

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM
UYGULAMALARI: KONYA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ UYGULAMASI**

FATİH ZAHİT YÜCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
YRD. DOÇ. DR. ERHAN ÖRSELLİ**

KONYA-2016



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih Zahit Yüce
	Numarası	148104011027
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Erhan Örselli
	Tezin Adı	Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması başlıklı bu çalışma 27/12/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	İsmail SEVİNÇ	
2	Yrd. Doç. Dr.	Erdal BAYRAKCI	
3	Yrd. Doç. Dr.	Erhan ÖRSELLİ	



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih Zahit YÜCE		
	Numarası	148104011027		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
Tezin Adı	Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yaptığımı bildiririm.

Fatih Zahit YÜCE

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	---	--

ÖZET

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile yeni kamu yönetimi anlayışının da etkisiyle devlet-vatandaş ilişkisi değişmiş, vatandaşların kamusal hizmet sunan birimlerden beklentileri de çeşitlenmiştir. Günümüzde yerel yönetim kuruluşları özelde de belediyeler vatandaşlarının beklenti ve isteklerine uygun kamusal hizmet üreterek, hizmet sunduğu kullanıcıların memnuniyetlerini sağlamanın uğraşısı içerisindeyler. Halka en yakın birim olan belediyelerin, yaşanan bu değişim ve dönüşüme adapte olabilmesi, etkin ve yerinde hizmet sunabilmesi için bünyelerinde kalifiyeli, yetişmiş ve alanında uzman personel istihdam etmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yerel yönetim kuruluşlarının vatandaşlara sunduğu yerel kamusal hizmetlerin, hizmetin gerektirdiği nitelikte ve yeterli düzeyde sunulabilmesi için yerel yönetim kuruluşlarında görev yapan personelin tecrübeli ve teknolojik bilgi birikimine sahip olması, sunulan hizmetlerin zamanında, yerinde ve verimli sunulmasını kolaylaştırmaktadır. Belediyelerin daha etkin ve verimli hizmet sunabilmesi için, personelini gerekli niteliklere sahip ve donanımlı olabilmesi adına çeşitli eğitimler vererek, yetiştirmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda alanında uzman, kalifiyeli personelin kurumun kendi içinde düzenlenen hizmet içi eğitimler yoluyla yetiştirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın temel amacı; belediyede çalışan personelin hizmet içi eğitimden beklentisi, hizmet içi eğitime bakış açısı ve verilen eğitimlerden personelin kendisini geliştirmek adına yararlanıp yararlanmadığının tespit ve analiz edilmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın temel amacı doğrultusunda cevap aradığı sorular kapsamında belediyelerde verilen hizmet içi eğitimler personelin algısı üzerinden değerlendirilmeye çalışıldığı için bir anket çalışması tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması Konya Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapan toplam beş yüz personel ile 09.02.2016-07.04.2016 tarihleri arasında yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türkiye’de Yerel Yönetimler Özelinde Belediyeler, Hizmet İçi Eğitim, Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim, Anket Çalışmaları, Süreç Analizi, Sonuçları

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih Zahit YÜCE		
	Numarası	148104011027		
		Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Erhan ÖRSELLİ		
Tezin Adı	Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması			



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ABSTRACT

Today, developments in information and communication technologies with the new public management approach with the effect of State-citizen relationship changed, citizens offering diversified expectations of public service. Today, local government agencies and municipalities in particular and in accordance with the wishes and expectations of citizens by producing public services, those providing the service to offer users satisfaction is in. The closest unit to the public, the municipalities in order to adapt to this change and transformation, in order to offer an efficient and qualified service at the site on the campus, trained and specialized personnel have become almost a necessity to employ.

Local government agencies by local public services to citizens, and that the service requires to be offered adequate levels of local government organizations who have experienced personnel and technological knowledge, timely, and efficient services provision. Municipalities to provide more effective and efficient service, personnel have the necessary qualities to be giving various training and equipped, has become a growing necessity. In this context, experts in the field, qualified personnel are held in the institution's own training through in-service training.

The main purpose of the study; City Hall staff in-service training in-service training perspective and expectation, the training of personnel in order to improve itself and analyse identified that advantage. The main objective of the study is in line with the scope of the answer the questions given in the municipality of in-service training for the staff try to assess over the perception of a survey was designed and conducted.

Survey was discussed and made face to face with 500 personnel who is working for Konya Metropolitan Municipality Directorate of Planning and Rail Transportation. This event occurred between the dates 09.02.2016 - 07.04.2016.

Keywords: Training local authorities Municipalities in Turkey. In-service Training, The Municipalities's In-service Training, Surveys, Process Analysis, Results.

Author's	Name and Surname	Fatih Zahit YÜCE		
	Student Number	148104011027		
		Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Yrd. Doç. Dr. Erhan ÖRSELLİ		
Title of the Thesis/Dissertation	Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması			

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar	vi
Tablolar Listesi	vii
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE YEREL YÖNETİMLER ÖZELİNDE BELEDİYELER

1.1. Yerel Yönetimler ve Tanımı	3
1.2. Türkiye’de Yerel Yönetim Türleri ve Yapısı	4
1.2.1. Köy Yönetimi ve Yapısı.....	5
1.2.2. İl Özel İdaresi ve Yapısı.....	6
1.2.3. Belediyelerin Yapısı.....	8
1.2.3.1. Büyükşehir Belediyelerinin Yapısı.....	8
1.3. Türkiye’de Kanunlarla Belediyelerin Yapısı ve Yapılanma Süreci.....	10
1.3.1. 1580 Sayılı Belediye Kanunu.....	10
1.3.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunu.....	11
1.3.2.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunun Yapısal Değişikliği.....	12
1.3.2.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunun Yönetimsel Değişikliği.....	13
1.3.2.3. 5393 Sayılı Belediye Kanunun Katılımcılık Değişikliği.....	14
1.3.3. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu	15
1.3.4. 6360 Sayılı Kanunla Getirilen Yenilikler	16
1.4. Türkiye’de Belediyelerin Kurumsal Yapısı.....	20
1.5. Türkiye’de Belediyelerin Personel Yapısı	22
1.5.1. Belediyelerde Personel Çeşitleri	23
1.5.1.1. Belediyelerde Memur Statüsünde Çalışanlar	23
1.5.1.2. Belediyelerde İşçi Statüsünde Çalışanlar	24

1.5.1.3. Belediyelerde Sözleşmeli Statüsünde Çalışanlar.....	25
1.5.1.4 Belediyelerde Kısmi Zamanlı Statüsünde Çalışanlar	26
1.5.1.5. Belediyelerde Geçici İşçi Statüsünde Çalışanlar	26

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımı ve Nitelikleri	28
2.2. Hizmet İçi Eğitimin Önemi	29
2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	31
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	33
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları	35
2.6. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Sebepler	37
2.7. Hizmet İçi Eğitimin Türleri	38
2.7.1. Uygulama Evrenine Göre Hizmet İçi Eğitim	39
2.7.2. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim	40
2.7.2.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim	40
2.7.2.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	41
2.7.3. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim	42
2.7.3.1. Kurum İçinde Yapılan Hizmet İçi Eğitim	42
2.7.3.2. Kurum Dışında Yapılan Hizmet İçi Eğitim.....	43
2.8. Hizmet İçi Eğitimin Yöntemleri	43
2.8.1. Hizmet İçi Eğitimin Büyük Gruplar İçin Yöntemleri	44
2.8.1.1. Düz Anlatım (Takrir) Yöntemi.....	44
2.8.1.2. Forum Anlatım Yöntemi	45

2.8.2. Hizmet İçi Eğitimin Küçük Gruplar İçin Yöntemleri	46
2.8.2.1. İş Başında Sistemli Gözetim Yöntemi	46
2.8.2.2. Seminer Yöntemi.....	47
2.8.2.3. Kurs Yöntemi	47
2.8.2.4. Komite Yöntemi	48
2.8.2.5. Duyarlılık Yöntemi (T – Grup)	48
2.8.2.6. Beyin Fırtınası Yöntemi	50
2.8.3. Hizmet İçi Eğitimin Seçilmiş Gruplar İçin Yöntemleri	50
2.8.3.1. Yuvarlak Masa Yöntemi.....	51
2.8.3.2. Sempozyum veya Panel Yöntemi.....	51
2.8.3.3. Atölye Yöntemi	51
2.8.4. Hizmet İçi Eğitimin Bireyler İçin Yöntemleri	52
2.8.4.1. Evrak Sepeti Yöntemi (In - Basket Tekniği).....	52
2.8.4.2. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi	53
2.8.4.3. Uzaktan Eğitim Yöntemi	54
2.8.4.4. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon).....	54
2.8.5. Hizmet İçi Eğitimin Diğer Yöntemleri	55
2.8.5.1. Örnek Olay Yöntemi	55
2.8.5.2. Rol Oynama Yöntemi.....	56
2.8.5.3. Simülasyon Yöntemi	58
2.8.5.4. Özel Görevler Vererek Yetiştirme Yöntemi.....	58
2.8.5.5. Grup Tartışması Yöntemi	59
2.8.5.6. Yetki Devriyle Eğitim Yöntemi	60
2.8.5.7. İşe Alıştırma Eğitim Yöntemi	60
2.8.5.8. Özel Tasarımlar Yöntemi	61

2.8.5.9. Monitör Aracıyla Eğitim Yöntemi	62
2.8.5.10. Özel Okuma Parçaları Yöntemi.....	62
2.8.5.11. Stajyerlik ve Yöneticiye Yardımcılık Yöntemi	63
2.8.5.12. Programlanmış Eğitim Yöntemi.....	63
2.8.5.13. Gezi Yaptırma Yöntemi	64
2.8.5.14. Yazışmalı Eğitim Yöntemi	64
2.8.5.15. Vızıltı Grupları Yöntemi	65
2.9. Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri	66
2.9.1. Oryantasyon Eğitimi	66
2.9.2 Temel Eğitim.....	67
2.9.3. Geliştirme Eğitimi	67
2.9.4. Tamamlama Eğitimi.....	67
2.9.5. Yükseltme Eğitimi	68
2.9.6. Özel Alan Eğitimi	68
2.10. Hizmet İçi Eğitim Süreci	69
2.10.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	70
2.10.2. Hizmet İçi Eğitimin Önceliklerinin ve Politikasının Belirlenmesi	72
2.10.3. Hizmet İçi Eğitimin İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Analizinin Yapılması. 74	
2.10.4. Hizmet İçi Eğitimin Programlarının ve Bütçenin Hazırlanması	76
2.10.5. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanması	77
2.10.6. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	78
2.11. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	82
2.11.1. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim.....	82
2.11.2. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler İçin Önemi ve Gerekliliği	85
2.11.3. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Faydaları	87

2.11.4. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Gerekliliği	88
2.11.5. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Hukuki Dayanağı.....	91
2.11.6. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Zorlukları ve Karşılaşılan Sorunlar	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM: KONYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	97
3.2. Araştırmanın Yöntemi	99
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	100
3.4. Anket Çalışmasının Analiz ve Bulguları.....	104
3.4.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerinin Analizi	104
3.4.2. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Programları Hakkındaki Algıları	106
Sonuç.....	130
Kaynakça	134
Ek 1: Anket Formu.....	144
Özgeçmiş.....	149

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
D.M.K.	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DMEGP	: Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı
KADEP	: Kamu Diplomasisi Eğitim Programı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
SEM	: Sürekli Eğitim Merkezi
s.	: Sayfa
SSK.	: Sosyal Sigortalar Kurumu
SÜMER	: Sürekli Eğitim Merkezi
TBB	: Türkiye Belediyeler Birliği
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
UKOME	: Ulaşım Koordinasyon Merkezi
AYKOME	: Alt Yapı Koordinasyon Merkezi
YDKM	: Yatırım Destek Koordinasyon Merkezi
VGM	: Verimlilik Genel Müdürlüğü
vb	: Ve Benzeri

Tablolar Listesi

Tablo 1.1. 6360 Sayılı Kanun Öncesi ve Sonrası Yerel Yönetimler	18
Tablo 3.1. Sürekli Eğitim Merkezi Tarafından Verilen Eğitimler	103
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı	104
Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumları	105
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumu	105
Tablo 3.5. Katılımcıların Gelir Dağılımı	105
Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışma Statüsü	106
Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Süresi	107
Tablo 3.8. Katılımcıların Önceki Görev Dağılımı	107
Tablo 3.9. Katılımcıların İşlerini Sevip-Sevmediği	108
Tablo 3.10. Katılımcıların Yapmış Oldukları İşleri İle İlgili Düşünceleri	108
Tablo 3.11. Katılımcıların Kendini Başarılı Olarak Görüp-Görmedikleri	109
Tablo 3.12. Katılımcıların Görevlerinde Başarılı Olabilmek İçin Çabaları	109
Tablo 3.13. Katılımcıların Görev Öncesi Hizmet İçerisinde Eğitim Alıp-Almadıkları	110
Tablo 3.14. Katılımcıların Almış Olduğu Hizmet İçerisinde Eğitim İle İlgili Düşünceleri	111
Tablo 3.15. Katılımcıların Almış Olduğu Hizmet İçerisinde Eğitim Sayısı	111
Tablo 3.16. Katılımcıların Göreve Başlarken Oryantasyon Eğitimi Durumları	112
Tablo 3.17. Katılımcıların Hizmet İçerisinde Eğitime İhtiyaç Duyup-Duymadıkları	113
Tablo 3.18. Katılımcıların Almış Oldukları Eğitimler Hakkındaki Düşünceleri	113
Tablo 3.19. Katılımcıların Hizmet İçerisinde Eğitimlerin Amacına Uygun Yapılıp Yapılmadığı Konusundaki Algıları	114
Tablo 3.20. Katılımcıların Hizmet İçerisinde Eğitim Konusundaki Algıları	114
Tablo 3.21. Katılımcıların Almış Oldukları Hizmet İçerisinde Eğitim Türleri	115
Tablo 3.22. Katılımcıların Hizmet İçerisinde Eğitim Hazırlanırken İzlenen Yol Hakkındaki Düşünceleri	115
Tablo 3.23. Katılımcıların Hizmet İçerisinde Eğitimlerin Yeterliliği Hakkındaki Düşünceleri	116

Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumları Tarafından Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Materyalleri Hakkındaki Düşünceleri.....	117
Tablo 3.25. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimde Görev Alan Personel Hakkındaki Düşünceleri	117
Tablo 3.26. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Şekli.....	118
Tablo 3.27. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimin Yapıldığı Derslikler Hakkındaki Düşünceleri	118
Tablo 3.28. Katılımcıların Eğitimlerin Verildiği Saatler Hakkındaki Düşünceleri .	119
Tablo 3.29. Katılımcıların Ders Süreleri Hakkındaki Düşünceleri	120
Tablo 3.30. Katılımcıların Eğitim Sonundaki Değerlendirme Hakkındaki Düşünceleri	120
Tablo 3.31. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Sonundaki Belge Alıp-Almadıkları.	121
Tablo 3.32 Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Zamanlaması Hakkındaki Algıları	121
Tablo 3.33. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Etkin Olması İçin Yapılması Gerekenler Hakkındaki Düşünceleri.....	122
Tablo 3.34. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkındaki Beklentileri ...	123
Tablo 3.35. Katılımcıların Bu Güne Kadar Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Türleri	123
Tablo 3.36. Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklığı	124
Tablo 3.37. Hizmet İçi Eğitimin Daha Verimli Olması İçin Belirlenmesi Gereken Türü ve Yöntemi	125
Tablo 3.38. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkındaki Düşünceleri...	125
Tablo 3.39. Hizmet İçi Eğitim Kim Tarafından Verilmelidir?	126
Tablo 3.40. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçerisindeki İletişime, İş Uyumsuzluğunu Gidermeye ve Motivasyona Etkisi Hakkında Düşünceleri	127
Tablo 3.41. Dergi, Broşür, Bülten Gibi Yayınların Kurumları Tarafından Hazırlanıp- Hazırlanmadığı	127
Tablo 3.42. Hizmet İçi Eğitimin Yapıldığı Ortamın Uygun Olup-Olmadığı	128
Tablo 3.43. Katılımcıların Bu Güne Kadar Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Programları Hakkında Düşünceleri	129

Giriş

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile yeni kamu yönetimi anlayışının da etkisiyle devlet-vatandaş ilişkisi değişmiş, vatandaşların kamusal hizmet sunan birimlerden beklentileri de çeşitlenmiştir. Günümüzde yerel yönetim kuruluşları özelde de belediyeler vatandaşlarının beklenti ve isteklerine uygun kamusal hizmet üreterek, hizmet sunduğu kullanıcıların memnuniyetlerini sağlamanın uğraşısı içerisinde dirler. Halka en yakın birim olan belediyelerin, yaşanan bu değişim ve dönüşüme adapte olabilmesi, etkin ve yerinde hizmet sunabilmesi için bünyelerinde kalifiyeli, yetişmiş ve alanında uzman personel istihdam etmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yerel yönetim kuruluşlarının vatandaşlara sunduğu yerel kamusal hizmetlerin, hizmetin gerektirdiği nitelikte ve yeterli düzeyde sunulabilmesi için yerel yönetim kuruluşlarında görev yapan personelin tecrübeli ve teknolojik bilgi birikimine sahip olması, sunulan hizmetlerin zamanında, yerinde ve verimli sunulmasını kolaylaştırmaktadır. Fakat özellikle son yıllarda yerel yönetimler özelde de belediyeler, vatandaşlara sunulan hizmetleri kendi bünyelerinde çalışan personeli ile değil, dışarıdan hizmet alımı ile özel sektör kuruluşları aracılığı ile yaptırdığı da bilinmektedir. Bununla beraber sunulan hizmetlerin aksamaması için yerel yönetim kuruluşlarının ürettikleri bu hizmetleri kendi bünyelerinde istihdam ettikleri personel ile gördürmesi daha sağlıklı olduğu da bir gerçektir. Bu bağlamda belediyelerin daha etkin ve verimli hizmet sunabilmesi için, personelini gerekli niteliklere sahip ve donanımlı olabilmesi adına çeşitli eğitimler vererek, yetiştirmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda alanında uzman, kalifiyeli personelin kurumun kendi içinde düzenlenen hizmet içi eğitimler yoluyla yetiştirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitime verilen önem, son yıllarda gözle görülür bir biçimde artmış, bu doğrultuda artık günümüzde birçok kamu ve özel sektör kuruluşunda personelini yetiştirmek ve sunulan hizmetin gerektirdiği nitelikte personele sahip olabilmek için hizmet içi eğitim birimlerinin kurulduğu bilinmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitimin özellikle halka birebir hizmet sunan yerel yönetim birimlerinde özelde de belediyelerde önemi ve gerekliliği ortadadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesi “*kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet Memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı*” hükmü yer almaktadır. Ayrıca, aynı kanununun 215. maddesine istinaden “*her kurumda bir eğitim biriminin kurulması zorunlu kılınmıştır*”. Bu bağlamda ülkemizde yerel yönetimler özelde de belediyeler, personeline zaman zaman hizmet içi eğitim programları düzenlemektedirler. Fakat ülkemizde yerel yönetim kuruluşlarında hizmet içi eğitime gerekli önemin verilmediği görülmektedir. Bu da halkın memnuniyetini ve hizmetlerin daha verimli ve kaliteli sunulmasını zaman zaman engellemektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; belediyede çalışan personelin hizmet içi eğitimden beklentisi, hizmet içi eğitime bakış açısı ve verilen eğitimlerden personelin kendisini geliştirmek adına yararlanıp yararlanmadığının tespit ve analiz edilmesidir.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda cevap aradığı sorular kapsamında belediyelerde verilen hizmet içi eğitimler personelin algısı üzerinden değerlendirilmeye çalışıldığı için bir anket çalışması tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Ancak Türkiye’de özellikle belediyelerde personelin algısı bağlamında hizmet içi eğitim ile ilgili gerçekleştirilen anket çalışmalarının oldukça sınırlı düzeyde kaldığı söylenebilir. Bu bağlamda anket çalışması Konya Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapan toplam beş yüz personel ile 09.02.2016-07.04.2016 tarihleri arasında yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Belediyelerde hizmet içi eğitim konusunu ele alan bu çalışma üç ana bölümden oluşturulmuştur. “Türkiye’de Yerel Yönetimler Özelinde Belediyeler” başlığını taşıyan birinci bölümde; yerel yönetimler ve hukuki mevzuat, belediyeler ve belediyelerde çalışan personel ele alınmıştır. “Hizmet İçi Eğitim Kavramı Ve Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim” başlığını taşıyan ikinci bölümde; hizmet içi eğitim kavramı, hizmet içi eğitimin türleri, önemi, özellikleri, belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitim türleri incelenmiştir. “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim: Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlığını taşıyan üçüncü ve son bölümde ise; çalışmanın temel amacı doğrultusunda Konya Büyükşehir Belediyesi’nde gerçekleştirilen anket çalışmasının bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE YEREL YÖNETİMLER ÖZELİNDE BELEDİYELER

1.1. Yerel Yönetimler ve Tanımı

Belediye kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde; Arapça “*memleket, kasaba ve şehir*” anlamlarında kullanılan “belde” (beled) kelimesine dayanmakta ve “medine” kelimesiyle ilişkilendirildiği görülmektedir¹.

Yerel yönetim kuruluşları, genel olarak yerel ortak ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş olup, halka en yakın birimler olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda yerel yönetim kuruluşları, sundukları hizmetler yönünden olduğu kadar, bir ülkenin demokratik rejimi yönünden de büyük önem taşımaktadırlar. Diğer yandan, bu yönetim birimlerinin sundukları hizmetler, bireylerin günlük yaşantısını doğrudan etkileyen ve aynı zamanda bireylerin yakından gözlemledikleri, değerlendirdikleri hizmetler olarak belirtilebilir².

Yerel yönetimler, yerel bir topluluğun ortak gereksinmelerini karşılamak amacıyla oluşturulan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, demokratik ve özerk bir yönetim kademesi, bir kamusal örgütlenme biçimi olarak tanımlanabilirler³. Kavram daha geniş tanımlanırsa; “*bir ülkenin sınırları içerisinde çeşitli kırsal ya da kentsel alanlarda faaliyet gösteren, bulunduğu bölgede yaşayan halkın mahalli nitelikli müşterek ihtiyaçlarını karşılayan, karar organları ve bazı durumlarda yürütme organı seçimle iş başına gelen, yasalarla belirlenmiş görevler ve yetkilere, özel gelire, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetimden bağımsız tüzel kişiliği olan yönetsel birimlerdir*”⁴.

¹ Şerif Öner, *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.54

² Esra Siverekli Demircan, “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme, Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı.29, 2007, s.138

³ Ömer, Bozkurt ve Tuncay Ergun, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998, s.259

⁴ Tekin Akdemir, *Yerel Yönetimlerin Finansman Sorunları ve Borçlanma*, İzmir, 2006, s.5

Yerel yönetimler 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır: “*Yerel yönetimler; il, belediye veya köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir*”⁵.

Başka bir tanımda, yerel yönetimler “*bir ülke sınırları içinde var olan irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent vb.) ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal özerk kuruluşlar*”dır⁶.

Yerel yönetimler; yöre halkının ihtiyaçlarını etkin bir biçimde karşılamak üzere, yerel topluluğa kamu hizmeti sağlayan ve yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen; yönetsel, siyasal ve toplumsal kurumlardır⁷. Bu tanımlamada üç amacın gerçekleştirilmek istenildiği belirtilebilir. Bunlardan ilki, “bireylerin temel haklarını kullanmaya olanak vermesi”dir. İkincisi “etkinlik”tir. Üçüncüsü ise “demokrasiyi gerçekleştirme isteği”dir. Bu bağlamda modern anlamda yerel yönetimler, sayılan bu üç amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğundan yerel yönetim kuruluşlarının başarısı özgürlüğü, etkinliği, demokrasiyi ya da katılımı gerçekleştirilmesiyle değerlendirilmektedir⁸.

1.2. Türkiye’de Yerel Yönetim Türleri ve Yapısı

Türkiye’de yerel yönetim türleri; Köy yönetimi, İl Özel İdare yönetimi ve Belediyeler olarak üç ana grupta toplanabilir. Bu kuruluşlar mali gelir ve giderleri olan kamu tüzel kişiliğine sahip yönetim türleridir. Sayılan bu üç yerel yönetim biriminin ortak görevi ve var olma sebebi; vatandaşların ortak ihtiyaçlarını gidermek

⁵ Ziya Çoker, *Anayasa ve Yerel Yönetimler*, 5.Baskı, Çağdaş Yerel Yönetimler Yayınları, Ankara, 1992, ss.3-4

⁶ Halil Nadaroğlu, *Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması*, 5.Baskı, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1994, s.3

⁷ Ahmet Ulusoy ve Tekin Akdemir, *Yerel Yönetimler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2002, s.169

⁸ İlhan Tekeli, “Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983 s.3

ve memnuniyetlerini artırmak, merkezi yönetimin gücünü hissettirmek için kurulmuş yönetim birimleri olmalarıdır. Bu yönetim birimlerinin diğer ortak özelliği ise, merkezi yönetimin atamış olduğu kişiler tarafından değil, halkın seçmiş olduğu kişiler tarafından yönetilmesidir.

Yerel yönetim kuruluşları, yaptıkları görevler ve yapıları itibariyle devlete benzemektedirler. Bir takım kurallar ve yasaklar koymalarının yanında; kendilerine has gelirleri ve bütçeleri bulunmaktadır. Aynı zamanda devlet gibi kolluk görevlerini de yerine getirmektedirler. Devletin yasama ve yürütme organlarına benzer; görüşme, karar ve yürütme organları bulunmaktadır. Belediye başkanı ve muhtar gibi yürütme organları, Belediye Meclisleri ve Köy ihtiyar kurulları gibi karar organları vardır. İl özel idarelerinin de meclisleri, yürütme organları ve ayrı bütçeleri bulunmaktadır⁹.

Türkiye’de yerel yönetim sistemi içerisinde yer alan il özel idaresi, belediye ve köy yönetimi arasında tüzel olarak herhangi bir hiyerarşik ilişki bulunmadığı gibi eş güdüm amaçlı ilişki de bulunmamaktadır. Bu üç yerel yönetim kuruluşu arasında ağırlıklı olarak öncelik, ilk zamanlarda il özel idarelerinde bulunmaktayken, özellikle kırdan kente göçlerin başlaması ve toplumdaki yapısal dönüşümler sonucu ağırlığın belediyelere doğru kaydığı belirtilebilir¹⁰.

1.2.1. Köy Yönetimi ve Yapısı

Köyler insanlık tarihi kadar eski bir tarihe sahiptir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok köklü bir yapıya sahiptir. Türkiye’de köyler ilk defa 1924 yılında çıkarılan 442 sayılı kanun ile tüzel kişilik kazanmıştır. Köyler, insanların toplu ve bir arada yaşama ihtiyacı ile alışkanlıkları sonucu meydana çıkmış en küçük yerleşim birimleridir. Bu küçük yerleşim biriminde oturan insanların ortak karakterdeki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan idare örgütüne “köy idaresi” adı verilmektedir¹¹.

⁹ Nuri Tortop, *Yerel Yönetimler Maliyesi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996, s.3

¹⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyon Raporu*, Ankara, 2000, s.74

¹¹ Halil Nadaroğlu, *Mahalli İdareler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.240

1961 Anayasası'nın 116. ve 1982 Anayasasınının 127. maddelerinde köylerin birer kamu tüzel kişisi oldukları açıkça belirtilmiştir. Türkiye'de köy kanunu mevcut köylerin tümüne uygulanmamaktadır. Herhangi bir köyün bu kanunu uygulama alanına girebilmesi için kadın ve erkek nüfusunun 150'den yukarı olması gereklidir. Köy idarelerinin organları Muhtar, Köy Derneği ve Köy İhtiyar Meclisidir¹².

1924 yılında yürürlüğe giren 442 Sayılı Köy Kanunu günümüzde hala yürürlüktedir. Geçmiş yıllarda ortaya çıkan kamu yönetimi reform çalışmaları ve 2003 yılında başlayan yeniden yapılandırma çalışmalarında diğer yerel yönetim birimlerinin aksine köy yönetimleriyle ilgili herhangi bir değişiklik yapılmamıştır¹³.

1.2.2. İl Özel İdaresi ve Yapısı

İl özel idareleri, anayasal bir yerel yönetim birimidir. İl özel idaresinin yasal temelleri 1913 yılında çıkarılan “*İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu, Muvakkatine*” dayanmaktadır. Bu kanunun birinci kısmı ilin idaresini, ikinci kısmı ise il özel idaresini düzenlemiştir. Ancak bu kanunun birinci kısmı 1949 yılında çıkarılan 5442 sayılı il idaresi kanunuyla ikinci kısmı ise 1987 tarih ve 3360 sayılı il özel idaresi kanunu ile değiştirilmiştir. Yapılan bu değişiklik ile bir önceki kanunun daha çok dilinin sadeleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. İl özel idaresi kanunu 22.02.2005 tarihinde 5302 sayılı il özel idaresi kanunuyla güncellenmiştir¹⁴.

İl özel idaresi, birçok ilçe, kasaba ve köyü içeren ve genel idare örgütünde en yüksek kademeyi oluşturan il biriminin sınırlar içindeki halkın mahalli nitelikteki bayındırlık, sağlık ve eğitim işlerine ait genel ihtiyaçlarını giderecek hizmetleri gerçekleştirmekle yükümlü kılınan tüzel kişiliğe sahip bir kamu idaresidir¹⁵.

¹² Selçuk Yalçındağ, *Federal Almanya'da ve Türkiye'de Yerel Yönetimler*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1992, s.3

¹³ Mustafa Ökmen ve Bekir Parlak, *Kurumdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuat*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, s.217

¹⁴ Ahmet Ulusoy ve Tekin Akdemir, *Mahalli İdareler, (Teori-Uygulama Maliye)*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.169

¹⁵ Nadaroğlu, *a.g.e.*, s.184

İl özel idaresinin, Vali, İl Genel Meclisi ve İl Encümeni olmak üzere üç yasal organı bulunmaktadır¹⁶. Vali il özel idarenin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Vali il özel idare kanununun ve diğer kanunlarla il özel idaresine verilen görevleri, il genel meclisi ve il encümeni kararlarını özel idare örgütü eliyle görür. İl özel idarelerinin görevleri, il ve belediye sınırları dikkate alınarak belirtilmiştir. Buna göre il özel idareleri mahalli müşterek ihtiyaçlardan¹⁷;

- *Sağlık, tarım, sanayi ve ticaret, il çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları, ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binaların, yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde,*
- *İmar, yol, su kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında, yerine getirecektir.*

Cumhuriyet döneminin ilk devresinde il özel idareleri daha özerk ve güçlü yerel yönetim birimleri olarak çalışırken, özellikle son elli yıldır, elindeki görev ve yetkilerin bir kısmı merkezi yönetimin il teşkilatlarına kaydırılmış, kaynakları kısıtlanmış birer yönetim unsuru haline gelmişlerdir. Yerel yönetimler içinde en az işlevsel olanı il özel idareleridir¹⁸.

Daha önceleri il özel idarelerin görevleri daha geniş ve çok iken zamanla bu görevler Belediyelere ve merkezi yönetime devredilmiştir. 12.11.2012 tarihinde 6360 sayılı Büyükşehir kanununun kabulü ile Büyükşehir Statüsü kazanan 14 il ile birlikte toplamda 30 Büyükşehirde bulunan il özel idaresi kamu tüzel kişiliğini yitirmiş, bütün hak ve görevleri Büyükşehir Belediyelerine devredilmiştir.

¹⁶ Zerrin Toprak Karaman, **Yerel Yönetimler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2001, s.27

¹⁷ Şammas Salur, "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Sorunu Üzerine Bir Analiz", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Yıl:6, Sayı:21, 2004, s.76

¹⁸ Ökmen ve Parlak, **a.g.e.**, s.129

1.2.3. Belediyelerin Yapısı

Belediyeler genel olarak, “*yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş mahalli idare*” birimleridir. Anayasanın 127. maddesinde mahalli idareler başlığı altında belediyeler sayılmıştır¹⁹. En önemli yerel yönetim birimi olan belediye, nüfusu 5.000’den fazla olan yerleşim birimleri ile nüfusu ne kadar olursa olsun tüm il ve ilçelerde kurulur. Nüfusu 5.000’den fazla olan beldelerde belediye kurulabilmesi için, bir veya birden fazla köyün, köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülki idare amirine yazılı başvurusu ya da valiliğin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildirisi üzerine, mahalli seçim kurulları, on beş gün içerisinde köyde veya köy kısımlarında kayıtlı seçmenlerin oylarını alır ve sonucu bir tutanakla valiliğe bildirir. İşlem dosyası valinin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığına gönderilir. Danıştay’ın görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulur. Belediye olduktan sonra zamanla nüfusu 2.000’in altına düşen belediyeler, Danıştay’ın görüşü alınarak İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararname ile tekrar köye dönüştürülür²⁰.

1.2.3.1. Büyükşehir Belediyelerinin Yapısı

Büyükşehir belediyesi kavramının tanımı üzerinde literatürde görüş birliği bulunmamaktadır. Çünkü bu kavramın ekonomik, sosyal, idari ve hatta siyasi boyutları vardır. Bundan dolayı, bu kavramı tanımlamak için tek bir ölçüt kabul edip ona göre tanım yapmak yanlılgılara yol açabilir²¹.

¹⁹ Ulusoy ve Akdemir, **a.g.e.**, 2005, s.205

²⁰ Ahmet Hamdi Aydın, **Türk Kamu Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2009, s.150

²¹ Ramazan Yıldırım, “59. Hükümet Döneminde Yapılan Belediye Reformunun Kısa Bir Değerlendirmesi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, 2006, ss.43-44.

5216 sayılı kanuna göre büyükşehir belediyesi şu şekilde tanımlanmıştır²². Büyükşehir Belediyesi; “*en az üç ilçe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkilerini kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi*”ni ifade etmektedir.

1984 yılında 3030 sayılı kanunla kurulan büyükşehir belediyeleri ile ilgili zamanla bazı yetersizliklerin olduğu tespit edilmiştir. Bu eksiklikler, görev ve yetkilerin paylaşılmasında objektif kriterlerin bulunmadığı, yönetim kademeleri arasında işbirliği kurma araçlarının yetersiz olduğu, büyükşehir yönetiminin mutlak bir egemenliğinin bulunduğu, büyükşehir çapında planlama ve koordinasyon yapılamadığı ve belediye büyüklüklerinin çok farklı olduğu yönündedir. Bu olumsuzlukları gidermek amacıyla 10.07.2004 tarihinde 5216 sayılı kanun çıkarılmıştır²³.

