

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÜCÜ
VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: GEBZE BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadir ULUTAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES

HAZİRAN - 2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÜCÜ
VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: GEBZE BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadir ULUTAŞ (117209009)

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Bu tez 08/07/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Elif YÜKSEL
OKTAY**

Doç.Dr. Selami ÖZCAN

**Yrd.Doç.Dr. Muharrem
ES**

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kadir ULUTAŞ

04 Haziran 2013

ÖNSÖZ

Gerek kamu kesiminde olsun ve gerekse özel sektörde olsun hizmet içi eğitimin başta işgücü verimliliği olmak üzere kurumlarda çok önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Çünkü rekabetçi piyasada kurumların birbiriyle yarışı esnasında kalifiye personel ve etkin çalışmalar üstünlük sebebidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim çalışmaları geçmişe nazaran daha çok ciddiye alınmakta ve bu konuda her türlü imkan sunularak insan kaynaklarına olan yatırım artırılmaktadır.

Hizmetlerin yerelleşmesiyle birlikte daha fonksiyonel ve etkin bir görev üstlenen belediyeler sunmakta oldukları hizmetleri verimli kılabilmek için başta insan kaynakları olmak üzere birçok yatırım gerçekleştirmektedirler. Bu anlamda kalifiye personel istihdamı ve bunların güncel bilgi ve tecrübelerle donatılması kapsamında çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Yeni sistemlere ve teknolojilere adaptasyon ile yenilikleri yakından takip etme, motivasyonu ve kurum içi iletişimi artırma, yönetim etkinliğini ve örgüt iklimini geliştirme, stresi önleme, toplam kalite ve iş sağlığı güvenliği konularında işgücü üzerinde olumlu etkileri olan hizmet içi eğitime çalışanların ilgisi de her geçen gün artmaktadır.

Bu genel çerçevede “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği” konulu çalışmada Türk Kamu Sistemi içinde en etkin yerel yönetim birimi niteliğindeki belediyelerde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırma ile 495 çalışanı bulunan Gebze Belediyesi’nde toplam 247 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılarak teorik bilgiler ve pratik uygulamalar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışanların demografik özellikleri ışığı altında eğitimlere yönelik görüşler alınarak hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliğine etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların meslek grupları, görevleri, belediyede çalışma süreleri ve katıldıkları eğitim sayısının iş gücü verimliliği üzerindeki etkinin tespiti, hizmet içi eğitim etkinliklerin çalışanlar açısından değerlendirilmesi ve kuruma olan katkısının belirlenmesi bu konunun yüksek lisans tezi olarak tercih edilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Gerek ders aşaması ve gerekse bu çalışmanın hazırlanma aşamasında bizlere hoşgörü ve sabırla yol göstererek ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile örnek aldığım, yanında çalışmaktan onur duyduğum değerli hocalarım, Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES başta olmak üzere Yrd.Doç.Dr. Eyüp ZENGİN'e, Doç.Dr. Tuncay GÜLOĞLU'na, ve eğitim hayatım boyunca üzerimde emekleri bulunan tüm hocalarıma, katkı ve desteklerinden dolayı Gebze Belediyesi Başkan Yardımcılarından Sayın Nilay AYRAN'a, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü Sayın Ramazan KILINÇ'a ve tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatımın her safhasında kıyas kabul görmez ve değeri kelimelerle ifade edilemez desteklerinden dolayı aileme minnetlerimi sunarım.

Ayrıca eğitime ve gençlere verdiği önem, destek ve yatırımlarından dolayı Gebze Belediyesi Başkanlarından merhum Ahmet PENBEGÜLLÜ'ye sonsuz minnet ve şükranlarımı arz ederim.

Kadir ULUTAŞ
04 Haziran 2013

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	5
1.1. Eğitim Kavramı	5
1.2. Hizmet İçi Eğitim	11
1.3. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler	13
1.3.1.Hizmet Öncesi Verilen Bilgilerin Eksik ve Yetersiz Oluşu	15
1.3.2.Kamu Kesiminde Kariyer Düşüncesinin Yaygınlaşması ve Bilginin Önem Kazanması	15
1.3.3.Hizmette Değişme ve Gelişmelere Uymak Zorunluluğu	16
1.3.4.Hizmete Özel Bilgi ve Becerilerin Kazanılması Gerçeği.....	16
1.3.5.Kişinin Öğrenme, Kendini Geliştirme ve Yükselme İsteği.....	17
1.3.6.Hizmet İçi Eğitim Sayesinde Öğrenmenin Sistematik Bir Yapıya Kavuşturulması.....	17
1.3.7.Yasal Zorunluluk	18
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	18
1.4.1.Ekonomik Amaçlar	20
1.4.2.Sosyal İnsancıl Amaçlar	21
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları	22
1.5.1.Hizmet İçi Eğitimin Yöneticiye Faydaları.....	24
1.5.2.Hizmet İçi Eğitimin Çalışana Faydaları	24
1.5.3.Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Faydaları	24
1.5.4.Hizmet İçi Eğitimin Topluma Faydaları.....	25
1.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	25
1.7. Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Yolları	27
1.7.1.Hizmet İçi Eğitime Karşı Psikolojik Direnç.....	27

1.7.2.Hizmet İçi Eğitimde Zaman Baskısı.....	28
1.7.3.Kendini Beğenmişlik ve Karşısındakini Kmsemeye	28
1.7.4.Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçindeki Etkisine Olan İnançsızlık	28
1.7.5.Kişisel Eğitim İhtiyaçlarındaki ve Motivasyonlarındaki Farklılık	29
1.7.6.Kaliteli Eğitim Programlarının Cazibesi	29
1.8. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri	29
1.8.1.Sürekli Eğitim.....	30
1.8.2.Hizmet İçi Eğitimlere Etkin Katılım	30
1.8.3.Hizmet İçi Eğitimde Fırsat Eşitliği	31
1.9. Hizmet İçi Eğitim Türleri	32
1.9.1. Yapıldığı Yere Göre Hizmet İçi Eğitim	32
1.9.2.Amacına Göre Hizmet İçi Eğitim	33
1.9.3.Kapsamına Göre Hizmet İçi Eğitim	34
1.9.4.Katılan Personelin Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim.....	35
1.9.5.Süresine Göre Hizmet İçi Eğitim.....	36
1.10. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	37
BÖLÜM 2: BELEDİYELEERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ GÜCÜ	
VERİMLİLİğİ İLE İLİŐKİŐİ.....	42
2.1. Kamu Yönetiminde Eğitim	42
2.1.1.Kamu Yönetiminde Eğitim Türleri.....	45
2.1.1.1. Hizmet ncesi Eğitim	45
2.1.1.2. Hizmet İçi Eğitim	45
2.1.1.2.1.Aday Memurlukta.....	46
2.1.1.2.2.Asli Memurlukta.....	46
2.1.2.Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim	47
2.1.2.1. Hukuki Dayanak.....	51
2.1.2.2. Belediyelerde Seçilmişler İçin Hizmet İçi Eğitim.....	54
2.1.2.3. Belediyelerde Atanmışlar İçin Hizmet İçi Eğitim	56
2.1.2.4. Belediyelerde Memur ve İşçiler İçin Hizmet İçi Eğitim	56
2.1.3.Hizmet İçi Eğitim Veren Kamu Kurum ve Kuruluşları	57
2.1.3.1. Devlet Personel Başkanlığı (DPB)	58
2.1.3.2. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)	59

2.1.3.3. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM).....	62
2.1.3.4. Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve Belediye Birlikleri	63
2.2. İşgücü Verimliliği Açısından Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	65
2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Etkisi ve Verimlilik	68
2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin İş Uyumsuzluğuna Katkısı ve Verimlilik	69
2.2.3. Hizmet İçi Eğitimin Motivasyonu Artırması ve Verimlilik	71
2.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Yönetime Etkisi ve Verimlilik.....	71
2.2.5. Hizmet İçi Eğitimin Örgüt İklimini Geliştirmesi ve Verimlilik	72
2.2.6. Hizmet İçi Eğitimin Yeniliklere Karşı Direnci Önlemesi ve Verimlilik.....	72
2.2.7. Hizmet İçi Eğitimin Stresi Önlemesi ve Verimlilik	73
2.2.8. Hizmet İçi Eğitimin Toplam Kalite Yönetimini (TKY) Etkinleştirmesi ve Verimlilik	74
2.2.9. Hizmet İçi Eğitimin İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkisi ve Verimlilik.....	75
2.2.10. Hizmet İçi Eğitimin Yetkinlikleri Artırmak Suretiyle Verimliliğe Etkisi	76
BÖLÜM 3: GEBZE BELEDİYESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ	78
3.1. Gebze Belediyesi İle İlgili Genel Bilgiler	78
3.1.1. İdarenin Amaç Ve Hedefleri.....	79
3.1.2. Belediyece Sunulan Hizmetler	82
3.1.3. İnsan Kaynakları ve Eğitim Faaliyetleri	82
3.2. Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi Üzerine Alan Araştırılması: Gebze Belediyesi Örneği	87
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	87
3.2.2. Araştırmanın Türü	87
3.2.3. Araştırmanın Veri Toplam Yöntemi ve Metodolojisi	88
3.2.3.1. Evren ve Örneklem.....	88
3.2.3.2. Veri Toplama Araçları.....	88
3.2.3.3. Uygulama	89
3.2.3.4. Araştırmanın Problemi, Sınırları, Varsayımları ve Hipotezleri.....	89
3.2.4. Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler.....	90
3.2.4.1. Güvenilirlik Analizi.....	90

3.2.4.2. Frekans Analizi.....	90
3.2.4.3. Varyans Analizi.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKLAR	111
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	117

KISALTMALAR

D.M.K.	: Devlet Memurları Kanunu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
KÖYDES	: Köylerin Altyapısının Desteklenmesi
TBB	: Türkiye Belediyeler Birliği
DMEGP	: Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
KADEP	: Kamu Diplomasisi Eğitim Programı
SEM	: Sürekli Eğitim Merkezi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim Türleri.....	10
Tablo 2. Uygulama Gruplarına Göre Eğitim Yöntemleri.....	37
Tablo 3. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Tarafından Düzenlenen Seminerler	61
Tablo 4. 2005-2011 Yılları Arası Eğitim İstatistikleri	64
Tablo 5. 2011 Yılı Statülerine Göre Katılımcı Sayısı	64
Tablo 6. TBB Belediye Akademisi Eğitim Başlıkları.....	64
Tablo 7. Varyans Analizine İlişkin Hipotezler.....	90
Tablo 8. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı	91
Tablo 9. Müdürlüklere Göre Dağılım.....	91
Tablo 10. Meslek grubu ve Statüye Göre Dağılım.....	92
Tablo 11. Görev ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	92
Tablo 12. Yaş ve Eğitime Göre Dağılım	92
Tablo 13. Alınan Eğitim Sayısı ve En Çok Alınan Eğitim Türü.....	93
Tablo 14. İstenen Eğitim Sıklığı ve İstenen Eğitim Türü.....	93
Tablo 15. Tercih Edilen Eğitimci Profili ve Eğitim Konusu.....	94
Tablo 16. Farklı Belediyelerden Aynı Birimlerle Yapılan Eğitime Bakış	94
Tablo 17. H.İ.E.'in Kurum İçi İletişime ve İş Uyuşmazlığına Etkisi.....	94
Tablo 18. H.İ.E.'in Motivasyonu ve Yönetim Etkinliğini Artırmaya Etkisi.....	95
Tablo 19. H.İ.E.'in Örgüt İklimini Geliştirmeye ve Yeniliklere Karşı Direnci Azaltmaya Etkisi.....	95
Tablo 20. H.İ.E.'in Stresi Önlemeye ve Toplam Kalitenin Etkinleştirilmesine Etkisi	96
Tablo 21. H.İ.E.'in İş Sağlığı ve Güvenliğine ve Yetkinliklerin Artırılmasına Etkisi .	96
Tablo 22. Demografik Özelliklere Göre Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi.....	97
Tablo 23. Görev - Alınan Eğitim Sayısı Dağılımı.....	97
Tablo 24. Kıdem - Alınan Eğitim Sayısı Dağılımı.....	98
Tablo 25. H.İ.E.'in Kurum İçi İletişime Etkisi	98
Tablo 26. H.İ.E.'in İş Uyumsuzluğunu Gidermeye Etkisi	99
Tablo 27. H.İ.E.'in Motivasyonu Artırmaya Etkisi.....	99
Tablo 28. H.İ.E.'in Yönetim Etkinliğini Artırmaya Etkisi.....	100

Tablo 29. H.İ.E.'in Örgüt İkliminin Geliştirilmesine Etkisi.....	101
Tablo 30. H.İ.E.'in Yeniliklere Karşı Direncin Azaltılmasına Etkisi	101
Tablo 31. H.İ.E.'in Stresi Önlemeye Etkisi.....	102
Tablo 32. H.İ.E.'in Toplam Kalitenin Etkinleştirilmesine Etkisi.....	102
Tablo 33. H.İ.E.'in İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Etkisi	103
Tablo 34. H.İ.E.'in Yetkinliklerin Artırılmasına Etkisi.....	103
Tablo 35. Yönetim Kademesine (Hiyerarşiye) Göre H.İ.E.'in İşgücü Verimliliğine Etkisi.....	104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. 2005-2011 Yılları İtibariyle Katılımcı Sayısı	64
--	----

ÖZET

YAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği	
Tezin Yazarı: Kadir ULUTAŞ	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: 10 (ön kısım) + 110 (tez)+7 (ekler)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>Bu çalışma kapsamında hizmet içi eğitimin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenerek benzerlikler ve farklılar göz önünde bulundurulup analiz etme fırsatı sağlanmıştır. Böylece somut bir sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.</p> <p>Literatür taramasında elde edilen birçok bilimsel araştırmada hizmet içi eğitimin kurum ve işletmelerde verimlilik artışı başta olmak üzere kişisel, kurumsal ve toplumsal birçok olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.</p> <p>Çalışmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitimin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde ise belediyelerde hizmet içi eğitimin işgücü verimliliği ile olan ilişkisi hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Son bölümde ise yapılan alan araştırması ve sonuçların analizi üzerinde durulmuştur.</p> <p>Hizmet içi eğitim etkinliklerinin gerçekleşmesi ve olumlu sonuçlara ulaşması için gerekli olan ortamın ve birimin tesis edildiği bir belediye seçilerek yapılan anket uygulaması çalışmamıza ciddi katkı sunmuştur.</p> <p>Hizmet içi eğitim çalışmalarını sistemli bir şekilde devam ettiren bir belediyede yaptığımız anket çalışmasında genel olarak hizmet içi eğitimin işgücü verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna (demografik özelliklerine göre ayırım yapılmaksızın) tüm çalışanların %42,51'i katılmakta, %34,37'si ise kesinlikle katılmaktadır. Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve bunlar "SPSS 16 for Windows" istatistik programı ile değerlendirilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Belediyeler, Hizmet İçi Eğitim, İşgücü Verimliliği	

SUMMARY

Yalova University, Institute of Social Sciences Graduate Thesis Summary

Title of Thesis: The Effect of Training on Labor Relations in Municipalities: Example of Gebze Municipality	
Thesis Author: Kadir ULUTAŞ	Advisor: Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES
Date of Approval:	Number of Page: 10 (pre text)+110 (main body)+7 (appendixes)
Feild: Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Labor Relations and Human Resources Management
<p>Within the scope of this study, it is evaluated the effect of in-service training on the productivity of labor. An opportunity to analyze has been carried out by examining former studies related with this topic and considering similarities and differences. It is aimed to reach a conclusion by this way.</p> <p>In many scientific researches obtained literature review, it is shown that in-service training had many positive effects primary on the productivity of associations and establishments, and also many other personal, institutional and social areas.</p> <p>In the first section of the study, the conceptive frame of in-service training is mentioned. The relationship between in-service training in municipalities and labor productivity is evaluated in the second section. In the last section, the field research and the analysis of its consequences are examined.</p> <p>The public survey carried out by selecting a municipality in which an atmosphere and a unit are created to do in-service activities and to reach positive consequences has a great contribution to our study.</p> <p>The public survey examinations implemented in a municipality which has systematic in-service training facilities show us that 42,51% of total workers generally support the idea that in-service training has positive effect on labor productivity, and 34,37% of total amount absolutely support it. The data of research was gathered with the method of survey and this data was evaluated with the programme of “SPSS 16 for Windows”.</p>	
Key Words: Municipalities, In-service Training, Labor Productivity	

GİRİŞ

İletişim ve teknoloji dünyasındaki hızlı gelişme hizmet sektöründe standartların yükselmesine neden olmaktadır. Bu gelişme kamuya hizmet sunan merkezi yönetim kurumlarında olduğu gibi yerel yönetim kurumlarında da yaşanmaktadır. Buna paralel olarak sanayileşme, kentleşme ve sosyal yaşamın beraberinde getirdiği aktiviteler belediyelerin sunmakta oldukları hizmetlerde standardın yükselmesine, kalite ve başarı normlarında maksimum derece verim ve etkinlik arayışını gündeme getirmiştir.

Herhangi bir yerel yönetim biriminin faaliyetlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için yönetim modeli, hizmet alanı, kurumlar arası dengeli hizmet paylaşımı, deneyimli işgücü gibi etkenler ön plana çıkan faktörler arasında yer almaktadır. Kentleşme olgusunun gelişiminde ve bölge halkının bölgesel anlamda müreffeh bir yaşam sürmesinde en etkin rolü üstlenen belediyelerin yerel ölçekte kendilerinden beklenen ve sürdürülebilir bir kent yaşamına dair gerekli etkin ve verimli hizmetleri sunabilecek kapasiteye ulaşabilmeleri için kurumsallaşmış olmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için seçilmişler de dâhil her düzeydeki personelin iyi bir eğitim almış olması gerekir (Negiz, 2007: 194).

Verimli ve etkin bir hizmet sunumunda belediyeler özellikle son yıllarda bazı hizmetlerin taşeron firmalar tarafından yapılmasından dolayı kendine ait işgücünü yetiştirme, geliştirmeye ve hizmet alanlarında daha etkin görevler ifa etmeleri konusunda gereken ihtimamı gösterememektedir. Hâlbuki personel dönüşüm hızı çok düşük olan belediyelerde personele yatırım en önemli verimlilik unsurudur. Kalifiye personelin az oluşu veya işgücünün yetiştirilmesine yönelik daha verimli eğitim programlarının düzenlenmeyişi personel yönetimine dair problemlerin en başında gelmektedir.

Gerek hizmet sunumundaki etkinliğinden ve gerekse personel giderlerinin bütçede teşkil ettiği yerden dolayı birçok belediye yönetimi eğitim birimini kurarak çalışanların geliştirilmesine yönelik ciddi çalışmalar yapmaktadır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte kurulan insan kaynakları ve eğitim müdürlükleri başta hizmet içi eğitimler olmak üzere çalışanların verimliliğini ve performansını

artırmaya yönelik etkinlikler düzenlemektedir. Çünkü yapılan birçok incelemelerde hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine olan etkisi görülmüştür.

Verimlilik, sunulan hizmet veya üretilen mal miktarı ile üretimde kullanılan faktörler arasındaki ilişki olarak tanımlanır ve genel olarak çıktı/girdi olarak ifade edilir. Yaşam kalitesinin ve standartlarının yükseltilmesi açısından önemli olduğu için başta işletmeler olmak üzere birçok kurum ve kuruluş tarafından verimliliği artıran faktörler üzerinde önemle durulmaktadır.

Değişime ve gelişime kolaylıkla ayak uydurabilmek ve çalışanlardan daha fazla verim elde edebilmek için birçok kurum eğitime önem vermekte ve çalışanların eğitilmesine yatırım yapmaktadır. Eğitim ile çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanmakta ve bu kazanılan bilgi ve beceriler çalışanların kendilerini ve yaratıcılıklarını geliştirmesi bakımından son derece faydalıdır. Tüm bu sürecin sonunda çalışanın verimliliği ve buna paralel olarak kurumun da verimliliği artacaktır. Sonuç olarak alınan eğitim ile çalışanın kendine olan güveni artacak ve yeteneklerini kullanma cesareti yükselecek, hızlı kararlar alabilecek, yeni fikirler ortaya atıp uygulayabilecek, zamanını en iyi şekilde kullanabilecek, ekip çalışmasında etkin rol alabilecek ve bu sayede kişisel ve kurum verimliliği artırmış olacaktır (Akgül, 2008: 2).

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada ülkemizdeki yerel yönetim birimleri arasında en etkin görevler üstlenen belediyelerin çalışanlarına yönelik düzenlediği hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliğine olan etkisi ve çalışanların bu konu hakkındaki görüşleri incelenmiştir.

Kurumsal verimliliği etkileyen birincil faktörler arasında işgörenler gelmektedir. Kurumlar tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlerin muhatapları olan işgörenlerin bu etkinliklere verdikleri önem kişisel ve kurumsal verimliliği etkilemektedir. Bu noktadan hareketle belediyelerde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgören verimliliğine olan etkisinin çalışan ayrımı yapılmaksızın değerlendirilmesi ve bakış açılarının tespit edilmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Yönetim mekanizması ve iş hayatı içinde işgücü verimliliğinin etkilendiği birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar işletmeden işletmeye, kurumdan kuruma ve kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu çalışma ile hizmet içi eğitim ile işgücü verimliliği arasında önemli ve olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Anket uygulamasının gerçekleştirildiği belediyede daha önce gerçekleştirilen hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik görüşler alınmıştır. Bunun yanında katılımcıların hizmet içi eğitimlere yönelik talepleri hakkında görüşleri alınarak ileriki dönemlerde yapılacak eğitimlerde bu isteklerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Kurumlar verimliliklerini artırarak rekabet ortamında devamlılıklarını sağlamayı ve üstünlük elde etmeyi amaçlar. Bu doğrultuda kurum içinde birçok alana yatırımlar yapılır. Bu yatırım alanlarından biri olan insan kaynakları ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği kurumun da etkinliğini yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla eğitime verilen önem kurumun varlığına ve rekabet edebilirlik kriterlerine verilen önemle eşdeğerdir. Bu açıdan yaklaşılarak değerlendirmenin yapıldığı çalışmada her şeyden önce hizmet içi eğitim ile işgücü verimliliği arasındaki önem vurgulanmaya çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirirken kurum çalışanlarının %50'lik gibi büyük bir kısmına ulaşılması, bünyesinde eğitim biriminin kurulu olması ve eğitim faaliyetlerini sistematik bir şekilde düzenleyen bir belediye olması ve pratikte çalışanların hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine olan etkisini belirlemedeki bakışını sergilemesi açısından bu çalışma büyük bir öneme sahiptir.

Çalışmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Birinci bölümde 7 soru ile çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise 7 soru ile de kurum içindeki hizmet içi eğitim uygulaması genel olarak

değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise işgücü verimliliği ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Anket formları, bahse konu araştırmanın gerçekleştirileceği belediye çalışanlarına dağıtıldıktan sonra çalışmanın amacı ve kapsamı anlatılarak ankete katılmaya gönüllü çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Değerlendirmeye katılan çalışanlara anket formlarına ilişkin açıklayıcı bilgiler verildikten sonra anketler rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulması için kendilerine bırakılmış ve gerek duyulduğu halde açıklama yapmak üzere yanlarında bulunarak yardımcı olunmuştur. Toplam 495 çalışandan 247 kişi anket doldurmuş bunlardan 245'i (%50) değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan bütün anket sonuçları bilgisayar ortamında "SPSS 16 for Windows" adlı istatistik programıyla analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

1.1.Eğitim Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanın içinde yer aldığı tüm organizasyonlar, insanlar gibi sosyal bir işlevsellik kazanmakta ve açık bir sistem niteliğine bürünmektedir. Açık bir sisteme sahip olan organizasyonlar gerek kendi bünyesindeki ve gerekse dış çevredeki muhtemel değişikliklerin etkisi altında kalmaktadır. Bu olası değişikliklere yanıt verecek donanımların kazandırılabilmesi için bilgi ve becerileri artıracak eğitimlere gereksinim duyulmaktadır (Öncü, 1998: 17). Toplum içinde bir bireyin uyumlu bir şekilde yaşayabilmesi, haklarını kullanabilmesi ve görevlerini yerine getirebilmesi için asgari seviyede bir eğitim alması ve bir meslek sahibi olması gerekmektedir (Aktuğ, 1983: 25).

İlerlemeyi arzu eden bir toplum tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirme gayreti içinde olur. Bu nedenle eğitim, insan ve toplumun gelişimi ve devamı için çok önemlidir (Akgül, 2008: 3). Eğitimi sonuç itibari ile gelişimi sağlayan bir değişim süreci olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim, bireylerde bilgi, tecrübe, düşünce, yetenek ve davranış alanlarındaki gelişimi ve bu değişim sürecinin temelini oluşturur (Sabuncuoğlu, 2005: 124). Her insan yaşamı boyunca her an yeni bir bilgi veya beceri kazanabileceği gibi mevcut bilgileri de değişebilir. Yani eğitim yaşam boyu devam etmektedir. Eğitimin temelinde öğrenme olgusu bulunmakta olup eğitim, öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan bir etkinlik olarak görülmektedir (Çevikbaş, 2002: 16). Bu açıdan yaklaşıldığında eğitim sadece okulda değil bunun yanında başta aile olmak üzere arkadaş grubu, sosyal yaşam ve iş ortamında verilmektedir (Erdem, 2005: 3).

İş ortamında özellikle rekabet içindeki kurumların devamlılıklarını sağlamaları, başarılarını artırmaları ve sürekli olan değişimlere ayak uydurabilmeleri için eğitime verilen önem her geçen gün artmaktadır (Akgül, 2008: 3). Gerek sektörel alanda gerekse mesleki alanda alınan eğitimler özel de kişilere genelde ise kuruma ve topluma katkı sağlamaktadır.

İnsanlar gibi kurumları da canlı bir organizmaya benzetecek olursak dinamik bir yapıda değişim süreçlerini yaşadıklarını görebiliriz. Kurumlardaki değişim başta

ekonomik ve teknolojik gelişmeler olmak üzere sosyal ve organizasyonel alanda kendini gösterebilir. Bu değişimlere ayak uydurmanın en etkin yolu ise planlı ve sürekli bir eğitim programının takibi ile olabilir. Yönetim bilimi açısından eğitim, işletmedeki bireylerin veya çalışanların oluşturdukları grupların mevcut veya ileri zamanlardaki yükümlülüklerinin daha etkin ve başarılı bir şekilde yapabilmelerine yönelik olarak mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerini amaçlayan bilgi, davranış, beceri ve tecrübe paylaşımını kapsayan öğrenme eylemi sonucu ortaya çıkan faaliyetlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2005: 124). Kısaca eğitim, çalışanların bilgisini artırmaya, becerilerini geliştirmeye ve davranışlarını olumlu yönde etkilemeye yönelik özellikleri taşıyan öğrenme sürecidir (Deniz, 1999: 2).

Eğitim geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemini korumakta ve her toplumda temel hak ve sürekli bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Çünkü iletişimde yaşanan büyük gelişmeler dünyanın küçülmesine neden olmuş ve bilgi aktarımına hız katarak endüstriyel, sosyal, akademik ve ekonomik alanlarda değişimi ve gelişimi beraberinde getirmiştir.

Eğitimin tanımından da anlaşılacağı üzere yaşam boyu devam eden bir süreç olan eğitimin ilkeleri şunlardır (Tortop, 1999: 235-236).

- Eğitim okulla bitmez, tüm yaşam boyu devam eder.
- Dünya devamlı bir değişim içindedir.
- Okullarda öğrenilen bilgiler belli bir süre sonra yeterli olmamaya başlar.
- Yeni sorunları çözebilmek, değişimleri ve gelişimleri anlayabilmek için yeni bilgiler gerekmektedir.
- Yetişkinlerin eğitimi, halk eğitimi, okul dışı eğitim, radyo ile eğitim, olgunlaşma kursları gibi sürekli eğitim kapsamındadır.

Belirli bir eğitim kurumundan mezun olan kişi zaman içerisindeki gelişmelere duyarsız olduğunda edindiği bilgilerin yetersiz kaldığını görecektir. Bu sebeple eğitim süreklilik arz etmekte, yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip etme zorunluluğunu doğurmaktadır. Herhangi bir kuruma ihtiyacını karşılamak üzere alınan bir personel

ilgi alanına yönelik olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede personeli hem yeterliliğini hem de verimliliğini artırmak mümkün olacaktır (Ergül, 1996: 49).

Eğitim ve öğretim çoğu kez birbirini tamamlayan ve birlikte uygulanan bir etkinlik olarak görülmektedir. Her ne kadar ayırım yapmak zor olsa da eğitim, hizmete girerken ya da girdikten sonra verilen ve üstlendiği veya üstleneceği görevleri yerine getirebilmesine yönelik nitelikleri kazandırmayı hedeflemektedir. Öğretim ise genellikle hizmet öncesi eğitim olarak görülmekte ve bireyin çevresi ile olan ilişkilerini düzenlemeye yönelik bilimsel ve ahlaki gelişim faaliyetlerini içermektedir. Yani öğretim hizmet öncesinde kişiyi genel olarak hayata hazırlamayı amaçlarken eğitim ise kişinin mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmayı amaçlamaktadır (Canman, 1995: 83).

Burada dikkati çeken bir nokta genellikle öğretimde hizmet öncesi bir durum söz konusu iken eğitimde ise hizmet içi süreç söz konusudur. Hizmet öncesi eğitim kişiye genel olarak formasyon kazandıran kültürel bir hazırlıktır. Bu açıdan kişinin göreve başlamadan önce kazandığı kültür geçmişi görev esnasında da etkisini gösterecek ve önemini koruyacaktır. Dolayısıyla hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin birbirinden kesin bir şekilde ayrılması mümkün olmadığı gibi birbirlerini tamamlayan niteliklere sahiptirler. Çünkü Türkiye'de kamu kesiminin personel ihtiyacı öğretim kurumları tarafından karşılanmaktadır. Yani kamu kesiminin nitelikli personele sahip olması hizmet öncesi eğitim kurumlarının kamu ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte bir eğitim politikasına ve planına sahip olması ile mümkündür. Bu politikanın etkinlik kazanması öğretim kurumları, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonun sağlanması ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle Türk Kamu kesimindeki hizmet içi eğitim faaliyetleri çalışanlara yeni bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde hizmet öncesi bilgi ve beceri noksanlığını gidermek, yani genel kültür ve yetkinlik düzeyini olması gereken seviyeye yükseltme amacının yanında gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı hedeflemektedir. Üstlenilen bu görevleri yerine getirebilmek iyi planlanmış hizmet içi eğitim programları ile mümkün olabilecektir (DMGP, 1983: 1).

İnsanları belli bir amaca yönelik yetiştirme süreci olan eğitim, okul dışında kısa süreli eğitim veren kurumlarda, ailede, iş yerinde olmak üzere farklı ortamlarda ve insanların oluşturdukları çeşitli guruplar içinde verilir. Eğitimde kazanılan bilgi, beceri ve deneyimler kişinin farklılaşmasına, değişmesine ve gelişmesine neden olur (Akgül, 2008: 7). Bu alanda yapılan kuramsal çalışmalar büyük ölçüde formal yapı içerisinde örgün öğretim sistemine yönelik olarak geliştirilmiştir. Ancak mevcut davranışlarımızın ve düşüncelerimizin çoğu formal yapının dışında deneyimler ile yaşam boyunca gerçekleşmektedir (Tusting ve Barton, 2011: 5-7). Yani bilinçli olarak görülen eğitimin yanı sıra kendiliğinden edinilen bilgiler insanın yetiştirme sürecinde etkilidir. Bu noktada belli bir amaç olmaksızın, bilinçsizce yapılan eğitimleri informal, belli bir amaca yönelik, planlı ve programlı yapılan eğitimleri ise formal eğitim olarak adlandırabiliriz.

İnformal eğitim amaçlı ve planlı olmayıp yaşam süresince kendiliğinden oluşur. İçinde bulunduğu durum ve etkileşim halinde olduğu grup üyeleri tarafından farkında olmadan kazanılan yeni bilgi ve deneyimler bu tür eğitime örnek gösterilebilir.

Bu eğitim sürecinde gözlem ve taklit iki önemli öğrenme yoludur. Dolayısıyla birey başta aile olmak üzere sokak, işyeri gibi toplumun her kademesinin yanında televizyon, radyo gibi iletişim araçları vasıtasıyla bu süreçten etkilenmektedir. İnsanların birlikte yaşama içgüdüleri onları toplumsal yaşantının bir parçası haline getirerek üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirmek için toplumun beklentilerine cevap vermeye ve arzu edilen davranışları öğrenmeye yönlendirir (Akgül, 2008: 10). Bu sebeple yeni bilgi, tecrübe ve alışkanlıklar edinilebilir.

Formal eğitim öğretmen tarafından tasarlanır, uygulanır ve izlenir. Formal eğitim süreci belirli bir plan dâhilinde gerçekleşir. Eğitim süreci kontrollü bir şekilde yürütülürken eğitimin belli aşamalarında ve sonunda değerlendirmeler yapılır. Yapılan açıklamalara göre okulda ve eğitim kurumlarında verilen eğitim bu kapsamdadır. Ayrıca okul dışında kişileri mesleğe hazırlayan veya yeni meslek öğretme hizmet öncesi eğitimler ile meslekte ilerlemeye ve yenilikleri öğretmeye yönelik hizmet içi eğitimler bu kapsamda düşünülebilir (Akgül, 2008: 7).

Tüm bu bilgilere dayanarak formal eğitim uzmanlarca profesyonelce yürütülen, planlı ve programlı işleyen, olumlu davranışlar kazandırmayı amaçlayan, kurumsal yapısı (belirli bir ortamı) olan, kontrollü yürütülen, öğretim yoluyla gerçekleştirilen, belli aşamalarda ve sonunda değerlendirmesi olan bir eğitim şeklidir. Formal eğitim kendi içinde ikiye ayrılır.

Örgün eğitim belirli bir yaş grubundaki bireylere, Milli Eğitimin temel amaçları doğrultusunda okul çatısı altında düzenli ve sürekli olarak önceden hazırlanan programlar kapsamında basamaklar halinde kademeli olarak okullarda yapılan eğitimidir (Balyiyen, 2010: 4).

