

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İETT İŞLETME YÖNETİMİNDE PERSONELİN
EĞİTİM PLANLAMASINA YÖNELİK BİR ÖNERİ**

Yüksek Lisans Tezi

EMRAH TEKÇİ

İSTANBUL, 2014

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ

İETT İŞLETME YÖNETİMİNDE PERSONELİN
EĞİTİM PLANLAMASINA YÖNELİK BİR ÖNERİ

Yüksek Lisans Tezi

EMRAH TEKÇİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

İSTANBUL, 2014

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA

Tezin Adı: İETT İşletme Yönetiminde Personelin Eğitim Planlamasına Yönelik Bir Öneri
Öğrencinin Adı Soyadı: Emrah TEKCİ
Tez Savunma Tarihi:29.08.2014

Bu Tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Tunç BOZBURA
Enstitü Müdürü
İmza

.....

Bu Tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mustafa ILICALI
Program Koordinatörü
İmza

.....

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri İmzalar

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

Üye:Prof. Dr. Mustafa ILICALI

Üye:Doç. Dr. Sırma TURGUT

İTHAF

Çocukluğumdan bugüne kadar yetişmemde en büyük pay sahibi olan, sağlam kocaman bir dağ gibi sırtımı yasladığım ve güzel ahlakıyla bana örnek olan sevgili babam Mehmet TEKÇİ' ye,

Sevgisini bir an olsun eksik etmeyen ve şefkat kanatlarını sonuna kadar açarak ruhumu zenginleştiren, arkadaşım, dostum, sırdaşım olan kıymetli annem Türkan TEKÇİ' ye,

Berber yaşadığım kimi zaman acı kimi zaman tatlı geçen günlerde birlikte olduğum abim Burhan TEKÇİ' ye,

Hayat arkadaşım, acı ve tatlı günleri birlikte geçirmeye söz verdiğim sevgili eşim Şule TEKÇİ' ye,

Hayatımın neşesi çocuklarım Ömer Faruk TEKÇİ ve Nida Nur TEKÇİ' ye,

Güzel gönüllerinde merhamet ve sevgi taşıyan tüm iyilik elçilerine bu çalışmamı ithaf ederim.

İstanbul, Haziran 2014

Emrah TEKÇİ

ÖNSÖZ

Ekonomide büyük bir öneme sahip olan işletmeler mal ve hizmet üreterek topluma hizmet ederler. Nüfusun artmasıyla birlikte insanların ihtiyaçları da artar. Eğer işletmeler olmasaydı insanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamada zorluk çekerdi. İnsanların türlü ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan işletmeler zaman zaman bazı iktisadi sorunlarla karşılaşır. Kaynakların etkin kullanılmaması maliyet artışına, zarara, mal ve hizmet kalitesinde kayıpların yaşanmasına neden olur.

Teknolojinin gelişmesi, bilgiye kolay ulaşma ve bu bilgiyi gelişen teknoloji yardımıyla çabuk yorumlayabilme imkânı işletme ve yönetim bilimine büyük katkı sağlamıştır. Teknolojinin bu kadar hızlı değişmesi ve gelişmesine rağmen kaynaklar yine de yerinde kullanılmamaktadır. Yerinde kullanılmayan kaynakların başında, insan kaynağı gelmektedir. Aslında insan bir kaynak değil bir kıymettir ve diğer bütün kaynaklar onun aracılığıyla kullanılır. Kaynakları yöneten insanın diğer işletme kaynakları ile bir tutulması büyük bir çelişkidir. Yapılan tez çalışmasında işletme yönetimin de hat planlaması ve personel planlaması konuları incelenmiştir. Personel planlaması konusu incelenirken personel eğitimleri ile işletme kaynakları ve maliyetler arasındaki ilişkinin yıllar bazında karşılaştırmaları yapılmıştır.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde eğitim ve maliyet ilişkisinin incelenmesi sonucunda personel eğitimi arttıkça yakıt, yedek parça, sağlık ve sigorta giderleri, mal ve hizmet alımına yönelik maliyetlerin daha aşağı seviyelere indiği görülmüştür. Elde edilen bulgular değerlendirilerek hat planlaması ve personel planlamasına yönelik çözümler önerilmiştir.

TEŐEKKÜR

Tez çalıŐmamın baŐından sonuna kadar sabrı ve hoŐ gürüsüyle beni her daim destekleyen, tecrübelerini paylaşan değerli danışman hocam Yrd.Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN'e teŐekkür ederim.

Ulaştırma alanında büyük katkılar sağlayan program koordinatürümüz Prof. Dr. Mustafa ILICALI'ya teŐekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimimde aldığım derslerde, bilgi ve tecrübelerini paylaşan hocalarım; Prof. Dr. Mikdat KADIOGLU, Prof. Dr. Adem ESEN, Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN, Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜR SOY, Doç. Dr. İbrahim DEMİR' e, Öğr.Gör. Hakan ORDUHAN'a ve Doç. Dr. Sırma TURGUT'a teŐekkür ederim.

Ayrıca tez çalıŐmamda uygun çalışma ortamı sağlayarak desteklerini esirgemeyen İETT Genel Müdürü Mümin Kahveci, Kurumsal İletişim Müdürü Osman Nuri BAYRAK, İETT Ulaşım Planlama Daire Başkanı Köksal ALTUNKAYNAK, planlama bürosu alıŐanı Ali İhsan KAHVECİ, mesai arkadaşım Ömer SERVİ ve Hasanpaşa Orer bürosu çalışanlarına teŐekkür ederim.

İstanbul, Haziran 2014

Emrah TEKÇİ

ÖZET

İETT İŞLETME YÖNETİMİNDE PERSONELİN EĞİTİM PLANLAMASINA YÖNELİK BİR ÖNERİ

Emrah TEKCİ

Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

Haziran 2014, 94 Sayfa

Bu tez çalışmasında, İstanbul'da toplu taşıma hizmeti veren İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde personel eğitimleri ile maliyetler arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan incelemede şoför personele verilen eğitimlerin bireysel ve grup gelişimine olumlu katkı sağladığı; İşletmedeki diğer kaynakların daha etkili kullanıldığı, maliyetlerin azaldığı ve hizmet kalitesinin arttığı gözlenmiştir.

Personel planlama sürecindeki mevcut durum analiz edilerek sistemin daha iyi çalışabilmesi için inceleme yapılmıştır. Gözlemlerden ve kurum içi istatistikî bilgilerden yararlanılarak işletme yönetimindeki güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir.

Ayrıca yurt dışında toplu ulaşım hizmeti veren firmalar araştırılmış bu firmaların işletme yönetim modelleri incelenerek İETT ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Benchmarking çalışmaları, gözlemler ve diğer tüm veriler ışığında İETT işletme yönetim modelindeki eksiklikler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu eksikliklerin giderilmesi için insanı bir kaynak olarak değil bir kıymet olarak gören bir yaklaşımla yeni bir Eğitim Yönetim Modeli oluşturulmuştur. Bu yeni Eğitim Sistemine göre personel planlamasına yönelik çözümler sonuç bölümünde önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan, Kıymet, İşletme, Yönetim, Eğitim

ABSTRACT

AN OFFERING FOR STAFF PLANNING IN DIRECTORATE GENERAL OF IETT ESTABLISHMENTS

Emrah TEKÇİ

Urban Systems and Transportation

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Nilgün CAMKESEN

June 2014, 94 Pages

Relationship between employee trainings and costs in Directorate General of IETT Establishments, which provides public transportation service in Istanbul has been investigated on this thesis study. It has been observed in this investigation that trainings provided for employees have made positive contribution to their individual and group development; other resources in the establishment have been used more effectively; costs have decreased and service quality has increased.

By analyzing staff planning situations some observations were made in order to make the system more efficient. By doing so the negative and positive sides of the management were determined.

The firms which serve as a public transportation are surveyed and their management models are taken into consideration and made comparison with public transportation Directorate General of IETT Establishment. Some management deficiencies were seen by way of Benchmarking studies and other datas. In order to overcome deficiencies , a new Learning Management Model which weren't seen as a human resources but seen as valuable for people were constructed. According to this new Learning Management Model, the solutions concerning with staff plans were offered in the last part.

Keywords: Human, Value, Business, Management, Education

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
1.GİRİŞ	1
1.1. PROBLEMİN TESPİTİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN SINIRLARI.....	2
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	2
1.4. BÖLÜMLERİN PLANI.....	2
2. BÖLÜM	4
İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMENİN FONKSİYONLARI.....	4
2.1. İŞLETME KAVRAMI.....	4
2.2. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI	4
2.2.1. Yönetim Fonksiyonu	5
2.2.2. Üretim Fonksiyonu.....	7
2.2.3. Pazarlama Fonksiyonu.....	8
2.2.4. Finans Fonksiyonu.....	9
2.3. BÜTÇE VE İŞLETME BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ.....	10
2.3.1. Bütçeleme	10
2.3.2. Performansa Dayalı Bütçeleme	12
2.4. EĞİTİM.....	13

2.4.1. Eğitim Planlaması.....	13
2.4.2. Eğitim Yönetim Sistemi	14
2.4.3. Eğitim Yönetim Sistemi Uygulamaları	15
2.4.4. Eğitim Yönetim Sisteminin New York City Örneği	17
3. BÖLÜM.....	25
İETT’NİN MEVCUT İŞLETME YÖNETİMİ.....	25
3.1. İETT ‘NİN KISA TARİHÇESİ	25
3.2. KURUMSAL YAPI.....	26
3.3. GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR.....	27
3.3.1. Denetim	27
3.3.2. Organizasyon Yapısı	27
3.4. İNSAN KAYNAKLARI YAPISI.....	27
3.5. FİZİKSEL YAPI.....	30
3.6. RAYLI SİSTEMLER.....	32
3.7. OTOBÜS FİLOSU.....	34
3.8. DURAKLAR.....	35
3.9. AKYOLBİL (İETT Araç Takip ve Yolcu Bilgilendirme Sistemi)	36
3.10. BİLİŞİM SİSTEMİ	39
4. BÖLÜM.....	40
İNSAN KAYNAĞINA YÖNELİK İŞLETME YÖNETİM MODELİ	40
4.1. PERSONEL PLANLAMASI.....	40
4.2. ŞOFÖR PERSONEL PLANLAMASI.....	41
4.2.1. Şoför Personel Eğitimleri	49
4.2.2. MTA ve İETT Eğitimlerinin Karşılaştırılması	53

4.2.3. Şoför Personel Planlamasındaki Sorunlar	55
4.2.4. İETT Şoför Personel Eğitim Planı.....	56
4.3. İDARİ PERSONEL PLANLAMASI.....	66
4.3.1. İdari Personel Eğitimleri.....	67
4.3.2. İhale Kanunu ve İhale İşlemleri	69
4.3.3. İdari Personel Planlamasındaki Sorunlar.....	77
4.3.4. İdari Personel Eğitim Planı.....	78
SONUÇ.....	89
KAYNAKÇA.....	91
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Personelin Sınıflara Göre Dağılımı	28
Tablo3.2: Memur personelin unvanlara göre dağılımı	29
Tablo:3.3: Memur Personelin Öğrenim Durumu.....	29
Tablo 3.4: İETT Raylı Sistemleri	33
Tablo 3.5: İETT Otobüs Filosu.....	35
Tablo 4.1: 2006-2013 Şoför Personel Eğitimleri.....	50
Tablo 4.2: 2006-2013 Yıllarına Araç Kaza Sayıları	51
Tablo 4.3: 2006-2013 Yıllarında Şoför Personel Eğitimleri.....	52
Tablo 4.5: Şoför Temel Oryantasyon Eğitim Planı	58
Tablo 4.6: Şoför Temel Oryantasyon Değerlendirme Formu.....	59
Tablo 4.7: Mesleki Gelişim Eğitimleri	61
Tablo 4.8: Şoför Meslek Gelişim Değerlendirme Formu	62
Tablo 4.9: Şoför Uzmanlık Eğitimleri	64
Tablo 4.10: 2009-2013 İdari Personel Eğitimleri	68
Tablo 4.11: Yıllara Göre İptal Edilen İhaleler.....	72
Tablo 4.12: İptal Edilen İhalelerin İlan Giderleri	73
Tablo 4.13: 2010 -2013 İptal Edilen İhalelerin Yüzde Oranlarındaki Değişim	74
Tablo 4.14: Bütçe Gerçekleşme Oranları	75
Tablo 4.15: Memur Temel İşletme Yönetimi Eğitim Planı.....	79