5216 sayılı kanun birçok açıdan bir takım yenilikler getirmiştir. Belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000’den fazla olan il belediyeleri, fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir²⁴.

Ayrıca bu kanun büyükşehir belediyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemiş ve bu düzenlemeyle büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasındaki görev ve yetki dağılımı, ilçe belediyeleri aleyhine ciddi şekilde bozulmuştur. Planlama yetkileri başta olmak üzere, ilçe belediyeleri tarafından yerine getirilen pek çok yetki, büyükşehir belediyesine devredilmiştir²⁵.

²² Türkay Gözlükaya, “Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Denizli, 2007, s.72

²³ Ferruh Tuzcuoğlu, “Türklerin Kentsel Dönüşüm Sürecinde Kilometre Tasları ve Metropolitan Yönetişimde Geline Nokta: 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Yasası”, *3.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Haziran 2005.

²⁴ <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html> (Erişim Tarihi: 29.10.2015)

²⁵ Sülün Evinç Torlak ve Yasin Sezer, “Büyükşehir Belediye Reformu Üzerine Bir Değerlendirme” *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I Reform*, (Editörler: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Nobel Yayınları, Ankara 2005, s.95.

12.11.2012 tarihinde kabul edilen ve 30 Mart 2014 yerel seçimleri ile birlikte yürürlüğe giren 6360 sayılı kanunla, 5216 sayılı kanunda ciddi değişikliklere gidilmiştir. Büyükşehir statüsünde olan belediyelere 14 İl daha eklenerek Türkiye’de bulunan büyükşehir belediyesi sayısı 30’a çıkmıştır. Büyükşehir Belediyesi statüsünde bulunan illerin tamamındaki il özel idareler kapatılarak tüm görev ve yetkileri büyükşehir belediyelerine devredilmiştir. Ayrıca İl özel idarelerin tüm borç ve alacaklarıyla birlikte görevde bulunan bütün personelleri belediyelere aktarılmıştır.

1.3. Türkiye’de Kanunlarla Belediyelerin Yapısı ve Yapılanma Süreci

Türkiye’de yerel yönetimler Belediyeler, Büyükşehir Belediyeleri, İl Özel İdareler, Köyler ve Mahalle Birlikleri olarak beş ana başlık altında toplanabilir.

1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı belediye kanunu, 2005 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Yerel yönetimlerde reform niteliği taşıyan yasal düzenlemeler 5215 sayılı Belediye Kanunu ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’dur. TBMM’nin kabul ettiği bu yasalardan 5215 sayılı Belediye kanunu Cumhurbaşkanlığınca geri gönderilmiş, 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu ise onaylanmıştır. TBMM, geri gönderilen 5215 yerine 5272 sayılı Belediye Kanunu’nu kabul etmiş ve bu kanun da Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş, bunun üzerine 5393 sayılı Belediye Kanunu TBMM tarafından kabul edilmiş ve Cumhurbaşkanının onayı sonrasında 13 Temmuz 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir²⁶.

1.3.1. 1580 Sayılı Belediye Kanunu

1580 Sayılı Belediye Kanunu 1930 yılında kabul edilmiş ve uzun bir süre yürürlükte kalmıştır. 2005 tarihine kadar yürürlükte kalan bu kanunun zamanla yetersiz olduğu anlaşılmış; 2005 yılında 5393 sayılı belediye kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır.

²⁶ Kemal Özden ve Melek Zorlu, *Yerel Yönetimlerde Güncel Sorunlar ve Tartışmalar*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2014, s.73

1580 sayılı Kanunun bir süre için yararlı olduğu ve koyduğu hedefe kısmen ulaşıldığının belirtilmesine rağmen getirilen ortak eleştiri, mevcut düzenlemelerin günün şartları açısından yetersiz olduğudur. Ayrıca, belediyelerin sahip olması gereken özelliklerinden oldukça yoksun olduğu noktasında kanuna eleştirilerde bulunulmuştur²⁷.

1.3.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunu

1580 sayılı Belediye Kanununu yürürlükten kaldırmayı öngören “Belediyeler Kanun Tasarısı” ilk defa Bakanlar Kurulunca 25.02.2004 tarihinde TBMM Başkanlığına sunulmuş ve 09.07.2004 tarihinde 5215 sayılı Belediye Kanunu olarak kabul edilmiştir. Ancak, bu kanun Cumhurbaşkanınca TBMM’ne iade edilmesi üzerine iade nedenleri doğrultusunda yeniden ele alınan aynı tasarı ikinci defa TBMM’ne sunulmuş ve 07.12.2004 tarihinde 5272 sayılı kanun ile yasalaşarak 24.12.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Böylece, 1930 yılından beri yürürlükte bulunan 1580 sayılı Belediye Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır. Ama daha sonra 5272 sayılı Belediye Kanunu Anayasa Mahkemesi tarafından şekil yönünden iptal edilmiştir. Tekrar gözden geçirilip TBMM’ne sunulan “Belediye Kanunu Tasarısı” 5393 sayılı Belediye kanunu olarak yasalaşmış ve on gün sonra resmi gazete de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir²⁸.

5393 sayılı Belediye Kanunu, Avrupa Birliği ve Dünya Bankası’nın önerileri doğrultusunda şekillenen kalkınma planı ve hükümet programı çerçevesinde hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu yerel halk oylaması ve belediye başkanının halk oylamasıyla görevden alınması gibi doğrudan demokrasi araçlarına yer vermemiştir. Ancak, Belediye Kanunu, katılım yöntemleri olarak “stratejik planlama”, “hemşehri hukuku”, “gönüllü katılım” ve “kent konseyi” gibi yolları benimsemiştir²⁹.

²⁷ Özden ve Zorlu, **a.g.e.**, ss.33-38

²⁸ Abdurrahman Acar, **5393 Sayılı Belediye Kanunu**, Yeküd Yayınları, Ankara, 2006, s.1

²⁹ Erbay Arıkboğa, “Türk Yerel Yönetim Sisteminde Reform ve Yeni Kamu Yönetimi” **V. Kamu Yönetimi, Forumu: Küreselleşme Karşısında Kamu Bildiriler Kitabı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.809

5393 sayılı Belediye Kanunu içerik olarak gerek uluslararası metinlerde yer alan hükümleri, gerekse ulusal ölçekte yerel yönetim konularına ilişkin yapılan çalışmalarda önerilen çeşitli hükümlere yer vermiştir. Bu yeniliklerden biri de katılımcı demokrasi, açıklık ve bilgi edinme hakkı konularında gerçekleştirilmiş, kanunda ayrıca bilgi toplumuna ilişkin bazı yeniliklere yer verilmiştir³⁰.

Bu bağlamda, 5393 sayılı Belediye Kanunu “ulaşılmak istenen” düzeyde olmasa bile eski kanuna nazaran daha yenilikçi ve çağa uygun bir yaklaşım getirdiği belirtilmektedir³¹. 5393 sayılı yasa ile getirilen değişikliklere aşağıda kısaca değinilmektedir.

1.3.2.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunun Yapısal Değişikliği

5393 sayılı Kanun Belediye kurulabilmesi için gereken nüfus şartını 5000’e çıkarmıştır. 1580 sayılı kanunda 2000 olan bu sayının yükselmesiyle mevcut belediye sayısı azaltılmış ve belediye kurulması zorlaşmıştır. Dolayısıyla yeni kanunla birlikte nüfusu 2000’in altındaki belediyeler kapatılmış ve nüfusu 5000’in altında belediye kurulması yasaklanmıştır.

Belediye kurulması ile ilgili 5393 sayılı kanun ile gelen en önemli değişikliklerden birisi de “*İçme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskûn sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5.000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz*” hükmüdür. Bu düzenleme ile “İçme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında” belediye kurulması engellenmektedir.

³⁰ Öner, a.g.e., s.39

³¹ Seçkin Yavuz Doğan, “ 5393 Sayılı Belediye Kanunu Üzerine Birkaç Not”, *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1-2, 2006, s.214

1.3.2.2. 5393 Sayılı Belediye Kanununun Yönetimsel Değişikliği

5393 Sayılı Kanun ile belediyelerin görev alanları genişletilmiştir. 5393 Sayılı Kanunun 14. maddesinde; “*belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır*” ifadesi yer almaktadır. Bu maddeye göre belediyeler açısından görev konusunda “genellik” ilkesinin benimsendiği görülmektedir³².

5393 sayılı kanunda belediyelere yeni görevler verilmiştir. “Gıda Bankacılığı” da bunlardan bir tanesidir. Kanun sosyal belediyeçilik anlamında belediyelerin bu görevi yerine getirebileceklerini belirtmektedir. Gıda Bankacılığı, “*bağışlanan veya sağlığa uygun her türlü gıdayı tedarik eden, uygun şartlarda depolayan ve bu ürünleri doğrudan veya değişik yardım kuruluşları aracılığıyla fakirlere ve doğal afetlerden etkilenenlere ulaştıran ve kâr amacı gütmeyen dernek ve vakıfların oluşturduğu organizasyonlardır*”³³.

Modern birçok devlette merkezi yönetimin yerel yönetim kuruluşları üzerinde denetleme yetkisi bulunmaktadır. Bu denetleme yetkisinin kapsamı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, ülkemizde merkezi yönetim, yerel yönetim kuruluşlarının kararlarını “*onaylamak, ertelemek ya da veto etme*” hakkına sahiptir. 5393 sayılı Kanun, mülki idare amirinin idari yargıya başvuru süresi olan 10 günlük süreyi kaldırmıştır. Ayrıca, belediye meclis kararlarının onay için mülki idare amirine gönderilmesi hükmünü de kaldırmıştır. Artık mülki idare amirleri alınan kararların gönderildiği, kesinleşen meclis kararlarının yedi gün içerisinde halka duyurulduğu bilgi verme makamına dönüşmüştür. Yani 5393 sayılı Kanunla birlikte belediyeler üzerinde idari vesayet hafiflemiştir³⁴.

³² Erdal Bayrakçı, *Yerel Yönetimler (Ders Notları)*, Gözden Geçirilmiş Baskı, Dizgi Ofset, Konya, 2016, ss. 101-102

³³ Yusuf Sürmen ve Davut Aygün, “Türkiye’de Gıda Bankacılığı ve Muhasebe İşlemleri”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.26, Sayı.1, 2009, ss.191-209

³⁴ Vahide Feyza Urhan, “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.70, 2008, ss.91-92

5393 sayılı kanunla getirilen bir diğer yönetsel değişiklik “*yerindelik ilkesi*”dir. 5393 sayılı kanunun 14. maddesinde “*Belediye hizmetleri vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur*” denilerek bu değişikliğe dikkat çekilmiştir.

1.3.2.3. 5393 Sayılı Belediye Kanunun Katılımcılık Değişikliği

5393 sayılı Kanunda hemşerilik tanımı* “*Herkes ikamet ettiği beldenin hemşerisidir. Hemşerilerin, belediyenin karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilendirme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır. Belediye, hemşeriler arasında sosyal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin korunması konusunda gerekli çalışmaları yapar. Bu çalışmalarda, üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşların, sendikaların, sivil toplum kuruluşlarının ve uzman kişilerin katılımını sağlayacak önlemler alınır*” şeklinde yer almaktadır. 1580 sayılı kanunda vatandaşlar, nüfusa kayıtlı oldukları yerin hemşerisi sayılırken, yeni kanunda ikamet ettiği yerin hemşerisi sayılmaktadırlar. Ayrıca, yeni kanunda 1580 sayılı kanundan farklı olarak hemşerilerin hak ve yükümlülüklerinin kapsamı ve niteliği genişletilerek hemşeriliğe daha aktif ve katılımcı bir özellik kazandırılmıştır³⁵.

Katılıma ilişkin yeniliklerle ilgili düzenlemelerin başında, belediye meclislerine ve ihtisas komisyonlarına katılma ve görüş bildirilmesine ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Belediye meclisi kararlarının uygun yollarla halka duyurulması ayrıca belediyenin desteği ile toplanacak kent konseyleri aracılığı ile herkesin görüşünü açıklama imkânı bulabileceği bir platform oluşturulması imkânı doğmuştur. Belediyeler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasi partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli

* 1580 sayılı kanunda hemşerilik tanımı “*Her Türk nüfus kütüğüne yerli olarak yazıldığı beldenin hemşerisidir. Hemşerilerin belediye işlerinde reye, intihaba, belediye idaresine iştirake ve belde idaresine iştirake ve belde idaresinin devamlı yardımlarından istifadeye hakları vardır*” şeklindedir.

³⁵ Özden ve Zorlu, **a.g.e.**, ss. 79-97

yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar. Kent konseyinde oluşturulan görüşler belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir³⁶.

1.3.3. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

1950’li yıllarla birlikte Türkiye’de dünyadaki gelişmelere paralel olarak hızlı bir şekilde kentli nüfusu artmaya başlamıştır. Köyden kente göçle birlikte kentlerde yaşayan nüfusun artması yeni yerleşim yerlerinin kurulmasını ve mevcut yerleşim yerlerinin ise mekânsal olarak büyümelerini doğurmuştur. Ancak hızlı kentleşme olgusu beraberinde birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla büyükşehir yönetim sistemi oluşturulmuştur³⁷.

Büyükşehirler içindeki farklı hizmet ölçütlerinin giderilmesi; hizmetler arası eşgüdüm sağlanması; tek elden ve merkezden görülmesi zorunlu olan hizmetlerde hizmeti üretme ve dağıtma sürecinin bölünmezliği kuralına bağlı kalınması büyükşehir düşüncesinin dayandığı başlıca düşüncelerdendir³⁸.

Büyükşehir belediye yönetimleri asıl dayanağını 1982 Anayasa’sının “*büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimi getirilebileceği*” hükmünü içeren 127. maddesinden almıştır. Bu model, büyük şehirlerde “büyük şehir ve ilçe” belediyelerinden oluşan iki kademeli bir yönetim sistemi getirmektedir. Büyükşehir belediye yönetimi, büyükşehirler ölçeğinde “*hizmetlerin planlı, programlı, etkin ve uyum içinde yürütülmesini*” kendisine temel amaç olarak almaktadır. Büyükşehir belediye yönetiminin temel organları ise; “büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı”dır³⁹.

³⁶ Urhan, **a.g.m.**, ss.93-94

³⁷ Ali Kaya, “Büyükşehir Belediye Yaklaşımı”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, 1988, s.335

³⁸ Gökçen Kılınç, “Çeyrek Asırlık Bir Tecrübe: Türkiye Büyükşehir Belediyelerinin Yapılanması ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt.19, Sayı.1, 2010, s.69

³⁹ DPT, *Mahalli İdareler ve Büyükşehir Yönetimi Özel, İhtisas Komisyonu Raporu*, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: DPT:2364-Özel İhtisas Komisyonu:431, Ankara, 1994, s.109

Büyükşehir belediye yönetimi ilk olarak İstanbul, Ankara, İzmir olmak üzere üç büyükşehirde kurulmuştur. Aynı dönemde büyükşehir sınıflamasına dair başlatılan çalışmaların sonuçlarından biri olarak ortaya konulan “Anakent Belediyeleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Tasarısı” ile son nüfus sayımında belediye sınırları içindeki nüfusu 500.000’den fazla olan belediyeler “Büyükşehir Belediyesi” olarak tanımlanmıştır. İzleyen tarihlerde Bursa ve Konya’da üç, Adana, Gaziantep ve Kayseri de iki metropolitan ilçe belediyesi olmak üzere beş büyükşehir belediyesi kurulmuştur. Hemen arkasından çıkarılan bir Kanun Hükmünde Kararname ile Antalya, Diyarbakır, Mersin ve İzmit de ilçe belediyesi yerine üç ilk kademe belediyesi; Eskişehir, Samsun ve Erzurum da ise iki ilk kademe belediyesi olmak üzere yedi büyükşehir belediyesi daha kurulmuştur. 1999 Marmara depremi sonucu Adapazarı da üç tane ilk kademe belediyesinden oluşmak üzere büyükşehir belediyesi statüsü kazanmıştır. Böylelikle büyükşehir belediyesi sayısı on altıya yükselmiştir⁴⁰.

1.3.4. 6360 Sayılı Kanunla Getirilen Yenilikler

Türkiye’de 1950’lerden bu yana devam eden kentleşme eğilimi özellikle kent merkezlerinden uzak, plansız yerleşmelerin ortaya çıkmasına ve kentlerin sıçramalı büyüyerek saçaklanmasına neden olmuştur⁴¹.

Kentleşmenin dinamik bir süreç olması, yeni ihtiyaçlar ve hizmetler, hızlı kentleşme ve göç olgusu gibi nedenlerle birçok kent çevrelerine, çeperdeki kasaba ve köyler de çekirdekteki en büyük belediyeye/kente doğru büyümektedir. Sonuçta, birkaç köye ilaveten, birden fazla belediye ve köy, bir kentsel alanda tek bir belediye kentsel hizmetleri başarıyla sunamamaktadır. Bu da küçük belediyeleşme ve parçalanmış idari alanlar sorununu gündeme getirmektedir⁴².

⁴⁰ Kılınc, **a.g.m.**, s.72

⁴¹ Fatma Neval Genç, “Kentleşme Politikalarının Değişen Yüzü: Gecekondu Yıkımından Kentsel Dönüşüme”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2014, s.2

⁴² Hüseyin Özgür, “Belediye Sayısının Azaltılmasının Tarihsel Sürecine Dair Bir Deneme”, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2008, ss.43-50

6360 sayılı kanun il bazında bütünleşik bir kentsel yönetim anlayışını benimseyen, iki kademeli metropoliten yönetim modelini öngörmektedir. *On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* 06.12.2012 tarih ve 28489 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir⁴³.

Bu kapsamda, 6360 sayılı kanun ile birlikte Türkiye'de büyükşehir belediye sayısı 30'a çıkarılmış ve bu alanlarda il özel idareleri kaldırılmış, 1592 belediye ve 16.082 köy mahalleye dönüştürülmüş ve 27 yeni ilçe kurulmuştur. Böylece, il özel idarelerinin %36'sı, belediyelerin %53'ü, köylerin ise %47'si kaldırılmıştır⁴⁴.

6360 sayılı kanunla, büyükşehir sisteminde idari, mali, siyasi ve kamusal hizmetlerin sunumu bakımından önemli değişiklikler olmuştur. Getirilen düzenlemeyle birlikte başta 5216 sayılı kanun olmak üzere pek çok kanunda değişiklik yapılmıştır. Bu kanunla 5216 sayılı Kanunun getirdiği yirmi, otuz ve elli kilometrelik dairelerin de dışına çıkılarak; il sınırları içinde bulunan bütün ilçe belediyeleri büyükşehir ilçe belediyesi hâline getirilmiştir.

6360 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde “*etkin, etkili, vatandaş odaklı, hesap verebilen, katılımcı, saydam ve olabildiğince yerel bir yönetim anlayışının pek çok gelişmiş ülkenin kamu yönetimi reformları için temel ilke ve değerler olarak ön plana çıktığı ifade edilmekte ve buna ek olarak, yerel yönetimlerin sürekli biçimde geliştirilmesi ve etkin hizmet üretme kapasitesine sahip hale getirilmesi gerektiği*” vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, geniş ölçekli planlama politikalarının uygulanması, imar bütünlüğünün sağlanması, teknolojiden yararlanılması, nitelikli teknik personelin istihdam edilmesi ile verimliliğin artması, etkin kaynak kullanımı ve bölüşümünün sağlanmasına katkı yeni yapıdan beklenen olumlu gelişmeler olarak kanun gerekçesinde yer almaktadır⁴⁵.

⁴³ Genç, a.g.m., 2014, s.3

⁴⁴ Birgül Ayman Güler, “*Hükümetin 8 Ekim 2012 Günlü Bütün Şehir Yasa Tasarısı Üzerine*”, www.yayed.org.tr (Erişim Tarihi: 04.11.2015)

⁴⁵ Ferit İzci ve Menaf Turan, “Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi Sistemi ve 6360 Sayılı Yasa ile Büyükşehir Belediye Sisteminde Meydana Gelen Değişimler: Van Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.18, 2013, s.119

Yeni büyükşehir sistemi idari, mali, siyasi, imar ve planlama düzeni bakımından birçok alanda yapısal değişikliklere yol açmıştır. Yeni kanunla birlikte idari yapıda (tüzel kişiliklerin kaldırılması, yeni tüzel kişilik ihdas edilmesi, idari bağlılık ve isim değişikliği, birleşme ve katılmalar, sınır değişiklikleri ve yetki bölüşümü), mali sistemde (yerel yönetimlerin alacağı payların yeniden belirlenmesi ve yeni bölüşüm ilişkileri), siyasal coğrafya (seçim çevrelerinin değiştirilmesi ile birlikte temsil ve katılım boyutunun değişmesi), personel yapısı, hizmet sunumu (mülki sınırlar ile belediye sınırlarının örtüştürülmesi ile hizmet alanının genişlemesi) ile imar ve planlama düzeninde önemli değişiklikler söz konusu olmuştur⁴⁶.

Tablo 1.1. 6360 Sayılı Kanun Öncesi ve Sonrası Yerel Yönetimler

Belediye Türü	6360 Öncesi	6360 Sonrası
Büyükşehir Belediyesi	16	30
Büyükşehir İlçe	143	519
İl Belediyesi	65	51
İlçe Belediyesi	749	400
Belde Belediyesi	1977	393
İl Özel İdare	81	51
Toplam Belediye	2950	1393
Köy	34.339	18.288

Kaynak: <http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/devirtasfiye.pdf> (Erişim Tarihi: 04.11.2015)

⁴⁶ İzci ve Turan, **a.g.m.**, s.119

Kanunun idari yapılanmada meydana getirdiği bu genel değişikliklerle kanun öncesi ve sonrası durum şu şekilde özetlenebilir⁴⁷:

- Büyükşehir Belediyesi sınırları il mülki sınırı olarak değiştirilmiştir.
- 14 Yeni Büyükşehir Belediyesi kurulmuştur.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illere bağlı ilçelerin mülki sınırları içindeki köylerin ve belde belediyelerinin tüzel kişilikleri kaldırılmıştır.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde köyler mahalleye dönüştürülmüş ve mahalle kurulmasında 500 nüfus ölçütü getirilmiştir.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde belde belediyeleri mahalleleriyle birlikte belde ismiyle (tek mahalle olarak) bağlı buldukları ilçenin belediyesine katılmıştır.
- Büyükşehir belediyesi kurulmayan diğer illerde nüfusu 2000'in altında olan belde belediyeleri kaldırılmıştır.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde il özel idarelerinin tüzel kişilikleri kaldırılmış, bunların yerine bu 30 ilde Valilikler bünyesinde Yatırım İzleme Koordinasyon Başkanlıkları (YİKOP) kurulmuştur.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde bucak ve bucak teşkilatları kaldırılmıştır.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde yeni ilçeler kurulmuştur.
- Büyükşehir belediyesi kurulan illerde mahalli idare birlikleri kaldırılmıştır.
- Genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından belediyelere aktarılan paylar yeniden düzenlenmiştir⁴⁸
- Büyükşehir Belediyelerine ayrılan paylardan doğrudan hesaba aktarılacak pay oranı değişmiştir. Kalan kısmın büyükşehir belediyelerine dağıtımında nüfus kriterine ek olarak yüzölçümü kriteri getirilmiştir. Bu %6'lık büyükşehir belediye payının % 60'ı doğrudan ilgili büyükşehir belediyesine aktarılırken, kalan %40'lık kısmının %70'i nüfusa, % 30'u yüzölçümü esasına göre büyükşehir belediyeleri arasında dağıtılmaktadır.

⁴⁷ Genç, **a.g.m.**, 2014, ss.4-5

⁴⁸ Hüseyin Gül ve Seda Batman, "Dünya ve Türkiye Örneklerinden Metropolitan Alan Yönetim Modelleri ve 6360 Sayılı Yasa", *Yerel Politikalar Dergisi*, Yıl:1, Sayı.3-7, 2013, s.47

- İlçe ve birinci kademe belediyeleri 5215 Sayılı Belediye Kanunu ile kendilerine tanınan, mevzii imar planı uygulamaları, katı atık toplama ve depolama, mezarlıkların bakım onarım ve defin işlemleri, çevre dokusunu koruma, sosyal etkinlikler vs. dışında kalan imar uygulaması ve değişiklikleri, toplu taşıma hizmetleri, plaka sınırlaması, tesisleri işletme, kiraya verme, reklam gelirleri ve her türlü fiyat tespit ve ayarlamaları da dâhil yetkileri büyükşehir belediye yönetimine devredilmiştir.

1.4. Türkiye’de Belediyelerin Kurumsal Yapısı

Türkiye’de belediyelerin örgüt yapısı norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşmaktadır. Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilmektedir. İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı’nın birlikte hazırladığı norm kadro ilke ve standartlarına göre bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla gerçekleşmektedir⁴⁹.

Belediyelerin ve Büyükşehir Belediyelerinin ve bağlı bulunan kuruluşların norm kadrolarının belirlenmesi 22.02.2007 tarihinde 26442 sayılı çıkan Resmi Gazete’de yayımlanan “*Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik*” tarafından belirlenen ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisinin kararıyla belirlenir.

⁴⁹ Ulusoy ve Akdemir, a.g.e., 2006, s.216

1580 sayılı kanuna göre belediyelerde başkan yardımcıları, daire, şube müdürlükleri ve tüm belediye memurlarının atanmasında belediye meclisinin onayı gerekirken 5393 sayılı kanun söz konusu onay şartını kaldırarak belediye başkanını tek yetkili kılmıştır. Sadece, birim müdürlüğü ve üst yönetici kadrolarına yapılacak atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulacaktır⁵⁰.

Norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı bulunan belediyelerde norm kadro sayısına bağlı kalınmaksızın; belediye başkanı, zorunlu gördüğü takdirde, nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir, nüfusu 50.001-200.000 arasında olan belediyelerde iki, nüfusu 200.001-500.000 arasında olan belediyelerde üç, nüfusu 500.000 ve fazla olan belediyelerde dört belediye meclis üyesini belediye başkan yardımcısı olarak görevlendirebilir⁵¹.

Büyükşehir belediyesi teşkilâtı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşmaktadır. Birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi büyükşehir belediyesi meclisinin kararı ile olur. Büyükşehir belediyesinde başkan yardımcısı bulunmamakta, hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, genel sekretere yardımcı olmak üzere, nüfusu üç milyonun üzerindeki büyükşehir belediyelerinde en fazla beş, diğerlerinde en fazla üç genel sekreter yardımcısı atanabilmektedir. Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcılar tarafından sağlanmaktadır⁵².

⁵⁰ Öner, a.g.e., s.178

⁵¹ <http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=9>, (Erişim Tarihi: 09.11.2015)

⁵² <http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=5> (Erişim Tarihi: 09.11.2015)

1.5. Türkiye’de Belediyelerin Personel Yapısı

Genel olarak, merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkisi çerçevesinde tanımlanan üç tür personel sistemi belediyelerde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, yerel yönetimler ve merkezi idare için tek tip bir kamu personel sistemini öngören “birleşik personel sistemi”dir. Bu sistemde belediye personelinin merkezi idare personeline farkı yoktur. Birleşik sistemde, merkez ve yerel idare personeli tek bir personel sistemi oluşturur, her iki birim arasında geçiş mümkündür, yerel yönetim kadrolarını oluşturma, işçi sayısını belirleme ve atama yapma, sözleşme yapma yetkisi genellikle yerel yönetime danışıldıktan sonra merkezi idarenin elindedir⁵³.

İkincisi yerel yönetim personeli için merkezi idare personeline ayrı bir sistemin öngörüldüğü “ayrı personel sistemi”dir. Buna göre, belediye personel yönetimi merkezi idareden tamamen özerk olarak yürütülmektedir. Her belediye personeline kendi istihdam etmektedir⁵⁴.

Ayrı personel sisteminde yerel yönetimler, her biri farklı ya da ortak ama merkezi idareden ayrı bir personel sistemine sahiptir; merkezle yerel yönetim arasında personel geçişi mümkün değildir. Kadrolarını oluşturma, işçi sayısını belirleme ve atama yapma, sözleşme yapma yetkisi yerel yönetimdedir⁵⁵.

Üçüncüsü ise her iki sistem arasında yer alan “karma personel sistemi”dir. Bu sistemde çalışanlar belediyeler tarafından istihdam edilmektedir. Ancak belediyelerin personel yönetimi, merkezi idare tarafından yönlendirilmekte ve denetlenmektedir. Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana birleşik personel sistemine yakın karma model uygulanırken, yeni düzenlemelerle ayrı personel sistemine yakın karma modele geçiş öngörülmektedir⁵⁶.

⁵³ Onur Karahanoğulları, “Belediye Personelinin Hukuki Yapısına İlişkin Gözlemler”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt.47, Sayı.1-4, 1998, s.288

⁵⁴ Musa Eken ve Mustafa Lütfi Şen, *Belediyelerde Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazıları-1 Reform*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.109

⁵⁵ Karahanoğulları, *a.g.m.*, s.288

⁵⁶ Eken ve Şen, *a.g.e.*, s.109

5393 sayılı belediyeler kanununun 49. maddesi incelendiğinde belediyede çalışacak olan personelin belediye başkanı tarafından atandığı buna istinaden belediyelerde ayrı personel sisteminin olduğu görülmektedir.

1.5.1. Belediyelerde Personel Çeşitleri

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesi; kamu kurumlarındaki istihdam şekillerini düzenlemektedir. Buna göre kamu hizmetleri, “memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler” eliyle yürütülür. Bu dört istihdam biçimi dışında personel çalıştırılması mümkün değildir. Fakat yasal çerçeve açık olmakla birlikte, belediyelerde uygulama oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Uygulamada dört istihdam türü ortaya çıkmıştır; ancak bunlar kanunlarla sayılan istihdam türlerinden farklıdır. Belediyelerde memurluk, sözleşme personel, sürekli işçi ve geçici işçi olmak üzere dört istihdam türü bulunmaktadır⁵⁷.

1.5.1.1. Belediyelerde Memur Statüsünde Çalışanlar

Mevcut kuruluş biçimine bakmadan, devletçe ve diğer kamu tüzel kişilerince, genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmekle görevlendirilen kişiler memur olarak tanımlanmaktadır⁵⁸.

Türkiye’de belediyelere memur olarak hizmete girmek için 1999 yılına kadar merkezi ve kurumsal olmak üzere iki farklı sınav yöntemi uygulanmış, kurumsal sınavda, her kamu kurumu ihtiyacı olan personelin sayı ve niteliklerini belirlemekte, kadroları ilan etmekte, sınav ve seçme işlerini kendisi yapmaktaydı. Merkezi sınav sisteminde ise, kurumlar ihtiyaç duydukları personelin sayı ve niteliklerini merkezi personel birimine bildirmekte, merkezi birim ilan, sınav ve seçme işlemlerini yürütmektedir. 1999 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile merkezi sınav sistemi uygulamasına geçilmiş ve belediyelerde bu düzenlemeden sonra merkezi sisteme göre personel alımı uygulanmaya başlamıştır⁵⁹.

⁵⁷ Birgül Ayman Güler, *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001, s.24

⁵⁸ Tayfun Akgüner, *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s.33

⁵⁹ Eken ve Şen, *a.g.e.*, ss.111-112

Devlet Memurları Kanunu'nda kadrosuz memur çalıştırılmayacağı ve kadroların da genel kadro kanununda gösterilmesi gerektiği yer almaktadır. Ancak bu konuda yerel yönetimler için ayrıcalık getirilerek, bu kurumların kadrolarının genel kadro kanununda yer almayacağı, DMK'da "il özel idareleri ve belediyeler ile bunların kurdukları birliklerin kadroları yetkili organlarınca hazırlanarak İçişleri Bakanlığının onayı ile tamamlanır" hükmü ile belirtilmiştir. Böylece yerel yönetimlerdeki memur kadrolarının ihdası; Kanun ile belirlenme ilkesinin dışında bırakılmış, belediye kadrolarını belirleme yetkisini belediyenin yetkili organlarına verilmiş, sürecin İçişleri Bakanlığının onayı ile tamamlanması konuları ile hükme bağlanmıştır⁶⁰.

1.5.1.2. Belediyelerde İşçi Statüsünde Çalışanlar

Devlet Memurları Kanunu'na göre, memur veya sözleşmeli personel dışında kalan istihdam biçimidir. İşçiler, kamu kurumlarında, iş mevzuatına göre çalışmaktadırlar⁶¹.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinde sayılan dört istihdam şekline biri de işçi istihdamıdır. Söz konusu Kanun, kamu hizmetlerinin işçiler eliyle gördürülebileceğini belirtmiştir. Buna göre; 657 sayılı Kanunun 4. maddesinin (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilen istihdam türleri dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılanları sürekli işçi olarak tanımlamıştır. İşçiler, 22.05.2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde istihdam edilmektedir⁶².

Sürekli işçi kadrolarına ilk defa personel temini, 18.05.1983 tarih ve 83/6750 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulan "Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Daimi Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği" çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Yönetmeliğe 02.02.1999

⁶⁰ http://eski.yerelnet.org.tr/personel/1memur_statusu.php (Erişim Tarihi: 09.11.2015)

⁶¹ Akgüner, a.g.e., s.34

⁶² Metin Adıgüzel, "Belediyelerde Personel Sistemi ve Uygulaması", *Sayıştay Denetçileri Derneği Dergisi*, Sayı.4, 2011, s.239

tarikh ve 99/12418 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile getirilen ek madde ile daimi işçi kadrolarına alınacaklara, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünün koordinatörlüğünde Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezince yapılacak merkezi sınava katılarak başarılı olduklarına dair belgeye sahip olma şartı getirilmiştir. Bu çerçevede ilgili mahalli idare, usulüne göre açıktan atama izni aldığı daimi işçi kadrolarına Türkiye İş Kurumunun söz konusu sınavda başarılı olan adaylardan başarı sırasına göre (istisnalar hariç) göndereceği kişiler arasından atama yapabilmektedir⁶³.

1.5.1.3. Belediyelerde Sözleşmeli Statüsünde Çalışanlar

Sözleşme rejimi, statü rejiminin tersine, kariyere değil iş tanımına dayalı ve personelin herhangi bir statüye ya da iş güvencesine sahip olmadığı bir çalışma türüdür. Kamu hizmetlerinde sözleşmeli personel;

- Ulusal plan ve programlarda yer alan önemli projelerde çalıştırılmak üzere,
- Özel bir meslek bilgisine ve uzmanlığa gerek duyulması üzerine geçici olarak istihdam edilebilmektedir⁶⁴.