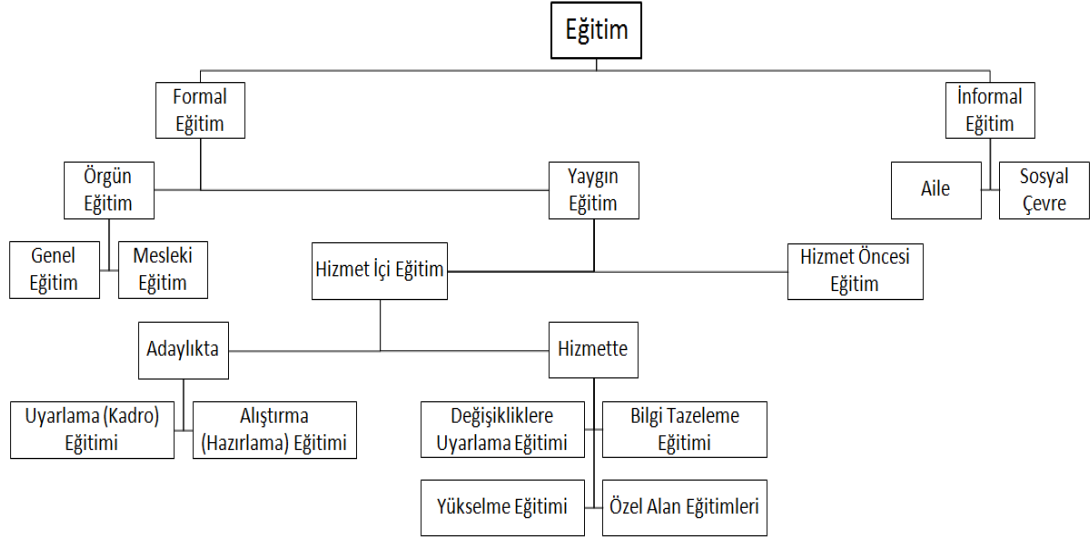
Örgün eğitim okulöncesi öğretim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Örgün eğitim sisteminde genel, mesleki ve teknik eğitim programları uygulanır.

Hızla değişen bilim ve teknoloji yanında bazı durumlarda örgün eğitim kurumlarınca verilen bilgiler belli bir süre sonrasında geçerliliğini yitirebilmekte veya bu kurumlarda edinilen teorik bilgiler iş hayatında yetersiz kalabilmektedir. Bu gibi olumsuzlukları yaygın eğitim sistemi ile gidermek öngörülmüş ve halk eğitimi, yetişkin eğitimi gibi çeşitli programlar uygulamaya konmuştur (Akgül, 2008: 9).

Her yaş grubundaki bireylere yönelik olarak örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, bu sistemin herhangi bir basamağından ayrılmış olan ya da örgün eğitime devam edip bir meslek kazanmak isteyen bireylere, kendi ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda verilen eğitimidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yaygın eğitimdeki gibi bir basamak haline hiyerarşi olmadığı gibi kurumsal bir yapının da gerekliliği aranmamaktadır. Ağırlıklı olarak mesleğe yönelik çalışmaları içermekte olup örgün öğretimin dışında ve onun kapsamı dışında kalan kesimlere hitap eder (Balyiyen, 2010: 6).

Eğitim türlerinin sınıflandırılması şema halinde Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Eğitim Türleri



(Kaynak: Balyiyan, 2010: 5; Çevikbaş, 2002: 23'ten derleme)

Yaygın eğitim türü içinde halk eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi gibi birçok model bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında bu bölümde hizmet öncesi eğitim hakkında genel bir bilgi verdikten sonra hizmet içi eğitim üzerinde durulacaktır.

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi kendine özel genel ilkelerinden kaynaklanmaktadır. Hizmet öncesi eğitim çalışanın kuruma başlamadan önce, eğitim için tam gün olarak geçirdiği süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla bu süre içerisinde başka bir işte çalışması mümkün olmayabilir. Yani böyle bir eğitimin işe girdikten sonra uygulanması çok güçtür. Hizmet içi eğitim işe girdikten sonra çalışanlara yönelik verilen eğitimdir. Öncelikli olarak alınan eğitimin çalışanın sorumluluk alanındaki görevi ile ilgili olması gerekmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim modelinde bir diğer önemli unsur ise çalışanın eğitimde geçirdiği süre boyunca işlerin aksamamasıdır. Özellikle aranan elemanın iş piyasasından bulunabileceğine inanılması hizmet öncesi eğitime önemin azalmasına neden olmuş, işe başlayan çalışanın hizmet süresi içinde yetiştirilmesine daha çok önem verilmiştir (Tortop, 1999: 240-243).

Hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önce genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim etkinlikleri ile her türlü mesleki ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir (Gül, 2000: 1). Ancak gerek üniversite ve gerekse alınan diğer eğitimlerin

eksikliklerini tamamlamak ve kamu çalışanlarının yeterliliğini sağlamak için her iki eğitim modelini birleştirerek uygulama okulları adında başka bir model geliştirilmiştir (Tortop, 1999: 243).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı da hizmet içi eğitime önem vermiş ve kamu kesimine nitelikli eleman sağlanabilmesi için, hizmet öncesi eğitim kurumlarının kamu ihtiyacına cevap verebilecek nitelikte bir eğitim politikasına ve planına kavuşturulmasına işaret etmiştir (Gül, 2000: 2).

1.2.Hizmet İçi Eğitim

Günümüz dünyasının iş yaşamına olan bakışı değişmekte ve hizmet içi eğitimi çalışma hayatının merkezine oturtmaktadır. Çünkü meslek öncesi herhangi bir örgün eğitimden mezun olmakla kazanılan beceri ve mesleki bilgiler, hızlı ve çok boyutlu olarak değişim ve gelişimin yaşandığı bilgi çağında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim etkinliği bir yatırım olarak görülmekte ve doğal olarak bunun geri dönüş süresi hesaplanmaktadır. Geri dönüş süresindeki olumlu gelişmeler hizmet içi eğitime yapılan harcamaların artırılmasını ve daha fazla yatırım yapılmasını sağlayacaktır. Ancak eğitim kısa vadede etkisini hemen gösteren bir unsur olmadığı için uzun vadede planlama yapmayan yönetici ve karar mercileri hizmet içi eğitime yeterince önem vermemekte ve yapılan harcamaları artırmama yolunu tercih edebilmektedirler (Kol, 2009: 2).

Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte günümüzde en dinamik ve önemli olgulardan biri haline gelen eğitim, bireyin kendisi için olduğu kadar, çalıştığı kurum için de son derece önemli noktaya ulaşmıştır. Kurumsal anlamda eğitime önem verilmesinin sebeplerinden birisi de başarılı bir eğitim etkinliği ile çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu kazanımlar elde edilmesi ve bu sayede kurumun gelişimine katkıda bulunulmasıdır (Osma, 2007: 3). Değişim ve gelişim çok hızlı ve sürekli oluyorsa hizmet sunan personelin verimli ve etkin çalışması için sürekli ve sistemli bir şekilde eğitilmesi gerekmektedir (Kol, 2009: 2).

Çağımız dünyasında hizmet içi eğitim kurumsal hayatta vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitim ile üretim ve hizmet sürecinin en önemli girdilerinden olan insan

gücünün diğer girdilerle bütünleşerek bireysel açıdan en üst düzeyde doyumluluğa, kurumsal açıdan da en üst düzeyde verimliliğe ulaşılması hedeflenmektedir (Pehlivan, 1993: 152).

Özel ve kamu kesiminde etkili ve rasyonel bir yönetim anlayışı çalışma hayatında ekonomik, teknik ve toplumsal içerikli görevlerin artması ile önem kazanmanın ötesinde zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan toplumsal ve endüstriyel değişimleri takiben kendini gösteren teknolojik gelişmeler özel sektörde olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan görevlilerin çağın gereksinimlerine uygun nitelikte olmalarını zorunlu kılmış ve bu alanda yapılan çalışmalar da kamu yönetiminin temel işlevleri arasına girmiştir. Kurumsal hedeflere ulaşılmasında çalışanların daha etkin rol oynamalarına imkan tanınarak kuruluşların değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitim kurumsal etkinliği artırmak için başvurulan etkinliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda hizmet içi eğitimi çalışanın işe yatkınlığını ve verimlilik düzeyini geliştirmek, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmesi için bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmak amacıyla uygulanan eğitim etkinliklerinin tümü şeklinde tanımlamak mümkündür (Canman, 1995: 85). Ayrıca Devlet Memurları Kanunu'na göre hizmet içi eğitim “Devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ilerdeki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanan bir eğitim etkinliğidir” şeklinde tanımlanmıştır (Devlet Memurları Kanunu, md. 214). Daha genel bir ifade ile hizmet içi eğitim, işbaşı yapan çalışanın zamanla ortaya çıkabilecek değişmelere ve gelişmelere yönelik ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik yapılan eğitsel faaliyetlerdir. Eğitimlerin temel amacı işin anlaşılmasını sağlamaktır (Fındıkcı, 1999: 246). Dolayısıyla bu eğitsel faaliyetler yürütülen hizmetlerle ilişkili olmalıdır (Canman, 1995: 85). Çalışılan kurum içinde, iş başında veya iş dışında gerçekleştirilebilen hizmet içi eğitim çalışanın işi ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlamakta, emeklilik veya herhangi bir sebeple işinden ayrılacağı süreye kadar devam etmektedir (Peker, 2010: 2).

Başarılı bir hizmet içi eğitim uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için hizmet içi eğitim ilkeleri ile hizmet içi eğitim politikalarının genel prensipleri benimsenmeli ve

hizmet içi eğitim etkinlikleri kısaca şu özelliklerini taşımalıdır (Ordu, 2010: 17; Osmalı, 2007: 18; Canman, 1995: 85).

- Uygulanacak hizmet içi eğitim amacının kurumun amaç ve hedeflerine uygun olarak seçilmesi,
- Hizmet içi eğitim uygulanmadan önce, tüm kriterler değerlendirilerek bir planlama yapılması,
- Hizmet içi eğitim etkinliklerinin kısa süreli ve işleri aksatmayacak biçimde planlanması,
- Hizmet içi eğitimin pratikte karşılaşılan sorunları gidermeye yönelik işbaşında gerçekleştirilmesi ve teorik değil, pratiğe yönelik olması,
- Hizmet içi eğitim iş hayatında uygulanan bir yöntem olduğu için ve normal eğitim yaşının üzerinde çalışanlara hitap ettiği için yetişkin eğitim metotlarına göre gerçekleştirilmesi,
- Çalışana işinde başarı kazanmasını sağlamaya yönelik olan hizmet içi eğitimin meslek eğitimi niteliği taşıması,
- Hizmet içi eğitime katılan çalışan yaşlarının, öğrenim alanlarının ve seviyelerinin farklılık göstermesi,
- Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanılması,
- Hizmet içi eğitimin kurumda öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi,
- Hizmet içi eğitim programının yararlı olma derecesini saptamak için çalışanların işbaşında eğitimden üç veya altı ay sonra değerlendirilmesi.

1.3.Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Sürekli olarak gelişen bilimsel ve teknolojik anlamdaki değişimler her alanda köklü değişikliklere neden olmaktadır. Çalışanların meydana gelen her türlü değişimleri

yakalayabilmeleri ve bu değişime ayak uydurabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları sergileyebilmelerinin en etkin yolu hizmet içi eğitim etkinlikleridir. Değişimlere ayak uydurmanın yanı sıra çalışanların sahip oldukları bilgileri unutmamaları, yeni bilgiler öğrenmeleri ve dolayısıyla görevlerini gerektiği gibi yerine getirmeleri açısından hizmet içi eğitimin gerekliliği bir zaruret halini almıştır. Yani bugün yeterli olduğu düşünölen bilgi ve beceriler yaşanan hızlı değişim süreciyle yeterliliğini kaybedebilir. Bilgi kendini yenileyerek sürekliliğini korur. Kurumlar ve kurumlardaki insan kaynağı bu değişmeye uyum sağlamak zorundadır. Bu değişimi yakalayabilmenin en önemli yollarından birisi olan eğitim sayesinde çalışanlar kendilerini zamanın donanımları ile donatabilirler. Ancak eğitimin verimli ve etkili olabilmesi için pratiğe yönelik olmalı ve bilimsel teknikler kullanılmalıdır (Kol, 2010: 6).

Gerek örgün eğitim ve gerekse yaygın eğitimdeki sosyo-ekonomik kaynaklı yetersizliklerden, teorikteki çözüm yaklaşımlarının pratikteki sorunlar karşısındaki etkisizliğinden ve toplumsal yaşantımızın her alanındaki hızlı gelişmelerden (özellikle iş hayatı başta olmak üzere) dolayı bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan donanımlı bireyler haline gelebilmek için hizmet içi eğitimden yararlanmamız kaçınılmazdır (Ordu, 2010: 16).

Çalışanların yapmakta oldukları görevlerin gerektirdiği bilgiler, bilim ve teknolojinin gelişmesi dolayısıyla genişlemekte, çeşitli ve daha karmaşık bir hal almaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, kamu görevlileri daha geniş yetki ve sorumluluk taşıyan görevleri almak için, bu yeni duruma uyabilecek hazırlıklara girişmekte ve kendilerini geliştirme yolları aramaktadırlar (Tortop, 1971: 22). Bunun yanı sıra çalışan bir kişinin hayatı boyunca iş değişikliği nedeniyle karşılaşacağı durumlar göz önünde bulundurulduğunda her iş için asgari düzeyde yeterliliğe sahip olması için kendini geliştirmesi gerekmektedir. Geçmişte alınan bir eğitim ile tüm iş hayatının sürdürölmesi düşünölürken günümüzde okullarda alınan eğitimin iş hayatının gereklerinin yalnızca bir bölümünü karşıladığı görölmektedir. Ayrıca ürün ve hizmet çeşitliliği ve kalitesi yönündeki artış bu konularda uzmanlaşmış insan gücü ihtiyacına neden olmuştur (Pehlivan, 1997: 106). Bunun yanı sıra kamu hizmetlerinin

daha geniş bir alana yayılması kamu görevlilerinin de bu alanda hizmet sunabilecek ölçüde bilgi ve yeterliğe sahip olmalarını zorunlu kılmıştır (Tortop, 1971: 22).

Ayrıca aşağıda sıralanan nedenler de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır (Canman, 1995: 85-86).

1.3.1. Hizmet Öncesi Verilen Bilgilerin Eksik ve Yetersiz Oluşu

Hizmet öncesi verilen bilgilerin çoğunun genel kültür ağırlıklı ve teorik temel bilgileri içermesi nedeniyle bazen çalışma ortamları bilginin pratikte yeteri kadar uygulanmasına imkan vermeyebilir. Bu durum çalışanlara işe başlatılmalarından sonra eksik oldukları alanlardaki bilgilerin yeniden aktarılmasını zorunlu kılmaktadır. Yani hizmet öncesi alınan eğitimlere ilave olarak çalışanın göreviyle ilgili bilgi ve becerisini artırmak için hizmet içi eğitim verilmesi gerekir. Ayrıca kamu hizmetlerinin dinamik bir yapıda olması ve güncel yasal düzenlemeler nedeniyle hizmet öncesi verilen bilgiler yeterliliğini kaybedebilir. Günden güne artan hizmet alanları ve yapısal değişimlere paralel olarak gerçekleştirilmesi zaruri görülen eğitimlerin kendi içindeki sistematik yapısı bireysel anlamda gelişime katkı sağlayacağı gibi kurumsal anlamda da etkinliğini hissettirecektir.

1.3.2. Kamu Kesiminde Kariyer Düşüncesinin Yaygınlaşması ve Bilginin Önem Kazanması

Bir görevin gereklilikleri bilgi, beceri ve bazı durumlarda tecrübe ile kazanılabilir. Kariyer planlamasında kişi genç yaşta göreve başladığı için gerekli donanımlar çalışma sürecine paralel olarak almış olduğu hizmet içi eğitimle artmaktadır. Kurum içi görevlendirmeler ile zaman içinde değişik pozisyonlara getirilen personelin görevini tam yapabilmesine ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilmesine çalışma hayatı süresince almış olduğu hizmet içi eğitimler katkı sağlayacaktır. Görevlendirmelerin kurum içinden yükselme ile yapılması durumunda hizmet öncesi eğitimleri aynı olmasına karşın hizmet içi eğitimi daha iyi olan çalışanın terfi etmesi tercih nedeni olabilir (Canman, 1955: 85). Bu nedenle çalışanlar arasında eğitim etkinliklerine önem verilmekte ve işverenler açısından da kariyer planlamasının bir unsuru olarak görülmektedir. Çünkü iş yaşamının her aşamasında mesleki bilgi, beceri ve

yeteneklerinin geliştirilmesi için sürekli, sistemli ve iyi bir eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Çevikbaş, 2002: 27).

1.3.3. Hizmette Değişme ve Gelişmelere Uymak Zorunluluğu

Hızla değişen bir toplumsal ve mesleki koşullar daha önceden görülen eğitimleri yetersiz kılmakta ve ihtiyaçların karşılanmasında zorluklara neden olmaktadır. Sunulan hizmetlerde meydana gelen değişmeler ve gelişmeler karşısında zorluk çeken çalışanların hizmet içi eğitime olan ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır (Osma, 2007: 14). Sunulan hizmetlerin etkinliğini sürekli olarak artırabilmek için çevresel değişimlere uyum sağlamak, kurumun ilgi alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmek gerekir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesi çalışanların eski bilgilerinin yenilenmesi ve yeni bilgi ve teknikler ile donatılması ile mümkün olacaktır (Canman, 1995: 85). İş hayatında bu imkanı sunan ortamlar hizmet içi eğitim etkinlikleri ile sağlandığı için modern yönetim anlayışında sektörel ve global alandaki değişimlere uyma zorunluluğu noktasından hareketle faaliyet alanları ile ilgili konularda etkinlik düzeyi yüksek ve sistematik eğitim programları hazırlamanın önemine inanılmaktadır.

1.3.4. Hizmete Özel Bilgi ve Becerilerin Kazanılması Gerçeği

Okulda kazandırılan bilgi ve beceriler iş hayatında her zaman yeterli olamayabileceğinden dolayı iş görenin kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için bazı konularda eğitime ihtiyaç duyulabilir (Çevikbaş, 2002: 27). Yani teorik bilgilere sahip olunması iş hayatındaki çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmek için yeterli olmayabilir. Çalışmalara etkinlik katabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tecrübeler her zaman okullardan elde edilemeyeceği gibi kurumdan kuruma da farklılık gösterebilmekte ve her kurumun kendine özgü bir hizmet içi eğitim politikasının ve programının oluşmasına neden olabilmektedir. Bireysel anlamda yapılan görevlerin ve kurumsal anlamda sunulan hizmetlerin farklı oluşu bireylerin ve kurumların eğitim gereksinimlerini de farklılaştırmaktadır. Hatta mesleki alanda sunulan birçok eğitim programları bazı gereksinimleri karşılamamanın da ötesinde zaruri bir niteliğe dönüşmektedir (Canman, 1995: 86).

1.3.5. Kişinin Öğrenme, Kendini Geliştirme ve Yükselme İsteği

Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği içgüdüsel bir kaynağa dayanmaktadır ve hizmet içi eğitim ihtiyacını doğurur. Her insan sürekli kendisini geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimindedir (Bilgin vd., 2007: 13). Çünkü var olan bu güdü ve ihtiyaçlar Amerikalı psikolog Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi"nde en üst düzeyinde yer almakta olup kişinin gösterdiği her bir davranışta olduğu gibi aslında o kişinin belirli bir sıralamaya sahip olan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir eylemdir (Aktan, 2000: 385). İnsanın iş hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun ortamlardan biridir. Dolayısıyla hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak olan bu imkan sayesinde kişi arzu ettiği tatmine ulaşacak ve böylece kişisel gelişmişlik kurumsal sunumlara yansiyarak olumlu gelişmelere neden olacaktır (Canman, 1995: 86).

1.3.6. Hizmet İçi Eğitim Sayesinde Öğrenmenin Sistemik Bir Yapıya Kavuşturulması

Eğitim yaşantımızın her anında gerçekleşen bir süreç olduğu için yaşadığımız olumlu ve olumsuz tüm etkenler davranış ve alışkanlıklarımızı etkilemekte ve bazen istenmeyen tutumlar oluşmaktadır. Bu tarz olumsuzlukların gerçekleşmemesi için hizmet içi eğitim etkinliğini tesadüfi olmaktan çıkarıp, sistemik bir şekilde yürütmek gerekmektedir (Canman, 1995: 86).

Hizmet içi eğitim, kurumun hedeflediği amaçlara ulaşabilmesini sağlamak, personelin sahip olduğu davranışlarda olumlu değişiklikler yapmak ve icra edilen işleri gerekli kalitede üretmek ve sunmak için planlı olarak yapılması gereken bir etkinliktir. Günümüzde bu nedenlerden dolayı hizmet içi eğitimin önemi artmaktadır. Önemi her geçen gün artan bu eğitimin rastlantıya bırakılmaması için sistemli ve sürekli bir şekilde planlanarak uygulanması gerekir. Her kurum önceden saptadığı personel politikasına ve kurumsal amaçlarına uygun bir biçimde eğitim planı hazırlayarak bir sistem oluşturabilir. Çünkü okul eğitimi insan eğitiminin ancak belli bir kısmını tamamlar, kalan kısmı ise yani çalıştığı işte başarı için ilk koşul olan işin gerektirdiği bilgiyi, tecrübeyi ve alışkanlığı kazanması hizmet içinde ile mümkün olacaktır (Osma, 2007: 13).

1.3.7. Yasal Zorunluluk

Ülkemizde hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenlerden biri de hizmet içi eğitimin kurumlarda uygulanmasını zorunlu kılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'dur. 657 sayılı DMK'nun VII. Bölümünde "devlet memurlarının yetiştirilmesi" başlığı ile kurumlarca düzenlenecek olan eğitim ayrı bir bölüm halinde düzenlenmiş ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik hükümlere yer verilmiştir (Kol, 2009: 57,58).

Bu kanun ile kamu personelinin hizmet içi eğitimle yetiştirilmesinde üç ana amaç benimsenmiştir (Kestane, 2001, 42).

1. Memurlarının Yetiştirilmesini Sağlamak: Personeli yetiştirilerek hizmette yatkın hale getirmek.

2. Verimliliği Artırmak: Yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmayı sağlamak amacıyla hizmet sunumunda gerekli olan teknik bilgi ve gelişmeler hakkında bilgilendirmeler yapmak.

3. Daha İleriki Görevlere Hazırlamak: Çalışmaya başlayan personele başlangıçtan devam ederek en üst düzeyde görevlendirilecek pozisyona kadar gerek duyulabilecek donatıları kazandırmak.

1.4.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Bir kurumun faaliyetlerini gereği gibi yerine getirebilmesi için çalışanlarına güvenmesi ve çalışanların da mesleklerinde yetişmiş olması gerektiğinden dolayı hizmet içi eğitimin çalışma sahasına uygun olarak planlanması ve bu amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Çünkü hizmet içi eğitimlerin amacı çalışanların yeteneklerini mesleki alanda geliştirmek ve güncel değişiklikleri takip etme fırsatı sunmaktır. Netice olarak iyi yetişmiş kalifiye çalışanlar sayesinde kurum yüksek seviyede ve etkin bir biçimde çalışmalarını yürütebilecektir (Tortop, 1999: 252). Ancak hizmet içi eğitimin amacı, personelin sadece genel kültürünü mesleki bilgilerini artırmak değil, aynı zamanda personelin örgüt tarafından istenen niteliklere sahip olmasını da sağlamalıdır. Yani hizmet içi eğitimle ulaşılması hedeflenen amaçlar hem örgütün hem de eğitim görececek personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir (Gül, 2000: 4).

Planlı ve sistematik nitelikte hazırlanan hizmet içi eğitim planı deneme-yanılma yoluyla öğretme yönteminin alternatifi ve tercih edilenidir. Çünkü hizmet içi eğitim sayesinde öğrenme süreci kısaltmakta ve böylece öğrenme süreci için sarf edilen kaynak kullanımı da azalmakta ve bununla ters orantılı olarak verimlilik artmaktadır (Ayman Güler ve Yıldırım, 2001: 207). Hizmet içi eğitim planlamasının ilk basamağı olan amaçların belirlenmesindeki temel hedef personelin kurumsal standartlara uygunluğunu sağlamaktır (Can ve ark., 2009: 261). Dolayısıyla hizmet içi eğitim aşağıda sıralanan amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araçtır (Ayman Güler ve Yıldırım, 2001: 207).

1. Çalışanı, görevini daha etkili biçimde yapacak duruma getirmek, emek ve verimliliği artırmak: Personel, mal ve para gibi kaynakların optimum düzeyde kullanımı ile verimliliği artırarak kurumsal amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Hizmet içi eğitim sayesinde hizmet sürelerindeki artan etkinlik ve verimlilik, personel ve diğer kaynakların optimum düzeyde kullanılmasını sağlayacak ve bunun neticesinde başta maliyet olmak üzere arzu edilen hedeflere ulaşılabilecektir (Canman, 1995: 87).

2. Çalışana kurumsal amaçları öğretmek ve benimsetmek: Özellikle kişisel gelişim eğitimleri ile verilen bilgilere paralel olarak kurumsal ve kişisel amaçların ortak noktaları belirlenerek bunların öncelikle öğretilmesi ve ardından benimsenmesi yönündeki çalışmalar önem arz etmektedir.

3. Öğrenme sürecini hızlandırmak: Deneme yanılma yolu ile süregelen öğrenim sürecini sistematik ve planlı bir hale getirerek kurumsal hedeflere odaklı bir hizmet içi eğitim etkinliği sunmak gerek eğitimin verimliliğini artırması ve gerekse kaynakların etkin kullanılması açısından tercih edilebilir bir yöntemdir (Çevikbaş, 2002: 29).

4. Çalışanların ortak eksiklik ve aksaklıklarını gidermek: Çalışma ortamında vuku bulan yaygın olarak meydana gelen ve ortak niteliğe sahip olumsuzlukların öncelikli olarak tespit edilmesi ve bunların giderilmesi için hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi faydalı olacaktır. Geneli ilgilendiren ve alışkanlık haline alan kişisel tutum ve davranışlarla yakından ilişkili olan eksiklik ve olumsuzlukların

büyük bir kısmı geneli kapsayan kişisel gelişim eğitim programları ile aşılabilir (Canman, 1995: 87).

5. Çalışanların bakış açılarını genişletmek: Hizmet içi eğitimler çalışanların yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlayarak daha geniş görev ve sorumluluk üstlenmeye hazırlama ve kariyerini geliştirme olanağı sunmaktadır (Çevikbaş, 2002: 29). Genel olarak hâlihazır görevin başarıyla yapılması ile gelecekte üstlenilecek göreve hazırlık eğitimlerinin farklılık arz etmesine rağmen bilinçli ve daha etkili bir kariyer planlaması, başarılı bir şekilde takip edilen hizmet içi eğitim ile yakından ilişkilidir (Öncü, 1998: 46).

6. Kurumsal morali güçlendirmek: Hizmet içi eğitime dahil edilen kişiye kurumsal anlamda önem ve değer verildiği düşünülür. Çünkü çalışana kendini geliştirme şansı sunulmakta ve görevinde başarılı olması için imkânlar verilmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim ortamında bir araya gelmesi ve ortak amaçlara yönlendirilmeleri dayanışma duygusunun güçlendirilmesine, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesine ve neticede emek verimliliğinin artmasına neden olur.

Yukarıda bahsedilen hizmet içi eğitim etkinliklerinden beklenen amaçları daha geniş bir ifade ile ekonomik amaçlar ve sosyal insancıl amaçlar olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005: 128).

1.4.1. Ekonomik Amaçlar

“Üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşen eğitimin ekonomik amacı üretimde optimal noktayı yakalamak şeklinde kısaca açıklanabilir. Yani eğitimin ekonomik amacı sanayi devriminden beri kurumlarda süregelen mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi minimum maliyet ile maksimum düzeye ulaştırmaktır. Ekonomik yaklaşımın ön planda tutulduğu bu felsefe ile planlanan eğitimin amacının da kurumun ekonomik beklentilerine hizmet etmesi gerekmektedir. Çalışanların verimliliğindeki artışı ve üretimdeki kaliteyi hedefleyen düşünceye sahip bir kurum, çalışanlarını eğitime tabi tutarak amaçlarına ulaşacaktır.

Maddeler halinde bir kurumun eğitimden beklediği ekonomik amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf
- Fire ve ıskartaların azalması
- İş kazalarının azalması
- Makinelerin rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderlerinde azalma
- İş metotlarında gelişme
- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma
- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan malzemede azalma

1.4.2. Sosyal İnsancıl Amaçlar

İlk bakışta eğitim kurumlarında verimliliği artırmak suretiyle ekonomik amaçlara hizmet eden bir araç gibi görünse de aynı zamanda eğitim çalışanların donanımlarını artırmaya katkı sunan bir süreçtir. Bir kurumda uygulanan eğitim etkinliği insana yönelik bir yatırımdır. Dolayısıyla toplum bireylerden oluştuğu için bu yatırım aynı zamanda topluma yapılan yatırım anlamı taşımaktadır. Yani kişisel, kurumsal ve toplumsal bir etkileşim söz konusu olmaktadır.

Kısaca sosyal açıdan hizmet içi eğitimin kuruma ve çalışanlara olan katkısını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Eğitim, üretim ve ücret düzeylerinin birbirine paralel olarak artması
- Terfi olanakları
- Moral ve öz güven duygusunda yükselme
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- Davranışlarda gelişme
- İş tatmini
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Yaratıcılıkta gelişme

Netice olarak eğitimin ekonomik ve sosyal insancıl amaçları bir bütün olarak düşünülmelidir. Her ne kadar ekonomik amaçlı eğitimin işletmeye, sosyal insancıl amaçlı eğitimin çalışana yönelik olduğu düşünülse de birbirinden ayırt etmemek gerekir. Birbiri ile etkileşim halinde olmalarından dolayı sistematik bir eğitim üretim maliyetlerini düşürerek kurumda ekonomik avantajlar doğuracak ve çalışanlar için moral kaynağı olacaktır. Böylece bireylerin kişisel ve toplumsal olarak tatminlik düzeyi artacaktır.

1.5.Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Her kurumunda ya da sektöründe kendine özel mal veya hizmet üretiminde farklılık ve gereklilik gösteren beceri ve yeteneklere sahip çalışanların olması gerekebilir. Ancak hangi görevde hangi beceri ve yeteneklerin bulunması gerektiği belirlenmediğinden dolayı genelde bu beceriler iş başladıktan sonra hizmet içi eğitimler ile bu belirsizlik giderilmeye çalışılmaktadır.

Hizmet içi eğitimin görev bakımından yararları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Pehlivan, 1993: 112).

- Değişme: Teknolojik değişmeler ve gelişmeler yaşamın her anında süre gelen bir durumdur. Hizmet sunulan kitlenin istek ve beklentileri sabit olmayın çağın şartlarına göre değişmektedir. Ancak bu değişimlere uygun yeni hizmet sunum yöntem ve metotları hizmet sunanlar tarafından çabucak kabul edilip kolayca benimsenmeyebilir. Çünkü insanlar yaşam biçimlerinde olduğu gibi çalışma yöntemlerini de kolayca değiştiremezler ve buna karşı istemsiz bir direnç gösterirler. İşte eğitim bu noktada çalışanlara yeni yöntem ve teknikler ile beraber meydana gelen değişimlere ayak uydurmayı sağlamaktadır. Çünkü eğitim iş gören alışkanlıklarını değiştirmenin en temel yöntemi ve aracıdır.
- Verimliliğin artırılması: Rekabetin hâkim olduğu dünyada verimlilik artışı kurumlar arası üstünlük ve devamlılığın sağlanması için en önemli unsurlardan biridir. Verimlilik kimi zaman yeni teknolojilerin uygulanması ile kimi zaman da kalifiye çalışanların üretim süreçlerine olumlu katkıları ile artmaktadır. Her iki durumda da çalışanların kendini geliştirmesi ve becerilerini artırması gerekmektedir.
- Hataların azaltılması: Eğitim ile hataların azaltılması arzu edilmektedir çünkü çalışan hataları üç tür maliyete neden olmaktadır. Bunlar sırasıyla; hatanın düzeltilmesi maliyeti, kurum saygınlığının kaybolması, hatadan dolayı yasal sorumlulukların maliyetidir. Alınan eğitimler sayesinde hatalar minimize edilerek bireysel ve kurumsal fayda kazanılacaktır.
- Standardizasyon: Çalışanlar arasında aynı iş, yöntem ve teknikleri kullanılarak başta değerlendirmeler olmak üzere yapılan işlerde birimler arasında koordinasyon ve anlaşılabilirlik artacak ve ortak hedefte sapmalar azalacaktır.

Hizmet içi eğitim sayesinde çalışanların bilgileri artar ve buna bağlı olarak işler daha kolay yürür. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların niteliği ve işin kalitesi artar.

Başarılı bir hizmet içi eğitim etkinliğinden beklenen faydaları yönetici, çalışan, kurum ve toplum yönünden değerlendirmek mümkündür (Tortop, 1999: 245-246).

1.5.1. Hizmet İçi Eğitimin Yöneticiye Faydaları

- Hizmet içi eğitimler ile bilgi ve becerisini artıran çalışanın hata yapma oranı daha düşük olacağı için iş verimi artar.
- Yönetici üretilen mal ve hizmetin denetimine yönelik aktivitelerini artırır.
- Artan iş verimi sayesinde moral yüksek olur, iş ortamında huzur sağlanır.
- Yönetici düşük kusur sayesinde işte çok fazla güçlüklerle karşılaşmaz gereksiz yere zaman kaybetmeden ana sorunlarla uğraşmaya imkan bulur.

1.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Çalışana Faydaları

- Aldığı eğitimlerle donanımlı hale gelen çalışan kendisine olan güveni sayesinde daha üretken olur.
- Alınan Hizmet içi eğitim sayesinde çalışan geleceğe güvenle bakar, işinde yükselme imkanı artar.
- Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları, onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonu artırır.
- Yapılan işlerin amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.
- Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkanı sağlar.

1.5.3. Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Faydaları

- Verimlilik artışı ve maliyetlerdeki düşüş ile kazanç artar.
- Kurumun ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.
- Kurumdaki araç ve gereçler bilinçli bir biçimde kullanıldığından yıpranma oranları ve bakım onarım giderleri azalır.
- Sunulan mal ve hizmet üretimindeki hatalı ve fireli ürün azalır.

