mümkün olmaması olumsuzluklar yaratabilmektedir. Bu yüzden anlatma metodunu, teoriden çok pratik esaslarla uygulamak daha verimli olmayı sağlamaktadır. (Gül, 2000).

Forum: Forum, bir yöneticinin kontrolünde, mühim olduğu düşünölen meselelerin farklı fikir ve düşöncelere sahip üyeler tarafından, katılan dinleyiciler önünde ortaya konan bir yöntemdir. Forum yönteminde maksat, orta yolu bulup fikir birliği sağlama değil, forumdaki dinleyicilerin üyelerden bilgi istemeleri ve kendi düşöncelerini sunmaları için fırsat vermektir. (Kalkandelen, 1995, s. 125).

### **3.6.2. Küçük Gruplar İçin Yöntemler**

Seminer, kurs, iş başında sistemli gözetim, komiteler gibi yöntemler küçük gruplar için kullanılmaktadır. Seminer, Belirli alanlarda mütehassıs olan ama o daldaki yenilikler ve teknolojik gelişmelerden haberdar olmak isteyen personel için yapılan kısa süreli eğitimlerdir. Bu yöntemde uygulama ve teorik bilgiler bir arada verilmektedir. Araç gereçlerin özellikleri, yenilikleri aktarılırken bir yandan da kullanımı gösterilmektedir (Gül, 2000). Komiteler: Karar verme ve planlama evresinde önemli bir yöntemdir. Ortak çalışmalar, belirli konularda rapor sunmak ve belgeleri incelemek için küçük gruplar görevlendirilmektedir (Canman, 1995, s. 100).

### **3.6.3. Seçilmiş Gruplar İçin Yöntemler**

Sempozyum ve Panel: Bildirilerini hazırlayan minimal bir topluluk tarafından farklı fikir ve düşünceleri de ele alan konuşmalarla düzenlenen bir tartışma yöntemidir. Dinleyicilerin de yer aldığı, fikirlerini sunduğu bu faaliyette, konular farklı kişiler tarafından değerlendirildiği için dikkat çekmektedir.

Çalıştay (Workshop): Eğitim görenler, kendilerine verilen işleri gözetim altında yapmaktadırlar. Ekip çalışması olarak düzenlenen eğitim, pratiğe dayalı olduğu için yetenek ve deneyimi arttırmaktadır. (Bilgin ve Akay, 2007, s. 19).

### **3.6.4. Bireyler İçin Yöntemler**

Evrak sepeti, işi yaptırarak öğretme, uzaktan eğitim ve rotasyon gibi yöntemler bireyler için kullanılan eğitim türlerindedir. İş Yaptırarak Öğretme: Diğer yöntemlere kıyasla, göreve yeni gelen veya pozisyon değiştiren çalışanın, daha tecrübeli bir personelin yanında iş yaptırılarak eğitilmesi, daha basit ve düşük maliyetlidir (Canman, 1995, s. 101).

Uzaktan Eğitim: Son zamanlarda fazlasıyla tercih edilen, arzu eden ve gereksinim duyan kişilerin istediği zaman, istediği yerde ve istedikleri süreçte aldıkları eğitimdir. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon): Personelin kurum içerisinde farklı pozisyonlarda görevlendirilerek, farklı işlerin işleyişlerini benimsemesini sağlayan yöntemdir. Rotasyon yöntemi sayesinde personel, farklı kol ve durumlarda görev aldığı için deneyimi ve bilgi seviyesi artmaktadır (Gül, 2000).

## 4. BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

#### 4.1. Yerel Yönetim Sisteminin Genel Yapısı

Yerel yönetim, belli bir bölgede yaşamakta olan yerel halkın temel gereksinimlerini gidermek için, halkın seçtiği, işlev ve yetkileri kanunlarla belirlenmiş olan, gelir – giderleri özel kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmaktadır. (Ulusoy ve Akdemir, 2001, s. 17)

Türkiye’de yerel yönetim sistemi köy, kent, vilayet ve bu yerlerin birbiri ile ilgili iştirak anlamına gelen topluluklardan meydana gelmektedir. Birinci basamakta kentlerin yönetim organı olan belediyeler ve kırsal yerleşkelerin yönetim organı olan köy muhtarlıkları yer almaktadır. İkinci basamakta il özel idaresi yer almaktadır. Yerel yönetim sisteminde yer alan, kentsel yönetimin türü olan belediyeler yoğunluğu en fazla olan yönetim sistemi olarak bilinmektedir (Akdoğan ve Oktar, 2001).

Türkiye’de kamu yönetimi bir bütün sayılmaktadır. Kamu işlevleri, merkezi idare ile yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ama esas sorumluluk merkezi idarenin elinde bulunmaktadır (Gök, 2017).

Yerel yönetimin borçlanma olanakları merkezi yönetim aracılığıyla idare edilmektedir. Merkezi yönetimin belirlediği dış ödemeler, net borçlanma ihtiyaçları gibi değerlendirmeler genel idare sınırına ait tüm kamu yönetimlerini ilgilendirmektedir. Yerel yönetimlerin bütçeleri kendilerine aittir ve bu bütçeye merkezi yönetim karışmamaktadır. Daha önceden belirlenen metotlarla yerel yönetimlerin borçlanma olanakları kontrol edilmektedir (Kerimoğlu ve Yılmaz, 2005, s. 37)

## **4.2. Yerinden Yönetim İlkesi**

Yerinden yönetim, ülkelerin farklı bölgelerinde çeşitliliğe sahip yerel ortak ihtiyaçların karşılanması, hizmetlerin sağlanması ve problemlerin giderilmesi için bölgesel yönetime sahip, karar organları halk tarafından seçilmiş bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Günday, 2011, s. 62).

Yerinden yönetim kamusal bir teşkilat sistemidir. Bu sistemde yetkiler devlet dışındaki kuruluşlara verilmiştir. Yetkiler, yerel topluluğun seçtiği bu kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Yerinden yönetim “Ademi merkeziyet” ismiyle de bilinmektedir. Yerinden yönetim, gücün ve olanakların, yönetim kapsamında veya kamu yönetimi bağlamında tekrar paylaşımıdır (Bozlağan ve Demirkaya, 2008).

Yerinden yönetim, yerel özellikteki kamusal hizmetlerin devlet dışında başka bir yerel yönetim tarafından gerçekleştirilmesidir. Yerinden yönetim, yetki genişliği ile karıştırılmamalıdır. Yetki genişliği ile merkezi idarenin yetkilerinin taşradaki kısımlarınca kullanılması, devletin bölgesel olarak temsil edilmesi anlamına gelmektedir (Nadaroğlu, 2001, s. 20).

## **4.3. Yerinden Yönetim Kuruluşlarının Ayrı Bir Tüzel Kişiliğe Sahip Olması**

Yerinden yönetimde yetkiler, devlet dışındaki kuruluşlara verilmektedir. Belediyeler, köyler ve il özel yönetimleri gibi birimlerin devlet tüzel kişiliğinden ayrı tüzel kişilikleri bulunmaktadır. Merkezi yönetimin bütçesinden ayrı bütçeleri vardır ve kendi gelir kaynaklarına sahiptirler.

1982 Anayasası'nın 126. maddesinin 2. Fıkrasına göre sadece il yönetimi için yetki genişliği unsuru gerekli görülmüş, bu ilke doğrultusunda yalnızca valiler, merkezi yönetim adına merkeze danışmadan karar alabilmekte ve bu kararları yürürlüğe koyabilmektedir. Fakat diğer taşra örgütleri ve kaymakamlıkların bu tarz yetkileri bulunmamaktadır.

Yetki genişliği yetki devri gibi algılansa da aralarında fark vardır. Yetki devrinin amacı, yönetim sistemindeki makamların yetki alanlarını saptamak ve hizmet hızını arttırmaktır (Keleş, 2009).

Ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olan yerinden yönetim kuruluşlarının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bozlağan ve Demirkaya, 2008);

- Devlet tüzel kişiliğinden ayrı tüzel kişilikleri bulunmaktadır,
- Görevleri yasa ile belirtilmektedir,
- Yerinden yönetim ilkesine dayanan kuruluşlardır,
- Karar organları seçimle göreve gelmektedir,
- Yerel ve ortak ihtiyaçları karşılamak üzere oluşturulmaktadır,
- Yönetimin bütünlüğü yönünden merkezi yönetimin vesayet denetimine tabi tutulmaktadır,
- Gelirleri, görevleri ile orantılıdır,
- Bakanlar Kurulu'nun izniyle aralarında birlik kurulabilmektedirler.

#### **4.4. Yerinden Yönetim Kuruluşlarının Seçilmiş Organlarının Olması**

Yerel yönetim kuruluşları dışında, bazı ihtiyaçların giderilmesi ve merkezi yönetimin yükünün hafiflemesi amacıyla hizmet veren yerinden yönetim kuruluşları bulunmaktadır. Türkiye'de belediyeler, il özel yönetimleri ve köyler yerinden yönetim kuruluşları arasında yer almaktadır. Merkezi yönetimin üstünlük düzeyinden bağımsız olarak örgütlenmiş olup, gelir kaynakları, bütçeleri, tüzel kişilikleri ve kendilerine ait olan mal varlıkları bulunmaktadır. Kanunun verdiği hakla kurulmaktadır (Yağmurlu, 2018, s. 2-3).

Yerel yönetim organları ve üyeler genellikle seçim yoluyla göreve gelmektedir. Bazen merkezi yönetim tarafından atandıkları da görülmektedir. İl özel idaresinin yürütme organı olan vali İçişleri Bakanlığı'nın tavsiyesi, bakanlar kurulu kararı ve cumhurbaşkanı onayı ile göreve getirilmektedir. Belediye başkanı ise seçimle göreve gelmektedir. Fakat belediye başkanlığının herhangi bir sebepten ötürü boşalması durumunda ve yerine yeni başkan veya vekil seçimi yapılamaması halinde seçim yapılana dek, büyükşehir belediyeleri ve il belediyelerinde iş işleri

bakanı tarafından belediye başkanı seçilme şartlarına uygun bir kişi göreve getirilmektedir. Diğer belediyelerde ise bu kişi vali tarafından görevlendirilmektedir.

#### **4.5. Yerel Hizmetlerin Varlığı**

Bireylerin ihtiyaçlarını direkt ya da dolaylı yoldan gidermeyi sağlayan her şeye “mal” denir. Bazı mallar gözle görülüp elle tutulamamaktadır. Bunlar “hizmet” olarak adlandırılmaktadır. İnsanların ortak ve genel ihtiyaçlarını karşılamak ve kamuya fayda sağlamak için, yerel yönetim kuruluşlarının ortaya koyduğu olgular hizmet olarak tanımlanabilmektedir.

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, devlet ya da diğer kamu tüzel kişilerinin denetimi ve gözetimi altında ortak gereksinimleri gidermek amacıyla uygulanan sistemli ve devamlılığı olan çalışmalardır.

#### **4.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Durum**

Türkiye’de kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitim yasalarla düzenlenmektedir. 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun yedinci kısmı 214-225 sayılı maddelerinde, “devlet memurlarının yetiştirilmesi” başlığı altında kuruluşların personel eğitimi konuları düzenlenmiştir. Devlet Memurları Kanunu’nun 214.maddesi “devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dâhilinde yürütülür” demektedir.

Kanundaki 215. ve 216. maddeler de kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitimi sağlayabilmeleri için bünyelerinde “eğitim birimi” ve “eğitim merkezi” açmalarıyla alakalıdır. 215. madde “her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini tertip etmek, yürütmek ve değerlendirmekle yükümlü bir “Eğitim birimi” kurulacağını açıklamaktadır. Birden çok birime sahip kurumlarda, birimlerden birinin “Merkez Eğitim Birimi” ismini alacağı aktarılmaktadır. Bu birimlerin kurulmasında, kurumlara tercih hakkı verilmemiş, bu birimlerin kurulması zorunlu hale getirilmiştir. 216. Maddede ise “kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler.

Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir. Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir” yazmaktadır. Bu maddede, kurumlara kendi gereksinimlerini karşılamak adına, eğitim merkezleri açabilme konusunda serbest bırakılmıştır.

Kanun, kurumlara eğitim konusunda 218. ve 221. maddelerinde “kurumların, memurlarını yurt dışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyeleri içerisinde mesleki eğitim ve öğretim yapabilirler, yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilirler” demekle kurumlara kendi memurlarını eğitme konusunda takdir hakkı vermiştir. Ayrıca kurumların yapacağı eğitim etkinlikleri ile ilgili Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına da kanunla önemli görevler verilmiştir. “Devlet Personel Başkanlığı yurt içinde ve yurt dışında eğitim programlarının düzenlenmesinde ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini organize etmek ve denetlemekle yükümlü” kılınmıştır. 220.madde ile tüm kamu kurumlarında düzenlenecek eğitim faaliyetlerinin belli bir tertip ve işbirliği içerisinde yürütmek amacıyla kurumlar, yıllık eğitim programlarına göre yaptıkları eğitim faaliyetleri neticelerini altı ayda bir Devlet Personel Başkanlığı’na bildirmekle yükümlüdürler (Eryılmaz, 2004, s. 84).

Türkiye’de kamu personelinin hizmet içi eğitimlerde yetiştirilmesi için sunulan kanunlar yeterli olduğu halde, personelin eğitilmesi için uygulanan yöntemler yetersiz kalabilmektedir. Bunun nedeni ise uygulamalarda daha çok “düz anlatım yöntemi” kullanılmasıdır. Anlatımın basit ve maliyetsiz olması, bu yöntemle olan ilgiyi kamu kurumlarınca arttırmış olmasına rağmen, teorik seviyede kalması, personele bir takım bilgi ve yetenek kazandırmaması olumsuzluklara yol açabilmektedir. Ekonomik ve teknik işlerle ilgilenen kuruluşlar “iş yaptırmak için öğretme yöntemini” daha fazla kullanmaktadırlar. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi, diğer yöntemlere göre masrafsız olmasıdır.

Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan 217. Madde “Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıkları ile TODAİE, DPT ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe giren “Devlet Memurları Eğitim Genel Planı” başlığını taşımaktadır. Bu maddenin gayesi hizmet içi eğitim etkinliklerinin bir bütünlüğe ve düzene kavuşturulmasıdır (Gül, 2000, s. 14).

#### **4.7. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar**

Türkiye’de özel ve kamu alanındaki kurumların hedefleri, günümüzün getirdiği yenilik ve değişimler karşısında, her geçen gün artmaktadır. Bu karışıklık, kurumların işleyişini ve düzenini etkilemektedir. Ayrıca, yeni kaynak, araç, gereç ve teknik kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Kurumda çalışan personel bu kaynaklardan en önemlisidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim, insanın yetiştirilmesi ve verimli çalışabilmesi için kullanılan en önemli unsurdur. Bu yüzden özel sektördeki kuruluşların çoğunda, kamu alanında ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) hizmet içi eğitim veren merkezler yer almaktadır. (Taymaz, 1997, s. 12). Hizmet içi eğitim veren kurum ve kuruluşların eğitim programları aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Bilgin, Akay, Haşar ve Koyuncu, 2007, s. 32):

- İçişleri Bakanlığı’nın düzenlediği ve uyguladığı mecburi programlar,

Diğer bakanlıkların ve kamu kurum ve kuruluşlarının düzenlediği eğitim programları: Milli Eğitim Bakanlığı, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tarım Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü’nün programları,

- Belediyelerin kendi kapsamında uyguladığı eğitim programları,



- Özel şirketlerin belediyeler için düzenlediği hizmet içi eğitim programları,
- Sivil toplum örgütleri, meslek odaları, dernekler, gönüllü kuruluşların uyguladığı hizmet içi eğitim programları.