Tablo 4.16: Memur Temel İşletme Yönetimi Değerlendirme Formu	80
Tablo 4.18: Şef Mesleki Gelişim Eğitimi Değerlendirme Formu	83
Tablo 4.19: Yönetici Uzmanlık Eğitimleri	85
Tablo 4.20: Müdür Uzmanlık Eğitimi Değerlendirme Formu.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: MTA Etüd Merkezi	18
Şekil 2.2 : MTA Eğitim Kataloğu.....	19
Şekil 2.3: MTA Eğitim Sınıfı	21
Şekil 2.4: MTA Direksiyon Eğitimleri	22
Şekil 2.5: Şoför kontrol listesi	23
Şekil 2.6: Zerega Garajı Motor Bakım ve Eğitim Laboratuvarı	24
Şekil 3.1: İETT Tünel	26
Şekil 3.1: İETT Hasanpaşa garajı	32
Şekil 3.2 : Beyoğlu-Taksim nostaljik tramvayı	34
Şekil 3.3: İETT otobüs durağı.....	36
Şekil 3.4: Akyol Bil Sisteminin İşleyişi.....	37
Şekil: 3.5: Akyol Bil Sistemi Durak Bilgilendirme	38
Şekil 4.1: Personel Planlama Süreci	42
Şekil 4.2: Görevli Şoför Listesi	44
Şekil 4.3: Rotasyon grubu.....	46
Şekil 4.4: Yedek Şoför Atanması	47
Şekil 4.5: Şoför Dinlenme Odası	48
Şekil 4.6:Yıllara Göre Araç Bakım Maliyetleri.....	53

KISALTMALAR

AKYOLBİL : Araç Takip ve Yolcu Bilgilendirme Sistemi

GPS : Global Positioning System (Küresel Konumla Sistemi)

HDK : Hayata Dair Kazanımlar

İETT : İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri

LCMS : Learning Content Management System (Eğitim İçerik Yönetim Sistemi)

LMS : Learning Managment System (Eğitim Yönetim Sistemi)

MTA : Metropolitan Transportation Authority (Metropol Ulaşım Otoritesi)

ORER : İETT Otobüs Hareket Saatleri

1.GİRİŞ

Dünyada toplumların gelişimi, inançları ve gelenekleri hep aynı kalarak durağan bir seyir izlemez. Zaman içerisinde, kişilerin, kentlerin, devletlerin değiştiği gibi toplumlarda değişir. Toplumların değişmesinin sebebi insanların farklılaşan beklentileri, tercihleri ve ihtiyaçlarıdır. İnsan aynı zamanda sosyal ve duygusal bir varlıktır. Çevresinde meydana gelen değişikliklerden kolayca etkilenir. Bu etkileşim insanın tercihlerini ve ihtiyaçlarını da etkiler. İşte işletmeler tam bu noktada harekete geçerler. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Burada amaç öncelikle kar elde etmek, sonrasında mal ve hizmet üreterek, topluma ve ekonomiye bir katma değer sağlamaktır.

Bu tez çalışmasının amacı, İETT işletme yönetim modelinde insan kaynağı sürecini incelemek, kaynakların kullanımını ve eğitim planlarını analiz etmek, eksikleri tespit edip çözüm önerileri getirmek, böylece işletme maliyetlerini düşürüp hizmet kalitesini artırmaktır.

1.1. PROBLEMİN TESPİTİ

İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşmak, öngörölmüş en yüksek karı elde etmek ve geleceğe sağlıklı bir geçiş yapmak için işletme biliminin belirlediği yolda ilerlese de hala günümüzde kaynaklar istenilen ölçüde kullanılamamakta yüksek oranda maliyetler gerçekleşmektedir. Bu kaynakların geliştirilmesi, analiz edilmesi ve buna bağlı pek çok çalışma yapılmasına rağmen en önemli kaynak olan insan kaynağı tam olarak anlaşılammıştır.

Aslında insanı bir kaynak olarak nitelenmek ne denli doğrudur? Çünkü insan aynı zamanda diğer kaynakları kullandığı için diğer kaynaklardan farklıdır. İnsan bir değer olarak nitelenmeli, fiziki, sosyal ve psikolojik yönlerden iyice anlaşıldıktan sonra iyi bir eğitim metodu ile geliştirilmelidir.

İnsanın doğası gelişime ve değişime her daim hazırdır. Yeter ki doğru metot bulunsun. İnsanı bir değer olarak gören bu çalışma insanı mutlu ederken aynı zamanda geliştiren ve onu hedefine yönelten bir eğitim metodunu araştıracaktır.

1.2. ÇALIŞMANIN SINIRLARI

Büyük bir metropol olan İstanbul'da toplu ulaşım hizmeti veren İETT İşletmelerinin İşletme Yönetim Modeli incelemesi saha ve idari personel eğitimleri kapsamında sınırlandırılarak yapılmıştır.

1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Öncelikle işletme ve işletme fonksiyonları hakkında literatür taraması yapılmıştır. İETT'nin mevcut işletme yönetim modelinde personel planlaması süreci incelenmiş kurum içi istatistikî veriler toplanmış, eğitim planları incelenmiştir. Metropol şehirlerdeki toplu ulaşım işletme yönetim modelleri incelenmiş ve İETT ile karşılaştırmaları yapılmıştır. İşletmedeki personel planlaması incelenirken temel enstrüman olan insan, klasik işletme yönetimindeki gibi bir kaynak olarak nitelenmemiş, bir kıymet(değer) olarak ifade edilmiştir.

Elde edilen tüm veriler ışığında insan kıymetine yönelik yeni bir personel eğitim planlaması yapılarak işletme yönetim modelinin daha sağlam bir yapıya kavuşturulması için yeni eğitim planları yapılmıştır.

1.4. BÖLÜMLERİN PLANI

Çalışma dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, sunuş niteliği taşıyan girişten sonra çalışmanın amacı açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işletme kavramı ve işletmenin fonksiyonları genel olarak, eğitim yönetim sistemi ise özel olarak açıklanmıştır. Ayrıca New York City Transit' in Eğitim Yönetim Sistemi bütün yönleriyle anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, İETT'nin mevcut işletme yönetimi anlatılmış, kısaca tarihçesi, kurumsal yapısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları yapısı, araç bilgileri ve duraklar hakkında bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, İETT işletme yönetiminde mevcut personel eğitim planlaması anlatılmıştır. Yurt içi ve yurt dışı işletmelerin personel eğitim planları incelenmiş, İETT ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Tüm bu çalışmalardan sonra kuruma özel yeni, insanı

bir değer olarak gören bir yaklaşımla İETT işletme yönetiminde personel planlamasına yönelik bir öneri getirilmiştir.

2. BÖLÜM

İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

İnsanların toplu yaşama biçimine geçişinden günümüze kadar ülke yöneticilerinin öncelikli amacı; ülke kaynaklarının tüm vatandaşlarının çıkarına en uygun şekilde yönetilmesi olmuştur. Günümüzde iktisadın ve işletmeciliğin ilgi alanı; birey ekonomisinden firma ekonomisine, firma ekonomisinden de ulusal ekonomilere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. 1990’lardan sonra ise bilgi teknolojilerinin hızlı gelişiminin de etkisiyle ulusal sınırların dışına çıkarak küresel alanlara kaymıştır. Küresel ekonominin boyutundaki gelişmeler artık küresel kaynakların tüm insanlar için optimize edilerek kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu noktada gümrük duvarları vb. engelleyici güçlerde büyük ölçüde ortadan kalkmıştır.(Sarı,2014)

2.1. İŞLETME KAVRAMI

İşletme çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Sözlük anlamıyla; İşletme eylemini gerçekleştirmek, işletmeyi sağlayan yönetim olarak belirtilmektedir.

Genel tanımında ise işletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten sosyal ve ekonomik (iktisadi) birimdir (Mucuk, 2003).

İşletmelerde iktisadi yaklaşımlar önemlidir. Çünkü iktisat bilimi olaylara genel bir çerçeveden bakar. İşletme iktisadının iki disiplini vardır. Bu disiplinlerden biri pozitif iktisat yaklaşımı diğeri ise normatif iktisat yaklaşımıdır. Pozitif iktisat; mevcudu, olanı inceler ve bu mevcut durumla ilgili çalışmalar yapar. Normatif iktisat ise mevcut ile ilgilenmez olması gereken durumu araştırır ve bunun gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yapar.

2.2. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için bir dizi faaliyet gerçekleştirirler. Bu faaliyetlerin aksamadan ve planlı bir şekilde yapılabilmesi için 4 temel fonksiyonun bilimsel bir temel üzerine oturtulması gerekir. Bu fonksiyonlar yönetim fonksiyonu, üretim fonksiyonu, pazarlama ve finans fonksiyonudur.

Bu dört temel fonksiyonun dışında muhasebe, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve halkla ilişkiler fonksiyonları da diğer yardımcı fonksiyonlar olarak işletmenin faaliyetlerinde destek sağlarlar.

Bu temel 4 fonksiyon ve diğer yardımcı fonksiyonların dışında işletme için önemli olan bir diğer araç bütçeleme uygulamalarıdır. Kısa vadeli planlar olarak önemli işleve sahip olan bütçeleme uygulamaları işletmelerin geleceğe yönelik oluşturulan yol haritalarıdır.

2.2.1. Yönetim Fonksiyonu

İnsanların tek başına yapamayacakları işleri gerçekleştirebilmek için başta insan kaynağını ve diğer işletme kaynaklarını bir araya getirerek, plan yapma, örgütleme, yönlendirme ve kontrol etme faaliyetlerine yönetim denir.

Yönetimin evrensel oluşu, yani yönetilecek olan olayların veya örgütlerin farklılık arz eden özellikleri ne kadar farklı olurlarsa olsunlar, yönetilecek olaylarda ortak yanlar olduğu ilk kez ünlü düşünür Sokrat (M.Ö. 470-399) tarafından dile getirilmiştir. Sokrat'a göre, yönetilecek olanın bir aile veya devlet olması, ancak yönetilecek olanın büyüklüğü itibarıyla bir fark yaratacaktır. Bundan dolayı birinin yönetiminde başarılı olan diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır.

Sokrat'ın işaret ettiği bu özellik yönetim felsefesinin evrenselliği olarak genel kabul görmüştür. İşletmecilik literatüründe yönetimin ne olduğuna ilişkin çok sayıda tanım mevcut olup, bu tanımların ortak unsurları şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 2003)

- a. Yönetim, başkalarını çalıştırma sanatıdır.
- b. Yönetim, insanlara iş yaptırabilme bilimi ve sanatıdır.
- c. Yönetim, insan idaresidir.
- d. Yönetim, bir grubun ortak çabası ile tüm grup üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda emek ve diğer imkânlarını birleştirerek yaptıkları faaliyetleri çevreleyen bir süreçtir.

Yönetim fonksiyonu gerçekleştirilirken yapılması gereken faaliyetler vardır. Bunlar,

a. Planlama: Geleceğin iyi bir şekilde değerlendirilmesi için gerekli önlemlerin alınma faaliyetleridir. Yönetim süreçlerinin hepsinde çok önemli bir görev yapar. Örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli yöntemlerin uygulaması olarak tanımlanabilir.