Sözleşmeli personel, geçici ve istisnai bir çalıştırma biçimi olduğu için, sıkı şekil ve usullere göre işe alınabilmektedirler. Sözleşmeli personel çalıştıracak kurumların teklifi üzerine Bakanlar Kurulu, Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşlerini alarak karar verilmektedir⁶⁵.

Belediyelerde tam zamanlı sözleşmeli personel istihdamı 5393 sayılı Belediye Kanununun 49. maddesine göre yapılmaktadır. Buna göre belediyelerde, norm kadroya uygun olarak “çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, planlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plancısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker” gibi ihtiyaç

⁶³ Adıgüzel, a.g.e., s.240

⁶⁴ Birgül Ayman Güler, *Kamu Personeli*, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.89

⁶⁵ Akgüner, a.g.e., s.33

duyulan uzman ve teknik personel yıllık sözleşme çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır⁶⁶.

1.5.1.4. Belediyelerde Kısmi Zamanlı Statüsünde Çalışanlar

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda düzenlenmiştir. Anılan Kanunun 49. maddesinin dördüncü ve beşinci fıkrasında; “*avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner*” kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla haftanın ya da ayın belirli gün ve saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir. Kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel sayısı yukarıda belirtilen her unvan için birden fazla olamaz ve bunlarla yapılacak sözleşme süresi takvim yılını aşamaz⁶⁷.

1.5.1.5. Belediyelerde Geçici İşçi Statüsünde Çalışanlar

Belediyeler, yaptırılacak işin niteliğine göre geçici işçi çalıştırabilmektedirler. Belediyelerde geçici işçi istihdamı, esas itibariyle 657 sayılı Kanunun değişik 4. maddesinin (D) bendi ile Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik çerçevesinde yapılmaktadır. 657 sayılı Kanunun 4. maddesinin 5620 sayılı Kanunla değişik (D) bendinde geçici işçi; 657 sayılı Kanunun 4. maddesinin (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilen istihdam türleri dışında kalan mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılanlar olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan, 22.05.2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 10. maddesinde; “Nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işlere süresiz iş, bundan fazla devam edenlere sürekli iş...” denmektedir. Bu bağlamda daimi ve geçici iş kavramları işçiyi değil işi nitelemektedir⁶⁸.

⁶⁶ Adıgüzel, **a.g.m.**, s.241

⁶⁷ Adıgüzel, **a.g.m.**, s. 243

⁶⁸ **a.g.m.**, s. 240

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmeliğin “Geçici İşçiler” başlıklı değişik 24. maddesinde ise; “Belediyelerde kullanılacak geçici iş pozisyonları bu kurum ve kuruluşlar için norm kadro standartları cetvellerinde belirlenen memur norm kadro standardı toplamının yüzde yirmisini geçmemek üzere bulunacak sayının yuvarlanması ve tam yıl esasına göre hesaplanması sonucu adam/ay sayısına göre meclis tarafından yıllık olarak belirlenir. Oranların hesaplanmasında sonucun tam sayı çıkmaması durumunda bulunan rakam kendinden büyük en yakın tam sayıya yuvarlanarak geçici iş pozisyonu sayısı tespit edilir” denilmektedir. Bu çerçevede, belediyeler mezkûr Yönetmeliğe ekli norm standartları cetvellerinde kendi alt grupları için tespit edilen toplam memur normunun yüzde yirmisi kadar mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle geçici işçi istihdam edebilirler. Ancak, bu şekilde yapılacak geçici işçi istihdamında da Belediye Kanununun 49. maddesindeki oranların aşılmış olması durumunda İşçileri Bakanlığından izin alınması gerekmektedir⁶⁹.

⁶⁹ Adıgüzel, **a.g.m.**, s. 241

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımı ve Nitelikleri

Hizmet içi eğitim bireyin çalışmış olduğu kurumda işe başladığı tarihten işten ayrılıncaya kadar geçen sürede kurumuna daha faydalı olabilmesi, bireyin kendini geliştirebilmesi ve çağın şartlarına ayak uydurabilmesi için personele verilen eğitimlerin tümüne denilmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı ilerlemesi bunun yanında bireylerin bu değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmakta, ancak bu yeni teknolojiler aynı zamanda insanoğlunun teknik beceri anlamında yetersiz kalmasını doğurmuştur. Bu bağlamda hizmet içi eğitim “*bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerinin tümü*” olarak tanımlanabilmektedir⁷⁰.

Günümüzde 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 hedeflenmektedir⁷¹.

Başka bir tanımda; hizmet içi eğitim, üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel

⁷⁰ Hayrettin Kalkandelen, *İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara,1979, s.14.

⁷¹ İnalet Pehlivan, “Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1, 1993, s.152

meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır⁷².

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan etkinliklerdir⁷³.

Kısaca hizmet içi eğitim, bir kurum ya da kuruluşta kurumsal verimliliği ve etkinliği sağlamak, hizmete girdiği andan itibaren işten ayrılana kadar sürekli olarak, sistemli bir şekilde personelin sahip olduğu bilgi ve becerileri muhafaza etmek, personelin hızlı bir şekilde gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmasını sağlamak, personeli yetiştirerek bir üst göreve hazırlamak gibi bir takım kurumsal ve bireysel yararlılık esasına dayanan eğitim etkinliği olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Bireylerin kazanmış oldukları çeşitli bilgi beceri ve birikimlerinin çalışmış oldukları kurumlara aktarabilmesi gelişen ve değişen meslek koşullarının ve donanımlarının geliştirilmesi için devamlı şekilde hizmet içi eğitimlerin sürekliliği önem kazanmaktadır.

Gelişen küresel dünyada her gün farklı teknolojiler çıkmakta bireyler ve kurumlar bunlara ayak uydurmakta sıkıntı çekebilmektedir. Özellikle kurum ve bireylerin uyum içinde çalışması ve bunu yapılan hizmete yansıtabilmesi açısından hizmet içi eğitimin önemi oldukça fazladır.

⁷² Tufan Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.147, 2000, s.66

⁷³ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, s.120

Günümüzde, küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, öğrenen kurum kavramını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişimler karşısında kurum ve kuruluşlar, ya üstün becerilere sahip yeni elemanlar istihdam etmek ya da mevcut elemanlarını yeniden eğitmek yoluna gitmektedir. Son zamanlarda birçok kurum, personelinin eğitimine büyük yatırım yapmaktadır. Küresel rekabet ortamında geliştirilen stratejilerin yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu küresel stratejilere uygun davranmalarını sağlamak için çalışanların eğitilmeleri de gerekmektedir⁷⁴.

Hizmet içi eğitim hayat boyu eğitimin bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten itibaren, işten ayrılıncaya kadar süre içerisinde mesleğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli eğitilmek zorundadır⁷⁵.

Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu kurum ve kuruluşların ve kamu hizmeti görevlilerine değişen koşullara uyumlu kılmak yani onları etkili hizmet görececek bir duruma getirmek kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri olmuştur. Böylece hizmet içi eğitim hem kamu görevlilerini kuruluşlarının amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte, hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu yani örgütsel etkinliği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmaktadır⁷⁶.

Hizmet içi eğitimi önemli kılan faktörlerden biri, hizmet içi eğitim hem kurum personelinin kurumsal amaçların desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmekte, hem de kurumun değişen koşullara uyumunu, yani kurumsal etkililiği sağlamak için başvurulan kaynaklardan biri olmaktadır⁷⁷.

⁷⁴ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.84

⁷⁵ Haydar Taymaz, *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Pegem Yayınları, Ankara, 1992, s.3

⁷⁶ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.95

⁷⁷ Doğan Canman, "Türkiye'de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı.4, 1997, s.10

Personelin kendini yetiştirme ve daha üst düzeylerde görev alma isteği, hizmet içi eğitimi önemli kılan diğer bir faktördür⁷⁸.

Bir işletme, varlığını devam ettirebilmek için iş göreni amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadır. Mesleğinde yeterli olan iş görenin, yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, moralinin bozulduğu ve çalışma şevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan iş gören kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz olmaktadır. Hem yetersiz iş göreni yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren iş görenin yetersiz uygulamadan dolayı içine düştüğü yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim alan iş gören, göreviyle ilgili bilinçleneceğinden kabul alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki sürtüşme en alt düzeye inebilecektir⁷⁹.

İş görenin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir⁸⁰.

2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin birçok amacı bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimin amacı kurum içinde çalışan personelin bilgiye daha rahat ulaşabilmelerini, kurumun istemiş olduğu donanım, bilgi, beceri, ahlaki değerlere sahip olmalarını ve hem iş hayatında hem de sosyal hayatta daha donanımlı olabilmelerini sağlamaktır. Eğitimin tam teşekküllü ve istenilen düzeyde olabilmesi için amaçları en iyi şekilde belirlenmelidir. Çünkü plansız ve sonucu düşünülmeden veya belirlenmeden yapılan hizmet içi eğitimin başarılı olması mümkün olmayacaktır.

⁷⁸ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul, 2003, s.291

⁷⁹ Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı" *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, Sayı.1, 1992, s.68

⁸⁰ Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt.2, Sayı.7, 2007, s.765

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür⁸¹.

Bu bağlamda hizmet içi eğitimin öncelikli amacı, personelin yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır⁸².

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır⁸³:

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitimin amaçları, kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile sağlanacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, var olan olanaklarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar, tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimlerini de kapsamlı ve karşılamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

⁸¹ Taymaz, **a.g.e.**, 1992, s.5

⁸² Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, DİE Matbaası, Ankara, 1992, s.244

⁸³ Haydar Taymaz, *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, ss.5-6

Bütün bu amaçların gerçekleştirilmesi için seçilerek hizmete alınmış personelin anlayışlarında, tavırlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin kurumun tüm birimlerinde ve birimler kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlanması beklenmektedir⁸⁴.

Hizmet içi eğitim programının amaçları eğitim programı başlamadan programa katılacaklar tarafından açıklıkla bilinmesi gerekmektedir. Şayet katılımcı amaçları bilmeden eğitime katıldığında eğitim sonunda neleri neden öğrenmiş olacaklarını bilemeyeceklerdir. Eğitim programına katılan personelin programın amaçlarını tam olarak bildiği takdirde hizmet içi eğitim programına daha iyi motive olacak ve program sonunda neler kazandığını ona göre değerlendirebilecektir.

2.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitimin en önemli özelliği, istenildiği zaman ve her kurum tarafından yapılabilir bir eğitim olmasıdır. Hizmet içi eğitimde dikkat edilmesi gereken en önemli özellik, eğitimin bir plan içerisinde ve kuruma özel, amaçlarına uygun yapılmalıdır. Yapılan eğitimler sonunda istenilen sonuçlara ve amaçlara göre uygunluğu değerlendirilir. İstenilen sonuçlara ulaşılmadığında gerekli düzenlemeler yapıp eğitim tekrarlanabilir.

Hizmet içi eğitimin en büyük özelliklerinden birisi diğer eğitimler gibi tek seferlik olmayıp süreklilik arz etmesidir. Kurumlarda çalışan bireylerin işe girdikten emekli oluncaya kadar kurum içinde ve kurum dışında hizmet içi eğitim almaları ve bunun devamlılık arz eden bir faaliyet olmasıdır.

⁸⁴ Zehra Aygün, *Kamu Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.120

Hizmet içi eğitimi diğer eğitim faaliyetlerinden ayıran bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir⁸⁵:

- Hizmet içi eğitimin amacı öğrenmeden ziyade mal ve hizmetin kaliteli ve verimli bir şekilde üretimin sağlamak olduğundan, hizmet içi eğitim meslek eğitimi niteliğinde bir faaliyettir.
- Hizmet içi eğitimin genel amaçları, bu eğitimi alacak olan personelin çalıştığı kurumun genel amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
- Hizmet içi eğitim, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanır ve bu plan doğrultusunda hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Memurun bu dönemde sorumlu olduğu bir görevi olduğundan, eğitimle bu görevin uyuşması, yani eğitim dolayısıyla hizmetin aksamaması gerekir.
- Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insan olduğundan, bu eğitim yetişkinler eğitiminin özelliklerini taşır.
- Eğitime katılanların meydana getirdiği grup homojendir, çünkü aynı ve benzer eğitimi almak durumunda olan ve genellikle aynı birimlerde çalışanlar bir araya gelir.
- Hizmet içi eğitim genellikle uygulamalı olarak yapılır, çünkü genellikle az zamanda çok ve yeni şeylerin öğretilmesi gerekir.
- Hizmet içi eğitim, bilimsel teknik ve yöntemlerdeki değişiklikleri, okul programlarına oranla daha yakından izlemek gibi bir özelliğe sahiptir.
- Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde eğitim personelinin görüşlerinden yararlanılır⁸⁶.

Hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırır. Hizmet içi eğitim, eski ve yaygın bir kanı olan “deneme ve yanılma” yolu ile öğrenme yöntemi yerine, insan gücünün en kısa sürede performansını arttıracak önlemlerin alınması anlayışını yerleştirmiştir⁸⁷.

⁸⁵ Ahmet Hamdi Aydın, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, ss.207-208

⁸⁶ Taymaz, *a.g.e.*, 1981, s.14

⁸⁷ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.98

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin kusur ve eksikliklerini düzeltir. Kamu görevlilerindeki ortak nitelikteki aksaklık ve eksiklikler açıklıkla saptanmak şartıyla hizmet içi eğitim bunların önlenmesinde ve düzeltilmesinde yararlı olur. Eylem işlem ve davranışlarda rastlanan ortak aksaklık ve eksiklikler arasında “önceki uygulamalara aşırı bağlılık”, “iş sahiplerine karşı duyarsızlık”, “olumsuz halkla ilişkiler”, “işleri savsaklama”, “sorumluluktan kaçma”, “kararsızlık” gibi olumsuz alışkanlıklar sayılabilir. Bu alışkanlıkların bir kısmı bilgi ve anlayış eksikliğinden doğmaktadır. Hizmet içi eğitimle, bunların büyük bir kısmı önenebilir veya düzeltilebilir⁸⁸.

Bununla birlikte, eğitim, aynı birimde çalışan personeli bir araya getirerek “grup dayanışmasının”, “ekip ruhunun” gelişmesine yardımcı olur. Çünkü bir eğitim programı eğitime katılanların birbirini daha iyi tanımalarına ve aralarında daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışların geliştirilmesine yardımcı olur⁸⁹.

2.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitimin faydalarını genel olarak sıralamak zordur. Hizmet içi eğitim sadece kişilere değil kurumlara ve topluma da faydası vardır. Bunun için hizmet içi eğitimin faydalarını bireysel ve kişisel olarak sınırlamak uygun olmayacaktır. Bu yüzden hizmet içi eğitimin hem kurumsal, bireysel, toplumsal ve hem de yöneticiler açısından bir çok yararı bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim bireye iş hayatındaki belirli bir meslek ile ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren bir süreçtir. Hizmet içi eğitim çalışma hayatının tamamını kapsayan bir süreçtir. Ancak çalışma hayatına başlamadan önce de hizmet öncesi, hizmet içi eğitim programları düzenlenebilmektedir. Göreve yeni başlayan veya görev değişikliği nedeniyle farklı bir görevde çalışacak olanların da bilgi ve beceri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir⁹⁰.

⁸⁸ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.98

⁸⁹ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.124

⁹⁰ Hüseyin Gül, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3, 2000, s.2

Hizmet içi eğitim, genel öğrenim kurumlarının verdiği bilgileri, hizmetin gerektirdiği bilgilerle tamamlamaya yaramakta, bilim ve teknikteki gelişme ve yeni buluşların personele duyurulması açısından yararı çok fazladır. Böylece kamu kesimi teknik ve bilimsel yeniliklerden yararlanmış olur⁹¹. Hizmet İçi Eğitimin faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Personele hizmeti gereği, ihtiyacı bulunan bilgiler verir, beceri ve davranışını geliştirir, hizmete yatkınlığını sağlar. Ayrıca eğitim, iş görenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur. Dahası, iş görenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir⁹².
- İyi bir hizmet içi eğitimin yararlarından birisi de personelin moralini yükseltmesidir. Fertlerin yetiştirilmeleri ve genel meseleleri el birliği ile çözmek üzere bir araya getirilmeleri personel üzerinde fevkalade olumlu değişiklikler yapar. Morali yüksek işçilerin yeni duruma uyma ve yenilikleri kabul etme kabiliyetleri fazla olur⁹³.
- Örgütlerde personelin belirli bir işi yapabilmesi için eğitim görmesi ve böylece beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda nitelik ve nicelik yönünden verim artar ve kayıplar önlenir⁹⁴.
- Ayrıca hizmet içi eğitim, örgütte kazaları azaltmakta, üstlerin astlarını denetleme işlerini hafifletmektedir. Hizmet içi eğitimin etkin olduğu örgütlerde, yönetsel kararlar daha nitelikli olmakta, zamanında alınmakta ve uygulamayı kolaylaştıracak esnekliğe kavuşabilmektedir⁹⁵.
- Örgütte etkili iletişim sağlar, hizmet kalitesini yükseltir. Zaman, emek, gider tasarrufunu sağlar ve personel devrini azaltır⁹⁶.

⁹¹ Nuri Tortop ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Nobel Yayıncılık Ankara, 2006, s.150

⁹² Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.150

⁹³ Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No:292/519, İstanbul, 1978, s.172

⁹⁴ İlhan Gülen ve Metin Özdönmez, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.3928, İstanbul, 1996, s.187

⁹⁵ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütlerde İş gören Hizmetlerin Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Yayınları, No.139, Ankara, 1985, s.187

⁹⁶ Gönül Gürsoy, "Hizmet İçi Eğitimin İşlevselliği Verimlilik Olmalıdır", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.133, 1997, s.36

- Örgüt açısından kadrolaşma kolaylaşırken, bireysel olarak personel yükselme imkânı bulur⁹⁷.
- Hizmet içi eğitimin, örgütün bakım ve onarım giderlerini azaltmak, örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak gibi faydaları da vardır⁹⁸.

Bu yararlarına karşılık iyi düzenlenmeyen hizmet içi eğitim etkinliklerinin kimi sakıncaları da vardır. Örgütün ve iş görenlerin gerçek gereksinmelerine dayanmayan, gezi yâda gösteriş için yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararı olmamaktadır⁹⁹.

2.6. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Sebepler

Günümüzde hizmet içi eğitime olan ihtiyaç, herhangi bir kurumda çalışan personelin çalıştığı sektörde yaptığı işi daha iyi yapabilmesi için gerekli olan davranış, bilgi ve beceriye duyulan gereksinimden dolayı artmıştır. Ayrıca, yaşamı öncesinde öğrenilen bilgilerin zamanla eskimesi veya eksik bilgiler çalışma yaşamını ve kurumları olumsuz yönde etkilemektedir¹⁰⁰. İş görenlerin çalışma hayatında başarılı olabilmesi için bilgi ve tecrübelerini zamanla arttırmaları ve yenilemeleri oldukça önemlidir¹⁰¹. Bu olumsuzlukları gidermek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.

Herhangi bir kurumda iş görenlere hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesini gerektiren sebepleri şu şekilde açıklamak mümkündür¹⁰²:

- İşe girmeden önce alınan eğitimle elde edilen bilgilerin eksik olması,
- İşe girilirken daha çok genel bir kadroya alınıp, işin gerektirdiği nitelikte olmamak,

⁹⁷ Rafet Çevikbaş, *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.31

⁹⁸ Gönül Ülker, *Kamu Personel Yönetimi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınevi, Bolu, 1997, s.94

⁹⁹ Başaran, *a.g.e.*, s.187

¹⁰⁰ Gül, *a.g.m.*, s.3

¹⁰¹ Tortop, *a.g.e.*, s.240

¹⁰² Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976, s.95; Canman, *a.g.e.*, 2000, s.95

- Çağın gerektirdiği nitelikte teknolojik bilgi ve becerilerin hızla kazanılmasına olan ihtiyaç,
- Çalışanların zamanla görev yaptıkları kurumlarda terfi etme isteği ve personelin kendini geliştirme isteği,
- İşin gerektirdiği nitelikte olan bilgi ve tecrübeler uygulama ile öğrenilebilmekte ve hizmet içi eğitim programları ile kazanılabilmektedir. Kendine has özellikleri bulunan mesleklerde o işin gerçekleştirilebilmesi için gereken nitelikler ancak eğitim yoluyla iş görenlere aktarılabilir.
- Personelin sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi¹⁰³;
- Kamu sektöründe “kariyer” planlamasının giderek daha önemli hale gelmesi; kurumlar tarafından sunulan kamusal hizmetlerin niteliğinin değişmesi ve bu değişimlere iş görenlerin ayak uydurması zorunluluğu hizmet içi eğitimi gerektirmektedir.

2.7. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Hizmet içi eğitim türlerinin belirlenmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Hizmet içi eğitim, süresine göre “*hizmete girişte*” ve “*hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim*” olarak ikiye ayrılır. Hizmete girişte verilen eğitim “*yön verme*” ve “*alıştırma eğitimlerini*” kapsar. Hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim personele kendi mesleği ile ilgili gelişmeler konusunda bilgi verilen “*bilgi tazeleme eğitimi*” ve yeni bir görev için verilen “*yeniden eğitim*” olarak ikiye ayrılır¹⁰⁴.

¹⁰³ Tutum, *a.g.e.*, 1976, s.87

¹⁰⁴ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.130

Hizmet içi eğitim tiplerini yönelim yerlerine göre; “çalışanlara yönelik eğitim” (mesleki eğitim veya kişilik geliştirme eğitimi), “işyerine yönelik eğitim” (işyeri ortamının iyileştirilmesine yönelik), “hizmete yönelik eğitim” (hizmet konusunu esas alan eğitim) olarak gruplandırmak da mümkündür¹⁰⁵.

Hizmet içi eğitim türleri son olarak, eğitim veren kuruluşun türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre sınıflandırılabilir¹⁰⁶. Genel anlamda hizmet içi eğitim türlerini; Uygulama evrelerine, uygulama zamanına ve uygulama yerlerine göre sınıflandırabiliriz.

2.7.1. Uygulama Evrenine Göre Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanmaktadır. Bunlar¹⁰⁷:

- *Hizmete yeni giren personel için düzenleme eğitimi (stajyerlik)*: Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da kuruma yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermektir.
- *Çalışmakta olan personel için yapılan eğitim (geliştirme eğitimi)*: Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır.

¹⁰⁵ Canan Arıkbay, *Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimi ve Karşılama Kaynakları*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1993, s.14

¹⁰⁶ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.99

¹⁰⁷ Aygün, *a.g.e.*, ss.122-124

- *Kurumda görevi değiştirilecek personel için yapılan eğitim (yükseltme eğitimi):* Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir.
- *Üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim (alan değiştirme eğitimi):* Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir.

2.7.2. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim “iş başında hizmet içi eğitim” ve “iş dışında hizmet içi eğitim” şeklinde ikiye ayrılabilir¹⁰⁸.

2.7.2.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İş başında yapılan eğitimlerde en çok tercih edilen eğitimlerden biridir. Eğitimlerin iş başında yapılmasından dolayı işlerde bir aksama olmaz. Böylelikle zaman kaybının önüne geçilmiş olur. Bu tür eğitimler hem zaman kaybından hem de ekonomik yönden daha az külfet getirir. Yapılan eğitimlerde verimlilik oranı diğer eğitim türlerine göre daha fazladır.

İş başında hizmet içi eğitim, iş görenlerin görevlerini ifa ederlerken yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Bu tür hizmet içi eğitim sayesinde çalışan personel görevlerini yerine getirirken aynı zamanda da yaptığı görevin inceliklerini öğrenir. Bu eğitim türünde personel görevi başından ayrılmaz. Yapılan iş ve eğitim iç içedir¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Tutum, *a.g.e.*, 1976, s.127

¹⁰⁹ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.26

Birçok kurum tarafından beceri kazandırmada temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Pek çok yararı bulunan iş başında eğitim gerçek ortamda yapılmaktadır. Dolayısıyla, iş başında eğitim programları iyi düzenlendiğinde etkililik düzeyi yüksek olmaktadır. Ayrıca, işbaşında eğitim, gerçek eğitimin yapıldığı araç-gereçlere ve aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin bütünleşmesi sağlanmaktadır¹¹⁰.

2.7.2.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında eğitim sadece kurumların dışında değil, kurum içinde fakat görev yerinin dışında yapılan eğitimidir. Çalışan personelin işin stresinden, sorumluluklarından uzak bir ortamda uzmanlar tarafından verilen bir eğitim türüdür. İş başında yapılan eğitime göre maliyeti yüksektir. İş dışında eğitim personel açısından oldukça verimli bir eğitim türüdür¹¹¹.

İş dışında eğitim, belli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışma hayatında, iş dışında genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversiteler tarafından yerine getirildiği görülmektedir. İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına göre belirgin özellikleri vardır. Bunların en önemlisi, eğitilecek iş görenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri çalışana günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkânı sağlar¹¹².

İş dışı eğitim yöntemleri kurumlarda genelde teorik bazda verilen eğitimlerdir. İşbaşı eğitim yöntemleri ile iş dışı eğitim yöntemlerinin seçimi eğitimin

¹¹⁰ İnayet Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı.4, 1997, ss.112-113

¹¹¹ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.26

¹¹² Tahir Akgemci, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı.4, Ankara, 1997, s.59

amacıyla doğru orantılıdır. Örneğin yönetici grubu kapsayan bazı eğitim programlarının özellikle kurum dışında, farklı bir mekânda yapılması çeşitli yararlar sağlayabilir. İş ortamının dışında olmak, iş arkadaşları ile farklı bir havayı solumak, biraz da olsa statülerden arınmak gibi yararlar böylece sağlanabilir¹¹³.

İş dışında hizmet içi eğitim kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir¹¹⁴.

Bu eğitim türü, hızlı öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs şeklinde olabileceği gibi, birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun bir eğitim şeklinde de uygulanabilir¹¹⁵.

İş dışında hizmet içi eğitim programlarının zayıf yönü, eğitim naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir¹¹⁶.

2.7.3. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim

Uygulama yerine göre hizmet içi eğitim, “kurum içinde hizmet içi eğitim” ve “kurum dışında hizmet içi eğitim” şeklinde ikiye ayrılabilir¹¹⁷:

2.7.3.1. Kurum İçinde Yapılan Hizmet İçi Eğitim

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim, kurumun içinde yapılan fakat uygulamalı olmayan, yani iş başında yapılmayan eğitim şeklidir. Kurum içinde kurumun işine özgü tartışmaların ve eğitimlerin yapıldığı bir etkinliktir. Kurum içi ve kurum çalışanları için çok faydalı bir yöntemdir. Çalışanların ve üst düzey yöneticilerin bir arada yaptığı bu eğitim türü, iş ile ilgili herkesin ortak fikirlerinin alındığı ve ortak bir konuda uzlaştığı bir eğitimidir. Çalışanlara motive etmede çok etkili bir yöntemdir. Bu şekilde yapılan eğitim hem ekonomik açıdan maliyeti az

¹¹³ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.263

¹¹⁴ Aygün, *a.g.e.*, s.125

¹¹⁵ Aydın, *a.g.e.*, s.214

¹¹⁶ Bingöl, *a.g.e.*, s.163

¹¹⁷ Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.65, 145. Yıl Özel Sayısı, 2007, s.17

olacaktır hem de vakit kaybının önüne geçilecektir¹¹⁸.

2.7.3.2. Kurum Dışında Yapılan Hizmet İçi Eğitim

Kurum dışında yapılan hizmet içi eğitim kurum dışında yapılan ve başka kurumlarla karşılıklı tartışmaya ve bilgi alışverişi yapmaya olanak sağlayan bir eğitim türüdür. Kurumun dışında yapıldığından çalışanların eğitimi daha iyi anlamalarına ve tartışmalarına olanak sağlar. Böylelikle yapılan eğitim sayesinde istenilen verim maksimum seviyede olur. Ayrıca eğitimin kurum dışında yapıldığından kurum açısından maliyeti düşük olur.

Kurum dışında yapılan çalışmalarda, kurum içinde düzenlenen eğitim çalışmalarından farklı olarak diğer kurumlardan gelen personelle karşılaşması ve tanışması söz konusu olmaktadır. Böylece diğer çalışanlarla bilgi ve tecrübe aktarımı söz konusu olmaktadır¹¹⁹.

2.8. Hizmet İçi Eğitimin Yöntemleri

Hiç kuşkusuz hizmet içi eğitim personel ve kurum açısından sayısız fayda ve yararları bulunmaktadır. Personelin ve kurumların daha verimli çalışmaları için planlı bir hizmet içi eğitim yapılması gerekmektedir. Buradaki kıstaslara kurumların yaptığı işler, personelin eğitim durumuna varıncaya kadar her şey etki etmektedir. Bunun için hizmet içi eğitimin uygun yöntemlere göre yapılması gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde kullanılacak yöntemin seçilmesinde, düzenlenecek olan hizmet için eğitimin amacı, bu eğitime katılacak olan personelin özellikleri, katılımcı sayısı, bu eğitimin bütçesi ve maliyeti, kurumun olanakları, hizmet içi eğitim programlarında görev alacak öğretmenlerin hangi yöntemi benimseyeceği yöntemler belirleyici olmaktadır¹²⁰.

¹¹⁸ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.28; Gül, *a.g.m.*, s.9

¹¹⁹ Gül, *a.g.m.*, s.9

¹²⁰ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.14

Hizmet içi eğitimin hedefleri, personele verilecek eğitim türlerini de belirleyebilir. Ayrıca kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlenmenin etkenlerindedir. Eğitim türlerinin belirlenmesinde değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır¹²¹. Bu bağlamda hizmet içi eğitimde uygulanabilecek yöntemleri, eğitimin verileceği hedef kitlesi açısından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Büyük gruplar için yararlı teknikler ve yöntemler
- Küçük gruplar için yararlı teknikler ve yöntemler
- Seçilmiş gruplar için yararlı teknikler ve yöntemler
- Bireyler için yararlı teknikler ve yöntemler
- Diğer teknikler ve yöntemler

2.8.1. Hizmet İçi Eğitimin Büyük Gruplar İçin Yöntemleri

Hizmet içi eğitim büyük gruplar için “düz anlatım” ve “forum yöntemi” olarak iki yöntem grubuna ayrılmaktadır.

2.8.1.1. Düz Anlatım (Takrir) Yöntemi

Anlatma yöntemi en basit ve kolay bir yöntem olduğu için, bir çok kurumda rahatlıkla düzenlenebilmekte ve sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemin en büyük eksikliği, eğitimin teorik olarak aktarılması, eğitime katılan personele alınan eğitim konusunda somut tecrübe ve beceri kazandırmamasıdır. Eğitimde anlatılanların çoğunlukla kuramsal oluşu, uygulama ile ilişkisinin az olması, katılımcıların daha çok pasif dinleyici olmaları bu eğitim yönteminin eksikliği olarak belirtilebilir. Bu bağlamda, bu tarz eğitim türünde personele anlatılacak bilgilerin kuramsal temelden daha çok pratik olması, bu yöntemin daha başarılı olmasını sağlayabilir¹²².

¹²¹ Canman, *a.g.e.*, 1995, s.88

¹²² Gül, *a.g.m.*, s.9

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 zordur¹²³.

Kuramsal (teorik) birtakım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlar¹²⁴.

Belli bir politika, teknik veya sürecin bu yöntemle verilmesi durumunda kursiyerin, bu eğitim tekniği ile aktarılan bilgiyi iş yerinde uygulamasını beklemek pek de gerçekçi olmayacaktır¹²⁵.

Eğer anlatım ayrıca görsel elemanlarla desteklenir ve yapılan tartışmalar özetlenerek ana noktalara açıklık getirilirse, bu takdirde öğrenme amacının üst düzeyde gerçekleşme olasılığı çok yüksek olur¹²⁶.

Bu yöntemde eğitim anlatıma dayalı yapıldığından eğitime gelen personele uygulama yapma fırsatı tanımamaktadır. Ayrıca aynı anda kalabalık bir personele eğitim verildiği için verim düşmektedir.

2.8.1.2. Forum Anlatım Yöntemi

Bir yöneticinin gözetiminde, önemli görülen sorunların değişik görüşlere sahip üyelerce dinleyiciler önünde ortaya konulmasından oluşmaktadır. Açık ve serbest tartışmaya olanak sağlanır. Amaç, sorunlara ortak nitelikte çözüm yolları bulmak veya ortak noktalarda görüş birliğine varmak değil, dinleyicilerin forum üyelerinden bilgi istemeleri ve kendi görüşlerini ortaya koyabilmeleri için zaman ayırmaktır¹²⁷.

¹²³ Canman, *a.g.e.*, 1995, s.47

¹²⁴ *a.g.e.*, 2000, s.115

¹²⁵ Meral Atılgan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı.448, 2005, s.138

¹²⁶ H. Fikret Öncü, *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s.121

¹²⁷ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.125

2.8.2. Hizmet İçi Eğitimin Küçük Gruplar İçin Yöntemleri

Hizmet içi eğitim küçük gruplar için iş başında sistemli gözetim, seminer, kurs, beyin fırtınası, komite veya çalışma grubu, duyarlık veya eğitim grubu, gibi yöntemlere ayrılmaktadır.

2.8.2.1. İş Başında Sistemli Gözetim Yöntemi

Gözetim, personelin iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir¹²⁸.

Astların yetiştirilmesinde etkin bir yöntemdir. Yöntemin özü, amirlerin astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerinin sistemleştirilmesidir. Bu gözetim, özel görevler verme, yorum yapma, eleştirme, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma vb. biçimlerde olabilir¹²⁹.

Bu yöntemin başarısı amirlere bağlıdır. Amirin iyi bir yetiştirici olması önemlidir. Yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm bulma fırsatını astlarına sunmalıdır. Amir zaman zaman astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve yöntemi bulma işini ise astlarına bırakmalıdır. Amirler bazı işlerini astlarına danışır, astlarının da görüş açısı genişlemiş olur. Bu şekilde astlar da sorunlara bir amir gibi eğilmek alışkanlığını zamanla kazanabilirler¹³⁰.

Bu yöntemin başarısı üstün astlarına yetki ve sorumlulukları yeterince devretmesine bağlıdır¹³¹.