#### **4.7.1. Devlet Personel Başkanlığı (DPB)**

Devlet Personel Başkanlığı, ilk olarak “Devlet Personel Dairesi” ismiyle 13.12.1960 yılında, 160 sayılı kanunla kurulmuştur. Bu kanunun 5.maddesinin (k) fıkrası gereğince Devlet Personel Dairesi’ne “Personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için usul ve vasıtaları tespit etmek” görevi verilmiştir. Devlet Personel Başkanlığı’nın kuruluş, işleyiş ve haklarını düzenleyen 160 sayılı kanun, Bakanlar Kurulu tarafından 08.06.1984 tarihinde 217 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değiştirilmiştir. Bu değişikliğin ardından, kanunda yer alan birinci madde, Devlet Personel Başkanlığının görevlerinden biri; kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak olmuştur. Devlet Personel Başkanlığı’nın görevi, hizmet içi eğitimle alakalı olarak, ilgili kuruluşlarla yönetmelik hazırlamaktır (Uğurlu, 1990, s. 73).

Devlet Memurları Kanunu’nun 217.maddesi, genel eğitim planının hazırlanması görevini Devlet Personel Başkanlığı’na vermiştir. 214.madde ise yöneticilere verilecek eğitimler için, ilgili kuruluşlarla işbirliği içerisinde gerekli çalışmaları gerçekleştirme görevini DPB’ye vermiştir (Önder, 1995, s. 154).

#### **4.7.2. Kültür ve Turizm Bakanlığı**

Kültür ve Turizm Bakanlığı yerel yönetimlere özel bir hizmet içi eğitim vermemektedir. Fakat kültür ve turizm çalışmaları ile ilgili meslek odaları ve sivil toplum örgütlerinin organize ettiği sempozyum, sergi, seminer, söyleşi, konferans gibi etkinliklere ve bilgi içerikli kitap, belge ve broşürlere çeşitli katkıları olmaktadır (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 35).

Toplumumuzda kültür ve turizm kavramını yaygınlaştırmak için yoğun eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Bu sektörde turist rehberliği ve mesleki turizm eğitimleri uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra, turistik el sanatları üretiminde verimlilik ve işgücünün artırılması için kurslar düzenlenmekte, el sanatları eğitiminin benimsenmesi için faaliyetler devam etmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı, personeline, işlerinde gereken davranış, bilgi ve yeteneği sağlamak amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Personelin yetiştirilmesi için araştırma ve gelişme hedefleriyle yurt dışı burs olanağı bakanlık tarafından sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra diğer kuruluşlar tarafından düzenlenen seminerlere, kurslara katılımları ve bakanlığın görev kapsamında zorunlu staj yapmaları sağlanmaktadır. (Öztürk, 2010, s. 103).

Kültür ve Turizm Bakanlığı kuruluş yasasına (16.04.2003 tarih ve 4848 sayılı kanun) göre, turizm alanında çalışan personel ve kuruluşlara ücretsiz hizmetlerle yarar sağlamaktadır. Bu yasada, Bakanlık bünyesinde çalışmalar yapan Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü'nün görevleri dizininde "toplumda kültür ve turizm bilincinin geliştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak, bu amaçla ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlamak" ve "kültür ve turizmle ilgili kamu kuruluşları personelinin kültür ve turizm konularında eğitilmesini planlamak ve gerçekleştirmek" maddeleri bulunmaktadır. Bu hükümler bağlamında bakanlığın, Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan Turizm Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Mesleki Turizm Eğitimi Şubesi'nin turizm işletmelerinde görevli personeline ücretsiz işbaşı eğitim imkânları sağlanmaktadır. Bu işbaşı eğitim programlarının amacı, turizm işletmelerinde kat hizmetleri, ön büro, yiyecek üretimi, yiyecek ve içecek servisi bölümünde çalışmakta olan personelin alan, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmektir. Kurslar eğitim isteğinde bulunan kuruluşların bünyesinde düzenlenmektedir. Yurtdışına yönelik verilen eğitimlerde ise eğitim talebinde bulunan ülkede turistik işletmelerde eğitim verilmektedir. Katılımcı sayısının en az 5, en fazla 20 olması tercih edilmektedir. Eğitim 6 ile 9 gün eğitim, 1 gün sınav olmak üzere toplamda 1 hafta ile 10 gün arasında sürmektedir. Eğitim uygulamalı ve teorik olarak günde 3 saat gerçekleştirilmektedir. Eğitim saatleri, personelin ve kuruluşun çalışma koşullarına uygun belirlenmektedir. Personel,

işletmede görevli oldukları bölüm ile ilgili eğitim programına katılmaktadır. Eğitim programına devam zorunluluğu bulunmaktadır. Eğitim sonunda uygulamalı ve teorik olarak gerçekleştirilen sınavda başarılı olan kursiyerlere Kültür ve Turizm Bakanlığı “Başarı Belgesi” vermektedir (Özdemir, 2013, s. 56-61).

### **4.7.3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı**

Çalışma ve Sosyal güvenlik Bakanlığı'nın uyguladığı hizmet içi eğitim çalışmaları, Devlet Personel Heyetinin 17.10.1983 tarih ve 1983/972 Sayılı Kararı ile kabul edilen Sosyal Güvenlik Bakanlığının Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği kapsamında uygulanmaktadır. Bu yönetmelik Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı tarafından yürütülmektedir. Bakanlıkta yapılmakta olan eğitimler, hizmet içi eğitim yönergesi çerçevesinde planlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu eğitimler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı çalışanlarının verimliliğini artırmak, yetiştirilmelerini sağlamak ve üst görevlere hazırlamaktır. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214. maddesine göre hazırlanmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda Hizmet içi Eğitimin Hedefleri (Ordu, 2010, s. 74):

- Personelin kamu hizmetlerinin manasını, görev ve sorumluluklarını, Bakanlığın görev ve yetkilerini öğretmek, yasaklar ve genel haklarla ilgili bilgi vermek,
- Personeli üst kadro görevlerine hazırlamak,
- Personelin hizmete yatkınlıklarını sağlayarak verimliliklerini arttırmak,
- Personelin moral ve isteklendirmesini yükseltmek, insani ve toplumsal ilişkilerini, göreve sadakatlerini ve girişim gücünü arttırmaktır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'nden bazı maddeler aşağıdaki gibi aktarılabilir (Ç.S.B., 2017, s. 5-7);

- Madde 16:

I- Temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj şeklinde aday memurların yetiştirilmelerine ilişkin yönetmelik esaslarına,

II- Asli memurluk süresi içinde, yetenek ve verimliliği artırma eğitimi ile üst görevlere hazırlama eğitimi olarak bu esaslarına, göre yapılır.

- Madde-17:

Hizmet içi eğitim programları; Kurs, Seminer, Konferans, Uygulamalı Eğitim, Staj, Araştırma, Yurt İçi İnceleme gezileri gibi metotlardan bir veya birkaçı birlikte uygulanmak suretiyle düzenlenir. Hizmet içi eğitim programları Personel Dairesi Başkanlığınca yapılan çalışmalar sonucu belirlenen konular için ayrı ayrı düzenleneceği gibi müştereken de düzenlenebilir. Bu husus, programın amacı, kursa katılacakların görev ve hizmet nitelikleri, ders yeri, eğitim görevlilerinin durumu ve süresi gibi esaslar dikkate alınarak tespit edilir.

#### Eğitim Programları

##### A. Memurların hizmet içi eğitimini temin maksadıyla:

- a) İntibak eğitimi,
- b) Geliştirme eğitimi,
- c) Üst görevlere hazırlama eğitimi, başlıkları altında düzenlenebilir.

- Madde 18.

Bu yönetmeliğe göre yapılacak hizmet içi eğitimde yer alacak konular; personelin hizmet alanına göre, gerçek ihtiyaçları doğrultusunda ve meselelerin haline yardım sağlayacak nitelikte olanlardan seçilir. Bunlardan başka Atatürk İlke ve İnkıpları, halkla ilişkiler, davranış kuralları, yabancı dil, personel yönetimi, araştırma metotları, yönetim bilimindeki yenilikler ve benzeri konulara yer verilir. Yönetmelikte yer almayıp, yapılması gereken konulardaki eğitim, Eğitim Kurulu'nun teklifi ve Makamın onayını müteakip her zaman yapılabilir.

- Madde 19:

Programların süreleri varılmak istenilen amaca uygun olarak programı oluşturacak unsurlar ve programın yeri, tahsis olunacak para, eğitim görevlileri, eğitime katılanlar, diğer programlarla münasebeti gibi program oluşturacak unsurların her biri dikkate alınarak tespit edilir. İdari zorunluluk olmadıkça aynı programlar eşit sürelerle uygulanır.

- Madde 20:

Hizmet içi eğitimin Bakanlık merkezinde uygulanması esastır. Ancak gerekli görülen hallerde diğer kurum ve kuruluşların tesislerinden de yararlanılabilir. Programların uygulanması, neticelendirilmesi ve değerlendirilmesine ilişkin görevler programın çeşidine göre görevlendirilecek program yöneticisi tarafından yürütülür.

#### 4.7.4. Üniversiteler

Genel olarak Üniversitelerin hizmet içi eğitime katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Uğurlu, 1990, s. 74):

- Kütüphane ve yayın yoluyla hizmet içi eğitime yardımcı olmak,
- Eğitim alanında danışma faaliyetlerinde bulunmak,
- Yıllık konferanslar düzenlemek,
- Seminerler düzenlemek,
- Üyeleri vasıtasıyla ülkedeki birçok çalışmaya katılmak.

Üniversitelerimizin idari, iktisadi ve mühendislik fakültelerinde yerel yönetimler ile alakalı araştırma ve eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Çoğunlukla sürekli eğitim merkezleri, yerel ve yerinden yönetimlerle ilgili yenilikleri ve gelişmeleri kapsayan eğitim çalışmaları yapmaktadır. Bu merkezler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 49-50);

- **Ankara Üniversitesi:** İskân ve Şehircilik Araştırma ve Uygulama Merkezi, Kamu Yönetimi Araştırma Merkezi,
- **Boğaziçi Üniversitesi:** Katı Atık Kirlenmesi Araştırma Denetim Türk Milli Komitesi, Su Kirlenmesi Araştırmaları ve Kontrolü Türk Milli Komitesi, Çevre Bilimleri Enstitüsü,
- **Dokuz Eylül Üniversitesi:** Bölgesel Kalkınma ve İşletme Bilimleri, Araştırma ve Uygulama Merkezi (BIMER), Deniz Bilimleri ve Teknoloji Enstitüsü,

- **Gazi Üniversitesi:** Enerji-Çevre Sistemler ve-Endüstriyel Rehabilitasyon Araştırma Merkezi, Endüstriyel Teknik Eğitim Uygulama Araştırma Merkezi,
- **Hacettepe Üniversitesi:** İşletme Yönetimi ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü,
- **İstanbul Teknik Üniversitesi:** Enerji Bilimleri Teknoloji Uygulama Araştırma Merkezi, Makina İmalatı Bilim ve Teknolojisi Uygulama Araştırma Merkezi, Ulaştırma ve Ulaşım Amaçları Uygulama Araştırma Merkezi, Çevre ve Şehircilik Uygulama Araştırma Merkezi, Yapı ve Deprem Uygulama Araştırma Merkezi,
- **İstanbul Üniversitesi:** Kamu Yönetimi Bilimleri, Uygulama Araştırma Merkezi,
- **Marmara Üniversitesi:** Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, Yeni ve Yenilenebilir Enerji Uygulama Merkezi, İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi, Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- **Yıldız Üniversitesi:** Yerleşme ve Mimarlık Bilimleri Uygulama Araştırma Merkezi, Turizm Yapıları Uygulama Araştırma Merkezi.

2004 yılında kurulan Marmara Üniversitesi Yerel Yönetimler Merkezi (MÜYYM), Beyazıt Kampüsü'nde hizmete açılmıştır. MÜYYM, Avrupa Birliği bütünleşme sürecinde yerel yönetimlere AB yönetmeliği ve faaliyetleri ile uyumlu olabilmeleri için yardımcı olmaktadır. MÜYYM'nin kurumsallaşması ve bir merkez olarak çalışmalarına devam etmesi amaçlanmaktadır.

Örnek olarak, Yıldız Teknik Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'nin Genel Hükümlerinde yer alan maddelerden bazıları verilebilir (Y.T.Ü., 2003);

**Madde 1-** Yönetmelik, Üniversitede görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetişmelerini sağlamak, görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip tutum kazanmalarını sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlanmaları için uygulanacak hizmet içi eğitimin ilkelerini, planlama esaslarını ve değerlendirme usulleri ile diğer hususları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

**Madde 2-** Bu Yönetmelik, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak görev yapan personeli kapsar.

**Madde 3-** Bu Yönetmelik, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214. maddesi ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51. maddesi ve 124 sayılı Yüksek Öğretim Üst Kuruluşları ile Yüksek Öğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 29. maddesine dayanarak hazırlanmıştır.

**Madde 5-** Hizmet içi eğitimin hedefi, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında, kalkınma planlarında ve iş programlarında eğitim için öngörülen amaçlar doğrultusunda;

a) Personelin; bilgisini ve verimliliğini arttırarak hizmet içinde yetişmesini sağlamak, daha üst görev ve kadrolara hazırlamak, buna ilişkin görevde yükselme eğitimini düzenlemek,

b) Devlet Memurlarının ödev, yetki ve sorumluluklarını öğretmek, genel haklar ve yasaklar hakkında bilgi vermek,

c) Yönetimde ve uygulamada verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun arttırılmasını sağlamak,

d) Personelin değerlendirilmesinde hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek,

e) Rektörlüğü bilimsel ve teknolojik olarak üst seviyeye taşımak,

f) Mal ve hizmetlerin tam ve zamanında kullanıcılara ulaşımını sağlayacak eğitimi vermek,

g) Yurtdışına gidecek personeli, yeni bilgilerin hızla arttığı alanlara yönlendirmek,

h) Personel planlamasının uygulanmasına hizmet içi eğitimden en etkin biçimde yararlanmaktır.

**Madde 6-** Hizmet içi eğitim hedeflerine ulaşabilmek için uygulanacak ilkeler;

a) Eğitimin; verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine uygun olarak yürütülmesi ve sürekli olması,

b) Eğitimin; Üniversitenin amaçları, görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenecek plan ve programlara dayandırılması,

c) Eğitimden beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi için eğitim çalışmaları sırasında ve bitiminde değerlendirme yapılması,

d) Eğitim yapılacak yerlerin eğitim şartlarına uygun olması, eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması,

e) Eğitime tabi tutulan Rektörlük personelinin eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilmesi,

f) Her amirin birimindeki personelinin eğitiminden ve yetiştirilişinden sorumlu olması,

g) Bu Yönetmelik hükümlerine göre eğitim görevi verilecek eğitim görevlerinin ve eğitime tabi tutulacak personelin eğitime katılmaktan sorumlu olması,

h) Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak, tüm personelin saptanan hizmet içi eğitim ihtiyacına göre yararlandırılması,

i) Gerektiğinde ilgili tüm kuruluşlarla eğitimde işbirliği yapılması, bilgi, belge, araç-gereç ve eğitim görevlisi değişiminin sağlanmasıdır.