- Kurumda iş güvenliği sağlanır.

1.5.4. Hizmet İçi Eğitimin Topluma Faydaları

- Toplum bireylerden oluştuğu için eğitilmiş birey, eğitilmiş toplumu inşa eder.
- Üretimde kalitenin artması toplumun standartlarının yükselmesini sağlar.
- Yüksek verim ve üretim sayesinde toplumsal ekonomik kalkınma artar, refah seviyesi yükselir.

Hizmet içi eğitimle çalışana sağlanan yararlar kurumun başarısı ve gelişmesi ile doğru orantılıdır. Özellikle kamu kurumlarında çalışanların hizmet öncesi eğitimlerde iyi yetişememiş olmasından dolayı mal ve hizmet üretimindeki gereksiz harcamalar, hizmet içi eğitimle nitelikli personel durumuna gelmesi hedeflenen çalışanlar sayesinde en az indirilebilir. Yani hizmet içi eğitimin en önemli yararlarından biri özellikle kamu kurumlarında mal ve hizmet üretimindeki niteliksiz işgücünden kaynaklanan gereksiz harcamaların önüne geçilerek bu kaynakların başka alanlarda yatırıma dönüşmesini sağlamasıdır. Netice olarak bu durum kişinin kuruma, kurumun ekonomiye, ekonominin de toplumun kalkınmasına fayda sağlayacaktır (Kol, 2009: 20).

Genel olarak hizmet içi eğitimin faydaları değerlendirilecek olursa çalışan açısından moral ve motivasyon alanında, kurum açısından ekonomik alanda, toplum açısından da toplumsal kalkınma alanında faydalar kazandırdığı görülmektedir.

1.6.Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

İnsan gücünün etkinliğini arttırmak amacıyla yapılan hizmet içi eğitimin kişisel, kurumsal ve toplumsal faydalarının önemi herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Ancak kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yoluyla çözülebileceğini düşünmek ve beklemek gerçekçi olmaz (Bozkurt, 2006: 15).

Hizmet içi eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesini artırmak için aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir (Tutum, 1976: 125).

- Hizmet içi eğitim etkinliği, personelin yeterliliği ile beklenen yeterlilik arasındaki farkı kapatmak üzere planlandığı için amacı ve eğitim ihtiyacı belli olmadan yapılan eğitiminden fayda sağlanamaz. Çünkü ihtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden düzenlenen eğitim kurumsal amaca ve kişisel gelişime hizmet etmez.
- Eğitime katılan personel teşvik edilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlar karşılanmadan yapılan eğitimler içerik olarak ne kadar iyi olursa olsun başarıya ulaşması zordur. Program sonunda katılımcıların elde edecekleri kazanımlar net bir şekilde belirlenmelidir.
- Bir eğitim programının başarıya ulaşması için katılımcıların temel bilgi ve beceri seviyesi, öğrenim durumları, yaşları, eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi halde başarıya ulaşılması çok zordur.
- Hizmet içi eğitimlerde yeni potansiyel oluşmaz, çalışanlardaki gizli kalmış yetenekleri geliştirir. Yani eğitime katılan çalışanın ortaya koyacağı yenilikler sınırlı olacağı için aşırı beklenti içinde bulunulmamalıdır.
- Hizmet içi eğitim ile her ne kadar bireysel gelişimler söz konusu olsa da kurumun tamamını ilgilendiren bir etkinliktir. Yani yalnızca bir bölüme yönelik yapılan bir eğitim amaca ulaşmayacaktır. Tüm çalışanların ilgi alanları ile birlikte iletişim, koordinasyon gibi teknikleri kapsamayan bir hizmet içi eğitim programından arzulanan sonuç alınamaz.
- Gerekli ortamın hazırlanması ile birlikte nitelikli eğitici tarafından verilmeyen eğitim katılımcılar için sürenin zaman kaybı olarak değerlendirmelerine neden olacak ve dolayısıyla başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.
- Hizmet içi eğitimler kurumsal yanlışlıkları düzeltmek için tek başına yeterli bir araç değildir. Yani kurum içerisinde etkili bir iletişim ve koordinasyonun sağlanmasına mani olan bir yapılanma gerçekleştirilen eğitim ile düzeltilemez.
- Hizmet içi eğitim kurum içerisindeki personel politikalarından kaynaklanan eksilik ve aksaklıkları düzeltmeye yeterli değildir. Hizmet içi eğitim sadece

öğrenme ortamı yaratır, hiç kimseye kendiliğinden bir şey öğretmediği gibi yapısal sorunları da ortadan kaldıramaz.

1.7.Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Yolları

Hizmet içi eğitim işbaşında veya kurum dışında çalışma süresi içinde yapıldığı için bazen güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu durumda eğitime katılan personelin eğitim için işten ayrılması, işini biraz ertelemesi veya idarenin kolaylıklar tanınması gerekmektedir (Tortop, 1999: 246). Gerek iş başında ve gerekse iş dışında kurslar ile planlanan bir eğitim programından arzu edilen sonuçların alınmasına mani olabilecek güçlükleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür (Öncü, 1998: 67).

1.7.1. Hizmet İçi Eğitime Karşı Psikolojik Direnç

Birçok açıdan faydalı olan hizmet içi eğitim programlarında ilk dikkat çekici güçlük katılımcılar ve özellikle yönetici katılımcılar tarafından gösterilen dirençtir. Bir eğitime katılması düşünülen çalışan işi konusunda yetersiz olduğu düşüncesi ile eğitilmek istendiği fikrine kapılabilir. Çünkü eğitilmek istenen personel bilgi ve becerilerinde bir eksiklik olduğunu veya iş ortamında çalışma sürecinde kusurların olduğunu düşünebilir. Bu da çalışanda tedirginlik yaşatacağı gibi diğer personeller arasından eğitime katılmasına gerek duyulmayanların daha başarılı olduğunu düşünmeye sevk ettiği için hizmet içi eğitim programına karşı katılımcılar arasında bir direnç oluşturabilir. Ayrıca yaşı ilerlemiş olan çalışanların genç çalışanlarla aynı ortamda eğitim alması ve bazı konuları geç kavramaları da eğitime katılım noktasında bir direnç oluşturabilir. Özellikle genç eğiticiler ile yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinde bu tür sıkıntılara rastlamak mümkün olabilir. Çünkü yaşları ile doğru orantılı olarak buldukları üst kademe pozisyonda çağın yeniliklerinden haberdar olmama veya anlatılanları geç kavrama korkusu genç çalışanlar arasında mahcup olma endişesi taşımalarına neden olabilir. Bu durum hizmet içi eğitimlere katılma isteğini azaltabileceği gibi katıldıkları takdirde kendilerini eğitime vermelerine mani olacak ve etkinliğin başarısını düşürecektir. Dolayısıyla planlanan bir eğitim programında öncelikli olarak iyi bir ihtiyaç analizi yapılarak aynı yaşttaki çalışanların aynı gruba dahil edilmesi, eğiticilerin nitelikleri ve yeterlilikleri iyi değerlendirilerek bu sorun ortadan kaldırılabilir.

1.7.2. Hizmet İçi Eğitimde Zaman Baskısı

Bir kurumda görevlendirilen personelin öncelikli görevi çalışma süreleri içerisinde yapması gereken işleri tamamlamasıdır. Çoğu zaman işlerini yetiştirememekten şikayet eden çalışanları görmek alışıla gelinmiş bir durumdur. Çünkü gerek çalışma yükü ve gerekse yüksek performans sergileme gayreti kurumlarda ve özellikle yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlarda zamanın yetersiz olmasına neden olabilir. Ayrıca eğitim için izin istenmesi bir üst yönetici tarafından çalışanın boş zamanı olduğu düşüncesini uyandırabilir. Bu gibi durumlarda çalışan eğitime kendini veremeyeceği gibi eğitim talebinde bulunmaktan da çekinebilir. Tüm bu düşünceler hizmet içi eğitim etkinliklerinde zamanın bir baskı unsuru olarak ortaya çıkmasına neden olur.

Karşılaşılması muhtemel bu güçlükleri aşmak iyi bir zaman planlaması yapmakla mümkündür. Çalışanların en hafif iş yoğunluklarına uygun zamanlar tespit edilerek programlar hazırlanmalıdır. Çalışanların toplam çalışma süresinin belli bir oranda eğitime ayrılmasının kurumun eğitim politikası olarak belirlenmesi çalışanların eğitime katılmasına olumlu etki yapacaktır.

1.7.3. Kendini Beğenmişlik ve Karşısındakini Küçümseme

Her insan yaptıklarının beğenilmesini, başarıları ile takdir edilmesini ve kendisinin bilgi ve tecrübelerinden dolayı ilgi görmesini ister. Çünkü bu insanın doğasında olan bir karakterdir. Ancak aşırı hissi davranışlar başta kişilik bozuklukları olmak üzere toplumda sıkıntılara neden olabilir. Böyle olumsuz davranışlara sahip olan çalışanlar ve yöneticiler ve bazen eğiticiler üstünlük gösterme, karşısındaki küçümseme veya diğerlerini yetersiz görme gibi tutumlar sergileyebilirler. Bu tür olayların vuku bulmaması için başta kişisel gelişim programları olmak üzere olumsuz davranışları gidermeye çalışılmalı ve kurum içi sıkı bir iletişim çalışması gerçekleştirilmelidir.

1.7.4. Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçindeki Etkisine Olan İnançsızlık

Birçok çalışanın kurum içindeki mevcut yönetim anlayışının ve alışkanlıklarının hizmet içi eğitimlerle düzeltileceğine olan inancı zayıftır. Çünkü çoğunlukla eğitime katılanlar anlatılanlara inanmakta ancak bunların uygulanmasında karşılaşacakları

yönetmel nedenlerden ve tatbikine yönelik engelleme öngörülerinden dolayı pratikte hayata geçirilmesine olan inançları eksiktir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerin yararlı olmayacağına inanmaktalar ve öğrenme isteklerini yitirmektedirler. Çünkü eğitime katılanların yapacakları öneri ve yenilikler üstlerince dikkate alınmayacağı gibi uygulanmayacağına yönelik düşünce hakim durumdadır.

Karşılaşılan bu olumsuzluğun giderilmesi için özellikle üst yönetim tarafından ekip ruhu ve moralinin en üst düzeyde tutulması sağlanmalı, eğitimin gerekliliğine ve yararlarına tüm çalışanlar inandırılmalı ve eğitim uygulamalarının önü açılmalıdır.

1.7.5. Kişisel Eğitim İhtiyaçlarındaki ve Motivasyonlarındaki Farklılık

Bir kurumda çalışanların farklı birimlerde çalışmaları kadar kişisel özellikleri ve kurumdan beklentileri farklılık gösterebileceği durumlarda hizmet içi eğitim uygulamalarında güçlüklerin yaşanması görülebilir. Yani aynı karaktere sahip olanlar için aynı grup içinde kişisel gelişim eğitimleri düzenlenebileceği gibi aynı birimde çalışanlar için de aynı grup içinde mesleki eğitimler hizmet içi eğitim etkinlikleri kapsamında gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla grup halindeki hizmet içi eğitimler düzenlenirken katılımcıların motivasyonu, eğitim ihtiyacı ve davranışları analiz edilerek planlamalar yapılmalıdır.

1.7.6. Kaliteli Eğitim Programlarının Cazibesi

Hizmet içi eğitim etkinliklerin faydaları yanında uygulamadaki bazı güçlükleri de olsa kaliteli bir kurum veya alanında uzman ulusal veya uluslararası bir üne sahip eğitimci tarafında verilen eğitime çoğu çalışan katılmak isteyecektir. Çünkü böyle bir eğitim kişinin kariyerine olumlu katkısı olacaktır. Dolayısıyla bu tür etkinlik cazip görülmekte ve eğitimin motivasyonu artmaktadır. Aksi bir plan dâhilinde gerçekleşecek olan eğitime katılım düşük seviyede olacaktır. Bu tür olumsuzlukları gidermek için etkin bir kaynak ayırımı ve planlama ile hizmet içi eğitimler prestij ve kalite yönünden arzu edilen seviyeye çıkarılarak katılımı düzeyi yükseltilmelidir.

1.8.Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri

İlke teorisinin bir parçası ve sistemin işleyişine yön veren bir kavram olduğu için hizmet içi eğitimin belli ilkelere bağlı olması sağlıklı bir planlama ve değerlendirme yapmak

için büyük önem taşır (Osma, 2007: 20). Hizmet içi eğitim programlarında izlenmesi gereken ilkeler sektörden sektöre olduğu gibi kurumdan kuruma da farklılık gösterebilir. Ancak eğitim sunumunun ve bilgilendirmelerin tüm kurumları kapsayan ortak bazı ilkeleri taşıması öngörülebilir. Fakat bu ortak ilkelerin benimsenmesinde kurumun genel amaç ve politikalarıyla örtüşmesi ve paralel nitelikte olması çok önemlidir.

Organizasyon yapısı, amaçları, politikaları, faaliyet alanları farklı olmalarına rağmen birçok kurumda yapılan hizmet içi eğitim programları için benimsenebilecek olan ortak genel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005, 130).

1.8.1. Sürekli Eğitim

Hizmet içi eğitimin amacı kurumun faaliyet alanı ile ilgili konularda meydana gelen değişim ve gelişimleri yakalamak ve bunları çalışanlar ile paylaşmak olduğu için eğitimde süreklilik temel ilke olmalıdır. Çünkü insanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarındaki gelişmeler hem hızlı hem de sürekli olduğu için takibinde bir kopukluk olmaması gerekmektedir. Kendini devamlı yenileme arzusu içinde olan modern yönetim anlayışına sahip kurumlar teknolojik, ekonomik, sosyolojik buluş ve gelişmeleri yakından takip ederek çağın imkanlarından en üst düzeyde yararlanma arzusunda oldukları için hizmet içi eğitimlerin sürekliliğine ayrı bir önem vermektedirler ve eğitim ilkelerinin başında süreklilik esasına yer almaktadır.

1.8.2. Hizmet İçi Eğitimlere Etkin Katılım

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği ve katılım oranının yüksek oluşu hazırlanan eğitim programının başarısının bir göstergesidir. Eğitim etkinliğine katılımın yüksek oluşu hem bilgilendirme yönünde paylaşımı herkese yaymak hem de katılımcılar arası iletişimi maksimum seviyeye yükseltmek açısından önemlidir. Çünkü dinamik bir yapıda olan kurumların aktivitelerini her an canlı ve etkin bir halde tutmak çalışanların da aynı yapıda olmasıyla paraleldir. Hizmet içi eğitimlere etkin katılım ilkesinin benimsenmesi ile katılım oranı yüksek olacak ve kurum olarak hedeflenen amaçlara ulaşmakta herkesi aynı kanala sevk ederek kurumsal birliktelik meydana gelmiş olacaktır.

1.8.3. Hizmet İçi Eğitimde Fırsat Eşitliği

Kurum tarafından düzenlenen bir hizmet içi eğitim programında fırsat eşitliğinin sağlanması eğitime katılım oranını artıracak ve kurumsal iletişime olumlu katkı sunacaktır. Çünkü bu ilke ile eğitim programlarından istifade etmek sadece bir birim veya bazı kişilere yönelik olarak değil, tüm çalışanların yararlanması anlamını taşımaktadır. Bu ilke, kurum içinde herhangi bir ayrımcılık yapılmaksızın kuruma veya kendisine yararı olacağına inan herkesin hizmet içi eğitim fırsatını yakalamasına imkan tanımaktadır.

Hizmet içi eğitim kurumlarda gruplar halinde belli yetenek ve birimlere yönelik olarak hazırlanabilir ve bu gruplarda katılan herkes aynı seviyede öğrenme becerisine sahip olmayabilir. Bu tür gruplandırmalar dikkate alınmalı ancak kesinlikle fırsat eşitliğinden mahrum bırakılmamalıdır.

Kurumsal amaçlara uygun olarak hizmet içi eğitimin sürekli olması, etkin katılımın ve fırsat eşitliğinin sağlanması ilkelerinin yanı sıra ayrıca birçok kurum tarafından kabul edilen ve ortak nitelik taşıyan ilkeler şunlardır (Pehlivan, 1994: 359).

- Hizmet içi eğitimlerin ihtiyaçlara dayalı olması,
- Kurum yöneticilerinin personelin eğitiminden birinci derecede sorumlu olması,
- Hizmet içi eğitim programı sonucunda programın ve başarılarının değerlendirilmesi,
- Hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması,
- Herkesin kendi ilgi alanına göre hizmet içi eğitim programına dahil edilmesi,
- Eğitilen personeli aldığı eğitime ve niteliklerine uygun görevde istihdam edilmesi,
- Hizmet içi eğitim programı kapsamında görevlendirilen eğiticilerin ve katılımcıların eğitime katılmaktan sorumlu olması,
- Eğitim ortamının çağdaş eğitimin gereksinimine cevap verecek seviyede olması.

1.9.Hizmet İçi Eğitim Türleri

Her işletme gerek faaliyet alanı ve gerekse yönetim teknikleri açısından aynı olmayabilir. Bu durumda kurumda seçilen eğitim yöntemi gibi uygulanan eğitim türü de farklı olabilir. Yapılan hizmet içi eğitimin faydalarını maksimum seviyeye yükseltmek için uygulanan eğitim türü çok önemlidir. Çünkü seçilen hizmet içi eğitim türü başta maliyet olmak üzere motivasyon, öğrenme derecesi ve verimlilik gibi kurumu bir çok açıdan etkileyecektir.

Kurumlarda hizmet içi eğitim türlerini eğitimin yeri, amaçları, eğitimin kapsamı gibi bazı niteliklere bağlı olup bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi yapabiliriz (Deniz, 1999: 21-28).

1.9.1. Yapıldığı Yere Göre Hizmet İçi Eğitim

Bir kurumun yapacağı hizmet içi eğitim etkinliğinde eğitimin yapılacağı yerin seçimi katılımcı sayısı, konusu, beklentiler gibi birçok faktörden etkilenir. Yapıldığı yere göre hizmet içi eğitimleri iş başında ve iş dışında olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür.

İş başında eğitimin temeli “Yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır. İşin başındaki eğitim türünde kişi bir taraftan işi yaparken diğer taraftan da eğitilerek öğrenme gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2005: 146). Yani iş başında eğitim kişinin günlük çalışma faaliyetini gerçekleştirdiği yerde yapılır ve genellikle ilk amiri tarafından verilir. Çünkü bu eğitimde amaç yapılmakta olan işi yerinde göstererek öğretmektir. Böylece önceden yaşanan tecrübeler uygulamalı olarak gösterilir. Dolayısıyla bu eğitimin başarısı katılımcı kadar bilgi, birikim ve tecrübeleri ile kendini yetiştirmiş olan ilk amirine bağlıdır.

İş dışında eğitim, iş başında eğitimin aksine kişinin çalıştığı alandan uzaklaştırılarak kurumun herhangi bir yerinde veya dışında yapılan etkinliktir. Kurum içinde özel eğitim veya toplantı odalarında yapılabilen iş dışında eğitim kurumun kendi personeli tarafından verilebileceği gibi genelde kurum dışından uzman eğiticiler tarafından verilir. Kurum dışında yapılan eğitimler farklı kamu veya özel kurum, kuruluş veya üniversiteler tarafından organize edilebileceği gibi kurum tarafından da organize

edilebilir. Farklı ortamlarda, farklı kilerle, farklı eğitimciler tarafından gerçekleştirilen eğitimler olaylara bakış açısında farklılık kazandıracağı gibi bilgi ve deneyim paylaşımını da en üst seviyeye çıkarmada faydalı olur.

1.9.2. Amacına Göre Hizmet İçi Eğitim

Bir hizmet içi eğitim etkinliği düzenlenirken ilk belirlenmesi gereken unsurlardan biri eğitimin amacıdır. Çünkü eğitimin amacı eğitimin profilini oluşturan en temel unsur olup bu amaca bağlı olarak katılımcı sayısı ve niteliği, eğitimcinin özellikleri ve yapılacağı yer belirlenir. Amacına göre hizmet içi eğitimler işe alıştırma eğitimi, mevcut iş için eğitim, yeni görevler içi eğitim, değişiklere uyum sağlamak için eğitim ve bilgi tazelemek için eğitim şeklinde sıralanabilir.

İşe Alıştırma Eğitimi örgüt kültürünü yeni elemana aşlamayı hedefleyen oryantasyon eğitimi niteliğindedir. İşe alıştırma eğitimi işe yeni alınan personelin kurumun, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin tanıtıldığı, yapılan işlerle ilgi genel bilgilerin verildiği, çalışacağı birim ile ilgili teknik bilerin paylaşıldığı bir eğitim türüdür (Sabuncuoğlu, 2005: 146). İşe alıştırma eğitimin olmadığı bir kurumda yeni işe giren personel merak ettiklerini ya kendisine yakın bulduğu arkadaşından ya da deneme yanılma yoluyla kendi kendine öğrenecektir. Bu durumda yanlış bilgilendirilme yapılabileceği gibi kendiside yanlış değerlendirmelerde bulunabilir. Bu nedenle kurumsal faydası ihmal edilmemesi gereken işe alıştırma eğitimi, işe yeni başlayan personelin heyecanını ve endişelerini ortadan kaldırılmasının, kurumun ve diğer çalışanların tanıtılmasının ve kurum hakkında olumlu izlenimlerin kazandırılmasının yanında kurumun bir parçası olduğunun hissettirilmesi gibi birçok faydası bulunmaktadır.

Mevcut iş için eğitim ile çalışmakta olan personelin yaptığı iş ile ilgili gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim kazanması ve eksikliklerini gidermesi, kurum içinde olduğu gibi kurum dışındaki değişimleri ve gelişmeleri takip edilerek bunlara uyum sağlaması hedeflenmektedir. Mevcut iş için yapılacak olan hizmet içi eğitim programları yetersiz görülen personellerin tespit edilmesi veya talepleri üzere yıllık plan oluşturularak uygulamaya konulur. Bu sayede eğitim ihtiyacı olan personel kendini geliştirerek hem

işindeki başarı ve verimliliği artırıcı yöntemleri öğrenir hem de işinde kullandığı teknik ekipmanlar ile uygulamalı olarak öğrenme fırsatı bulur.

Yeni görevler için eğitim ile değişik pozisyonlarda bulunması gereken bilgiler buralarda görevlendirileceklere aktarılır. Hiyerarşik yapıya sahip olan her kurumda değişik pozisyon ve bunların işleyişlerine özel görevler bulunmaktadır. Bu görevleri yerine getiren personel kimi zaman kurum içinde bir üst dereceye görevlendirilirken kimi zaman yetişmiş personelin olmadığı durumlarda başka kurumlardan transfer edilir (Çevikbaş, 2002: 36). Etkin bir insan kaynakları yönetimi ve eğitim planı ile her pozisyonlara uygun eğitimler verilerek değiştirilmesi muhtemel kademelerdeki görevliler bu hizmet içi eğitim ile yetiştirilir. Kısaca yeni görevler için eğitim, ileri tarihlerde yeni görevlere getirilecek olan personellerin yetiştirilmesine yönelik uygulanan bir eğitim etkinliğidir.

Değişikliklere uyum sağlamak için eğitim kurum içi eğitimde sürekliliği sağlar. Personel eğitiminin temel ilkelerinden olan eğitimde süreklilik ilkesinin genel amacıyla paralellik içinde olan değişikliklere uyum sağlamak için verilen eğitim, personelin değişen ve gelişen bilim ve teknoloji alanındaki yeniliklere ayak uydurmasını hedeflemektedir. Zorunluluk derecesinde elzem bir nitelik taşıyan bu eğitim yöntemi kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayacak imkanlar sunmaktadır. Çünkü takip edilen yeni yöntem ve teknolojik gelişmeler üretimde verimliliği artırır.

Bilgi Tazeleme İçin Eğitim önce edinilen bilgilerin tazeliğini korumasını sağlar. Daha önce yapılan eğitimlerin belli periyotlarla tekrarlanması kurumsal başarıda önemli bir yere sahiptir. Çünkü okul yıllarında alınan eğitimlerde veya yıllar önce ilk iş yıllarında verilen hizmet içi eğitimlerde vurgulanan iş hayatındaki önemli noktalar zaman içinde alışılabilen yoğun iş temposunda göz ardı edilebilir. Bu gibi olumsuzlukları bertaraf etmek için çalışanların teknik ve mesleki bilgilerinin ana hatlarını güncel tutmaya yönelik bir eğitim türüdür (Çevikbaş, 2002: 35).

1.9.3. Kapsamına Göre Hizmet İçi Eğitim

Kurumsal anlamda gelişme, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerin yanı sıra kişisel ve kültürel anlamda da gelişmişlik düzeylerine de bağlıdır. Bu nedenle düzenlenen

hizmet içi eğitim etkinlikleri sadece mesleki açıdan bilgilendirme değil aynı zamanda davranışlara yönelikte olabilmektedir. Bundan dolayı hizmet içi eğitimleri kapsamına göre sınıflandırmak yararlı olacaktır. Bu eğitim türünü bilgi vermeye yönelik eğitim, beceri kazandırmaya yönelik eğitim ve davranış kazandırmaya veya değiştirmeye yönelik eğitim şeklinde üç başlıkta sınıflandırmak mümkündür.

Bilgi vermeye yönelik eğitim ile çalışana yaptığı işi hakkında bilgi aktarılması hedeflenir. Yapılan iş ile ilgili etkin bir eğitim planı yok ise gayri resmi olarak deneyimlere dayanılarak bilgi elde edinilmektedir. Bunun aksine planlı bir eğitim programı ile herkes sağlıklı bilgiye ulaşabilecektir. Ancak ne tür bilgilerin gerekli olduğu, bunların kimler tarafından kimlere verilmesi gerektiği, hangi şartlarda hangi yönetim uygulanmasında fayda olduğu ve hangi malzemeler ile bunların yapılabileceği her bir görev için düzenlenen iş analizleri ile belirlenebilir. Bu tür eğitim programları ile yapılan iş hakkında tüm detaylar çalışanların istifadelerine sunulur.

Beceri kazandırmaya yönelik eğitim ile bir işin yerine getirilebilmesi için yeteri bilgiye sahip çalışana ihtiyaç duyulabilecek becerilerin de aktarılması hedeflenir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilginin yanında bedensel ve düşünsel becerilerin de olması gerekmektedir. Bu tür eğitimin amacı değişik algılama yöntemleri ile çalışana beceri kazandırmaktır.

Davranış kazandırmaya veya değiştirmeye yönelik eğitim mesleki eğitim kadar önemli olan kişisel gelişim eğitimlerine duyulan ihtiyacı gidermek için düzenlenebilir. Aslında Kişisel gelişim ihtiyacı gibi görünen davranış kazandırmaya veya değiştirmeye yönelik eğitim türü iş hayatı ve çalışılan kurum ile yakından ilişkilidir. Çünkü davranışlar, iş, iş arkadaşları ve çalıştığı kurum ile olan ilişkileri düzenlemektedir. Dolayısıyla bu eğitim türünün amacı çalışanlara iş hayatı ile ilgili olumlu davranışlar kazandırmaktır.

1.9.4. Katılan Personelin Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim

Yapılan işlerin, görev ve sorumlulukların farklılıkları gibi nedenlerden dolayı bir hizmet içi eğitim etkinliği hazırlanırken katılımcıların niteliklerine göre değerlendirilerek planlanan eğitim türüdür. Bu nedenle bu tür eğitimleri yönetici

personelin eğitimi ve yönetici olmayan personel eğitimi şeklinde sınıflandırmakta fayda vardır.

Yönetici personelin eğitimi yöneticilere nitelik kazandırmayı amaçlar. Çünkü bir kurumun başarıya ulaşabilmesi dürüst, görevlerini yerine getirecek kapasitede bilgi ve tecrübeye sahip, deneyimli ve yetenekli, konusunda uzman yöneticilere bağlıdır. Bu nedenle yönetici personele yönelik görevlerinin gerektirdiği tüm bilgi ve becerileri kendilerine kazandıracak hizmet içi eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmelidir (Öncü, 1998: 17).

Yönetici olmayan personelin eğitimi ile kurumsal anlamda gelişim hedeflenir. Hizmet içi eğitim ilkelerinden biri olan etkin katılımın sağlanmasının yanı sıra verimliliği artırmak, yeni teknik ve yöntemleri uygulamak, iş ortamında huzuru tesis edecek davranışları kazandırmak, yenilik ve değişimlere uyum sağlamak gibi amaçlara ulaşmak için yönetici olmayan personel eğitilmektedir.

1.9.5. Süresine Göre Hizmet İçi Eğitim

Gerek teorik ve gerekse pratik anlamda eğitimin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri de eğitimin süresidir. Dolayısıyla hizmet içi eğitim türlerini sürelerine göre değerlendirmekte fayda vardır. Sürelerine göre hizmet içi eğitimleri kısa süreli personel eğitimi ve uzun süreli personel eğitimi şeklinde iki başlıkta sınıflandırmamız mümkündür.

Kısa süreli eğitim programları genelde kontrolü kolay ve uzun süreli olmadığı için kurumlar tarafından en sık uygulanan bir eğitim türüdür. Bu tür eğitimlerin süreleri bir kaç saatten eğitim dizisi halinde birkaç haftaya kadar sürebilmektedir. Belli bir plan dâhilinde ve günü birlik yapıldığı için işler aksatılmamakta ve katılım etkin bir şekilde sağlanmaktadır.

Uzun süreli eğitim programları birkaç haftadan birkaç aya kadar süreli olan eğitimlerdir. Yapılan eğitimin niteliğine göre uzun süreli olması gerekmekte ve düzenli bir şekilde devam edilmektedir. Genellikle kurumlar tarafından profesyonel eğitimcilere verdirilen İngilizce veya bilgisayar kursları gibi eğitimler bu tür uygulamalara örnek teşkil etmektedir.

1.10. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Eğitim programının başarısı uygulamada seçilen yöntemle doğrudan ilişkilidir. Daha iyi hizmet sunulması için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak üzere gerçekleştirilen hizmet içi eğitim etkinlikleri en uygun yöntemin seçilmesi ile başarıya ulaşacaktır (Akgül, 2008: 22). Çünkü eğitim sonunda arzu edilen olumlu sonuçlar uygulanacak olan yöntem ile sağlanır. Eğitime katılım düzeyi, sayısı, eğitimin süresi, eğitimcinin niteliği gibi faktörler eğitim yönteminin belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Genel olarak uygulama guruplarına göre tercih edilen eğitim yöntemleri Tablo 2.'de gösterilmiş olup kısaca bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır (Sabuncuoğlu, 2005: 136-161).

Tablo 2. Uygulama Gruplarına Göre Eğitim Yöntemleri

Gruplar	Yönetici Gözetiminde Eğitim	İşe Alıştırma Eğitimi	Rotasyon Eğitimi	Takım Çalışmasına Katılım	Staj Yoluyla Eğitim	Yetki Devri Metodu	Eğitim Formeni Aracılığıyla Eğt.	Konferans	Seminer	Kurs	T.Grup	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Teknoloji Destek Eğitimi
İşçiler	X	X	X	X			X			X					
Büro Elemanları	X	X	X	X	X			X	X	X		X			
Teknik Personel	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X
Ara Yönetici	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
Üst Yönetici								X	X		X	X	X	X	X

Hizmet içi eğitim yöntemleri kısaca olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yönetici gözetiminde eğitim, Gerek eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve gerekse bunların en uygun bir şekilde öğretilmesi açısından yöneticilerin astlarını eğitmesi şeklinde uygulanan yaygın bir yöntemdir. Çünkü kurumda o işi bilen yönetici o işi yapan çalışanın nelere ihtiyacının olduğunu bildiği gibi en etkin şekilde bunu nasıl öğreteceğini de bilmektedir. Ayrıca basit bir yöntem olması ve maliyetinin düşük olması tercih sebepleri arasındadır.

Yetki devri metodu ile çalışana sorumluluk alma, karar verme ve inisiyatif kullanma becerilerini kazandırmak amaçlanmaktadır (Ordu, 2010: 47). Bu sayede çalışan almış olduğu eğitimleri ve sahip olduğu birikimi kullanma fırsatı bularak kendini geliştirmesine katkı sağlar. Stratejik kararlar dışında amaçları belirlenen işlerin uygulama biçiminin asta bırakılmasını ve yönetici tarafından sadece sonuçların değerlendirilmesini kapsar.

Formen aracılığı ile eğitim, özellikle teknik bilgi ve yöntemlerin kullanıldığı işlerde bu bilgelere sahip olan kalifiye çalışanın (formenin) pedagojik bilgilerle donatılarak işçileri eğitmesini kapsayan bir metottur. Eğitim verilmeden önce eğitici formenlerin çeşitli kurslarla öncelikli olarak kendilerinin işçi yetiştirme tekniklerini öğrenmiş olmaları gerekmektedir.

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, yeni bir işe başlayan çalışanın işi, çalışanları ve kurumu tanmasına yönelik yapılan alıştırma eğitimidir. Kurum içinde ve kurumca görevlendirilen kişilerce verilir. Yanlış tanınmayı önler ve kurum hakkında ilk izlenimi pozitif yönde yansıtarak bağlılığın artırılmasını hedefler.

Rotasyon Eğitimi ile çalışanların kurum içinde tüm birimleri tanması ve yapılan işleri bir bütün olarak görmesi amaçlanır. Rotasyon eğitimi yönetici ve operasyonel personel düzeyinde uygulanabilir (Peker, 2010: 9). Tüm işi öğrenmesi açısından faydalı bulunan bu eğitim uzmanlaşmayı önlediği için eleştirilmektedir. Ayrıca yüksek personel devir hızının olduğu kurumlarda uygulanması güçtür.

Stajyerli ve Yöneticiye Yardımcılık Eğitimi pratik bilgilerin en kısa ve etkin bir şekilde verildiği hizmet içi eğitim yöntemidir. İşgören adaylarına yönelik staj uygulamalarındaki temel amaç teorik bilgileri pratiğe dönüştürmektir (Akgül, 2008, 26). Böylece belirli bir alanda bilginin öğrenilmesi ve uygulanması gerçekleştirilir. Ayrıca yönetici yardımcılığı görevini üstlenen bir çalışan üstlendiği görev sayesinde birçok bilgi ve deneyim kazanabilir. Bunun için yönetici, yanında bulunan personele yol gösterici olmalı, işi ile ilgili bilgi ve tecrübelerini paylaşmalıdır (Kol, 2009: 36).