¹²⁸ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.38

¹²⁹ *a.g.e.*, 1979, s.139

¹³⁰ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.110

¹³¹ Atılğan, *a.g.m.*, s.136

Yetki ve sorumluluk alan personelin kendini özgüveni artacağından kurum içinde saygınlık kazanacaktır. Kendine güveni artan ve saygınlık kazanan personelin motivasyonu artarak kurum içerisinde daha düzenli ve verimli bir çalışma ortamı olacaktır.

2.8.2.2. Seminer Yöntemi

Seminer yönetimi önceden belirlenmiş bir konunun, derinlemesine ve geniş bir çerçevede incelenmesine olanak sağlar. Katılanların düşüncelerinin açıklamalarına fırsat tanıyan küçük gruplardan oluşan ve konferans şeklinde yapılan eğitim programlarıdır.

Seminer özellikle orta ve üst kademe yöneticilere yönelik bir eğitim yöntemidir. Seminer eğitimleri konferansa göre daha az katılımcı ve daha uzun sürelidir. Bu eğitim türünde kuramsal bilgilerin haricinde zaman zaman uygulamaya yönelik bilgi ve tecrübe aktarılması da söz konusu olmaktadır¹³².

Seminer şeklinde yapılan eğitimler tecrübeleri olan bir grubun ortak çalışma konularında bilgi sahibi oldukları ve konuların cevaplarının tartışıldığı bir eğitim türüdür. Genellikle güncel konular işlenir, fakat konu önceden belirlenen bir konu olmalıdır. Daha önceden çözüm bulunmamış bir konu üzerine tartışmaların yapılması gerekmektedir.

2.8.2.3. Kurs Yöntemi

Hizmet içi eğitimde kurs yöntemi, çalışan personelin gelişen teknoloji ve yenilikleri, teorik ve pratik açıdan öğrenebilmeleri imkânını sağlayan bir eğitim yöntemidir. Kurs, personelin mesleki ve fikri bakımdan gelişimini sağlamak amacıyla ders ve uygulamanın birlikte yürütüldüğü eğitim çalışmasıdır. Kurslarla bilgi ve beceri geliştirilerek verimlilik artırılır¹³³.

¹³² Kadir Peker, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl.13, Sayı.156, 2010, s.10

¹³³ Öztürk ve Sancak, *a.g.m.*, s.772

2.8.2.4. Komite Yöntemi

Belirli gruplar oluşturularak, önceden belirlenmiş bir konu ve görev üzerine çalışmalar yapılan bir eğitim şeklidir. Çalışanların, planlı çalışmasını sağlayan, karar verme yeteneklerini ve analiz yapabilme yönlerini geliştirmesi söz konusudur.

Komiteler (küçük çalışma-proje grupları) yönetsel becerilerin geliştirilmesi için uygulanan etkili bir yöntemdir. Belli bir görevi gerçekleştirmek üzere kurulan komiteler, karar verme, planlama gibi konularda etkili bir mekanizmaya sahiptir. Birlikte çalışma yeteneğini geliştiren, çalışanları yeni fikirler üretmeye sevk eden ve karar verme becerilerini geliştiren bir yöntemdir¹³⁴.

Komiteler (küçük çalışma grupları, proje grubu) yöntemi karar verme, planlama gibi konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup, belli bir görevi ortaklaşa yerine getirir. Bu görevler, belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmalar içerir¹³⁵.

2.8.2.5. Duyarlılık Yöntemi (T-Grup)

Duyarlılık eğitimi personelin çalıştığı ortama ayak uydurması ve kurumun değişikliklerine uyabilmesine yardımcı olabilmek için yapılan eğitim yöntemidir.

Duyarlılık eğitimi, personel ve çalışılan ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve bireylerin çalıştıkları ortamdaki değişikliklere ayak uydurabilmesine olanak sağlayan bir eğitim türüdür. Duyarlılık eğitimine katılanlara, geliştirmiş oldukları davranışlarını çözümlene olanağı sağlar. Aynı zamanda katılımcılar arasında birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini öğrenmelerini sağlar¹³⁶.

¹³⁴ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.110

¹³⁵ *a.g.e.*, 2000, s.112

¹³⁶ Gül, *a.g.m.*, s.3

T-grubu eğitimi, örgütlerde çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir¹³⁷.

Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlemelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir¹³⁸. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler¹³⁹. Oldukça karışık bir psikolojik ortam yaratabildiğinden dolayı, bu tür eğitime katılanların zeki, becerikli, hünerli, sınırlarına ve davranışlarına hâkim, ruhsal yapıları sağlam olan kişiler olması gereklidir¹⁴⁰.

Duyarlılık eğitiminin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir¹⁴¹:

- Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlandırılmıştır.
- Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır.
- Duyarlılık eğitiminde temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.
- Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden dolayı kamu personelin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

¹³⁷ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.207

¹³⁸ Bingöl, *a.g.e.*, s.166

¹³⁹ Gül, *a.g.m.*, s.3

¹⁴⁰ Öncü, *a.g.e.*, s.131

¹⁴¹ Aygün, *a.g.e.*, s.130

Duyarlılık eğitiminin amacı; kişiye kendini ve başkalarını daha iyi algılamada yardımcı olmaktır. Duyarlılık eğitimi yoluyla, kişi takmış olduğu maskeyi çıkarabilmeli, kişinin uygunluk düzeyi yükseltilmelidir, kişi daha iyi anlamayı öğrenmeli, daha açık konuşabilmeli ve takım çalışması yeteneğini geliştirmelidir¹⁴².

Duyarlılık eğitimi, seminerlerinde en iyi düşünülen eğitim, iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir T-gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Antrenör grubu da bu seminerlerin bir diğer ögesini oluşturmaktadır¹⁴³.

2.8.2.6. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası, ortak sorunlar, toplanacak veriler, çözüm önerileri ve karşılaştırılabilecek engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla yapılır. Çözüm önerileri önemli, önemsiz, uygulanabilir, uygulanamaz gibi tartışmalar yapılmadan serbestçe ortaya atılabilir olmalıdır. Bu yüzden takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli, beyin fırtınası sırasında değil, seansın bitiminde tartışılmalı, kişiler birbirlerine eleştiride bulunmamalıdır¹⁴⁴.

2.8.3. Hizmet İçi Eğitimin Seçilmiş Gruplar İçin Yöntemleri

Hizmet içi eğitimin seçilmiş gruplar için uygulanan yöntemleri, “yararlı yöntemler; yuvarlak masa, sempozyum veya panel, atölye yöntemi” olarak dört gruba ayrılmaktadır.

¹⁴² Ahmet Külebi, “Türk Kamu Örgütlerinde Verimlilik Artışı Sağlanmasında Duyarlılık Eğitiminin Rolü”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, No:22/1, 1989, s.4

¹⁴³ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.97

¹⁴⁴ Kadir Çetin ve Diğerleri, *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Müdürlüğü Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara, 2005, s.54

2.8.3.1. Yuvarlak Masa Yöntemi

Yuvarlak Masa Yöntemi katılan tüm personelin bir masa etrafında toplanarak bilgi, birikim ve tecrübelerini paylaştığı bir sistemdir. Farklı meslek gruplarından kişilerin karşılıklı tartışmaları ve bilgi alışverişinde buldukları bu sistemde daha fazla bilgi öğrenme şansı bulunmaktadır. Bu eğitim türünde katılımcı sayısı az olduğundan konuları kavrama oranı oldukça yüksektir¹⁴⁵.

2.8.3.2. Sempozyum veya Panel Yöntemi

Sempozyum veya Panel Yöntemi önceden planlanarak hazırlanmış bir tartışma yöntemidir. Gruplar birkaç kişiden oluşur ve belirli bir konu üzerinde çalışmalarda bulunur. Hazırlanan çalışmalar dinleyicilere sunulur ve grup düşünce ve görüşlerini bildirir. Daha önceden dinleyenlere konular bildirilmelidir ve hazırlıklar tam olmalıdır. Aksi halde bu yöntem başarısız olacaktır¹⁴⁶.

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 onu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir¹⁴⁷.

2.8.3.3. Atölye Yöntemi

Atölye yönteminde daha önce eğitim almış personelin uzmanlar gözetiminde atölye ortamında uygulama yapmasıdır. Daha önce eğitiminin alınmış olması ve uygulamalı olarak yapılması başarının yüksek olmasına sebep olur. Personelin becerisini artırması olasılığı çok yüksektir.

¹⁴⁵ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.136

¹⁴⁶ *a.g.e.*, s.137

¹⁴⁷ Peker, *a.g.m.*, s.10

Bu yöntemle, daha önce eğitim alan bireyler kendilerine verilen görevleri uzman gözetimi altında yaparlar. Grup çalışması olarak yürütülen çalışma, uygulamalı olduğu için bireylerin beceri ve bilgilerini artırır. Yapılan bu çalışmayla bireyler çalışma ortamına ve gerekli çalışmalara önden bilgi verilir ve bireyler hazır hale getirilir.

2.8.4. Hizmet İçi Eğitimin Bireyler İçin Yöntemleri

Bireyler için uygulanan hizmet içi eğitim, “evrak sepeti yöntemi, işi yaptırarak öğretme yöntemi, uzaktan eğitim yöntemi, görev değiştirme yöntemi” olarak sınıflandırılabilir.

2.8.4.1. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Tekniği)

Evrak sepeti yönteminde en çok bireyler için eğitimler düzenlenmektedir. Böylelikle personelin kurum içi ve kurum dışı insan ilişkilerini geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Yöntemin bir diğer özelliği ise, kurumlarda geçici olarak, gerçekte varmış gibi davranıp, yönetici gibi işleri yürütmesi istenilir. Bu işlem birkaç aday üzerinde yapılarak, karşılaştırma yapılır.

Yönteme verilen in-basket adı, eğitime tabi tutulanların her türlü bilgileri masalarının üzerinde bulunan bir evrak sepetinde bulundurmalarından ileri gelir¹⁴⁸.

Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler, hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu teknik, özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır. Kişilerin teknik becerisinin, girişim gücünü artırır. Karar vermesi kolaylaştır. Ancak, öncelikler konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Ödevlerin değişik tür ve sayıda olması ve günlük olmaması zaman konusunda güçlük doğurmaktadır¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.142

¹⁴⁹ Gül, *a.g.m.*, s.3; Kalkandelen, *a.g.e.*, s.145

Böylece, eğitime katılanların çözümlenme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu yararına rağmen verilerin hazırlanması yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır¹⁵⁰.

2.8.4.2. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi

İşi yaptırarak öğretme yöntemi, işi bilen bir uzman tarafından işin başında, personele işi birebir gösterilerek ve anlatılarak yapılan bir yöntemdir. Uygulamalı olarak yapılan bu yöntem çok verimli bir yöntemdir. Birebir görerek öğrenen bir personel işi hem daha hızlı öğrenmekte, hem de sorarak öğrenme olanağı sağlamış olmaktadır. Böylelikle yapılan işten ve personelden yüksek verim alınmaktadır.

Eğitim yöntemlerinin en eskisi olmakla beraber diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışanın yanında iş yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir. İş yaptırarak öğretmenin, materyal, eğitici masraflarını azaltması ve öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları vardır. Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır¹⁵¹.

Türkiye’de bu yöntemin en çok izlendiği kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlardır¹⁵².

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.3, 2. Baskı, Eskişehir, 1984, s.162

¹⁵¹ Canman, *a.g.e.*, 1995, s.101

¹⁵² Canman, *a.g.e.*, 2000, s.113

2.8.4.3. Uzaktan Eğitim Yöntemi

Bireylerin ve kurumların, bilgi ve teknolojik eksiklerini kurum içinde, kurum dışına çıkmadan ve yüz yüze eğitim yöntemini kullanmadan, oturdukları yerde aktif görevlerini aksatmadan teknolojik imkânlar yöntemiyle aynı anda hem çalışıp hem de eğitim alabildikleri bir eğitim yöntemidir. Kurumlar ve bireyler açısından daha ekonomik bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlamış olur¹⁵³.

2.8.4.4. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Görev değiştirme yöntemi diğer adıyla rotasyon kurum içinde çalışan personelin yapılan işin her alanında bilgisini, becerisini geliştirmek ve tecrübesini artırmak amacıyla yapılan bir eğitim yöntemidir. Bu bağlamda yapılan işin her alanında bilgisi olan personelin, ileriki zamanlarda farklı bir pozisyona gelindiğinde, o işle ilgili tüm konulara hâkim olması hedeflenmektedir. Böylelikle atanacağı bir üst görevde acemilik çekmeden işin başına geçebilmesi ve kurumunda daha iyi hizmet edebilmesi olanağı sağlanacaktır¹⁵⁴.

Rotasyonda denilen bu yöntem, aynı kurumsal kademedeki bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların gittikçe genişleyen deneyim programlarının bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim işleri olabilir¹⁵⁵. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için iş ve görev tanımlamalarının yapılmış olması gerekir¹⁵⁶.

¹⁵³ Kamil Ufuk Bilgin ve Diğerleri, *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, TEPAV Yayınları, Ankara, 2007, s.20

¹⁵⁴ Gül, *a.g.m.*, s.5

¹⁵⁵ Bingöl, *a.g.e.*, s.162

¹⁵⁶ Taymaz, *a.g.e.*, 1981, s.144

2.8.5. Hizmet İçi Eğitimin Diğer Yöntemleri

Hizmet içi eğitimin personele verilebilmesi için ayrıca şu tür yöntemler de bulunmaktadır: Örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, simülasyon yöntemi, özel görevler vererek yetiştirme yöntemi, grup tartışması yöntemi, yetki devri yoluyla eğitim yöntemi, işe alıştırma eğitimi yöntemi, özel tasarımlar yöntemi, monitör aracılığıyla eğitim yöntemi, özel okuma parçaları yöntemi, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık yöntemi, programlanmış eğitim yöntemi, gezi yaptırma yöntemi, yazışmalı eğitim yöntemi ve vızıltı grupları yöntemi.

2.8.5.1. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde, yönetici tarafından daha önce belirlenmiş bir olayın, çalışan personel arasında tartışılarak incelenmesi yöntemidir. Bu yöntem ile seçilmiş olan olayın çözüm yollarını aramak, incelemek ve neticelendirmek amaçlanır. Gruplar arasında yapılan bu yöntem sayesinde personelin, karar verme, bilgi ve becerilerini artıma hedeflenmektedir.

Bu yöntem, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun, yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir, seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılıncaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır ve eleştirirler¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Bingöl, *a.g.e.*, ss.165-166

Örnek olay yöntemi, kişilerin analiz kabiliyetini geliştirirken kararlara tesir eden faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar. Bunun yanında, kişiye kendi kendini değerlendirme olanağı verir, başka fikirlere karşı toleransı geliştirir ve ilgiyi ayakta tutar¹⁵⁸.

Bu yöntem, karar verme yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımla, dikkatle geliştirilmiş bir takım yönetsel olaylar hakkında öğrencilere bilgi vererek onların, bu bilgilerin ışığında yapacakları değerlemelerle, belirtilen olaylarda karşılaşılan sorunların çözümlenmesi için gereken doğru kararları almalarını ve uygulanacak yönetim hareket planını önermelerini içermektedir¹⁵⁹. Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve sorunu grup içerisindeki bireylere daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektedir¹⁶⁰.

Eğitim yöntemleri içerisinde en çok kullanılan ve en yaygın olan yöntemlerden biridir. Bu yöntem sayesinde personelin günlük iş hayatında karşılaşılabileceği sorunlara cevap verebilmesi, anlık kararlar verebilmesi öğretilir. Personeller sorunlar karşısında aralarında tartışarak bir sonuca ulaşır. Yöntemin başarılı olabilmesi için küçük gruplar halinde tartışılması ve katılımın tam olması gerekmektedir. Bu sayede personelin sorunlar karşısında karar verme ve tartışma yeteneği geliştirilir.

2.8.5.2. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek, onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkânı sağlayan bir eğitim yöntemidir¹⁶¹.

¹⁵⁸ Halit Tanyeli, *Personel Eğitimi İlkeler, Metotlar, Teknikler*, B.İ.T. Yayıncılık, Ankara, 1970, s.103

¹⁵⁹ Öncü, *a.g.e.*, ss.123-124

¹⁶⁰ Aygün, *a.g.e.*, s.131

¹⁶¹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, *a.g.e.*, s.195

Rol oynama metodunda grup üyeleri, söz konusu olay ve problemleri gerçek hayatta varmış gibi canlandırırlar. Grubun diğer üyeleri de bunu müsaade ve tahlil eder. Rol oynama metodu genellikle eğitim metotlarına psikolojik yaklaşım adı altında takdim edilmekte ve bazen “Realite Tatbikatı” adı da verilmektedir¹⁶².

İnsan davranışlarını geliştiren rol oynama yöntemi, katılımcılara sorunlara çözüm bulma yeteneği ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır¹⁶³. Bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanır. Rol alanlar eğitime katılanlardır. Bu yöntemin özellikle, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkili olduğu söylenebilir¹⁶⁴.

Bu yöntemde katılımcılar önceden tanımlı bir olayı canlandırırlar. Senaryolar eğitim programının içeriğiyle uyumlu bir şekilde belirlenir. Rol oynayanlar ilgili senaryoyu canlandırırken diğer katılımcılar olayı gözlemleyerek, değerlendirirler. Yöntem katılımcılar arasında iletişim ve takım çalışması becerilerini geliştirdiği gibi senaryoya konu olan işle ilgili sorunun çözümü için ortak akıl geliştirir¹⁶⁵.

Rol oynama yöntemi bireylerin iletişim kurabilme kabiliyetlerini geliştirerek daha aktif kullanabilme imkânı kazandırır. Yapılan bu yöntemin istenilen başarıya ulaşabilmesi için eğitime katılacak olan personelin, yapılan eğitimi tamamen ciddiye alması gerekmektedir. Burada görev sadece personele değil, eğitimi verecek olan uzmana düşmektedir. Eğitimi verecek olan uzman konusuna ne kadar çok hâkim olur, bilgi, beceri ve tecrübesini tam anlamıyla personele aktarabilirse o kadar verim yüksek olur. Fakat personel eğitimi ciddiye almaz, eğitimi veren kişi uzman olmaz ise istenilen başarıya ulaşılamaz.

¹⁶² Telimen, *a.g.e.*, s.178

¹⁶³ Peker, *a.g.m.*, s.11

¹⁶⁴ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.116

¹⁶⁵ Bilgin, *a.g.m.*, 2007, s.20

2.8.5.3. Simülasyon Yöntemi

Simülasyon eğitimi bireylerin dışarıda ve kurumda almış oldukları teorik eğitimlerin tümünü, pratik ortamda birebir işin aynısını simülasyon ortamında uygulama imkânı veren eğitimidir. Bu eğitim türü bireylerin öğrenme ve öğrendiklerini uygulama açısından verimliliği yüksek bir eğitimidir. Kişinin motivasyonunu artırır ve cesaret verir. Kurum açısından da hem zaman hem de ekonomi açısından tasarruf sağlar.

Simülasyon (taklit) yönteminde eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş ortamlarında ne çeşit sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin, kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkân sağlayan simülasyonlar yönetim ve kişiler arası beceriler kadar, üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır¹⁶⁶.

2.8.5.4. Özel Görevler Vererek Yetiştirme Yöntemi

Bu yöntemde kurumda çalışan personele sorumlu olduğu göreviyle ilgili özel görevler vererek yetenek ve becerilerini geliştirmek amaçlanır. Uzman bir eğitimci gözetiminde yerine getirilen sorumluluk ve görevler personelin daha verimli ve düzenli çalışmasını sağlamaktadır.

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 edilir¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Öztürk ve Sancak, *a.g.m.*, s.773

¹⁶⁷ Çevikbaş, *a.g.e.*, s.36

Özel Görevler Vererek Yetiştirme Yönteminde, personele kurumdaki statüsüne göre yeni ve özel görevler vererek kendini yetiştirmesine ve yeteneklerini artırmasına olanak sağlanmış olur. Personele motivasyon sağlanır ve uzman tarafından gözetimde tutulur. Kurum için zaman ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamaya yarayan bu yöntem kurumun ve personelin gelişmesi ve yeniliklere ayak uydurması açısından önemli bir yeri vardır.

2.8.5.5. Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışması yönetiminde belirli sayıdaki personelin eğitmenler tarafından toplanarak kurum ve iş ile ilgili tartışmaların yapıldığı yöntemdir. Bu yöntem ile personelin bilgi alışverişi yapması sağlanır ve bilgisi artırılır. Uzmanlar gözetiminde yapılmadığında sonuca ulaşmak zor olur ve başarısız olunur. Yapılacak tartışma konularının önceden belirlenmesi ve personelin hazırlık yapılması istenir. Böylelikle bilgi genişliği ve bilgi paylaşımı çok daha fazla olur.

Hizmet içi eğitimin Grup Tartışması yönteminde gruplar halinde belirli konuların ve problemlerin belirlenerek grup arasında tartışılması yöntemidir. Gruplar beş ve sekiz üye sayılı olan kalabalık olmayacak küçük gruplar şeklinde olmalıdır.

Grup Tartışması yöntemin avantajı kişisel düşünme duygu ve yeteneğinin gelişmesini sağlar. Gelişmelerin yakından takip edilmesi olanağı vermesidir. Grup içinde tartışırken bütün alternatiflerin gözden geçirilme imkânı vardır. Uyum içinde çalışmasını sağlar görüş ve fikir açılarını genişletir ve saygıyı artırır. Dezavantajları ise grupların içinde kendilerine rehberlik edecek bir liderin bulunmamasıdır. Bunun yanı sıra konular ve problemler dışına çıkma olanağı bulunmaktadır.

2.8.5.6. Yetki Devriyle Eğitim Yöntemi

Yetki devri yoluyla personele kurumun sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylece, personelin, yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Bu eğitim yönteminin uygulaması astın deneyim kazanmasına, işbirliği anlayışını geliştirmesine, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirebilmesine imkân tanımaktadır¹⁶⁸.

Yetki devriyle eğitim yönteminde aktif görevde bulunan personelin almış olduğu eğitimler ve bilgi birikimlerini kullanmasına olanak sağlanmış olur. Bu sayede bireyin kendini daha çok geliştirmesine katkı sağlanmakla beraber, hem motivasyon açısından hem de verimlilik açısından maksimum fayda sağlanmış olur. Bu eğitim yöntemi yönetici gözlemi tarafından sağlanır ve yönetici sadece sonuçları değerlendirir.

2.8.5.7. İşe Alıştırma Eğitim Yöntemi

İşe alıştırma eğitim yöntemi işe yeni alınan personelin yapacağı görevi önceden tanıma ve başarılı olabilmesi için önemli bir eğitim yöntemidir. İşe alınan personelin görevine başlamadan önce kurumu ve yapacağı işi hakkında bilgi alması daha sonra yapacağı çalışmalarında etkili olmaktadır. Kurumunu ve yapacağı işi önceden bilen personel en iyi şekilde yararlı olabilmek için olanak sağlamaktadır.

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 bilgilerin paylaşıldığı bir eğitim türüdür¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Akgemci, *a.g.m.*, 1997a, s.58

¹⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005, s.146

Bilgi tazeleme için 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 alışılacağı yoğun iş temposunda göz ardı edilebilir. Bu gibi olumsuzlukları bertaraf etmek için çalışanların teknik ve mesleki bilgilerinin ana hatlarını güncel tutmaya yönelik bir eğitim türüdür¹⁷⁰.

İşe alıştırma eğitimi, işe yeni giren çalışanın örgütün temel havasını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtmak ve kuruma uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitimidir. Kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya faaliyeti olarak da tanımlanabilir¹⁷¹.

İşe başlama hizmet içi eğitimini alan personel çalışmış olduğu kurumun planlarını, prensiplerini, politikalarını ve felsefesini öğrenecek kurumunu ve yapacağı işi daha iyi anlayacaktır. Yapacağı iş ve kurumu ile ilgili önceden bilgi almış olduğu için daha verimli ve planlı çalışacaktır. Yöneticiler ile yakınlık sağlaması işine ve kuruma bir an önce alışmasını sağlayacaktır. Bu şekilde eğitim alan bir personelin motivasyonu' da yüksek seviyede olacaktır.

2.8.5.8. Özel Tasarımlar Yöntemi

Özel Tasarımlar Yöntemi personelin almış olduğu görevleri hakkında gerekli olan bilgileri öğrenmesini ve sorgulama yapmasını sağlamaktadır. Böylece yapmış olduğu gözlemleri ve almış olduğu sorumlulukları irdelemesine, analiz yapmasına imkân vermektedir. Bu sayede görevini tam yapabilecek bilgi ve becerilere yetecek yetenekleri olacaktır.

¹⁷⁰ Çevikbaş, *a.g.e.*, s.35

¹⁷¹ Ataklı, *a.g.m.*, s.10

Özel tasarımlar (proje çalışması) yönteminde personele belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir. Personelden verilen sorumluluğu yönetmesi istenir¹⁷². Böylece iş gören, işletmeyi genel olarak kontrol edip analiz etmekle kalmayacak, işletme ve kendisi için önemli olan bilgileri öğrenme imkânına kavuşacaktır.

2.8.5.9. Monitör Aracıyla Eğitim Yöntemi

İşe yeni alınan tecrübesi olmayan personele uygulanan bir eğitim türüdür. Kurumda çalışan tecrübeli elemanlar tarafından teknik ve genel bilgiler verilerek işbaşında uygulamalı olarak verilen eğitim yöntemidir.

Bu eğitim, daha çok alt kademe iş görenler üzerinde uygulanan işbaşında eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmelerde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak iş görenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen kişiler monitör ya da kılavuz olarak adlandırılmaktadır. Monitörlerin görevi personele; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir. Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine personelin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir¹⁷³.

2.8.5.10. Özel Okuma Parçaları Yöntemi

Özel Okuma Parçalı Yöntemi görev alan ve yeni görev alacak personele daha önceden hazırlanmış bilgilerin verilmesi ve personele bu bilgilerin sorulması şeklinde yapılan eğitim türüdür. Metinler halinde verilen bu bilgiler sayesinde personel bilgilerini tazeleyerek ve yeni bilgiler öğrenerek kuruma daha fazla verimli olmaları sağlanır.

¹⁷² Akgemci, *a.g.m.*, 1997a, s.58

¹⁷³ Öztürk ve Sancak, *a.g.m.*, s.771

Özel okuma parçaları, yetiştirilecek ve geliştirilecek personele, planlı ve sistematik bir tarzda hazırlanmış okuma metinlerinin verilmesi ve bunların okunması suretiyle yetişmesini ifade eder. Bu yöntem çoğunlukla takrir yöntemiyle kombine edilerek daha verimli bir şekilde kullanılmaktadır¹⁷⁴.

2.8.5.11. Stajyerlik ve Yöneticiye Yardımcılık Yöntemi

Stajyerlik Yöntemi; belirli bir bölümün eğitimini almış personele, aktif iş hayatına başlamadan önce, yapacağı işler ile ilgili bilgileri öğrenebilme, çalışma koşullarını tanıyabilme, işe uyum sağlayabilmesi, yeteneklerini geliştirebilmesi ve teorik yapabilmesi için imkânlar sunan bir eğitim türüdür.

Stajyerlik eğitiminin başarılı olabilmesi için yöneticilerin yapılan işte etkili ve bilgili olması gerekmektedir. Yöneticinin çalışanı ile beraber eğitimlerin hepsine katılması ve bilgilerini paylaşması ve bunları aktarabilmesi gerekmektedir.

Bu yönetime göre, eğitilecek kişi geçici bir bölüm başkanı ya da bölüm başkanının yardımcısı olarak atanır. Bu pozisyonda yetişmesi ve gelişmesi istenen personel, yardımcı olarak yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım eder, haberleşmesini düzenler ve o birimin veya bölümün birçok sorununu yakından tanımak fırsatını elde eder¹⁷⁵.

2.8.5.12. Programlanmış Eğitim Yöntemi

Programlanmış Eğitim Yönteminde kurumda çalışan personele görevi ile ilgili kelime ve cümlelerin verilerek, bu kelime ve cümleleri yanıtlaması istenir. Personelin vermiş olduğu yanıtlara karşılık, eğer istenilen bilgiler elde edilirse, yeni kelime ve cümlelere geçilir. Fakat istenilen cevaplar alınamaz ise, işi ile ilgili eksik bilgiler öğretilerek eksiklikleri giderilir. Yapılan eğitimin başarılı olabilmesi için, verilen cümle ve kelimeler planlanan ve yapılmak istenen eğitime uygun olarak seçilmelidir. Aksi kelime ve cümleler seçilerek personele sunulursa, eğitimin ciddiyeti gider ve eğitim amacından çıkar. Buda personele ve kuruma karşı aidiyet duygusunu azaltır.

¹⁷⁴ Telimen, *a.g.e.*, s.176

¹⁷⁵ Bingöl, *a.g.e.*, s.162

2.8.5.13. Gezi Yaptırma Yöntemi

Özellikle üretim mesleklerinde, yöntemlerin uygulanmasına ilişkin yapılacak öğretimde kullanılır. Çeşitli kurumlarda aynı tür hizmet veya üretimin nasıl yapıldığı incelendiğinde gözleme dayalı öğrenim meydana gelir¹⁷⁶.

Gezi adı altında yapılan türlü eğitim etkinliklerinde ortak yön hepsinin gözlem gücüne dayanmasıdır. Grup üyelerine dolaysız gözlem fırsatı, canlı, gerçek ve kişisel tecrübe edindirir. Daha geniş görüş ve anlayışla konu üzerinde çalışma imkânı verir. Ancak çok zamana ve emeğe ihtiyaç gösterir. Bu geziler grup üyeleri için yorucu ve ziyaret mahallinin işlerini aksatıcı olabilir¹⁷⁷.

Gezi yaptırma yöntemiyle eğitimde, personel ile yapılacak gezinin neden yapıldığı, sebepleri ve amaçları daha önceden personele bildirilmelidir. Yapılan gezi sonunda personel ile değerlendirmeler yapılmalı ve rapor halinde sunulması istenmelidir. Sunulan raporlar değerlendirilip amacına uygun bir gezinin yapılması yapılmadığı tetkik edilmelidir. Eğer yapılan gezi amacına ulaştıysa başarıya ulaşılmış demektir. Fakat gezinin amacına ulaşmadığı anlaşılırsa, personel eğitilmeli ve eksiklikleri giderilmelidir.

2.8.5.14. Yazışmalı Eğitim Yöntemi

Önceden geniş ölçüde hazırlık gerektiren bu yöntemde, ilgiliye çalışma kaynaklarının gösterilmesi, çalışma rehberi ve yazılı olarak cevaplanması istenilen sorular gönderilir. Buna göre öğrenci hazırlayacağı yazılı çalışmasını öğreticiye gönderir. Sonunda bir yazılı sınav yapılır. Bu tür bir yöntemin, özellikle taşrada ya da yerel yönetimde çalışan personel için yararlı olduğu söylenebilir¹⁷⁸.

¹⁷⁶ Haydar Taymaz, "Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı.1, 1981, s.145

¹⁷⁷ Halit Aslangil, "*Grupla Çalışma Teknikleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri*", Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966, s.80

¹⁷⁸ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.115

Yazışmalı eğitim işbaşında aktif olarak çalışırken yapılan eğitim yöntemlerinden biridir. Personelin görevleri ve kurumları ile ilgili bilgilerinin olduğu kaynakların kendisine hazırlanmasıdır. Hazırlanan bilgiler ile personelin kendisini yetiştirmesi ve eksiklerini gidermesi sağlanır. Personelin okumuş olduğu bu bilgiler neticesinde görevinde uygulaması, karşılaştığı sorunlar karşısında uzmanlaşması ve bilgili olması amaçlanır. Personelin kendini yetiştirmesi, bilgi ve becerilerini geliştirmesi ve yeniliklere ayak uydurması hususunda çok etkili bir yöntemdir. Personel almış olduğu eğitimin uygulama alanında herhangi bir sorun ile karşılaşırsa bunu ilgili eğitim uzmanına bildirir ve fikrini alır.

2.8.5.15. Vızıltı Grupları Yöntemi

Vızıltı grupları eğitim yöntemi küçük gruplar oluşturularak ortak bir konu üzerinde tartışmasıdır. Grup üyeleri tartışmalarını grup sayısı kadar dakika konuşma yapar. Örneğin gruplar beşer kişi ise, her grup üyesi beş dakika konuşabilir.

Vızıltı grup yönetiminin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu eğitim yöntemi, kişisel düşünme yeteneğini geliştirir, bütün alternatiflerin gözden geçirilmesine kadar yargıya varmama alışkanlığını geliştirir. Olumlu tutum ve davranışlar oluşturur, görüş açılarını genişletir, fikirlere saygıyı artırır¹⁷⁹. Bunun yanında, tartışma yapılan gruplara rehberlik edecek bir lider bulunmadığından, tartışma konularının ve problemlerin dışına çıkma olasılığı vardır. Ortak fikirlerin değerlendirilmesi zor olmaktadır.

¹⁷⁹ Tanyeli, *a.g.e.*, s.105

2.9. Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri

Niteliğine göre hizmet içi eğitim “oryantasyon, temel, geliştirme, tamamlama, yükseltme, özel bölüm eğitimleri” şeklinde türlere ayrılabilir.

2.9.1. Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi kurumda yeni işe başlamış personelin kurumu tanınması, kurumun hedeflerini bilmesi, iş arkadaşlarını ve yapacağı görevini tanınması, işin mahiyeti hakkında bilgi öğrenebilmesi için yapılan, işe ve kuruma uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitim yöntemidir. İşe alanın personeli kuruma, kurumu da personele tanıtma eğitimi olarak da tanımlanabilir. Kurum içerisinde ve kurumca görevlendirilen uzmanlar tarafından eğitim verilir. Personelin kurumu hakkında geniş bilgi alması, kurumu hakkında ilk izlenimlerinin pozitif yönde yansımalarını sağlar.

Böylece iş görene işyeri politikalarını, planlarını ve örgütün felsefesini tanıtmak amaçlanmaktadır. Bu yöntemde işe yeni giren kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. İlk günkü izlenim daha sonraki iş doyumunu ve performansını etkiler. İlk günden birçok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenir, bilgisizlikten kaynaklanabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu giderilir. İş görene gösterilecek yakınlık ve ilgi sonucu kurum ile bütünleşmesi sağlanır¹⁸⁰.

Bu eğitime örnek olarak “yön verme” (orientation) ve “eşik” (induction) eğitimleri gösterilebilir. Yön verme eğitimi, personele çalışacağı kuruluşun tanıtılması, personelin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır. Eşik eğitimi ise, personelin doğrudan yerine getireceği görev ve sorumlulukların öğretilmesine yöneliktir¹⁸¹.