**Madde 7-** Rektörlüğün eğitim faaliyetleri;

a) Eğitim Kurulu,

b) Personel Daire Başkanlığı, tarafından yürütülür.

**Madde 8-** Eğitim Kurulu, Rektörün veya görevlendireceği, yardımcısının başkanlığında, Genel Sekreter ve Genel Sekreter Yardımcısı, Personel Daire Başkanı ve diğer Daire Başkanları ile Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Sekreterlerinden oluşur. Eğitim Kurulu hizmet içi eğitim konularını görüşmek üzere her yıl Haziran ayında toplanır. Başkanın çağrısı üzerine olağanüstü de toplanabilir.

**Madde 9-** Eğitim Kurulu hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak;

a) Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için izlenecek yol, yöntem ve eğitim politikasını saptamak,

b) Personel Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan yıllık eğitim plan ve programlarını değerlendirip son şeklini vererek, yıllık eğitim planı ve programlarının uygulanmasından idari, mali, hukuki ve teknik konularda ortaya çıkan aksaklıkları gidermek,



- c) Hizmet içi eğitim planı ve programları kapsamı içinde, yetiştirmek amacıyla yurt içi ve yurt dışına gönderilecek personeli saptamak,
- d) Eğitim ile ilgili yönetmelikleri ve bunlarda yapılacak değişiklikleri saptamak,
- e) Bir önceki yılda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirerek yeni programda aksayan hususları göz önünde bulundurmak,
- f) Hizmet içi eğitim çalışmaları ve uygulamaya ilişkin öneri ve başvurular ile kurs yöneticilerinin getireceği önerileri incelemek ve karara bağlamak,
- g) Eğitim plan ve programlarının verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla diğer kuruluşlarla, ayrıca yabancı ülkelerdeki benzer ve faydalı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak, eğitim ve öğretim bakımından Rektörlüğe yararlı olabilecek olanak ve kaynakları saptamak,
- h) Yurt içinde ve yurt dışında eğitim çalışmalarına katılanların verecekleri raporların değerlendirmesini yapmak,
- i) Yabancı dil eğitimi alacak personeli saptamak,
- j) Her yıl yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerinin türü, süresi ve tarihi, okutulacak dersler, katılacak personel sayısı ve eğitim görevlerini saptamak,
- k) Kurslarda okutulacak ders notlarının hazırlanmasını sağlamak,
- l) Yıllık olarak tüm personele uygulanacak hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak,
- m) Gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirmesini yapmak.

**Madde 11-** Her düzeydeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, eğitim görevlisi olarak öncelikle Rektörlük bünyesinde görevli personelden yararlanılır. Eğitim faaliyetinde Rektörlük içerisinden görevlendirilecek personel bulunmaması veya konunun Rektörlük dışından yetkili kişiler tarafından işlenmesinde yarar görülmesi halinde, Rektör onayı ile kurum dışından da eğitim görevlisi görevlendirilebilir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev alacakların yüksek öğrenimli olmaları yanında, kurum personeli ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarından görevlendirilen personel ile üzerinde resmi görevi bulunmayanların, eğitim programında yer alan konularda gerekli bilgi, beceri ve öğretme yeteneğine sahip olması gereklidir.

**Madde 12-** Hizmet içi eğitimde görev verilenler;

- a) Üstlendiği eğitim konuları ile ilgili bir plan yapmakla,
- b) Yaptıkları planla ilgili doküman bulunmaması halinde, eğitim notları hazırlayıp programın başlamasından en az beş gün önce program yöneticisine vermekle,
- c) Programda belirlenen konuları öğretmek ve konuların personel tarafından dikkatle izlenmesini sağlayacak tedbirleri almakla,
- d) Eğitim süresi içinde sözlü veya yazılı sınav yapmak ve değerlendirmekle,
- e) Eğitim süresince program yöneticisi ile işbirliği yapmakla, eğitim faaliyetinin etkinliğini değerlendirmekle,
- f) Sağlık, olağanüstü durum gibi geçerli sebeplerle görevlerine devam edememeleri halinde durumu derhal program yöneticisine bildirmekle, Yükümlüdürler.

Eğitim görevlileri, hizmet içi eğitim süresince yıllık izin kullanamazlar.

**Madde 14-** Personel Daire Başkanlığı, diğer daire başkanlıkları ile işbirliği yaparak, en geç mayıs ayı sonuna kadar bir sonraki yılın hizmet içi eğitim programlarını hazırlar. Bu programlar haziran ayında Eğitim Kurulu'nda görüşüldükten sonra Rektörün onayı ile kesinleşerek uygulamaya konulur. Yıllık eğitim programları Rektörün onayından sonra, eğitim çalışmalarının başlamasından en az bir ay önce bütün birimlere duyurulur.

Eğitim programlarında, hizmet içi eğitimin konusu, süresi, yeri, yöntemi, eğitim görevlileri ve gerekli diğer hususlar belirtilir.

**Madde 15-** Hizmet içi eğitim;

- a) Asli memurluk süresi içinde; yetenek ve verimliliği geliştirme konuları ile ilgili gelişmeleri izleme ve intibak etme eğitimi ile üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ve unvan, sınıf değişikliğine hazırlama eğitimi olarak bu Yönetmelik ve Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yüksek Öğretim Kurumları Personeli ile Üniversitelerde Görevde Yükselme Yönetmelik esaslarına göre,

b) Adaylık süresi içinde; Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve Staj şeklinde, Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik çerçevesinde, yapılır.

**Madde 16-** Hizmet içi eğitim programları;

- a) Adaylık Eğitimi (Temel ve Hazırlayıcı Eğitim veya Staj)
- b) İntibak Eğitimi,
- c) Bilgi Tazeleme Eğitimi,
- d) Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi,
- e) Sınıf ve Unvan Değişikliğine Hazırlama Eğitimi, olmak üzere,

Kurs, seminer, konferans, uygulamalı eğitim (staj), araştırma, yurt içi, yurt dışı incelemeler gibi metotlardan bir veya birkaçı birlikte uygulanmak suretiyle düzenlenir.

**Madde 17-** Bu Yönetmeliğe göre yapılacak hizmet içi eğitimde yer alacak konular, personelin hizmet ve çalışma alanına göre ihtiyaç duyulan nitelikte olanlardan seçilir.

Programların süreleri; programın yeri, eğitim görevlileri, eğitime katılanlar, tahsis olunacak ödenek ve diğer programlarla ilişkisi gibi unsurların her biri dikkate alınarak tespit edilir.

**Madde 18-** Hizmet içi eğitimin Üniversitede uygulanması esastır. Gerektiğinde diğer kurum ve kuruluşların tesislerinden de yararlanılabilir.

Programların uygulanması, sonuçlandırılması ve değerlendirilmesine ilişkin görevler programın türüne göre görevlendirilecek program yöneticisi tarafından yürütülür.

**Madde 19-** Personelin yurt dışında yetiştirilmesi "Yetiştirilmek Amacıyla Yurtdışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik" hükümleri çerçevesinde yapılır.

**Madde 20** —Kesinleşen programlarda hizmet içi eğitime katılması kararlaştırılmış olan personel, o hizmet içi eğitim faaliyetine katılmak zorunda olup, bağlı oldukları kurum amiri bunu sağlamakla yükümlüdür.

Eğitime katılanların eğitim programlarında belirtilen Őartları taŐımaları gereklidir.

#### 4.7.5. Belediye İŞ Sendikası Eğitimleri

Demokratik toplumsal dűzenin esas ۆgelerinden olan sendikalar, çalıŐmaların hak ve yararlarını korumak ve geliŐtirmekle gűrevlidir. Belediye İŐ Sendikası, űyelerini bilimsel ve gerçek bilgilerle eksiksiz hale getirmeyi amaç edinmektedir. Bu sendika, yűnetici, temsilci ve taban alanlarında eđitimler vermektedir. Eđitimlerde sendikal hareketin ve űlkemizin aktűel sorunları, özűm yolları ve temel sendikacılık bilgileri bűtűn yűnleriyle tartıŐılmaktadır. Eđitimlerde temsilcilerin sorumluluklarını yerine getirmeyi sađlamak için uygulanacak yűntemi uygulamak, űlkemizin ve sendikal hareketin problemlerini tartıŐmak ve yeni fikirler kazandırmak gibi konuların űstűnde durulmaktadır. SeçilmiŐ yűneticileri içine alan yűnetici eđitiminde ise, yűneticilere sendikal yűntemler geliŐtirmede ۆncelikli ve ihtiyaç duyulan bilgiler verilmektedir. Tűrkiye ve dűnya ekonomisi, sendikal hareketin űlkemizde ve dűnyadaki durumu bu eđitimin esas konularındandır (Bilgin, Akay, HaŐar, ve Koyuncu, 2007, s. 64).

Eğitim Tarihi	Konusu	Kişi Sayısı
10 Mart 2005	Isparta Eğitimi	333
10 Şubat 2005	Őanlı Urfa Eğitimi	498
30 Mart 2005	Giresun Eğitimi	580
16 Şubat 2005	Mardin Eğitimi	700
11 Mart 2005	İstanbul Eğitimi	165
20 Nisan 2002	Diyarbakır Şubesi Eğitim Semineri	300
29 Mart 2002	Antakya Şubesi Eğitim Semineri	320
20 Mart 2002	Kűtahya Őube Eđitim Semineri	85
21 Mart 2002	Gediz, Eskigediz, Akçaalan, YeŐilçay Belediyeleri	75
23 Mart 2002	Kűtahya Belediyesi	100
22 Mart 2002	Aydıncık, ۆrencik Hisarcık Belediyeleri	85
19 Ekim 2001	Rize Şubesi Taban Eğitimi	94

10 Ekim 2001	Çayeli Belediyesi, Madenli Belediyesi	40
11 Ekim 2001	Ardeşen,Çamlıhemşin, Fındıklı, Arhavi Belediyesi	65
12 Ekim 2001	Pazar Belediyesi	40
13 Ekim 2001	Artvin Belediyesi, Şavşat Belediyesi	87
15 Ekim 2005	Giresun Şubesi Taban Eğitimi	458
09 Mayıs 2001	Çorum Şubesi Taban Eğitimi	221
29 Mart 2001	Çorum Şube Eğitimi	585
01 Mart 2001	İstanbul 2 No'lu Şube Eğitimi	186
26 Şubat 2001	İstanbul 1 Nolu Şube Eğitimi	205
08 Şubat 2001	İstanbul Bakırköy 2 Nolu Şube Eğitimi	187
01 Şubat 2001	İstanbul İETT Şubesi Eğitimi	260
23 Ocak 2001	İstanbul İtfaiye Şubesi Eğitimi	407
13 Kasım 2000	İzmir Çevre Belediyeler Şube Eğitimi	286
27 Haziran 2000	Diyarbakır Şubesi Üye, Temsilci Ve Yön. Eğitimi	300
23 Haziran 2000	Gaziantep, Adıyaman ve Kilis, Tem. ve Yön. Eğitimi	150
01 Haziran 2000	İzmit 1 ve 2'nolu Şube Üye, Tem. ve Yön. Eğitimi	143
25 Mayıs 2000	Bayramiç-Ayvacak, Çanakkale ve Gelibolu, Eğitimi	385
05 Nisan 2000	Antalya Şubesi Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitim	150
29 Mart 2000	Bursa 1 Ve 2'nolu Şube Yönetici ve Temsilci Eğitimi	80
23 Mart 2000	Muğla, Bodrum, Milas, Datça ve Fethiye Bel.Eğitimi	800
08 Mart 2000	Ankara EGO Şubesi Üye, Temsilci ve Yön. Eğitimi	210

Kaynak: Belediye-İş Sendikası Tarafından Verilen Eğitimler (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 64-65)

#### 4.7.6. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri

Türkiye Belediyeler Birliği, 1945 yılında belediyeçilik alanında çalışmalar yapmak amacıyla kamu için bir dernek olarak kurulmuştur. Belediyelerin hak ve yararlarını koruma hedefiyle belediyeçilikle alakalı çalışmalarını 57 yıl devam ettirmiştir. Bütün belediyeleri tek bir kuruluş altında birleştirmek amacıyla Bakanlar Kurulunun 21 Ağustos 2002 tarih ve 2002/4559 sayılı kararıyla, Mahalli İdare Birlikleri Kanun'unun 20.maddesi doğrultusunda mahalli idare birliği şeklini almıştır (Jaafar, 2016, s. 50).

Türkiye Belediyeler Birliği belediye yönetmeliğini konu alan seminerlerini bölge, il ve ilçe seviyesinde; yerel yönetimlerin seçilen ve atanan çalışanlarını kapsayan, iki veya üç günlük eğitimlerle gerçekleştirmektedir. Seminerlerde yerel

yönetimlerin problemleri ve ihtiyaçları tartışılmaktadır. Sonuçlar alakalı kurumlara rapor edilmekte ve çözüm yolları sunulmaktadır. Türkiye Belediyeler Birliği'nin düzenlediği seminerler ücretsiz olarak verilmektedir. 2000-2002 yılları arasında 185 seminer düzenlenmiştir. Toplamda 16.500 yerel yönetim personeli katılmıştır (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 51).

Türkiye Belediyeler Birliği'nin uyguladığı hizmet içi eğitimler, birliğin kurumsallaşması ve varlığını sürdürebilmesini sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimi bir açıdan kurumsallaştırması birliğin temel amaçlarından biridir. Kapitalist uygarlığın son adımı olan post fordist (üretimde çeşitliliğin artması, seçenek sunulmaya başlanması) bürokrasi ve kamu personel düzeninde performans ve esnekliği kapsadığı için hizmet içi eğitim programlarının temel amacının verimli personel yetiştirme fikri olduğu düşünülmektedir. Belediyeler Birliği yerel yönetimlerde verimliliğin artması, taşra ve merkez birlikleri arasındaki bağlantıyı sağlaması açısından bu tutumun esas ilkelerini kapsamaktadır (Jaafar, 2016, s. 56-57).

Ülkemizdeki belediye birlikleri;

- **Marmara Belediyeler Birliği:** Marmara Belediyeler Birliği, Türkiye'de bölgesel olarak kurulan ilk belediyeler birliğidir. 1973 yılında Marmara Adası Belediye Başkanı Ahmet Enön tüm Marmara Bölgesi belediyelerine mektup yazmıştır. Giderek yoğunlaşan kent sorunlarının elbirliğiyle çözümler bulunması için bir toplantıya davet etmiştir. Toplantının sonucu olarak bir belediye birliği kurulması kararlaştırılmıştır. İki senelik çalışmalar neticesinde 25 Nisan 1975 tarihinde yaklaşık 40 kadar belediyenin oluşturduğu Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği kurulmuştur (Zengin, 1999, s. 184).

Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği'nin merkezi ilk etapta İzmit olarak belirlenmiştir. Birlik başkanlığına o dönemki İzmit Belediye Başkanı Erol Köse seçilmiştir. Birliğin merkezi 1977 yılında İstanbul olarak değişmiştir. Birliğin ismi, 30.04.2009 tarihli birlik meclisi toplantısında, "Marmara Belediyeler Birliği" olarak değiştirilmiştir (M.B.B., 2008).

- **Ege Belediyeler Birliği:** Ege Belediyeler Birliği 1986 yılında İzmir’de kurulmuş olup, 1999 yılına kadar birliğin merkezi İzmir olmuştur. 1999 yılında birliğin merkezi Manisa’ya taşınmıştır. 2007 senesi itibari ile birlik bünyesinde 360 belediye bulunmaktadır (E.B.B., 2007).

Belediyeler birlikleri arasında, üye sayısı ile Türkiye’nin en geniş kapsamlı bölgesel belediye birliği olarak yer almaktadır. Zaman zaman üyeleri değişse de Ege, Marmara ve Akdeniz bölgelerinde üyesi bulunmaktadır. Çanakkale ve Balıkesir illerinin çoğu belediyesi Marmara Belediyeler Birliğinin ve Ege Belediyeler birliğinin üyesidir.

Ege Belediyeler Birliği, hizmet içi eğitim seminerlerinin ciddi bir kısmını, Akdeniz Belediyeler Birliği ve Kıyı Ege Belediyeler Birliği ile birlikte gerçekleştirmektedir (Zengin, 2010, s. 119).

- **Akdeniz Belediyeler Birliği:** 1978 yılında Antalya’da kurulan birliğin merkezi halen Antalya’da yer almaktadır. Sadece Antalya, Burdur ve Isparta illerinin belediyelerinden oluşmakta ve 121 üyeye sahiptir Birliğin çalışma yapısında birçok aksaklıkla karşılaşılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre çalışan memuru bulunmamaktadır. Birlik örgütü 4 adet (sürekli/geçici) işçiden oluşmaktadır. Bunun dışında 2 adet taşınmaz (1 hizmet binası ve 1 dükkân) ve 5 adet taşınır malı (2 binek oto, 1 yükleyici, 1 itfaiye, 1 vidanjör) bulunmaktadır.

Birlik hizmet içi eğitim programları, Süleyman Demirel Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye Belediyeler Birliği ve Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Örgütü’nden uzman-akademisyenlerden destek almaktadır. İşçileri Bakanlığı-Mahalli İdareler Kontrolörü yardımı, diğer belediyelere göre daha az gözükmektedir. Birlik, uzun süreli eğitim çalışmalarını Kıyı Ege Belediyeler Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliği ile birlikte yürütmektedir.

2005 yılında hizmet içi eğitim kapsamında 8 adet seminer düzenlemiştir:

1. 12 Ocak 2005- İletişim Becerisi ve Halkla İlişkiler Semineri
2. 09-12 Mart 2005- Yeni Yasal Düzenlemeler Ortamı ve AB Süreci
3. 26-29 Mayıs 2005- Kent Sempozyumu
4. 22-23 Haziran 2005- Eğitim ve İletişim Becerilerini Geliştirme Semineri
5. 27-29 Temmuz 2005- Analitik Bütçe Uygulamaları-AB Fonları Semineri
6. 02-03 Ağustos 2005- Halkla İlişkiler Semineri
7. 25 Ekim 2005- Yerel Yönetimler İçin Kaynak Geliştirme Eğitim Semineri
8. 09-10 Aralık 2005- Stratejik Yönetim Eğitim Semineri

Birlik 2006 yılında 7 hizmet içi eğitim semineri düzenlemiştir. 5'i Antalya'da gerçekleşen seminerlerin, 2006 yılı faaliyet raporunda sadece konuları yer almıştır. Eğitimci ve katılımcılara ait bilgilere yer verilmemiştir. Bu hizmet içi eğitim seminerlerinin konuları ise; Belediye maliyesi, İhale yönetmeliği, stratejik plan anlayışı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ortaya koyduğu ilkeler, çok yıllık bütçe uygulamaları, belediyelerle yıl boyu çalışma konuları ve reform sürecinin ana ilkeleri olmuştur.

2007 yılında 15 eğitim semineri gerçekleştirilmiş ve bu sayı incelenen yıllar içinde en fazla olanıdır (A.B.B., 2008).

• **Çukurova Belediyeler Birliği:** Çukurova Belediyeler Birliği Adana, Hatay, Mersin ve Osmaniye illerine hizmet etmektedir. Anamur/Bozyazı'da 21.10.2001-25.10.2001 arasında hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmiştir. Seminerler "Belediyelere Gelir Getirici Tedbirler, Ekonomik İstikrar Programı İçinde Belediyelerin Yeri, Türkiye'nin Gelişmesi Yolunda Belediyelerin Önemi, Merkezi Hükümet - Yerel Yönetim İlişkileri" konuları üzerine düzenlenmiştir (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 57).



• **Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği:** Birlik 29.12.1992 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği, Artvin, Giresun, Gümüşhane, Rize ve Trabzon illeri dâhil 36 il ve ilçe belediyelerinden oluşmaktadır. Trabzon birliğin merkezidir. Birliğin üye sayısı 2004'ten bu yana yükselmektedir. 2008 itibari ile bu sayı 115'e yükselmiştir (D.K.B.B., 2007).

1992 yılında kurulan birlik, hizmet içi eğitim çalışmalarına 2004 yılının ortalarında başlamıştır. Hizmet içi eğitim seminerleri hedef gruplara göre programlanmakta ve yürütülmektedir. Seminerlerin hemen hemen hepsinde İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri görev almaktadır. Bölge ve bölge dışındaki hiçbir üniversiteden hiçbir eğitmenden yararlanılmamaktadır. Birlik, Balıkesir'de 2004 yılında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü ile birlikte 1 tane hizmet içi eğitim çalışması yapmıştır (Zengin, 2010, s. 126).

#### **4.7.7. Mahalli İdareler Derneği**

Mahalli İdareler Derneği, yerel yönetim kuruluşları personeline yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlemektedir. Eğitimlerin konuları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bilgin, Akay, Haşar, ve Koyuncu, 2007, s. 58):

- 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14.maddesi gereği stratejik plan ve performans programının oluşturulması,
- Kamu Yönetim Reformu ve Yeni Personel Rejimi'nin getireceği yenilikler,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Görevde Yükselme ile ilgili yönetmelik,
- 237 sayılı Taşit Kanunu, Yurt İçi ve Yurt Dışı Hibeler ile İlgili Mevzuat,
- Toplam Kalite ISO 9000- belgesinin alınması için yapılması gerekenler,
- Belediye mevzuatı ve diğer kanunların belediye zabıtası açısından getirdikleri,
- Analitik bütçe ve "Tahakkuk Esaslı Muhasebe" sisteminin tanıtımı ve yansıtma esasları,

- Yevmiye sisteminden “Tahakkuk Esaslı Muhasebe” sistemine geçiş ve devir listesinin hazırlanması
- “Açılış Mizanı”nın düzenlenmesi, yevmiye defteri ve esas hesapların açılması,
- Kasa, banka işlemleri, çekle ve kredi kartı ile tahsilât, bunlara ilişkin muhasebe kayıtları,
- Döviz hesabı, döviz hesabının tutulması ve döviz ile ödeme işlemlerinin muhasebeleştirilmesi,
- Düzeltme işlemleri, bütçe gelirlerine borç yazılacak hususlar,
- Gider hesaplarının tutulmasına ilişkin örnekler, KDV ayrılması esasları,
- Gelirlerin tarh, tahakkuk ve tahsilâtı ve tahsilât üzerinden pay verilmesi,
- Aylık cetvellerin tanıtımı, tutulma esasları, düzenlenmiş örnekler,
- Aylık mizanın düzenlenmesi,
- 5216 sayılı kanunla Büyükşehir Belediye uygulamaları ile alakalı yenilikler,
- Bütçenin muhasebeleştirilmesi-bütçe değişiklikleri, aktarma, ek ödenek, olağanüstü ödenek verilmesi ve bu işlemlerin muhasebeleştirilmesi,
- 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile ilgili düzenlemeler
- 4734 sayılı kamu ihale kanunu, 4735 sayılı kamu ihale sözleşmeleri kanunu ve ilgili mevzuat.

#### **4.8. Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Türkiye’de, çalışmakta olan her dört kişiden üçü ilkökul mezunu seviyesindedir. 25 yaş ve üzeri yaş grubunda eğitim süresi ortalama 3,5 yıl olmakta, gelişmiş ülkelerde bu süre 9 yılın üzerine çıkmaktadır. Örgün eğitim süresinin dışına çıkan kişiler için hizmet içi eğitim bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu eğitim kişilerin tecrübe, bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmeleri açısından çok önemlidir (Balyiyen, 2010, s. 97).

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), yeni adıyla TÜİK yalnızca kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmet içi eğitim çalışmalarına ait verileri paylaşmaktadır (Dilmen, 1997, s. 41).

İnayet Pehlivan'ın 1996 yılında yaptığı ve Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 yılları arasında hizmet içi eğitimle ilgili araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir (Pehlivan, 1997):

- Memur adaylarına ilişkin esas, hazırlayıcı ve staj eğitimlerine dâhil olanların oranı 1985-1993 yılları arasında ciddi bir düşüş yaşamıştır.
- Sayısal açıdan, hizmet içi eğitim çalışmalarını çoğunlukla Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) gerçekleştirmiştir.
- Eğitim kuruluşlarında görev alan eğitimcilerin arasında çoğunluk ön lisans mezunları olup, ilköğretim ve ortaokul mezunlarının da ciddi oranda dâhil oldukları tespit edilmiştir.
- Kurum içinde düzenlenen 3 aydan daha az süreli eğitim çalışmaları, kurum dışında uygulananlardan yaklaşık 3 kat fazla oldukları saptanmıştır.
- Eğitim birimlerinde kullanılan bilgisayar, video ve televizyonların sayısı her geçen yıl artmıştır.
- Hizmet içi eğitim kapsamında yurt dışına gidenlerin sayısı 1990-1993 yıllarında düşmüştür.
- 1985 yılında hizmet içi eğitim çalışmalarında yer alanların çoğunluğu ortaokul mezunuyken, 1993 yılında eğitime katılanlar daha çok ön lisans ve yüksek lisans mezunları olmuştur.

Recai Kılavuz'un 1999 yılında 15 kurum ve kuruluş üzerinde yaptığı araştırmaların sonuçları ise şöyle sıralanabilir (Kılavuz, 1999):

- Hizmet içi eğitim çalışmalarında yer alan personelin %51'i eğitim faaliyetlerinin yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

- Ankete katılanların %52,4'ü hizmet içi eğitime katıldıklarını, %47,6'sı ise hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmadıklarını belirtmiştir.

- Anketin sonuçları, Türkiye gibi hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulayan ülkelerde, verimlilik ve uyumun elde edilmesi için ciddi bir sistem olan hizmet içi eğitimin yeterli seviyede gerçekleştirilemediğini göstermiştir.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri konusunda yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir (Yağcı, 1992):

- Hizmet içi eğitim çalışmalarının bir bölümü, hizmet içi eğitim eksiklikleri tespit edilmeden uygulanmaktadır.

- Hizmet içi eğitim kamu bankaları ve bakanlıkların tamamında uygulanmakta ve eğitim orta kademe yönetici, üst yönetici ve eğitim uzmanlarınca verilmektedir.

- Eğitim birimlerinde görevli personelin neredeyse tamamı eğitim bilimleri dışındaki bir yüksekokuldan mezundur.

- Eğitim birimlerine ayrılan bütçe yetersiz kalmakta ve eğitim programlarının değerlendirilmesi yeteri kadar önemsenmemektedir.

- Hizmet içi eğitim, hizmet öncesinde verilen eğitimin eksiklerini gidermeye yardımcı olmaktadır.

Halil İbrahim Yalın 2001 yılında, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca, Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının mesleki başarı, yetenek, davranış ve bilgisini geliştirmek veya üst göreve hazırlanması için uygulanan eğitim programlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler şöyledir (Yalın, 2001):

- Araştırmada yer alan kişilerin %40'ı, katıldıkları eğitim faaliyetlerinde, eğitim ihtiyaçları ve öğretim uygulamalarının birbirini tam olarak karşılamadığını belirtmiştir.

- %67'si eğitimde kullanılan öğretim sistemi ve metotlarının ihtiyaçlarına uygun olduğunu bildirmiştir.

- %60,9'u kullanılan araç ve gereçlerin konu ve hedeflerine elverişli olmadığını belirtmiştir.

- %35'lik kısmı, kendilerine eğitim öncesinde deneyim ve bilgilerini paylaşma fırsatı verilmediğini aktarmıştır.

- %40'ı eğitim çalışmasının sürelerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir.

- %60'ı eğitim etkinlikleri için moral ve motivasyon sağlandığını,

- %70'lik kısım ise eğitim faaliyetleri çerçevesinde hedeflenen bilgi ve yetenekleri tam olarak elde edemediklerini belirtmiştir.

İnayet Pehlivan tarafından yapılan, 1995-1996 senelerinde 33 kamu kurum ve kuruluşunda görevli olan 72'si eğitim birimi yöneticisi ve 83'ü uzman, toplam 155 kişinin yer aldığı diğer bir araştırmanın sonuçları da şöyledir (Pehlivan, 1997):

- Hizmet içi eğitimde uzaktan öğrenim metotlarından yararlanılmadığı belirtilmiştir.

- Kuruluşlarda eğitim kadrolarına uzman kişilerin atanmadığı ve uzman kadrolarının yanlış kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

- Kurumlarda, eğitim birimi ile personel arasında işe alma, rotasyon ve yükseltme gibi konularda anlaşma sağlanamadığı belirlenmiştir.

- Kurumlarda hizmet içi eğitimle göreve gelen personelin, eğitildikleri alanda çalıştırılmadıkları saptanmıştır.

## 5. BÖLÜM

### TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (TBB) SU VE KANALİZASYON İDARESİ (TESKİ) ÖRNEĞİ

#### 5.1. YÖNTEM

Bu tez çalışmasında mevcut literatür taranarak ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede ilgili kitap, makale ve tezler üzerinde “Doküman Analizi” yapılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma da “belge tarama” modeli söz konusudur.

##### 5.1.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni TBB ve TESKİ bünyesindeki tüm personeldir. Herkese açık olan bu eğitimler kurumun aldığı talepler doğrultusunda düzenlenmektedir. Eğitime ihtiyaç duyulan birimler tespit edilerek duyurular yapılmakta ve isteyen herkesin katılımına açık tutulmaktadır. Herkese açık olan bu eğitimlere katılanlar ulaşılabilir oldukları için örneklem alınmamıştır. Araştırma toplamda 616 kişiyi kapsamaktadır

##### 5.1.2. Veri Toplama Aracı ve Özellikleri

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler TBB ve TESKİ bünyesinde eğitimlerin sonunda yapılmıştır. Anket formunda eğitmenin adı, eğitimin adı, tarihi yanında verinin ve bilgilerinin mevcut olduğu bir başlık bölümü bulunmaktadır.