Planlamanın amacına ulaşabilmesi için işlerin nasıl yapılacağı hangi sırada yapılacağı, ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren bir tasarı ve yol haritası olmalıdır.

b.Örgütlenme: Örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların, kaynakların ve faaliyetlerin düzenlenmesidir. Örgütlenmede planlama gibi hareketli bir yapıdadır. Değişikliklere göre örgütlenme faaliyetlerinde de değişiklikler meydana gelir. Bu sebeple şartlar değiştiğinde örgütlenme faaliyetleri de yeniden gözden geçirilmelidir.

c.Yönlendirme: Çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için yüreklendirilmesi ve amaca doğru sevk edilmesidir. Yönlendirme fonksiyonunun önemi, örgüt üyelerinin işletme amaçlarını tümüyle benimsemeyip bunların yanında kendi bireysel amaçlarına öncelik vermelerinden ileri gelmektedir. Yönetici her biri kendi kişisel amaçları peşinde koşan bu insanları örgütsel amaçlara yönlendirerek ve birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak her iki grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını sağlamak zorundadır. Bunu yaparken yönetici, liderlik, haberleşme ve motivasyon gibi teknikler kullanabilir (Şimşek,1999).

d. Kontrol: Kontrol hedefler doğrultusunda oluşturulmuş tüm politikaların, kuralların uygulanmasından sonra ortaya çıkan durumun izlenmesidir. Teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması ile etkin bir denetim sisteminin kurulması ortaya çıkacak sorunların önceden tespit edilerek önlemesini sağlayacaktır.

Türkiye’de ve dünyanın birçok ülkesinde merkezi yönetimin ağırlıklı şekilde uygulandığı genel kabul görmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının halkın beklentilerini karşılayamaması yeni kamu yönetimi anlayışını tartışmaya açmıştır.

Bütün bu gelişmeler içerisinde stratejik planlama, performans denetimi, performans esaslı bütçeleme, toplam kalite yönetimi, yönetim, değişim mühendisliği, yönetime katılım, kamu mali yönetimi, e-Devlet, bilişim teknolojileri, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklı yönetim gibi modern yönetim teknikleri ön plana çıkan kavramlar

olmuştur. Türkiye’de merkeziyetçi kültürün nüfuz ettiği merkezi yönetim yapısı, dış dünyada ve içteki toplumsal ve kültürel değişimler karşısında uyum sorunu ortaya çıkarmaktadır. Buna rağmen, yönetim kültürümüzü geleceğe yönelik olarak, mevcut sorunları yeniden üreten statik bir sorun kaynağı olarak görmemek gerekir.

Çünkü yönetim kültürümüzü ortaya çıkaran koşullardaki, değişme, onun dinamik özelliğinin bir sonucu olarak yeniden farklı niteliğiyle ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Dönüşümü başlatabilecek değişiklik, yönetim alanında gerçekleştirilecek yeniden yapılanma ile mümkündür. Kamu yönetiminin merkez ve yerelin yeniden yapılanmasına ilişkin çözüm arama çabaları da bu nedenle yoğunluk kazanmıştır.(Emre alp ve Yıldırım,1993).

Yeni yönetim anlayışı, kamu yönetiminde yönetim ve hizmet sürecinin iyileştirilmesi hedefini, işletme yönetimi ve piyasa ekonomisi unsurlarının kamu sektörüne aktarılmasıyla gerçekleştirmeyi denemektedir. Bunun yanı sıra yeni yönetim düşüncesinin stratejik amaçları bulunmaktadır. Bu stratejik amaçların en önemlileri müşteriye, performansa, kaliteye ve rekabete odaklanmadır (Eren,2001).

2.2.2. Üretim Fonksiyonu

Üretim: İhtiyaçlar doğrultusunda kullanıma hazır hale getirilen mal ve hizmetlerin işlem sürecidir. Üretim, mal ve hizmetlerin yaratılma süreci, üretim yönetimi ise girdileri çıktılara dönüştürerek mal ve hizmetlerin yaratılması için yapılan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir (Heizer and Render, 2004).

İşletmeler arasında rekabetin olması ve bu rekabette avantajlı konumda olan işletmelerin diğerlerine üstünlük sağlayacağı kaçınılmazdır. Bu sebeple işletmeler amaçların ulaşmak için üretim sürecini en iyi şekilde yönetmelidir.

Çünkü mal ve hizmetleri üretirken israfı yol açmadan ve verimlilik esasına göre hareket ederek kalite standartları sağlanır ve maliyetler aşağı çekilir.

Üretim sisteminde dönüşüm süreci sonucunda mal ya da hizmet meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle üretim sisteminin çıktısı otomobil, televizyon, koltuk gibi mallar olabilir. Bunun dışında tedavi edilmiş bir hasta ya da açlığı giderilen bir kimse de olabilir.

Üretim sisteminin içinde pek çok türde üretim faktörleri girer ve bir dönüşümden geçerek üretim sisteminin çıktıları meydana gelir. Dönüşüm süreci sonunda elde edilen bilgiler faaliyetlerin kontrol edilmesinde ve iyileştirilmesinde büyük fayda sağlar.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için üretim kaynaklarının uzun dönemde nasıl kullanılacağına ilişkin üretim stratejilerinin geliştirmesi gereklidir. İşletmelerin aşağıdaki konularda üretim stratejilerini belirlemesi gereklidir;

Mal ve Hizmet Tasarımı: Mal ve hizmet tasarımı üretim sürecinin temel yapısını belirleyecektir. Maliyet, kalite, kaynak dağıtımı gibi kararlar tasarım kararına bağlı olarak belirlenir. Mal ve hizmet tasarımında siparişe göre ve standart tasarım olmak üzere iki temel seçenek vardır.

Kalite: Tüketicinin kalite beklentileri belirlenmeli ve bu beklentileri gerçekleştirmek için kalite politikaları ve prosedürleri oluşturulmalıdır.

Süreç ve Kapasite Kararları: Üretim sistemlerinde temel olarak ürüne yönelik ve sürece yönelik olmak üzere iki temel süreç yapısı vardır. Ürüne yönelik süreçlerde standart ürünler yüksek miktarlarda üretilir. Sürece yönelik sistemler ise ürün çeşitliliğinin fazla, üretim miktarının düşük olduğu üretim süreçleridir.

Kapasite kararları işletme stratejilerinin başarısını doğrudan etkileyen kararlardır. Kapasite kararlarını aşağıdaki unsurlar etkiler (Sheikh,2003)

2.2.3. Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama firmaların, hangi malların veya hizmetlerin müşterilerinin ilgisini çekeceğini tayin etmeleri ve satışlar, iletişim ve işletme idaresi geliştirmeleri için stratejileri belirlemeleri sürecidir. Pazarlama süreci, bir bütünleştirilmiş süreç olup bunun vasıtasıyla firmalar müşterileri için değer yaratmakta ve bunun karşılığında

müşterilerden değer kapabilmek için güçlü müşteri ilişkileri kurmaktadır. (Wikipedia,2014)

İşletmeler var olabilmek için tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Söz konusu istek ve ihtiyaçlar tüketicinin istediği yerde, istediği miktarda ve fiyatta hazır olmalıdır. Aksi takdirde tüketici tatmini sağlanamayacaktır.

İşletmelerde pazarlama fonksiyonu üretici ile tüketici arasında köprü görevi görerek tüketici tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetler içermektedir. Bu nedenle, günümüzün yoğun rekabet ortamında pazarlama faaliyetleri hayati bir öneme sahiptir.

Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Mucuk,1998)

2.2.4. Finans Fonksiyonu

Finans; ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir. Kişilerin veya kurumların maddi gelir elde etmeleri, yatırım yapmaları ve zaman içinde bu yatırımları değerlendirmeleridir.

İşletme ve ekonominin ortak dalıdır. Finans varlıklara risklerine ve geri kazanım oranlarına göre değer biçer. Finansal analiz ve kararlarda önemli bir etken paranın zaman değeridir.(Wikipedia, 2014)

Finans fonksiyonu, işletmenin temel fonksiyonlarından biridir. Çünkü işletmeler Faaliyetlerini, gerçekleştirebilmek için nakit veya fon gibi bir takım finansal araçlara ihtiyaç duyarlar. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve dolayısıyla amaçlarına ulaşabilmesi için söz konusu finansal araçların sağlanması finansman fonksiyonunun temel işlevidir.

Finans fonksiyonu yerine getirilirken, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun kaynaklardan en uygun zamanda karşılanabilmeli, diğer yandan işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin veya en karlı biçimde değerlendirilebilmelidir. Buna göre finansman fonksiyonunun kapsamını nakit ihtiyacının karşılanması ve bu nakitlerin en

uygun bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Bu anlamda finans fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin bir biçimde kullanılması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002).

2.3. BÜTÇE VE İŞLETME BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ

Bütçe: Genellikle bir işletmenin tümüne ait kısa dönemli planlardan oluşan bir bütündür. İşletmeler için bütçe uygulamaları basit bir öngörü olmayıp üzerinde ciddi çalışmalar yapılarak oluşturulan planlardır. Belirli bir zaman süresi içinde işletmenin gelecekteki uğraşlarını önceden hazırlayan planlardır.

Planlamada ve uygulamada gerçekleşen sonuçlar ile öngörülen sonuçların karşılaştırılıp ölçülmesinde kullanılan bir ölçü aracıdır. İşletmelerin, işletme bölümlerinin ve işletmedeki görevlilerin gerçek başarılarını ölçmek için bir standarttır.

İşletme bütçesi uygulandığı alanda işletmenin politikasını belirtir. İşletme bütçesinin bir değere sahip olması için değişmez olması gerekirse de, değiştirilmez bir araç değildir. Periyodik olarak incelenir, gözden geçirilir ve değişen ekonomik hedeflere göre planlarda düzeltme yapılabilir.

Bütçede saptanan amaçlar ve hedeflerle ilgili olarak gerçekleşen faaliyet sonuçlarının sürekli olarak kontrol ve değerlendirilmesi ile gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınması bütçe kontrolünün konusudur. Uzun dönemli işletme bütçeleri normal faaliyet dönemini veya bir yılı aşan belli bir zaman boyutu için (3 yıl, 5 yıl) süreleri kapsar.

İşletme bütçe sisteminde işletme bütçeleriyle ilgili prensip ve tekniklerden yararlanılarak uzun dönemli işletme bütçeleri ile işletme bütçesinin hazırlanmasının, uygulanmasının ve kontrolünün nasıl yapılacağı belirlenir.

2.3.1. Bütçeleme

İşletmelerde yönetim fonksiyonlarından biri olan planlamaya sistemli bir içerik kazandırılarak, yapılan planların sayısal hedefler şeklinde kâğıda dökülmesi ile işletme personelinin gelecekteki faaliyetlerinin belirlendiği belgeleme işlemine bütçeleme denir.

Bütçeleme deyimini daha özel bir planlama türü olan kısa dönemli planlar için kullanmak yerindedir. Genellikle iş hayatında bütçe denildiği zaman en fazla bir yıllık zaman için hazırlanmış planlar akla gelmektedir.

Bütçelemeye Başarıyı Etkileyen Faktörler;

i. Kayıt ve Haber Düzeyi Sistemleri İle İlgili Faktörler

Başarılı bir bütçeleme sistemini kurabilmek için öncelikle toplumun sosyal yapısı, siyasi gelişmeler, sektör hakkında bilgiler, Pazar araştırmaları, iyi bir muhasebe sistemi ve iyi bir haber akışı ve raporlama sisteminin tesis edilmesi gereklidir.