¹⁸⁰ Öztürk ve Sancak, *a.g.m.*, s.770

¹⁸¹ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.99

2.9.2 Temel Eğitim

Temel eğitim kurumda işe başlayacak personele kurumda alacağı görev ile ilgili ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerilerinin önceden öğretilmesi için yapılan eğitim yöntemidir. Bu eğitim uzman gözetiminde birebir hem teorik hem de pratik olarak gösterilir. Eğitim, personelin kendi kurumunda, başka bir kurumda ya da kurumlar arası eğitim merkezinde, bireysel veya grup halinde verilebilir¹⁸².

2.9.3. Geliştirme Eğitimi

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur¹⁸³.

Geliştirme eğitiminde ayırım yapılmaksızın her düzeydeki bireye, guruplara ve kurumlara yönelik eğitimler verilebilir. Eğitimini başarıyla tamamlayan personele başarı belgesi verilmesi, personel ve kurumları onure ederken, motivasyon ve verimliliğin artmasına neden olur.

2.9.4. Tamamlama Eğitimi

Tamamlama eğitiminde kurum içerisinde görev yeri değişikliği yapacak personel için uygulanan bir eğitim yöntemidir. Yeni görevine başlayacak olan personele, görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırması amaçlanmaktadır. Tamamlama eğitim yöntemi personelin, kurum içerisinde görev değiştirmesinden kaynaklanabildiği gibi, kadrolaşma, yaş ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden de kaynaklanabilir. Kadro unvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlayan iş veya görev alanı değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir¹⁸⁴.

¹⁸² Taymaz, *a.g.e.*, 1997, s.9

¹⁸³ Gül, *a.g.m.*, s.7

¹⁸⁴ Taymaz, *a.g.e.*, 1997, s.9

2.9.5. Yükseltme Eğitimi

Yükseltme eğitimi, kurumda çalışan personelin üst kademelere geçmeleri için hazırlanan eğitim türüdür. Bir üst kademeye geçerek görev ve sorumluluk alacak personelin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir.

Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevi yükseltilen iş görene, yeni görevini gerektirdiklerinde yeterli kılmak için verilen eğitime yükseltme eğitimi denir¹⁸⁵. Memurların görevde yükselmesi, liyakat ve ehliyet şartına dayandığından bir üst görevin yapılabilmesi daha üstün bilgi ve tekniği gerektireceğinden, memurların yukarı kadrolara hazırlama eğitimi uygulanacaktır ki bunun da her derecenin er geç bekleme süresinin bitiminden önce verilmesi gerekir¹⁸⁶. Bu tür programla personelin yetiştirildiği alan düzeyini tamamlayan ilk, orta, üst kademe yöneticiler, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilebilir¹⁸⁷.

2.9.6. Özel Alan Eğitimi

Kurum içinde veya kurum dışında, personeli çeşitli alanlarda yetiştirmek için uygulanan eğitimlerdir. Bilgisayar öğretmek, yabancı dil öğretmek veya özel ihtisas kazandırmak vb. amacıyla uygulanmaktadır¹⁸⁸.

Personele hazırlanan eğitimin konuları, personelin yeteneğine ve görevine uygun şekilde seçilmeli ve hazırlanmalıdır. Hazırlanan eğitim personele kapasitesi, bilgi ve becerilerine uygun bir eğitimle verilmelidir.

¹⁸⁵ Başaran, *a.g.e.*, s.192

¹⁸⁶ Yusuf Öztürk, *Eğitim Tipleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri*, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, No.45, Ankara, 1966, s.71

¹⁸⁷ Taymaz, *a.g.e.*, s..9

¹⁸⁸ *a.g.e.*, s.9

2.10. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitimin personel ve kurum açısından istenilen düzeyde faydalı olabilmesi, önceden hedeflenen düzeylere ulaşması için yapılacak eğitimlerin bir plan içerisinde yapılması gerekmektedir.

Hazırlanacak plan, yapılacak hizmet içi eğitimin genel amaçlarını, politikasını, program türlerini, zaman ve sürelerini, bütçelerini, ayrıca koordinasyon ve kontrol süreçlerini kapsar¹⁸⁹.

Bireyin gelişmesini amaçlayan hizmet içi eğitim etkinliklerinin başarılı olması, beklentileri vermesi, etkileşime açık olması ve iyi ilişkiler çerçevesinde yürütülmesi, öncelikle hedef kitlenin gereksiniminin belirlenmesine, belirlenen amaçlar doğrultusunda kısa ve uzun süreli plan ve uygun programların hazırlanmasına bağlıdır¹⁹⁰.

Hizmet içi eğitimin planlaması yapılırken ilk önce hizmet içi eğitimin ihtiyacının belirlenmesi planlanmalıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı doğmadan herhangi bir eğitim planı yapmak doğru değildir. Yapılacak olan hizmet içi eğitimlerin kurumun eğitim politikasına uygun planlar yapılmalı, kurumun öncelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Hizmet içi eğitim planlaması yapıldıktan ve karar verildikten sonra, yapılacak eğitim programlarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra ise hizmet içi eğitimin fiili aşaması olan hizmet içi eğitim programının uygulanması gelir. Hizmet içi eğitimin sürecinin son aşaması, ölçme ve değerlendirme aşamasıdır.

¹⁸⁹ Mustafa Boydak Özcan ve Abdullah Dikici “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.11, Sayı.2, 2001, s.226

¹⁹⁰ Yaşar Ersoy, “Hizmet İçi Eğitim ve Yetiştirme Kursunu Geliştirme-1, Amaçlar ve Matematik Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.12, 1996, s.152

2.10.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Hizmet İçi Eğitim Planlaması eğitimin ilk sürecini oluşturur. Yapılacak olan eğitimin amacına uygun yapılması ve istenilen hedefe ulaşabilmesi için hizmet içi eğitim planlamasının düzenli ve programlı yapılması çok önemlidir. Düzenli ve tam fonksiyonel bir planlama yapılmadan eğitimin etkinliğinin yapılabilmesi imkânsızdır.

Yapılacak olan eğitimler ihtiyaçlara göre belirlenir. Planlar genellikle yıllık olarak hazırlanır. Eğitim çalışmaları konuların ihtiyaçlarına göre saptanır, amaçları ve hangi konuların daha verimli ve ihtiyaç önceliği belirlenerek eğitim planlaması yapılır.

Hazırlanan eğitim planının hangi kaynaklarının temin edileceği, eğitimin nerede, kimler tarafından verileceği, yöntemleri, süresi ve eğitim için ayrılacak bütçe miktarı belirlenmelidir. Çünkü önceden plansız yapılan hiçbir eğitimden istenilen verim alınmaz.

Başarılı bir hizmet içi eğitimi için bütün sorunların aşılmış olması, yönetici, çalışan, eğiticinin iş birliği içinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitimle ilgili birimdeki yöneticilerin hazırlayacağı ön bir çalışma tüm üst düzey yöneticiler ile paylaşılarak yapılacak olan değerlendirmeler neticesinde onaylı bir belge olmak zorundadır¹⁹¹.

Planlama gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde iyi bir yönetimin temelidir. Bu metot yoluyla ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve kimler tarafından yapılacağı önceden bilinmiş olur¹⁹².

¹⁹¹ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Yayını, İstanbul, 1993, s.70

¹⁹² Nuri Tortop ve Eyüp İşbir, *Yönetim Bilimi*, Bilim Yayınları, Ankara, 1986, s.51

Eğitim planlamasında üç yaklaşımdan söz edilebilir¹⁹³:

- *Birinci yaklaşım*, toplumsal istem yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kaynak dağılımına ekonominin gereksinim duyduğu insan gücünün nicelik ve niteliklerinden çok aralarındaki ilişkiye önem verir.
- *İkinci yaklaşım*, insan gücü yaklaşımıdır. Hizmet içi eğitimde daha çok benimsenen bir yaklaşımdır. Ekonomik gelişme, tüm kalkınma ve ilerlemenin itici gücüdür ve kaynakların dağılımında göz önünde bulundurulması zorunludur.
- *Üçüncü yaklaşım* ise, verim oranı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ise gelişmenin bugünkü deneysel evresinde, bize geçmişte yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirme olanağı verir.

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlanır. Eğitim hizmetlerin kurumun amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturan eğitim politikasının oluşturulması gerekmektedir¹⁹⁴.

Eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm işleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Hizmet içi eğitimlerde amacın ve beklenen sonuçların açık bir şekilde belirtilmesi, eğitime katılacak kişilerin profilinin çizilmiş olması, eğitim konuları ve içeriklerinin tespiti, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının ortaya konmuş olması gereklidir¹⁹⁵.

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin iş görenin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve iş görenin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Eğitimlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan çalışandan ilgili geri beslenme alınmalıdır¹⁹⁶.

¹⁹³ Taymaz, *a.g.e.*, ss.48-53

¹⁹⁴ Kamil Ufuk Bilgin, “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.37, Sayı.2, 2004, s.21

¹⁹⁵ Bilgin, *a.g.m.*, 2004, s.23

¹⁹⁶ *a.g.m.*, 2004, s.24

2.10.2. Hizmet İçi Eğitimin Önceliklerinin ve Politikasının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim planı yapılırken kurumun önceliklerine ve politikasına uygun bir şekilde seçilmelidir. Yapılan planlamanın sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve yapılan planlamadan alınacak verimliliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Hizmet içi eğitim programının öncelikle hangi pozisyonda çalışan personele verileceği belirlenmelidir. Çünkü personelin yetenek, bilgi, beceri ve yeteneklerinde farklılıklar bulunduğundan, bazı personele hizmeti içi eğitim önceliği tanınabilir. Kurumda bulunan farklı bölümlerdeki çalışan personele de öncelik gösterilebilir.

Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir¹⁹⁷. Hizmet içi eğitimin kimlere, ne zaman ve hangi koşullarda ve hangi sıra ile uygulanması gerektiğini belirlemek için amaçlar birer ölçüt olarak kullanılabilir¹⁹⁸.

Kurumlar eğitim için nelerin gerektiğini, bunların nasıl sağlanacağını ve bu yolda hangi hedeflere ulaşılacak istendiğine dair bazı ilkeler tespit edip, uygulamaya koyarak, bir hizmet içi eğitim politikası çizmelidir¹⁹⁹.

Kurum tarafından, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel bir belge niteliğini taşıyacak şekilde hizmet içi eğitim politikası saptanır ve yazılı olarak belirlenirse, hizmet içi eğitimden beklenen yararlar sağlanmış olur²⁰⁰.

Tüm eğitim kurumlarının kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir²⁰¹.

¹⁹⁷ Çevikbaş, *a.g.e.*, s.44

¹⁹⁸ Taymaz, *a.g.e.*, s.44

¹⁹⁹ Aydın, *a.g.e.*, s.10

²⁰⁰ Haydar Taymaz, "Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, 1978, s.182

²⁰¹ Bingöl, *a.g.e.*, s.151

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

- Niçin?
- Hangi boyutta?
- Kime?
- Ne tür?

Bu sorular detaylı bir şekilde cevaplandırılmalı, bunların yanı sıra politika belirlenirken aşağıdaki ilkeler göz önünde tutulmalıdır²⁰²:

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

Eğitim politikasının gayesi, gereken ayrıntıda, daha geçerli ve katkı sağlayan eğitim planlarının oluşturulup geliştirilmesine ve etkin bir biçimde uygulanmasına yol gösteren belirgin ve anlaşılır bir kural getirmek olmalıdır²⁰³.

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanırken her kurumun kendine özgü bir politikası olması gerekmektedir. Kurumlar eğitim önceliklerini ve politikasını belirlemez ise amaçlarından uzaklaşmış ve koymuş olduğu hedeflerinden sapmış olacaktır. Böyle bir durumda hizmet içi eğitimlerden beklenen faydalar yersiz olacaktır. Yapılan eğitimler gereksiz zaman ve para israfı olacaktır.

²⁰² Yıldırım, *a.g.e.*, s.67

²⁰³ Öncü, *a.g.e.*, s.85

Kurumların amaçlarını ve politikasını belirlemede personele görevler düşmektedir. Uygulanacak olan hizmet içi eğitim programlarına kurumdaki bütün personelin katılması ve katkıda bulunması kurumun ve eğitimin başarısını artıracaktır.

2.10.3. Hizmet İçi Eğitimin İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Analizinin Yapılması

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve analizlerinin yapılması kurumların gerçekleştireceği eğitim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple ihtiyaçların belirlenmemesi ve analizlerinin yapılamaması durumunda, kurum içerisinde yapılan bütün eğitim planlarının ve eğitimlerin boşuna yapıldığı, zaman ve nakit kayıptan başka bir getirisi olmayacağı kesindir. Bu bağlamda, bütün eğitim faaliyetlerinin başarılı bir sonuç vermesinin temel kaynağı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analizlerinin yapılmasına bağlıdır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması ise, kurumun uzun ve kısa süreli plan hedeflerini gerçekleştirmek üzere var olan ve gelecekte gerekli olacak insan kaynağının nicelik ve niteliklerini saptama, personelde var olan ve aranılan yeterlikler arasındaki farkları belirleme, bu farkları eğitim gereksinmesi olarak ortaya koyma ve raporlamadır²⁰⁴. Hizmet içi eğitimin saptanması aşaması gerektiği gibi aşılımadan diğer aşamalara geçilememekte veya hatalı, eksik geçiş yapılmış olmaktadır²⁰⁵.

²⁰⁴ Taymaz, *a.g.m.*, 1981, s.268

²⁰⁵ *a.g.m.*, 1978, s.182

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının gerçek anlamda tespiti, eğitimin süre, malzeme ve araç bakımından planlanması, hizmetleri karşılayabilecek eleman sayısı ve eğitim konusunda erişilebilecek başarı düzeyi, eğitim çizelgesi aracılığıyla açıklığa kavuşturulur²⁰⁶.

Eğitim ihtiyacı analizi raporu, bilimsel bir çalışmadır. Bu nedenle, iç kurgusunun sosyal bilimlerde kullanılan araştırma yöntemlerine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Raporda, öncelikle yapılan çalışmanın metodolojisi hakkında bilgi verilir. Bu kapsamda, yapılan araştırmanın iç kurgusuna uygun alt bölümlendirme yapılır ve elde edilen sonuçlar analiz edilerek gerekli açıklamalarda bulunulur. Analiz raporunun bir sonraki kısmında, yapılan çalışmada elde edilen bulgular yorumlanır ve gerekli önerilerde bulunulur. Bu amaçla, birimler itibarı ile alternatif eğitim konuları ve bunların sürelerine ilişkin teklifler hazırlanır. Sonuç kısmında ise, yapılan çalışma hakkında bir değerlendirme yapılır²⁰⁷.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analizinin yapılmasındaki amaç personelin bilgi, beceri, tecrübe ve kişisel özelliklerinin hangi derecede olduğunu saptamak için yapılan bir süreçtir. Bu süreç sonunda personellere verilecek hizmet içi eğitim programlarının genel çerçevesi belirlenir. Belirlenen planlar doğrultusunda hizmet içi eğitim programları hazırlanır. Yapılan bütün hazırlıklar sonunda planlı ve düzenli bir şekilde eğitimler uygulanır. Burada dikkat edilmesi gereken en büyük husus; Eğitim ihtiyaçları belirlenirken çok dikkat edilmesi ve amacına tam ulaşması gerekmektedir. Yanlış ihtiyaçları tespit edilir ve uygulanırsa yapılan eğitimlerden istenilen verim alınamaz.

²⁰⁶ Tahir Akgemci, “Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, 1997, s.55

²⁰⁷ Recep Bozlağan ve Hakan Yaş, *Kamu Yönetimi Yazıları – Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim*, Nobel Yayınları, Baskı.1, İstanbul, 2007, s.136

2.10.4. Hizmet İçi Eğitimin Programlarının ve Bütçenin Hazırlanması

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analizlerin yapılmasından sonra eğitim programları hazırlanması gerekmektedir. Eğitim aşamalarının en önemlilerinden biride kuşkusuz yapılacak eğitimlere bütçe oluşturulmasıdır. Yapılacak eğitimler kurumların geleceği için hiç kuşkusuz birer yatırım niteliğindedir. Yapılacak olan bu yatırımlar için mali bütçenin hazırlanması ve mali bir tablonun olması gerekmektedir. Önceden mali bir tablosu olmayan eğitim yatırımlarının istenilen verimliliğe ulaşması imkânsızdır.

Hizmet içi eğitim programında, belirlenen hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için, bütçede harcama türlerine göre miktarlar ayrıntılı olarak belirlenir²⁰⁸.

Her ne kadar hizmet içi eğitimin planlanması ve ihtiyacın belirlenmesi gibi hazırlık çalışmaları sırasında yapılacak hata ya da eksiklik, gelecekteki uygulamanın verimi üzerine etki yaparsa da, bu aksaklıkların eğitim programlanması ve nihayet yöntemi sırasında alınacak olumlu tepkilerle giderilmeleri mümkündür. İster yönetici, isterse eğitim uzmanı olsun, eğitim sorumluluğunu üstlenmiş olanın, çalıştığı ortamın özel şartlarını dikkate alarak program geliştirmesi ve hazırlaması gerekir²⁰⁹.

Hizmet içi eğitim için yapılacak plan ve programdan beklenen yararın elde edilebilmesi amaçların iyi bir şekilde tespit edilmiş olmasına bağlıdır. Amaçların karşılanması için, eğitim kurumun ihtiyaçlarına cevap verebilmeli, bunun yanında, personelin temel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Ayrıca eğitim kendi içinde çelişkili olmamalı, kurumun istediği personeli yetiştirecek nitelikte olmalı, genel amaçlara paralel olmalıdır²¹⁰.

²⁰⁸ Haydar Taymaz, "Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı" *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983, s.276

²⁰⁹ Temel Çalık, "Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s.60

²¹⁰ *a.g.e.*, s.60

Hizmet içi eğitim programlarının en verimli ve en ekonomik bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Eğitimin mali yönü çok yüksektir. Programın kurum içinde veya kurum dışında uygulanması gerektiğini tespit etmek gerekir. Kurumun büyüklüğü ve coğrafi dağılışı, yetiştirilmek istenen personel sayısı, yer ve araç durumu, mali imkânlar ve eğitimi verecek olanların hangi kaynaktan sağlanacağı gibi konulardır²¹¹.

Hizmet içi eğitim etkinliği, kısa vadede bir maliyet unsuru iken; bu eğitim sayesinde sağlanacak yararlar orta ve uzun vadede kurumlar için daha belirleyici olacaktır²¹².

Bir kurumda planlanan eğitimlerin kuruma ve çalışanlara istenilen verimliliğin ve katkıların sağlanabilmesi için eğitime rasyonel bir bütçenin ayrılması ve hazırlanması gerekmektedir. Hazırlanan planlar bu bütçe doğrultusunda yapılmalı ve gereksiz harcamalardan kaçınılmalıdır. Gereksiz harcamaların yapıldığı, ayrılan eğitim bütçesinden fazla yapılan harcamalar anlamsız olacaktır.

Hizmet içi eğitim planlamalarında ve bütçe oluşturulmasında eğitici uzman dikkatli olmalı, amaçlara ve planlara uygun eğitimlerin seçilmesi ve rapor halinde hazırlanması gerekmektedir.

2.10.5. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanması

Hizmet içi eğitim etkinliğinin en önemli aşamalarından biri de uygulamasıdır. Hizmet içi eğitimin uygulaması, belirlenmiş ve hazırlanmış olan plan, programlar hedeflere göre önceden belirlenmiş eğitim yöntemleriyle uygulanmaya başlamalıdır.

Eğitim uygulaması, en geniş bir deyimle, eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli türdeki ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır²¹³.

²¹¹ Çalık, *a.g.e.*, s.61

²¹² Öztürk ve Sancak, *a.g.m.*, s.766

²¹³ Kalkandelen, *a.g.e.*, s.95

Personelin, örgüt içinde çalışmakta olduğu, işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken, öte yandan da bir ustabaşı veya yönetmen tarafından eğitilmesi sağlanır²¹⁴.

Hizmet içi eğitim personelin tüm çalışma hayatının vazgeçilmez bir unsurudur. Bunun için meslek hayatı boyunca hizmet içi eğitimler sürekli ve sistemli olarak uygulanmalıdır. Bu şekilde devamlı suretle eğitime tabi tutulan personeller kurumunun ve kendinin başarılı olması için verimli bir çalışma sergileyecektir. Eğitimlerin kurumların amaçlarına ve personellerin ihtiyaçlarına göre hangi yöntem ile verilecek ise önceden belirlenmelidir.

2.10.6. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesi eğitimin en önemli ve son basamağıdır. Kurumlar hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanan sonuçlara ulaşip ulaşmadığını değerlendirme yöntemiyle öğrenebilmektedir. Yapılan eğitimleri değerlendirmeyen kurumlar hizmet içi eğitimlerden istedikleri faydayı sağlayamazlar. Sonuçlarını bilmedikleri eğitimin başarısını da ölçemezler.

Kurumlar eğitimlerini değerlendirmedeği takdirde gelecekte yapılacak olan eğitimlerin planlanmasının bir anlamı olmaz. Bugünden yapılan değerlendirmeler gelecek eğitim planlarının da temelini oluşturur. Ayrıca yapılan masrafların ve geçen zamanın boşa gidip gitmediğine bakılır. Çünkü yapılan masrafların ve geçen zamanın boşa gitmesi kurum açısından büyük kayıplara yol açacaktır. Bu sebeple yapılan değerlendirmeler bir sonraki eğitim programları için harcanacak masrafların ve geçirilecek zamanın öngörüsünü yapma fırsatı olanağı sağlar.

²¹⁴ Gülen ve Özdoğan, *a.g.e.*, s.78

Değerlendirmeler sonunda eğitime katılan personellerin eğitim sonunda bilgi, beceri ve pratikte neler kazandığı veya kazanamadığı tespit edilir. Eksikleri olan personellerin bir sonraki eğitim programlarına dâhil edilmesi ve eksiklerine göre eğitimlerin hazırlanması sağlanır. Yapılan değerlendirmeler sonucu eksiklerin nelerden kaynaklandığını, uygulamalardaki hatalar ve aksaklıklara çözümler üretilmeye çalışılır.

Eğitim sürecinin son basamağı değerlendirmedir. Öğrenmek üzere bir araya gelmiş olan insanların ne kadar öğrenebildiklerinin sistemli bir biçimde saptanmasına yönelik hizmet içi eğitim aşamasıdır²¹⁵. Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında hükme varmaktır²¹⁶.

Bireyin veya grubun istenilen bilgi, beceri ve davranışları ne derece kazandığını araştırmak; izlenen eğitim faaliyetinin tüm aşamalarını tekrar gözden geçirilmesine, olumsuz ve olumlu tüm yanlarının çıkarılmasına yardımcı olur²¹⁷.

Hizmet içi eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, eğitilen insanların öğrenim yaşantıları yolu ile davranışlarındaki değişimin yönünde ve miktarında bulunabilir. Bu nedenle, değerlendirme yapmak için ilk defa yetiştirilecek insanların davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değişimler veya kazanılması beklenen davranışlar saptanır ve ölçülmesinde kullanılacak kıstas veya kriter olarak kabul edilecek ölçütler belirlenir. Bu ölçütlere göre, tespit edilen değişme veya kazandırılan davranış ile beklenen arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırma sonucunda öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçlara ulaşıldığını, yetersiz olanların da amaçları gerçekleştirmediğini belirtir. Yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir. Değerlendirme bu hizmetinden dolayı, eğitimin her safhası ile ilgili, onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir²¹⁸.

²¹⁵ Şinasi Aksoy, "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitimi", *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, No.17, Sayı.4, 1984, s.54

²¹⁶ Selahattin Ertürk, *Eğitimde Program Geliştirme*, Yelken Tepe Yayınları, Ankara, 1972, s.51

²¹⁷ Ülker, *a.g.e.*, s.465

²¹⁸ Taymaz, *a.g.e.*, s.161

Bununla birlikte değerlendirme konusuna değişik açılardan bakanlarda vardır. Bunlara göre eğitim hangi ölçüde yapılırsa yapılısın yararlı bir etkinliktir. Eğitim çabalarının başarı derecesini ölçmeye çalışmak boş bir uğraştır. Bu görüş oldukça aldatıcıdır. Çünkü eğitim her şeyden önce geleceğe dönük bir yatırımdır. Ekonomide yatırımın sonuçlarının değerlendirilmesi, gelecek yatırımların karşılaştırılması açısından bir zorunluluktur²¹⁹.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım projelerini değerlendirmekten çok daha güçtür. Nedenleri ise²²⁰:

- Eğitim, nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkânsızdır.
- Eğitim programının yararları uzun vadede görülür.
- Eğitimin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve geliştirmesini sağlaması gibi.
- Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitim “çoğaltıcı” etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnızca eğitim programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır.

Değerlendirme, herhangi bir şeyin kabul edilmesi, değiştirilmesi ya da ret edilmesine karar vermek amacıyla veri toplama sürecidir²²¹. Değerlendirme günümüzde personelin kurum için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasının yanında; personelin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususları da ortaya koyduğu söylenebilir²²².

²¹⁹ Tutum, *a.g.e.*, 1979, s.145

²²⁰ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.118

²²¹ Özcan ve Dikici, *a.g.m.*, s.227

²²² Recep Yücel, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı.3, 1999, s.110

Değerlendirme sonunda eğitim alan personel üzerinde gerçekleştirilmek istenilen, gelişmeleri ve yenilikleri yakalamış personelin terfi alarak daha etkin görevlerde görevlendirilmesi ve ücretinin artırılması gibi değişik şekillerde ödüllendirilmesi, personeller arasında hem etkili olacak, hem de teşvik edici bir unsur olacaktır.

Kurumlardaki hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesini belirlemede ve program geliştirmede kullanılacak dört aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir²²³:

- **Tepki Değerlendirme:** Eğitime katılanların eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Tepki değerlendirme bir bakıma katılımcıların duygularının ölçümü anlamını taşır. Çünkü katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.
- **Öğrenmeyi Değerlendirme:** Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır. Öğrenme derecesinin gerçeğe yakın olarak saptanabilmesi için çeşitli teknik ve araçlardan faydalanılır. Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır.
- **Davranışı Değerlendirme:** Bu basamakta ise eğitim sürecinin katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanmaya çalışılır. Personelin ne ölçüde öğrendiklerini uyguladıkları ortaya konmaya çalışılır, böylece eğitim programının uygulamadaki etkinlik derecesi ortaya çıkarılır.
- **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikâyetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları değiştirmesi için yapılır. Bu değerlerin eğitimden sonra oluştuğunu görmek için mutlaka sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmalıdır.

²²³ Aygün, *a.g.e.*, ss.133-134; Canman, *a.g.e.*, 1995, s.105; Canman, *a.g.e.*, 2000, ss.118-119

2.11. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Bu bölümde belediyelerde hizmet içi eğitimin tanımı, önemi ve gerekliliği, amaçları, faydaları, hukuki dayanağı, gerekliliği ve belediyelerde karşılaşılan sorunlar ve zorlukları ele alınacaktır.

2.11.1. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim

Yerel yönetimler halka hizmet veren en yakın birimlerdir. Bu bağlamda halkın memnuniyetini sağlayabilmesi ve beklentilerini karşılayabilmesi için kalifiyeli elemanlar çalıştırması gerekmektedir. Kalifiyeli elemanların var olabilmesi için hizmet içi eğitim en önemli unsurdur. Çalışanlarının kendilerini yenileyebilmesi çağa ayak uydurabilmesi ve en kaliteli hizmeti sunabilmesi için hem iş başlangıcında hem de çalışma hayatı boyunca hizmet içi eğitim alması günümüzde adeta zorunluluktur.

Yerel yönetim birimlerinin yasalarda açıkça belirtilen görevleri yerine getirebilmeleri için alanında kendini yetiştirmiş, nitelikli ve tecrübeli personele sahip olmasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda yerel yönetim birimlerinde hizmet içi eğitim, çalışan personele sunulacak yerel kamusal hizmetlerin gerektirdiği nitelikleri kazandırmanın yanı sıra, personelin kendisini geliştirme ve kurum içinde daha üst bir konuma terfi etme imkânı da sağlayan bir süreç olarak değerlendirilebilir²²⁴.

5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı ve 6360 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunları 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 bulunmaktadır²²⁵.

²²⁴ Bilgin ve Diğerleri, *a.g.e.*, 2007, s.8

²²⁵ Osman Usta, *5393, Sayılı Belediye Kanunu, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2972 Sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun*, Mahalli İdareler Derneği Yayınları, Yayın No.51, Ankara, 2005, s.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 yerel yönetim birimleri için önemli bir ihtiyaçtır²²⁶.

Hizmet içi eğitim ile hedeflenen amaçlara ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu yüzden oldukça başvurulan eğitim türüdür. 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 imkânı sunulmaktadır²²⁷.

Hizmet içi eğitim, personelin verimliliğini artırmak için uygulanmaktadır. Çünkü özellikle belediyelerde istihdam edilen personelin yeterli verimlilikte hizmet üretebilmesi sahip olduğu bilgi ve becerileri ile doğru 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 kılmaktadır²²⁸.

²²⁶ Doğan Kestane, “Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı.136, Ankara, 2001, s.36

²²⁷ Kestane, *a.g.e.*, s.47

²²⁸ Birgül Ayman Güler ve Yasemin Yıldırım, *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001, s.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 yapar²²⁹.

Yerel yönetimlerin belediye özelinde etkin verimli işleminin belediye personelinin gelişen ve değişen ortam koşullarına ve teknolojilere göre yetiştirilmesi belediyecilik 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 kazandırılabilir²³⁰.

Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu kurum ve kuruluşlarının kamu hizmeti görevlerini değişen koşullara uyumlu kılmak yani onları etkili hizmet görececek bir duruma getirmek kamu yönetimini temel işlevlerinden biri olmuştur. Böylece hizmet içi eğitim hem kamu görevlilerini kuruluşlarının amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu yani örgütsel etkinliği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmuştur²³¹.

Yerel yönetim birimlerinde hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin temel yasal düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. İl Özel İdareleri, belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birliklere, kanunun "Kapsam" başlıklı maddesinde yer verilmiştir. Bu nedenle, söz konusu Kanunun "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi"ne ilişkin VII. kısımda yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır. Ayrıca, Kanunda yerel yönetimlerde çalışan

²²⁹ Nuri Tortop, "Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Çalışan Personelin Görev, Statü ve Eğitimleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983, s.49

²³⁰ Bilgin ve Diğerleri, *a.g.e.*, 2007, s.90

²³¹ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.5

memurların eğitimi de dâhil olmak üzere, “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” hazırlanması öngörülmüştür²³².

Türkiye’de kamu sektöründe hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan bu plan çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu plan ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları, nitelikli eğitmen yokluğu, üst düzey yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri nedeniyle uygulamada yetersiz kalmaktadır²³³.

2.11.2. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler İçin Önemi ve Gerekliliği

Yerel yönetimler, kentsel nitelikli yerleşim birimlerindeki yerel ortak ihtiyaçları karşılamakla görevli olan, karar organı ve bazı durumlarda yürütme organı yerel halk tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özelliklere sahip, merkezi yönetimin denetim ve gözetimi altında bulunan kamu tüzel kişisi olarak tanımlanabilir²³⁴.

Belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyacı üzerine yapılan bir araştırmada, bu konudaki ihtiyacın yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre, belediyelerin %65’inde, çalışanların nitelik yönünden yetersiz bulunduğu tespit edilmiştir. Belediye hizmetlerinin etki düzeyinin artırılması konusunda çalışanların niteliğinin, %85’lik oran ile en temel faktör olduğu sonucuna da varılmıştır²³⁵.

Belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda yapılan bir diğer araştırmada ise, belediyelerin %97’sinde, hizmet içi eğitimin önemli bir ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın aynı araştırmada, belediyelerin %47.9’unda hizmet içi eğitim yapılmadığı, %52.1’inde ise hizmet içi eğitim çalışmaları yapıldığı sonucuna varılmıştır²³⁶.

²³² Bilgin, *a.g.m.*, 2007, s.27

²³³ Tugay Ergun, *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasal, Uygulama*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004, s.259

²³⁴ Recep Bozlağan, *Liderlik Yaklaşımlar ve Belediyeler*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005, s.53

²³⁵ Birgül Ayman Güler, *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1991, ss.192-193

²³⁶ Orhan Pirlar, Zihni Erol ve Ahmet Başsoy, *Belediyelerde Teşkilatlanma, Kadro İhtisası, Personel İstihdamı ve Eğitimi*, Türk Belediyecilik Derneği ve Konrad Adenaur Vakfı Yayınları, Ankara, 1999, ss.95-96

Elde edilen bulgular, Türkiye’de belediyelerin yarısına yakınında hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılmadığını göstermektedir. Ayrıca belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının planlı ve düzenli karşılanmadığı, bu sebeple yapılan belediye hizmetlerinin aksadığı ve hatalar yapılarak kamu kaynaklarına zarar verildiği görülmektedir.

Belediyeler, kendilerine özgü siyasal, kurumsal ve sosyal özelliklere sahiptir. Söz konusu özellikler ve bunların hizmet içi eğitim ihtiyacı üzerindeki etkileri şu şekilde özetlenebilir²³⁷:

- Bir kamu kuruluşu olan belediyeler, kamu hukukuna bağlı olup, faaliyetleriyle ilgili mevzuat çerçevesinde hizmet içi eğitimler planlayabilir. Türk Kamu Yönetim Sistemi’nin bir parçasını oluşturan belediyeler, sistemin bütününde görülen özellikleri genel olarak taşımaktadır. Bu durum, belediye çalışanlarının tutum ve davranışlarında, hizmetlerin yürütülüş biçiminde, belediye politika ve stratejilerinin geliştirilmesinde gözlemlene bilmektedir. Belediyelerde hizmet içi eğitim, belediye çalışanlarının ve bir bütün olarak belediyenin kamu kuruluşu olmasından kaynaklanan olumsuzlukları ve sınırlılıkları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya katkı yapabilir.
- Belediyeler, yerel nitelikte ortak hizmetleri üreten bir kamu kuruluşudur. Belediyenin yürüttüğü hizmetin kamu hizmeti niteliğinde olması, kamu yararı ilkesinin ön planda tutulmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla hizmet içi eğitim etkinlikleri, kamu yararı düşüncesinin belediye çalışanlarına ve kurumsal uygulamalara yerleşmesine ve gelişmesine katkı yapabilir.
- Belediyeler, evrensel demokratik değerlere dayanır. Bu değerler, özgürlük, eşitlik, katılım, etkinlik ve refah olarak sıralanmaktadır. Belediyenin sahip olduğu bu değerlerin belediye çalışanlarına etkili bir şekilde aktarılması açısından da hizmet içi eğitim önem taşımaktadır.