Bu çalışmada TBB ve TESKİ bünyesinde 2017 yılı içerisinde çeşitli aylarda yapılmış olan 10 adet konudan oluşan eğitim sonucunda toplam 616 kişiye anket

uygulanmıştır. Katılımcı bilgileri olarak cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki statü, toplam hizmet süresi ve görevli olduğu birim kategorileri kullanılmıştır. Anket formunun Program başlığı altında 6, Eğitimci/Konuşmacı hakkında 4, Eğitim Yeri ve Ortamına ilişkin 3 olmak üzere 13 likert tipi ifade yer almaktadır. Ayrıca tüm kategorilerin değerlendirildiği “programdan memnuniyet sorusu” da sorulmuştur. Likert tipi ifadeler 5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

Bu çalışmada verilen hizmet-içi eğitimlerin kuruma ve personeline katkıları değerlendirilmiş; anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan bu eğitimler kurumun meclis salonu, toplantı salonu gibi odalarında kurumun kendi personeli hedef alınarak düzenlenmiştir. Seçilen eğitimler aşağıda sıralanmıştır.

- Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi
- Bilgi Güvenliği
- Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi
- Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık
- Farkındalık Eğitimi
- Kamu Zararı
- Kamuda Etik Kültürü
- Tebligat İşlemleri Eğitimi
- Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi
- Zabıta Mevzuatı Eğitimi

**Anket Formunun Künyesi:** Kurumun bünyesinde bulunan eğitimler ve istatistik uzmanları tarafından kurumun personel yelpazesini de göz önünde bulundurularak hazırlanan anket formu, kurumun tüm eğitim organizasyonlarının sonunda personele dağıtılmakta; daha sonra eğitimin etkinliğini ölçmek için kullanılmaktadır.

Kurumda çalışan uzmanlar tarafından anket formu planlanırken araştırma sonucunda ulaşılmak istenen konuların bir listesi yapılır. Bu konulardan hangilerinin anket uygulayarak belirlenebileceği tespit edilmekte; anket ile ulaşılmaması planlanan bilgilerin bir yerde bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçların nerede kullanılacağı belirlenmiştir. Anket formu ile elde edilecek bilgiler bilgi düzeyi, tutum ve görüşler, davranış, özellikler şeklinde dört grupta toplanmıştır. Anket soruları hazırlanırken, istenilen bilgilere ulaşmak ve tüm katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşılması en önemli unsur olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla ön testler yapılarak tüm katılımcıların anket formu üzerinde tereddüt ettikleri, anlamadıkları hususların olup-olmadığı tespit edilmiş; gerekli düzeltmeler yapılarak uygulamaya geçilmiştir.

Eğitimin personele olumlu yönde katkı yaptığının belirtileri, personelin eğitimden memnun kalması olarak değerlendirilebilir. Olumlu katkıda bulunan eğitimler personelin gelişimini sağlayarak kendi sorumluluğunda bulunan görevleri ile ilgili farkındalık yaratmaktadır. Yanlış yapılan uygulamalar fark edilerek düzeltme yoluna gidilir ve böylece ilgili birime katkı sağlanmış olur.

### **5.1.3. Veri Toplama**

TBBve TESKİ bünyesinde 2017 yılı içerisinde farklı tarihlerde yapılan 10 eğitim üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan her eğitim sonunda anket formları katılımcılara elden dağıtılıp verilen süre sonunda tekrar toplanmıştır. Anket sonuçlarının tamamı geçerli kabul edilmiştir. Her eğitimin sonunda tüm anketler toplanarak katılımcı sayısına eşitlenmiştir. Tablo 2'de eğitime katılanların sayıları gösterilmektedir.



**Tablo 2:** Eğitimlerin Katılımcı Sayıları

EĞİTİMİN ADI	KİŞİ SAYISI
Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	18
Bilgi Güvenliği	73
Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi	41
Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık	39
Farkındalık Eğitimi	116
Kamu Zararı	51
Kamuda Etik Kültürü	51
Tebliğat İşlemleri Eğitimi	19
Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	190
Zabıta Mevzuatı Eğitimi	18
<b>Toplam</b>	<b>616</b>

#### 5.1.4. Veri Analizi

Anketlerin sonucunda elde edilen verilerin analizleri sadece Program, Eğitimci/Konuşmacı, Eğitim Yeri ve Ortamı, Tüm Faktörler bölümündeki katılımcılara yöneltilen sorular üzerinden yapılmıştır. Cinsiyet, eğitim seviyesi, hizmet süresi, görevli olduğu birim ve kıstaslar dikkate alınmamıştır. Yapılan analizlerde katılımcıların eğitimle ilgili memnuniyetleri yüzde ve frekans olarak gösterilmiştir. Likert tipi ifadelerin Tablo 3'te gösterilen puanlama ölçütü uygulanarak yüzde frekansları hesaplanmıştır.

**Tablo 3:** Likert Tipi Soruların Puanlama Ölçütü

CEVAP	PUANI
Kesinlikle Katılıyorum	1,00
Katılıyorum	0,75
Kısmen Katılıyorum	0,50
Katılmıyorum	0,25
Kesinlikle Katılmıyorum	0,00

**Tablo 4:** Anket Memnuniyet Oranı Hesaplama Yöntemi Örneği

CEVAP	KATILIM SAYISI	PUAN	HESAPLAMA YÖNTEMİ	SONUÇ
Kesinlikle Katılıyorum	17	1,00	$(17 \times 1,00) / 18 \times 100 = 94,44$	94,44%
Katılıyorum	1	0,75	$(1 \times 0,75) / 18 \times 100 = 4,17$	4,17%
Kısmen Katılıyorum	0	0,50	$(0 \times 0,50) / 18 \times 100 = 0$	0,00%
Katılmıyorum	0	0,25	$(0 \times 0,25) / 18 \times 100 = 0$	0,00%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00	$(0 \times 0,00) / 18 \times 100 = 0$	0,00%
<b>TOPLAM KATILIMCI SAYISI</b>	<b>18</b>	-	-	<b>98,61%</b>



## **5.2. Belediyenin Hizmet İçi Eğitimde Uyguladığı Aşamalar**

Belediye hizmet içi eğitimleri verirken belirli kriterler kullanmaktadır. Belirlediği kriterler ise eğitimi verenin özelliği, eğitimi alacak olanların görevleri, eğitimi alacak personelin kalitesi gibi kriterlerdir. Belediye eğitimleri kendi içerisinde 3'e ayırmaktadır. Yeni başlangıç, oryantasyon eğitimi ve genel toplu eğitimler olarak sıralanabilir. Yeni başlayan personel için yapılan eğitimde kurumun Vizyon ve Misyon 'undan oluşan bilgiler verilerek personelin kurum hakkında bilgi edinmesi sağlanır ve ne gibi haklara sahip olduğuyla ilgili bilgiler verilir. Bu eğitimden sonra oryantasyon eğitimi ne başlanır. Bu eğitim ilk eğitimden daha uzun sürerek kurum kültürünün kavranmasına yöneliktir. Personelin eski kurum kültürü veya kurumdan önce aldığı eğitimler dikkate alınmaz. Kurumun kültürü benimsenilerek geliştirilmeye çalışılır. Genel eğitimler ise kurumun tüm personelini kapsayacak şekilde düzenlenir. Bilgi yenilemesi veya hatalı yapılan uygulamaları düzeltmek amacıyla düzenlenmektedir.

### **5.2.1. İlk Defa Atanan Personel Eğitimi**

Bu eğitim ilk defa atana personele uygulanmaktadır. Kurumun yapısını, hedeflerini kısacası kurumun tamamını tanıtmaya yönelik olan bu eğitimin süresi bir haftayı geçmemektedir. Yeni atanan personel birlikte çalışacağı personel ile tanışarak alacağı sorumluluklarla ilgili bilgiler alır, ne kadar yetkiye sahip olacağıyla ilgili bilgiler alır, bu gibi bilgilerin sonunda personelin kuruma aidiyet duygusu geliştirilerek kurumsal aileye adapte edilmeye çalışılır.

### **5.2.2. Oryantasyon Aşamasında Olan Personel**

İlk ataması yapılan personelin ikinci aşama eğitimi denebilecek olan bu eğitim oryantasyon olarak adlandırılabilir. İlk aşamaya göre daha uzun süren eğitim personelin kurum kültürüne alışmasına yardımcı olmak için uygulanır. Personel,

sorumlusu olduğu işi icra ederken, hangi usulleri uygulayacağıyla ilgili eğitimi orada görevli olan tecrübeli personelden almaktadır. Oryantasyon eğitiminde eğitici olarak tecrübeli personel kullanıldığı izlenmiştir. Tecrübeli personel oryante olan personele tüm bilgi birikimini aktarma amacındadır. Yeni atanan personel için uygulanan bu eğitim, personelin yapacağı işle ilgili gerekli donanımları kazanmasına yardımcı olduğu gözlenmektedir.

### **5.2.3. Genel Toplu Eğitim**

Yapılan bu eğitimlerde tüm personel hedef alınmaktadır. Yapılan işlerle ilgili teknolojik gelişmeler takip edilerek ve işlerle ilgili yeni bilgi ve yöntemler öğrenilerek verimin artırılması amaçlanmaktadır. İlgili birimlerden toplanan talepler doğrultusunda planlanan bu eğitimler, etkinlik açısından eğitimciyle doğru orantılı olduğundan eğitimcinin kalitesinin eğitimin etkinliğine önemli ölçüde etki ettiği görülmektedir. Birimlerin eğitime ihtiyaç duyduğu eksikliği tespit ederken kullandığı yöntem, yaşanan aksaklıklar sonucunda oluşan sorunların ortaya çıkardığı sonuçlar olarak gözlenmektedir. Bu yöntem ile belediyenin hizmet kalitesine olumsuz yönde etki eden sorunlar ortaya çıkarılırken, bu ortaya çıkan sorunların eğitimle giderilebileceği düşünülmektedir.

### **5.3. Eğitimin Performansının Ölçülmesi**

Kurum verdiği her eğitimin sonunda, eğitimin verimi ilk etapta ölçebilmek için personelden geri bildirim toplamaktadır. Bu geribildirim alınabilmesi için eğitimle ilgili bir anket formu düzenlenerek personele dağıtılır. Bu anket formunun bir örneği ektedir.

#### **5.4. Hizmet İçi Eğitimin Belediyenin Hizmet kalitesine Artırıcı Etkisi**

Belediyenin sağlamaya çalıştığı hizmetlerin kalitesi, eğitimin verimliliğiyle doğrudan etkilidir. Eğitimin sağladığı katkı doğrudan olarak personelin emeğine etki ederken, üst yönetimin hizmet yatırımlarını daha akıllıca yapmasını sağlayarak ve yatırım için kullanılacak araçların etkili kullanılmasını sağlayarak dolaylı yoldan da etki etmektedir.

Belediyede hizmet kalitesinin artırılması eğitimin kalitesi ve verimine bağlıdır. Hizmet kalitesi bilincinin belediyede yer etmesi, belediyenin tüm faaliyetlerine olumlu yönde etki ederken, hizmet için sağlanan kaynakların etkili kullanılmasına ve personelin sorumluluk alma cesaretine önemli ölçüde ivme katmaktadır.

Belediye teşkilatında yapılan eğitimler personelin bakış açısını değiştirir ve tükenmişlikten kurtulmayı sağlar. Belediyenin temel amacı hizmet kalitesini artırmaktır. Personelin verimliliğini artırmak belediyenin hizmet kalitesini artırmakla doğrudan ilişkilidir. Belediye teşkilatının yeni bilgiye ihtiyaç duyma sebebi verimliliğin artırılması ihtiyacı duyulmasından kaynaklıdır. Yönetici personelin eğitilmesi beceri ve yeteneklerini artıracığı için yönetim konusundan kalitenin artmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla yönetim kalitesinin artması da personelin refah içinde çalışmasını sağlamaktadır. Refah içinde çalışan personel sorumluluk almaktan kaçmayarak belediyenin işlerinin sağlıklı yürütmesine katkı sağlamaktadır.

#### **5.5. TBB ve TESKİ'nin Hizmet İçi Eğitimlerinin Detaylı Analizi**

TBBve bağlı kuruluşu TESKİ bünyesinde 2017 yılı içerisinde yapılmış bazı eğitimlerin memnuniyet analiz sonuçları Tablo 4'ten itibaren gösterilmektedir. Tablo 6 ile Tablo 9 arasında Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi'nin detaylı analizi, Tablo 10 ile Tablo 13 arasında ise Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi detaylı analizi gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Eğitim Yeri ve Ortamı Verim Analizi)

Eğitimin Adı	Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Eğitim Yeri Ve Ortamı	
Katılımcı Sayısı	18	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 100,00
	Katılıyorum	% 0,00
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi</b>		<b>% 100,00</b>
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 88,89
	Katılıyorum	% 8,33
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu</b>		<b>% 97,22</b>
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,33
	Katılıyorum	% 12,50
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu</b>		<b>% 95,83</b>
<b>TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>		<b>% 97,69</b>

Tablo 6'daki Belediye Ceza Mevzuat Eğitimi'nin bu bölümünde katılımcıların eğitim yerini değerlendirdiği görülmektedir. Eğitim yerinin uygunluğu katılımcılar açısından eğitimin etkinliğinin artmasına olanak sağlayarak katılımcıların eğitimden en verimli şekilde yararlanmasını sağlamaktadır. Eğitimin toplam memnuniyet oranının %97 olduğu görülmektedir. Memnuniyet oranının yüksek olması eğitimin anlaşılabilirliğinin yüksek verimlilikte olduğunun göstergesidir.

**Tablo 7: Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Eğitici / Konuşmacı Verim Analizi)**

Eğitimin Adı	Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Eğitici / Konuşmacı	
Katılımcı Sayısı	18	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Eğitici / Konuşmacı Grup Hâkimiyetini Ve Katılımını Sağlamada Başarılıydı	Kesinlikle Katılıyorum	% 94,44
	Katılıyorum	% 4,17
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitici / Konuşmacı Grup Hâkimiyetini Ve Katılımını Sağlamada Başarılıydı</b>		<b>% 98,61</b>
Eğitici / Konuşmacı Konusunda Uygulamaya Hâkimdi	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,33
	Katılıyorum	% 12,50
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitici / Konuşmacı Konusunda Uygulamaya Hâkimdi</b>		<b>% 95,83</b>
Eğitici / Konuşmacı Zamanı Etkin Kullandı	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,33
	Katılıyorum	% 12,50
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitici / Konuşmacı Zamanı Etkin Kullandı</b>		<b>% 95,83</b>
Katılımcılarla İletişim (Benden Dili, Empati) İyiydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,33
	Katılıyorum	% 8,33
	Kısmen Katılıyorum	% 2,78
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Katılımcılarla İletişim (Benden Dili, Empati) İyiydi</b>		<b>% 94,44</b>
<b>Toplam Memnuniyet Oranı</b>		<b>% 96,18</b>

Tablo 7'deki Belediye Ceza Mevzuat Eğitimi'nin bu bölümünde katılımcıların eğitimi değerlendirildiği görülmektedir. Eğitiminin, konuyu katılımcılara aktarış biçiminin etkinliği, katılımcıların seviyesine inmesi, empati yapması gibi özellikleri, katılımcılar tarafından değerlendirilir. Toplam memnuniyet oranına bakıldığında %96'lık bir oran ortaya çıkmaktadır. Bu oran eğitiminin konuyu aktarırken ne kadar başarılı olduğuna dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bu etkinin kısa sürede gerçekleşmesi beklenmemelidir.