Gösteri (demostrasyon) yoluyla eğitimde çalışanların örnek olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiği gösterilir. Genellikle sözlü ve yazılı açıklamalardan sonra bir

işin nasıl yapıldığını göstermek amacıyla kullanılır (Bozkurt, 2006: 33). Bir aracın nasıl kullanılabileceği veya halkla ilişkiler halinde bulunan bir çalışanın nasıl hareket edebileceği konusunda bilgilendirmelerin yapıldığı eğitim yöntemidir. Öğrenilen bilginin nasıl uygulanacağı görülür. Birden çok duyuya hitap eden bir eğitim tekniği olduğundan daha kalıcı olmaktadır (Ordu, 2010: 36).

Düz anlatım (konferans) genellikle teorik konularla ilgili olarak yapılan ve işbaşında uygulamaya yönelik fazla örnekleri olmayan bir yöntemdir (Bozkurt, 2006: 30). Ülkemizde kamu kurumlarında uygulanan eğitim etkinliklerinde en çok izlenen bir yöntem olup diğer yöntemlere göre uygulaması daha kolaydır. Çünkü teorik bilgiler sistematik bir halde kısa zamanda çok sayıda çalışana aktarılabilir. Ancak bu teknikte belli becerilerin ve davranışların kazandırılması çok zordur (Canman, 1995: 47).

Panel değişik görüşlerdeki en az üç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışılmaya açılması yöntemidir. Görüşlerdeki farklılıklar ve bunlara tartışma zemininin oluşturulması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir (Peker, 2010: 10).

Seminer özellikle orta ve üst kademe yöneticilere yönelik bir eğitim yöntemidir. Seminer eğitimleri konferansa göre daha az katılımcı ve daha uzun sürelidir. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında kısmen de olsa uygulamaya da yer verilebilmektedir (Peker, 2010: 10). Genellikle güncel konular işlenmektedir.

Komiteler (küçük çalışma-proje grupları) yönetsel becerilerin geliştirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Belli bir görevi yerine getirmek üzere teşekkül eden komiteler (küçük çalışma grupları, proje grubu) karar verme, planlama gibi konularda etkili bir mekanizmaya sahiptir. Birlikte çalışma yeteneğini geliştirmek, kişileri yeni fikirler üretmeye sevk etmek ve karar verme becerilerini geliştirmek gibi faydaları vardır (Canman, 1995: 100).

Duyarlılık eğitimi (t-grup) katılımcıların davranış yapılarında olumlu etki yapmayı hedefleyen bir yöntemdir. Bu yöntemde kişiler arası ilişki kurma yetenekleri artırılarak çalışan hem kendini hem de başkalarını daha iyi anlar ve duygularını daha iyi analiz eder. Ayrıca demokratik ve katılımcı liderlik becerilerinin gelişimi sağlanır. 10-15 kişiden oluşan grup oturumlarında güncel durumlar değerlendirilerek o güne kadar uygulanmakta olan eski yöntemler hakkında net sonuçlara varabilirler. Gerekliyse yeni yöntemlerin denenmesi için ortam oluşturularak öğrenim, hem zihni hem de duygusal planda gerçekleşir. Böylece herkes birbirinin sorunlarına karşı duyarlı bir tutum içine girerek gerçek bir ekip ruhu oluşmasına imkan tanır (Bozkurt, 2006: 31).

Katılan 40-45 yönetici 3-4 gruba ayrılarak gerçekleştirilen toplantı genelde 2 hafta sürer. 1 veya 2 lideri bulunan gruplar aynı zamanda toplanır. Tüm katılımcılar ancak konferans, film gibi nedenlerle bir araya gelirken gruplar kendi içinde günde bir iki defa bir toplanırlar (Canman, 1995: 101).

Örnek olay yöntemi geleneksel eğitim modelinden farklı bir yöntemdir. Bu yöntem ile katılımcıların problem çözme becerilerini geliştirmek için öğretimde anlatılacak konu simülasyon ve oyun gibi etkinliklerle desteklenir (Ordu, 2010: 43). Örnek olay yönteminde temel amaç tüm detaylarıyla uzunca bir tartışma süreci sonunda içinde bulunulan gerçek durum veya sorun hakkında tüm detayların grup tarafından incelenmesini sağlamak, her tartışmadan sonra katılımcıları daha bilinçli düşünmeye sevk etmek ve çözüm üretmeye yönlendirmektir. Bu yöntemde iş yaşamındaki gerçek sorunlardan örnek olaylar metin halinde hazırlanarak tartışma gruplarına önceden dağıtılır.

Rol oynama yöntemi özellikle problemlere çözüm bulma noktasında kişisel gelişim sağlamayı amaçlar. Katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenen rol oynama yöntemi ile yapılan eğitim programında belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirerek çözüm aranır (Akgül, 2008: 32). İnsan davranışlarını geliştiren rol oynama yöntemi, katılımcılara sorunlara çözüm bulma yeteneği ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır (Peker, 2010: 11).

İşletme Oyunu Yöntemi üst düzey yöneticilere yönelik bir eğitim modelidir. Eğitime katılanlara hayali bir şirket temsilcisi rolü verilerek karar alma ve şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylece katılanlar iş yaşamına ve çevre ilişkilerine yönelik geliştirilir.

Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemlerinin bir çok avantajı vardır. Gelişen teknoloji her alanda olduğu gibi hizmet içi eğitim yöntemlerinde de etkili olmuştur. Bunlara görsel-ışitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştiren multimedya eğitimi; internet, interaktif video gibi araçların kullanımı ile bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim örnek olarak verilebilir. Özellikle bilgisayarın her alanda kullanımı ve internetin hızla tüm kullanıcılar tarafından tercih edilir bir araç olması teknoloji destekli eğitimleri cazip hale getirmiştir.

BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

2.1.Kamu Yönetiminde Eğitim

Belediyeler diğer kamu yönetim birimlerinde olduğu gibi çok yönlü hizmet veren kuruluşlardır ve çalışan birçok personelin bu doğrultuda hizmet öncesi eğitim görmediği bilinmektedir. Dolayısıyla özellikle belediyelerde çalışan personelin hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi zorunlu bir durumdur (Çakır, 2008: 52). 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve diğer ilgili kanunlarla belediyelerin başta imar, ulaşım, su ve kanalizasyon, coğrafi ve kent bilgi sistemi, çevre ve çevre sağlığı, temizlik, zabıta, itfaiye, park bahçe, defin, nikâh, kültür, sanat, spor, eğitim gibi birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Usta, 2005: 8, 66). Belediyelerin geniş ve farklı görev ve sorumluluk alanlarına sahip olması kamuda kalifiye işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Yerelde etkili ve verimli bir kamu hizmeti sunmak farklı görevdeki kamu görevlilerinin yetiştirilmesi ile mümkün olacağından sunulan hizmet için gerekli olan bilgi, tecrübe, beceri, teknik ve idari konuların öğretilmesi gereklidir. Dolayısıyla her geçen gün görev alanı genişleyen ve yerele yayılan kamu hizmetleri için nitelikli personel yetiştirilmesi ihtiyaç olarak kendini göstermektedir (Kestane, 2001: 36).

Yeni kamu yönetim anlayışı özel sektör mantığı ile günümüz kamu kurumların yönetim felsefesini değiştirmiştir. Amacı vatandaş memnuniyeti olan ve ekonomik çıkar gütmeyen kamu kurumlarını özel sektör mantığı ile yönetmek için personel politikalarının bu yaklaşıma uygun olarak ayarlanması gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi mümkün mertebe en alt kademelere kadar yetki ve sorumlulukların aktararak kurum personelinin daha fazla yetki ve sorumluluk ile donatılmasıyla olur. Bu durumda herhangi bir sıkıntı yaşanmaması için personelin kendini geliştirmesi ve daha fazla bilgi sahibi olarak ihtiyaç duyulabilecek konularda yetkin bir düzeye ulaşması gerekir (Kol, 2009: 63). Hizmet içi eğitim istenilen bu gelişimi sağlamak için en çok başvurulan bir uygulamadır. Çünkü hizmet içi eğitim, hızlı değişen şartlara uyum sağlamak, tüm kurum mensuplarını kurumsal amaca yönlendirmek, kamu kurumlarının değişen yönetim tekniklerine uyumunu sağlamak ve

kurumsal etkinliği artırmak için gereksinim duyulan ihtiyaçları karşılamaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim etkinliği ile hizmet öncesi genel eğitim kapsamında edinilen bilgiler hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan düzeye getirilmekte ve çalışanlara ekonomik, teknolojik, bilimsel ve sosyal konularda kendilerini geliştirme imkanı sunulmaktadır (Kestane, 2001: 47). Bundan dolayı yeni kamu yönetimi anlayışı ve özel sektör mantığı hizmet içi eğitimin kamu kurum ve kuruluşlarında öneminin ve gerekliliğinin artmasına olumlu etki yapmıştır. Yerelde hizmet üreten en etkin kamu kurumlardan bir olan belediyelerin temelde kabul ettiği kurumsal ilkelerin başında vatandaş odaklılık, kaliteli hizmet sunmak, saydamlık, katılımcılık, hesap verebilmek yer almaktadır. Bu ilkelerin özümsemesi ve uygulanabilmesi için çalışanların bu konuda bilgilendirilmesinin yanı sıra üretilen hizmetlerde göz önünde bulundurulması gereken faktörler hizmet içi eğitim ile ilgililere aktarılır. Bu nedenle etkin bir hizmet içi eğitim planlaması ve uygulaması kamu kurum ve kuruluşlarında ihtiyaç haline gelmiştir (Kol, 2009: 64).

Günümüz dünyasında değişen ve gelişen koşullar kurumların ve bireylerin değişimini gerekli kılmıştır. Değişim ve gelişim kaliteye verilen önemi artırmış ve bunun sonucu olarak çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını sürekli geliştirmesini zorunlu hale sokmuştur. Kurumsal gelişmişliğin çalışanların gelişmişliğiyle paralel bir şekilde arttığı gerçeğinden hareketle kurumsal hedefler, yapılan işleri ve çalışanları kapsayacak şekilde düzenlenen eğitimler ile verimlilik artırılacak ve çalışanların sahip olduğu gizli birikimler ortaya çıkarılacaktır (Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Bölge Başkanlığı, 2004: 1). Bu nedenle bölgesel hizmet sunan belediyeler hizmet alanı içinde bulunan yöre insanına kaliteli hizmet sunmak ve sağlam teknik ve sosyal bir alt yapı oluşturmak için kadrolarını güçlendirmek üzere bazı eğitimlere ihtiyaç duymaktadır. Çağımızın modern yönetim anlayışı çerçevesinde yapılan hizmet içi eğitimler işgücü verimliliği başta olmak üzere birçok açıdan faydası bulunmaktadır.

21.07.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe giren Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında “kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerileri artırmak amacıyla yapılan eğitim” olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, hizmet sunan kurum personelinin verimlilik ve etkinliğini artırmak ve sürekli gelişim sağlamasına yönelik gerekli bilgi, kabiliyet ve

davranışlarını zenginleştirmek için kurumun tüm çalışma alanına hitap eden sürekli uygulanan bir etkinliktir (Kestane, 2001: 38). Tanımdan da anlaşılacağı gibi hizmet içi eğitim personelin verimliliğini artırmak için uygulanır. Çünkü özellikle belediyelerde istihdam edilen personelin yeterli verimlilikte hizmet üretebilmesi sahip olduğu bilgi ve becerileri ile orantılıdır. Dolayısıyla işe girmeden önce alınan eğitimler büyük önem taşır. Fakat alınan eğitime uygun bir işte başlaması yeterli değildir. Çünkü devletin üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukların her zaman güncelliğini korumasının ve halkın taleplerine cevap verecek şekilde düzenlenmesinin yanı sıra çalışma yöntem ve tekniklerinde de meydana gelen değişimler kamu yönetiminde önemli bir yeri olan belediye personelinin devamlı olarak kendini geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Ayman Güler ve Yıldırım, 2001: 207). Belediyelerde hizmet içi eğitimin amacı da tam bu doğrultuda çalışanların mesleki becerilerini artırmaktır. Yüksek düzeyde memnuniyet sağlamak ve etkin biçimde bir hizmet üretmek için belediyelerin iyi yetişmiş personele ihtiyacı vardır. İyi kalifiye bir personel tecrübeye dayalı, teknik yeteneklerini geliştirmeye olanak sağlayan bir eğitim ile yetiştirilir. Çalışanın kendini yetiştirmesi neticesinde artan performansı ve bilgisi karşısında yönetimin çalışanına olan güveni artar ve idari kararların uygulanmasında pozitif bir etki yapar (Tortop, 1983: 49).

Kamu personeli kapsamında değerlendirilen belediye çalışanlarının işlerini daha iyi bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli bilgi ve beceriye ulaşmalarına yönelik olarak 2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planı'nda, kamu personelinin sürekli eğitimden geçirilmesi hedeflenmiştir. Çünkü aynı planda kamu personelinin hizmet içi eğitimden yeterince faydalanamadığına işaret edilmiştir. 1960'lı yıllarda hukuki yapıya kavuşan hizmet içi eğitim etkinliklerinin uygulamaya yönelik olarak geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve amacına uygun hale getirilmesi için kurumsal anlamda ciddi çalışmalar yapılması gerekmektedir (Bilgin vd., 2007: 99).

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Batı'da uygulanmaya başlayan hizmet içi eğitim etkinlikleri İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmış ve geniş uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde de aynı dönemlerde uygulanmaya başlamasına rağmen hizmet içi eğitimin amaçlarının ve hedeflerinin belirlenerek bilinçli bir şekilde uygulanmaya başlanması Devlet Planlama Teşkilatının (DPT) ve Devlet Personel Başkanlığının

(DPB) kurulması, Beş Yıllık Kalkınma Planının ve 1965 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) kabulü ve yürürlüğe girmesi ile sağlanmıştır. Yani ülkemizde 1960 yılından sonra hizmet içi eğitim etkinlikleri konusundaki çalışmalar düzenli bir hal almıştır. Ayrıca 657 sayılı DMK'nun 1965 yılında kabulü ve yürürlüğe girmesi ile hizmet içi eğitim etkinlikleri yasal bir zemine kavuşmuştur (Kol, 2009: 60).

2.1.1. Kamu Yönetiminde Eğitim Türleri

Türk kamu sisteminde Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı çerçevesinde yürütülen eğitim etkinliklerini türleri yönünden hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (DMEGP, 2. Kısım).

2.1.1.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Kurumların kendi bünyelerinde açtıkları okullarda okutulan ve genel öğretim kurumlarında okuyan öğrencilerin eğitim faaliyetlerini kapsayan hizmet öncesi eğitim ile kamu kurum ve kuruluşların personel gereksinimleri karşılanmaya çalışılmıştır. Ancak bir kurumun kendi bünyesinde mesleki eğitim ve öğretim veren bir okul açabilmesi için genel öğretim kurumlarında ve diğer kurumların bünyesinde ilgili mesleki öğretimin dal veya bölümünün bulunmaması gerekir.

Belediye personeline yönelik hizmet öncesi eğitim lise ve yüksekokul düzeyinde verilmektedir. Lise düzeyinde verilen eğitimler mahalli idareler bölümünde verilmekte olup belediye mevzuatı, belediyesi bütçe ve muhasebesi, şehircilik ve planlama derslerini içermektedir. Mahalli idareler, zabıta ve itfaiyecilik ve yangın güvenliği bölümlerini ise belediyelere personel yetiştiren hizmet öncesi eğitim veren üniversitelerin yüksekokul programlarıdır (Ayman Güler ve Yıldırım, 2001: 216-218).

2.1.1.2. Hizmet İçi Eğitim

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nda hizmet içi eğitim kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yaptırılan eğitim şeklinde tanımlanmıştır. Planda öngörülen hedefleri gerçekleştirmek için mesleki özellikler dikkate alınarak tür yönünden hizmet içi eğitimi aday memurlukta ve asli memurlukta olmak üzere sınıflandırmak mümkündür.

2.1.1.2.1. Aday Memurlukta

Yurt içinde yürütülen hizmet içi eğitim etkinliklerinden olan aday memurluk eğitimleri genel olarak temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj olmak üzere üç başlıkta toplanabilir.

Temel eğitim devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan, bütün aday memurların asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları ve Aday Memurların Yetiştirilmelerine ilişkin Genel Yönetmelikte belirtilen konuları içeren eğitimidir.

Hazırlayıcı eğitim aday memurların kadro ve görevleri göz önünde bulundurularak ilgili kurumun tanıtılması, aday memurun görevi ile ilgili hususlar ve kurum veya kuruluşun uygun göreceği diğer hususlarla ilgili bilgiler bu eğitimde verilir.

Staj eğitimi hazırlayıcı eğitimde alınan teorik bilgilerin uygulanmasına imkân tanır. Ayrıca edinilen bu teorik bilgilerin yanı sıra stajyer çalışanın bulunduğu kadro ve görevlerini kapsayan bilgilerin, süreç yönetimlerinin ve kabiliyetlerin pratiğe dökülmesiyle tecrübe ve birikim edindirmeyi hedefler. Staj eğitimi aday memurun kendi kurumunda olduğu gibi başka kurumlarda da gerçekleştirilebilir.

2.1.1.2.2. Asli Memurlukta

Aday memurluk dönemindeki eğitimler bir nevi aday memuru göreve hazırlama eğitimidir. Ancak göreve atandıktan sonraki dönemde yani asli memurluk dönemindeki eğitimler verimliliği artırmak, üst görev kadrolarına hazırlamak ve üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik olarak yapılır. Personele verilecek olan eğitimler hakkında tespitler ilgili kurum ve DPB tarafından yapılır.

Verimliliği artırmak için yapılan hizmet içi eğitimleri bilgi tazeleme ve değişikliklere intibak olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür.

Bilgi tazeleme eğitimi özellikle uzun süredir çalışanların mesleki bilgilerden daha fazla ve etkin bir şekilde yararlanması için mesleki bilgilerinin genel hatlarıyla hatırlatılmasına yönelik yapılan bir etkinliktir.

Değişikliklere intibak eğitimi çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili olarak meydana gelebilecek mevzuat veya görev değişikliği gibi durumlarda sunulan hizmette

herhangi bir aksamanın meydana gelmemesi ve bu değişimlerin uygulanmasında problem yaşanmamasına yönelik olarak yapılan bir eğitim türüdür.

Üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi çalışana yeni donatılar yüklenmektedir. Kamuda çalışan personelin bir üst göreve yükselmesi liyakat esasına göre yapılmaktadır. Ancak bir üst görevi yerine getirebilmek için daha iyi bilgi, tecrübe, kabiliyet ve teknik bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmeleri, ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır. Üst kademe yöneticiler bir kurumun sahip olduğu vizyona ulaşmasında çok etkin görevlere sahip olduğundan bu yöneticilerin yetiştirilmesi çok önemlidir.

2.1.2. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim

Mahalli idareler çalışanları olarak il özel idareleri, belediyeler, bunların kurdukları birlikler ve bağlı kuruluşlarda çalışan memur personeller Devlet Memurları Kanunu hükümleri kapsamındadır. Yani işe alımları, eğitimleri ve emeklilikleri ilgili işlemler DMK'na göre yapılır (Tortop, 1999: 280). Bu kapsamda değerlendirilen belediye personelleri özellikle memurları kurumsal anlamda önemli bir yere sahiptirler. Çünkü şehirlerin temizliğinden yerleşim planlarına, kültürel faaliyetlerden sosyal yardımlara varıncaya kadar birçok konuda etkin görev üstlenmiş bulunmaktadırlar. Belediyelerin sayılan bu görevleri yerine getirmeleri için gerekli olan örgütsel ve mali yeterlilik kadar personel açısından da donanımlı olmaları gerekmektedir. Kaliteli ve çözüm odaklı hizmetler sunmak ancak iyi yetişmiş belediye personelleri tarafından yerine getirilir. Buna rağmen özellikle küçük belediyelerde çalışan personellerin eğitim düzeyleri kadar nitelikleri de arzu edilen seviyede değildir. Eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinde olan çoğu çalışan belediyecilikle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığından iş başında yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

Bir şehrin adeta geleceğini tayin eden imar planları şehir plancıları tarafından çok dikkatlice hazırlanırken belediyede bunları anlayarak uygulayacak personel bulmakta zorluklar çekilebilmektedir. İmar planlarının yapılması ve uygulamaya konulması belediyelerde karar ve yürütme organı olan başkan, meclis ve encümen üyelerinin görev ve sorumlulukları kapsamında olduğundan belediye personeli kadar seçilmiş

çalışanların da eğitimi önemli bir konudur. Çünkü çalışan personel iş hayatı boyunca değişik aralıklarla da olsa farklı platformlarda kendini yetiştirirken seçilmiş kişiler belli dönemlerle sınırlı olan görevlerinde uzmanlaşmak için yeterli zamana sahip olamayabilirler. Dolayısıyla sadece belediye personelinin iyi yetişmiş olması hizmetlerde istenen standardı yakalamak için yeterli olmayabilir.

Nitelikli personel ihtiyacı belediye personel yönetiminde devamlı gündemde olan bir sorundur. Belediye personeline ilişkin sorunların başında, kalifiye personelin bulunmaması veya mevcut personeli daha verimli kılacak eğitim programının uygulanamaması gelmektedir (Negiz, 2007: 194). Çünkü uygun eğitim alamamış personel istihdamın yanı sıra nitelikli ve konusunda uzman personeller bazı durumlarda siyasi bir otorite olan belediye başkanı ve diğer güçler tarafından etki ve baskı altına alınabilmekte, görev yerleri ve kadroları değiştirilmek suretiyle görevlerini yapmakta zorluklar ortaya çıkarılabilmektedir. Sonuç olarak böyle durumlarda personellerin çalışma istekleri azalmakta ve belediyelerde görev almaktan kaçınmaktadırlar.

Belediyelerin personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kısıtlı da olsa hizmet öncesi eğitim veren ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumları olmakla birlikte belediyeler ülkemizde üniversitelerde mimarlık ve inşaat mühendisliği gibi bölümler ile teknik, kamu yönetimi, iktisadi ve idari bilimler gibi bölümler ile de genel idari personel ihtiyaçlarını kısmen de olsa karşılayabilmektedirler. Ancak bu kurumlarda yetişen işgücünün belediyelerde özellikle de idari personel istihdamında yetersiz oluşu mevcut personel sorununun ortadan kaldırılmasını engellemektedir (Tortop, 1999: 281, 282).

Belediyeler yerel yönetim birimi olarak günümüz idari yapılanmasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü geçmişe oranla günümüzde belediye sınırları içerisinde yaşayan nüfus toplam nüfusun önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bunun neticesi olarak belirli bir yerleşim bölgesinde sürdürülen ortak yaşam bazı sorunların kaynağını oluşturmuş ve belediyelere bölgesel sorunların çözümü, halkın taleplerini karşılama ve halka hizmet sunma misyonu yüklenmiştir. Yüklenen bu misyonun yerine getirilmesi belediye çalışanlarının niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Belediyelerde personel niteliği bu denli öneme sahip olmasına rağmen mevcut düzende belediye personelinin eğitim

açısından genel durumu ve personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve etkinliği istenilen düzeyde değildir (Negiz, 2007: 193).

Günümüzde belediyeler yerel ölçekte beklentileri karşılamak ve sürdürülebilir bir kent yaşamını sağlamak için gerekli hizmetleri üretmek üzere organize olmuş kamu kurumlarıdır. Bu amaçlar doğrultusunda belediye yönetimlerine önemli görevler yüklenmiştir. Belediye personelinin etkinsizliği sorun olarak personel yönetiminde görülmekle birlikte belediyelerde personelin etkinleştirilmesi yolunda personel eğitimine gereken ihtimam gösterilmemektedir.

Seçilmişler de dahil tüm çalışanlar başta olmak üzere nitelikli kadrolar belediyelerce sunulan hizmetlerin etkinlik ve verimliliğini artırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü yerel yönetim birimi olarak bölge halkın her türlü ihtiyacına cevap vermeyi amaçlayan belediyeler farklı alanlarda sunduğu her hizmet için uzman kadro bulundurması gerekir. Buna rağmen hizmet sunumunda meydana gelen sorun bu uzman kadroların gerçekten bulunması gereken niteliklere sahip kişiler tarafından doldurulamamasından kaynaklanmaktadır (Negiz, 2007: 194).

Belediyelerde belediyecilik mesleği ile ilgili eğitim almış personel sayısının az olması hizmet içi eğitimi ihtiyaç olarak ortaya çıkarmaktadır. Belediyecilik mesleği ile ilgili eksiklik sadece belediyelerde hizmet eden alt personelin değil, aynı zamanda yasada belediyenin karar organı olarak tanımlanan belediye meclis üyeleri de eğitim açısından düşük niteliktedir. Belediyelerde etkin bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmek için o hizmetin o işi en iyi bilen tarafından yerine getirilmesine olanak verilmelidir (Negiz, 2007: 196).

Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitimle nitelikli eleman yetiştirme konusunda yetersiz kalan hizmet öncesi eğitim kurumlarının açığının kapatılması hedeflenmektedir. Özellikle belediyecilik konusunda eğitim veren hizmet öncesi eğitim okullarının sayıca az olması nitelikli işgücü sağlanmasını yetersiz kılmaktadır. Ayrıca bu okullardan mezun olanların belediyelerde görevli personel istihdamı içerisinde düşük bir seviyede olması dikkate alınması gereken bir istihdam sorunu olarak düşünülebilir.

Kamuda yerel yönetim birimlerinde ve özellikle belediyelerde orta öğretim düzeyinde belediye hizmetleri ile ilgili ön lisans ve lisans programlarından mezun olanların istihdam edilmesi durumunda sunulan hizmetin niteliklerine haiz personeli kuruma kazandırma fırsatı yakalanırken pratikte bu birçok kurum tarafından gerçekleştirilememektedir. Pratikte karşılaşılan bu durum belediyelerde istihdam edilen niteliksiz personelin kurumda hizmet içi eğitimlerle nitelik kazandırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüz eğitim sistemi içerisinde yerel yönetimlerde istihdam edilebilecek işgücü, kamu yönetimi, işletme, iktisat, mimarlık, şehir planlaması, mühendislik bölümleri ve çeşitli lise ve teknik liseler gibi genel örgün eğitim kurumlarında yetişmektedir (Negiz, 2007: 197).

Belediye personelinin gelişen ve değişen ortam koşullarına ve teknolojilere göre yetiştirilmesi belediye faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu etkinlik için tek başına genel bilgilerin verildiği hizmete yönelik olmayan hizmet öncesi eğitim çalışmaları, yeterli olmamakla birlikte hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitim ile kazandırılabilir (Bilgin vd., 2004: 97). Dolayısıyla hizmet içi eğitim bilim ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda üretim yapan ve hizmet veren tüm kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin verimini artırmada önemli rol oynamaktadır (Erdem, 1991: 61).

Belediyeler hassas bir görev alanına sahip oldukları için çalışanların belirli bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Yaşadığı bölgeden yönetime talip olan kişiler demokratik yollarla hizmet için seçime girerler. Bu nedenle yani belediye yönetimi seçimle işbaşına geldiği için siyasi yöneticiler ağırlıklı olarak bulunmaktadır. Ancak siyasi partilere yönelik kamu yönetimi içerisinde belediye yöneticiliği için herhangi bir eğitim programı bulunmamaktadır. Bunun sonucu olarak yönetime siyasi partiden gelen belediye başkanı ve diğer yöneticiler her ne kadar iyi niyetli olsalar da başarısız veya yeterli derecede başarılı olamayabilir (Şener, 1995: 237).

Belediyelerde genel çalışma prensipleri ve hedeflerin belirlenmesi açısından yönetim felsefesinin oluşturularak öncelikli olarak belediye başkanı olmak üzere üst yönetim tarafından benimsenmesi, arkasından üst kademedeki alta doğru bilgilendirme

fonksiyonunun gerçekleştirilmesi önemli bir husustur. Belediyeleri hizmet üreten bir işletme gibi düşündüğümüzde başta yöneticiler olmak üzere tüm hiyerarşi tarafından yönetim felsefesinin özümsemesi için gerekli eğitim programları hazırlanmalıdır (Şener, 1995: 237).

2.1.2.1. Hukuki Dayanak

Kurumsal bir çalışmanın gerçekleşebilmesi için kurulan sistemlerin belli kriterlere dayanması gerekmektedir. Kurumun iç işleyişiyle ilgili birçok fonksiyonun temelinde hukuki bir alt yapı bulunmaktadır. Belediyelerde hizmet içi eğitimin etkinliklerinin yasal dayanağı personel rejimi açısından diğer kamu kurumlarıyla aynı sisteme dâhildir.

Ana başlıklarıyla vermek gerekirse belediyelerde hizmet içi eğitimin hukuki dayanaklarını 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu şeklinde sıralamak mümkündür.

14.07.1965 tarihinde kabul edilen ve 23.07.1965 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kamu kurumlarında hizmet içi eğitimi konusundaki temel yasal dayanaktır. 657 sayılı DMK'nun yedinci kısmı, 214-225 maddeleri "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi" başlığında kamu kurum ve kuruluşlarında görevli memurların hizmet içinde yetiştirilmesine yönelik ilkelere yer verilmiştir. Söz konusu maddelerde kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları, eğitim birimleri, eğitim merkezleri, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, yurt dışında yetiştirme, rapor verme, koordinasyon ve denetleme, devlet memurluğuna eleman yetiştirilmesi ve seçme usulü, öğrenci okutma ve mecburi hizmet ile ilgili hükümler yer almaktadır. Kanunun 214. maddesinde hizmet içi eğitimin amacı "devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak" olarak belirtilmiş olup bu amaca ulaşmak için 215. maddesinde her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulmasından, 216. maddesinde ise birden çok eğitim birimi kurulması gereken

kurumlarda kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezlerinin açılabilmesinden bahsedilmektedir.

Tüm bu maddelerden anlaşılacağı üzere devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak hizmet içi eğitimlerin amacı olarak belirtilmiş ve bu amaç doğrultusunda memurların yetiştirilmesinde birinci derece sorumluluk ilgili kurumlara verilmiştir. Ayrıca 216. Maddede bahse konu olan eğitim merkezleri ile ilgili olarak “Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlararası eğitim merkezleri de açılabilir” hükmüne yer vererek bu konuda kurumlara takdir yetkisi vermiştir. Çünkü bu maddeden de anlaşılacağı üzere kurumların eğitim merkezleri kurmaları konusunda cebri bir hüküm bulunmamaktadır. Bahse konu kanunun ilgili kısmında kanun koyucu kurumlara devlet memurluğuna eleman yetiştirilmesi konusunda eğitimleri kurum içinde, yurtiçinde veya yurtdışında yapma yetkisi vermiştir. Ayrıca yıllık eğitim planlarına göre yapılan eğitim raporlarının Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına rapor edilmesini zorunlu kılmıştır (Gül, 2000: 11).

Kamu görevlilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerinin temel esasları 657 sayılı DMK’unda düzenlenmekte ve bu faaliyetler kamu kesiminde hizmet içi eğitimin bir bütün olarak ele alınması ve bir sisteme kavuşturulması amacıyla genel bir plana bağlanmasını öngörmektedir. Bu sayede kamu kurum ve kuruluşları tarafından çalışanlarına verilecek olan eğitimler genel bir plana bağlanırken bu genel plan çerçevesinde kendine özel gereksinimleri giderebilmeleri için kurumları serbest bırakmıştır (DMGEP, 1983: 1).

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı ile ilgili düzenleme 657 sayılı DMK’nun 217. maddesinde “Devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulur” şeklinde yer almış olup 25.7.1983 Tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu

Karan ile 19 Ekim 1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak uygulamaya konmuştur.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile Devlet Personel Başkanlığı kurulması hakkındaki Kanun kapsamına giren kurum ve kuruluşlardaki personeli kapsayan plan, eğitimin bütünlüğü ilkesi içinde, hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve tedbirleri belirterek, kamu hizmeti görevlerinin bağlı olacağı eğitim faaliyetlerinin niteliğine, hizmet içi eğitim görececek personel gruplarına ve hizmet içi eğitim sorumluluklarının yürütülmesine ilişkin esasları düzenler. Ayrıca plan içeriği, devlet memurlarının yetiştirilmelerinde kurumlarca göz önünde bulundurulacak ilkeler, eğitim faaliyetlerinin niteliği, hizmet içi eğitime tabi tutulacak personel grupları ve eğitim sorumlulukları hakkında detaylı bilgiler bulunmaktadır. Toplam dokuz bölümden oluşan planda sırasıyla planının niteliği, amacı ve kapsamı, devlet memurlarının yetiştirilmelerinde kurumlarca göz önünde bulundurulacak ilkeler ve usuller, eğitimde öncelikler, eğitim sorumluluğu, eğitimin unsurları, hizmet içi eğitim yönetmelikleri, kurumların yıllık eğitim programları, eğitim kurulları, eğitim birimleri ve eğitim merkezleri, eğitim yöneticileri ve görevleri konularıyla ilgili detaylara değinilmiştir. Genel olarak kamu personelinin eğitiminden DPB'na, kurumların personel eğitim birimlerine, kurumlararası eğitim merkezlerine ve diğer eğitim kuruluşlarına sorumluluk yüklenmiştir.

Kamu kurumlarında yürütülen hizmet içi eğitim etkinlikleri için bir rehber niteliğinde olan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planının yürürlüğe girmesi eğitim etkinliklerini belli bir standarda ve düzeye ulaştırmıştır. Bu sayede öncelikli olarak eğitim birimlerinin statüleri ve ilişkileri sağlam temele kavuşturulmuş olup bu plan ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmet içi eğitimler istenilen bütünlüğe ulaşmıştır (Gül, 2000: 12).

Kamu personelin hizmet içi eğitimiyle ilgili hükümlerin yer aldığı diğer bir yasal dayanak 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamesidir. Gerek Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı ve gerekse dayanak 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamesi'nde Devlet Personel Başkanlığı'na önemli görevler

verilmiştir. Planın 220. maddesinde Devlet Personel Başkanlığı (DPB) kurumları yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevlendirilmiştir. Ayrıca planın 219. maddesi gereği kurumların yıllık eğitim programlarına göre yapılan eğitim etkinliklerinin altı ayda bir DPB'na rapor edilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Böylece yapılan eğitim etkinlikleri koordine edilmeye çalışılmıştır.