Bu faktörler daha detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır;

- a. Toplumdaki ekonomik, demografik, sosyal ve siyasal gelişmeler hakkında elden geldiğince bol, doğru ve zamanlı bilgiler elde etmek.
- b. Sektörel gelişmenin yön ve derecesi, firmanın pazar payının bundan etkilenme olasılığı ve etkilenme olanaklarını saptama.
- c. Pazar koşulları ve satışlar hakkında mamul hatları ve satış bölgelerini esas alan yeterli, doğru ve zamanlı istatistiksel bilgilere sahip olmak.
- d. Üretim ve tedarik olanakları konusunda yeterli istatistiksel bilgiler ile donanmış olmak.
- e. Yönetimin planlama, yürütme ve kontrol (denetim) ile ilgili kararlarında gereksinme duyacağı cevapları ve yorumlamaları yapabilecek düzeyde ve iyi örgütlenmiş bir muhasebeye sahip olmak.
- f. Örgüt yapısı, personel ve personel politikası hakkında yeterli bilgilerin elde bulunması.
- g. Düzenli kurulmuş, sürekli ve gerekli haber akışlarını sağlayan bilgi vereceği yönetim kademelerine göre ayrı ayrı biçimlendirilmiş raporlama sisteminin varlığı, bütçeleme de başarının temel koşullarını oluşturur.

ii. Örgüt İle İlgili Faktörler

Tüm sistemlerde olduğu gibi bütçeleme sisteminde de başarılı olmak için insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu da iyi bir örgüt yapısı ile mümkündür.

Güçlü bir örgüt de olması gereken özellikler şöyledir,

- a. Kesin ve açık bir örgütsel yapı bulunmalıdır.
- b. Yetki ve sorumluluk akışları ve bölümler arası ilişkiler kesin ve açıkça belirtilmiş olmalıdır.
- c. Yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış olmalıdır.
- d. Bütçe denetim noktaları yetki ve sorumluluk noktaları ile paralellik taşınmalıdır.
- e. Üst yönetimin yakın ilgili desteğine dayanmalıdır.

iii. Bütçeleme Sistemi İle İlgili Faktörler

Bütçeleme sisteminin sağlam bir yapıda oluşturulabilmesi iyi bir plan, sağlıklı veri ve bunların düzenli akışı ve nitelikli bir insan kaynağına bağlıdır.

İyi bir bütçeleme sisteminin temel faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

- a. Bütçenin yararlı bir planlama ve kontrol aracı olabilmesi her şeyden önce ulaşılabilir düzeyleri hedef almasına bağlıdır.
- b. Bütçenin başarılı olması, verilerin sağlamlığına ve bütçe sisteminin iyi kurulmasına bağlıdır.
- c. İşletmenin insan kaynakları gücünün bütçe fikrine inanması ve bütçeyi kullanması gerekmektedir.

2.3.2. Performansa Dayalı Bütçeleme

5018 sayılı kanun ile mali yönetim sistemine stratejik planlama, performansa dayalı bütçeleme, orta vadeli program ve orta vadeli mali plan, çok yıllık bütçeleme gibi yeni kavramlar ve müessesler girmiştir. Kanununun 9.maddesinde, kamu idarelerinin

bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacakları hükme bağlanmış, performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususlar belirlemeye Bakanlığın yetkili kılındığı belirtilmiştir.(Maliye Bakanlığı,2004)

2.4. EĞİTİM

Eğitim insana bilgi ve kabiliyetlerin sistemli bir şekilde verilmesi sonucunda başlayan ve hayat boyu devam eden bir davranış değiştirme sürecidir.

Eğitim seçilmiş ve kontrollü bir çevrede (okul, kurslar vb) sosyal yeterliliği geliştiren, bireyin pek çok ek donanıma sahip olmasını sağlayan bir sosyal süreç olarak da tanımlanabilir. Eğitim önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında olumlu gelişmeler elde etmek için planlı hareket etmek ve bir takım etkiler dizisini hayata geçirmeyi hedefler.

Eğitimin psikoloji ile sıkı bir bağı söz konusudur. Psikoloji, insanın davranışlarını ve zihinsel süreçlerini inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. İnsan davranışlarıyla ilgilenen başka bilim dalları da vardır. Eğitim de *bir davranış değiştirme süreci* olarak tanımlandığında, insan davranışı, eğitimin de bir konusu olmaktadır.

Bu yönüyle psikoloji, eğitimle yakından ilişkili bir alandır. Psikolojinin içinde alt alanlar olarak *gelişim psikolojisi*, *öğrenme psikolojisi*, *sosyal psikoloji*, eğitimle çok yakından ilgilidir. İnsan davranışlarını etkileyen birçok faktör vardır. İnsanların göstermiş oldukları davranışların temelinde, doğum öncesinden başlayarak geçmiş yaşantıların, özellikle de çocukluk döneminin büyük etkisi vardır. İnsanı değerlendirirken geçmişini ve bugünü birlikte değerlendirmek gerekir. (Şişman,2007)

2.4.1. Eğitim Planlaması

Eğitim planlaması gelecekte ortaya çıkabilecek bir çok seçeneği araştırmak, eğitim sisteminin hedefleri ve değişen sorumluluklarını belirlemek, bazı sorunlara dikkati çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmektir.(Adem,1981)

Eğitim planlamasının temel görevi, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerektirdiği insan gücünü hazırlamaktır. Başka bir deyişle eğitim planlaması, kalkınma planının başarıya ulaşabilmesi için gerekli sayıda ve nitelikte insan gücünü, istenilen zamanda kalkınma çabasına katmak işidir. (Hesapçioğlu,1984)

Eğitim planlamasında temel olarak iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi insan gücü gereksinimleri yaklaşımı diğerisi ise sosyal talep yaklaşımıdır. Bu iki eğitim planlaması model olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen yaklaşımlardır.

- a. İnsan gücü yaklaşımında eğitim, ekonominin ayrılmaz bir parçasıdır ve ekonomiye ivme katar. Burada eğitim planlamasının amacı, işgücü piyasasında gereksinme duyulan insan gücü niteliklerine olan talep ile arzı dengeleyerek ekonominin iyi işlemesini sağlamaktadır. Bunun için hedefleri ile eğitimin hedefleri bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.(Adem,1981)
- b. Sosyal talep yaklaşımının temel felsefesi, gelecekte bireyler ve ailelerince talep edilecek eğitim yerlerinin sayısını kestirmek ve sosyal talebin karşılanması için bu yerleri sunmaktır. Bu yaklaşımda ekonomi ile eğitim arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmaz. Eğitim sisteminin işleyişi, bir ğretim düzeyinden diğerine ğrenci akışları ile tanımlanabilir. Sosyal talep yaklaşımı, diğerlerine oranla demografik projeksiyonlara daha fazla önem verir.(Psacharopoulos,1987)

2.4.2. Eğitim Yönetim Sistemi

Eğitim Yönetim Sistemi(Learning Management System,LMS) ğrenme materyali sunma, sunulan materyali değişik şekillerde paylaşma ve tartışma, ders kayıt işlemlerini gerçekleştirme, dev ve sınav alma, sınav sonuçlarını değerlendirme, öğrenme materyallerini düzenleme, sistem kayıtlarını tutma, raporlar alma gibi olanakların ağı üzerinden otomatik olarak gerçekleşmesini sağlayan bir metottur. Bu metotta yazılımlar içerikler sistemin önemli bir kısmını oluşturur.

Eğitim Yönetim Sistemi bir eğitim portalı Şeklinde de kullanılabilir. Dünyada farklı Eğitim Yönetim Sistemleri mevcuttur. Büyük Őletmeler kendi Eğitim Yönetim Sistemlerini oluŐtururlar. Bazı Őletmelerde kendi ihtiyaçlarına uygun Eğitim Yönetim Sistemlerini satın alırlar.

Eğitim Yönetim Sistemleri yeni yazılımlar ve değişik veri toplama yöntemleri ile dünyada uygulama alanları bulmuŐlardır. İlk uygulamalar olanakların sınırlı olması ve maliyeti yüksek ayarlamalar gerektirmekteydi. Bugün ise projeler organizasyonlardaki eğitim ve çalışma inisiyatiflerini birleŐtirme yoluna giderek tek bir alt yapı oluşturmaktadır. Sağlam bir Eğitim Yönetim Sistemi bir Őletmenin yada bir eğitim kurumunun insan kaynakları, mali Őler, öğrenci Őleri ve diğer bölümleri ile ortak çalıŐabilir ve bu bölümlerdeki bilgisayar sistemleri ile bilgi paylaşımında bulunabilir. Böylece tüm uzaktan eğitim faaliyetlerinin temelini oluŐturabilir.

Eğitim Yönetim Sistemlerinin en önemli özelliği kayıt tutabilmesidir. Bu özelliği sayesinde çok sayıda ve farklı rapor biçimini kullanıcılara sunabilir ve bu raporlar ile eğitim sürecinin tüm aŐamaları düzenli olarak takip edilebilir. Sistemin sunmuŐ olduğu raporları alabilmek, bir çalışanın ya da bir öğrencinin gelişimini takip etmek ve herhangi bir aksama durumunda kendisine yardımcı olmak açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Eğitim Yönetim sistemleri online ders içeriğine müdahale Őansı vermese de online içeriklerin düzenlenmesinde aktif rol oynayan Eğitim İçerik Yönetim Sistemleri (Learning Content Management System, LCMS) ile de ortak çalıŐabilirler. LMS' ler teknolojinin gelişmesiyle, bu teknolojiyi kullanan beyinlerin yeni önerileri doğrultusunda deđiŐip gelişmektedir.

2.4.3. Eğitim Yönetim Sistemi Uygulamaları

Ulaşım Őletmelerinde Eğitim Yönetim Sistemi kuruluşun tüm eğitim faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve sonuçlarının takibi için kullanılan bir metottur. Burada hedefleri net olarak belirlemek ve çalıŐanlarla paylaşmak sistemin temel hareket noktasıdır. Sistem çalıŐanlarının gelişimini sağlayacak bir donanıma sahiptir.

Kuruluş içinde web tabanlı ve veri tabanlı bir uygulama olup kuruluş çapında tüm kullanıcılar tarafından eş zamanlı olarak sisteme ulaşılabilir. Sisteme eğitim yöneticisi, sistem yöneticisi ve son kullanıcı düzeylerinde giriş yapılabilir.

Ulaşım işletmelerinde eğitim yönetim sisteminin bileşenleri aşağıda verilmiştir;

a. Eğitim etkinliği oluşturma;

Yeni eğitim ekleme alanından oluşturma işlemi yapılarak, eğitimin adı, yeri, zamanı, yöntemi, eğitmeni, katılımcıları, içeriği (eğitim kapsamı ve amaçları) belirtilerek eğitim etkinliği oluşturulmaktadır. LMS' ler İnsan kaynakları yazılımları ile de entegre edilebilir. Çalışanların gelişimi tek bir kaynaktan takip edilebilir.

b. Eğitim Taleplerinin Yönetimi ve Katılımcı Atama:

LMS, işletmenin İK modülüyle uyumlu olarak çalıştığı için, eğitimlere katılması istenen çalışanlar LMS üzerinden oluşturulan eğitim etkinliklerine kolayca atanabilmektedir.

c. LMS ve Öğrenme Amaçları

LMS üzerinden oluşturulan her bir eğitim, o eğitim sonrasında çalışanların kazanacağı yeterlilikler, eğitim detay sayfasında yer alan öğrenme amaçları bölümünde listelenebilmektedir. Böylece katılımcılar bir eğitimi tamamladıklarında sahip olacakları bilgi ve becerileri önceden görme imkânına sahip olmaktadır.

d. Çalışanların Gelişim Düzeylerinin Takibi

LMS, işletmelerin yetenek yönetimi modülüyle birlikte çalışmakta, çalışanların ilgili dönem için alması gereken eğitimler o çalışana özel bir müfredat şeklinde oluşturularak çalışanın gelişim sağlanması hedeflenmektedir.