**Tablo 8: Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Program Verim Analizi)**

Eğitimin Adı	Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Program	
Katılımcı Sayısı	18	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,33
	Katılıyorum	% 8,33
	Kısmen Katılıyorum	% 2,78
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi</b>		<b>% 94,44</b>
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	% 94,44
	Katılıyorum	% 0,00
	Kısmen Katılıyorum	% 2,78
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.</b>		<b>% 97,22</b>
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	Kesinlikle Katılıyorum	% 77,78
	Katılıyorum	% 12,50
	Kısmen Katılıyorum	% 2,78
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)</b>		<b>% 93,06</b>
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	Kesinlikle Katılıyorum	% 94,44
	Katılıyorum	% 4,17
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı</b>		<b>% 98,61</b>
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 94,44
	Katılıyorum	% 4,17
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu</b>		<b>% 98,61</b>
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	Kesinlikle Katılıyorum	% 100,00
	Katılıyorum	% 0,00
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın kapsam ve içeriği başarılıydı</b>		<b>% 100,00</b>
<b>TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>		<b>% 96,99</b>

Tablo 8'deki Eğitimin bu bölümünde katılımcıların eğitimin konusunu değerlendirdiği görülmektedir. Toplam memnuniyet oranının %96 olması eğitimin ihtiyaca yönelik olduğunu ve ihtiyacı karşılama oranının da yüksek olduğunu göstergesi olabilir.

**Tablo 9:** Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi (Tüm Faktörler İçin Verim Analizi)

Eğitimin Adı	Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Tüm Faktörler	
Katılımcı Sayısı	18	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	Kesinlikle Katılıyorum	% 94,44
	Katılıyorum	% 4,17
	Kısmen Katılıyorum	% 0,00
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum</b>		<b>% 98,61</b>

Tablo 9'a göre Bu bölüm, katılımcıların tüm faktörler göz önüne alındığında eğitimden ne kadar memnun olduklarının değerlendirildiği bölümdür. %98'lik oranın katılımcıların eğitimden memnun kaldığının ve yüksek verim aldığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 10:** Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Eğitim Yeri ve Ortamı Verim Analizi)

Eğitimin Adı	Yangın Güvenliği Ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Eğitim Yeri Ve Ortamı	
Katılımcı Sayısı	190	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 70,00
	Katılıyorum	% 14,21
	Kısmen Katılıyorum	% 3,42
	Katılmıyorum	% 0,53
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi</b>		<b>% 88,16</b>
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 66,84
	Katılıyorum	% 15,79
	Kısmen Katılıyorum	% 3,42
	Katılmıyorum	% 0,53
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu</b>		<b>% 86,58</b>
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 71,58
	Katılıyorum	% 15,79
	Kısmen Katılıyorum	% 2,37
	Katılmıyorum	% 0,39
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu</b>		<b>% 90,13</b>
<b>TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>		<b>% 88,29</b>

Tablo 10'a göre Eğitimi'nin bu bölümünde eğitim yeri ve ortamı değerlendirilmiştir. Memnuniyet oranının yüksek olması eğitimin etkin olduğunun göstergelerindedir.

**Tablo 11:** Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Eğitimci / Konuşmacı Verim Analizi)

Eğitimin Adı	Yangın Güvenliği Ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	
Değerlendirilen Bölüm	Eğitimci / Konuşmacı	
Katılımcı Sayısı	190	
Değerlendirme Soruları	Değerlendirme Niteliği	Memnuniyet Oranı
Eğitimci / Konuşmacı Grup Hâkimiyetini Ve Katılımını Sağlamada Başarılıydı	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,68
	Katılıyorum	% 9,87
	Kısmen Katılıyorum	% 0,79
	Katılmıyorum	% 0,26
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitimci / Konuşmacı Grup Hâkimiyetini Ve Katılımını Sağlamada Başarılıydı</b>		<b>% 94,61</b>
Eğitimci / Konuşmacı Konusunda Uygulamaya Hâkimdi	Kesinlikle Katılıyorum	% 85,79
	Katılıyorum	% 8,29
	Kısmen Katılıyorum	% 0,79
	Katılmıyorum	% 0,39
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitimci / Konuşmacı Konusunda Uygulamaya Hâkimdi</b>		<b>% 95,26</b>
Eğitimci / Konuşmacı Zamanı Etkin Kullandı	Kesinlikle Katılıyorum	% 82,63
	Katılıyorum	% 9,47
	Kısmen Katılıyorum	% 2,37
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Eğitimci / Konuşmacı Zamanı Etkin Kullandı</b>		<b>% 94,47</b>
Katılımcılarla İletişim (Benden Dili, Empati) İyiydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 80,00
	Katılıyorum	% 12,63
	Kısmen Katılıyorum	% 1,32
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Katılımcılarla İletişim (Benden Dili, Empati) İyiydi</b>		<b>% 93,95</b>
<b>Toplam Memnuniyet Anketi</b>		<b>% 94,57</b>

Tablo 11'deki Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi'nin bu bölümünde katılımcıların eğitimciyi değerlendirdiği görülmektedir. Eğitimcinin, konuya hâkimiyeti ve olaylara müdahale ediş biçimi, katılımcıların tarafından izlenerek gerçek olaylarda kullanılmak üzere öğrenilir. Toplam memnuniyet oranına bakıldığında %94'lük bir oran ortaya çıkmaktadır. Bu oran eğitimcinin olaylara müdahale ederken ne kadar öğretici olduğuna dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların, eğitimciyi başarılı bulması ise eğitimin veriminin

yüksek olduğunu gösterir. Eğitimlerde öğrenilenler, gerçek olaylarda kullanıldığında, olaya müdahalenin daha başarılı olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 12:** Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Program Verim Analizi)

EĞİTİMİN ADI	Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	
DEĞERLENDİRİLEN BÖLÜM	PROGRAM	
KATILIMCI SAYISI	190	
DEĞERLENDİRME SORULARI	DEĞERLENDİRME NİTELİĞİ	MEMNUNİYET ORANI
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	Kesinlikle Katılıyorum	% 77,89
	Katılıyorum	% 13,82
	Kısmen Katılıyorum	% 1,32
	Katılmıyorum	% 0,26
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi</b>		<b>% 93,29</b>
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	% 76,32
	Katılıyorum	% 13,03
	Kısmen Katılıyorum	% 2,11
	Katılmıyorum	% 0,53
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.</b>		<b>% 91,97</b>
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	Kesinlikle Katılıyorum	% 81,05
	Katılıyorum	% 11,05
	Kısmen Katılıyorum	% 1,32
	Katılmıyorum	% 0,26
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)</b>		<b>% 93,68</b>
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	Kesinlikle Katılıyorum	% 83,68
	Katılıyorum	% 10,26
	Kısmen Katılıyorum	% 1,05
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı</b>		<b>% 95,00</b>
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	Kesinlikle Katılıyorum	% 81,58
	Katılıyorum	% 10,66
	Kısmen Katılıyorum	% 1,58
	Katılmıyorum	% 0,13
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu</b>		<b>% 93,95</b>
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	Kesinlikle Katılıyorum	% 85,26
	Katılıyorum	% 9,08
	Kısmen Katılıyorum	% 1,32
	Katılmıyorum	% 0,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Programın kapsam ve içeriği başarılıydı</b>		<b>% 95,66</b>
<b>TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>		<b>% 93,93</b>

Tablo 12'ye göre Eğitimin bu bölümünde eğitim yeri ve ortamı değerlendirilmiştir. Memnuniyet oranının yüksek olması eğitimin etkin olduğunun göstergelerindedir.

**Tablo 13:** Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi (Tüm Faktörler Verim Analizi)

EĞİTİMİN ADI	Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	
DEĞERLENDİRİLEN BÖLÜM	TÜM FAKTÖRLER	
KATILIMCI SAYISI	190	
DEĞERLENDİRME SORULARI	DEĞERLENDİRME NİTELİĞİ	MEMNU NİYET ORANI
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	Kesinlikle Katılıyorum	% 77,89
	Katılıyorum	% 12,63
	Kısmen Katılıyorum	% 2,11
	Katılmıyorum	% 0,26
	Kesinlikle Katılmıyorum	% 0,00
<b>Toplam Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum</b>		<b>% 92,89</b>

Tablo 13'teki Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi belediyede mali işlerle uğraşan personel ve belediyenin kolluk kuvvetleri olarak tanımlanabilecek zabıta personeline yönelik bir eğitim olduğu gözlemlenmiştir. Bu eğitimde, ilgili kanunlardan bahsedilerek personelin bilmesi gereken hususlar vurgulanır. Kanuna aykırı uygulama yapılmaması için personelin bilgilendirildiği görülmektedir. Vatandaşların mağduriyeti engellenerek hizmet kalitesine artırıcı etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitiminin itfaiye personeline verdiği gözlemlenirken aynı zamanda kurum içinde yangın ekibi olarak görevlendirilmiş personeli de kapsadığı görülmektedir. Belediyenin hizmetlerinden olan itfaiye hizmetinin, personelin eğitimi ile hizmet kalitesini arttırabileceği düşünülmektedir. Personele yangına nasıl müdahale edilmesi gerektiği profesyonel eğitmenler tarafından öğretilirken yapılan çeşitli uygulamalarla personelin tecrübe ve bilgisi artırılmaya çalışılmaktadır. Yangına kısa sürede müdahale edilmesi ve can

kaybının engellenebilmesi hizmet kalitesinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Vatandaşın uygulamadan memnun kalması hizmet kalitesinin ölçülebilir olmasını sağladığı göstermektedir. Müdahalenin bilinçli bir şekilde yapılması, hizmet kalitesine artırıcı özellik olarak yansıdığı görülmektedir.

## 5.6. TBB ve TESKİ'nin Hizmet İçi Eğitimlerinin Katılımcılara Yöneltilen Sorulara Göre Analizi

**Tablo 14:** Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	
DEĞERLENDİRME SORULARI	MEM. ORANI
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 94,44
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 97,22
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 100,00
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 97,22
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 98,61
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 95,83
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 95,83
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 94,44
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 93,06
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 95,83
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 98,61
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 98,61
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 100,00
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 98,61
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 97,02</b>

Tablo 14'teki Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi ilk olarak belediyenin zabıta personelini hedef alan fakat tüm personeli dolaylı yoldan ilgilendiren bir eğitimidir. Bu eğitim belediyenin belirli alanlarda disiplini sağlayabilmesi adına personelin bilgilendirilmesi için düzenlenmektedir.

Kesilen cezalar disiplini sağlamaya yönelik olduğu için kanunlar çerçevesinde takip edilmektedir. Dolayısıyla çok sık güncellemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm personelin ilgili kanunları bilmesi ve uygulaması belediyenin yanlış uygulama yapma olasılığını oldukça aza düşüreceği düşünülmektedir.

Katılımcıların, eğitimi sorular üzerinden değerlendirdiği bu bölümde, %97'lik oranla eğitimin veriminin yüksek olduğu değerlendirilebilir.

**Tablo 15:** Bilgi Güvenliği Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Bilgi Güvenliği</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 90,07
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 93,49
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 90,41
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 87,67
Eğitimci / Konuşmacı grup hakimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 95,21
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hakimdi	% 96,23
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 95,89
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 95,89
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 92,81
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 94,86
Programın amacı ve verilmekistenen mesaj açıktı	% 93,84
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 91,10
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 92,81
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 94,52
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 93,20</b>

Tablo 15'teki Bilgi güvenliği Eğitimi ilk olarak belediyenin bilgi işlem personelinin hedef alan fakat tüm personeli dolaylı yoldan ilgilendiren bir eğitimidir. Bu eğitim belediyenin gizli bilgi ve belgelerinin güvenliğini sağlayabilmesi adına personelin bilgilendirilmesi için düzenlenmektedir.

Gelişen teknoloji kolaylık sağladığı gibi bir takım güvenlik açıkları da ortaya çıkarmaktadır. Bu açıkların neler olduğunun ve nasıl önlenebileceğinin personel tarafından öğrenilmesi bilgi güvenliği eğitimiyle mümkün olabilmektedir.

Eğitimin etkinliğinin ölçülebilmesi için yöneltilen sorularla değerlendirilen bu bölüm, %93 lük bir oranla başarı düzeyi yüksek dereceli olarak değerlendirilebilir. Tüm Bilgi Güvenliği Eğitimi için bölüm ayırt edilmeden değerlendirilen bu bölüm eğitimin memnuniyet oranına başka bir bakış açısı kazandırmaktadır.

**Tablo 16:** Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 88,41
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 89,02
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 92,07
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 87,80
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 88,41
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 89,02
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 92,68
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 88,41
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 86,59
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 90,85
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 88,41
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 88,41
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 87,80
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 92,07
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 89,29</b>

Tablo 16'daki Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi Eğitimi yönetim kadrosu ve Mali Hizmetler personeline yönelik olarak düzenlenmektedir. Bu eğitim belediyenin yaptığı işlerin takibinin



yapılması, verilen bütçenin ne kadar etkin kullanılabilceği, performansların değerlendirilmesiyle ilgilidir.

Verilen eğitimde belediyenin yatırımlarının doğru yapılabilmesi ve hizmet kalitesinin nasıl artırılabilceğiyle ilgili bilgiler verilmektedir. Yöneticiler ve personel bu eğitimde belediyenin nasıl etkin yatırım yapacağına ve nasıl bütçenin etkin kullanılacağına ilişkin bilgiler edinebileceklerdir.

Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi Eğitimi'nin %89'luk memnuniyet oranına sahip olması eğitimin etkin olduğu anlamına gelebilmektedir. Bu eğitimin belediyenin uzun vadede hizmet kalitesine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Tablo 17:** Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 92,31
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 90,38
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 92,95
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 91,03
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 89,74
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 95,51
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 94,23
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 89,74
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 94,87
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 93,59
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 93,59
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 86,54
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 92,95
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 91,67
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 92,08</b>

Tablo 17'deki Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık Eğitimi belediyenin Bilgi İşlem personeli, İmar ve Şehircilik personeli ve İtfaiye personelini hedef alan bir eğitimidir. Bu eğitim belediyenin sorumluluk alanlarındaki bölgelerin imar planının yazılım ile birleştirilerek kullanıma sunulmasına katkı sağlamaktadır.

Afet ve acil durumlarda kullanılan bu sistemin doğruluğu olaylara müdahaleyi kolaylaştırırken tüm coğrafyanın izlenebilmesini sağlamaktadır. Bölge haritasının uydudan izlenerek bilgisayar ortamına aktarılması tüm bölge ile ilgili bilgi sahibi olmaya olanak sağlamaktadır.

Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık Eğitimi'nin memnuniyet oranına baktığımızda %92'lik bir oran karşımıza çıkmaktadır. Bu oranın yüksek olması eğitimin verimli olduğunu ve eksik birçok bilgiyi tamamladığını göstermektedir. Bu eğitimin belediyenin hizmet kalitesine katkısı ise afet durumlarında ortaya çıkmaktadır. Olay yeri tespitinin doğru ve çabuk yapılması hizmet kalitesine önelli ölçüde etki etmektedir.