Çağın gereksinimlerini karşılamak amacıyla yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın ortaya çıkmasından dolayı kamu çalışanlarının eğitilmesi konusunda eksikliğin giderilmesi modern bir yönetim anlayışı için zaruri bir nitelik taşımaktadır. Bu noktadan hareketle 1984 yılında kurulan Devlet Personel Başkanlığı'na kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin sağlanması ve bu konulardaki uygulamanın takip ve denetlenmesi; kullanılan idari usul ve metotların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli bütün mevzuat çalışmalarının ilmi ve tarafsızlık esaslarına göre yürütülmesi görev ve yetkisi verilmiştir (217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname; 1984, Md. 1).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda, belediye çalışanının hizmet içi eğitimlerine yönelik her hangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bunun nedeni belediye personeli eğitimlerinin diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan görevlilerin eğitim etkinliklerinde olduğu gibi genel olarak DPB'na verilen görevler ve Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı kapsamında yapılabileceği düşünülmüş olabilir. Bu çerçevede 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 60. maddesinde ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 24. maddesinde belediye personeli ve seçilmiş organlarının hizmete ilişkin eğitim harcamalarının yapılabileceği hükme bağlanarak eğitim etkinliklerinin mali alt yapısı yasal zemine kavuşturulmuştur.

2.1.2.2. Belediyelerde Seçilmişler İçin Hizmet İçi Eğitim

Seçimle iş başına gelen ve belediyelerde karar mercii olan meclis üyeleri ve encümen üyeleri genellikle seçim bölgelerinde tanınan şahıslar olup esnaf veya serbest meslek

erbabıdırlar. Daha genel bir ifade ile küçük belediyelerde bu üyeler esnaf olurken büyük belediyelerde ise sanayicidir. Encümen üyelikleri seçilmiş ve atanmış teknik bilgiye sahip memurlardan oluştuğu için gerekli bilgilendirmeler yapılmasına rağmen kararlarda seçilmişler daha etkilidirler. Bu nedenle belediye meclis ve encümen üyelerinin tespitinde belediyecilik konusunda bilgi sahibi olan şahısların tercih edilmesi isabetli olacaktır. Her ne suretle olursa olsun bu üyelerin eğitime tabi tutulması kurumsal önem taşıdığından uzun süreli yapılması mümkün olmasa da haftalık belli saatlerde toplantı halinde düzenlenen eğitimlerle bilgilendirme yapılmalıdır (Tortop, 199, 281).

Bölge halkı tarafından seçilen belediye meclis üyelerinin eğitim düzeyi belediye tarafından sunulan hizmetleri çok yakından ilgilendirmektedir. Belediyecilik ile ilgili bilgileri olmadığı halde seçilmiş olan üyeler eğitilerek belediye yönetiminin verimli, etkili ve yasalara uygun olarak çalışabilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması hedeflenmektedir.

Belediye meclisini oluşturan seçilmiş üyeler partilerin yetkili organları tarafından delege bazında veya başkan adayının öngördüğü doğrultuda belirlenmekte ve o partiyi temsil etmektedir. Dolayısıyla meclis üyeleri seçiminde parti içi ilişki ve güç ön planda tutulmakta, eğitim ve kültür yapısı ikinci planda değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle özellikle seçilmiş üyelerin eğitimi çok önem arz etmektedir.

Belediye başkanları seçim ile belediye yönetimini üstlenmektedir. Yani belediye başkanı seçim ile başa geldiği ve yönetimi üstlendiği için hem karar organı hem de yürütme organı içinde görev almaktadır. Yürütme organı içinde üstlendiği görevleri yerine getirmede ilgili kanunlar kapsamında memurlar gibi sorumluluk taşıdıkları için belediye başkanlarının eğitimleri ayrı bir önem taşımaktadır. Başkanlık seçimini kazanarak belediye yönetiminde birinci derecede sorumlu olan kişi kurumun kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak ve kurumu en iyi şekilde yönetmek zorunda olduğu için genel olarak yöneticilik bilgilerini içeren eğitim programlarına katılımı faydalı olacaktır (Eslek, 1996: 51-52).

2.1.2.3. Belediyelerde Atanmışlar İçin Hizmet İçi Eğitim

Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde ayrı bir öneme sahip olan belediyeler ölçeklerine göre farklı sınıflandırmaktadırlar. Her belediye yönetiminde karar organları ile birlikte yürütme organında belediye başkanının öncülüğünde bir yönetici gurubu bulunmaktadır. Bu grupta belediyelerin ölçeklerine göre genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, dire başkanı gibi pozisyonlar bulunmaktadır. Belediyelerde atanmış olan bu yöneticiler seçilmiş yöneticilerin kararlarında ve uygulamalarında önemli bir görev üstlenmektedirler. Bu nedenle atanmış yöneticilerin eğitiminin seçilmiş yöneticilere yardımcı olacak konuları içermesi önem taşımaktadır.

Etkili bir kamu hizmeti verebilmek için dürüst ve doğru bir yönetim politikası belirlenerek atanmış ile seçilmiş arasındaki amir memur ilişkisi düzene sokulabilir. Ancak özellikle belediyelerde yönetici ve yönetilenler siyasi yaklaşımlardan dolayı sıklıkla değişebilmekte ve çağdaş bir yönetim politikasının tesisinde olumsuz etkiler gösterebilmektedir.

Belediye üst yönetimi yapacakları değerlendirme toplantıları ile kendilerinin eksik yönlerini tespit edebilecekleri gibi amaç, hedef ve temel ilkeler doğrultusunda gerekli olan eğitimleri de öngörebilir. Eğitimler ile belediyelerde atanmış personel kurumun temel politikalarını benimseyerek kurumsal bir bütünlük içinde hayata geçirilmesi konusunda etkin görev alabilir (Eslek, 1996: 52).

2.1.2.4. Belediyelerde Memur ve İşçiler İçin Hizmet İçi Eğitim

Belediye hizmetlerinin en önemli unsurlarından biri hizmetin halka sunulması ve etkin bir biçimde halk ile iletişim halinde bulunulmasıdır. Halk ile iletişim en alt kademe çalışandan başlayıp en üst kademe yöneticiye kadar ulaşabilmekte ve vuku bulan problem tüm düzeyde etkisini hissettirebilmektedir. Dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesini ve memnuniyetlik derecesini artırmak için halkla ilişkiler önem arz etmekte olduğundan bu konudaki eğitimler kurumsal bir önem taşımaktadır. İlgili personeller bu konuda yeterli değilse eksikliklerinin giderilmesine yönelik eğitimler düzenlenmesi gerekir.

Personel için yapılacak olan eğitimlerde belediyenin amacına yönelik olarak belirlenecek olan eğitim programı ve eğitim politikası yönetim tarafından benimsenmeli ve tüm kurum olarak bunlar bilinmelidir. Böylece eğitimler daha ciddiye alınacağı gibi verimlilikleri üzerindeki değerlendirmeler de önem kazanacaktır. Ayrıca personelin çalışma alanına yönelik katıldığı eğitimlerle çalışma hayatında pratik çözüm üretme yeteneği artacaktır. Böylece işine, yönetime ve kendine olan güveni artacak ve daha başarılı olacaktır (Eslek, 1996: 52).

2.1.3. Hizmet İçi Eğitim Veren Kamu Kurum ve Kuruluşları

Kural olarak hizmet içi eğitimin gerekliliklerini yerine getirmek kuruma yüklenildiği için her kurumun hizmet içi eğitimi yürütmek üzere bir eğitim birimi oluşturması yasa ile hükme bağlanmıştır. DMK 215. maddesine göre kurumlar eğitim faaliyetlerini kendi kurmuş oldukları eğitim birimlerince veya eğitim merkezlerinde yerine getirebilirler (Kestane, 2001: 42). Belediyelerin eğitim ihtiyaçları bölgeden bölgeye değişmekle birlikte genel olarak kısaca şu başlıklarda gruplandırılabilir (Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 2004: 7-10).

- Alt yapı ve imar konuları; altında imar planları incelemesi, hazırlanması, onanması, imar uygulamalarının gerçekleştirilmesi.
- Belediyelerin sosyal ve idari konularda gereksinim duyulan eğitimler; katılımçılık, toplumla çalışma yöntemleri, belediyecilik ve sosyal hizmet sunumları, kadınlara yönelik uygulamalar.
- Destek eğitimleri; Avrupa Birliğine uyum sürecinde yerel yönetimlerin bölgesel politikalara katkısı ve kırsal kalkınma politikaları, Avrupa Birliği yerel yönetim politikaları.
- Çevre sağlığı konuları; çöp ve katı atık toplama yöntemleri, ilaçlama ve denetim yöntemleri, çevre yönetim sistemleri, çevre kanunları.
- Genel bilgi ve kapasite konular; takım çalışması, insan kaynakları yönetimi, çatışma yöntemi, liderlik raporlama, yazışma teknikleri.

Türk kamu yönetimi sistemi içinde kurumlar çalışanlarına yönelik olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendi eğitim birimlerinde olduğu gibi bu ihtiyacı başka kurumlardan da karşılayabilir (Kol, 2009: 71). Bu doğrultuda faaliyet gösteren kurumları ve eğitim konularını şöyle özetleyebiliriz.

2.1.3.1. Devlet Personel Başkanlığı (DPB)

Kamu kurumlarında eğitim programlarının hazırlanması ve yürütülmesi işlemlerinde yol göstermek, koordinasyonu sağlamak ve denetlemek Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) görevleri arasında yer almaktadır. DPB kamu personelinin eğitiminden birinci derece sorumlu olup kamu kurum ve kuruluşları arasında eğitim etkinlikleri konusunda başta koordinasyonu sağlamak olmak üzere eğitim politikalarını tespit etmek, eğitim planlarını hazırlamak ve eğitim faaliyetlerini kontrol etmekle sorumludur (Balyiyen, 2010: 80). 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan DPB bünyesindeki Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın kamu personelinin eğitimine yönelik olarak görevleri şunlardır (Kestane, 2001:42),

- Kamu çalışanlarına yönelik eğitim faaliyetlerini koordine etmek,
- Rehber niteliğinde temel eğitim programını oluşturmak,
- Devlet memurları eğitimi genel olanını oluşturmak,
- Hizmet içi eğitimi programlarının genel esaslarını belirlemek,
- Kurumların hizmet içi eğitim planları ile yetişme yönetmeliklerinin oluşturulmasına destek olmak,
- Kurumlararası eğitim merkezleri hakkında düzenlemelerde bulunmak,
- Hizmet içi eğitim etkinliklerinde görev alacak olan eğitici ve yöneticilerin yetiştirilmesine katkıda bulunmak,
- Kurumlar tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerini denetlemek.

Ayrıca DPB tarafından kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanan görevde yükselme ve unvan değişikliği esaslarına dair yönetmelik taslakları, aday memurların

yetiştirilmesine dair yönetmelik taslakları, hizmet içi eğitim yönetmelik taslakları, yurtdışında personelin yetiştirilmesine ilişkin yönetmelik taslakları ve ders görevi verilecekler ile eğitimcilerle ödenecek ders ücretlerine dair esaslar incelenerek, kamu yönetiminde birlikteliğin sağlanması temel alınarak mevzuata uygunluğun sağlanmasına dönük işlemler gerçekleştirilmektedir (Devlet Personel Başkanlığı 2013-2017 Stratejik Planı, 2013: 14).

2.1.3.2. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Kurumsal görevlere hitap eden mesleki ve teknik eğitimler kurum içinde yapılırken değişik kademelerde yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimler kurum dışında merkezi bir kurum tarafından yapılması daha etkin olmaktadır. Kurumlararası üstün eğitim niteliği taşıyan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, hem yöneticiler için uzmanlık eğitimleri hem genç memurlar için yüksek lisans eğitimleri hem de orta ve üst kademe yöneticiler için kısa süreli eğitim programları düzenlemektedir (Kestane, 2001: 43).

1952 yılında Türkiye ve Birleşmiş Milletler arasında var olan teknik yardım anlaşmasının ek protokolü kapsamında 25.06.1958 yılı 7163 sayılı Teşkilat Kanununun 9947 sayılı Resmi gazetede yayımlanması ile bilimsel, mali ve idari özerkliği olan bir kamu kuruluşu olan, kamu personeli yetiştirilmesinde çok önemli bir yeri bulunan, modern kamu yönetimi anlayışının gelişmesine katkı sunan ve kamu personelinin yönetim alanında geliştirilmesini sağlayan TODAİE kurulmuştur (Balyiyen, 2010: 81).

TODAİE'nün genel amacı, kamu yönetiminin çağdaş düşünce ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yararlı çalışmalarda bulunarak;

- Kamu yöneticilerini yetiştirmek,
- Kamu Yönetimi alanında öğretim elemanı yetiştirilmesine yardımcı olmak,
- Kamu Yönetimi alanında araştırmalar yapmak ve danışmanlık hizmeti vermek,
- Kamu Yönetimi alanında yayın yapmak,

- Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinde Kamu Yönetimi alanında koordinasyon merkezi olmaktır.

TODAİE'nin öğretim-yetiştirme, araştırma-yardım ve derleme-yayın olmak üzere üç ana işlevi bulunmaktadır.

Çoğu eğitimler TODAİE merkezinde yürütülmekle birlikte kurumların kendi mekanlarında veya istenilen başka mekanlarda da yapılabilmektedir. Eğitimler ücretli olup kurumlar tarafından karşılanmakta ve katılımcılar eğitimleri boyunca izinli sayılmaktadırlar. Eğitim sonunda ölçme ve değerlendirme sınavları yapılmakta başarılı olanlara diplomaları verilmektedir (Sezen, 2011: 369). Öğretim ve Yetiştirme programları kapsamında Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Adalet Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Kolluk Yönetimi bölümlerinde yüksek lisans, Yönetim Bilimleri Doktora programı düzenlenmiştir. yüksek lisans ve doktora programları, YÖK'ün Lisansüstü Eğitimde Çerçeve Yönetmeliği kapsamında denkliğe sahiptir. Uzmanlık ve yüksek lisans programlarından bugüne kadar 4500 öğrenci mezun olmuştur. 1983 yılına kadar süren önlisans ve lisans programından (Sevk ve İdare Yüksek Okulu) 2500 öğrenci mezun olmuştur. 2001 yılına kadar yürütülen Kamu yönetimi uzmanlık programından 1291 öğrenci mezun olmuştur.

TODAİE Merkezlerinin Faaliyetleri olarak Yerel Yönetimler Merkezi'nde bugüne kadar yaklaşık 10.000 kişiye eğitim verilmiş olup ayrıca Yeryön, Yerel Bilgi, Yerel Hizmet, Yerel Yönetim Reformuna destek gibi projeleri yürütülmüştür. Bunun yanında Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) tarafından yaklaşık 50.000 Kamu çalışanına kısa süreli eğitim programlarında sertifika verilmiştir. Üst düzey yöneticiler ve Kaymakam adayları için Kamu diplomasisi eğitim programı (KADEP) gerçekleştirilmektedir (http://www.todaie.gov.tr/dosya/todaie_katalog_tr.pdf; 27.03.2013).

TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi tarafından düzenlenen seminerlerinin amacı alanı ve konusu ne olursa olsun katılımcılara mesleki düzeyde son bilgileri aktarmak, onların uygulamada karşılaştıkları sorunlara çözüm aramak ve aynı meslek grubunda bulunan kişileri bir araya getirerek karşılıklı olarak bilgi ve deneyimlerin aktarılması için uygun ortam yaratmaktır.

Tablo 3. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Tarafından Düzenlenen Seminerler

Seminerin Konusu	Katılımcı Profili	Süresi
Belediye Başkanları Belediye Yönetimi Semineri	Belediye başkanları ve üst düzey yöneticiler	1 Hafta
Belediye Zabıta Hizmetleri Semineri	Zabıta Müdürlüğü Yönetici ve Memurları	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde İmar Hizmetleri Ve Mevzuatı Semineri	İmar ve Bayındırlık Daire Başkanlığı, İmar ve Fen İşleri Birimi Yöneticiler, Mühendis, Mimar, Şehir Plancısı, gibi teknik personel	1 Hafta
Yerel Yönetimler Ve Avrupa Birliği Semineri	Yerel yönetimlerin üst düzey yöneticileri ve teknik personel	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Norm Kadro Semineri	Yerel yönetim birimlerinin insan kaynakları birimleri ile ilgili yöneticiler ve personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Muhasebe İşleri Semineri	Yerel yönetim birimlerinin mali hizmetlerde görevli yönetici ve personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Analitik Bütçe Semineri	Yerel yönetim birimlerinin mali hizmetlerle ilgili personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Tahakkuk Esaslı Muhasebe Semineri	Yerel yönetim birimlerinin mali hizmetlerle ilgili personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri	Yerel yönetim birimlerinin İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Daire Başkanlığında görevli yönetici ve personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Performans Yönetimi Semineri	Yerel yönetim birimlerinin Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı yönetici ve personeli	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Semineri	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler birim yöneticileri, uzmanları ve bu birimlerde görevli ya da fiilen halkla ilişkiler görevini yürüten personel	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Proje Yönetimi Semineri	Yerel yönetim birimlerinin Etüd ve Projeler Müdürlüğü yönetici ve görevli personel	1 Hafta
Yerel Yönetimlerde Protokol Ve Resmi Yazışma Semineri	Yerel yönetim birimlerinin Özel Kalem, Yazı İşleri ve Kararlar Daire Başkanlığı ve Müdürlüklerinde görevli yönetici personel	1 Hafta

TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi tarafından düzenlenen seminerler hakkında özet bilgi Tablo 3.'te sunulmuştur (<http://www.todaie.gov.tr/yyaem.php?Baslik=49;27.03.2013>).

2.1.3.3. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM)

Ülkemizde mahalli idareler ile ilgili çalışmalar İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü bünyesinde yürütülmektedir. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü faaliyet konularına göre teşkilatlanmasını yapmış olup gerek kurum içi ve gerekse kurum dışı mahalli idarelere yönelik eğitim etkinliklerini Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı altında Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Çalışma Yönergesi'nin 49. maddesinde Eğitim Şube Müdürlüğü'nün görevleri şu şekilde sıralanmıştır (<http://www.migm.gov.tr/PersonelveEgitim.aspx#II>; 28.03.2013).

- Mahalli idarelerin personeli ile ilgili yürütülecek hizmet içi eğitim ve görevde yükselme ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- Genel Müdürlük personelinin hizmet içi eğitim planlamasını yapmak ve uygulamak,
- Mahalli idarelerde görev yapan personelin görevde yükselme eğitimi ve sınavlarının yapılması konusundaki koordinasyonu sağlamak ve işlemlerini yürütmek,
- Birlik, dernek, vakıf ve benzeri kuruluşların mahalli idare personeline yönelik yapacakları eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak Bakanlığın 2007/26 sayılı Genelgesi gereğince iş ve işlemleri yürütmek,
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü bünyesinde staj yapacak üniversite öğrencilerinin programlarını hazırlamak ve takip etmek.

Yukarıdaki görevlerden de anlaşılacağı üzere kurum içindeki eğitim etkinliklerinin yanında özellikle Mahalli idarelerde görev yapan personelin görevde yükselme eğitimi ve sınavlarının yapılması konusundaki koordinasyonu sağlamak ve işlemlerini yürütme üzerine faaliyetleri ağırlıklıdır. Bunun yanında Genel Müdürlük tarafından Yerel Düzeyde Katılımcı Stratejik Yönetişim Projesi, Aile İçi Şiddetle Mücadele İçin Kadın Sığınma Evleri Projesi, Kadın Dostu Kentler-2 Projesi, Birleşmiş Milletler Kadınların Haklarının Geliştirilmesi ve Korunması Ortak Programı, KÖYDES, Yerelbilgi

projeleri kapsamında değişik yerel yönetim birimlerinde çeşitli eğitim etkinlikleri yürütölmektedir.

2.1.3.4. Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve Belediye Birlikleri

Yerel yönetimlerin seçilmiş ve atanmış personelini kapsayacak şekilde eğitim amacına göre birkaç günlük program halinde düzenlenen eğitim etkinlikleri belediye mevzuatı bakımından bölge, il ve ilçe düzeyinde yapılmaktadır. Çözüm önerileri üzerinde durulması amacıyla bölge seminerlerinde yerel yönetimlerin sorunları tartışılmakta ve seminerden çıkan sonuçlar ilgili kurumlara rapor edilmektedir. Bölge, il ve ilçe seminerlerine merkezi idare temsilcileri ve personelinin de katılmaları için vali ve kaymakamlarla işbirliği yapılmaktadır (Bilgin vd., 2004: 51).

Bütün belediyeleri temsil etmek üzere 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu'nun 20. maddesine göre kurulan TBB'nin görevleri arasında belediye organlarının üyeleri ile çalışanlarının eğitim faaliyetini yürütmek, rehberlik etmek ve gelişmelerine yardımcı olmak, bilgi paylaşımı ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaşmasını teşvik etmek yer almaktadır.

TBB tarafından "Belediye Akademisi" bünyesinde yürütölen eğitim faaliyetlerinde ilgili kuruluşlar ile işbirliğine ayrı bir önem verilmektedir. Bu eğitim faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalarda doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan kamu kurumları ve bakanlıklar ile ortak etkinlikler yapılmakta ve projeler geliştirilmektedir. Ayrıca üniversitelerle işbirliği ile lisansüstü eğitim programları düzenlenmektedir.

Kısaca Belediye Akademisi kapsamında yürütölen eğitim faaliyetlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

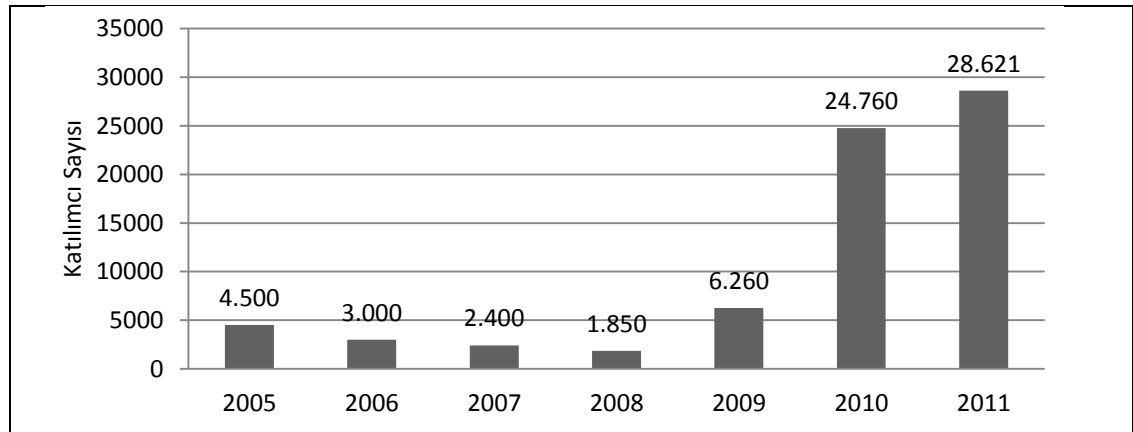
- Belediye başkanları, meclis üyeleri, birim amirleri ve tüm personele yönelik bilgilendirmeyi, bilgi ve deneyim paylaşımı ve uygulama birliği sağlamayı,
- Akademik disipline, bilgi derinliğine ve uzman bakışına değer vermeyi,
- Belediyecilikle ilgili her alanda ihtisas kuruluşu olmayı,
- Belediyecilik alanında teoriyle uygulamayı uyumlu hale getirmeyi ve bu yolla elde ettiği deneyimden hareketle mevzuatı geliştirmeyi hedeflemektedir.

Belediyelerin statüleri ve ölçekleri ile çalışanların statüleri ve görev alanları dikkate alınarak güncel mevzuatın tanıtılmasına, mesleki becerinin artırılmasına, kişisel ve kurumsal gelişimin sağlanmasına yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenmektedir. Tablo 4. ve Grafik 1’de 2005 ve 2011 yılları arasında TBB tarafından düzenlenen eğitim programlarının sayısal bilgileri ve grafiği bulunmaktadır. Ayrıca Tablo 5’te 2011 yılı statülerine göre katılımcı sayısı ve grafiği bulunmaktadır (TBB 2011 Faaliyet Raporu, 2011: 63, <http://www.tbb.gov.tr/online/faaliyet-raporu/2011/>, 01.04.2013).

Tablo 4. 2005-2011 Yılları Arası Eğitim İstatistikleri

Yıl	Eğitim Sayısı	Katılımcı Sayısı
2005	32	4.500
2006	30	3.000
2007	24	2.400
2008	17	1.850
2009	28	6.260
2010	98	24.760
2011	158	28.621
Toplam	380	71.391

Şekil 1. 2005-2011 Yılları İtibariyle Katılımcı Sayısı



Tablo 5. 2011 Yılı Statülerine Göre Katılımcı Sayısı

Katılımcı	Sayı
Belediye Başkanı	2.300
Belediye Meclis Üyesi	1.050
Belediye Personeli	10.271
Belediye Başkanı, Meclis Üyesi ve Personel	14.640
Toplam	28.621

Tablo 6. TBB Belediye Akademisi Eğitim Başlıkları

Grup No	Belediye Akademisi Ders Grupları	Grup Kodu
1.	Belediye Mevzuatı	(BEM)
2.	İnsan Kaynakları Yönetimi	(İKY)
3.	Mali Yönetim	(MAY)
4.	İhale Mevzuatı	(İHM)
5.	İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku	(İSG)
6.	İmar ve Planlama	(İPL)
7.	Su Ve Kanalizasyon	(SKA)
8.	Çevre	(ÇVR)
9.	Taşınmaz Ve Kamulaştırma	(TKM)
10.	Ulaşım ve Kentsel Altyapı	(ULŞ)
11.	Dış İlişkiler	(DIŞ)
12.	Proje Hazırlama Ve Başvuru Süreci	(PR)
13.	İtfaiye Ve Afet Yönetimi	(İTF)
14.	Zabıta Mevzuatı	(ZBT)
15.	Resmi Yazışma, Bilgi- Belge Ve Arşiv Yönetimi	(RSY)
16.	Kişisel Ve Kurumsal Gelişim	(KKG)

Belediye Akademisi kapsamında, eğitim çalışmalarına akademik formasyon kazandırmak ve bu faaliyetleri kurumsallaştırmak için TBB tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerinden elde edinilen deneyimler ışığında ve hedef kitlelerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak eğitim programları geliştirilmiştir. Bu programda gruplara ayrılan konular ve kapsamındaki dersler kodlanmış, içerikleri ve süreleri belenmiştir. Programın icrasında ise alanında uzman belediye personeli ve akademisyenlerden destek alınmıştır. Bu kapsamda hazırlanan eğitim programlarının gruplara göre ders kodları Tablo 6.'da gösterilmiştir.

2.2.İşgücü Verimliliği Açısından Hizmet İçi Eğitimin

Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim ile herhangi bir kurum veya kuruluş çalışanlarına çalıştıkları alan hakkında bilgi aktarılması sağlanır. Bu tür etkinlikler sayesinde çalışanların motivasyonu ve kuruma bağlılığının artmasının yanında işgücü verimliliği olumlu etkilenir. Hizmet içi eğitimler ile çalışanların gelişmesine ve yetiştirilmesine kurum katkı sağladığı için çalışanların motivasyon ve iş tatminleri artacak, iş yapım şekilleri gelişecek ve yeniliklerden haberdar olarak işgücü verimliliği artacaktır. Böylece daha iyi işletilen üretim sürecinde üretimdeki kusurlar azaltılacak, malzeme ve enerji

tasarrufu gerçekleştirilecek, birim zamanda elde edilen üründe artışlar gözlenecek ve kurumsal verimliliğin olumlu gelişimi görülecektir (Akgül, 2008: 79). Bu nedenle istenilen hedeflere ulaşmak için hizmet içi eğitimin avantajlarını kullanmak fayda sağlayacaktır. Çünkü kurumsal stratejiler, teknolojik bilgiler hizmet içi eğitim sayesinde iş hayatına geçirilerek toplumun istifadesine sunulur. Bunun neticesinde elde edilen ürün verimlilik olarak kendini gösterecektir (Öztürk ve Sancak, 2007: 782). Kurumların hedeflerine ulaşmasında çalışanların katkısı büyüktür. Dolayısıyla verimlilik artışında en önemli etki işgücü verimliliğine aittir. (Yumuşak, 2008: 242).

Kurumsal ve bireysel faydaları ile hizmet içi eğitimin verimliliğe olan katkısının büyük olmasına rağmen hizmet içi eğitimden beklenen verimlilik artışını elde edebilmek için kurum içinde verimi düşüren faktörlerin gerçekçi olarak belirlenmesi gerekir. Verimliliği düşüren kurumsal ve kişisel etkenler, bilimsel, tarafsız ve gerçekçi bir yaklaşımla tespit edildikten sonra başta bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi olmak üzere verimliliği artırmaya yarayacak etkenler birer eğitim gereksinimi olarak ortaya konulmalıdır.

Mahalli idarelerin sıkıntı çektiği teknik eleman konusunda verimliliği artırma, hizmet sunumunda kaliteyi yakalama ve kamu hizmetlerindeki gelişmeler konusunda uzmanlaşma gereksinimlerini karşılamak için hizmet içi eğitime duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Kocabaş, 1991: 26). Bunun yanında mahallî idarelerdeki hizmetlerin daha etkin bir hale getirilebilmesi nitelikli personel istihdamı ve bunların belirli aralıklarla hizmet içi eğitimden geçirilmeleriyle mümkündür. Ancak bu şekilde halkla ilişkiler, kaynak dağılımı, yatırım planlaması, çevrenin değişen ihtiyaçları, hizmetin zamanında yapılması, yeni hizmet türlerinin bölge veya yöre halkına sunulması ve hizmetin etkinliğinin ve kalitesinin artırılması sağlanacaktır. Bununla birlikte birim maliyetinin düşürülmesi, yörenin fizikî ve estetik yapısının güzelleştirilmesi, kültür ve sanat faaliyetlerinin artırılarak daha geniş halk kitlelerinin katılımının sağlanması, ileriye dönük faaliyetlerde daha rasyonel kararlar alınması gibi mahallî idarelerin faaliyet alanına giren bütün konularda ihtiyaç-kaynak dengesi dikkate alınarak hizmetler gerçekleştirilir (Negiz, 2007: 222). Ülkemizde kamu sektöründe faaliyette bulunan birçok kurum ve kuruluş personeline hizmet içi eğitim vererek işgücü verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Ancak özellikle kamu

kesiminde kurumsal ve bireysel verimliliği artırmak için düzenlenen hizmet içi eğitimlerin amacına ulaşmasına mani olan etkenlerin ortadan kaldırılması önem taşımaktadır (Pehlivan, 1993: 153-154).

Modern iş hayatında insan kaynakları yönetimi önemini her geçen gün artırmakta ve üretimde makine ve teknolojiye yapılan yatırımların yanı sıra insana (işgücüne) de geçmiş yıllara nazaran daha fazla yatırım yapılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal çerçevede kar elde etmek amacıyla yapılan yatırımlar farklı bir boyut kazanarak karlılığın ve kalitelinin elde edilmesi için işgücüne yapılan yatırımın önemi artmıştır. Çünkü kurumsal amaçlar nitelikli çalışanlar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Hizmet içi eğitim nitelikli işgücünü artırarak verimliliği olumlu yönde etkilemenin en yaygın yoludur.

Eğitime verilen önem nispetinde üretkenlik ve toplumsal zenginlik sağlanacaktır. Bir işyerinde çalışanın eğitim maliyeti ürün kalitesini artırmanın yanında doyum, özgüven, moral ve motivasyon gibi unsurlara da olumlu etki yaptığı için işgücü veriminin artırılmasına katkı sunacaktır. İşletmelerde eğitim düzeyi yetersiz olan çalışanlardan kaynaklanan düşük verimlilik performansı dikkate alındığında hizmet içi eğitim ile işgücü verimliliği arasındaki sıkı ilişki ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arasındaki yoğun rekabet işletmelerin amaçlarına ve yaptıkları işin niteliğine uygun işgücü seçmelerine ve bunları istihdam etmelerine rağmen işgücü verimliliğinde kesin bir çözüme ulaşılmasına mani olur. Çünkü gerek ulusal ve gerekse uluslar arası serbest piyasa koşullarında değişimin önüne geçmek mümkün değildir. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için yapılan işe elverişli, bilgili ve eğitilmiş personel almakla ve mevcut çalışanları eğitmekle yetinmemeli, buna paralel olarak sürekli bir eğitim programı kapsamında değişen ve gelişen teknik bilgi ve yöntemleri çalışanlarına aktararak bilgi ve beceri kazanımının sürekliliğini sağlamalıdır (Akgül, 2008: 81).

Kurumlar tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliği üzerindeki anlamını ve yararlarını şöyle özetlemek mümkündür (Gürel, 2009: 27).

- Öğrenme sürecinde zaman kazandırır. Deneme yanılma yoluyla öğrenme sürecinde işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir.

- Hataları ve başarısızlıkları gidererek maliyetleri azaltır.
- Verimliliğin artırılması ve uyum sağlanması konusunda yeni işe başlayanları olumlu etkiler.
- Bilinçli bir çalışma ortamı hazırlar ve çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlar.
- Çalışanların kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sunar, iş verimliliğini artırır.
- Çalışanların kendine olan güvenini moralini ve motivasyonunu artırır.
- Sorun çözme ve zihinsel gelişime katkı sunar.
- İletişim, güven ve ekip ruhunun oluşmasını sağlar.
- İletişim kaynaklı gerginliklerin ve stresin azalmasını sağlar.
- İşgücü devrini azaltarak kalifiye işgücünün artmasını sağlar.
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunarak kuruma rekabet üstünlüğü kazandırır.
- Ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olarak müşteri memnuniyetini artırır.