Ayrıca çalışanın kendisine atanan eğitimleri tamamlama ve eğitimlerdeki başarı düzeyi de LMS üzerindeki kullanıcı ana sayfalarından takip edilebilir. Kullanıcılar kendi kullanıcı adı/sicil no /e posta ve şifreleriyle bu alana giriş yaparak kendilerine atanan eğitimlerin detaylarıyla, eğitime katılma, tamamlama ve başarı düzeylerini buradan takip edebilmektedirler.

e. Eğitim Kayıtlarının Analizi ve Sertifikasyon

LMS ile yıl içinde verilen tüm eğitimlerin kayıtlarıyla, katılımcıların devam ve başarı durumlarına ulaşılmakta, bu veriler üzerinde çeşitli sorgulamalar ve çıkarımlar yapılabilmektedir. Kurum tarafından; İş Sağlığı ve Güvenliği vb. sertifikalar online olarak hazırlanıp verilebilmektedir

f. E-Learning ve Öğrenme Videoları

Eğitim Yönetim Sisteminde başka kaynaklarca yayınlanmış bu standarttaki eğitim içerikleri yayınlanabilmektedir. Ayrıca işletme öğrenme videolarını da etkili bir biçimde kullanabilmektedir.

2.4.4. Eğitim Yönetim Sisteminin New York City Örneği

MTA (Metropolitan Transportation Authority) New York City Transit bölgesindeki en büyük toplu ulaşım organıdır NYC Transit raylı sistem ve otobüs işletme birimlerinin yanı sıra yönetim ve destek birimlerinden oluşmaktadır Kurumun büyüklüğü verimlilik ve maliyet konuları göz önünde tutularak bir çok yönetim/destek fonksiyonları bordro işlemleri, işçi işlemleri, hukuk, pazarlama, tedarik, müşteri ilişkileri New York City Transitin bölgesel alt birimleri tarafından yürütülmektedir

Mülkiyet: MTA toplum yararına bir kuruluş olarak 1965’de New MTA Genel Merkezi New York Eyaleti tarafından kurulmuştur. 17 kişilik bir kurul tarafından yönetilmektedir. Kurul üyeleri Eyalet valisi tarafından yerel yönetimlerin tavsiyeleri alınarak atanmaktadır. Kurulun 6 üyesi ise işçi temsilcileri ve Permanent Citizens Advisory Committee tarafından belirlenmektedir. Tüm kurul üyeleri New York Eyalet Senatosu tarafından onaylanmaktadır.

i. MTA Eğitim Merkezleri

İnsan Kaynakları ve Eğitim Merkezi New York dâhilinde iki farklı lokasyondadır. Eğitim ve Mesleki Gelişim Bölümü Brooklyn’deki Livingston Plaza’da yer almaktadır. Burada yönetim birimlerinin yanı sıra 2 adet bilgisayar laboratuvarı, çok amaçlı 6 adet eğitim sınıfı ve metro sisteminde kullanılan araçlar için üretilmiş eğitim simülâtörü bulunmaktadır.

Bronx bölgesinde yer alan Zerega Garajı MT 'in en kapsamlı bakım garajı olmakla birlikte kuruluşun şoförler ve bakım personeli için oluşturduğu eğitim sınıf ve atölyeleri de bu tesiste yer almaktadır.

Bu tesislerde şoförlerin eğitim gördüğü 6 adet eğitim sınıfının yanı sıra bakım personeli için oluşturulan motor elektrik kompresör ve hybrid araçlar için kullanılan bataryalar konusunda eğitim verilen sınıflarla, 3 adet otobüs simülatörünün yer aldığı Simülasyon Merkezi de bulunmaktadır. Aşağıdaki Şekil MTA New York City Transitin etüd merkezi görülmektedir.

Şekil 2.1: MTA Etüd Merkezi



Kaynak: İETT

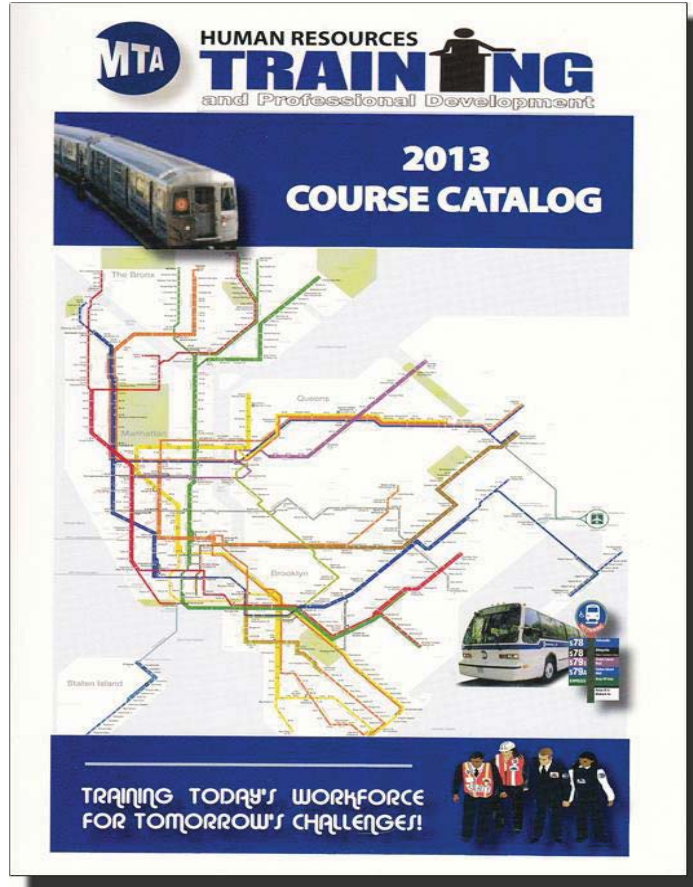
ii. Eğitim Programlarının Yapısı

MTA Eğitim ve Mesleki Gelişim departmanınca çalışanlara verilen eğitimleri nitelik açısından 3 gruba ayırmak mümkündür.

- a. Yeni işe başlayanlar için temel oryantasyon programı
- b. Tüm çalışanlar için mesleki gelişim programları
- c. Şoförler ve bakım personeli için uzmanlaşmış eğitimler. MTA yaklaşık 40 adet iç eğitime sahip olup özellikle mesleğe yönelik eğitim programlarında bu eğitmenleri kullanmaktadır

Eğitim Kataloğu MT 'in genel katılıma açık tüm eğitim programları yönelik olarak hazırlanan eğitim kataloğuunda yayınlanarak çalışanlara dağıtılmaktadır. Bu katalogdaysa eğitim planında yer alan her bir eğitimin kısa tanımı amaçları hedef kitlesi ve eğitim süresi yer almaktadır. Aşağıda Şekil MTA Eğitim Kataloğu görülmektedir.

Şekil 2.2 : MTA Eğitim Kataloğu



Kaynak: İETT

iii. MT Temel Oryantasyon Programı

MTA, kurumda işe yeni başlayan çalışanları için 3 günlük bir temel oryantasyon programı uygulamaktadır. Bu uygulama çalışanların kurum kültürü, gerekli temel bilgi ve beceriler, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi oryantasyon eğitimi sonrası mesleğe yönelik detaylı eğitimlere devam edilmektedir.

iv) Mesleki Gelişim Programları

MT çalışanları için farklı hedef kitlelere yönelik çok sayıda mesleki gelişim programı uygulamaktadır. Bu programların bazıları aşağıdadır.

- a. Stres Yönetimi
- b. Zaman Yönetimi
- c. Sunum Becerileri,
- d. Kurumsal Farkındalık
- e. Müşteri İlişkileri Yönetimi
- f. Cinsel İstismarın Önlenmesi
- g. Müşteri Sadakatinin Temelleri
- h. Yöneticiler için Liderliğin Temelleri
- i. Tartışmaları Önleme Becerileri
- j. Yönetici Yetiştirme Programı (Administrative Professional Program)

Çalışanlar bu programlara katılmayı kendileri tercih edebilecekleri gibi yöneticileri de çalışanlarına bu programların verilmesini talep edebilmektedir. Ayrıca çalışanlara başta Microsoft Office Uygulamaları olmak üzere kuruluş bünyesinde kullanılan People soft ve Crystal Reports gibi paket programlara yönelik bilgisayar eğitimleri de verilmektedir

v. Şoför Eğitimleri ve Simülatörler

MT 'de şoförlerin en yoğun olarak eğitimden geçtikleri dönem yeni işe alındıkları dönemdir. Bu dönemde şoförler ortalama 6 hafta süren bir başlangıç eğitimine alınmaktadır. Bu eğitimin detayları ise aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır.

5 günlük sınıf eğitimi 2 günü simülatörlerde olmak üzere 10 günlük direksiyon eğitimi verilmektedir. Başarılı bulunmayanlar 6 hafta sonra yeniden eğitime alınır. Aşağıda MTA nın eğitim sınıfı görülmektedir.

Şekil 2.3: MTA Eğitim Sınıfı



Kaynak: İETT

vi. Eğitim Müfredatı ve Her Yıl Yenilenen Eğitimler

MT yeni şoförler için uyguladığı bu sınıf eğitimlerini ayrıca sabit bir eğitim müfredatına dönüştürmüştür. Tüm şoförlerin sahip olması gereken temel yeterlikleri tanımlayan bu eğitimlere kuruluş bünyesindeki tüm şoförler her yıl katılmaktadır.

Bu eğitim müfredatını oluşturan konular ;

- a. Güvenli ve Defansif Sürüş Teknikleri,
- b. Halkla İlişkiler ve Müşteri Şikayetlerinin Önlenmesi
- c. Yayaların Yoğun Olduğu Alanlarda Güvenli Araç Kullanımı
- d. Stres Yönetimi ve Öfke Kontrolü.

Bununla birlikte sürüş teknikleri yeterli görülmeyen personelin bu durumu tespit edildiğinde bu kişiler de yeniden direksiyon/simülasyon eğitime tabii tutulabilmektedir.

vii. Direksiyon Eğitimleri

MT 'de iŖe yeni alınan Ŗoförler 2 günü simülatörde 8 günü ise araç baŖında olmak üzere toplam 10 günlük direksiyon eğitimine alınmaktadır. AŖađıdaki Ŗekil 2.4 de MTA direksiyon eğitimleri görölmektedir.


Ŗekil 2.4: MTA Direksiyon Eğitimleri



Kaynak: İETT

Kontrol listelerinde aŖađıdaki maddeler detaylarıyla yer almakta olup, adayın bu konuların tamamında baŖarılı olması gerekmektedir. Ŗekil 2.5 de Direksiyon eğitimleri Ŗoför kontrol listesi görölmektedir.