**Tablo 18:** Farkındalık Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Farkındalık Eğitimi</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORUARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 86,85
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 88,36
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 89,01
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 90,73
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 92,67
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 92,67
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 91,38
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 93,10
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 87,28
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 93,32
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 91,38
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 89,29
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 89,87
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 89,87
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 90,41</b>

Tablo 18'deki Farkındalık Eğitimi belediyenin tüm personelini hedef alan eğitimidir. Bu eğitimin amacı personelin kişisel gelişimine katkıda bulunmak ve sorumluluklarında bulunan işlerle ilgili dikkat yoğunluğunu artırmak olarak planlanmıştır. Personelin dikkatini toplamasına yardımcı olan bu eğitim, yapmış oldukları işlerin kalitesini artırırken dolaylı yoldan belediyenin yapmış olduğu hizmetlere de olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Bu bölüm için sorulan sorularda programın tüm bölümlerini kapsamaktadır. Bu bölümdeki memnuniyet oranı eğitimin tüm faktörlerinin bir arada değerlendirilmesiyle ortaya çıktığı için eğitimin genel verimliliğiyle ilgili bir fikir oluşmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir. %90'lık bir orana sahip olması eğitimin yüksek verimde gerçekleştirildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Farkındalık eğitiminin yönetim kadrosuna da farklı bakış açısı kazandıracağından, belediyenin hizmet kalitesinin farklı değerlendirilmesine ve yönetim kadrosunun hizmet kalitesini nasıl değerlendireceğiyle ilgili kriterleri değiştirebileceğinden hizmet kalitesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Tablo 19: Kamu Zararı Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı**

<b>Kamu Zararı</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 88,24
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 92,65
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 94,12
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 88,24
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 93,14
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 94,61
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 93,63
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 93,63
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 89,22
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 92,65
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 95,59
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 93,63
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 94,12
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 92,65
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 92,58</b>

Tablo 19'daki Kamu Zararı Eğitimi belediyenin tüm personelini hedef alan bir eğitimidir. Bu eğitimin amacı belediyenin parasal olanaklarının kanunlar çerçevesinde ve usulüne uygun kullanılmasıyla ilgilidir.

Belediyenin kaynaklarının bilinçli ve doğru kullanılması belediyenin hizmet kalitesine doğrudan etkide bulunmaktadır. Belediyenin sorumluluğunda bulunan alanlara hizmet götürmesi belirli kanunlar çerçevesinde takip edildiğinden dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bu kanunlar belediyenin işleri usulüne göre yapıp yapmadığını denetlenmesinde önemli yaptırımlara olanak sağlarken aynı zaman da belediyenin hizmet kalitesinin önünde büyük politik kısıtlar oluşturmaktadır.

Kamu zararı eğitimi verilen personel, belediye sorumluluk alanlarına hizmet götürürken, işlerin usulüne göre yapılmasını sağlayarak, belediyenin hizmet kalitesinin önündeki engelleri kaldırabilirler. Bu sayede belediyenin yapmış olduğu hizmetlerin kalıcı olması sağlanabilir. %92'lik bir memnuniyet oranına sahip olan bu eğitimin, personelin işlerine olumlu yönde ivme kazandıracığı düşünülebilir.

**Tablo 20:** Kamuda Etik Kültürü Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Kamuda Etik Kültürü</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 88,24
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 92,65
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 94,12
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 88,24
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 93,14
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 94,61
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 93,63
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 93,63
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 89,22
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 92,65
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 95,59
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 93,63
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 94,12
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 92,65
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 92,58</b>

Tablo 20'deki Kamuda Etik Kültürü eğitimi tüm personele yönelik bir eğitimidir. Bu eğitimde kamu personelinin kamu etiğine uygun davranışlar sergilemesi için verilen bir eğitimidir.

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- Halka hizmet bilinci,
- Amaç ve misyona bağlılık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Saygınlık ve güven,
- Nezaket ve saygı,
- Çıkar çatışmasından kaçınma, Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

Yukarıdaki ilkelerin vurgulandığı bu eğitim personelin davranışlarıyla doğrudan ilgilidir. Bu ilkelere uygun davranan personel ister istemez hizmet kalitesinin yükselmesine olanak sağlayarak belediyenin toplam hizmet kalitesini de artmasına olanak sağlamaktadır. %92'lik memnuniyet oranı ile yüksek verim elde edildiği düşünülmektedir.

**Tablo 21:** Tebligat İşlemleri Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

Tebligat İşlemleri Eğitimi	
DEĞERLENDİRME SORULARI	MEM. ORANI
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 100,00
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 100,00
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 100,00
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 98,68
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 98,68
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 98,68
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 98,68
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 98,68
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 97,37
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 100,00
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 98,68
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 98,68
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 98,68
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 98,68
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 98,97</b>

Tablo 21'deki bu eğitim tebligat işlemleriyle ilgili personeli hedef alan bir eğitimidir. Tebligatların usulüne uygun yapılmasını sağlamak, kanuni açıdan sorun teşkil edebilecek durumların önüne geçilmesine olanak sağlamak için düzenlenmektedir. Mükelleflerin vergi yükümlülüklerinin tebligatlarının usulüne uygun ve zamanında yapılabilmesi için verilen bu eğitimin personeli 3185 sayılı Tebligat Kanunu kapsamında bilgilendirerek doğru uygulamanın yapılmasını sağlayarak mükellefler bilgilendirilir. Bu eğitim sayesinde, mükellefleri kurum personeli tarafından yapılacak bir hatadan koruyarak, vatandaşa hizmet çerçevesinde, hizmet kalitesini artırmaya yönelik bir katkıda bulunduğu düşünülebilir.

Eğitimin memnuniyet oranının %98 olduğu göz önüne alındığında eğitimin veriminin yüksek olduğu düşünülebilir. Bu eğitimin politik kısıtlar karşısında tedbir alınarak bu kısıtın giderilmesine olanak sağladığı düşünüldüğünde veriminin yüksek olması belediye açısından politik engellerin de kolay aşılmasına olanak sağladığı değerlendirilmektedir. Bu sayede hizmet kalitesinin artırılmasının önündeki politik engellerden birinin aşılması ile hizmet kalitesinin pozitif yönde ivme kazanacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 22'teki Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi itfaiye personeli ve diğer birimlerde görevli yangına müdahale ekibine yönelik bir eğitimidir. Bu eğitimin amacı yangın ve diğer afetlere müdahalede bulunan personelin olaylara müdahale sırasında daha bilinçli davranmasını sağlamaktır. Hem personelin hem de afet zedelerin can güvenliğini sağlamak için bu eğitimin verimliliğinin yüksek olması dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardandır.

Bu eğitimin en önemli hususu hizmet kalitesinde de öteye giden can ve mal güvenliği ile direkt bağlantılı olmasıdır. Yangına ve afet durumlarına müdahalede personelin bilgi seviyesinin ve tecrübesinin üst düzey olması çok önemlidir. Dolayısıyla hizmet kalitesine etkisi oldukça önemlidir. Memnuniyet oranının %92 olması eğitimin verimli geçtiğinin bir göstergesi olabilir fakat saha tecrübesinin çok önemli bir kriter olduğu da unutulmamalıdır.

**Tablo 22:** Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 93,29
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığma inanıyorum.	% 91,97
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 88,16
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 86,58
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 94,61
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 95,26
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 94,47
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 93,95
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 93,68
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 90,13
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 95,00
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 93,95
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 95,66
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 92,89
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 92,83</b>

Tablo 23'teki Zabıta Mevzuatı Eğitimi belediyenin kolluk kuvveti görevini yürüten zabıta personeline yöneliktir. Personelin denetim görevini yaparken mevzuata uygunluğunun sağlanması amacı ile verilen bu eğitim, memnuniyet oranı açısından %96'lık bir orana sahip olduğu görülmektedir. Personel eksik olduğu alanları bu eğitim sayesinde gidererek hizmet kalitesine yönelik verimin artmasına katkıda bulunmaktadır. Denetimler sayesinde haksız rekabetin önüne geçilmesi hem esnaf açısından hem de esnaftan yararlanan kesim açısından olumlu karşılanacağı düşünölmektedir.

**Tablo 23:** Zabıta Mevzuat Eğitimi Anket Sorularına Göre Memnuniyet Oranı

<b>Zabıta Mevzuatı Eğitimi</b>	
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Aktarılan konular ve içeriği göre, programa ayrılan süre yeterliydi	% 94,44
Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.	% 98,61
Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi	% 95,83
Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu	% 91,67
Eğitimci / Konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı	% 100,00
Eğitimci / Konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi	% 98,61
Eğitimci / Konuşmacı zamanı etkin kullandı	% 98,61
Katılımcılarla iletişim (benden dili, empati) iyiydi	% 100,00
Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)	% 93,06
Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu	% 94,44
Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı	% 98,61
Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu	% 93,06
Programın kapsam ve içeriği başarılıydı	% 98,61
Tüm Faktörleri Dikkate Aldığımda Programdan Memnunum	% 100,00
<b>TÜM EĞİTİMİN MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 96,83</b>

Memnuniyet oranının yüksek olması personelin eğitimden yüksek verimde faydalandığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Personelin bilgi seviyesinin yüksek olması uygulama ve denetimlerde yanlışlıkların önüne geçilerek hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.



## 5.7. TBB ve TESKİ'nin Seçilen Tüm Hizmet İçi Eğitimlerinin Bölümlere Göre Analizi

**Tablo 24:** Seçilen Tüm Eğitimlerin Bölüme Göre Memnuniyet Oranı

SEÇİLEN TÜM EĞİTİMLERİN BÖLÜME GÖRE MEMNUNİYET ORANI				
Eğitimin Adı	Programın Memnuniyet Oranı	Eğitim Yeri Ve Ortamının Memnuniyet Oranı	Eğitimci / Konuşmacı Memnuniyet Oranı	Tüm Faktörler Memnuniyet Oranı
Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	% 96,99	% 97,69	% 96,18	% 98,61
Bilgi Güvenliği	% 92,35	% 90,98	% 95,80	% 94,52
Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi	% 88,11	% 90,24	% 89,63	% 92,07
Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık	% 91,77	% 92,52	% 92,31	% 91,67
Farkındalık Eğitimi	% 88,84	% 91,02	% 92,46	% 89,87
Kamu Zararı	% 92,24	% 91,67	% 93,75	% 92,65
Kamuda Etik Kültürü	% 92,24	% 91,67	% 93,75	% 92,65
Tebliğat İşlemleri Eğitimi	% 98,90	% 99,56	% 98,68	% 98,68
Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	% 93,93	% 88,29	% 94,57	% 92,89
Zabıta Mevzuatı Eğitimi	% 96,06	% 93,98	% 99,31	% 100,00

Tablo 24'te TBBve TESKİ tarafından yapılmış 10 Hizmet İçi Eğitimin bölümlere göre analizi yapılmıştır. Her eğitimin ayrı ayrı bölümleri sorular bazında değerlendirilerek memnuniyet oranları hesaplanmıştır. Oranların yüksek olması eğitimlerin doğru planlandığını ve ihtiyaca yönelik olduğunun göstergesi olduğu görülmektedir.

Memnuniyet oranlarının yüksek olması eğitimlerden alınan verimin yüksek olduğu anlamını gelebileceği gibi belediyenin hizmet kalitesine de olumlu yönde etkide bulunacağına göstergesi olabilir. Bu eğitimlerin analiz sonuçlarının hizmet kalitesine etkisi kısa sürede ortaya çıkmamaktadır. Personelin almış olduğu bu eğitimler, tecrübeyle birleştiğinde etkisinin daha belirgin olacağı düşünülmektedir. Tecrübe zamanla kazanıldığı için eğitimlerin sürekli tekrarlanarak bilgilerin güncellenmesi ve personel tecrübesine katkısının artırılması gerekmektedir. Aksi takdirde personeli aldığı eğitimleri zaman için de unutması, eğitimlerin tecrübeye katkısını azaltmaktadır.

## 5.8. TBB ve TESKİ'nin Seçilen Tüm Hizmet İçi Eğitimlerinin Genel Analizi

**Tablo 25:** Tüm Eğitimlerin Genel Analizi

<b>TÜM EĞİTİMLERİN TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>	
<b>EĞİTİMİN ADI</b>	<b>MEM. ORANI</b>
Belediye Ceza Mevzuatı Eğitimi	% 97,37
Bilgi Güvenliği	% 93,41
Bütçe ve Performans Programları ile Faaliyet Raporu Hazırlanması ve İzlenmesi	% 90,02
Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Farkındalık	% 92,07
Farkındalık Eğitimi	% 90,55
Kamu Zararı	% 92,58
Kamuda Etik Kültürü	% 92,58
Tebliğat İşlemleri Eğitimi	% 98,96
Yangın Güvenliği ve Yangın Söndürme Temel Eğitimi	% 92,42
Zabıta Mevzuatı Eğitimi	% 97,34
<b>TOPLAM MEMNUNİYET ORANI</b>	<b>% 93,73</b>

Tablo 25'e göre katılımcıların verilen tüm eğitimlere ilişkin genel memnuniyet oranlarının %90 ve üzerinde olduğu; dolayısıyla deneklerin verilen eğitimlerden oldukça memnun oldukları görülmektedir.

Bu analiz sonuçları eğitimin verimliliği ile ilgili ilk etapta kısmi sonuçlara ulaşmamızı sağlayabilir. Ancak hizmet içi eğitim, hizmet kalitesini artırıcı unsur olarak görülse de hizmet içi eğitimin belediyelerin hizmet kalitesine etkisini ölçen sonuçlara tam olarak ulaşmak kısa süreli bir süreç olamamaktadır.

## SONUÇ

Eğitim seviyesinin yüksek olduğu ülkeler veya Şirketlerin geliŐmiŐlik notlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Belediyelerin de eğitim seviyesinin yükseltmenin hizmet kalitesine olumlu yönde kazanç sağlayacağı düşünülmektedir. Hizmet içi eğitimler personelin işi ile ilgili bilgi eksikliğini tespit edebilen, belirlenen yöntemlerle bu eksiklikleri giderebilen ve belediyenin hizmet kalitesini artıran yöntemleri içerir. Hizmet içi eğitimler personelin daha iyi ve dikkatli yönetilmesini sağlayarak ortaya çıkacak problemleri önceden tespit etmeye imkân sağlamaktadır.

Belediyeler ve bağlı kuruluşları kar amacı gtmemekte olup; asıl amaçları hizmet kalitesini en süt seviyeye çıkartarak yerel halkın memnuniyetini sağlamaktır. Belediye ve bağlı kuruluşlarının sorumluluğundaki alanlarda hizmet kalitelerini artırabilmek için öncelikle kendi personelinin yeterlilik düzeylerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yani belediyelerin nitelikli personele sahip olmaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu noktada hizmet içi eğitimler personelin yetkinliğinin artırılmasında anahtar rol oynamaktadır.

Hizmet içi eğitimlerin personele katkı sağlaması belediyenin hizmet kalitesi için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitimlerin veriminin en yüksek seviyeye ulaŐacak Şekilde planlanması son derece önemlidir. Planlama yapılırken eğitmen, eğitimin verileceği mekân, ulaşım kolaylığı, eğitim alacak personelin niteliği gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Verilecek olan eğitime seçilen personelin eğitimle alakalı işlerle görevlendirilmiş olması dikkat edilmesi gereken hususların başında gelmektedir. Her birimde mutlaka eğitimle geliştirilmesi gereken bir zayıf halka bulunmaktadır; bu zayıf halkalar verimli çalışan diğer birimlere de olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu nedenle planlama yapılırken bu tespitin yapılabilmesi için her birimden talepler toplanması gerekmektedir. Her birim bilgi takviyesine ihtiyaç duyduğu durumu tespit ederek eğitim talebinde bulunur. Tüm bu talepler doğrultusunda tüm kurumun eğitim ihtiyaı belirlenerek bir planlama yapılır.