2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Etkisi ve Verimlilik

Kurumsal iletişimin ilk aşaması kurum içi hedef kitleler arası ilişkilerden başlar. Kurum içi iletişim arasındaki etkileşim hizmet içi eğitimin şekline göre değişir. Kurumsal bilgilerin verildiği eğitimlerde kurum kültürünün yansıtılmasına yönelik olarak daha çok kuruma yeni katılanlar için ya da sene içinde belli aralıklarla bilgilendirme yapılmak amacıyla düzenlenen eğitimlerdir. Bu sayede yeni başlayanlar için zaman kaybının önüne geçerek kurumun faaliyetlerini öğrenmek ve çalışanlar arasında diyalog sağlamak suretiyle adaptasyon sağlanmış olur. İçin yapılan bir faaliyettir. Diğer yandan mesleki eğitimlerde ise belirlenen vizyon, misyon, hedefler doğrultusunda çalışanların bilgi, beceri ve deneyime olunmasını sağlamak, iş dünyasında yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek, rekabette üstünlük sağlayabilmek için gerçekleştirilmektedir.

Çalışanlar tarafından kurumun yakından tanınması, kurumun hedefleri doğrultusunda bilgi ve anlayış düzeylerinin geliştirilmesi, kurumsal uyumun, üretkenliğin ve motivasyonun artırılması gibi sonuçlar hizmet içi eğitim etkinlikleri ile sağlanabilir. Hizmet içi eğitime kurum içi iletişim açısından yaklaşıldığında kurumun anlatılması, yöneticilerle çalışanlar arasında bağın kurulması, çalışanların kendi aralarında etkileşiminin sağlanması, ortak iş geliştirme süreçlerinin sağlanması gibi yönleriyle çok boyutlu olarak düşünülmelidir.

Çevresel analizler yaparak konumunu belirleyen ve kurum kültürünü çalışanlarına yaymayı başaran organizasyonların çevre ve çalışanları arasında interaktif bir ilişki vardır. Çalışanların kurum kontrolünde sosyalleşmelerine imkan tanıyan hizmet içi eğitim çalışanlara yönelik hem mesleki olarak yeni bilgilerle donatılmalarını hem de işten farklı bir ortamda bir araya gelerek ilişkilerinin kuvvetlendirilmesini sağlar. Bu amaçla günümüz gelişen dünyasını yakından takip eden ve eğitim konusunu önemseyen birçok kurum, eğitim birimleri kurarak değişik konularda eğitim planlamaları ile hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Eğitim sonrası bilgilerin çalışma ekibiyle paylaşılması sonucu kurumda farklı bir sosyalleşme olanağı oluşur. Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime etkisini artırmak için aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır (Gürel, 2009: 28-29).

- Kurum içi ilişkilerin güçlendirilmesi
- Birlikte iş yapmak için ortak fikir üretme, iletişim yollarının açılması
- Kurum kimliğinin ve amaçlarının yansıtılması için iletişim ortamının oluşturulması
- Kurumsal aidiyet ve sadakat duygusunun artırılması
- İnteraktif bir iletişim ortamının sağlanması

2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin İş Uyumsuzluğuna Katkısı ve Verimlilik

İş hayatında çalışanlar, birimler, kurumlar ve işletmeler arasında en sık karşılaşılan sorunlardan birisi iş uyumsuzluğudur. Herhangi bir kurumda yüksek işgücü devri yani işyerinden çok sık ayrılmaların olması durumu bazı sorunların olduğunu gösterir.

Görev çatışmaları, kaynak paylaşımındaki adaletsizlik, yanlış anlaşılmalarda, daha ön plana çıkma isteği, aşırı rekabet gibi nedenlerden dolayı kurumlarda anlaşmazlıklar görülebilir. Bu tür istenmeyen olaylar işgücü verimini ve çalışanların iş tatminlik düzeyini olumsuz bir şekilde etkileyebilir (Fındıkçı, 2006: 71).

İş gerekleri ile işgörenlerin özellikleri arasındaki uyumun geliştirilmesi ve davranış, bilgi ve motivasyonun sistematik bir biçimde olumlu yönde değişimi hizmet içi eğitim süreci dahilinde gerçekleşir. Bu çerçevede işgörenlerin değişim ve yeniliklere ayak uydurması amaçlanmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreye uyumunu kolaylaştırmayı amaçlayan uyum eğitimleri aynı zamanda işgörenlerin işlerine ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunur.

İş uyumunun hedeflendiği uyum eğitimleriyle kişinin işyerini, işyeri kurallarını, idari düzenlemeleri, kurumun değerlerini, kısaca işin kendisinden ziyade tüm kurum kültürünü benimsemesi amaçlanmış olup diğer eğitimlerdeki gibi kişilerin konumlarına, kuruma ve işe göre değişebilir. Ayrıca iş görenin kuruma uyumunu hizmet içi eğitimle kolaylaştırılarak kurumun değerlerini paylaşması ve kurumun fiziksel yapısını, kimliğini ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede öğrenmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede iş görene aktarılması düşünülen bilgiler daha kısa sürede verilir. Böylece iş uyumu için yapılan eğitimler kişinin kısa sürede kuruma yeni değerler katmasına da yardımcı olur.

Kurumsal olarak yapılan her işlem işverenin onayı ve katkısı olmadan amacına ulaşamayacağı gibi işveren de kurumsal katkısı olmayan bir faaliyete destek vermeyecektir. Bu açıdan yaklaşıldığında hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeni işe girmiş işgörenin iyi karşılanması, işinin tanıtılması, iş arkadaşlarıyla tanıştırılması ve kademe yükselmesi gibi birçok olayda etkin bir rol oynadığı için işveren tarafından desteklenecektir. Kişisel başarıların ötesinde ekip ruhunun tesisi ile çalışanlar kendi aralarında tecrübeli-tecrübesiz dayanışması sergileyerek bir çeşit hizmet içi eğitim sistemi oluştururlar ve bu sayede ekip başarısı sağlanmış olur (Öztürk ve Sancak, 2007: 788-789).

2.2.3. Hizmet İçi Eğitimin Motivasyonu Artırması ve Verimlilik

İş hayatında çalışanları ayrı ayrı işe özendirmek pek mümkün değildir. Çünkü çalışmaya özendirme birçok faktörden etkilenen bir uygulamadır ve kişiden kişiye değişir. Kurumlar belirledikleri plan, program ve stratejiler ile hedeflerine ulaşmaya çalışırlar ve bunun motive olmuş personelle gerçekleştirileceği bilinmektedir. Çalışanı motive etmek için her zaman sosyal ve psikolojik gereksinimlerin karşılanması yeterli olmayabilir ve para dahil hangi araç kullanılırsa kullanılsın çalışanları aynı düzeyde tatmin etmek mümkün değildir.

Çalışma hayatındaki olumlu davranışları geliştirmek için hizmet içi eğitim ile edinilen mesleki bilgi ve kariyer ilerlemesi aynı zamanda yapılan işten duyulan hassı ve doyumunu beraberinde getiren bir etkinliktir (Prokepenko, 2003: 256-257). Motivasyonu gerektiren işler çalışanlar arasında bazen birine karşı ilgisizliği tetiklerken bazen de yakınlaşmaya neden olabilir. Yakın ilişki ve dayanışmanın, moral değerlerini yükseltmesi, çalışma ortamına pozitif yansımaları ve buna bağlı olarak verimliliğin artması beklenen bir durumdur. Çalışanların iş ortamında kurumsal yapıyı anlamaları ve uyum halinde çalışabilmeleri liderlerinin kabullenilmesi ve sahip olunan eğitim ve kültür yapısıyla ilgilidir. Kurumsal hedefe ulaşabilmek huzurlu bir iş ortamının tesisine ve karşılıklı dayanışmaya bağlıdır. Bu nedenle eğitilmiş çalışanların ekseriyette olması motivasyonu ve kurumsal iletişimi olumlu etkiler (Akgül, 2008: 83).

2.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Yönetime Etkisi ve Verimlilik

Bireyler üretime etkinlik ve verimlilik kazandırmak amacıyla sınırlı hayatları boyunca her şeyin daha iyisini elde etmenin bilinciyle bir araya gelirler. Toplumsal bir varlık olan insan yalnız yaşayamayacağı ve birliktelik oluşturulmasının kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle belirlenen hedeflere ulaşmanın heyecanı ile birlikte iş ve güç birliğini sağlamak yönetimin temelini oluşturur. Yönetimin gereği olarak disiplin, işbölümü ve yöneten yönetilen ilişkileri kurulur.

İşgücü kaynağına yönelmek ve ondan en üst düzeyde verim elde etmek yönetimin amaçlarındandır. Bu amacı gerçekleştirmek için personelin işe alımından ayrılmasına kadar geçen süreçte bilgi, beceri ve kabiliyet seviyesini artırmaya yönelik ortamın tesisi gerekir. Dolayısıyla kurumun işgücü yönetimindeki başarısı, etkinliği ve

verimliliği artıracaktır. Eğitim sayesinde işgücü disipline olabilme, uyum içinde çalışabilme ve yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirebilme niteliklerini kazanır (Akgül, 2008: 84).

2.2.5. Hizmet İçi Eğitimin Örgüt İklimini Geliştirmesi ve Verimlilik

Örgüt iklimi, işletmenin psikolojik ortamı demektir. Dostluk başta olmak üzere, dayanışma, destek olma ve risk paylaşımı gibi faktörlerden etkilenen örgüt iklimi verimlilik üzerinde etkisi büyüktür. Tüm çalışanların tatmin olmasına, iş doyumuna ve işletmenin verimine etkisi olan örgüt iklimi yılların ve birçok faktörün ürünüdür.

Örgüt iklimini etkileyen faktörler kişilere göre değişkenlik gösterebileceği için her çalışan için farklı algılanabilir. Örgüt ikliminden duyulan memnuniyet çalışanları kuruma bağlarken, bu durumdan memnun olmayan veya aradığı sıcaklığı bulamayanlar için kurumdan ayrılma söz konusu olabilir. Motivasyonda etkili olan kurumsal iletişim ve yönetim şekli örgüt ikliminde de etkilidir. Yönetme ve denetleme unsurları örgüt iklimini belirleyen temel güçlerdendir. Bunun yanında işgücü eğitimi ve motivasyonu arasındaki olumlu ilişkiden dolayı iş ortamını tanıyan personel örgüt iklimine daha kolay uyum sağlayacaktır. Çünkü işin, işverenin, yönetimin, çalışma arkadaşlarının tanınması örgüt iklimine pozitif etki yapacaktır. Sonuç olarak örgüt ikliminden memnun olan ve beğenen çalışan işinde başarılı olup işgücü verimliliğinin yükselmesine katkı sunacaktır.

Yüksek verimin amaçlandığı işletmelerde astlara güven, iletişimde açıklık, işgücünün özerkliği, anlayışlı ve destekleyici önderlik gibi özelliklerin bulunduğu açık iklim olarak nitelendirilen örgüt iklimleri işgücü verimliliğini artırır. Çünkü katılmaya teşvik eden örgüt ikliminin işgücü verimliliğine olumlu etkisi vardır (Akgül, 2008: 84-85).

2.2.6. Hizmet İçi Eğitimin Yeniliklere Karşı Direnci Önlemesi ve Verimlilik

Etrafıyla sürekli iletişim halinde bulunan kurumlar yenilikleri ve değişimleri yakından takip eder, çevrelerine bu değişimin kaynağı olur, verimli ve etkili hizmet üretirler. Kurumların yaşamları değişime ayak uydurdukları sürece devam eder. Bir kurumda kullanılan yöntem ve teknikler gelişen teknoloji ile eskidiği zaman yenisi benimsenmelidir. Çünkü gelişim olumlu yönde değişimin yakalanması ile gerçekleşir.

Ancak bazen kurumlarda kendiliğinden ve kontrol dışı gelişmeler meydana gelebilir ve bunlar verimliliğin ve etkinliğin azalmasına neden olabilirler. Yani değişim yararlanmasını bilenler için fayda sunarken istifade edemeyenlere zarar verir (Peker, 1991: 74-75).

Kullanılan sistemler ve bu alanda uzmanlaşmış çalışanlar, iş, işletme, teknoloji ve örgüt yapılarındaki gelişmelere bağlı olarak yapılması gereken değişimlere karşı direnç gösterebilirler. Kurulan ilişkilerde, alışkanlıklarda, yöntem ve tekniklerde değişikliklere gidilmesinin zaruri olduğu durumlarda değişen şartlara uygun ortamın oluşturulması gerekir. Ancak insanın yapısı gereği değişimlere karşı bir direnç gösterilir. Bunun sonucu olarak kurumda mevcut yapının değişmesine, kullanılan yöntem ve teknolojilerden vazgeçilmesine ve eski davranışları terk etmeye karşı bir direnç oluşabilir. Çünkü insanlar kısa sürede değişiklikleri benimseyemez, yeni davranış biçimi üretmezler ve ani değişim istekleri çalışanları rahatsız edebilir.

Kurumun tümünü ilgilendiren kararlar geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Çünkü alınacak bir karar gelecek için önemli adımların atılması demektir. Bu noktada eğitilmiş personel alınan kararların ve yapılması düşünülen değişikliklerin kişisel olmadığını, teknolojik gereklilik ve rekabet edebilirlik şartlarını kazanmak için lazım geldiğini ve bundan zarar değil fayda göreceğini çok rahatlıkla anlayabilir. Değişimin faydasına olan inanç verimliliğin artmasına da neden olacaktır. Yani eğitimin çalışanlara kazandırmış olduğu geniş bakış açısı işgücü verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Akgül, 2008: 86).

2.2.7. Hizmet İçi Eğitimin Stresi Önlemesi ve Verimlilik

Bilgisinin yetersiz olduğunu düşünen ve kendine güveni az olan çalışan yaptığı işlerin kusursuzluğundan emin olmadığı için çalışma ortamında devamlı bir tedirginlik yaşayacak ve bunu etrafına da hissettirecektir. Bu durum çalışma hayatını olumsuz etkileyecek ve çalışanlar rahat ve huzurlu olamayacaktır. İş ortamının huzursuz, gergin, stresli ve tedirgin olması başarılı ve verimli çalışmaların beklenmesinin aksine yürütülen işlerde hata sayısını artıracaktır.

Hizmet içi eğitim ile çalışanların eğitimine ağırlık verilerek son gelişmeleri takip etmelerine olanak sağlanması kendilerine olan güvenin artmasını ve etkili iletişimin

kurulmasını neden olacaktır. Tesis edilen güven ve etkili iletişim olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına katkı sunar. Çalışana yatırım yapılması çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettirecek ve bu durum çalışanların moralini artıracaktır. Yüksek moral pozitif çalışma ortamının oluşmasını sağlayarak stresli olayların yaşanmasına mani olacaktır. Ayrıca çalışma arkadaşları arasında ekip ruhunun oluşması da kurumda stresle mücadelede olumlu etki yapacaktır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 6).

Eğitilmiş personelin ufku ve olaylara bakış açısı daha geniş olduğu için olayları yorumlaması ve sonuçlarının değerlendirilmesi daha farklı olur. Bunun yanında meydana gelen bir olay karşısındaki tavrı, tahammül gücü ve tepkisi kırıncı olmaz. Eğitimli personelin stres karşısındaki başarılı yaklaşımı ve mücadelesi eğitim almamış personele göre daha isabetli davranışlar sergilemesine neden olur.

Gerek yüksek düzeyde olsun gerekse düşük düzeyde olsun stres işgücü verimini düşüreceğinden dolayı kurum tarafından bazı tedbirlerin alınması gereklidir. Yönetim açısından normal düzeyde bir stresin yararlı olduğu düşünülse bile bireysel açıdan yaklaşıldığında stresli bir ortamda çalışmak hiçbir şekilde istenilen bir durum değildir. Bu durumun ortadan kaldırılması eğitim ile mümkündür. Çünkü eğitimli personel strese karşı daha kolay mücadele edebileceği gibi stresi ortadan kaldırmaya yönelik etkinlikler içinde yer almaya istekli olur. Eğitim ile stresin ortadan kaldırılması çalışanların işe ve başarıya odaklanmalarını sağlayacak ve kendilerini zedeleyecek farklı konuların zihinlerini meşgul etmesine izin vermeyecektir (Akgül, 2008: 87).

2.2.8. Hizmet İçi Eğitimin Toplam Kalite Yönetimini (TKY) Etkinleştirilmesi ve Verimlilik

Toplam kalite yönetiminin merkezinde sürekli gelişime açık, müşterilerin doyumunu ön planda tutan, her zaman mutlak doğruyu yapma istikametinde ilerleyen ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini gözeterek anlayış bulunmaktadır. Bu yaklaşım maliyetler düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi amaçlarından beslenmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007: 782). Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için TKY'nin temel ihtiyaç duyduğu araç eğitimidir. Çünkü kalite bilincinin tüm organizasyona benimsetilmesi, tüm çalışmalarda bu önceliklere önem verilmesi ve kurumsal bir varoluş modeli olarak özümsemesi ancak eğitim ile sağlanır (Fındıkçı,

2001: 356). Çalışanların tümü tarafından TKY düşüncesinin benimsenmesi ve işletme sisteminin bu düşünce merkezinde yürütülmesi amaçlanmaktadır. Kurumda TKY hakkında yapılan bilgilendirme eğitimleri ile insan kaynakları yönetiminin kabullenmiş olduğu temel ilke ve politikalar işgörenlere aktararak benimsemeleri sağlanır. Böylece kalite yönetimi anlayışını ve verimliliği artırmak için çalışanların bilgi, davranış ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve TKY anlayışının tüm organizasyona yerleştirilmesi hedefine katkıda bulunulmuş olur. En düşük maliyetle müşteri memnuniyetinin sağlanması için çalışanlardan beklenen değişim düzeyi hizmet içi eğitim etkinliklerinin başarısının bir göstergedir.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin kurumun TKY sistemi üzerindeki olumlu sonuçları şunlardır (Akgül, 2008: 88).

- Kurumda etkinlik, verimlilik ve kalite bilinci yerleşir.
- Müşteri memnuniyeti odaklı hedeflerde sürekli iyileşmeler elde edilir.
- Bu etkinlik sayesinde kurumsal bir dinamizm sağlanır ve kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerçekleşir.
- Çalışan ve yönetici arasındaki ilişki bütünleyici bir hal alır ve takım ruhunun gelişmesine katkı sunar.
- Çalışanların üretkenliği yani işgücü verimliliği artar.
- Çalışanlar gönüllü sorumluluklar alarak kurum içinde huzur ve üretim artar.

2.2.9. Hizmet İçi Eğitimin İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkisi ve Verimlilik

İş sağlığı ve güvenliği bir kurumun ne denli başarılı bir yönetim politikasına sahip olduğunu gösterir. Çünkü iş kazaları ve meslek hastalıkları başta çalışan olmak üzere işveren ve toplumu yakından ilgilendiren bir husustur. Bunun yanında ekonomik olarak karşılaşılan kayıpların büyüklüğü verimlilik açısından değerlendirildiğinde en az sağlık kayıpları kadar önemli bir noktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin iki ayrı ekonomik sonuçlarından birincisi sağlıklı ve emniyetli bir çalışma ortamının kurumsal ve ulusal ekonomiye getireceği katma değer, ikincisi ise iş kazası ve meslek hastalıkları neticesinde oluşan ekonomik kayıplardır. Kurumlarda iş sağlığı ve meslek

hastalıklarının önlemesine yönelik çalışmaların yapılmaması durumunda ortaya çıkacak işgücü ve ekonomik kayıpların daha büyük miktarlarda olacağı bilinen bir gerçektir (Öztürk ve Sancak, 2007: 782).

İş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan eğitimlerle üretimde artış, çalışma zamanında ve iş kazalarında azalış beklenmektedir. Üretimde en önemli unsur insan olduğu için insana yapılan yatırım karşılığını işgücü verimliliğinde artış olarak gösterecektir. Bu nedenle öncelikli olarak iş ortamından kaynaklanacak olumsuzlukların giderilmesi iş kazası ve meslek hastalıkları gibi ekonomik kayıplar doğuracak olayların giderilmesini ve verimliliğin artırılmasını sağlayacaktır. Verimlilik ekonomide en önemli unsurlardan biri olduğu için kuruma rekabette üstünlük sağlayacaktır. Ayrıca iş ortamında mekansal konforun sağlanması, sağlıklı ve tehlikesiz şartların tesisi kuruma olan güven ve yönetime duyulan saygıyı artıracığından dolayı ekip ruhunun oluşmasına katkı sunarak verimlilik artışını sağlayacaktır. Bunun aksi durumlarında ise arzu edilen verimliliğe ulaşılamaz. Çünkü sağlığının önemsenmediğini hisseden çalışan ilk fırsatta kurumdan ayrılacağı gibi tehlikeli gördüğü durumlarda işi yavaşlatacak hatta bazen işi durdurmaya gidecektir. Ayrıca tehlikeli durumlarda yapılması gereken işi başkasının yapmasını isteyen çalışanlar kendi içlerinde de çatışma ve güvensizlik yaşayacaktır (Akgül, 2008: 91).

2.2.10. Hizmet İçi Eğitimin Yetkinlikleri Artırmak Suretiyle Verimliliğe Etkisi

Bir kurumda verimliliğin artması için yetkin insan gücüne ihtiyaç duyulur. Bilgi ve beceri sahibi çalışanlar bu niteliklerden yoksun çalışanlara göre kuruma daha fazla katkı sunar. İletişim ve teknolojinin her gün kendini yenilediği çağımızda rekabet üstünlüğünü sağlamak için çalışanlarda olması gereken donatılar ve yetkinlikler hizmet içi eğitimler ile artırılarak gelişmeleri sağlanır. Ayrıca hizmet içi eğitim ile işe yeni başlayan çalışanlar için kurum hakkında bilgiler verilirken yapılan işlerle ilgili olarak beceri ve kabiliyetlerinin yükseltilmesi için iş başında öğrenim görmesine destek sunulur. Çünkü herhangi bir kurumda yürütülen bir işe başlamadan önce veya işleyiş aşamasında gelişmeyi engelleyici sorunlarla mücadelede hizmet içi eğitimin katkısı büyüktür. İş hayatının her aşamasında çalışanlar her an bilgilenme ihtiyacı içinde

olabileceklerinden dolayı durağan bir kavram olmayan dinamik bir yapıda olan hizmet içi eğitim ile bu ihtiyaç karşılanabilir (Arıkbay, 1993: 7).

Bir kurumda çalışan işçilerin daha iyi, daha hızlı, sabit zamanda daha çok çalışması ile veya işçilerin daha yetenekli ve becerili olması ile işgücü verimliliğinde artış görülür. Bir işçinin bir işi aynı zamanda daha kaliteli yapabilmesi yetkinliğinin geliştirilmesine ve yapış şeklinin iyileştirilmesine bağlıdır. İnsana yapılan yatırıma eşdeğer olan hizmet içi eğitim etkinlikleri iktisadi kalkınma, şahsi gelişme ve eşitsizliklerin azaltılması konularında insan kaynaklarına katkı sunar. Bunun neticesi olarak hizmet içi eğitim ile kurumda çalışanların kendilerini geliştirdikleri ve bilgi, yetenek, beceri ve diğer özelliklerinde yetkinliklerinin arttığı ve bu suretle işgücü verimliliğinde de artışın sağlandığı gözlenir (Akgül, 2008: 1994).

BÖLÜM 3: GEBZE BELEDİYESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1.Gebze Belediyesi İle İlgili Genel Bilgiler

Gebze kozmopolit yapısıyla sıradan bir ilçe olmayıp Türkiye'nin 81 ilinin kültür ve değerlerini barındıran bir kenttir. Son yıllardaki modern düzenlemeler, yenilikler ve insan odaklı çalışmalarla bu kozmopolit yapı içerisinde katılımcı Gebzelilik bilincini oluşturma Gebze Belediyesinin önem verdiği bir konulardan biridir. Ayrıca belediye olarak Gebze'yi ulusal ve uluslar arası platformlarda temsil etmek, tanınırlığını artırmak, yatırımlar için cazibe merkezi haline getirmek ulaşılması arzulan hedeflerdendir. Bu kapsamda kültür ve sosyal hizmetler, alt yapı hizmetleri, imar ve şehir planlama çalışmaları ve çevre düzenlemeleri gibi birçok alanda Gebze'de hayata geçirilen projeler belediye tarafından gerçekleştirilen önemli hizmetlerdendir.

Tüm bu çalışmalar teknolojik ve çağdaş belediyecilik anlayışı çerçevesinde sürekli yenilik ve gelişime açık bir kurumsal kültür anlayışı ile sürdürülmektedir. Çünkü güçlü kurumsal yapının gereği olan teknolojik imkânların etkin kullanımı ve sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir yapı modern belediyeciliğin vazgeçilmez özelliklerindedir. Bu noktadan hareketle Gebze Belediyesi yapmış olduğu her işte teknolojik kaynaklardan azami ve en iyi şekilde yararlanıp tüm Gebzelilere layık oldukları en iyi hizmeti sunma gayreti içindedir. Yukarıda belirtilen ilke ve prensipler çerçevesinde belediye tarafından sunulan hizmet, proje ve çalışmalar Gebzelilerin ve Gebze'nin öncelikleri doğrultusunda, kaliteli hizmet ve verimlilik ölçüsünde mevcut kaynakları etkin kullanılarak ve yeni kaynaklar üretilerek gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır.

Gebze belediyesi altyapı hizmetlerinden çevre ve temizlik çalışmalarına, eğitim ve sağlık hizmetlerinden sosyal kültürel etkinliklere kadar Gebze'nin sorunlarını kalıcı çözümlerle gidermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kurum içi iç denetim mekanizmalarını etkin kullanarak hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde çalışmalar sürdürülmektedir (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 4).

3.1.1. İdarenin Amaç Ve Hedefleri

Gebze Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planında 3 stratejik alan belirlenmiş bulunmaktadır. Bunlar, Kuruma Yönelik Stratejik Alan, Kente Yönelik Stratejik Alan ve Kentliye Yönelik Stratejik Alan'dır. Kuruma Yönelik Stratejik Alan, Kente Yönelik Stratejik Alan ve Kentliye Yönelik Stratejik Alan toplam 24 stratejik amaçtan oluşmaktadır. Bu amaçlar şunlardır (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 29-36).

1. Kuruma Yönelik Stratejik Alan Amaçları

- Bilgi teknolojilerinin de yardımıyla kurum içi ve dışı yazılı iletişimi ile meclis ve encümen kararlarının hazırlanma ve duyurulma işlemlerinin süreklilik, hız ve güvenilirliğini artırmak,
- Belediye hizmetlerinde kalite ve verimlilik artışı sağlamak amacıyla kurumsal kapasitenin artırılmasını sağlamak,
- Belediye birimlerinin daha hızlı ve kaliteli sunabilmesi için bilgisayar ve bilgisayar sistemlerinin etkin bir şekilde kullanmasını ve günün ihtiyaçları, teknolojinin gelişimi doğrultusunda güncelliğini sağlamak,
- Belediyenin stratejik plan ve performans programı çerçevesinde gelirlerinin tahsil edilmesini ve giderlerinin gerçekleşmesini sağlayarak, gelir artışı ve gerçekleşme oranı daha yüksek bir performans esaslı bütçe oluşturmak,
- Belediyemizin taşınır ve taşınmaz mülklerinin verimli yönetimi sayesinde belediye gelirlerini artırmak,
- Şehrin, vatandaşın ve kurumun her türlü problemlerinin tespiti ve çözümünde Başkan ve üst yönetime her türlü desteği vermek,
- Personelin nitelik, beceri, moral ve motivasyonunu artırmak, nicelik açısından norm kadro standartlarını yakalamak ve personelin özlük işlemlerini mevzuat çerçevesinde ve hızlı olarak yürütmek suretiyle belediyenin insan kaynakları verimini artırmak,

- Belediyemiz birimlerinin ve idari binanın ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin kalite standardı çerçevesinde satın alınarak Hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Belediye ulaşımının daha hızlı ve güvenli gerçekleşebilmesi için araçların ve araç donanımlarının etkin bir şekilde kullanmasını ve teknolojinin gelişimine paralel olarak güncelliğini sağlamak,
- Doğal afetlere ve her türlü kaza, çökme, patlama, mahsur kalma gibi olaylara en hızlı bir şekilde müdahale etmek için araç gereç kapasitesi artırılarak eğitilmiş sivil Savunma gönüllüleri yetiştirilerek, can ve mal kaybının en aza indirilmesine katkı sunmak,

2. Kente Yönelik Stratejik Alan Amaçları

- Büyük ölçekteki planlara uygun olarak hazırlanacak planlar yoluyla Günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde imar planları ve tadilatları yapmak, Bu imar planlarına uygun imar durumları vererek sanayiye çevre ve insan yaşamını ortak paydada buluşturacak güvenli bir kent yaşamını sağlanmasına katkı sunmak,
- Doğal afetlere karşı dayanıklı bir yapılaşmayı sağlamak, Kent görünümü ve kent estetiği açısından çağı yakalamış bir şekilde yaşam kalitesi ve sağlıklı insanların bulunduğu bir yer görünümü sağlamak, Kaçak yapılaşmanın olmadığı ve her kazanılanın şeffaf ve adilce paylaşıldığı bir kent,
- Plansız gelişimi önlemek, kentsel rantın adil dağılımını sağlamak, belediyeye ait gayrimenkulleri yönetmek ve gerekli kamulaştırmaları gerçekleştirmek suretiyle düzenli ve adil kentleşmeyi sağlayarak yaşanabilir çağdaş, modern, insanları mutlu, sorunları kolaylıkla çözülen güzel bir şehir meydana getirmek,
- Gebze'deki kaçak yapılaşmayı en aza indirmek ve yaşam kalitesini artırmak için kentsel dönüşüm bölgelerini tespit ederek toplu konut-toplu ticaret alanları oluşturmak,

- Belediye Hizmetlerimizin Daha Etkin ve Kalitede Verilebilmesi İçin Hizmet Yapıları ve Alanlarının Yüksek Standartlarda Yapımını Sağlamak,
- Kent halkının temiz, sağlıklı ve refah seviyesi yüksek bir çevrede yaşamasını sağlamak için üretilen atıkların mevzuatlara uygun olarak bertaraf edilmesini sağlayarak halkın yaşam kalitesini yükseltmek,
- Gebze’de yeşil alan ve parkları koruyup bakımını yaparak ve yeşil alan miktarını artırarak, kentteki yaşam kalitesini yükseltmek,

3. Kentliye Yönelik Stratejik Alan Amaçları

- Halkın sağlığı, huzuru ve selameti için yetkili organların almış olduğu kararları uygulamak, izlemek, çevreyi korumak trafik akışına katkıda bulunmak iş yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek üzere 7 gün 24 saat etkin, verimli, sürekli biçimde zabıta hizmetlerini sunarak, halkın zabıta müdürlüğüne güveni ve memnuniyetini sağlamak,
- İnsan sağlığı ile ilgili poliklinik hizmetlerini en yeni teknikler ile sunarak kentlilerin sağlıklı yaşamasına katkıda bulunmak,
- Hayvan ve insan sağlığının bireysel veya toplu olarak korunmasına yönelik hizmetlerin en hızlı ve kaliteli şekilde yürütülmesini sağlamak,
- Belediye faaliyetlerinin duyurulması ve tanıtımı ile belediye vatandaş diyalogunu geliştirme suretiyle, belediyenin kamuoyu tarafından bilinirlik ve tanınırlığı ile vatandaş memnuniyetini artırmak,
- Gebze’yi ve belediyeyi yurtiçi ve yurt dışında, özellikle uluslararası platformda en iyi şekilde temsil ederek tanıtmak,
- Gebze’de toplumsal dayanışmanın artırılması için sosyal belediyecilik hizmetleri sunmak,
- Belediye sınırları içerisindeki mezarlıkların bakım, onarım ve modernizasyonu ve cenaze hizmetlerinin en uygun şekilde yerine getirilmesi suretiyle halkın cenaze ve mezarlık hizmetlerinden memnuniyetlerini artırmak.

3.1.2. Belediyece Sunulan Hizmetler

Belediyemiz başta 5393 sayılı Belediye Kanunu olmak üzere, diğer kanunlar ve ikincil mevzuatları ile tevdi edilen sosyal, ekonomik, sağlık, kültürel, çevre ve çevre sağlığı, eğitim, sosyal ve ekonomik dayanışma, temizlik, zabıta, kontrol ve denetim, turizm, trafik, imar ve kentleşme, bilgi sistemleri, sanat, gençlik ve spor ile evlendirme ve cenaze hizmetleri başta olmak üzere ilçenin mahalli müşterek nitelikte olup diğer kanunlarla yasaklanmamış tüm ihtiyaç ve istekleriyle ilgili olarak hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlerin sunumunda başta ulusal kalkınma planı olmak üzere belediyemiz stratejik planı ve bütçe hedef ve imkânları esas alınmaktadır. Bu hizmetler ana başlıklar olarak aşağıya sıralanmıştır (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 23-26).

- Üstyapı, Yol, Yapı ve Donatı Hizmetleri
- İmar ve Şehircilik Hizmetleri
- Emlak ve İstimlâk Hizmetleri
- Çevre Koruma ve Temizlik Hizmetleri
- Zabıta Hizmetleri
- Yeşil Alan-Park, Peyzaj Tasarımı Hizmetleri
- Sağlık ve Sosyal Hizmetler
- Kültür Sanat ve Spor Hizmetleri
- Cenaze ve Mezarlık Hizmetleri

3.1.3. İnsan Kaynakları ve Eğitim Faaliyetleri

Gebze Belediyesi 3 Başkan Yardımcısına dağıtılmış toplam 25 adet Müdürlükten ve 1 adet Sivil Savunma Uzmanlığından oluşmaktadır. Gebze Belediye Meclisi'nin üye sayısı ise 37'dir. Mevcut organizasyon yapısı ile etkin bir şekilde hizmetlerini sürdürmekte ise de, değişen şartlar ve hizmet önceliklerine göre, norm kadro standart

ve ilkelerine bağılı kalınmak şartıyla organizasyon yapımızda değişiklikler yapılması gündeme gelebilir (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 15).

Gebze Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü 2005/5393 sayılı Belediye Kanununa İstinaden kurulmuştur. Maaş Tahakkuk Servisi, Kalite Yönetim Servisi müdürlüğe bağılı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

22.02.2007 tarih ve 26442 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Belediye ve Bağılı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” hükümlerine göre Gebze Belediyesinde 26 müdürlük bulunmakta olup 136 memur, 293 işçi ve 66 sözleşmeli personel görev yapmaktadır (işçi statüsünde 2 meclis üyesi başkan yardımcısı hariç). 495 çalışandan oluşan Belediye personelinin genel eğitim durumu 1 okuryazar, 132 ilkokul, 39 ortaokul, 129 lise, 77 yüksekokul, 2 yüksek lisans ve 115 personel fakülte mezunundan oluşmaktadır (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 21).