²³⁷ Bozlağan ve Yaş, *a.g.e.*, s.131

- Belediyelerin varlık nedeni yerel tercihtir. Bunun doğal sonucu olarak, evrensel anlamda karar organları, Türkiye örneğinde ise başkan ve meclis üyeleri, yerel düzeyde yapılan seçimler sonucunda göreve gelmektedir. Oluşturulan seçim mekanizması, belediyelere siyasal bir kimlik kazandırmaktadır. Belediyelerin asıl görevleri, yerel nitelikli ortak ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu bağlamda belediyeler, yerel ihtiyaçların saptanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, hizmetlerin hangi yol ve yöntemlerle karşılanacağına tespit edilmesi gibi yükümlülüklerle sahiptir. Bu tür yükümlülükler, doğası gereği siyasal niteliktedir. Belediyede siyaset yapmanın düzeyinin ve niteliğinin artırılması, “siyasiler” olarak kabul edilen belediye başkanı ve meclis üyelerinin bürokratik yapıya, belediye çalışanlarının da siyasilere uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu amaçla, hizmet içi eğitim etkinlikleri, söz konusu uyumun sağlanmasına önemli katkılar sağlayabilir.

2.11.3. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Faydaları

Günümüzde yerel yönetim birimlerinin görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmeleri istihdam edilen personelin niteliği ile doğru orantılıdır²³⁸. Bu bağlamda hizmet içi eğitim uygulamalarının istihdam edilen personelin kendini yetiştirmesinde, bilgilerini çağın gerektirdiği düzeye çıkarabilmesinde, tecrübe aktarımında yararları bulunmaktadır. Bu faydalar özellikler belediyeler açısından şu şekilde sıralanabilir²³⁹:

- Personelin, daha iyi karar almasına ve sorunları etkin biçimde çözebilmesine yardım eder,
- Personelin, stres, düş kırıklığı ve çatışma gibi durumların üstesinden gelmesini kolaylaştırır,

²³⁸ Bilgin ve Diğerleri, *a.g.e.*, 2007, s.23

²³⁹ *a.g.e.*, 2007, s.23

- Personelin konuşma, dinleme ve eğitimin tipine göre, yazma becerilerini geliştirir,
- Personel ile kurumun özdeşleşmelerine yardımcı olur,
- Doğallığı, açıklığı ve güveni pekiştirir; hiyerarşi içindeki ilişkileri iyileştirir, Belediyenin kendi kendini geliştirmesine destek olur,
- Kurum içi iletişimin sağlıklı olmasına ve gelişmesine yardım eder,
- Halk memnuniyeti ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği artar²⁴⁰,
- İşlemlerle yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur²⁴¹,
- Yerel yönetimlere, bunun beraberinde, halkın devlete güveni artar.
- Yerel yönetimlerin eğitim yoluyla, süreçlerini değişen çevre şartlarına kısa sürede uyarlaması sağlanabilir.

2.11.4. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Gerekliliği

Türkiye’de halkla iç içe çalışan, vatandaşın günlük ihtiyaçlarının karşılanmasında görevler üstlenen ve merkezin gücünü halka en iyi hissettiren kurum yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimlerde yöneticiler ve çalışanlarının günlük hayatta kendini her konuda tam donanımlı ve bilgili hale getirmesi gerekmektedir. Fakat yerel yönetimlerde en büyük eksiklik ve boşluk olarak üst ve ast arasındaki iletişim kopukluğu ve motivasyondur. Bunun giderilmesinin tek yolu ise düzenli, planlı ve amaçları olan bir hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Yerel yönetimlerde istihdam edilen çalışanların niteliksel düzeyi çoğu kez olması gerekenin altında bulunmaktadır. Özellikle hizmet içi eğitimin yok denebilecek düzeyde olması yerel yönetimlerin hizmet üretiminde ciddi olumsuzluklara yol açmaktadır²⁴².

²⁴⁰ Tortop, *a.g.e.*, s.240; Yıldırım, *a.g.e.*, s.61

²⁴¹ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Sim Matbaacılık, Baskı.2, İstanbul, 1997, s.119

²⁴² Firuz Demir Yaşamış, “Belediyelerin Temel Gereksinimi: Örgütsel Denetsel Yeniden Yapılanma”, *Türk İdaresi Dergisi*, Sayı.398, 1993 Mart, s.160

Bilginin ve kentlerin çağı olan 21. yüzyılda, kentlerin iyi yönetilmesi için etkin bir yerel yönetimin olması gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanabilmesi için de kurum içinde uygulanacak hizmet içi eğitimler önemli etkenlerden biridir. Eğitim programları ile yerel hizmetlerin kalitesinin artması, şehirlerin yaşanabilir hale gelmesi ve toplum hayatının kolaylaşması amaç edinilmiştir²⁴³.

Hızlı ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişmeler yerel yönetimleri hizmet üretimi ve sunumunda doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber yaşanmakta olan hızlı kentleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler, yerel yönetimlerin ortaya çıkan sorunları çözmeye nitelikli insan gücüne ihtiyacı arttırmaktadır²⁴⁴.

Mesleki bir uygulamaya yönelik olan hizmet içi eğitime gereksinim duyulmasına yol açan nedenler şu şekilde açıklanabilir²⁴⁵:

- Çalışanın işe başlamadan önce edindiği bilgilerin daha çok genel kültür ağırlıklı olması ve bu nedenle yetersiz olması hizmeti içi eğitimi gerekli kılmaktadır.
- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin, hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun, eksik ve yetersiz oluşu; bir kamu hizmeti gören çalışanların hizmet öncesi edindiği bilgi genelde “kültür” içerikli olduğundan hizmete yönelik bir takım bilgilerin de, hizmete yeni girenlere verilmesi zorunlu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Kamu görevlerinin bugünkü karmaşık yapısı karşısında, hizmet öncesinde kazandırılan bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için, zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir.

²⁴³ Bilgin, *a.g.m.*, 2007, s.65

²⁴⁴ Cevat Geray ve Can Hamamcı, *Belediyecilik Eğitimi*, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, Ankara, 1994, s.8

²⁴⁵ Tutum, *a.g.e.*, 1976, s.95

- Hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojiadaki değişim ve gelişimlerden yararlanma gereksinimi; kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de, yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle çalışanlara ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.
- Kişisel gelişim ve yükselme isteği; kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği, hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisinde. İnsanda var olan bu güdü ve ihtiyaçlar “ihtiyaçlar hiyerarşi ”sinin en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak bu imkân hem kişiyi doyuma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaşmış olduğu bu doyumun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması; bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir.

Çalışanların sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi²⁴⁶; hizmet içi eğitim öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarmaktadır. Öğrenmenin sistemli hale getirilmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen/gereksiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla düzeltilebilir, yetersiz olan bilgilerde tamamlanabilir²⁴⁷.

²⁴⁶ Tutum, *a.g.e.*, 1976, s.87

²⁴⁷ Canman, *a.g.e.*, 2000, s.96

Yerel yönetimler tamamen bir ekip işidir ve yerel yönetimlerde iyi bir ekip kurmanın yolu üst yöneticilerin çalışanlarıyla tam bir ekip ruhuyla hizmet etmesiyle sağlanabilir. Ekipler arasında iletişim ve motivasyon ne kadar yüksek ise yapılan hizmetlerinde kalitesi ve memnuniyeti o kadar yüksektir. Düzenli, disiplinli ve çalışkan bir ekip kurmak için öncelikle yerel yönetimlerin amaçları ile çalışanların amaçlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Hem yöneticilerin hem de çalışanların ekip halinde bilgili, donanımlı ve tam iletişim halinde çalışabilmesi için yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimin zorunlu kılınması gerekmektedir.

2.11.5. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Hukuki Dayanağı

Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitim Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Genel Planı” çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu plan ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları nedeniyle nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri yüzünden uygulamada yetersiz kalmaktadır²⁴⁸. Ülkemizde Devlet Personel Başkanlığı, kamu yönetiminin hizmet içi eğitim etkinliklerini planlamak, izlemek ve denetlemekle yükümlüdür²⁴⁹.

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 ulaşmıştır²⁵⁰.

²⁴⁸ Ergun, *a.g.e.*, s.259

²⁴⁹ Bilgin ve Diğerleri, *a.g.e.*, s.28

²⁵⁰ Gül *a.g.m.*, s.12

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimin hukuki dayanaklarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 3152 sayılı İç İşleri Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun oluşturur²⁵¹.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214-226. maddeleri devlet memurlarının hizmet içi eğitim esaslarını düzenlemektedir. Söz konusu maddelerde kamu çalışanlarının eğitim esasları, eğitim görecekları birimler, yurt dışında yetiştirilmeleri, mecburi hizmetleri ve ilgili diğer konular yer almaktadır. Kanununun 214. maddesine göre hizmet içi eğitimin amacı, devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamaktır. Kamu kurumlarında eğitimden sorumlu bir birimin oluşturulması da bu Kanun ile birlikte zorunlu hale getirilmiştir. İlgili maddeye göre, kurulacak birim sayısının birden fazla olduğu durumlarda, bu birimlerden biri “Merkezi Eğitim Birimi” adını alır²⁵².

Kanununun 217. maddesinde, Devlet Memurları Eğitim Plan’ının, Maliye Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kuruluşların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararıyla yürürlüğe koyulacağı düzenlenmiştir. Bu plan, kamu kurul ve kuruluşlarının, hizmet içi eğitimlerini bir bütünlük içerisinde sunulmalarının sağlanmasına yöneliktir. Plan, Devlet Personel Başkanlığı, kurumların insan kaynakları eğitim birimleri, kurumlar arası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşlarını kamu çalışanının eğitiminden sorumlu tutmuştur²⁵³.

²⁵¹ Bozlağan ve Yaş, *a.g.e.*, s.132

²⁵² Bozlağan ve Yaş, *a.g.e.*, s.132

²⁵³ Gül, *a.g.m.*, s.16

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda, belediye çalışanın hizmet içi eğitimlerine yönelik her hangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bu bağlamda yasa koyucunun, belediye çalışanın hizmet içi eğitimi ve yetiştirilmesine yönelik faaliyetlerinin, İç İşleri Bakanlığı hizmet içi eğitim mevzuatında belirtilen usul ve esaslara göre düzenlenmesini ön gördüğü söylenebilir²⁵⁴.

2.11.6. Hizmet İçi Eğitimin Belediyeler Açısından Zorlukları ve Karşılaşılan Sorunlar

Hizmet içi eğitimlerde karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılması hususunda eğitim programlarına katılan personelin genel düşüncelerini, eğitim sonunda öğrendiklerini ve düşüncelerini almak ve bunları sorgulamak gerekmektedir. Bunun yanında yöneticilerinde aynı şekilde düşünce ve fikirlerini sorgulamak ve bunları değerlendirmek gerekmektedir. Buradan çıkan sonuçlar daha önceden planlanan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Ayrıca daha sonra yapılacak olan eğitimler içinde yol gösteren bilgi ve hazır veriler olur.

Bütün bunların yanında en önemli karşılaşılan sorunlardan biri, çalışanların ve yöneticilerin yapılan eğitimlere verdiği değerdir. Yapılan eğitimler birer angarya veya boş iş gözüyle bakılırsa ve çalışanlara bu şekilde hissettirilirse, yapılan eğitimlerden verim almak neredeyse imkânsızdır. Bunun aksine yöneticiler, çalışanlarını eğitime teşvik etmeli, hatta onlar ile beraber her eğitime katılmalıdırlar. Böylece kurum çalışanlarının yapılan eğitimleri ciddiye alması, önemsemesi ve önceden hazırlık yapmasına olanak sağlar.

Türkiye'de kuramlardaki eğitim birimlerinin önemli bir kısmı kendi ihtiyaç ve imkânlarına göre değişik türlerde hizmet içi eğitim programları hazırlamakta ve uygulamaktadır. Ancak bazı gözlemler, görüşmeler ve incelemelerle elde edilen bulgular, hizmet içi eğitim etkinlerinde birçok sorun nedeniyle amaca tam olarak ulaşamadığını göstermektedir. Kuramların hizmet içi eğitim etkinliklerinde

²⁵⁴ Bozlağan ve Yaş, *a.g.e.*, s.133

karşılaştıkları bazı sorunların olduğu görülmektedir. Kuramların hizmet içi eğitim birimlerinde yönetici uzman ve eğitimci olarak çalışan personelin hizmet içi eğitim etkinliklerinde karşılaşılan sorunları ve bunların çözüm yollarını öğrenmeleri başarılarını arttıracaktır²⁵⁵.

Hizmet içi eğitim sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şöyle sıralanabilir²⁵⁶:

- Yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim programları hakkında yasal nitelikli bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimler hizmet içi eğitimler konusunda merkezi yönetimi ilgilendiren genel düzenlemelere göre hareket etmektedir. Yerel yönetimlerin, merkezi yönetim kuruluşlarından farklılığı dikkate alındığında, hizmet içi eğitimlerle alakalı düzenlemelerin yerel yönetimlerde ihtiyacı tam olarak karşılamadığı söylenebilir.
- Hizmet içi eğitim konusunda, kurumsal nitelikli bir politika belirlenmemekte hedefler ve net bir amaç ortaya konmamaktadır. Bu konuda, yöneticilerin kişisel yaklaşımına endeksli uygulamalar yapılmaktadır.
- Birçok yerel yönetimde, hizmet içi eğitim konusunda uzmanlaşmış bir birim bulunmamaktadır. İnsan kaynakları ve eğitim birimleri, daha çok çalışanların işlemlerini yürüten birimler olarak işlev görmektedir.
- Yerel yönetimlerde, eğitim ve personel bilgi haritası oluşturulmamıştır. Bu durum, çalışanların potansiyelinin, kapasitesinin ve sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyinin tam olarak bilinmesini engellemekte bu bilgi eksikliği de eğitim konularının tespitini zorlaştırmaktadır.
- Yerel yönetimlerde, genel olarak, hizmet içi eğitim programlarına yeterli ölçüde kaynak ayrılmamaktadır.
- Yerel yönetimlerde, hizmet içi eğitim programlarını düzenleyen bir kurumsal iç yönetmelik bulunmamaktadır.
- Birçok yerel yönetimde, hizmet içi eğitim ihtiyacı, bilimsel ve objektif bir yaklaşımla belirlenmemektedir.

²⁵⁵ Taymaz, *a.g.e.*, s.12

²⁵⁶ Bozlağan ve Yaş, *a.g.e.*, s.140

- Birçok yerel yönetimde, bilimsel kıstaslara göre belirlenmiş bir eğitim planı bulunmamaktadır.
- Eğitimleri yürütecek özel sektör kuruluşlarının belirlenmesinde yeterince özenli ve seçici davranılmamaktadır.
- Hizmet içi eğitim programlarının, kurum çalışanlarının, birimlerin ve genel olarak kurumun, kurumsal ihtiyaçlarına uygun olarak organize edilmesine yeterince dikkat edilmemektedir.
- Eğitim programlarında, kendi alanında uzman kişilerin tercih edilmesi konusunda yeterince çaba harcanmamaktadır. Ayrıca, birçok eğitimcinin yerel yönetimler ve belediyeler konusunda teorik ve pratik açıdan yeterli bilgi, donanım ve deneyime sahip olmadığı sıklıkla görülmektedir.
- Üst düzey yöneticiler, eğitim programlarına katılım noktasında isteksiz davranmakta, eğitimin yalnızca alt kademedeki çalışanlar için gerekli olduğu düşüncesini taşımaktadırlar.
- Çalışanlar, hizmet içi eğitim programı konusunda önceden ve yeterince bilgilendirilmemektedirler. Bu nedenle, birçok yerel yönetimde, çalışanlar sabah belediyeye geldiklerinde eğitime katılmaları gerektiğini öğrenmekte ve çoğu zaman eğitime isteksiz ve zoraki bir şekilde katılmaktadırlar.
- Eğitime katılmayan veya önem vermeyen çalışanlar hakkında her hangi bir ceza sistemi uygulanmamaktadır.
- Kariyer planında, çalışanın almış olduğu hizmet içi eğitimlerin önemli derecede belirleyici olmaması ve ödül sisteminde hizmet içi eğitimlerin bir yerinin olmaması eğitimlere katılımı düşürmektedir. Yani eğitime katılan ile eğitime katılmayan arasında bir fark gözetilmemektedir.

Yerel yönetimlerde verilen hizmet içi eğitimlerdeki en büyük sorun programların tek elden yürütülmemesidir²⁵⁷. Ülkemizde yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini programlayan ve uygulayan merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır²⁵⁸.

²⁵⁷ Güler, *a.g.e.*, s.195

²⁵⁸ Bilgin ve Diğerleri, *a.g.e.*, s.27

Yukarıda belirtilen bütün bu eksikleri bir araya getirecek olursak sonuç olarak; özellikle belediyeler açısından hizmet içi eğitimin önemi ve gerekliliği üzerinde durulmadığı ve gerekli hassasiyetin üzerine düşülmemesi, insanların hak etmiş olduğu hizmetleri tam anlamıyla alamamalarına sebep olmaktadır. Bunun yanında kamunun zaman ve para yönünden birçok kaybı olmaktadır. Bu kayıp insanlara ve doğaya yansımaktadır.

Yerel yönetim birimlerinin eğitim ihtiyaçları zaman zaman artmakta ancak bu ihtiyacı karşılayacak hukuki ve teknik alt yapı yetersiz olduğundan hizmet içi eğitim faaliyetleri tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Oysa hizmet içi eğitim çalışmaları, istihdam edilen personelin adaylık döneminde alması zorunlu bir eğitimidir²⁵⁹.

²⁵⁹ Kamil Ufuk Bilgin, *Kamu Personel Yönetimi*, İmaj Yayınevi, Ankara, 1997, s.156.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM: KONYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Günümüzde gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri yaşamın her yönünü etkilediği gibi, iş yapma usullerini de etkileyerek değiştirmektedir. Bu değişim ve dönüşümden hem özel sektör hem de kamu sektörü etkilenmektedir. Bu değişimleri yakından takip edebilmek, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için tecrübeli, kalifiye ve bilgili personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu niteliklere sahip personele sahip olmanın en iyi yolu ise personelin eğitiminden geçmektedir. Bu bağlamda hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının kendini yenileyebilmesi, bilgi ve tecrübelerini artırabilmesi, gelişmeleri zamanında takip edebilmesi için hizmet içi eğitimlerin yapılması önem arz etmektedir.

İşe başladıktan sonra bir daha kendini yenilemeyen, çağın gerekliliklerini kavrayamayan, gelişmeleri takip etmeyen personelin çalıştıkları kurumlara yarar sağlamaktan oldukça uzak olduğu bir gerçektir. Bunu önleyebilmenin en etkili yolu kurum içinde düzenlenen çeşitli hizmet içi eğitimler vasıtasıyla eğitime tabi tutulmaları, böylece kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Yakın zamana kadar çalışma hayatında özellikle de kamu sektöründe hizmet içi eğitime gerekli önem verilmemekte ve bu tarz eğitimlerin düzenlenebilmesi için ihtiyaç duyulan bütçe ayrılmamaktaydı. Ancak, gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilmenin kalifiye personel istihdam etmeden geçtiğinin anlaşılmasıyla birlikte; hizmet içi eğitime verilen önem gün geçtikçe artmış, bu doğrultuda hem kamu hem de özel sektörde hizmet içi eğitimlerin düzenlenebilmesi için çeşitli birimler kurularak, bu tür eğitimlerin verilebilmesinin önü açılmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve dönüşümle birlikte vatandaşların da kamu kurumlarından özellikle de yerel yönetim birimlerinden istek ve beklentileri her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir. Artık günümüzde yerel yönetim birimlerinin özelde de belediyelerin hizmet sundukları vatandaşların istek beklentilerini dikkate almaları bu yönde hizmet üretir hale gelmeleri adeta bir zorunluk olmuştur. Çünkü halkın ortak ihtiyaçlarına cevap veren ve halkla iç içe çalışan birimler yerel yönetim kurumlarıdır. Çağın gerektirdiği nitelikte kamusal hizmet üretebilmek ve vatandaşlarının istek ve beklentileri doğrultusunda hizmet sunabilmek için yerel yönetim birimlerinin özelde de belediyelerin alanında uzman, bilgili, üretken, yetenekli ve profesyonel elemanlara ihtiyacı söz konusudur.

Bireylere ve şehirlere hizmet veren yerel yönetim birimlerinin özelde de belediyelerin sundukları yerel kamusal hizmetlerden kullanıcıların (vatandaşların) memnun kalması, zamanında, yerinde ve gerekli ihtiyaçlara cevap verebilmesi için planlı ve bir program çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda yerel yönetim birimlerinin etkin ve yerinde hizmet üretebilmesinin yolu ise bilgili, tecrübeli ve gelişmeleri yakından takip eden personel ile yapılabileceğidir. Bu doğrultuda günümüzde özellikle belediyelerde kalifiye, yetişmiş, alanında uzman personelin sürekli olarak kendini yenileyebilmesi ve yetiştirebilmesi için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı belediyelerde hizmet içi eğitim uygulamalarının önemini ve gerekliliğini çalışan personel gözünden tespit ve analiz etmektir. Bunun yanında çalışmada, belediyede görev yapan personelin görevi ile bugüne kadar katıldıkları hizmet içi eğitim çeşitleri, yöntemleri tespit ve analiz edilmeye çalışılarak, çalışanlar gözüyle hizmet içi eğitimlerin faydaları irdelenecektir. Ayrıca, katılımcıların hizmet içi eğitim konusundaki beklentileri araştırılıp, düzenlenen bu eğitimlerin eksik yönleri ortaya çıkarılarak, katılımcıların beklentileri yönünde hangi tür eğitimlerin planlanması gerektiği tespit edilecektir. Çalışmanın cevap aradığı sorular şu şekilde belirtilebilir:

- Katılımcıların bugüne kadar katıldıkları hizmet içi eğitimler nelerdir?;
- Yapılan eğitimlerden katılımcıların memnuniyet düzeyleri nelerdir?;

- Verilen hizmet içi eğitimin katılımcıların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı;
- Hizmet içi eğitimin hangi kriterler bağlamında düzenlendiği;
- Hizmet içi eğitim programlarına katılımcıların kendi isteği ile mi yoksa bir zorunluluktan mı katıldığının tespiti;
- Düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim türlerinin tespiti;
- Hizmet içi eğitim programlarının daha etkin ve verimli olabilmesi için eğitim sürelerinin, ayrıca eğitimlerin ne sıklıkla düzenlenmesi gerektiğinin tespit ve analizinin yapılması.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Günümüzde birçok ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluş veya özel araştırmacı toplumsal algıları, olayları, durumları incelemek için bir dizi anket çalışmaları yapmaktadırlar. Anket yöntemi uygulanarak yapılan çalışmalarda en çok kullanılan öznel ölçüt türü, deneyime ve algılamaya yönelik göstergelerdir. Türkiye’de de yapılan çalışmalarda uygulanan yöntem genellikle anket yöntemidir (Örselli, 2016: 66). Çalışma kapsamında hizmet içi eğitimin faydası ve fonksiyonu çalışan personel algısı üzerinden ölçülmeye çalışıldığı için anket çalışması tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya gerekli verileri sağlayacak olan anket formu iki ana bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların hizmet içi eğitim programları hakkındaki algılarını tespit ve analiz etmeye yönelik çoktan seçmeli (kapalı uçlu cevaplar, 5’li likert ölçeğine göre) hazırlanmış toplam 35 soruya yer verilmiştir.

Bu bağlamda anket çalışması, 09.02.2016-07.04.2016 tarihleri arasında Konya Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı bünyesinde aktif olarak çalışan 500 otobüs şoförü ile yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışmasının uygulama aşaması tamamlandıktan sonra, tutarlı cevaplara sahip anket formlarındaki veriler kodlanarak SPSS 16.0 programına yüklenmiş ve daha sonra analiz aşamasına geçilmiştir. Çalışmada toplanan veriler SPSS 16.0 paket programından yararlanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilip, bulguların yorumlanması aşamasında frekans tabloları, yüzdesel dağılım, ortalamalar tanımlayıcı istatistikî ölçüler olarak kullanılmıştır. Her soru için frekans tabloları oluşturulmuştur.

Ölçek güvenilirliğini belirleyebilmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,799 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

1875 yılında kurulan Konya Belediyesi, 1926 yılından beri belediye tarafından yürütülmekte olan elektrik, su, otobüs hizmetleri, 7 Mayıs 1946 tarihinde Konya Elektrik AŞ tasfiye edilerek katma bütçeli elektrik su, otobüs (ESO) işletmesine devredilmiştir. 1987 yılında 3399 sayılı kanun ile Büyükşehir statüsü kazanan Konya'da yine aynı yıl 13 Temmuz 1987'de Hafif Raylı Sistemin temeli atılmış ve Eylül 1992'de hizmete girmiştir. 28.09.1989 tarihinde Konya Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü kurulmuş ve BESO son bulmuştur. BESO'nun su ile ilgili görevleri ve Fen Müdürlüğü tarafından yürütülen kanalizasyon işleri, KOSKİ'ye geçmiştir. BESO'ya ait otobüs işletmesi, Otobüs İşletmeleri Genel Müdürlüğü adı altında faaliyetlerine devam ettikten sonra 1992 yılında Hafif Raylı Sistemin devreye girmesiyle Toplu Ulaşım İşletmesi adını almıştır. 1997 yılında Toplu Ulaşım Daire Başkanlığı'nın kurulması ile birlikte Toplu

Ulaşım İşletmesi de son bulmuştur. Toplu Ulaşım Daire Başkanlığı ilk kurulduğunda Otobüs İşletme Müdürlüğü ve Raylı Sistem Müdürlüğü olmak üzere iki birimden oluşmakta idi. 2003 yılında Raylı Sistem Daire Başkanlığı'nın kurulması ile birlikte Raylı Sistemle ilgili birimlerde Toplu Ulaşım bünyesinden ayrılmıştır. Raylı sistemin Toplu Ulaşım Daire Başkanlığından ayrılmasıyla, Toplu Ulaşım Daire Başkanlığı, Toplu Ulaşım ile ilgili hizmetlerin Otobüs ile yapılması gereken kısmını, Raylı Sistem Daire Başkanlığı ise Ulaşımın Tramvay ile ilgili kısmını yürütmekte iken Norm kadro uygulaması nedeni ile 02.08.2006 tarihinde Raylı Sistem Daire Başkanlığı kaldırılarak, Ulaşım Hizmetlerinin Otobüs İşletme Şube Müdürlüğü, Raylı Sistem Şube Müdürlüğü, Toplu Ulaşım Şube Müdürlüklerini ile Ulaşım Trafik Sinyalizasyon Şube Müdürlüğünü içine alan Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi başkanlığına dönüştürülmüştür.

Anket çalışmasının evreni Konya Büyükşehir Belediyesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnekleme, Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yer alan Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı'nda aktif olarak görev yapan şoförler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Örneklemin Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı'nda çalışan personel arasından seçilmesinin nedeni; bu birimde Sürekli Eğitim Merkezi*'nin bulunması ve personeline çeşitli zamanlarda çok çeşitli hizmet içi eğitim programları düzenlemesidir. Sürekli Eğitim Merkezi tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim programları Tablo 3.1.'de düzenlenmiştir.

* Halkın beklentilerini karşılamak, kaliteli, prensipli ve profesyonel hizmet verebilmeyi amaçlayan Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı bünyesinde 2014 yılında Sürekli Eğitim Merkezi (SÜMER) kurulmuştur. Sürekli eğitim merkezinin amacı; Konya Büyükşehir Belediyesi hizmet politikaları çerçevesinde; nitelikli, insan ilişkilerini yönetebilen, vatandaşlara değer veren, emniyetli ulaşım için gerekli olan bütün kurallara uyma konusunda motive olmuş, acil durumlarda gerekli ilk yardım ve müdahaleleri yapma becerisine sahip, sorumluluk bilinci olan ve hizmet kalitesini prensip hale getirmiş vatman ve otobüs kaptanları yetiştirmektir.

Sürekli eğitim merkezi hayat boyu öğrenme programı kapsamında Halk Eğitim Merkezi ile ortak çalışmalar yapmakta; açılan kurslar milli eğitim müfredatına uygun olarak düzenlenmektedir. Kurs sonunda başarılı olan personele Milli Eğitim Bakanlığı onaylı sertifika verilmektedir. Sürekli Eğitim Merkezi Milli Eğitim, Hastaneler, Üniversiteler ile ortak çalışmalar yapmakta, iş hayatı, kişisel hayat ve sosyal hayat ile ilgili konularda eğitimler düzenlenmektedir. SÜMER'de gerçekleştirilen eğitimlerle sürücülerin, ekonomik ve güvenli bir eğitim süreci yaşaması, işe yeni başlayacak sürücülerin ise “*kullanacağı aracı tanınması, sürüş güvenliği ve kurallarını öğrenmesi, iletişim, müşteri ilişkileri, halkla ilişkiler, stresle başa çıkma, motivasyon*” gibi konularda eğitimler verilerek süreklilik amaçlanmaktadır.

Çalışmanın örnekleminin seçildiği Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Daire Başkanlığı bünyesinde 1 Daire Başkanı, 4 Şube Müdürü, 20 Şef, 16 Mühendis, 25 İdari Personel, 100 Vatman, 980 Şoför, 305 Teknik Eleman, 67 Memur, 320 İşçi ve Yardımcı İşçi, 10 Engelli Personeli ve 670 adet son model çevre dostu doğalgazlı otobüs filosu, 4 adet son model elektrikli otobüsleri, 112 adet son model tramvayı filosu, 7 adet otobüs ve 2 adet tramvay hareket merkezini barındırmaktadır.



Tablo 3.1. Sürekli Eğitim Merkezi Tarafından Verilen Eğitimler*

Eğitimin Adı/Konusu	Eğitimin Başlama Tarihi:	Eğitimin Bitiş Tarihi:	Verilen Eğitim Süresi:	Eğitim Alan Personel Sayısı:
Vatmanlık (Metro Sürücüsü) Kursu	25.02.2013	05.07.2013	744 Saat	100 Kişi
Kişisel Gelişim Kursu	29.01.2013	07.02.2013	16 Saat	155 Kişi
Meslek Eğitim Kursu	19.02.2013	28.02.2013	16 Saat	155 Kişi
İşe Başlama ve Oryantasyon Eğitimi Kursu	19.02.2013**	28.02.2013	6 Saat	925 Kişi
Diksiyon Dersleri	18.03.2013	12.03.2014	64 Saat	925 Kişi
Görme Engellileri Koruma Derneği Konya Şubesi İşbirliğinde “Engellilerin Toplu Ulaşımında Karşılaştıkları Güçlükler ve Beklentiler Konulu” Seminer	18.03.2013	12.03.2014	2 Saat	925 Kişi
Yaşlılar Platformu Konya Şubesi İşbirliğinde “Yaşlıların Toplu Ulaşımında Karşılaştıkları Güçlükler ve Beklentiler Konulu” Seminer	18.03.2013	12.03.2014	2 Saat	925 Kişi
Şehir İçi Toplu Ulaşım Şoförlerine Yönelik Geliştirme ve Uyum Eğitimi				
a) Sürücü Beslenmesi Dersi	17.03.2014	26.12.2014	8 Saat	900 Kişi
b) Sürücü Psikolojisi Dersi	17.03.2014	26.12.2014	16 Saat	900 Kişi
c) Güvenli Araç Kullanımı Dersi	17.03.2014	26.12.2014	32 Saat	900 Kişi
d) Ekonomik Sürüş Teknikleri Dersi	17.03.2014	26.12.2014	6 Saat	900 Kişi
e) Otobüs Simülasyon Eğitimi	02.03.2015	01.05.2015	1 Saat	152 Kişi
Öfke Kontrolü, İletişim ve Zamana Yayıma Semineri (Konya Eğitim Araştırma Hastanesi İşbirliğiyle)	14.04.2015	28.05.2015	2 Saat	1040 Kişi
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Kursu	06.05.2015	07.08.2015	24 Saat	1285 Kişi
Emniyet Kemer Simülasyon Eğitimi (Emniyet Müdürlüğü İşbirliğiyle)	09.02.2016	07.04.2016	1 Saat	795 Kişi
Trafik ve Alkol Eğitimi (Emniyet Müdürlüğü İşbirliğiyle)	09.02.2016	07.04.2016	2 Saat	795 Kişi

* Sürekli Eğitim Merkezi tarafından teknik konularda da farklı türde eğitimler verilmektedir. Bunlar: Hijyen Eğitimi, Pompajcı Kursu, İş Makineleri Bakım ve Onarım Kursu, Makine Bakım ve Onarım Kursu, Otomotiv Elektromekanikliği Kursu, Kaynakçı Kursu, Metal Doğramacı Kursu, Boyacı Kursu, Metal Yüzeylerde Boya Kursu, Elle Taşıma Kursu, Fidan Üretimi.

** Bu kurs gerekli olması (işe alım vb.) durumunda muhtelif tarihlere açılmaktadır.

3.4. Anket Çalışmasının Analiz ve Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların yapılan hizmet içi eğitimlerden beklentileri, memnuniyetleri ve eğitimler konusundaki farkındalık düzeylerini tespit ve analiz edebilmek için tasarlanan anket çalışmasından elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

3.4.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerinin Analizi

Çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımı açısından değerlendirildiğinde tümünün “erkek” olduğu görülmektedir. Çalışmanın gerçekleştiği Konya Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Dairesi Başkanlığına bağlı olan Toplu Ulaşım Şube Müdürlüğü çalışanlarının hepsinin erkek olması nedeniyle katılımcıların cinsiyet dağılımının da bu yönde olması doğaldır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Sayı	%
18-24	3	0,6
25-34	130	26
35-44	199	39,8
45-54	155	31
55 ve üstü	13	2,6
Toplam	500	100,0

Tablo 3.2. incelendiğinde katılımcıların “18-24 yaş arası” %0,6; “25-34 yaş arası” %26; “35-44” yaş arası %39,8; “45-54” yaş arası %31; “55 ve üzeri yaş” ise %2,6 olduğu görülmektedir. Örneklemin orta yaş bir profile sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Sayı	%
Evli	474	94,80
Bekâr	11	2,2
Eşinden Ayrı	15	3,0
Toplam	500	100,0

Katılımcıların medeni durumlarıyla ilgili özellikleri incelendiğinde katılımcıların, %94,8'nin "evli"; %2,2'sinin "bekâr"; %3'nün "eşinden ayrı" olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durum açısından değerlendirildiğinde dağılımın "evli" olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	%
İlkokul	238	47,6
Ortaokul	112	22,4
Lise	142	28,4
Üniversite	8	1,6
Toplam	500	100,0

Tablo 3.4. incelendiğinde katılımcıların, %46,7'sinin "ilkokul mezunu", %22,4'nün "ortaokul mezunu", %28,4'nün "lise mezunu", %1,6'sının "üniversite mezunu" oldukları görülmektedir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Gelir Dağılımı

Gelir Dağılımı	Sayı	%
0-2000 TL	410	82
2001-4000 TL	90	18
Toplam	500	100,0

Tablo 3.5. değerlendirildiğinde katılımcıların, %82' si "0-2000 TL" kazanç sağladığı %18'nin "2001-4000 TL" kazanç elde ettiği belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 2000 TL ve altı gelir sahibi oldukları gözlenmektedir.