Şekil 2.5: Şoför Kontrol Listesi


DEPARTMENT OF BUSES
STUDENT BUS OPERATOR ROAD TRAINING COURSE
DAILY TASKS CHECKLIST - DAY 5

DATE: _____ CLASS: _____ INSTRUCTOR: _____
STUDENT: _____ PASS/PAYROLL#: _____ DEPOT: _____

NOTE: ALL UNSATISFACTORY CHECK-OFFS MUST BE ACCOMPANIED WITH THE APPROPRIATE COMMENTS INDICATING THE INSTRUCTOR'S EVALUATION FOR THIS RATING

• **STUDENT PERFORMED IN MODERATE – HEAVY TRAFFIC CONDITIONS, WITH EVALUATION ON THE FOLLOWING TASKS:**

	SAT	UNSAT		SAT	UNSAT
SEAT BELT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MIRRORS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STEERING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIRECTIONALS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROPER SPEED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BRAKING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RIGHT SIDE SPACING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• TURNS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUS STOPS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FORWARD PLANNING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMMENTS: _____

• **STUDENT INTRODUCED TO LIGHT HIGHWAY DRIVING**

	SAT	UNSAT		SAT	UNSAT
ENTERING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VEHICLE CONTROL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MIRROR USAGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LANE CHANGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FOLLOWING DISTANCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OVERALL SPEED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OVERHEAD CLEARANCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXITING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMMENTS: _____

• **OVERALL PERFORMANCE OF TASKS LEARNED ON DAY 1 THROUGH DAY 4. DEMONSTRATED BASIC DEFENSIVE DRIVING TECHNIQUES WHILE PERFORMING THESE TASKS.**

SATISFACTORY UNSATISFACTORY

COMMENTS: _____

MINIMUM TIME ALLOTTED TO STUDENT ON SKILL DEVELOPMENT WAS 1 HOUR AND 15 MINUTES

YES NO

INST. _____ STUDENT'S SIGNATURE _____

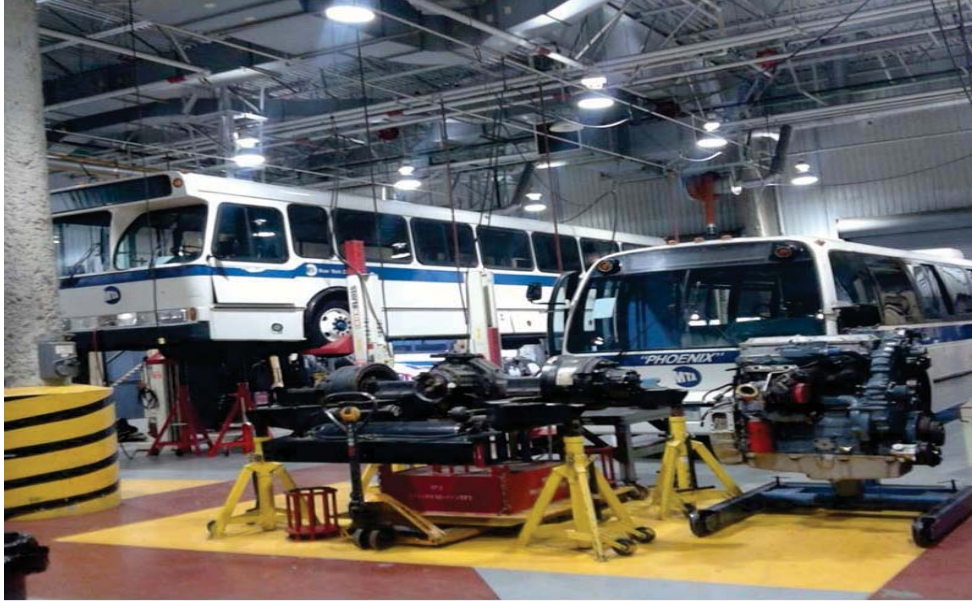
Kaynak: İETT

viii. Bakım Personeli Eğitimleri

MT bakım personelinin eğitimi için kuruluşun aynı zamanda en büyük ve en önemli bakım merkezi olan Zerega Garajını seçmiştir. MT 'in ortalama filo yaşı 8 olup filoda 10 yıldan uzun süredir kullanımda olan çok sayıda araç bulunmaktadır.

Bu durum kuruluşa ellerindeki araçların tüm özelliklerine hâkim olma ve onları en iyi şekilde sefere hazırlama noktasında önemli avantajlar sağlamaktadır. Şekil 2.6 da Zerega Garajı - Motor Bakımcı Eğitim Laboratuvarı görülmektedir.

Şekil 2.6: Zerega Garajı Motor Bakım ve Eğitim Laboratuvarı



Kaynak: İETT

Bu tesiste bakım personeline verilen 10 günlük temel eğitimin ardından çalışanlar elektrik motor vb. uzmanlık alanlarına göre 2-3 haftalık ek eğitimler alarak en iyi şekilde yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

3. BÖLÜM

İETT'NİN MEVCUT İŞLETME YÖNETİMİ

3.1. İETT 'NİN KISA TARİHÇESİ

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü İstanbul il sınırları içinde otobüs, metrobüs, tünel ve nostaljik tramvaylarıyla toplu ulaşım hizmeti veren köklü bir kurumdur.

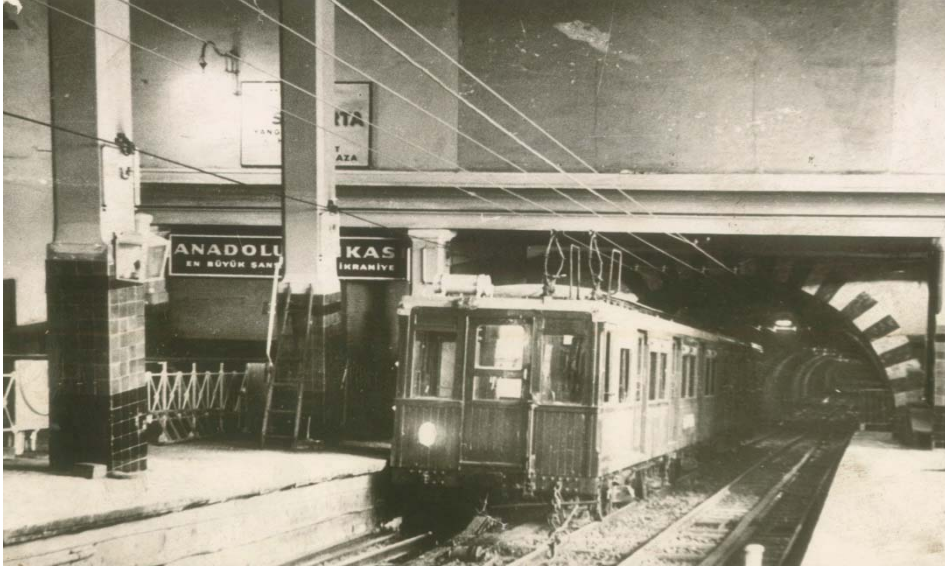
İstanbul kent içi ulaşımı serüveni 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi'nin kurulması ve Tünel Tesisleri'nin yapımı ile başlar. İlk atlı tramvay 1871 yılında hizmete girer. 1913 yılında Türkiye'nin ilk elektrik fabrikası Silahtarağa'da kurulur. Ardından Şubat 1914'te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçilir. 1926 yılında İstanbul kenti ilk otobüslerle tanışır. Bir süre yabancı şirketler tarafından işletilir.

Daha sonra elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri 1939 yılında millileştirilerek 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adı altında bugünkü kimliğini kazanır... Bugün yalnızca kent içi toplu ulaşım hizmeti veren İETT; otobüs, tramvay ve tünel işletmeciliğinin yanında Özel Halk Otobüsleri'nin yönetim, yürütüm ve denetiminden sorumludur. .

2007 yılı Eylül ayında İstanbul ve İstanbullular için ulaşımında yeni bir dönem başlar. Tamamen yeni bir sistem olarak geliştirilmiş ve İstanbul'a özel tasarlanan metrobüs faaliyete başlar. Her geçen gün artan yolculuk taleplerini karşılamak için İETT mevcut otobüs filosuna destek vermek amacıyla 2011 yılının mayıs ayında İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirakiyle Otobüs A.Ş. firmasını kurar. İstanbul'daki trafik yoğunluğunu azaltmak için 2012 yılını sonunda toplu taşıma yolu olan (bus lane) uygulamasını başlatır.

Şekil 3.1 de İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün tarihi tünelin ilk yıllarında çekilmiş fotoğrafı görülmektedir.

Şekil 3.1: İETT Tünel



Kaynak: İETT

3.2. KURUMSAL YAPI

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 16 Haziran 1939 tarih ve 3645 sayılı ' İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Büyükşehir Belediyesine Devrine Dair Kanun'' ile kurulmuştur.

İstanbul il sınırları içinde kent içi toplu ulaşım hizmeti sunan İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı, müstakil bütçeli bir kamu kuruluşudur.

3645 sayılı yasa ile, daha önce bir çok imtiyaz ve yabancı sermayeli özel şirketler vasıtasıyla sunulan elektrik, tramvay, tünel, havagazı gibi hizmetler, millileştirilerek İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

İETT, özel hukuk hükümlerine göre idare edilen, kamu tüzel kişiliğine haiz bir kuruluştur. Mal alımı, hizmet alımı ve yapım faaliyetlerini 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununa göre, gelir getirici faaliyetlerini ise 2886 sayılı Devlet İhale Kanununa göre sürdürmektedir. Kurumlar vergisine tabi değildir.

3.3. GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR

İETT Genel Müdürlüğünün görevleri 3645 sayılı kanunun 3.maddesinde; İstanbul Rumeli ve Anadolu Yakaları ile civarında ve Adalarda elektrik kudreti(gücü) tevzi etmek(dağıtmak) üzere elektrik tesisatını, elektrikli tramvay şebekesini ve tünel tesisatını ihtiyaca göre tanzim(düzenleme), ıslah(iyileştirme),tadil(onarım, doğrultma) ve tevsi (genişletme) etmek ve bu işler için muktezi (gerekli) gayrimenkulleri istimlak etmek ve işletmelerine hadim(uygun) bütün muameleler ve teşebbüslerde bulunmak ve lüzum görülürse trolleybüs ve otobüs servisleri ihdas etmek (kurmak) suretiyle münakatları (ulaştırma işleri) temdit (sürdürme) ve takviye (güçlendirme) etmektir.” Şeklinde yer almıştır.

3.3.1. Denetim

Belediyelerde 5393 sayılı Belediye Kanununa göre iç ve dış denetim yapılır. Denetim iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, mali ve performans denetimini kapsar. İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılır.

3.3.2. Organizasyon Yapısı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü; Genel Müdüre bağlı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğü ve İç Denetim Birimi ile 3 Genel Müdür Yardımcısına bağlı 12 daire başkanlığından oluşmaktadır. Her bir daire başkanlığı altında ise müdürlükler ve bunlara bağlı olan şeflikler bulunmaktadır.

3.4. İNSAN KAYNAKLARI YAPISI

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2014 yılı itibariyle 6197’si işçi ve 861’i memur olmak üzere toplam 7058 personel ile hizmet vermektedir.

Tablo 3.1: Personelin Sınıflara Göre Dağılımı

Ortak Sınıf	Sınıf	Sayı
Memur (Sözleşmeli dahil)	Genel İdari Hizmetler	496
	Teknik Hizmetler	341
	Avukatlık Hizmetleri	13
	Sağlık Hizmetleri	8
	Eğitim Öğretim Hizmetleri	3
Memur personel	Toplam	861
İşçi Kiptaş Dahil	Şoför	4272
	Bakımcı	1036
	Destek	889
İşçi personel	Toplam	6197
	Genel Toplam	7058

Kaynak: İETT

Memur personel içinde ağırlıklı sınıflar Genel İdari Hizmetler ve Teknik Hizmetler dir. Sırasıyla Genel İdari Hizmetler 496, Teknik Hizmetler 341dir. Diğer hizmet sınıflarında Avukatlık Hizmetleri Sınıfı 13, Sağlık Hizmetleri Sınıfı 8, Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı 3 tür. İşçi olarak istihdam edilen personel üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Şoför personel, bakımcı personel ve destek personeldir.

Bu üç grubun personel sayıları sırasıyla 4272,1036 ve 889 ‘dur. İETT bünyesinde hizmet veren 7058 personelin 5473’ü kadrolu olup, hizmetin aksamadan sürdürülebilmesi için, 1483 işçi Kip TAŞ’tan hizmet satın alma yoluyla,102 memur personel ise sözleşmeli olarak istihdam edilmektedir. Memur personelin187’si Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Şube Müdürleri ve Şeflerden oluşan yönetici kadroyu oluşturmaktadır. Diğer memurların sayısı ise 674’tür. Tablo 3.2 de Memur personelin unvanlara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo3.2: Memur personelin unvanlara göre dağılımı

Ortak Unvan	Unvan	Sayı
Yönetici	Genel Müdür	1
	Genel Müdür Yardımcısı	3
	Daire Başkanı	12
	Teftiş Kurulu Başkanı	1
	1.Hukuk Müşaviri	1
	Şube Müdürü	51
	Şef	118
Yönetici Toplam		187
Diğer Memurlar		674
Genel Toplam		861

Kaynak: İETT

Tablo 3.3 de memur personelin öğrenim durumuna göre dağılımı görülmektedir.

Tablo:3.3: Memur Personelin Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Sayı
İlkokul	1
Ortaokul	13
Lise	185
Yüksekokul	180
Lisans	435
Yüksek Lisans	39
Doktora	7

Kaynak: İETT

İETT İşletmelerinde çalışan personelin yüzde 24'ü kadın, yüzde 76'sı erkektir.