Gebze Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü; 657 DMK.’nu, 4857 sayılı İş Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve bu kanunlara dayalı tüzük ve yönetmeliklere göre kurulmuştur. Bu yönetmelikte, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünün statüsü, görev ve yetkileri, çalışma usul ve esasları belirtilmektedir. Bu çerçevede İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü’nün yetki, görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekildedir.

- Terfi ve intibak işlemleri yapmak,
- Kurum içi ve kurumlar arası nakil ve açıktan atama işlemlerini yapmak,
- Yıllık yan ödeme ve özel hizmet cetvellerini hazırlamak ve onaylatmak,
- Kadro iptal- ihdası için talep işlemlerini yapmak,
- Memurların ve meclis üyelerinin mal bildirimini almak ve saklamak,
- Memurun eski hizmetlerini birleştirmek ve hizmet cetveline işlemek,

- Görevde yükselme ve unvan değişikliği eğitimlerine katılması gereken personelin tespitini sağlamak, ilgili personele bildirmek ve sonuçlarını uygulamak,
- Askerlik borçlanma evraklarını hazırlayıp sonuçlandırmak,
- Toplu Sözleşme sürecini düzenlemek, görüşme tutanaklarını hazırlamak,
- İşçi ve geçici işçi alımı ile ilgili işlemleri yapmak,
- İş akdi fesih işlemlerini sonuçlandırmak,
- İş Kurumu Gebze Şube Müdürlüğüne aylık işçi personel çizelgesi göndermek,
- Sendika üyelik formlarını muhafaza etmek,
- Sözleşmeli personelin sözleşmelerini yenilemek,
- Birimlerin talepleri doğrultusunda iş gücü planlamasını ve organizasyonunu yapmak, gereken eğitim ve geliştirme çalışmalarını yürütmek,
- Kurum personeline yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim yapılmasını, ilgili personelin katılımını sağlamak, motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlemek,
- Kurum personelinin emeklilik, istifa, kayıt kapama işlemlerini yapmak ve özlük dosyalarını muhafaza etmek,
- Disiplin cezalarının verilmesi, takibi ve sonuçlandırılmasını sağlamak,
- Her üç ayda bir memur ve işçi personelin dolu ve boş kadroları gösterir formları doldurarak ilgili makama göndermek,
- Personel izinlerinin takibini yapmak,
- Müdürlüğe ait ihale ve ayniyat işlemlerini yapmak,
- Mesleki konularda birim içi ve birim dışı eğitim çalışmalarını yapmak,
- Mahkeme tebligatlarının ilgililere tebliğini yapmak,

- Kurum içi-dışı personel görevlendirilmesini yapmak ve gerektiğinde avans verilmesini sağlamak,
- Belediyemiz web sitesinde personel ile ilgili duyuruları güncelleştirmek,
- Lise ve üniversite öğrencilerinin stajyer ve çırak olarak alınması ile ilgili işlemleri yapmak, ücretlerini hazırlayıp ödenmesini sağlamak,
- Personelin maaş ve ücretlerini hazırlayıp, harcama yetkilileri tarafından imzalanmasını sağlayıp, ödenmek üzere Mali Hizmetler Müdürlüğüne teslim etmek,
- İşçilerle ilgili SGK Primlerini hazırlayıp ilgili birimlere ve kurumlara göndermek,
- Yurtdışına çıkacak personeller için pasaport işlemlerini gerçekleştirmek.

Kanunlarla belirlenen personel özlük işlemlerinin güncel olarak yürütülmesi, Toplu İş Sözleşmesinin zamanında ve eksiksiz uygulanması, personelimizin maaş ve sosyal haklarının tahakkuk işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve Belediyecilik hizmetlerinde Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması, Stratejik Plan gereği hizmet içi eğitimler görev çerçevemizi oluşturmaktadır. Belediye çalışanlarımızın hizmet içi eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırarak etkin, kaliteli ve zamanında çözüm üretir hale gelmelerine katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda insan kaynakları ve eğitim müdürlüğünün temel politikaları ve öncelikleri şunlardır.

- Personelin mevzuata uygun özlük işlemlerini gerçekleştirmek,
- Çalışanlarımızın Kanunlara ve Toplu Sözleşmelere uygun olarak maaş tahakkuk işlemlerini gerçekleştirmek,
- Hizmet içi eğitimin amacına uygun yapılabilmesi için öncelikle ihtiyaç tespiti yapmak ve her yıl gözden geçirmek,
- İhtiyaçlara yönelik yıllık eğitim planı yapmak, uygulamak için gerekli şartları oluşturmak,

- Eğitimlerden istenen faydanın elde edilebilmesi için katılımcıların değerlendirmelerine önem verip ve kurum içi eğitimlere katkılarını sağlamak,
- ISO-9001:2008 Belgesi için yılda 1 kere İç Tetkik yapmak,
- Belediyemizde her yıl kişi başı asgari 20 saat eğitim verilmesini temin etmek,
- İhtiyaca göre personel planlamasını yapmak.

2012 yılı içinde çalışanların faaliyet alanlarına göre katılım sağladığı Gebze Belediyesi tarafından düzenlenen eğitim programlarından bazıları şöyledir.

- Standart Dosya Planı,
- İhale Mevzuatı,
- Kamu İhale Kanunu,
- Beton Semineri,
- e-İmza ve Elektronik Belge,
- İşaret Dili Eğitimi,
- Elektronik Belge Yön. Sistemi,
- Resmi Yazışma Kuralları
- Ketem (Kanser) Eğitim
- Tarihi Kentler Birliği
- Zabıta Yönetmeliği
- Halkla İlişkiler
- Stratejik Planlamanın Önemi,
- Yönetici Eğitimi
- Kamu İhale Kanunu
- Motivasyon
- 3194 Sayılı İmar Kanunu ve Mevzuatı,
- Genel Sağlık Eğitimi
- Amme Alacakları Tahakkuku, Tebliği, Tahsilâtı

Her yıl kasım ayında bir sonraki yıl için tüm müdürlüklerden eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi istenmekte ve bu doğrultuda sene başında yıllık Eğitim planı hazırlanmaktadır. İhtiyaçların tespiti ve yıllık eğitim planlarının hazırlanması düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Bu plan çerçevesinde 2012 yılı içinde toplan adet 24 hizmet içi eğitim etkinliği planlanmış olup 19 adet etkinlik gerçekleştirilmiştir. Yine 2012 yılı için kişi başı yıllık hizmet içi eğitim saati 20 saat olarak belirlenmiş ve bu hedefe ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitime katılım oranı 2012 yılı için %90 olarak

hedeflenmiş ve bu hedefe ulaşılmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitimden memnuniyet oranı da 2012 yılı için %90 olarak hedeflenmiş ve bu hedefe ulaşılmıştır (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 174).

3.2.Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi Üzerine Alan Araştırılması: Gebze Belediyesi Örneği

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Türk Kamu Yönetimi Sistemi içinde belediyeler tarafından çalışanlar için düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü verimliliği açısından değerlendirilmesidir. Belediyeler tarafından çalışanlarına yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim uygulamalarını değerlendirmek ve hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkisini ölçmek yapılan faaliyetin başarısını da değerlendirme fırsatı sunacaktır. Genel olarak kurumsal açıdan verimliliği etkileyen ve artırılmasında kilit role sahip olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin önemini ve etkisini incelemek çalışmanın hedefleri arasındadır. Bu araştırma çalıştığı kurum tarafından düzenlenen hizmet içi eğitime katılan çalışanların görüşlerini ve değerlendirmelerini alma amacını taşımaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim etkinliklerine katılanların demografik özellikleri ile işgücü verimliliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu araştırma kapsamında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde ilçe belediyesi olan Gebze Belediyesi üzerinde çalışma yapılmıştır. 26 müdürlük ve 495 çalışanı olan Gebze Belediyesi'nin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak mevcut durumu hakkında yönetici ve işgören yaklaşımları değerlendirilmiştir. 13.05.2013-17.05.2013 tarihleri arasında anket çalışması gerçekleştirilerek araştırmanın uygulama safhası tamamlanmıştır. Toplam ulaşılan 247 katılımcıların tamamının doldurduğu anketlerden 2 tanesi eksik bilgi içerdiği için geçerli sayılmayıp geçerli toplam katılımcı sayısı 245'dir.

3.2.2. Araştırmanın Türü

Bu çalışma, araştırmaya konu belediyenin personeline yönelik olarak vermiş olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisinin ve değerlendirilmesinin işgücü verimliliği açısından incelenmesini konu alan bilimsel bir araştırmadır.

Araştırma kapsamında çalışanların aldıkları hizmet içi eğitimler ile kişisel ve kurumsal kazanımları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine olan etkisi on soru ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Veri Toplam Yöntemi ve Metodolojisi

3.2.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini çalışmaya söz konu belediye çalışanları oluşturmaktadır. Yaklaşık 495 çalışandan 247'si anket çalışmasına katılmış ve bunlardan 2 tanesi geçerli sayılmayıp toplam 245 çalışanın anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Dolayısıyla söz konusu çalışanların %50'ine ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi olarak ise araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlamak amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir.

3.2.3.2. Veri Toplama Araçları

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Birinci bölümde 7 soru ile çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir.

İkinci bölümde ise 7 soru ile de kurum içindeki hizmet içi eğitim uygulaması genel olarak değerlendirilmektedir. İkinci bölümün başladığında 8. ve 9. sorular hizmet içi eğitim sıklığı ile ilgilidir. 10. ve 11. sorular hizmet içi eğitimin türüyle ilgilidir. 12. soru benzer ders gruplarının ortak ders almaları hakkındaki görüş, 13. ve 14. sorularda ise sırasıyla eğitim konuları ve eğitimciler hakkında görüşlere ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise işgücü verimliliği ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki sırasıyla; hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime etkisi, hizmet içi eğitimin iş uyumsuzluğuna katkısı, hizmet içi eğitimin motivasyonu artırması, hizmet içi eğitimin yönetime etkisi, hizmet içi eğitimin örgüt iklimini geliştirmesi, hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı

direnci önlemesi, hizmet içi eğitimin stresi önlemesi, hizmet içi eğitimin toplam kalite yönetimini etkinleştirilmesi, hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliğine etkisi, hizmet içi eğitimin yetkinlikleri artırmak suretiyle verimliliğe etkisi başlıkları altında incelenmiştir.

Anket formunun bir örneği EK’te sunulmaktadır.

3.2.3.3. Uygulama

Anket formları, bahse konu araştırmanın gerçekleştirileceği belediye çalışanlarına dağıtıldıktan sonra çalışmanın amacı ve kapsamı anlatılarak ankete katılmaya gönüllü çalışanlar tarafından doldurulmuştur.

Dağıtılan formlara ilişkin açıklayıcı bilgiler verildikten sonra anketler rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurmaları için kendilerine bırakılmış ve gerek duyulduğu halde açıklama yapmak üzere yanlarında bulunarak doldurmalarına yardımcı olunmuştur. Toplam 495 çalışandan 247 kişi anket doldurmuş bunlardan 245 (%50) değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.2.3.4. Araştırmanın Problemi, Sınırları, Varsayımları ve Hipotezleri

Araştırmanın temel problemi; hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların işgücü verimliliğine etkilerinin incelenmesidir. Verimliliğin özellikle de işgücü verimliliğinin artırılması teorikte hizmet içi eğitim etkinlikleri ile doğru orantılı olarak ifade edilmektedir. Sahada yapılan anket araştırması ile teorik bilgilerin değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın temel sınırlılığı belediyenin çok farklı alanlarda faaliyette bulunmasına bağlı olarak farklı meslek gruplarından çalışanların olması, bunların istek ve şikâyetlerinin farklı durumlardan etkilenmesinden oluşmaktadır. Ayrıca yoğun bir iş yükü olan çalışanların anket doldururken yeteri kadar vakit ayıramamaları özellikle yönetici pozisyonundaki değerlendirmelerin kısıtlı olmasına neden olmuştur.

Araştırmada yer alan temel varsayım hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların işgücü verimliliğini etkilediğidir. Araştırmada hizmet içi eğitim uygulamalarının değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. Varyans Analizine İlişkin Hipotezler

Hipotez 1	Hizmet içi eğitim etkinlikleri işgücü verimliliğini etkiler.
Hipotez 2	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım yönetim kademesine (hiyerarşiye) göre farklılık gösterir.
Hipotez 3	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım çalışma süresine göre farklılık gösterir.
Hipotez 4	Hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi yönetim kademesine (hiyerarşiye) göre farklılık gösterir.

3.2.4. Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler bu programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; güvenilirlik analizi, frekans analizi ve varyans analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

3.2.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmamızda %91 olarak çıkan alfa katsayısı kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.

3.2.4.2. Frekans Analizi

Öncelikli olarak sorulara verilen cevapların istatistikî bilgileri tespit edildikten sonra anket çalışmasına katılan tüm çalışanların değerlendirmesi birimi, meslek grubu, statüsü, görevi, eğitim durumu, yaşı ve kurumda çalışma süresinin yer aldığı demografik durumları ve diğer sorulara verilen cevaplar genel olarak bu bölümde değerlendirilerek frekans dağılımları yapılmıştır.

Tablo 8. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Geçerli	Boş	Yüzde (%)	Sorular	Geçerli	Boş	Yüzde (%)
1. Çalıştığı Müdürlük	245	0	100	13. Eğitim konusu	241	4	98,37
2. Meslek Grubu	223	22	91,02	14. Tercih edilen eğitimci profili	242	3	98,78
3. Statü	233	12	95,1	15. H.İ.E. kur. içi iletişimi olumlu etkiler	245	0	100
4. Görev	217	28	88,57	16. H.İ.E. iş uyumsuzluğunu gidermeyi olumlu etkiler	245	0	100
5. Eğitim	234	11	95,51	17. H.İ.E. motivasyonu olumlu etkiler	243	2	99,18
6. Yaş	237	8	96,73	18. H.İ.E. yön. etkinliğini olumlu etkiler	244	1	99,59
7. Kıdem	243	2	99,18	19. H.İ.E. örgüt ikliminin geliştirilmesini olumlu etkiler	240	5	97,96
8. Alınan eğitim sayısı	243	2	99,18	20. H.İ.E. yeniliklere karşı direncin azaltılmasını olumlu etkiler	238	7	97,14
9. Alınan eğitim türü	238	7	97,14	21. H.İ.E. stresi önlemeyi olumlu etkiler	243	2	99,18
10. İstenen eğitim sıklığı	245	0	100	22. H.İ.E. toplam kalitenin artırılmasını olumlu etkiler	243	2	99,18
11. İstenen eğitim türü	243	2	99,18	23. H.İ.E. iş sağlığı ve güvenliği konusunu olumlu etkiler	241	4	98,37
12. Farklı beled. aynı birimler verimlidir	217	28	88,57	24. H.İ.E. yetkinliklerin artırılmasını olumlu etkiler	242	3	98,78

Tablo 8.'de görüldüğü gibi toplam 24 sorudan oluşan ankete katılanların sorular bazında cevap verme oranı en az %88,57 oranıyla 4. ve 12. sorularından oluşurken tüm katılımcılar tarafından eksiksiz olarak 1., 10., 15. ve 16. sorular doldurulmuştur.

Tablo 9. Müdürlüklere Göre Dağılım

Birim	Sayı	Yüzde (%)	Birim	Sayı	Yüzde (%)
Bilgi İşlem Müdürlüğü	1	0,41	Mezarlıklar Müdürlüğü	9	3,67
Basın Yayın Halkla İlişkiler Müd.	7	2,86	Özel Kalem Müdürlüğü	7	2,86
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	8	3,27	Park Bahçeler Müdürlüğü	12	4,9
Emlak İstimlak Müdürlüğü	9	3,67	Plan Projeler Müdürlüğü	6	2,45
Fen İşleri Müdürlüğü	13	5,31	Ruhsat Ve Denetim Müd.	14	5,71
Gecekondu Ve Sosyal Konutlar Müd.	7	2,86	Strateji Geliştirme Müd.	3	1,22
Hukuk İşleri Müdürlüğü	2	0,82	Sağlık İşleri Müdürlüğü	9	3,67
İşletme İştirakler Müdürlüğü	3	1,22	Sivil Savunma Uzmanlığı	3	1,22
İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müd.	5	2,04	Temizlik İşleri Müdürlüğü	5	2,04
İmar Ve Şehircilik Müdürlüğü	28	11,4	Veteriner İşleri Müd.	6	2,45
Kültür Ve Sosyal İşler Müdürlüğü	8	3,27	Yazı İşleri Müdürlüğü	15	6,12
Mali Hizmetler Müdürlüğü	31	12,7	Zabıta Müdürlüğü	34	13,9
			Toplam	245	100

26 müdürlükten oluşan araştırmaya konu belediyeden Tablo 9.'da de görüldüğü gibi 24 müdürlükten veri toplanmıştır. Bunlar içinde en az 1 katılımcı ile Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden, en çok 34 katılımcı ile Zabıta Müdürlüğü'nden katılım sağlanmıştır. Toplam katılımcı sayısı 245 kişi kurum çalışanlarının %50'sine ulaşılmıştır.

Tablo 10. Meslek grubu ve Statüye Göre Dağılım

Meslek Grubu	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Statü	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Teknik	70	28,57	31,39	Memur	61	24,90	26,18
İdari	40	16,33	17,94	Sözleşmeli	35	14,29	15,02
Genel	113	46,12	50,67	İşçi	137	55,92	58,80
T.Geçerli	223	91,02	100	T.Geçerli	233	95,10	100
Boş	22	8,98		Boş	12	4,90	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Meslek grupları seçeneği toplam 223 katılımcı tarafından doldurulmuş olup genel grup, teknik grup ve idari grup sırasıyla %50,67; %31,39 ve %17,94 oranlarına sahiptir. Statülere göre yapılan değerlendirmede toplam 233 katılımcı katılmış olup işçi, memur ve sözleşmeli memur sırasıyla %58,80; %26,18 ve %15,02 oranlarına sahiptir (Tablo 10).

Tablo 11. Görev ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Görev	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Üst Yön.	15	6,12	6,91	1-10	112	45,71	46,09
Orta Yön.	37	15,10	17,05	11-20	61	24,90	25,10
İşgören	165	67,35	76,04	20 üzeri	70	28,57	28,81
T.Geçerli	217	88,57	100	T.Geçerli	243	99,18	100
Boş	28	11,43		Boş	2	0,82	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Toplam 217 katılımcının cevap verdiği görevlerin değerlendirildiği 4. soruda işgören, orta yönetici ve üst yönetici sırasıyla %76,04; %17,05 ve 6,91 oranları ile temsil edilmiştir. Çalışma sürelerine göre toplam 243 katılımcı cevap vermiş olup 1-10 yıl arası, 20 yıl üzeri ve 11-20 yıl arası değerlendirmeleri sırasıyla %46,09; %28,81 ve 25,10 oranlarındadır (Tablo 11).

Tablo 12. Yaş ve Eğitime Göre Dağılım

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Eğitim	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
21-35	74	30,20	31,22	İlköğrt/Lise	110	44,90	47,01
35-50	133	54,29	56,12	Önlisans	59	24,08	25,21
51-60	29	11,84	12,24	Lisans	57	23,27	24,36
60 üzeri	1	0,41	0,42	Y.Lisans/Dr	8	3,27	3,42
T.Geçerli	237	96,73	100	T.Geçerli	234	95,51	100
Boş	8	3,27		Boş	11	4,49	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Yaş aralıklarının değerlendirildiği 6. Soruya toplam 237 katılımcı cevap vermiştir ve bunların %56,12'si 35-50 yaş arası, %31,22'si 21-35 yaş arası, %12,24'ü 51-60 yaş

arası ve %0,42'si 60 üzeri yaş aralığındadır. Toplam 234 katılımcı tarafından cevap verilerek değerlendirilen eğitim durumu ilköğretim/lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora kategorilerinde sırasıyla %47,01; %25,21; %24,36 ve %3,42 oranlarından oluşmaktadır (Tablo 12).

Tablo 13. Alınan Eğitim Sayısı ve En Çok Alınan Eğitim Türü

Alınan Eğitim Sayısı	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	En Çok Alınan Eğitim Türü	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Hiç	9	3,67	3,70	Panel	2	0,82	0,84
1-5	96	39,18	39,51	Grup Çalışması	2	0,82	0,84
6-10	90	36,73	37,04	Seminer	212	86,53	89,08
10 üzeri	48	19,59	19,75	Konferans	22	8,98	9,24
G.Toplam	243	99,18	100	G.Toplam	238	97,14	100
Boş	2	0,82		Boş	7	2,86	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

243 katılımcı tarafından cevap verilen 8. Soruda şimdiye kadar alınan eğitim sayıları değerlendirilmiş olup katılımcıların %39,51'i 1-5 arası, %37,04'ü 6-10 arası ve %19,75'i 10 üzeri sayısınınca eğitim almışken %3,70'i hiç eğitim almamıştır. En çok alınan eğitim türlerinin değerlendirilmesi 238 katılımcı tarafından yapılmış olup seminer %89,08; konferans %9,24; panel ve çalışma gruplarında alınan eğitim oranları ise %0,84'tür (Tablo 13).

Tablo 14. İstenen Eğitim Sıklığı ve İstenen Eğitim Türü

İstenen Eğitim Sıklığı	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	İstenen Eğitim Türü	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Ayda Bir	88	35,92	35,92	Panel	7	2,86	2,88
Üç Ayda Bir	96	39,18	39,18	Grup Çalışması	73	29,80	30,04
Altı Ayda Bir	49	20,00	20,00	Seminer	155	63,27	63,79
Oniki Ayda Bir	12	4,90	4,90	Konferans	8	3,27	3,29
G.Toplam	245	100	100	G.Toplam	243	99,18	100
Boş				Boş	2	0,82	
Toplam				Toplam	245	100	

Toplam 245 katılımcı eğitim sıklığı hakkında değerlendirme yapmıştır. Buna göre katılımcılardan %39,18'i üç ayda bir, %35,92'si ayda bir, %20,00'si altı ayda bir ve %4,90'ı oniki ayda bir yapılmasını tercih etmiştir. Ayrıca 243 katılımcı eğitim türleri hakkında değerlendirme yapmıştır. Buna göre katılımcılardan %63,79'u seminer, %30,04'ü grup çalışması, %3,29'u konferans ve %2,88'i panel şeklinde eğitimlerin düzenlenmesini tercih etmiştir (Tablo 14).

Tablo 15. Tercih Edilen Eğitimci Profili ve Eğitim Konusu

Tercih Edilen Eğitimci Profili	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Eğitim Konusu	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Akademik	60	24,49	24,79	Genel Davranış- Kişisel Gelişim	67	27,35	27,80
Profesyonel	140	57,14	57,85	Mesleki Bilgi	116	47,35	48,13
Deneyimli Belediyeci	42	17,14	17,36	Yasal Mevzuat	58	23,67	24,07
G.Toplam	242	98,78	100	G.Toplam	241	98,37	100
Boş	3	1,22		Boş	4	1,63	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Eğitimci profili toplam 242 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bunların %57,85'i profesyonel, %24,79'u akademik ve %17,36'sı deneyimli belediyeci tarafından eğitimlerin verilmesini tercih etmiştir. Eğitim konuları ise toplam 241 katılımcı tarafından değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların %48,13'ü mesleki bilgi, %27,80'i genel davranış-kişisel gelişim ve %24,07'si yasal mevzuat hakkında eğitimlerin yapılmasını tercih etmiştir (Tablo 15).

Tablo 16. Farklı Belediyelerden Aynı Birimlerle Yapılan Eğitime Bakış

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Evet	162	66,12	74,65
Hayır	55	22,45	25,35
G.Toplam	217	88,57	100
Boş	28	11,43	
Toplam	245	100	

Genel olarak eğitimlere yönelik çalışmaların değerlendirilmesi kapsamında farklı belediyelerden aynı birimlerle birlikte yapılan toplu eğitimlerin çalışılan belediyeden farklı birimlerle yapılan toplu eğitimlerden daha faydalı olup olmadığı görüşlerine yer verilmiştir. Bu soruya cevap veren toplam 217 katılımcıdan %74,65'i olumlu, %25,35'i olumsuz yanıt vermiştir (Tablo 16).

Tablo 17. H.İ.E.'in Kurum İçi İletişime ve İş Uyuşmazlığına Etkisi

H.İ.E. kurum içi iletişimi olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	H.İ.E. iş uyuşmazlığını gidermeyi olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,22	1,22	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,63	1,63
Katılmıyorum	2	0,82	0,82	Katılmıyorum	7	2,86	2,86
Kısmen Katılıyorum	26	10,61	10,61	Kısmen Katılıyorum	30	12,24	12,24
Katılıyorum	82	33,47	33,47	Katılıyorum	114	46,53	46,53
Kesinlikle Katılıyorum	132	53,88	53,88	Kesinlikle Katılıyorum	90	36,73	36,73
Toplam	245	100	100	Toplam	245	100	100

Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 245 katılımcının çoğunluğu (%53,88) olumlu etkide bulunduğu kanısına kesinlikle katılmaktadır. Hizmet içi eğitimin iş uyuşmazlıklarını gidermede olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 245 katılımcının çoğunluğu (%46,53) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır (Tablo 17).

Tablo 18. H.İ.E.'in Motivasyonu ve Yönetim Etkinliğini Artırmaya Etkisi

H.İ.E. motivasyonu artırmayı olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	H.İ.E. yönetim etkinliğini artırmayı olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,82	0,82	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,63	1,64
Katılmıyorum	6	2,45	2,47	Katılmıyorum	6	2,45	2,46
Kısmen Katılıyorum	32	13,06	13,17	Kısmen Katılıyorum	55	22,45	22,54
Katılıyorum	107	43,67	44,03	Katılıyorum	106	43,27	43,44
Kesinlikle Katılıyorum	96	39,18	39,51	Kesinlikle Katılıyorum	73	29,80	29,92
G.Toplam	243	99,18	100	G.Toplam	244	99,59	100
Boş	2	0,82		Boş	1	0,41	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Hizmet içi eğitimin motivasyonu artırmaya olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 243 katılımcının çoğunluğu (%44,03) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır. Hizmet içi eğitimin iş uyuşmazlıklarını gidermede olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 244 katılımcının çoğunluğu (%43,44) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır (Tablo 18).

Tablo 19. H.İ.E.'in Örgüt İklimini Geliştirmeye ve Yeniliklere Karşı Direnci Azaltmaya Etkisi

H.İ.E. örgüt ikliminin geliştirilmesini olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	H.İ.E. yeniliklere karşı direncin azaltılmasını olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,82	0,83	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,04	2,10
Katılmıyorum	11	4,49	4,58	Katılmıyorum	13	5,31	5,46
Kısmen Katılıyorum	66	26,94	27,50	Kısmen Katılıyorum	48	19,59	20,17
Katılıyorum	102	41,63	42,50	Katılıyorum	106	43,27	44,54
Kesinlikle Katılıyorum	59	24,08	24,58	Kesinlikle Katılıyorum	66	26,94	27,73
G.Toplam	240	97,96	100	G.Toplam	238	97,14	100
Boş	5	2,04		Boş	7	2,86	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Hizmet içi eğitimin örgüt ikliminin geliştirilmesine olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 240 katılımcının çoğunluğu (%42,50) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır. Hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı direncin azaltılmasına olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 238 katılımcının çoğunluğu (%44,54) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır (Tablo 19).

Tablo 20. H.İ.E.'in Stresi Önlemeye ve Toplam Kalitenin Etkinleştirilmesine Etkisi

H.İ.E. stresi önlemeyi olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	H.İ.E. toplam kalitenin etkinleştirilmesini olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,45	2,47	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,63	1,65
Katılmıyorum	15	6,12	6,17	Katılmıyorum	5	2,04	2,06
Kısmen Katılıyorum	47	19,18	19,34	Kısmen Katılıyorum	48	19,59	19,75
Katılıyorum	90	36,73	37,04	Katılıyorum	112	45,71	46,09
Kesinlikle Katılıyorum	85	34,69	34,98	Kesinlikle Katılıyorum	74	30,20	30,45
G.Toplam	243	99,18	100	G.Toplam	243	99,18	100
Boş	2	0,82		Boş	2	0,82	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Hizmet içi eğitimin stresi önlemeye olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 243 katılımcının çoğunluğu (%37,04) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır. Hizmet içi eğitimin toplam kalitenin etkinleştirilmesine olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 243 katılımcının çoğunluğu (%46,09) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır (Tablo 20).

Tablo 21. H.İ.E.'in İş Sağlığı ve Güvenliğine ve Yetkinliklerin Artırılmasına Etkisi

H.İ.E. iş sağlığı ve güvenliği konusunu olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	H.İ.E. yetkinliklerin artırılmasını olumlu etkiler	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,63	1,66	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,04	2,07
Katılmıyorum	11	4,49	4,56	Katılmıyorum	10	4,08	4,13
Kısmen Katılıyorum	36	14,69	14,94	Kısmen Katılıyorum	50	20,41	20,66
Katılıyorum	100	40,82	41,49	Katılıyorum	100	40,82	41,32
Kesinlikle Katılıyorum	90	36,73	37,34	Kesinlikle Katılıyorum	77	31,43	31,82
G.Toplam	241	98,37	100	G.Toplam	242	98,78	100
Boş	4	1,63		Boş	3	1,22	
Toplam	245	100		Toplam	245	100	

Hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliği konusuna olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 241 katılımcının çoğunluğu (%41,49) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır. Hizmet içi eğitimin yetkinliklerin artırılmasına olumlu etkide bulunup bulunmadığını değerlendiren toplam 242 katılımcının çoğunluğu (%41,32) olumlu etkide bulunduğu kanısına katılmaktadır (Tablo 21).

3.2.4.3. Varyans Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan meslek grubu, statü, görev, eğitim, yaş ve kıdem bilgilerine göre yapılan işgücü verimliliği değerlendirmeleri

Tablo 22’de özetlenmiştir. İşgücü verimliliğinin değerlendirildiği toplam on soruya verilen cevaplar çerçevesinde katılımcılar “hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine olan etkisine büyük çoğunlukla (%42,51) katılmakla birlikte ikinci sırada çoğunlukla (%34,37) kesinlikle katılmaktadır (Tablo 22).

Tablo 22. Demografik Özelliklere Göre H.İ.E.’in İşgücü Verimliliğine Etkisi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mesleğe göre	Sayı	38	80	388	962	741
	Yüzde	1,72%	3,62%	17,56%	43,55%	33,54%
Statüye göre	Sayı	37	81	414	977	795
	Yüzde	1,61%	3,52%	17,97%	42,40%	34,51%
Göreve göre	Sayı	36	69	387	914	738
	Yüzde	1,68%	3,22%	18,05%	42,63%	34,42%
Eğitime göre	Sayı	38	83	416	981	800
	Yüzde	1,64%	3,58%	17,95%	42,32%	34,51%
Yaşa göre	Sayı	39	83	420	994	808
	Yüzde	1,66%	3,54%	17,92%	42,41%	34,47%
Kıdeme göre	Sayı	39	86	438	1006	835
	Yüzde	1,62%	3,58%	18,22%	41,85%	34,73%
Toplam	Sayı	227	482	2463	5834	4717
	Yüzde	1,65%	3,51%	17,95%	42,51%	34,37%

Araştırmanın gerçekleştirildiği belediyede düzenlenen eğitimlere katılımlar görev ve belediyede çalışılan süreye göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Göreve göre yapılan değerlendirmede üst yönetimin (%60,0 oranında) 10 üzerinde eğitime, orta yönetimin (%44,4 oranında) 6-10 arası eğitime ve işgörenlerin ise (%44,5 oranında) 1-5 arası eğitime katıldıkları tespit edilmiştir. Genel olarak tüm belediye çalışanlarını göz önünde bulundurularak yapılan ortalamaya göre ise %35,6 oran ile çalışanların 1-10 arası eğitim etkinliğine katıldığı görülmektedir (Tablo 23).

Tablo 23. Görev - Alınan Eğitim Sayısı Dağılımı

Görev		Alınan Eğitim Sayısı				Toplam
		Hiç	1-5	6-10	10 üzeri	
Üst Yön.	Sayı	0	2	4	9	15
	Yüzde %	,0%	13,3%	26,7%	60,0%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	8	16	12	36
	Yüzde %	,0%	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
İşgören	Sayı	7	73	63	21	164
	Yüzde %	4,3%	44,5%	38,4%	12,8%	100,0%
Toplam	Sayı	7	83	83	42	215
	Yüzde %	3,3%	38,6%	38,6%	19,5%	100,0%

Belediyede çalışılan süreye göre yapılan değerlendirmede 1-10 yıl arası çalışanların (%55,4 oranında) en yüksek düzeyde 1-5 arası eğitimlere katıldığı görülmektedir. Bunun yanında 11-20 yıl arası 20 yıl üzeri çalışanların ise (sırasıyla %44,3; 47,8 oranlarında) 6-10 arası eğitime katıldığı tespit edilmiştir. Genel olarak tüm belediye çalışanlarını göz önünde bulundurularak yapılan ortalamaya göre ise %39,7 oran ile 1-5 arası, %37,2 oranı ile 6-10 arası eğitime katıldığı tespit edilmiştir (Tablo 24).