Katılımcıların çalışma statülerini tespit edebilmek amacıyla “*Konya Büyükşehir Belediyesindeki statünüz nedir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.6. düzenlenmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışma Statüsü

Çalışma Statüsü	Sayı	%
Memur	2	0,4
İşçi	11	2,2
Şirket Personeli (Müteahhit)	487	97,4
Toplam	500	100,0

Tablo 3.6. incelendiğinde, katılımcıların %0,4’ünün “memur statüsünde” çalıştığı, %2,2’sinin “işçi statüsünde çalıştığı”, %97,4’ünün “şirket personeli (müteahhit)” statüsünde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalışma statüleri açısından değerlendirildiğinde dağılımın genel çoğunluğunun şirket personeli olduğu görülmektedir.

3.4.2. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Programları Hakkındaki Algıları

Katılımcıların hizmet içi programlar hakkındaki algı ve düşüncelerini tespit ve analiz edebilmek için kendilerine bir dizi soru yöneltilmiştir. Bu bölümde katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

Katılımcıların kurumlarında ne kadar süredir çalıştıklarını belirlemek amacıyla “*Konya Büyükşehir Belediyesinde kaç yıldır görev yapmaktasınız?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.7.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Sayı	%
1-3 yıl arası	133	26,6
4-6 yıl arası	170	34
7-9 yıl arası	65	13
10-12 yıl arası	37	7,4
13-15 yıl arası	40	8
16 yıl ve üstü	55	11
Toplam	500	100,0

Tablo 3.7. incelendiğinde çalışanların, %26,6'sının "1-3 yıl arası çalıştığı" %34' nün "4-6 yıl arası çalıştığı" %13'nün "7-9 yıl arası çalıştığı" %7,4'nün "10-12 yıl arası çalıştığı" %8'nin "13-15 yıl arası çalıştığı", %11'nin ise "16 yıl ve üzeri" çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların daha önceki çalıştıkları işlerini/görevlerini belirleyebilmek amacıyla "*Konya Büyükşehir Belediyesinde çalışmaya başlamadan önce aynı işimi yapıyordunuz?*" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Önceki Görev Dağılımı

Görevi	Sayı	%
Şoför	322	64,4
Farklı bir görev	178	35,6
Toplam	500	100,0

Tablo 3.8. incelendiğinde katılımcıların, %64,4'ünün "aynı işi yaptığı"; %35,6'sının ise "farklı bir iş" yaptığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işi sevip sevmediklerini tespit edebilmek için "*Belediyedeki görevinizi seviyor musunuz?*" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.9.'da düzenlenmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların İşlerini Sevip-Sevmediği

İşini Sevip-Sevmediği	Sayı	%	Ortalama
Çok seviyorum	135	27	2,03
Seviyorum	261	52,2	
Ne seviyor ne de sevmiyorum	65	13	
Sevmiyorum	29	5,8	
Hiç sevmiyorum	10	2	
Toplam	500	100	

Not: (i) Ölçekte, “çok seviyorum” 1; “seviyorum” 2; “ne seviyor ne de sevmiyorum” 3; “sevmiyorum” 4; “hiç sevmiyorum” 5 anlamındadır.

Tablo 3.9. incelendiğinde katılımcıların, %27’sinin “görevini çok sevdiği” %52,2’sinin “görevini sevdiği” %13’nün “görevini ne sevdiği ne de sevmediği” %5,8’inin “görevini sevmediği” %2’sinin “görevini hiç sevmediği” tespit edilmiştir. Verilen cevapların ortalaması 2,03 olarak bulunmuş bu sonuç katılımcıların çalıştıkları işlerini sevdiklerini göstermektedir.

Katılımcıların belediye'deki yapmış oldukları işleri hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek için “Yapmış olduğunuz iş ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiş, verilen cevaplar Tablo 3.10.’da düzenlenmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Yapmış Oldukları İşleri İle İlgili Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Çok zevkli bir iş	88	17,6	2,54
Zevkli bir iş	186	37,2	
Ne zevkli ne de değil	136	27,2	
Zevkli değil	47	9,4	
Hiç zevkli değil	43	8,6	
Toplam	500	100	

Not: (i) Ölçekte, “çok zevkli bir iş” 1; “zevkli bir iş” 2; “ne zevkli ne de değil” 3; “zevkli değil” 4; “hiç zevkli değil” 5 anlamındadır.

Tablo 3.10. analiz edildiğinde katılımcıların, %17,6’sı “işini çok zevkli”; %37,2’si “işini zevkli”; %27,2’si “işini ne zevkli ne de değil”; %9,4’ü “işini zevkli değil”; %8,6’sı “işini hiç zevkli değil” olarak tanımlamıştır. Verilen cevapların

ortalaması değerlendirildiğinde katılımcılar çalıştıkları işin zevkli bir iş olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların kendilerini çalıştıkları işlerinde başarılı olarak görüp görmediklerini öğrenebilmek için “*Yapmış olduğunuz işinizde başarılı olduğunuza inanıyor musunuz?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.11.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Kendini Başarılı Olarak Görüp-Görmedikleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Çok başarılıyım	193	38,6	1,64
Başarılıyım	293	58,6	
Ne başarılı ne de başarısızım	14	2,8	
Toplam	500	100,0	

Not: (i) Ölçekte, “çok başarılıyım” 1; “başarılıyım” 2; “ne başarılı ne de başarısızım” 3; “başarılı değilim” 4; “hiç başarılı değilim” 5 anlamındadır.

Tablo 3.11. değerlendirildiğinde katılımcıların, %38,6’sı kendisini “işinde çok başarılı”, %58,6’sı “başarılı”, %2,8’i “ne başarılı ne de başarısız” olduğunu, belirtmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri 1,64 olarak bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların kendilerini başarılı bulduğunu göstermektedir.

Katılımcıların görevlerinde başarılı olabilmek için ne kadar çaba sarf ettiklerini öğrenebilmek için “*Yapmış olduğunuz işte başarılı olabilmek için ne kadar çaba sarf ediyorsunuz?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.12.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Görevlerinde Başarılı Olabilmek İçin Çabaları

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Çok çaba sarf ediyorum	311	62,2	1,41
Çaba sarf ediyorum	178	35,6	
Ne sarf ediyorum ne de etmiyorum	7	1,4	
Hiç umursamıyorum	4	0,8	
Toplam	500	100,0	

Not: (i) Ölçekte, “çok çaba sarf ediyorum” 1; “çaba sarf ediyorum” 2; “ne sarf ediyorum ne de etmiyorum” 3; “umursamıyorum” 4; “hiç umursamıyorum” 5 anlamındadır.

Tablo 3.12. incelendiğinde katılımcıların, %62,2'sinin işinde başarılı olabilmek için “çok çaba sarf ettiği”, %35,6'sının “çaba sarf ettiği”, %1,4'nün “ne çaba sarf ettiği ne de etmediği”, %0,8'nin ise “hiç umursamadığı” tespit edilmiştir. Katılımcıların görevlerinde başarılı olabilmek için çaba sar edip etmedikleri yönünde sorulan soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde ortalama değer 1,41 olduğu bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların başarılı olabilmek için oldukça çaba sarf ettiklerini göstermektedir.

Katılımcıların görevlerine başlamadan önce hizmet içi eğitim alıp-almadıklarını belirleyebilmek için “*Belediyedeki görevinize başlamadan önce yapacağınızı işle ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Cevaplar Tablo 3.13.'de düzenlenmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Görev Öncesi Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almadıkları

Cevaplar	Sayı	%
Evet, eğitim aldım	375	75
Hayır, eğitim almadım	125	25
Toplam	500	100,0

Tablo 3.13. incelendiğinde, katılımcıların %75'nin göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim aldığı, %25'nin ise herhangi bir hizmet içi eğitim almadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların almış oldukları hizmet içi eğitim hakkındaki düşüncelerini analiz edebilmek için “*Belediyedeki görevinizle ilgili aldığınız hizmeti içi eğitimden ne ölçüde faydalandınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.14.'de düzenlenmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Almış Olduğu Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Çok faydalandım	157	31,4	1,98
Faydalandım	264	52,8	
Ne faydalandım ne de faydalanmadım	33	6,6	
Faydalanmadım	24	4,8	
Hiç faydalanmadım	22	4,4	
Toplam	500	100,0	

Not: (i) Ölçekte, “Çok faydalandım” 1; “Faydalandım” 2; “ne faydalandım ne de faydalanmadım” 3; “Faydalanmadım” 4; “hiç faydalanmadım” 5 anlamındadır.

Tablo 3.14. incelendiğinde katılımcıların %31,4’nün hizmet içi eğitimden “çok faydalandığı”, %52,8’nin “faydalandığı”, %6,6’sının “ne faydalandığı ne de faydalanmadığı”, %4,8’nin “faydalanmadığı”, %4,4’nün ise “hiç faydalanmadığı” tespit edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması değerlendirildiğinde eğitimlerin faydalı olduğu ve çalışanların eğitimlerden faydalandığı söylenebilir.

Katılımcıların bu güne kadar almış oldukları hizmet içi eğitim sayısını analiz edebilmek için “*Bu güne kadar belediyede kaç defa hizmet içi eğitim çalışmasına katıldınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.4.15.’ de düzenlenmiştir.

Tablo 3.15. Katılımcıların Almış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Sayısı

Cevaplar	Sayı	%
1 defa	34	6,8
2 defa	43	8,6
3 defa	50	10
4 defa	30	6
5 ve daha fazla	331	66,2
Hiç katılmadım	12	2,4
Toplam	500	100,0

Tablo 3.15. değerlendirildiğinde katılımcıların %6,8’inin “bir defa” hizmet içi eğitime katıldığı, %8,6’sının “iki defa”; %10’nun “üç defa”; %6’sının “dört defa”, %66,2’sinin “beş defa ve daha fazla”; %2,4’ünün ise eğitimlere “hiç katılmadığı” tespit edilmiştir. Katılımcıların bu güne kadar katılmış oldukları eğitim sayısı

değerlendirildiğinde, katılımcılarının çoğunun beş ve daha fazla eğitime katıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işe yeni başlarken işe alıştırmak ve kurum hakkında genel bilgi sahibi olmak için oryantasyon eğitimi alıp almadıklarını tespit edebilmek için “Görevinize yeni başlarken işe alıştırmak ve kurumunuz hakkında genel bilgi sahibi olmak için oryantasyon eğitimi aldınız mı?” şeklinde bir soru yönetilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.16.’da düzenlenmiştir.

Tablo 3.16. Katılımcıların Göreve Başlarken Oryantasyon Eğitimi Durumları

Cevaplar	Sayı	%
Evet, oryantasyon eğitimi aldım	406	81,2
Hayır, oryantasyon eğitimi almadım	94	18,8
Toplam	500	100,0

Tablo 3.16. incelendiğinde katılımcıların, %81,2’sinin “oryantasyon eğitimi” aldığı, %18,8’nin “oryantasyon eğitimi” almadığı tespit edilmiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun oryantasyon eğitimi aldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duyup duymadıkları ile ilgili düşünceleri belirleyebilmek için “Mesleğiniz ile ilgili olarak bu güne kadar hizmet içi eğitime ihtiyaç duydunuz mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.17.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyup-Duymadıkları

Cevaplar	Sayı	%
Evet, eğitime ihtiyaç duydum	221	44,2
Hayır, eğitime ihtiyaç duymadım	279	55,8
Toplam	500	100,0

Tablo 3.17. analiz edildiğinde katılımcıların, %44,2'sinin “mesleği ile ilgili eğitime ihtiyaç duyduğu”, %55,8'inin “mesleği ile ilgili eğitime ihtiyaç duymadığı” tespit edilmiştir.

Katılımcıların bugüne kadar almış oldukları hizmet içi eğitimlerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı hakkında düşüncelerini değerlendirebilmek için, “*Bugüne kadar almış olduğunuz hizmet içi eğitimler ihtiyaçlarınızı karşıladı mı?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Almış Oldukları Eğitimler Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Evet, ihtiyaçlarımı karşıladı	208	41,6
Hayır, ihtiyaçlarımı karşılamadı	82	16,4
Kısmen ihtiyaçlarımı karşıladı	210	42,0
Toplam	500	100,0

Tablo 3.18. incelendiğinde katılımcıların %41,6'sı almış oldukları hizmet içi eğitimlerin “ihtiyaçlarımı karşıladığı”, %16,4'nün “ihtiyaçlarımı karşılamadığı”, %42'sinin “kısmen ihtiyaçlarımı karşıladığı” tespit edilmiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde alınan hizmet içi eğitimlerin katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ihtiyacını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin amacına uygun yapıp yapılmadığı konusundaki algılarını tespit edebilmek için “*Belediyede verilen hizmet içi eğitim programları sizce amacına uygun olarak düzenleniyor mu?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.19.'da düzenlenmiştir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Amacına Uygun Yapılıp-Yapılmadığı Konusundaki Algıları

Cevaplar	Sayı	%
Evet, amacına uygun	235	47
Hayır, amacına uygun değil	75	15
Kısmen amacına uygun	190	38
Toplam	500	100,0

Tablo 3.19. değerlendirildiğinde katılımcıların %47'sinin hizmet içi eğitimlerin “amacına uygun yapıldığı”, %15'nin eğitimlerin “amacına uygun yapılmadığı”, %38'nin ise eğitimlerin “kısmen amacına uygun” yapıldığını düşündükleri tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimlerin amacına uygun yapılıp-yapılmadığı konusunda katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitimlerin amacına uygun yapıldığını düşündükleri belirtilebilir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim konusundaki algılarını ölçebilmek için “*Hizmet içi eğitim faaliyetleri denildiğinde aklınıza gelen nedir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.20.'de düzenlenmiştir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Konusundaki Algıları

Cevaplar	Sayı	%
Yeni ve güncel konuların öğrenilmesi	328	65,6
Yöneticilerin isteği olması	119	23,8
Gelir ve yükselme olanaklarının oluşması	34	6,8
Yoğun iş temposundan kurtulma ve dinlenme	19	3,8
Toplam	500	100

Tablo 3.20. incelendiğinde hizmet içi eğitim denildiğinde katılımcıların aklına gelen ilk şey “yeni ve güncel konuları öğrenme” (%65,6), ikincisi “yöneticilerin isteği olması” (%23,8), üçüncüsü “gelir ve yükselme olanaklarının oluşması” (%6,8), dördüncüsü “yoğun iş temposunun kurtulma ve dinlenme olarak değerlendirdiği” (%3,8) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu hizmet içi eğitimi yeni ve güncel konuların öğrenilmesi olarak düşünmekte ve algılamaktadır.

Katılımcıların bugüne kadar almış oldukları hizmet içi eğitim türlerini tespit edebilmek için “*Bugüne kadar katıldığınız hizmet içi eğitim türleri nelerdir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.21.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Katılımcıların Almış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Türleri

Cevaplar	Sayı	%
Oryantasyon (İşe alıştırma eğitimi)	59	11,8
Bilgilerin yenilenmesi ve güncellenmesi	41	8,2
Görevin daha verimli halde yerine getirilmesi	87	17,4
Gelişimlerinin artırılması eğitimi	24	4,8
Hepsi	289	57,8
Toplam	500	100

Tablo 3.21. incelendiğinde katılımcıların %11,8’inin “oryantasyon (işe alıştırma eğitimi)” eğitimine katıldığı, %8,2’nin “bilgilerin yenilenmesi ve güncellenmesi” eğitimine katıldığı, %17,4’nün “görevin daha verimli hale getirilmesi” eğitimine katıldığı, %4,8’nin “gelişimlerin artırılması” eğitimine katıldığı, %57,8’nin ise eğitimlerin hepsine katıldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların bugüne kadar katılmış oldukları hizmet içi eğitimler hazırlanırken izlenen yol hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek için “*Sizce hizmet içi eğitimlerin hazırlanmasında hangi yol izlenmektedir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.22.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Hazırlanırken İzlenen Yol Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Personelin isteği üzerine	52	10,4
Yöneticilerin kendi isteği üzerine	128	25,6
Performans değerlendirmesine göre	37	7,4
Yeni bilgilerin güncellenmesine göre	99	19,8
Hepsi	184	36,8
Toplam	500	100

Tablo 3.22. değerlendirildiğinde katılımcıların %10,4'ü hizmet içi eğitimlerin “personelin isteği üzerine”, %25,6'sı “yöneticilerin kendi isteği üzerine”, %7,4'ü “performans değerlendirmesine göre”, %19,8'i “yeni bilgilerin güncellenmesine göre”, %36,8'i ise sayılan tüm seçeneklere göre hazırlandığını belirtmiştir.

Katılımcıların kurumlarında verilen hizmet içi eğitimlerin yeterliliği hakkında düşüncelerini değerlendirebilmek için “*Kurumunuzda verilen hizmet içi eğitimleri yeterli buluyor musunuz?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Yeterliliği Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Oldukça yeterli	111	22,2	2,34
Yeterli	214	42,8	
Ne yeterli ne de yeterli değil	97	19,4	
Yeterli değil	49	9,8	
Hiç yeterli değil	29	5,8	
Toplam	500	100,0	

Not: (i) Ölçekte, “Oldukça yeterli” 1; “Yeterli” 2; “Ne yeterli ne de değil” 3; “Yeterli değil” 4; “Hiç yeterli değil” 5 anlamındadır.

Tablo 3.23. incelendiğinde katılımcıların, %22,2'si “eğitimleri oldukça yeterli”, %42,8'i “eğitimleri yeterli”, %19,4'ü “eğitimleri ne yeterli ne de yetersiz”, %9,8'i “eğitimleri yeterli değil”, %5,82'si ise “eğitimleri hiç yeterli bulmadığı” tespit edilmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun hizmet içi eğitimleri yeterli buldukları söylenebilir.

Katılımcıların, hazırlanan hizmet içi eğitim materyalleri hakkındaki düşüncelerini ölçebilmek için “*Belediye tarafından hazırlanan hizmet içi eğitim materyalleri sizce yeterli mi?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.24.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumları Tarafından Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Materyalleri Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Oldukça yeterli	89	17,8	2,40
Yeterli	234	46,8	
Ne yeterli ne de yeterli değil	84	16,8	
Yeterli değil	72	14,4	
Hiç yeterli değil	21	4,2	
Toplam	500	100,0	

Not: (i) Ölçekte, “Oldukça yeterli” 1; “Yeterli” 2; “Ne yeterli ne de değil” 3; “Yeterli değil” 4; “Hiç yeterli değil” 5 anlamındadır.

Tablo 3.24. analiz edildiğinde katılımcıların, %17,8’i eğitim materyallerini “oldukça yeterli”, %46,8’i “yeterli”, %16,8’i “ne yeterli ne de yetersiz”, %14,4’ü “yeterli değil”, %4,2’si ise “hiç yeterli değil” şeklinde değerlendirdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerde görev alan personel hakkında düşünceleri analiz edebilmek için “*Hizmet içi eğitimlerde görev alan eğitim personeli Sizce yeterli miydi?*” sorusu yönetilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.25.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimde Görev Alan Personel Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%	Ortalama
Oldukça yeterli	107	21,4	2,05
Yeterli	301	60,2	
Ne yeterli ne de yeterli değil	60	12	
Yeterli değil	21	4,2	
Hiç yeterli değil	11	2,2	
Toplam	500	100,0	

Tablo 3.25. incelendiğinde katılımcıların %21,4’ü eğitimde görev alan personeli “oldukça yeterli”, %60,2’si “yeterli”, %12’si “ne yeterli ne de yetersiz”, %4,2’si “yeterli değil”, %2,2’si “hiç yeterli değil” şeklinde değerlendirdiği görülmektedir. Hizmet içi eğitimlerde görev alan personel hakkında verilen cevaplar

değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun personeli yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kurumlarında yapılan hizmet içi eğitimlere katılım şeklini öğrenebilmek için “*Belediyede verilen eğitimlere nasıl katıldınız?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.26.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Şekli

Cevaplar	Sayı	%
Kendi isteğimle katıldım	176	35,2
Yöneticilerin isteğiyle katıldım	209	41,8
Mecburiyetten katıldım	115	23
Toplam	500	100

Verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %35,2’sinin eğitimlere kendi isteğiyle, %41,8’nin yöneticilerin isteğiyle, %23’nün mecburiyetten katıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu tür eğitimlere yöneticilerin isteği olduğu için katıldıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin verildiği derslikler hakkında düşüncelerini değerlendirebilmek için “Hizmet içi eğitimlerin verildiği dershaneler hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.27.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.27. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimin Yapıldığı Derslikler Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Her açıdan uygun ve düzenli bir yerdi	322	64,4
Sosyal ihtiyaçlar açısından uygun bir yer değildi	32	6,4
Derslerin motivasyonu için uygun bir yer idi	60	12,0
Derslerin motivasyonu için uygun bir yer değildi	20	4,0
Ulaşımı ve olanakları açısından uygun değildi	66	13,2
Toplam	500	100

Tablo 3.27. incelendiğinde katılımcıların %64,4’ü dersliklerin “her açıdan uygun ve düzenli bir yer olduğunu”, %6,4’ü “sosyal ihtiyaçlar açısından uygun bir yer olmadığını”, %12’si “derslerin motivasyonu için uygun bir yer olduğunu”, %4’ü “derslerin motivasyonu için uygun bir yer olmadığını, %13,2’si “ulaşımı ve olanakları açısından uygun bir yer olmadığını” belirtmişlerdir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun eğitimlerin yapıldığı dersliklerden memnun kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların düzenlenen hizmet içi eğitimlerin saatleri hakkındaki düşüncelerini belirleyebilmek için “*Hizmet içi eğitimlerin verildiği saatler sizin için uygun muydu?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.28.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.28. Katılımcıların Eğitimlerin Verildiği Saatleri Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Evet uygun	214	42,8
Hayır, uygun değil	97	19,4
Kısmen uygun	189	37,8
Toplam	500	100

Tablo 3.28. değerlendirildiğinde katılımcıların %42,8’i “eğitim saatlerinin uygun olduğunu”, %19,4’ü “eğitim saatlerinin uygun olmadığını”, %37,4’ü “eğitim saatlerinin kısmen uygun olduğunu” belirtmişlerdir. Katılımcıların eğitimlerin verildiği saatler hakkında düşünceleri değerlendirildiğinde çoğunluğun eğitim saatleri uygun bulduğu söylenebilir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerdeki ders süreleri hakkındaki düşüncelerini tespit edebilmek “*Hizmet içi eğitim derslerindeki ders süreleri Sizce yeterlimi?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.29.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.29. Katılımcıların Ders Süreleri Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Evet yeterli	316	63,2
Hayır, yeterli değil	33	6,6
Kısmen yeterli	151	30,2
Toplam	500	100,0

Tablo 3.29. incelendiğinde katılımcıların %63,2'si “eğitim saatlerinin sürelerinin yeterli”, %6,6'sı “eğitim saatlerinin sürelerinin yetersiz”, %30,2'si “eğitim sürelerinin kısmen yeterli” olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimin sonunda yapılan değerlendirme hakkında düşünceleri değerlendirebilmek için “*Hizmet içi eğitimin sonunda herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.30. Katılımcıların Eğitim Sonundaki Değerlendirme Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Evet değerlendirme yapılıyor	243	48,6
Değerlendirme yapılıyor ama farkındalık yetersiz	72	14,4
Herhangi bir değerlendirme yapılmıyor	56	11,2
Bilmiyorum	129	25,8
Toplam	500	100,0

Tablo 3.30. incelendiğinde katılımcıların %48,6'sı “hizmet içi eğitimden sonra değerlendirme yapıldığını”, %14,4'ü “hizmet içi eğitimden sonra değerlendirmenin yapıldığını fakat farkındalığın yetersiz olduğunu”, %11,2'si “hizmet içi eğitimden sonra herhangi bir değerlendirmenin yapılmadığını”, %25,8'i “hizmet içi eğitimden sonra değerlendirme yapılıp yapılmadığını bilmediğini” belirttiği görülmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerden sonra belge alıp-almadıklarını tespit edebilmek için “*Hizmet içi eğitimlerin sonunda herhangi bir belge veriliyor mu?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.31.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.31. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Sonunda Belge Alıp-Almadıkları

Cevaplar	Sayı	%
Evet, belge veriliyor	334	66,8
Hayır, belge verilmiyor	166	33,2
Toplam	500	100,0

Tablo 3.31. değerlendirildiğinde katılımcıların %66,8’i “hizmet içi eğitim sonunda belge verildiğini”, %33,2’si “hizmet içi eğitim sonunda belge verilmediğini” belirtmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin zamanlaması hakkındaki algılarını belirleyebilmek için “*Belediyede verilen hizmet içi eğitimlerin daha faydalı olabilmesi için hangi zaman süreleri içinde yapılması gerekmektedir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.32.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.32 Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Zamanlaması Hakkındaki Algıları

Cevaplar	Sayı	%
Hafta içi gündüz mesai saatleri içinde	288	57,6
Hafta içi akşam mesai saatleri dışında	68	13,6
Hafta sonu	54	10,8
Hepsi	90	18
Toplam	500	100,0

Tablo 3.32. değerlendirildiğinde katılımcıların %57,6’sı “eğitimlerin hafta içi gündüz mesai saatleri içinde”, %13,6’sı “eğitimlerin hafta içi akşam mesai saatleri dışında”, %10,8’i “eğitimlerin hafta sonu”, %18’i “eğitimlerin her zaman” yapılabileceği kanaatinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların hizmet içi

eğitimlerin daha faydalı olabilmesi için hangi zaman süreleri içinde yapılması hakkında düşünceleri değerlendirildiğinde eğitimlerin hafta içi gündüz mesai saatleri içinde yapılması gerektiğini belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların düzenlenen hizmet içi eğitimlerin daha etkin olabilmesi için neler yapılması gerektiği hakkındaki düşüncelerini tespit edebilmek için “*Belediyede yapılan eğitimlerin daha etkin olabilmesi için Sizce neler yapılabilir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.33.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.33. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Etkin Olması İçin Yapılması Gerekenler Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%
Daha düzenli aralıklarla planlanması gerekir	115	23
İhtiyaç duyulan konuların seçilmesi gerekir	166	33,2
Eğitimler daha bilgili ve tecrübeli eğitimciler ile sürdürülmesi gerekir	34	6,8
Eğitimler için donanımlar iyi seçilerek eğitimlere uygun olması gerekir	27	5,4
Hepsi	158	31,6
Toplam	500	100,0

Tablo 3.33. incelendiğinde katılımcıların %23’ü “eğitimlerin daha etkin olabilmesi için daha düzenli aralıklarla planlanması gerektiğini”, %33,2’si “ihtiyaç duyulan konuların seçilmesi gerektiğini”, %6,8’i “eğitimlerin daha bilgili ve tecrübeli eğitimciler ile sürdürülmesi gerektiğini”, %5,4’ü “eğitimler için donanımlar iyi seçilerek eğitimlere uygun olması gerektiğini”, %31,6’sı ise “belirtilen tüm seçeneklerin olması” gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim konuları hakkındaki beklentilerini tespit edebilmek için “*Belediyede verilen hizmet içi eğitimlerin konuları Sizce daha çok neler olmalıdır?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.34.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.34. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkındaki Beklentileri

Cevaplar	Sayı	%*
Sadece mesleğimle ilgili konular	211	42,2
Güncel yeni bilgilerin olduğu konular	112	22,4
Geçmiş bilgilerin tazeleneyeceği konular	24	4,8
Hepsi	218	43,6

Tablo 3.34. incelendiğinde %42,2 ile “sadece mesleği ile ilgili konuların”; %22,4'lük oranla “güncel yeni bilgilerin olduğu konular”; %4,8'lik oranla “geçmiş bilgilerin tazeleneyeceği konular” hakkında hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %43,6'sı ise “tüm konuların hizmet içi eğitim yoluyla verilmesi” gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların bugüne kadar katılmış oldukları hizmet içi eğitim türlerinin neler olduğunu tespit edebilmek için “Bugüne kadar katılmış olduğunuz hizmet içi eğitim türleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.35.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.35. Katılımcıların Bu Güne Kadar Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Türleri

Cevaplar	Sayı	%*
Seminer	366	73,2
Kurs	246	49,2
Uygulamalı Eğitim	187	37,4
Konferans	114	22,8
Grup Çalışması	70	14
Panel	42	8,4

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların en yoğun katıldıkları hizmet içi eğitim türü (%73,2) “seminer” eğitimidir. İkinci sırayı (%49,2) çeşitli “kurslar” almaktadır. Daha sonra sırasıyla “uygulamalı eğitimler” (%37,4); “konferans”

* Katılımcılar birden fazla şık işaretleyebildikleri için yüzdelik dağılımların toplamı 100'den fazladır.

eğitimi (%22,8); “grup çalışması” eğitimi (%14); “panel” eğitimi (%8,4) yer almaktadır.

Düzenlenen hizmet içi eğitimlerin faydalı olabilmesi için ne kadar sıklık ile yapılması gerektiği konusundaki katılımcıların düşüncelerini tespit edebilmek için “*Hizmet içi eğitimin faydalı olabilmesi için ne kadar sıklıkla yapılmasını istersiniz?*” sorusu yöneltiľmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.36.’da değerlendirilmiştir.

Tablo 3.36. Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklığı

Cevaplar	Sayı	%
Haftada bir	23	4,6
Ayda bir	77	15,4
3 Ayda bir	110	22
6 Ayda bir	126	25,2
Yılda bir	164	32,8
Toplam	500	100,0

Tablo 3.36.’da katılımcıların hizmet içi eğitimlerin faydalı olabilmesi için ne kadar sıklık ile yapılması hakkındaki düşünceleri yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %4,6’sı “haftada bir yapılması gerektiğini”, %15,4’ü “ayda bir yapılması” gerektiğini, %22’si “3 ayda bir yapılması” gerektiğini, %25,2’si “6 ayda bir yapılması” gerektiğini, %32,8’i ise “yılda bir yapılması” gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin daha verimli olabilmesi için hangi tür veya yöntemde olması gerektiğini düşündüklerini tespit edebilmek için “*Sizce hizmet içi eğitimlerin daha verimli olabilmesi için hangi tür veya yöntemde olması gerekir?*” şeklinde bir soru yöneltiľmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.37.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.37. Hizmet İçi Eğitimin Daha Verimli Olması İçin Belirlenmesi Gereken Türü ve Yöntemi

Cevaplar	Sayı	%*
Panel	26	5,2
Konferans	54	10,8
Seminer	187	37,4
Grup Çalışması	91	18,2
Kurs	130	5
Uygulamalı- Yerde Eğitim	312	62,4

Tablo 3.37.'de katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; hizmet içi eğitimlerin daha verimli olabilmesi için, en çok %62,4 ile “uygulamalı-yerde eğitim” yönteminin benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci sırayı %37,4'lük oranla “seminer” eğitimi almaktadır. Daha sonra sırasıyla “grup çalışması” eğitimi (%18,2); “konferans” eğitimi (%10,8); “panel” eğitimi (%5,2); “kurs” eğitimi (%5) almıştır.

Katılımcıların düzenlenen hizmet içi eğitim programlarında ne tür konuların yer alması gerektiği hakkındaki düşüncelerini belirleyebilmek için “*Hizmet içi eğitim sizce hangi konular üzerine yapılmalıdır?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiş, sonuçlar Tablo 3.38.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.38. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkındaki Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%*
Genel Kültür	162	32,4
Kişisel Gelişim	139	27,8
Genel Davranış	213	42,6
Mesleki Bilgiler	346	69,2
Yasal Mevzuatlar ve Yenilikler	163	32,6

Tablo 3.38.'de katılımcıların hizmet içi eğitimlerin hangi konular üzerine yapılması gerektiği hakkındaki düşünceleri yer almaktadır. Verilen cevaplar

* Katılımcılar birden fazla şık işaretleyebildikleri için yüzdelik dağılımların toplamı 100'den fazladır.

incelendiğinde, katılımcıların en çok tercih etmiş olduğu eğitim konusu %69,2 ile “mesleki bilgiler” eğitimidir. İkinci sırayı %42,6’lık oranla “genel davranış” almaktadır. Daha sonra sırasıyla “yasal mevzuatlar ve yenilikler” (%32,6); “genel kültür” (%32,4); “kişisel gelişim” (%27,8)’dir.

Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin kimler tarafından verilmesi gerektiği konusundaki düşüncelerini belirleyebilmek için “*Hizmet içi eğitimler sizce kimler tarafından verilmelidir?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.39.’da düzenlenmiştir.

Tablo 3.39. Hizmet İçi Eğitim Kim Tarafından Verilmelidir?

Cevaplar	Sayı	%
Alanında uzman akademik personel tarafından	264	52,8
Teknik eleman tarafından	21	4,2
Deneyimli belediye personeli tarafından	75	15
Profesyonel eğitimciler tarafından	140	28
Toplam	500	100,0

Tablo 3.39. incelendiğinde; katılımcıların %52,8’i eğitimlerin “Alanında uzman akademik personel tarafından” %4,2’si eğitimlerin “Teknik Eleman tarafından” %15’i eğitimlerin “Deneyimli Belediye Personeli tarafından” %28’i eğitimlerin “Profesyonel Eğitimciler tarafından” verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun eğitimlerin Alanında uzman akademik personel tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Hizmet içi eğitimin etkisi hakkında katılımcıların düşüncelerini tespit edebilmek için “*Sizce hizmet içi eğitimin kurum içerisinde iletişime, iş uyumsuzluğunu gidermeye ve motivasyona etkisi var mıdır?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.40.’ da düzenlenmiştir.