3.5. FİZİKSEL YAPI

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, kendi mülkiyetinde olan hizmet binaları, işletme binaları, garaj binaları, sosyal ve kültürel amaçlı binalar, spor amaçlı bina ve tesisler, lojmanlar, depolama amaçlı binalar, arsalar ile otobüs filosu ve hizmet araçları ile hizmetini sürdürmektedir. Genel Müdürlük ve bazı daire başkanlıklarının yer aldığı İETT'nin Beyoğlu Tünel'deki tarihi binası Metro Han 1912 tarihinde yapılmıştır. Diğer bazı daire başkanlıkları ile Teftiş Kurulu Başkanlığının yer aldığı ikinci büyük yönetim binası ise tünelin Karaköy girişi üzerinde yer alan Karaköy Gar binasıdır.

BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ

İETT işletmeleri Anadolu Bölgesi ve Avrupa Bölgesi olmak üzere iki bölgede toplam 5 bölge müdürlüğü ile hizmet vermektedir.

i. Anadolu 1.Bölge Müdürlüğü; İETT Anadolu Garajı Kayış dağı Yolu Gümrük Yanı Küçükbakkalköy-Ataşehir ilçesindedir. Anadolu 1.Bölge Müdürlüğü bünyesinde Üsküdar İşletme Şefliği ve Sultanbeyli İşletme Şefliği olmak üzere iki şeflikle hizmet verilmektedir.

ii. Anadolu 2.Bölge Müdürlüğü; İETT Hasanpaşa Garajı Tuğlacı Mah. Kasri Ali Caddesi Hasanpaşa –Kadıköy ilçesindedir. Anadolu 2. Bölge Müdürlüğü bünyesinde Kadıköy İşletme Şefliği ve Pendik İşletme Şefliği olmak üzere iki şeflikle hizmet verilmektedir.

iii. Avrupa 1.Bölge Müdürlüğü; İETT İkitelli Garajı İkitelli Yolu Küçükçekmece ilçesindedir. Avrupa 1.Bölge Müdürlüğü Avcılar İşletme Şefliği, Bakırköy İşletme Şefliği ve Başakşehir İşletme Şefliği olmak üzere üç şeflikle hizmet vermektedir.

iv. Avrupa 2.Bölge Müdürlüğü; İETT Edirnekapı Garajı Beylerbeyi Caddesi Eyüp Sultan semtindedir. Avrupa 2. Bölge Müdürlüğü bünyesinde Arnavutköy İşletme Şefliği ve Eminönü İşletme Şefliği olmak üzere iki şeflikle hizmet vermektedir.

v. Avrupa 3.Bölge Müdürlüğü; İETT Ayazağa Garajındadır. Avrupa 3.Bölge Müdürlüğü bünyesinde Beşiktaş İşletme Şefliği ve Şişli İşletme Şefliği olmak üzere iki şeflikle hizmet verilmektedir.

GARAJLAR;

İETT İşletmelerinin fiziki yapısı içinde önemli bir yere sahip olan garajlar yönetim, bakım onarım, eğitim vb. pek çok faaliyetin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Anadolu ve Avrupa yakasında toplam 11 garajla hizmeti verilmektedir.

Anadolu Yakasındaki Garajlar;

- i. Anadolu Garajı / Küçükbakkalköy-Ataşehir
- ii. Yunus Garajı / Yunus-Pendik
- iii. Hasanpaşa Garajı / Hasanpaşa-Kadıköy
- iv. Şahinbey Garajı / Beykoz
- v. Sarıgazi Garajı /Sancaktepe

Avrupa Yakasındaki Garajlar;

- i. Edirnekapı Garajı / Eyüp Sultan
- ii. Topkapı Garajı / Topkapı
- iii. İkitelli Garajı / Küçükçekmece
- iv. Çobançeşme Garajı /
- v. Kağıthane Garajı / Kağıthane
- vi. Ayazağa Garajı / Ayazağa

Şekil 3.1de İETT Hasanpaşa garajı görülmektedir.

Şekil 3.1: İETT Hasanpaşa garajı



Kaynak: İETT

3.6. RAYLI SİSTEMLER

İETT, kent içi ulaşımında otobüs işletmeciliğinin yanı sıra, Karaköy-Beyoğlu funiküler hattı (Tünel) ile Taksim-Tünel tramvay hattının işletmeciliğini de yapmaktadır.

Ayrıca, İstanbul Ulaşım A.Ş. tarafından işletilmekte olan Kadıköy-Moda, Kabataş-Eminönü, Sirkeci-Aksaray, Sultançiftliği-Edirnekapı, Edirnekapı-Topkapı raylı sistem yatırımları ile Otogar-Bağcılar-İkitelli-Olimpiyat Köyü raylı sistem yatırımının önemli bir kısmı İETT tarafından gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.4 de İETT Raylı Sistemlerin Hat, Araç ve Kapasite bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.4: İETT Raylı Sistemleri

Raylı Sistemin Adı	Hat Uzunluğu	Araç Sayısı	Kapasite Yolcu-Gün
Tünel(Karaköy-Beyoğlu)	573 m.	2 adet	14.000
Tramvay(Taksim-Tünel)	1640 m.	5 adet	1.700

Kaynak: İETT

Tünel, Karaköy ile Beyoğlu arasında yer altında çalışan tarihi bir ulaşım aracıdır. İstanbul'un önemli anıt yapılarından biridir.

573 metrelik hatta karşılıklı hareket eden iki vagon günde ortalama 200 seferle 14 bin dolayında yolcu taşımaktadır. İki istasyon arasındaki yolculuk 90 saniyede tamamlanmaktadır.

1961 yılında tramvayların işletmeden kaldırılmasının ardından, 1990 yılında 1,64 km. Uzunluğundaki Taksim-Tünel güzergâhında yeniden bir tramvay hattı inşa edilerek işletmeye açılmıştır. Şekil 3.2 de Beyoğlu –Taksimnostaljik tramvayı görülmektedir.

Şekil 3.2 : Beyoğlu-Taksim nostaljik tramvayı



Kaynak: İETT

3.7. OTOBÜS FİLOSU

İETT otobüs filosunda 2013 yılı sonu itibariyle 3060 araç bulunmaktadır. 12,84 olan ortalama filo yaşının 5 yıllık plan döneminde 3,5 e düşürülmesi hedeflenmektedir.

Engelli erişimine uygun olmayan (basamaklı) otobüslerin engelli erişimine uygun hale getirilme çalışmalarına da başlanmıştır. 5378 sayılı yasa gereğince Kamu kurum ve kuruluşlarına ait mevcut resmi yapılar, mevcut tüm yol, kaldırım, yaya geçidi, açık ve yeşil alanlar, spor alanları ve benzeri sosyal ve kültürel alt yapı alanları ile gerçek ve tüzel kişiler tarafından yapılmış ve umuma açık hizmet veren her türlü yapılar bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren yedi yıl içinde özürhükümlerinin erişebilirliğine uygun duruma getirilir” Yasanın çıkış tarihi 2005 yılından bu zamana kadar 7 yıllık süre içinde çalışmaların tamamlanması öngörülmüştü, Fakat eksiklerin giderilmesi için bu süre 2014 sonuna kadar uzatılmıştır.

Filo, fiziksel özelliklerine göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Temel olarak, araçlar kapasite büyüklüklerine göre, yüksek kapasiteli körüklü otobüsler ve solo otobüsler şeklinde iki sınıfa ayrılmaktadır. Tablo 3.5 de İETT otobüs filosuna ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.5: İETT Otobüs Filosu

Marka /Tip	Adet	Yolcu Kapasitesi
MERCEDES 0345 (Solo)	477	100
MERCEDES Citaro (Solo)	393	100
MERCEDES 0345K (Körüklü)	84	150
MERCEDES Citaro 0530 (Körüklü)	100	150
MERCEDES Capacity (Körüklü)	250	150
MERCEDES Conecto G (Körüklü)	265	150
APTS-PHILEAS (Körüklü)	50	150
OTOKAR KENT 290 LF (Solo)	900	100
KARSAN B. Avancity+CNG (Solo)	240	100
KARSAN B. Avancity+	300	100
TOPLAM	3060	

Kaynak: İETT

3.8. DURAKLAR

Duraklar ulaşım hizmetlerinin tamamlayıcı olan en önemli unsurudur. İETT hizmet kalitesini artırmak amacıyla son yıllarda bin adet durağı yenileyerek kent mobilyasına uygun hale getirmiştir. Durakların modernleştirilmesi çalışmaları devam etmektedir. İETT 2013 yılı itibariyle 11 100 dolayında durak ile hizmet vermektedir. Şekil 3.3 de Kent tasarımına uygun modern durak görülmektedir.

Şekil 3.3: İETT otobüs durağı



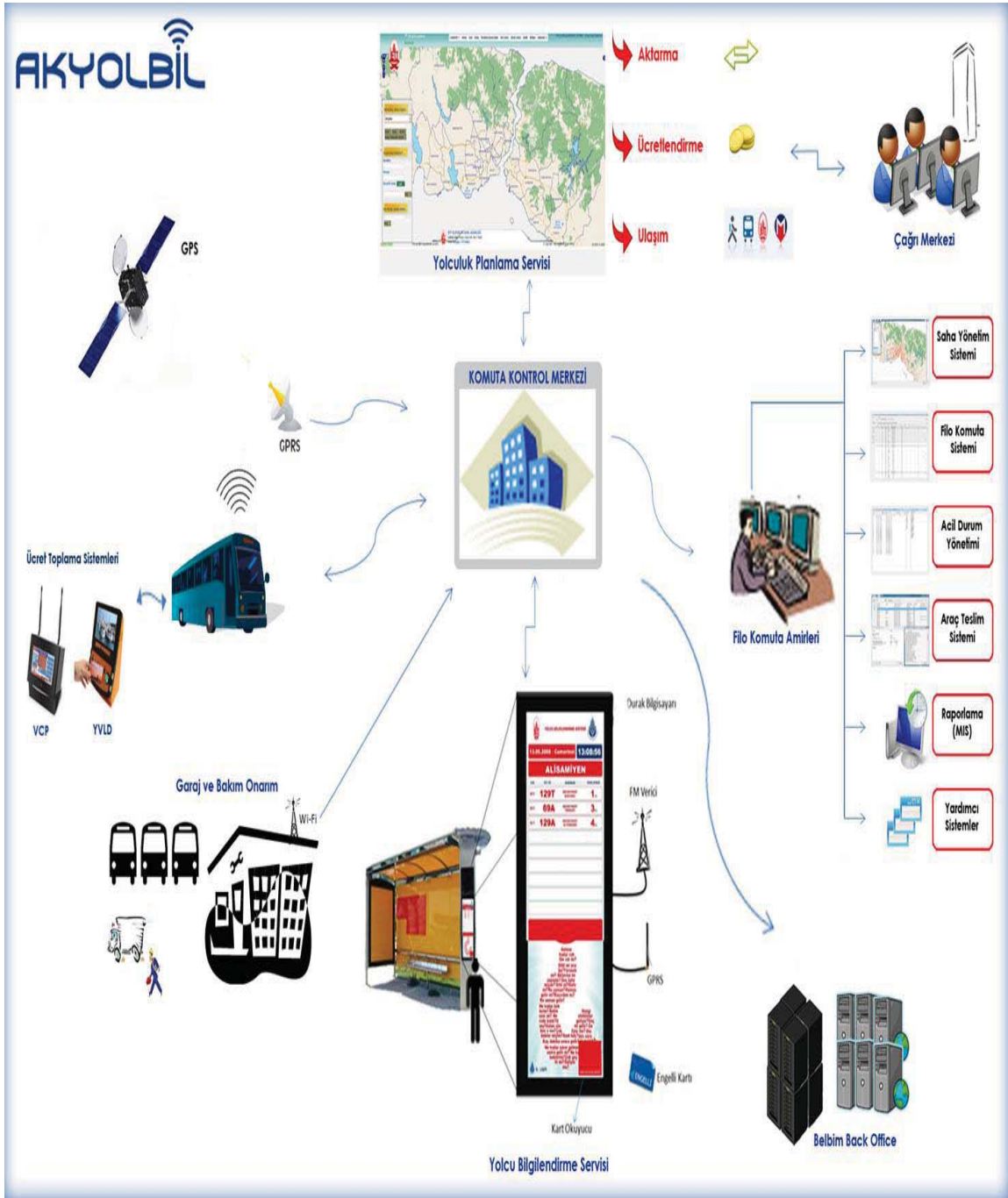
Kaynak: İETT

3.9. AKYOLBİL (İETT Araç Takip ve Yolcu Bilgilendirme Sistemi)

Akyol bil, filo izleme, yönlendirme ve yolcu bilgilendirme sistemidir.