Tablo 24. Kıdem - Alınan Eğitim Sayısı Dağılımı

Kıdem		Alınan Eğitim Sayısı				Toplam
		Hiç	1-5	6-10	10 üzeri	
1-10	Sayı	5	62	30	15	112
	Yüzde %	4,5%	55,4%	26,8%	13,4%	100,0%
11-20	Sayı	3	22	27	9	61
	Yüzde %	4,9%	36,1%	44,3%	14,8%	100,0%
20 üzeri	Sayı	1	12	33	23	69
	Yüzde %	1,4%	17,4%	47,8%	33,3%	100,0%
Toplam	Sayı	9	96	90	47	242
	Yüzde %	3,7%	39,7%	37,2%	19,4%	100,0%

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin hedef kitlesindeki farklılıklar eğitime katılım oranını etkilediği gibi hedef kitlesinin eğitimler hakkındaki görüşlerinde de farklılıklara neden olabilir. Özellikle incelemede bulunduğumuz belediye tarafından düzenlenen eğitimlerin çalışanların görevlerine göre değerlendirilmesi sunulan eğitimlerin hedef kitlesinin belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 25. H.İ.E.'in Kurum İçi İletişime Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	0	9	6	15
	Yüzde %	,0%	,0%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	1	0	5	11	20	37
	Yüzde %	2,7%	,0%	13,5%	29,7%	54,1%	100,0%
İşgören	Sayı	2	1	18	54	90	165
	Yüzde %	1,2%	,6%	10,9%	32,7%	54,5%	100,0%
Toplam	Sayı	3	1	23	74	116	217
	Yüzde %	1,4%	,5%	10,6%	34,1%	53,5%	100,0%

Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 217 katılımcılar tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime olumlu etkilediği kanısına

üst yönetim grubunda yer alan katılımcıların çoğunluğu (%60,0 oranında) katılmakta iken orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %54,1; %54,5 oranlarında) kesinlikle katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%53,5 oranında) hizmet içi eğitimin kurum içi iletişimde olumlu etkiye sahip olduğuna kesinlikle katılmaktadır (Tablo 25).

Tablo 26. H.İ.E.’in İş Uyumsuzluğunu Gidermeye Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	2	10	3	15
	Yüzde %	,0%	,0%	13,3%	66,7%	20,0%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	2	5	15	15	37
	Yüzde %	,0%	5,4%	13,5%	40,5%	40,5%	100,0%
İşgören	Sayı	3	2	20	78	62	165
	Yüzde %	1,8%	1,2%	12,1%	47,3%	37,6%	100,0%
Toplam	Sayı	3	4	27	103	80	217
	Yüzde %	1,4%	1,8%	12,4%	47,5%	36,9%	100,0%

Hizmet içi eğitimin iş uyumsuzluğunu gidermeye olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 217 katılımcılar tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin iş uyumsuzluğunu gidermeye olumlu etkilediği kanısına üst yönetim, orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %66,7; %40,5; %47,3 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%47,5 oranında) hizmet içi eğitimin iş uyumsuzluğunu gidermede olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 26).

Tablo 27. H.İ.E.’in Motivasyonu Artırmaya Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	2	6	7	15
	Yüzde %	,0%	,0%	13,3%	40,0%	46,7%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	1	7	13	15	36
	Yüzde %	,0%	2,8%	19,4%	36,1%	41,7%	100,0%
İşgören	Sayı	2	3	20	76	63	164
	Yüzde %	1,2%	1,8%	12,2%	46,3%	38,4%	100,0%
Toplam	Sayı	2	4	29	95	85	215
	Yüzde %	,9%	1,9%	13,5%	44,2%	39,5%	100,0%

Hizmet içi eğitimin motivasyonu olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 215 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin motivasyonu artırmayı olumlu etkilediği kanısına üst yönetim ve orta yönetim gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %6,7; %41,7 oranlarında) kesinlikle katılmakta iken işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (%46,3 oranında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%44,2 oranında) hizmet içi eğitimin motivasyonu artırmaya olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 27).

Tablo 28. H.İ.E.'in Yönetim Etkinliğini Artırmaya Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	1	3	7	4	15
	Yüzde %	,0%	6,7%	20,0%	46,7%	26,7%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	1	6	17	13	37
	Yüzde %	,0%	2,7%	16,2%	45,9%	35,1%	100,0%
İşgören	Sayı	4	1	38	73	48	164
	Yüzde %	2,4%	,6%	23,2%	44,5%	29,3%	100,0%
Toplam	Sayı	4	3	47	97	65	216
	Yüzde %	1,9%	1,4%	21,8%	44,9%	30,1%	100,0%

Hizmet içi eğitimin yönetim etkinliğine olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 216 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin yönetim etkinliğinin artırılmasında olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim, orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %46,7; %45,9; %44,5 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%44,9 oranında) hizmet içi eğitimin etkinliğinin artırılmasında olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 28).

Tablo 29. H.İ.E.'in Örgüt İkliminin Geliştirilmesine Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	1	5	5	4	15
	Yüzde %	,0%	6,7%	33,3%	33,3%	26,7%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	2	8	17	9	36
	Yüzde %	,0%	5,6%	22,2%	47,2%	25,0%	100,0%
İşgören	Sayı	1	6	45	71	38	161
	Yüzde %	,6%	3,7%	28,0%	44,1%	23,6%	100,0%
Toplam	Sayı	1	9	58	93	51	212
	Yüzde %	,5%	4,2%	27,4%	43,9%	24,1%	100,0%

Hizmet içi eğitimin örgüt ikliminin geliştirilmesine olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 212 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin örgüt ikliminin geliştirilmesinde olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim, orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %33,3; %47,2; %44,1 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%43,9 oranında) hizmet içi eğitimin örgüt ikliminin geliştirilmesinde olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 29).

Tablo 30. H.İ.E.'in Yeniliklere Karşı Direncin Azaltılmasına Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	5	5	5	15
	Yüzde %	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	1	3	5	19	9	37
	Yüzde %	2,7%	8,1%	13,5%	51,4%	24,3%	100,0%
İşgören	Sayı	4	8	31	71	44	158
	Yüzde %	2,5%	5,1%	19,6%	44,9%	27,8%	100,0%
Toplam	Sayı	5	11	41	95	58	210
	Yüzde %	2,4%	5,2%	19,5%	45,2%	27,6%	100,0%

Hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı direncin azaltılmasına olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 210 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %18; %75 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı direncin azaltılmasında olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim grubunda yer alan katılımcılar eşit oranda (%33,3) kısmen/ kesinlikle/katılmakta iken orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %31,4; %44,9 oranlarında) katılmaktadır.

Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılanların çoğunluğu (%45,2 oranında) hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı direncin azaltılmasında olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 30).

Tablo 31. H.İ.E.'in Stresi Önlemeye Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	1	6	8	15
	Yüzde %	,0%	,0%	6,7%	40,0%	53,3%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	1	1	9	14	11	36
	Yüzde %	2,8%	2,8%	25,0%	38,9%	30,6%	100,0%
İşgören	Sayı	5	12	30	62	55	164
	Yüzde %	3,0%	7,3%	18,3%	37,8%	33,5%	100,0%
Toplam	Sayı	6	13	40	82	74	215
	Yüzde %	2,8%	6,0%	18,6%	38,1%	34,4%	100,0%

Hizmet içi eğitimin stresi önlemeye olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 215 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin stresi önlemede olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim grubunda yer alan katılımcıların çoğunluğu (%53,3 oranında) kesinlikle katılmakta iken orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %38,9; %37,8 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılanların çoğunluğu (%38,1 oranında) hizmet içi eğitimin stresi önlemede olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 31).

Tablo 32. H.İ.E.'in Toplam Kalitenin Etkinleştirilmesine Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	1	9	5	15
	Yüzde %	,0%	,0%	6,7%	60,0%	33,3%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	1	1	3	20	12	37
	Yüzde %	2,7%	2,7%	8,1%	54,1%	32,4%	100,0%
İşgören	Sayı	3	4	41	68	47	163
	Yüzde %	1,8%	2,5%	25,2%	41,7%	28,8%	100,0%
Toplam	Sayı	4	5	45	97	64	215
	Yüzde %	1,9%	2,3%	20,9%	45,1%	29,8%	100,0%

Hizmet içi eğitimin toplam kalitenin etkinleştirilmesine olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 215 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17;

%76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin toplam kalitenin etkinleştirilmesinde olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim, orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %60,0; %54,1; %41,7 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılanların çoğunluğu (%45,1 oranında) hizmet içi eğitimin toplam kalitenin etkinleştirilmesinde olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 32).

Tablo 33. H.İ.E.'in İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	2	5	7	14
	Yüzde %	,0%	,0%	14,3%	35,7%	50,0%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	1	2	3	18	13	37
	Yüzde %	2,7%	5,4%	8,1%	48,6%	35,1%	100,0%
İşgören	Sayı	3	8	28	63	60	162
	Yüzde %	1,9%	4,9%	17,3%	38,9%	37,0%	100,0%
Toplam	Sayı	4	10	33	86	80	213
	Yüzde %	1,9%	4,7%	15,5%	40,4%	37,6%	100,0%

Hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliği konusunda olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 213 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliği konusunda olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim grubunda yer alan katılımcıların çoğunluğu (%50,0 oranında) kesinlikle katılmakta iken orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %48,6; %38,9 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılanların çoğunluğu (%40,4 oranında) hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliği konusunda olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 33).

Tablo 34. H.İ.E.'in Yetkinliklerin Artırılmasına Etkisi

Görev		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üst Yön.	Sayı	0	0	3	5	7	15
	Yüzde %	,0%	,0%	20,0%	33,3%	46,7%	100,0%
Orta Yön.	Sayı	0	1	8	15	13	37
	Yüzde %	,0%	2,7%	21,6%	40,5%	35,1%	100,0%
İşgören	Sayı	4	8	33	72	45	162
	Yüzde %	2,5%	4,9%	20,4%	44,4%	27,8%	100,0%
Toplam	Sayı	4	9	44	92	65	214
	Yüzde %	1,9%	4,2%	20,6%	43,0%	30,4%	100,0%

Hizmet içi eğitimin yetkinliklerin artırılmasına olumlu etkide bulunup bulunmadığı üst yönetim, orta yönetim ve işgören grupları tarafından görevlerine göre toplam 214 katılımcı tarafından değerlendirilmiş olup bu gruplar sırasıyla %7; %17; %76 oranlarına sahiptir. Hizmet içi eğitimin yetkinliklerin artırılmasına olumlu etkiye sahip olduğu kanısına üst yönetim grubunda yer alan katılımcıların çoğunluğu (%46,7 oranında) kesinlikle katılmakta iken orta yönetim ve işgören gruplarında yer alan katılımcıların çoğunluğu (sırasıyla %40,5; %44,4 oranlarında) katılmaktadır. Görev gruplarına göre genel olarak yapılan değerlendirmede anket çalışmasına katılan katılımcıların çoğunluğu (%43,0 oranında) hizmet içi eğitimin yetkinliklerin artırılmasında olumlu etkiye sahip olduğuna katılmaktadır (Tablo 34).

Tablo 35. Yönetim Kademesine (Hiyerarşiye) Göre H.İ.E.'İN İşgücü Verimliliğine Etkisi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst Yön.	Sayı	0	2	24	67	56
	Yüzde %	0	0,01	0,16	0,45	0,38
Orta Yön.	Sayı	5	14	59	159	130
	Yüzde %	0,01	0,04	0,16	0,43	0,35
İşgören	Sayı	31	53	304	688	552
	Yüzde %	0,02	0,03	0,19	0,42	0,34

Genel olarak Yönetim Kademesine (Hiyerarşiye) Göre H.İ.E.'İN İşgücü Verimliliğine Etkisinin değerlendirilmesi hiyerarşiye göre yapıldığında bunlar arasında çok bir fark olmadığı ve benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 35).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk kamu yönetimi sistemi içinde önemli bir yere sahip olan belediyelerde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliğine olan etkisi yapılan anket sorularına verilen cevaplar çerçevesinde frekans ve varyans analizleri yapılarak araştırma hipotezleri ile test edilmiştir.

Frekans analizlerine göre çalışanların çoğunluğu (%50,67 oranında) genel meslek grubundadır. Belediyeler tarafından yürütülen işler çok geniş bir çalışma alanına sahip olduğu için teknik ve idari personelin yanında genel meslek grubundaki çalışanlar daha fazladır. Ayrıca yapılan anket çalışmasına katılanların büyük bir kesiminin (%58,80 oranında) işçi kadrosunda olduğu görülmektedir. Yine yapılan bu anket çerçevesinde üst ve orta yönetim yanında işgören kesimin daha yüksek oranda (%76,4) değerlendirmede temsil edildiği görülmektedir. Bu sayede yapılan değerlendirmeler sadece memur kesimini değil aynı zaman da işçi kesiminin de görüşlerini yansıtmaktadır. Ayrıca kurumda çalışma sürelerinin değerlendirilmesinde 1-10 yıl arasında çalışan personel sayısının (%46,09 oranında) büyük oranda olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere yapılan çalışma iş hayatına yeni girmiş olan çalışanların görüşlerini de yansıtmaları açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Ayrıca 11-20 ve 20 üzeri çalışma sürelerinin birbirini takip etmesi kurum kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasına ve usta çırak ilişkisine benzer tecrübelerin de aktarılmasına katkı sunacaktır. Kurumda çalışma süresine paralellik arzedecek şekilde yaş aralığı da 35-50 arasında (%56,12 oranda) en yüksek oranda temsil edilmektedir. Eğitim düzeyi ilköğretim-lise düzeyinde (%47,01 oranında) yüksek bir seviyede olmasına rağmen lisans ve y.lisans-doktora derecelerinin toplamını geçememiştir. Bu durum kurumdaki eğitim seviyesinin her geçen gün arttığına bir işarettir. Ayrıca yapılan eğitimlerin etkisi ve katkısı ile devamlı bir gelişim hedeflenmektedir. Düzenlenen hizmet içi eğitimlerinin ağırlıklı olarak üst yönetim kesimine hitap etmesinden dolayı alınan eğitim sayısı 1-5 ile sınırlı kalmakla birlikte eğitimler genel olarak seminer şeklinde düzenlenmiştir. Geçmişte yapılan eğitimlerin değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik planların yapılması ile başarılı eğitim programlarının düzenlenmesi için ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve uygun yöntemlerin tercih edilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla sorulan alınması istenen eğitimlerin sıklıklarına verilen cevap 4 saatlik süreler

halinde her üç ayda bir eğitim şeklinde (%39,18 oranında) çoğunlukla tercih edilmiştir. Bunun yanında büyük bir çoğunluk ile (%63,79 oranında) seminer türünde eğitimlerin profesyonel eğitimciler (%57,85 oranında çoğunluk ile) tarafından mesleki konularda (%48,13 oranında çoğunluk ile) verilmesi tercih edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanlar hizmet içi eğitimin davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğine, görevlerini böylece daha iyi yerine getirebileceklerine ve kendilerini geliştirebileceklerine inandıklarını ve bunun için bir gayret içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Bunun yanında hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine olan etkisini tespit etmek için yöneltilen 10 soruya verilen cevaplara katılımcıların (%40'lık gibi) büyük bir kısmının katıldığı bu on sorudan sadece bir tanesine ise (%50 oranlarında) kesinlikle katıldığı görülmektedir. Bu sonuç bize hizmet içi eğitimlerinin işgücü verimliliğine olan etkisi ile birlikte anket uygulamasının gerçekleştirildiği belediyede etkinliklerin hedefine ulaştığını göstermektedir.

Varyans analizlerine baktığımızda araştırma hipotezlerimizden Hipotez 1, 2 ve Hipotez 3 kabul edilirken Hipotez 4 reddedilmektedir. Buna göre tüm çalışanların genel olarak değerlendirildiği katılımcıların büyük çoğunluğu (%42,51 oranında) hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliğini etkilediği düşüncesine katılmaktadır (%34,37 oranında ise kesinlikle katılmaktadır). Ayrıca anket çalışmasına konu olan belediyede hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım göreve ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hipotez 4'te ise hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi yönetim kademesine (göreve) göre farklılık göstermesi beklenirken çıkan sonuç üst yönetim, orta yönetim ve işgörenler tarafından yapılan değerlendirmelerin bir birbirine çok yakın olduğunu dolayısıyla beklenen fayda ve etkinin tüm katılımcılar tarafından kabullenildiğini göstermektedir.

Günümüzde işletmelerin gerek ekonomik ve gerekse kültürel alanda amaçlarına ulaşmaları için kullandıkları araçların başında eğitim gelmektedir. Bu nedenle birçok kurum eğitim birimi kurarak bünyelerinde gerçekleştirdikleri hizmet içi eğitimleri daha planlı, programlı ve amacına uygun hale getirmektedir. Bu durum kurumların eğitime verdiği önemi ve eğitimin faydalarına olan inancını göstermektedir.

Araştırmamıza konu Gebze Belediyesi'nde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün bulunması kurumun bu konudaki hassasiyetini göstermektedir.

Hizmet içi eğitime verilen önemin temelini işgücünün geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik faaliyetler oluşturmaktadır. Çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz belediyede yöneticilerin ve çalışanların hizmet içi eğitime önem verdiklerini görmek ve faydalarından istifade edildiğini anlamak mümkündür.

Sistemli bir şekilde gerçekleştirilen yönetim mekanizması çerçevesinde işgörenlerin iş tanımları yapılmış ve her bir çalışanın görevleri kendisine bildirilmiştir. Bununla birlikte özellikle eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi konusunda uygulanan çalışma kurumun imkanları dahilinde kişilerin ihtiyaç duydukları konularda eğitim almalarını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların gerek kişisel ve gerekse mesleki anlamda gelişmelerine ve yaptıkları iş ile ilgili yenilikleri takip etmelerine imkan tanımaktadır. Yani süreklilik kazanan eğitim etkinlikleri sayesinde çalışanlar görevlerini daha iyi yerine getirmeleri için desteklenmekte, işler daha kaliteli ve daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmekte, kişisel ve mesleki anlamda çalışanlar kendilerini geliştirmekte ve daha üst görevlerde gerekli olacak nitelikleri kazanmaktadır. Bu durum kurumun gelişmesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Aslında hizmet içi eğitimle çalışanlarda var olan kabiliyet ortaya çıkartılmaya çalışıldığından dolayı çalışanların eğitimlere istekli olması çok önemlidir.

Birçok kurumda olduğu gibi belediyelerdeki çalışanlar nitelik açısından değerlendirildiğinde istihdam ile ilgili sorunlar herkes tarafından bilinmektedir. İstihdamla başlayan niteliksel sorunlar birçok alanda ve süreçte kendini göstermektedir. Gerek çalışanların niteliksel ve gerekse bundan kaynaklanan yapısal sorunların kalıcı çözümü için uygulanacak en etkin yöntemlerden birisi eğitimidir. Bu noktadan hareketle düzenli bir şekilde uygulanan eğitim programlarının işgücü verimliliğine olan katkıları beklenen bir sonuçtur.

İşgücü verimliliğini artırmak ve kurumsal etkinliği tüm paydaşlarca tesis etmek her kurum için önemlidir. Dolayısıyla çalışma yaptığımız Gebze Belediyesi'nde uygulanan eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliği üzerindeki etkisinin

değerlendirilmesi hem eğitimlerin etkisinin ölçülmesi hem de işgücünün bu konudaki yaklaşımının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yapılan anket ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde Gebze Belediyesi'nde hizmet içi eğitimi daha etkin hale getirmek, katılımı ve işgücü verimliliğine olan etkisini artırmak için yapılabilecek hususlar başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

- Eğitim Konularının Belirlenmesinde Uygulanacak Yöntem

Hazırlanan hizmet içi eğitime katılımın yüksek olması için hedef kitlenin ilgisini çekecek konular tercih edilmelidir. Bunu tespit edebilmek için teknik, idari ve mesleki konularda çoktan seçmeli konu başlıkları ilgili personellere sunularak tercih yapılması istenir. Böylece ortak konuları seçen personeller aynı grupta bir araya gelecek şekilde eğitim etkinliği gerçekleştirilmelidir.

- Eğitim Ortamı

Etkili ve verimli bir eğitimin gerçekleşebilmesi için ortam çok önemlidir. Bu açıdan tercih edilen eğitim yöntemi ve katılımcı sayısı göz önünde bulundurularak uygun ortam tercih edilmelidir.

- Eğitimci Profili

Belediyelerde çalışan personellerin niteliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için düzenlenen eğitimlerde verilmesi amaçlanan bilgi, paylaşılması planlanan tecrübe ve geliştirilmesi hedeflenen beceri konusunda uzman eğitimciler tarafından en iyi şekilde aktarılır. Dolayısıyla eğitim planlanma aşamasında iken konulara göre uzman eğitimciler araştırılmalı ve bunlar arasından tercih edilmelidir.

- Uygulamaya Yönelik İmkanların Sunulması

Teorik bilgiler ile yapılan hizmet içi eğitimlerin pratiğe yönelik olarak sunulması eğitimin etkinliğini artıracaktır. Ayrıca eğitimlerde aktarılan bilgilerin günlük hayatta kurumda uygulanmasına imkan verilmesi hem işgücü verimliliğini hem de çalışanların hizmet içi eğitime verdikleri önemi artıracaktır.

- Mesleki Alanda İstihdamın Yapılması

İşgücü verimliliği çalışanın kuruma girişi ile başlar ve tüm iş hayatı boyunca devam eder. Bu nedenle çalışanın ilk görevlendirmesinin aldığı eğitimlerdeki başarıya göre değiştirilmesine imkan verilmesi eğitimlere olan ilgiyi ve ciddiyeti artırılabilir.

- Eğitimlerde Başarının Ödüllendirilmesi

Yapılan birçok eğitim kısa süreli olurken sonuç odaklı olmamaktadır. Bu da eğitim esnasında ilginin, eğitim sonrasında ise eğitimin katkısına olan inancın az olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle belli yetkinlik ve bilgilerin kazandırılması hedeflenen eğitimlerde sınavla başarılarının ölçülmesi ve uygulanması gerçekleştirilmelidir. Başarılı uygulamalar ile kuruma kazandırılan katma değer ücretlerin artmasına ve dolayısıyla eğitime olan ilginin de yükselmesine neden olacaktır.

- Eğitim Grupları

Belediyeler çok geniş bir alanda farklı yöntemlerle hizmet vermektedir. Bazı özel konularda farklı belediyelerden aynı birimlerde çalışanlar için düzenlenen toplu eğitimler, bir belediyeden farklı birimlerde çalışanlar için düzenlenen toplu eğitimlerden daha faydalı olabilir. Çünkü bir belediyenin hizmet sunum şekli veya hizmeti diğer bir belediyeye örnek teşkil edebilir. Ayrıca bir belediye içinde düzenlenmesi planlanan özel bir konuda ilgili personel sayısının azlığı nedeniyle verimlilik düşük olabilir. Böylece hem kaynaklar ortak kullanılacak hem de daha az giderle daha etkin eğitim gerçekleştirilecektir.

- Profesyonel Destek Alınması

Çalışma yapılan belediyede bir eğitim biriminin bulunması, eğitimlerin belli bir sisteme bağlanması, yıllık plan çerçevesinde takvime bağlı kalınarak eğitimlerin gerçekleştirilmesi birçok belediyeye örnek olacak niteliktedir. Hizmet içi eğitim alanında bölge belediyelere öncülük edebilecek durumda olan Gebze Belediyesi'nin bulunduğu konum bir çok kamu kurum ve kuruluşu ile ortak eğitim yapma ve bu eğitimleri yasal geçerliliği olan diplomalarla belgelendirme imkanı vermektedir. Ayrıca gerek üye olunan birliklerden ve gerekse yakınında bulunan üniversitelerden ve eğitim kurumlarından alınacak profesyonel destek ile yapılan eğitim etkinlikleri

bölgesel anlamdaki öncülüğünü ulusal anlamda liderlik konumuna taşımasına yardımcı olacaktır.

Daha önce yapılan araştırmalara paralel olarak Gebze Belediyesi'nde yapılan bu çalışma ile katılımcıların büyük çoğunluğu hizmet içi eğitim etkinliklerinin işgücü verimliliğini olumlu etkilediği düşüncesindedir (%42,51 oranında katılmakta, %34,37 oranı ise kesinlikle katılmaktadır). Yani işgücü verimliliğinin artırılmasında, hizmet içi eğitimin vazgeçilemez bir unsur olduğu kanısı hakimdir. Dolayısıyla çalışanları geliştirmek ve bilgi ve becerilerini artırmak için düzenlenen planlı ve gerçek gereksinimleri kapsayan hizmet içi eğitim etkinlikleri ile işgücü verimliliğinin artırılacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKGÜL, Özcan; (2008), *Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTAN, Can (2000), *Maslow'un Motivasyon Teorisi*, Demet Yayınevi, Ankara.
- Aktuğ, Hüseyin; (1983), "Mesleki ve Teknik Eğitimin Bugünkü Durumu, Ülkemizdeki Uygulama, Editör: Mehmet KÜLAHÇI, *Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 126, s. 23-63.
- ARIKBAY, Canan (1993), *Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimleri ve Karşılama Kaynakları*, MPM Yayınları No:511, Ankara.
- AYMAN GÜLER, Birgül ve Yasemin YILDIRIM; (2001), **Belediye Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- BALYİYEN, İbrahim; (2010), *Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı; (2004), *Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analiz Raporu*, Ankara.
- BİLGİN, K. U., A. Akay, H.E. Koyuncu ve E. Ç. Haşar; (2007), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, TEPAV Yayınları, İstanbul.
- BOZKURT, Esmâ; (2006), *İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAN, H., Ş. Kavuncubaşı ve S. Yıldırım; (2009), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın-Dağıtım, Ankara.
- CANMAN, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet (2002), *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Nobel Yayınları, Ankara.

DENİZ, Nevin (1999), *Global Eğitim*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Devlet Personel Başkanlığı; (2013), *2013 – 2017stratejik Planı*,
<http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/strateji/DPB20132017.pdf>, 27.03.2013.

ERDEM, Ali Rza (2005), *Etkili ve Verimli –Nitelikli- Eğitim*, Anı Yayıncılık, Ankara.

ERDEM, Münire; (1991), “Kamu ve Özel Kurumların Eğitim Birimlerinin Faaliyetleri ve İnsan gücü İhtiyaçlarının Niteliği”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 6, Ankara, s. 61-81.

ERGÜL, Şebnem (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınlar No:9, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013.

GİRGİNER, Nuray; (2012), “Eğitim-İşgücü İlişkileri Açısından Türkiye’nin AB Üyesi Ülkelerle Karşılaştırılması”, *International Journal of Economic and Administrative Studies (Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi)*, Yıl:5, Sayı 10, Trabzon, s. 91-102.

GÜL, Hüseyin; (2000), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.1, S.3, İzmir,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06>, 07.03.2013.

GÜREL, Tuğçe; (2009), “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3,Erzurum, s. 19-34.

KAHYA, E., K. Karaböcek; (2004), “Bir atölyede oranlarla işgücü verimlilik (WPMR) modelinin tasarımı ve uygulaması”, III.Endüstri Müh. Bahar Konferansı, TMMOB MMO İzmir Şubesi, İzmir,
www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/9dfb2ee87090b36_ek.pdf, Erişim: 13.04.2013.

KESTANE, Doğan; (2001), “Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 136, Ankara, s. 36-48.

KOCABAŞ, Fatih; (1991), *Mahalli İdarelerde Verimlilik Nasıl Sağlanır?*, Kaymakam Adaylığı Tezi, İçişleri Bakanlığı Eğitim Daire Başkanlığı.

KOL, Yaşar; (2009), *Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

NEGİZ, Nilüfer; (2007), *Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi: Alan Araştırması ve Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ORDU, Selbi; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri Ve Stratejileri / Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

OSMA, Hacı Halil; (2007), *Kurumlarda Hizmet İçi Eğitim*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖNCÜ, H.Fikret (1998), *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.

ÖZTÜRK, Mustafa, S. Sancak; (2007), “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, No: 7, İstanbul, s. 761-794.

PEHLİVAN, İnayet; (1993), “Hizmet İçi Eğitim - Verimlilik İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, Ankara, s. 151-162.

PEHLİVAN, İnayet; (1994), “Hizmet İçi Eğitim Siyaseti (Politikası) ve Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27 Sayı: 1, Ankara. S. 351-360.

PEHLİVAN, İnayet; (1997), “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, Ankara, s. 105-120.

PEKER, Kadir (2010), “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri” *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 13, Sayı: 156, İstanbul, <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm>, 17.12.2012.

PEKER, Ömer; (1991), “Kamu Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim Yapısı ve İşleyişi”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, Cilt.24, Sayı.4, Ankara, s. 73-87.

PROKOPENKO, Joseph; (2003), *Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı*, Çev., Olcay Baykal, MPM Yayınları No:476, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

SELİMOĞLU, Emel ve H. BİÇEN YILMAZ; (2009), “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:5, Sayı 1, İstanbul, s. 63-75.

SEZEN, Safiye (2011), “Uluslararası Siyasallar ve Kamu Görevlilerinin Hizmet İçi Eğitimi: TODAİE Örneği”, Editör: Filiz Kartal, *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, TODAİE Yayınları, No: 357, Ankara, s. 365-390.

ŞENER, Sami; (1995), “Mahalli İdarelerde Hizmet İçi Eğitim”, *Yerel Yönetimler ve Eğitim Sempozyumu*”, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı, İstanbul, s. 234-244

TODAİE 2013 Tanıtım Kataloğu, http://www.todaie.gov.tr/dosya/todaie_katalog_tr.pdf, 27.03.2013.

TORTOP, Nuri (1971), *Belediye Personelinin Eğitimi*, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları No: 26, Ankara.

TORTOP, Nuri (1983), “Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Çalışan Personelin Görev, Statü ve Eğitimleri”. *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, Cilt 16, Sayı 2, Ankara, s. 38-55.

TORTOP, Nuri (1999), *Personel Yönetim*, Yargı Yayınları, Ankara.

TUSTING, Karin ve David BARTON; (2011), **Öğrenme Kuramları ve Yetişkin Öğrenme Modelleri Üzerine Kısa Bir İnceleme**, Çev., Ahmet Yıldız ve Aylin Demirli, Ankara.

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

Türkiye Belediyeler Birliği; (2012), *2011 Faaliyet Raporu*,
<http://www.tbb.gov.tr/online/faaliyet-raporu/2011/>, 01.04.2013.

USTA, Osman (2005), *5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2972 sayılı Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları Ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun*, Mahalli İdareler Derneği Yayını, Yanın No:51, Ankara.

ÜNAL, Işıl (1989), “Verimliliğin Önemi ve Eğitimle İlişkisi”, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1-2, Ankara, s. 436-442

YUMUŞAK, Sedat (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, Isparta, s. 241-251.

EKLER

Örnek Anket Formu

Sayın İlgili,

Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Bölümünde yürütülen belediyelerde hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine etkisinin değerlendirildiği yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere doldurulması istenen bu anket, belediyeler tarafından çalışanlarına yönelik sunulan hizmet içi eğitim etkinliklerinin incelenmesi amacıyla taşımaktadır. Anketteki bilgiler bu amaç dışında kullanılmayacak olup verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Çalıştığınız Müdürlük:
2. Meslek Grubunuz: (...) Teknik (...) İdari (...) Genel
3. Statünüz: (...) Memur (...) Sözleşmeli Memur (...) İşçi
4. Göreviniz: (...) Üst Yönetici (Müd./Müd.Yrd.) (...) Orta Yönetici (Şef) (...) İşgören
5. Eğitiminiz: (...) İlköğretim/Lise (...) Önlisans (...) Lisans (...) Y.lisans/Doktora
6. Yaşınız: (...) 21-35 (...) 35-50 (...) 51-60 (...) 60 üzeri
7. Kaç yıldır belediyede çalışıyorsunuz?
(...) 1-10 (...) 11-20 (...) 21 üzeri

B. GENEL OLARAK EĞİTİMLERE YÖNELİK GÖRÜŞLER

8. Şimdiye kadar kaç kez hizmet içi eğitim aldınız?
(...) Hiç (...) 1-5 (...) 5-10 (...) 11 ve daha fazla
9. En çok katıldığınız hizmet içi eğitim türlerini sıralayınız
(...) Panel (...) Grup Çalışmaları (...) Seminer (...) Konferans
10. Eğitimlerin süreklilik kazanması için ne kadar sıklıkta hizmet içi eğitim almak istersiniz (4 saatlik sürelerde)?
(...) Ayda Bir (...) 3 Ayda Bir (...) 6 Ayda Bir (...) 12 Ayda Bir
11. Daha verimli olması için hizmet içi eğitimin hangi türde yapılmasını tercih edersiniz
(...) Panel (...) Grup Çalışmaları (...) Seminer (...) Konferans
12. Farklı belediyelerden aynı birimlerle birlikte yapılan toplu eğitimler, çalıştığınız belediyeden farklı birimlerle yapılan toplu eğitimlerden daha faydalıdır. (...) Evet (...) Hayır
13. Eğitim konuları hangisi veya hangileri olmalıdır?
(...) Genel Davranış ve Kişisel Gelişim (...) Mesleki Bilgiler (...) Yasal Mevzuat
14. Tercih edilen eğitimciler hangi profilden olmalıdır?
(...) Akademik Personel (...) Profesyonel Eğitimci (...) Deneyimli Belediye Personelleri

C. GEÇMİŞTE YAPILAN EĞİTİMLERİN İŞGÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15. Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime olumlu etkisi vardır.					
16. Hizmet içi eğitimin iş uyumsuzluğunu gidermeye olumlu etkisi vardır.					
17. Hizmet içi eğitimin motivasyonu artırmaya olumlu etkisi vardır.					
18. Hizmet içi eğitimin yönetim etkinliğini artırmaya olumlu etkisi vardır.					
19. Hizmet içi eğitimin örgüt ikliminin geliştirilmesine olumlu etkisi vardır.					
20. Hizmet içi eğitimin yeniliklere karşı direncin önlenmesine olumlu etkisi vardır.					
21. Hizmet içi eğitimin stresi önlemeye olumlu etkisi vardır.					
22. Hizmet içi eğitimin toplam kalite yönetiminin etkinleştirilmesine olumlu etkisi vardır.					
23. Hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliğine olumlu etkisi vardır.					
24. Hizmet içi eğitimin yetkinliklerin artırılmasına olumlu etkisi vardır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kadir ULUTAŞ 1977 yılında Gebze’de doğdu. İlköğrenimini Gebze Gazi İlkokulu’nda orta ve lise öğrenimini Gebze İmam Hatip Lisesi’nde tamamladı. Lise mezuniyetinden sonra sırasıyla Trakya Üniversitesi Kimya (Önlisans-1997), Anadolu Üniversitesi İktisat (Lisans-2001), Marmara Üniversitesi Çevre Mühendisliği (Lisans-2007), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Çevre Mühendisliği (Yüksek lisans-2010) bölümlerini başarı ile tamamladı. Halen Kocaeli Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümünde doktora (tez aşamasında) ve Yalova Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bölümünde yüksek lisans (tez aşamasında) eğitimine devam etmektedir.