Tablo 3.40. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçerisindeki İletişime, İş Uyumsuzluğunu Gidermeye ve Motivasyona Etkisi Hakkında Düşünceleri?

Cevaplar	Sayı	%
Evet, kesinlikle	182	36,4
Evet	155	31
Biraz	98	19,6
Hayır	43	8,6
Kesinlikle hayır	22	4,4
Toplam	500	100,0

Tablo 3.40.'da katılımcıların hizmet içi eğitimlerin kurum içerisindeki iletişime, iş uyumsuzluğunu gidermeye ve motivasyona etkisi hakkındaki düşünceleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların %36,4'ü "evet kesinlikle" %31'i "evet" %19,6'sı "biraz" %8,6'sı "hayır" %4,4'ü "kesinlikle hayır" şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu hizmet içi eğitimin olumlu etkisinin olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların meslekleriyle ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınların kurumları tarafından hazırlanarak kendilerine gönderilip-gönderilmediğini tespit edebilmek için bu yönde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 3.41.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.41. Dergi, Broşür, Bülten Gibi Yayınların Kurumları Tarafından Hazırlanıp-Hazırlanmadığı

Cevaplar	Sayı	%
Evet	96	19,2
Hayır	345	69
Bazen	59	11,8
Toplam	500	100,0

Tablo 3.41. incelendiğinde, katılımcıların %19,2'si "Evet" %69'u "Hayır" %11,8'i "Bazen" şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu tür yayınların kendilerine gönderilmediğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların eğitimlerin yapıldığı ortam hakkında düşüncelerini analiz edebilmek için “*Hizmet içi eğitimin yapıldığı ortam eğitim çalışmasına uygun mu?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.42.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.42. Hizmet İçi Eğitimin Yapıldığı Ortamın Uygun Olup-Olmadığı

Cevaplar	Sayı	%
Oldukça uygun	128	25,6
Uygun	250	50,0
Ne uygun ne değil	83	16,6
Uygun değil	17	3,4
Hiç uygun değil	22	4,4
Toplam	500	100,0

Tablo 3.42.’de katılımcıların hizmet içi eğitimlerin yapıldığı ortamın eğitim çalışmasına uygunluğu hakkındaki düşünceleri yer almaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %25,6’sı “oldukça uygun” %50’si “uygun” %16,6’sı “ne uygun ne değil” %3,4’ü “uygun değil” %4,4’ü “hiç uygun değil” değerlendirmesinde bulunmuşlardır.

Katılımcıların katıldıkları hizmet içi eğitim programları hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek için “*Bugüne kadar katılmış olduğunuz hizmet içi eğitim programları hakkında düşünceleriniz nedir?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.43.’de düzenlenmiştir.

Tablo 3.43. Katılımcıların Bu Güne Kadar Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Programları Hakkında Düşünceleri

Cevaplar	Sayı	%*
Yeni bilgi ve beceriler kazanmamı sağladı	272	54,4
İşimde başarılarımın artmasını sağladı	199	39,8
Belediyede terfi etmeme/ yükselmeme imkân sağladı	3	0,6
İletişim yeteneğimin artmasına katkı sağladı	137	27,4
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlara çözüm katkıları sağladı	97	19,4
Eski bilgilerimi tazeleme fırsatı oldu	110	22,0
Hiçbir faydası olmadı	68	13,6

Tablo 3.43.'de katılımcıların bu güne kadar katılmış oldukları hizmet içi eğitim programları hakkında düşünceleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların %54,4'ü "Yeni bilgi ve beceriler kazanmamı sağladı"; %39,8'i "İşimde başarılarımın artmasını sağladı; "İletişim yeteneğimin artmasına katkı sağladı" (%27,4); "Eski bilgilerimi tazeleme fırsatı oldu" (%22,0); "İşimle ilgili karşılaştığım sorunlara çözüm katkıları sağladı" (%19,4); "Hiçbir faydası olmadı" (%13,6); "Belediyede terfi etmeme/yükselmeme imkân sağladı (%0,6)" şeklinde cevaplar verdikleri görülmektedir.

* Katılımcılar birden fazla şık işaretleyebildikleri için yüzdeler toplamı 100'den fazladır.

SONUÇ

Kamu kurumlarına alınan personel seçilmiş olsa bile, işe alınan personelin eğitilmesi gerekmektedir. Görev alacak personelin sorumlulukları ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmesi ve özelliklerini kurumunun amaçları doğrultusunda kullanabilmesi için hizmet içi eğitimden başka bir yöntem bulunmamaktadır. Etkin ve sistemli bir hizmet içi eğitim, personelin kurumuna uyumunu geliştirir, becerilerini kuruma göre şekillendirir. Yapılacak olan hizmet içi eğitim, personel ve kurum açısından hem zamandan hem de paradan tasarruf sağladığı gibi ciddi kazanımlar getirecektir. Çünkü eğitime ayrılan bütçe personelin bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan hatalardan meydana gelen parasal kayıplardan daha azdır.

Hizmet içi eğitim kurumlar ve personel açısından değerlendirildiğinde vazgeçilemeyecek kadar önemli olduğu bir gerçektir. Fakat kurumlar tarafından yapılan uygulamalarda hem mali hem de uzman eğitici gibi yetersizlikler gibi nedenler yüzünden ülkemizde istenilen düzeyde fayda sağlayamamaktadır.

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında işe alınan personel göreve başlamadan önce ciddi bir eğitime alınmamaktadır. Görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeden yoksun işe başlayan personel işinde birçok problemle karşılaşmakta ve hatalar yapmaktadır. Bilgi ve tecrübeden noksan olarak iş yapan personel kuruma zaman ve maddi kayıplara sebep olmakla beraber hizmet kalitesinin düşmesine ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca yetersiz personelden kaynaklı olarak, kurumların piyasada tutunmalarına mani olmakta, böylelikle kurumların devamlılıklarını zorlaştırmaktadır. Bunların yanı sıra personelin bilgi ve tecrübe eksikliği yüzünden Ülkemizin belirlemiş olduğu kalkınma için konulan hedeflerin gerçekleşmesi zorlaşmakta ve ötelenmektedir. Bütün bunların önüne geçilebilmesi için kurumların eğitimlere büyük bir bütçe ayırması gerekmektedir. Çünkü insana yapılan yatırım en büyük ve en önemli yatırımdır. Ülkelerin ve kurumların ayakta durabilmesi ve rekabet edebilmesi için en değerli ve önemli yatırım eğitim yatırımdır.

Günümüzde halka en yakın hizmet birimi ve iç içe hizmet veren yerel yönetim birimlerinin özede de belediyelerin kaliteli, hızlı ve verimli hizmet sunabilmesi için, alanında uzman, profesyonel, üretken, yetenekli ve yerel yönetimlerin gereklilikleriyle donatılmış personele ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda belediyelerde kalifiye personel yetiştirebilmek adına düzenli, sürekli ve sistemli hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının yararlanıcılar/çalışan personel gözüyle değerlendirilmeye çalışıldığı çalışmada anket çalışmasından elde edilen bulgular aşağıda kısaca özetlenmektedir:

- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde örneklem olarak seçilen birimde cinsiyet açısından erkeklerin yoğun çalışmasından kaynaklı cinsiyet açısından bir farklılık söz konusu olmamıştır. Katılımcıların yaş dağılımı açısından orta yaş bir profile sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise büyük çoğunluğun ilkokul mezunu olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumları açısından da büyük bir çoğunluğun 0-2000 TL arasında kazanç sağladığı görülmektedir.
- Katılımcıların tümünün şoför olarak görev yaptığı, belediyede çalışmaya başlamadan önce de %64,4'ünün şoförlük yaptığı tespit edilmiştir.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%79,2) çalıştığı işi sevdiğini belirtmiştir. Ayrıca, %54,8'i işini zevkli bulduğunu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların %97,2'si kendini başarılı bulmakta; %62,2'si başarılı olabilmek için çaba sarf ettiğini belirtmiştir.
- Katılımcıların %75'i belediyede göreve başlamadan önce belediyenin düzenlediği hizmet içi eğitim programına katıldığını; kurumlarını ve işleri daha iyi tanımaları için oryantasyon eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

- Katılımcıların %84,2'si almış oldukları hizmet içi eğitimden faydalandığını belirtmiştir. Ayrıca, katılımcılar bugüne kadar (%66,2) 5 ve daha fazla hizmet içi eğitim programına katıldığı tespit edilmiştir.
- Katılımcıların %55,8'i yeni bir hizmet içi eğitim programına ihtiyaç duymadığını, %44,2'si ise yeni bir hizmet içi eğitim programına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu daha önce almış oldukları eğitimlerin ihtiyaçlarını karşıladığını düşünmektedirler. Bunun yanında; katılımcıların neredeyse yarısı hizmet içi eğitimlerin amacına uygun yapıldığını düşünmektedir.
- Hizmet içi eğitim denildiğinde katılımcıların ilk aklına gelen şey, yeni ve güncel konuların öğrenilmesidir.
- Katılımcıların hizmet içi eğitimlere katılımın yöneticilerin isteği olduğu yönündeki algılarının daha ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Aslında hizmet içi eğitime katılımın kendi istekleriyle olması verilen eğitimlerden yararlanma açısından daha olumlu olacağı şüphesizdir.
- Katılımcılar, belediye tarafından verilen hizmet içi eğitim programlarının yeterli olduğunu düşünmektedirler.
- Katılımcılar, hizmet içi eğitim programlarında görev alan eğitimcilerin yeterli ve alanında uzman olduğunu düşünmektedirler.
- Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin yapıldığı derslikler hakkında düşünceleri değerlendirildiğinde neredeyse dörtte üçünün (%64,4) dersliklerden memnun olduğu; ders sürelerinin makul olduğu; hizmet içi eğitim sonunda bir değerlendirmenin yapıldığını belirttikleri tespit edilmiştir.
- Katılımcıların neredeyse %60'ı eğitim programlarının hafta içi mesai saatleri içinde olmasını istediği görülmektedir.

- Hizmet içi eğitimlerin daha etkili olabilmesi için ilk olarak ihtiyaç duyulan eğitim konuların tespit edilerek bu konularda eğitimlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
- Katılımcıların hizmet içi eğitim konuları hakkında beklentileri incelendiğinde %42,2'si sadece mesleği ile ilgili konuları %22,4'ü güncel yeni bilgilerin olduğu konuların %43,6'sı ise tüm konuların hizmet içi eğitim yoluyla verilmesi gerektiğini belirtmiştir.
- Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin ne sıklık ile yapılması gerektiği hakkında düşünceleri değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu eğitimlerin üç ayda, altı ayda veya yılda bir yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Katılımcılar, hizmet içi eğitim programlarının daha verimli olması için (%62,4) uygulamalı ve yerinde, (%37,4) seminer şeklinde yapılması gerektiğini düşünmektedirler.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitimlerin alanında uzman akademik personel tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.
- Hizmet içi eğitimlerin kurum içerisinde iletişime, iş uyumsuzluğunu gidermeye ve motivasyona olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler.
- Katılımcılar bugüne kadar katıldıkları hizmet içi eğitim programlarından, yeni bilgi ve beceri kazandıklarını; işlerinde başarılarının arttığını, iletişim yeteneklerini arttırdığını, işlerinde karşılaştıkları sorunların çözümüne olumlu katkı sağladığını, eski bilgilerini tazeleme fırsatı bulduklarını belirtmişlerdir.

KAYNAKÇA

- ACAR**, Abdurrahman; *5393 Sayılı Belediye Kanunu*, Yeküd Yayınları, Ankara, 2006.
- ADIGÜZEL**, Metin; “Belediyelerde Personel Sistemi ve Uygulaması”, *Sayıştay Denetçileri Derneği Dergisi*, Sayı.4, 2011, s.239.
- AKDEMİR**, Tekin; “Yerel Yönetimlerin Finansman Sorunları ve Borçlanma” (Türkiye Örneği), *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, 2006, s.5.
- AKGEMCİ**, Tahir; “Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, 1997, s.55.
- AKGEMCİ**, Tahir; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı.4, Ankara, 1997, s.59.
- AKGÜNER**, Tayfun; *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- AKSOY**, Şinasi; “Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, No.17, Sayı.4, 1984, s.54.
- ARIKBAY**, Canan; *Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimi ve Karşılama Kaynakları*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1993.
- ARIKBOĞA**, Erbay; “Türk Yerel Yönetim Sisteminde Reform ve Yeni Kamu Yönetimi” *V. Kamu Yönetimi, Forumu: Küreselleşme Karşısında Kamu Bildiriler Kitabı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.809.
- ASLANGİL**, Halit; “*Grupla Çalışma Teknikleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri*”, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966.
- ATAKLI**, Aylanur; “Eğitim ve Mesleki Başarı” *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, Sayı.1, 1992, s.68.

- ATILGAN**, Meral; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi”, *Tür İdare Dergisi*, Sayı.448, 2005, s.138.
- AYDIN**, Ahmet Hamdi; *Türk Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2009.
- AYDIN**, Ahmet Hamdi; *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- AYGÜN**, Zehra; *Kamu Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- AYTAÇ**, Tufan; “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.147, 2000, s.66.
- BAŞARAN**, İbrahim Ethem; *Örgütlerde İş gören Hizmetlerin Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Yayınları, No.139, Ankara, 1985.
- BAYRAKCI**, Erdal; *Yerel Yönetimler (Ders Notları)*, Gözden Geçirilmiş Baskı, Dizgi Ofset, Konya, 2016.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk ve Diğerleri, *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, TEPAV Yayınları, Ankara, 2007.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk; “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.65 (145. Yıl Özel Sayısı), 2007, s.17.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk; “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.37, Sayı.2, 2004, s.21.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk; *Kamu Personel Yönetimi*, İmaj Yayınevi, Ankara, 1997.
- BİNGÖL**, Dursun; *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.
- BOZKURT**, Ömer ve Tuncay Ergun, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998.
- BOZLAĞAN**, Recep ve Hakan Yaş, *Kamu Yönetimi Yazıları – Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim*, Baskı.1, Nobel Yayınları, İstanbul, 2007.

- BOZLAĞAN**, Recep; *Liderlik Yaklaşımlar ve Belediyeler*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.
- CAN**, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- CANMAN**, Doğan; “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı.4, 1997, s.10.
- CANMAN**, Doğan; *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- CANMAN**, Doğan; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- ÇALIK**, Temel; “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği”, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s.60.
- ÇETİN**, Kadir ve Diğerleri, *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Müdürlüğü Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara, 2005.
- ÇEVİKBAŞ**, Rafet; *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÇOKER**, Ziya; *Anayasa ve Yerel Yönetimler*, 5.Baskı, Çağdaş Yerel Yönetimler Yayınları, Ankara, 1992.
- DOĞAN**, Seçkin Yavuz; “ 5393 Sayılı Belediye Kanunu Üzerine Birkaç Not”, *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1-2, 2006, s.214.
- DPT**, *Mahalli İdareler ve Büyükşehir Yönetimi Özel*, İhtisas Komisyonu Raporu, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: DPT:2364-Özel İhtisas Komisyonu:431, Ankara, 1994, s.109.
- DPT**, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyon Raporu*, Ankara, 2000, s.74.

- EKEN**, Musa ve Mustafa Lütüfi Şen, *Belediyelerde Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazıları-1 Reform*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- ERGUN**, Tuğay; *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasal, Uygulama*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.
- ERSEN**, Haldun; *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Baskı.2, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- ERSOY**, Yaşar; “Hizmet İçi Eğitim ve Yetiştirme Kursunu Geliştirme-1, Amaçlar ve Matematik Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.12, 1996, s.152.
- ERTÜRK**, Selahattin; *Eğitimde Program Geliştirme*, Yelken Tepe Yayınları, Ankara, 1972.
- ERYILMAZ**, Bilal; *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul, 2003.
- FINDIKÇI**, İlhami; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- GENÇ**, Fatma Neval; “Kentleşme Politikalarının Değişen Yüzü: Gecekondu Yıkımından Kentsel Dönüşüme”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2014, s.2.
- GERAY**, Cevat ve Can Hamamcı, *Belediyecilik Eğitimi*, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, Ankara, 1994.
- GÖZLÜKAYA**, Türkay; “Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Denizli, 2007, s.72.
- GÜL**, Hüseyin ve Seda Batman, *Dünya ve Türkiye Örneklerinden Metropolitan Alan Yönetim Modelleri ve 6360 Sayılı Yasa*, Yerel Politikalar Dergisi, Konya, 2013.

- GÜL**, Hüseyin; “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3, 2000, s.2.
- GÜLEN**, İlhan ve Metin Özdönmez, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.3928, İstanbul, 1996.
- GÜLER**, Birgül Ayman ve Yasemin Yıldırım, *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001.
- GÜLER**, Birgül Ayman; *Hükümetin 8 Ekim 2012 Günlü Bütün Şehir Yasa Tasarısı Üzerine*, www.yayed.org.tr. (Erişim Tarihi: 04.11.2015)
- GÜLER**, Birgül Ayman; *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1991.
- GÜLER**, Birgül Ayman; *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001.
- GÜLER**, Birgül Ayman; *Kamu Personeli*, İmge Kitabevi, Ankara, 2005.
- GÜRSOY**, Gönül; “Hizmet İçi Eğitimin İşlevselliği Verimlilik Olmalıdır”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.133, 1997, s.36.
- İZCİ**, Ferit ve Menaf Turan, *Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi Sistemi ve 6360 Sayılı Yasa ile Büyükşehir Belediye Sisteminde Meydana Gelen Değişimler: Van Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, 2013.
- KALKANDELEN**, Hayrettin; *İşletmeler KİT’ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık, Ankara, 1979.
- KARAHANOĞULLARI**, Onur; “Belediye Personelinin Hukuki Yapısına İlişkin Gözlemler”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt.47, Sayı.1-4, 1998, s.288.

- KARAMAN** Zerrin Toprak; *Yerel Yönetimler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2001.
- KAYA**, Ali; “Büyükşehir Belediye Yaklaşımı”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, 1988, s.335.
- KESTANE**, Doğan; “Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı.136, Ankara, 2001, s.36.
- KILINÇ**, Gökçen; “Çeyrek Asırlık Bir Tecrübe: Türkiye Büyükşehir Belediyelerinin Yapılanması ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt.19, Sayı.1, 2010, s.69.
- KÜLEBİ**, Ahmet; “Türk Kamu Örgütlerinde Verimlilik Artışı Sağlanmasında Duyarlılık Eğitiminin Rolü”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, No:22/1, 1989, s.4.
- NADAROĞLU**, Halil; *Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması*, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- NADAROĞLU**, Halil; *Mahalli İdareler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ÖKMEN**, Mustafa ve Bekir Parlak, *Kurumdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuat*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2008.
- ÖNCÜ**, H. Fikret; *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.
- ÖNER**, Şerif; *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- ÖRSELLİ**, Erhan; *Türkiye’de Yargıya Güven*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2016.
- ÖZCAN**, Mustafa Boydak ve Abdullah Dikici, *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elazığ, 2001.

- ÖZDEN**, Kemal Özden ve Melek Zorlu, *Yerel Yönetimlerde Güncel Sorunlar ve Tartışmalar*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2014.
- ÖZGÜR**, Hüseyin; “Belediye Sayısının Azaltılmasının Tarihsel Sürecine Dair Bir Deneme”, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2008, ss.43-50.
- ÖZTÜRK**, Mustafa ve Süleyman Sancak, *Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri*, Yaşar Üniversitesi Dergisi, İzmir, 2007.
- ÖZTÜRK**, Yusuf; *Eğitim Tipleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri*, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, No.45, Ankara, 1966.
- PEHLİVAN**, İnanet; “Hizmet İçi Eğitim - Verimlilik İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1, 1993, s.152.
- PEHLİVAN**, İnanet; “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı.4, 1997, ss.112-113.
- PEKER**, Kadir; “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl.13, Sayı.156, 2010, s.10.
- PİRLER**, Orhan, Zihni Erol ve Ahmet Başsoy, *Belediyelerde Teşkilatlanma, Kadro İhtisası, Personel İstihdamı ve Eğitimi*, Türk Belediyecilik Derneği ve Konrad Adenaur Vakfı Yayınları, Ankara, 1999.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat; *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.3, 2.Baskı, Eskişehir, 1984.
- SALUR**, Şammas; “Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Sorunu Üzerine Bir Analiz”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:6, Sayı.21, 2004, s.76.

- SİVEREKLİ DEMİRCAN**, Esra; “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme, Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı.29,2007, s.138.
- SÜRME**N, Yusuf ve Davut Aygün, *Türkiye’de Gıda Bankacılığı ve Muhasebe İşlemleri*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul, 2009.
- TANYELİ**, Halit; *Personel Eğitimi İlkeler, Metotlar, Teknikler*, B.İ.T. Yayıncılık, Ankara, 1970.
- TAYMAZ**, Haydar; “Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, 1978, s.182.
- TAYMAZ**, Haydar; “Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı.1, 1981, s.145.
- TAYMAZ**, Haydar; “Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983, s.276.
- TAYMAZ**, Haydar; *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.
- TAYMAZ**, Haydar; *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Pegem Yayınları, Ankara, 1992.
- TEKELİ**, İlhan; “Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983 s.3.
- TELİMEN**, Osman; *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No:292/519, İstanbul, 1978.
- TORLAK**, Sülün Evinç ve Yasin Sezer, “Büyükşehir Belediye Reformu Üzerine Bir Değerlendirme” *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I Reform*, Nobel Yayınları, Ankara 2005.

- TORTOP**, Nuri ve Diğlerleri, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Nobel Yayıncılık Ankara, 2006, s.150.
- TORTOP**, Nuri ve Eyüp İşbir, *Yönetim Bilimi*, Bilim Yayınları, Ankara, 1986.
- TORTOP**, Nuri; “Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Çalışan Personelin Görev, Statü ve Eğitimleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, 1983, s.49.
- TORTOP**, Nuri; *Personel Yönetimi*, DİE Matbaası, Ankara, 1992.
- TORTOP**, Nuri; *Yerel Yönetimler Maliyesi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996.
- TUTUM**, Cahit; *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976.
- TUTUM**, Cahit; *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979.
- TUZCUOĞLU**, Ferruh; “Türklerin Kentsel Dönüşüm Suresinde Kilometre Tasları ve Metropolitan Yönetişimde Geline Nokta: 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Yasası”, *3.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Haziran 2005.
- ULUSOY**, Ahmet ve Tekin Akdemir, *Mahalli İdareler, (Teori-Uygulama Maliye)*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
- ULUSOY**, Ahmet ve Tekin Akdemir, *Yerel Yönetimler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2002.
- URHAN**, Vahide Feyza; “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.70, 2008, ss.91-92.
- USTA**, Osman; *5393, Sayılı Belediye Kanunu, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2972 Sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun*, Mahalli İdareler Derneği Yayınları, Yayın No.51, Ankara, 2005.
- ÜLKER**, Gönül; *Kamu Personel Yönetimi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınevi, Bolu, 1997.

YALÇINDAĞ, Selçuk; *Federal Almanya’da ve Türkiye’de Yerel Yönetimler*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1992.

YAŞAMIŞ, Firuz Demir; “Belediyelerin Temel Gereksinimi: Örgütsel Denetsel Yeniden Yapılanma”, *Türk İdaresi Dergisi*, Sayı.398, 1993 Mart, s.160.

YILDIRIM, Ferzan Bayramoğlu; *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Yayını, İstanbul, 1993.

YILDIRIM, Ramazan; ”59. Hükümet Döneminde Yapılan Belediye Reformunun Kısa Bir Değerlendirmesi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt.15, Sayı.2, 2006, ss.43-44.

YÜCEL, Recep; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı.3, 1999, s.110.

YÜKSEL, Öznur; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:27.10.2015)

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> , (Erişim Tarihi 27.10.2015)

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>, (Erişim Tarihi: 29.10.2015)

<http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/devirtasfiye.pdf> (Erişim Tarihi: 04.11.2015)

<http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=9>,(ErişimTarihi: 09.11.2015)

<http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=5>(Erişim Tarihi: 09.11.2015)

http://eski.yerelnet.org.tr/personel/1memur_statusu.php (Erişim Tarihi: 09.11.2015)

D8. Konya Büyükşehir Belediyesinde kaç yıldır görev yapmaktasınız?

- 1() 1-3 yıl arası 2() 4-6 yıl arası 3() 7-9 yıl arası 4() 10-12 yıl arası
5() 13-15 yıl arası 6() 16 yıl ve üzeri

D9. Konya Büyükşehir Belediyesindeki aktif göreviniz nedir?

- 1() Şoför 2() Vatman 3() Teknik 4() Yardımcı
Hizmetler

D10. Konya Büyükşehir Belediyesinde çalışmaya başlamadan önce aynı işimi yapıyordunuz?

- 1() Evet 2() Hayır

D11. Bağlı bulunduğunuz veya çalıştığınız Daire Başkanlığı veya Müdürlüğün ismini lütfen yazar mısınız?

.....

S1. Belediyedeki görevinizi seviyor musunuz?

- 1() Çok seviyorum 2() Seviyorum 3() Ne seviyor ne de sevmiyorum
4() Sevmiyorum 5() Hiç sevmiyorum

S2. Yaptığınız işiniz ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

- 1() Çok zevkli bir iş 2() Zevkli bir iş 3() Ne zevkli ne de değil
4() Zevkli değil 5() Hiç zevkli değil

S3. Yapmış olduğunuz işinizde başarılı olduğunuza inanıyor musunuz?

- 1() Çok başarılıyım 2() Başarılıyım 3() Ne başarılı ne de başarısızım
4() Başarılı değilim 5() Hiç başarılı değilim

S4. Yapmış olduğunuz işte başarılı olabilmek için ne kadar çaba sarf ediyorsunuz?

- 1() Çok çaba sarf ediyorum 2() Çaba sarf ediyorum 3() Ne sarf ediyorum ne de etmiyorum
4() Umursamıyorum 5() Hiç umursamıyorum

S5. Belediyedeki görevinize başlamadan önce yapacağımız işle ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

- 1() Evet 2() Hayır

S6. Belediyedeki görevinizle ilgili aldığınız hizmet içi eğitimden ne ölçüde faydalandınız?

- 1() Çok faydalandım 2() Faydalandım 3() Ne faydalandım ne de faydalanmadım
4() Faydalanamadım 5() Hiç faydalanamadım

S7. Bu güne kadar belediyede kaç defa hizmet içi eğitim çalışmasına katıldınız?

- 1() 1 defa 2() 2 defa 3() 3 defa 4() 4 defa
5() 5ve daha fazla 6() Hiç katılmadım

S8. Görevinize yeni başlarken işe alıştırmak ve kurumunuz hakkında genel bilgi sahibi olmak için oryantasyon eğitimi aldınız mı?

1() Evet, aldım 2() Hayır, almadım

S9. Mesleğiniz ile ilgili olarak bugüne kadar hiç hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduunuz mu?

1() Evet 2() Hayır

S10. Bu güne kadar almış olduğunuz hizmet içi eğitimler ihtiyaçlarınızı karşıladı mı?

1() Evet 2() Hayır 3() Kısmen

S11. Belediyede verilen hizmet içi eğitim programları Sizde amacına uygun olarak düzenleniyor mu?

1() Evet 2() Hayır 3() Kısmen

S12. Hizmet içi eğitim faaliyetleri denildiğinde aklınıza gelen nedir?

1() Yeni ve güncel konuların öğrenilmesi 2() Yöneticilerin isteği olması
3() Gelir ve yükselme olanaklarının oluşması 4() Yoğun iş temposundan kurtulma ve dinlenme

S13. Bu güne kadar katıldığınız hizmet içi eğitim türleri nelerdir?

1() Oryantasyon (İşe alıştırmaya eğitimi) 2() Bilgilerin yenilenmesi ve güncellenmesi
3() Görevin daha verimli halde yerine getirilmesi 4() Gelişimlerinin artırılması eğitimi
5() Hepsi

S14. Sizde hizmet içi eğitimlerin hazırlanmasında hangi yol izlenmektedir?

1() Personelin isteği üzerine 2() Yöneticilerin kendi isteği üzerine
3() Performans değerlendirmesine göre 4() Yeni bilgilerin güncellenmesine göre
5() Hepsi

S15. Kurumunuzda verilen hizmet içi eğitim kurslarını yeterli buluyor musunuz?

1() Oldukça yeterli 2() Yeterli 3() Ne yeterli ne de değil
4() Yeterli değil 5() Hiç yeterli değil

S16. Belediye tarafından hazırlanan hizmet içi eğitim materyalleri sizce yeterli mi?

1() Oldukça yeterli 2() Yeterli 3() Ne yeterli ne de değil
4() Yeterli değil 5() Hiç yeterli değil

S17. Hizmet içi eğitimlerde görev alan eğitim personeli Sizde yeterli miydi?

1() Oldukça yeterli 2() Yeterli 3() Ne yeterli ne de değil
4() Yeterli değil 5() Hiç yeterli değil

S18. Belediyede verilen eğitimlere nasıl katıldınız?

1() Kendi isteğimle katıldım
2() Yöneticilerin isteğiyle katıldım
3() Mecburiyetten katıldım

S19. Hizmet içi eğitimlerin verildiği dershaneler hakkında ne düşünüyorsunuz?

- 1() Her açıdan uygun ve düzenli bir yerdi
 2() Sosyal ihtiyaçlar açısından uygun bir yer değildi
 3() Derslerin motivasyonu için uygun bir yer idi
 4() Derslerin motivasyonu için uygun bir yer değildi
 5() Ulaşımı ve olanakları açısından uygun değildi

S20. Hizmet içi eğitimlerin verildiği saatler sizin için uygun muydu?

- 1() Evet 2() Hayır 3() Kısmen

S21. Hizmet içi eğitim derslerindeki ders süreleri Sizce yeterli mi?

- 1() Evet 2() Hayır 3() Kısmen

S22. Hizmet içi eğitimin sonunda herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu?

- 1() Evet değerlendirme yapılıyor 2() Değerlendirme yapılıyor ama farkındalık yetersiz
 3() Herhangi bir değerlendirme yapılmıyor 4() Bilmiyorum

S23. Hizmet içi eğitimlerin sonunda herhangi bir belge veriliyor mu?

- 1() Evet 2() Hayır

S24. Belediyede verilen hizmet içi eğitimlerin daha faydalı olabilmesi için hangi zaman süreleri içinde yapılması gerekmektedir?

- 1() Hafta içi gündüz mesai saatleri içinde 2() Hafta içi akşam mesai saatleri dışında
 3() Hafta sonu 4() Hepsi

S25. Belediyede yapılan eğitimlerin daha etkin olabilmesi için Sizce neler yapılabilir?

- 1() Daha düzenli aralıklarla planlanması gerekir
 2() İhtiyaç duyulan konuların seçilmesi gerekir
 3() Eğitimler daha bilgili ve tecrübeli eğitimciler ile sürdürülmesi gerekir
 4() Eğitimler için donanımların iyi seçilerek eğitimlere uygun olması gerekir
 5() Hepsi

S26. Belediyede verilen hizmet içi eğitimlerin konuları Sizce daha çok neler olmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1() Sadece mesleğimle ilgili konular 2() Güncel yeni bilgilerin olduğu konular
 3() Geçmiş bilgilerin tazeleneyeceği konular 4() Hepsi

S27. Bugüne kadar katılmış olduğunuz hizmet içi eğitim türleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1() Seminer 2() Konferans 3() Grup Çalışması
 4() Panel 5() Kurs 6() Uygulamalı Eğitim

S28. Hizmet içi eğitimin faydalı olabilmesi için ne kadar sıklıkla yapılmasını istersiniz?

- 1() Haftada bir 2() Ayda bir 3() 3 ayda bir
 4() 6 Ayda bir 5() Yılda bir

S29. Sizce Hizmet İçi Eğitimin daha verimli olması için hangi türde veya yöntemde olması gerekir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1() Panel
4() Grup Çalışması
- 2() Konferans
5() Kurs
- 3() Seminer
6() Uygulamalı – Yerinde Eğitim

S30. Hizmet İçi Eğitim Sizce hangi konular üzerine yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1() Genel Kültür
4() Mesleki Bilgiler
- 2() Kişisel Gelişim
5() Yasal Mevzuatlar ve yenilikler
- 3() Genel Davranış

S31. Hizmet İçi Eğitim Sizce kimin tarafından verilmelidir?

- 1() Alanında uzman akademik personel tarafından
tarafından
- 2() Teknik Eleman
- 3() Deneyimli Belediye Personeli tarafından
tarafından
- 4() Profesyonel Eğitimciler tarafından

S32. Sizce hizmet içi eğitimin kurum içerisinde iletişime, iş uyumsuzluğunu gidermeye ve motivasyona etkisi var mıdır?

- 1() Evet kesinlikle
4() Hayır
- 2() Evet
5() Kesinlikle Hayır
- 3() Biraz

S33. Mesleğinizle ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınlar Belediye tarafından hazırlanarak Size gönderiliyor mu?

- 1() Evet
2() Hayır
- 3() Bazen

S34. Hizmet içi eğitimin yapıldığı ortam eğitim çalışmasına uygun mu?

- 1() Oldukça uygun
4() Uygun değil
- 2() Uygun
5() Hiç uygun değil
- 3() Ne uygun ne değil

S35. Bu güne kadar katılmış olduğunuz hizmet içi eğitim programları hakkında düşünceleriniz nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1() Yeni bilgi ve beceriler kazanmamı sağladı
- 2() İşimde başarılarımın artmasını sağladı
- 3() Belediyede terfi etmeme/yükselmeme imkân sağladı
- 4() İletişim yeteneğimin artmasına katkı sağladı
- 5() İşimle ilgili karşılaştığım sorunlara çözüm katkıları sağladı
- 6() Eski bilgilerimin tazeleme fırsatı oldu
- 7() Hiçbir faydası olmadı

Katkı sağladığınız için teşekkür ederiz....

	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
---	--	--

Öz Geçmiş

Konya Hadim Sarnıç köylü olan YÜCE, KONYA/Çumra doğumludur. Selçuk Üniversitesi Dış Ticaret bölümünü bitiren YÜCE sırayla, İşletme Fakültesi ve Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi. Yüksek Lisans Eğitimini Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Evli, bir erkek ve bir kız çocuk babası olan YÜCE, Konya Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Planlama ve Raylı Sistemler Dairesi Başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezinde (SÜMER) görev yapmaktadır.