Yapılan planlamanın sonucunda tüm birimlere duyuru yapılarak eğitimin konusuna göre, görevli personel seçilir ve kişi sayısı belirlenmeye çalışılır. Kişi sayısının belirlenmesinden sonra eğitim için en uygun mekân tespiti yapılmalıdır.

Mekân uygunluğu eğitimin verimini yükseltebilen unsurlardan biridir. Eğitimin konusunda uzman kişiler tarafından verilmesi gereklidir. Eğitmenin konuya hâkimiyeti ve eğitim sırasında tecrübesiyle birlikte vereceği örnekler, eğitim alan personelin konuyu daha iyi kavramasını sağlamaktadır. Personelin verilen eğitimden memnun kalması ilk aşamada eğitimin verimiyle ilgili ipuçları verebilir ancak eğitimin veriminin tespiti ve kuruma sağladığı katkı uzun bir sürecin sonrasında anlaşılabilir.

Tüm bu eğitimlerin sonucunda belediyenin hizmet kalitesinin artması beklenmektedir. Fakat belediyelerin hedef kitlesi vatandaş olduğu için yapılan hizmetlerin beğenilmesi konusu göreceli olmaktadır. Çeşitli anketler ve toplantılarla hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılır. Yapılan bu çalışmalar dahi hizmet kalitesinin yüzde yüz ölçülebilmesinde başarı sağlayamamaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerle personel niteliği artırılmaya çalışılarak yapılan hizmetler belirli standartlara ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Tablo 2’de 2017 yılı hizmet içi eğitim planlaması örneği bulunmaktadır.

Çalışanların yaptığı iş ile ilgili, bilgi, görgü, tecrübe ve kültür düzeylerindeki eksikliğin Belediyeler gibi kamu kurumlarında olduğu kadar diğer hizmet ve sanayi işletmelerinde de hizmet kalitesini azaltan önemli bir unsur olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Hizmetteki eksiklik, kusur ve ihmaller genelde personelin işini bitirdikten sonra ortaya çıkmaktadır. Hizmet üretim ve sunum sürecinde ihmal ve kusurdan dolayı hizmet kalitesizleşmektedir. Bu durum hem personelin emeğinin ve zamanının boşa gitmesine neden olmakta hem de belediyenin imajını olumsuz yönde etkilemektedir.

Belediyelerin hizmet kalitelerini artırabilmelerinin yolu stratejik planlarını doğru yapabilmelerine bağlıdır. Stratejik planın doğru yapılabilmesi ise personelin eğitimi ve kurumun ileri görüş yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Kurumun ileri görüş yeteneği ise tüm personelin kendi görevleri ile ilgili ileri görüşlülüğünün birleşimidir. Personel kendi görevini ne kadar iyi yaparsa kuruma da o kadar olumlu yönde ivme kazandırmaktadır. Personelin görevini iyi yapabilmesinin yolu ise hizmet içi

eğitimlerden geçmektedir. Hizmet içi eğitimlerin personele etkisi zaman içerisinde artarken personelin tecrübesi eğitimle harmanlanınca olumlu etkinin katsayısında da artış olmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin planlamasının sağlıklı yapılması eğitimin verimini artırabilir. Doğru personele doğru eğitimin verilmesi kilit noktası olduğundan seçilen personele dikkat edilmesi önem arz etmektedir.

Bu alışmada TBB ve TESKİ tarafından yapılmış 10 hizmet İçi eğitim değerlendirilerek memnuniyet oranları hesaplanmıştır. Oranların %90 ve üzeri olması personelin eğitimlere ilişkin olumlu tutumlara sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların verilen tüm eğitimlere ilişkin genel memnuniyet oranları olduğa yüksektir. Eğitimlerin katılımcılar açısından verimli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum personelin sorumluluk alma bilincini ve cesaretini artırabilir. Personelin yaptığı işe hkim olması hem personelin verimliliğini sağlayacak hem de hizmet kalitesine dolaylı yoldan olumlu etkide bulunacaktır. Kurumun hizmet içi eğitimleri sürekli hale getirmesi personelin yaptıkları işleri daha iyi anlamaları ve daha dikkatli yapmalarına olanak sağlayacaktır. Bu durum Belediyenin hizmet kalitesini artırıcı etki yapacağına ilişkin ciddi ipuçları vermektedir.

Memnuniyet oranlarının yüksekliği eğitimlerin etkin olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonuçları eğitimin verimliliği ile ilgili ilk etapta kısmi sonuçlara ulaşmayı sağlayabilir. Hizmet içi eğitim, hizmet kalitesini artırıcı unsur olarak görülse de belediyelerin hizmet kalitesine etkisini ölçen sonuçlara kısa sürede ulaşmak mümkün olmayabilir. Hizmet içi eğitimlerin sürekli tekrarlanarak bilgilerin güncellenmesi, personelin tecrübesini artırarak hizmet kalitesini arttırıcı etki yapabilir.

## ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bulgularına dayalı olarak değerlendirme yapılmış; daha sonra bu sonuçlar kapsamında önerilerde bulunulmuştur. Hizmet içi eğitim planlaması yapılırken verilecek eğitimlerin etkinliğini artırılması başlıca amaçlardan birisidir. Aynı zamanda verilen eğitimlerin veriminin sürdürülebilirliğinin sağlanması da önem arz etmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir takım unsurların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Eğitime ihtiyaç duyulan durumlar tespit edilmelidir.
- Birimlerden eğitim ihtiyacı için talep toplanmalıdır.
- Seçilen mekânın eğitime odaklanmayı olumsuz etkileyici unsurlar içermemesi gerekmektedir
- Planlanan eğitim için mekân kapasitesi doğru hesaplanmalıdır.
- Personelin eğitim ihtiyacı tespit edilmelidir.
- Personelin aldığı eğitimlerin zaman içinde unutturulmadan uygulamaya sokularak personelin daha tecrübeli hale getirilmesi sağlanmalıdır.
- Personel eğitim planlamalarından haberdar edilmelidir.
- Planlanan eğitime doğru personel seçilmelidir.
- Eğitim verilen personelin görev değişikliği çok sık yapılmamalıdır.
- Eğitimin seviyesi personel niteliğine göre planlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Argon, T. ve Eren, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bilgin, K. ve Akay, A. (2007). Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim. Ankara: TEPAV.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Haşar, Ç., ve Koyuncu, E. (2007). Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim. Ankara: Matsa.
- Bilgöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozlağan, R. ve Demirkaya, R. (2008). Türkiye'de Yerel Yönetimler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, R. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Budak, G., Ataoğlu, A., ve Aldemir, C. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clardy, A. B. (1996). Managing Human Resources: Exercises, Experiments and Applications Workbook. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates..
- Ergin, C. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2004). Kamu Yönetimi. Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Günday, M. (2011). İdare Hukuku. Ankara: İmaj Yayıncılık.

- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Kalkandelen, H. (1995). İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları için Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.
- Keleş, R. (2009). Yerinden Yönetim ve Siyaset. İstanbul: Cem yayınevi.
- Kutal, G. (1996). Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Der Yayınları.
- Nadaroğlu, H. (2001). Mahalli İdareler (7 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Okakın, N. (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Örgücü, E. (2013). Modern İşletmecilik. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Özgen, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Pehlivan, İ. (1997). Hizmet İçi Eğitim Politikası ve Geliştirilmesi (Cilt 27). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Saruhan, Ş. C., ve Özdemir, Ö. A. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Savaş, A. T. (2005). 360o Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi. İstanbul: Melisa ve Anka Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., & Öge, S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taymaz, H. (1997). Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara.
- Tortop, N., Özer, A. M., Yayman, H., ve Aykaç, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Tortop, N. (1999). Personel Yönetimi (6 b.). Ankara: Yargı Yayınları.
- Ulusoy, A., ve Akdemir, T. (2001). Mahalli İdareler (4 b.). Ankara: Seçkin Yay.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, E. (1999). Yerel Yönetim Birlikleri (1 b.). Konya: Mimoza Yayınları.



## DERGİLER

- Aktan, Ç. C. (2008). Stratiy Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento ve İşveren Dergisi, 22(4), 4-21.
- Dilmen, Ş. (1997). Ülkemizde Hizmet İçi Eğitimi Değerlendirebilmek İçin Yeterli Veri Yok. Milli Eğitim Dergisi, 20(8), 25-40.
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi. Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Elbeyi, P. (2003). Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi. Standart Dergisi, 25(4), 49-64.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 15-25.
- Kazmi, A., ve Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. Journal of Management Research, 1(3), 133-140.
- Kılavuz, R. (1999). Kamu Hizmetlerinde Etkililik ve Verimlilik Açısından Eğitim-İstihdam İlişisine Yönelik Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi, 2(2), 51-60
- Kutal, G. (1996). Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Der Yayınları, 3(2), 70-75.
- Önder, M. (1995, Aralık). Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Durum. Türk İdare Dergisi, 15(2) 409.
- Özdemir, S. (1997). Her Organizasyon Hizmet İçi Eğitim Yapmalıdır. Milli Eğitim Dergisi, 133(1), 17-19.
- Wright, M. P., ve Nishii, H. L. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series, 2(8), 1-24.
- Yalın, H. İ. (2001). Hizmet İçi Programlarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, 6(1), 12-28.

## TEZLER

- Balyiyen, İ. (2010). Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaafar, B. A. (2016). Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye Belediyeler Birliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ordu, S. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri Ve Stratejileri / Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara:
- Özdemir, C. (2013). Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm Sektörüne Yönelik Verdiği Ön Büro İşbaşı Eğitiminin İşgörenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Özgür, G. (2007). Denizli Kobilerde Stratejik Yönetim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M., ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Yaşar Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zengin, G. (2010). Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Karşılmasında Belediye Birliklerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **DİĞER**

- A.B.B. (2008). Akdeniz Belediyeler Birliği Faaliyet Raporu. Antalya: Akdeniz Belediyeler Birliği .
- Akdoğan, A., ve Oktar, H. (2001). Türkiye'yi İnternete Taşımak Konferansı.İstanbul.
- Arıkbay, C. (1993). Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimleri ve Karşılama Kaynakları. Ankara: MPM.
- Ç.S.B. (2017). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- D.K.B.B. (2007). Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği Faaliyet Raporu. Trabzon: Doğu Karadeniz Belediyeler.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Etmesindeki Rolü. 09 28, 2018 tarihinde [www.Onlinedergi.Com/Makaledosyaları/51/Pdf2002\\_2\\_11.Pdf](http://www.Onlinedergi.Com/Makaledosyaları/51/Pdf2002_2_11.Pdf),2015 adresinden alındı
- E.B.B. (2007). Ege Belediyeler Birliği Faaliyet Raporu.
- Gök, A. (2017, 12 3). Mali Yönetim ve Kontrol. 9 23, 2018 tarihinde [https://www.malihakem.com/analizler/yerel-yonetim-nedir-yerel-yonetimlerin-belediyelerin-mali-yapisi-ve-iller-bankasi-ile-iliskileri\\_an587.html](https://www.malihakem.com/analizler/yerel-yonetim-nedir-yerel-yonetimlerin-belediyelerin-mali-yapisi-ve-iller-bankasi-ile-iliskileri_an587.html) adresinden alındı
- M.B.B. (2008). Marmara Belediyeler Birliği Faaliyet Raporu.
- Selamoğlu, A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası.
- Y.T.Ü. (2003, 11 10). Yıldız Teknik Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. İstanbul: Resmi Gazete. 09 23, 2018 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=8.5.9986&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı
- Yağmurlu, A. (2018). Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim Kuruluşları. Ankara: <https://docplayer.biz.tr/51637729-Yerel-yonetimler-doc-dr-asli-agmurlu.html> erişim tarihi 15.10.2018.

## EK. Anket formu

### EĞİTİM VE EĞİTMEN DEĞERLENDİRME FORMU

#### KATILIMCI TANITIM BİLGİLERİ

Eğitimin Adı			
Eğitmen			
Eğitim Yeri			
Eğitim Tarihi		Eğitim Saati	

1 - Cinsiyetiniz Kadın  Erkek

2 - Eğitim Durumunuz Doktora  Yüksek Lisans   
Yükseköğül  Lise   
Lisans  İlköğretim

3 - Kurumdaki Statünüz Memur  Kadrolu İşçi   
Sözleşmeli Personel  Hizmet Alımı

4 - Toplam Hizmet Süreniz 1 yıldan az  1-3 yıl arası   
3-5 yıl arası  5-10 yıl arası   
10-15 yıl arası  15 yıldan fazla

5 - Görevli Olduğunuz Birim

Katılmış olduğunuz eğitimin değerlendirilebilmesi ve kurum içi bilgi paylaşımının sağlanabilmesi amacıyla hazırlanan bu formdaki tüm bölümleri doldurmanızı rica ederiz.

(Katıldığımız eğitim programı sona erip, görevinizin başına döndüğünüzde; öğrendiklerinizi yöneticiniz ve çalışma arkadaşlarınız ile paylaşmanız, hayata geçirmeniz ve bunları kullanarak işinizi geliştirmeniz, yenilik yapmanız durumunda, söz konusu program kişisel gelişiminiz yanında kurumumuza ve işinize de katkı sağlayacaktır.)

5 : Kesinlikle Katılıyorum	4 : Katılıyorum	3 : Kısmen Katılıyorum	2 : Katılmıyorum	1 : Kesinlikle Katılmıyorum
----------------------------	-----------------	------------------------	------------------	-----------------------------

✓ Lütfen düşüncenizi temsil eden kutucuğu işaretleyiniz.

		5	4	3	2	1
<b>PROGRAM</b>	Programın kapsam ve içeriği başarılıydı.					
	Programın amacı ve verilmek istenen mesaj açıktı.					
	Programın içeriği ihtiyacımıza uygundu.					
	Aktarılan konular ve içeriğe göre, programa ayrılan süre yeterliydi.					
	Program yeni kavramları, yeni bilgileri ve örnek yöntemleri içeriyordu (Olay, vaka çalışması, soru cevap, tartışma vb)					
	Ayrılan zaman ve maliyeti düşünerek, katıldığım programın amacına ulaştığına inanıyorum.					
<b>EĞİTİMCİ / KONUŞMACI</b>	Eğitimci/konuşmacı konusunda uygulamaya hâkimdi.					
	Eğitimci/konuşmacı grup hâkimiyetini ve katılımını sağlamada başarılıydı.					
	Eğitimci/konuşmacı zamanı etkin kullandı.					
	Katılımcılarla iletişimi (beden dili, empati) iyiydi.					
<b>EĞİTİM YERİ VE ORTAMI</b>	Program yerinin büyüklüğü katılımcı sayısına uygundu.					
	Eğitim yerinde ısı düzeyi ve havalandırma uygundu.					
	Eğitim yeri ulaşım kolaylığı açısından iyiydi.					
<b>Tüm faktörleri dikkate aldığımda programdan memnunum.</b>						

Düşünceleriniz, önerileriniz ve yorumlarınız için arka sayfayı kullanabilirsiniz..