Şekil 3.4 de Akyol bil sisteminin işleyişi görülmektedir

Şekil 3.4: Akyol Bil Sisteminin İşleyişi

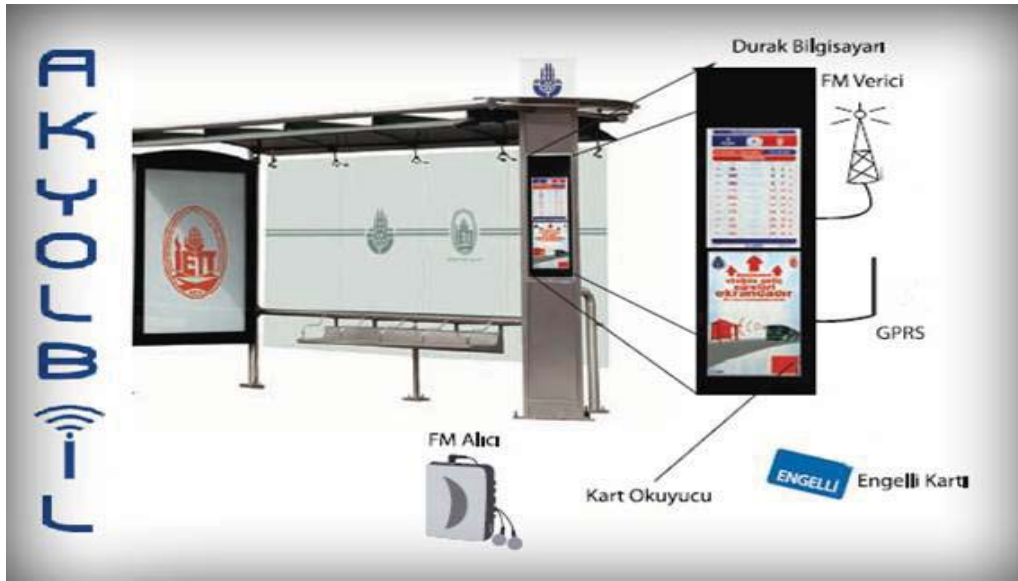


Kaynak: İETT

Akyol bil projesiyle, İETT'nin hizmet verdiği toplu ulaşım araçlarının konumları / coğrafi koordinatları (GPS verisi olarak) kayıt altına alınmaktadır. Anlık olarak takip edilen filodaki araçların konum bilgisi sayesinde:

- i. Araç içindeki ve duraklardaki yolcuların aracın konumu hakkında bilgilendirilmesi yapılabilmektedir.
- ii. Sefer planını aksatabilecek durumlarda, filonun merkezden anında yönetimi sağlanabilmektedir.
- iii. Sefer görevlendirmelerinde yapılacak değişiklikler yolculara anlık olarak aktarılabilmektedir.
- iv. Geçmişte oluşan trafik verisi sayesinde yolculara bekledikleri aracın tahmini geliş süresi bildirilebilmektedir.
- v. Akıllı duraklarda gösterilen otobüs geliş süreleri, aynı duraktan geçen diğer otobüslerin geliş süreleri ve geç kalıp kalmama durumları göz önünde bulundurularak sürekli olarak güncellenmektedir. Böylelikle yolcu akıllı ekranda her zaman gerçek geliş süresini görebilmektedir. Şekil 3.5'de Akyol bil sisteminin durak özellikleri görülmektedir.

Şekil: 3.5: Akyol Bil Sistemi Durak Bilgilendirme



Kaynak: İETT

3.10. BİLİŞİM SİSTEMİ

Ulaşım işletmeleri bir kaç temel yapı üzerine tesis edilir. Bunlar kurumun hizmetine bağlı olarak yönetim hizmetleri, mekânsal yerleşme, hizmet alanı büyüklüğü, kullanılan yol ağı, günlük zaman akışı içerisinde araçların öngörölmüş zaman planların (ORER) göre seyirleri, ulaşım beklentileri, yolculuk gelirlerinin toplanması, bilet satışı, yolcu bekleme yerleri (duraklar), depo bakım onarım sistemleri, hat başı, terminal, işletme noktaları vb. sıralanabilir.

Hizmet bu yapılara dayanarak kent ölçeğinde şekillenir. Bu kadar yaygın ve sürekli bir hizmet akışı çok güçlü teknolojik desteğe, ve özellikle iletişim, bildirişim teknolojilerinde sağlam bir alt yapıya ihtiyaç duyar.

İETT işletmelerinde kullanılan yazılımların bazıları;

- i. DYS(Doküman Yönetim Sistemi)
- ii. TYS (Toplantı Yönetim Sistemi)
- iii. PDKS(Personel Devam Kontrol Sistemi)
- iv. SKART (Seyahat Kartları) sistemidir.

4. BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞINA YÖNELİK İŞLETME YÖNETİM MODELİ

Tezin amacına yönelik olarak, bu bölümde incelenen personel planlamasında şoför ve idari personele verilen eğitimlerin işletme kaynakları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İlk olarak şoför personele verilen eğitimler ile kazalar arasındaki ilişki incelenmiştir.

İkinci bölümde ise idari personele verilen eğitimler ile bütçe gerçekleşmesi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Personel planlama sürecine ait eğitim-kaza, mal ve hizmet alımlarında iktisadilik ve eğitim bütçeleme arasındaki ilişkiler incelenerek, İETT işletme yönetiminde personelin eğitim planlamasına yönelik öneri sunulacaktır.

4.1. PERSONEL PLANLAMASI

Personel planlaması günümüzde yeni yaklaşımlar neticesinde İKP (İnsan Kaynakları Planlaması) olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel planlaması hakkında açıklama yapmadan önce bu kavramın temelini oluşturan Planlama kavramından bahsedilmesi yerinde olur. Planlama yönetim sürecinin birinci ve en önemli aşamasıdır.

Klasik yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan ‘‘yönetimde süreç yaklaşımı’’ görüşü yönetim olayını planlama ile başlatır. Bu görüş günümüzde değerini hala korumaktadır. Günümüz koşulları, globalleşme, uluslararası yapılanma ve ilişkiler stratejik planlamayı öne çıkarmaktadır. Organizasyon yapılarındaki değişiklikler de bunu gerekli kılmaktadır.

Planlama: Belli bir andan daha ileriye doğru düşünülen, tasarlanan bir düşünce şeklidir. Olabilirlikleri, olasılıkları, irdeleme, karşılaştırma faaliyeti, birey ve toplulukları ile çevreleri arasında düzenli ilişkiler kurulmasını sağlamaya yönelik çalışmaların toplamıdır. Gelecekte ulaşılmak istenen hedef ve bu hedeflere ne zaman, hangi araç ve yöntemlerle ulaşılabileceğini belirlemektir.(Turgut,2012)

4.2. ŞOFÖR PERSONEL PLANLAMASI

İETT Şoför personel planlaması; servise çıkacak hatların Şoför atamalarının yapılması ile ilgili bir dizi işlem basamaklarını kapsar.

Planlama Ozer (Hareket Saati) programında belirlenen hat numaralarının ve çalışma saatlerinin alınması ile başlar, belirlenen kriterlere göre Şoför ataması yapılması ile sona erer.

Şekil 4.1: Personel Planlama Süreci

M.1.1.5 PERSONEL PLANLAMA SÜRECİ			
SORUMLU	İŞLEM BASAMAKLARI	DÖKÜMAN	KAYIT
İŞ TEVZİİ	PLANLANAN SERVİSLERİN ALINMASI		İŞ TEVZİİ HESAPLANAN GÜNLÜK İŞ TEVZİİ
İŞ TEVZİİ	GÖREVLİ ŞOFÖR LİSTESİNİN OLUŞTURULMASI		İŞ TEVZİİ GARAJDA GÖREVLİ ŞOFÖRLER SAYFASI
İŞ TEVZİİ	ROTASYON GRUPLARININ OLUŞTURULMASI		İŞ TEVZİİ ROTASYON GRUPLARI
İŞ TEVZİİ	ŞOFÖRLERE AYLIK SERVİS ATAMASI		İŞ TEVZİİ HESAPLAMA SAYFASI
İŞ TEVZİİ	KONTROL VE DÜZELTME		İŞ TEVZİİ DÜZELTME SAYFASI
İŞ TEVZİİ	ŞOFÖR İŞ DAĞITIM LİSTESİ PANOLARA ASILIR (3 GÜN ÖNCEDEN)		İŞ TEVZİİ ÇIKIŞ LİSTESİ ve www.iETT.gov.tr/personel/online
İŞ TEVZİİ	GÜNLÜK SERVİS LİSTESİ ÇIKARILIR		İŞ TEVZİİ ÇIKIŞ LİSTESİ
İŞ TEVZİİ	BOŞTA KALAN SERVİSLERE YEDEK ŞOFÖRLER ATANIR		İŞ TEVZİİ ZİMMETSİZ OTO LİSTESİ
İŞ TEVZİİ	ARAÇ BAKIMDAN ARAÇ LİSTESİ ALINIR		SERVİSE VERİLEN ARAÇ LİSTESİ
DIŞ İŞ TEVZİİ	SERVİSLERE ARAÇ ATANIR		DIŞ İŞ TEVZİİ PROGRAMI
DIŞ İŞ TEVZİİ	ARAÇLAR SERVİSE VERİLİR	35TA01 ŞOFÖR ÇALIŞMA TALİMATI	ARAÇ SEYİR CETVELİ

Kaynak: İETT

i. Planlanan Servislerin Alınması

İş Tevzi Birimi: Serviste görev yapacak şoförleri, hangi şoförün hangi araçta çalışacağını ve araçların garajdan çıkışı ile ilgili bir dizi işlemi gerçekleştirir.

Yaz ve kış Orer planlaması yapılır, iş tevzi birimi tarafından gerekli işlemler mevcut programa kaydedilir.

Hareket saatlerinin planlanması hat ile ilgili talepler doğrultusunda ve işletme kaynaklarının rasyonel şekilde kullanılması esas alınarak oluşturulur.

Hat ile ilgili talep ve şikâyetler sonrasında (Yolcu, Amir, Personel) söz konusu hattın incelenmesi süreci başlar. 7 ile 15 günlük zaman aralığında günlük trafiğin yoğun olduğu ya da trafiğin rahat seyrettiği boş saatlerde hat başı ile hat sonu arasındaki zaman dilimi tespit edilir.

Ayrıca hattın sonundan hattın başına kadar olan dönüş zaman süreside tespit edilir. Bu süre içindeki gidiş geliş sürelerini ilgili gün sayısı kadar ortalaması alınır.

Ortalama zaman süresine hattın uzunluğuna göre ihtiyaç mola süreleri belirlenerek bu süreler kullanılmak üzere personele verilir.

ii. Görevli Şoför Listesinin Hazırlanması

Şoför personel öncelikle garajdaki görevli listesine kayıt edilir. Bu kayıt sonrasında şoför personele iş yazımı yapılır, yapılan bu iş yazımında şoför personelin oturduğu yere göre bir hat belirlemesi yapılarak çalışacağı güzergâh tespit edilir.

Bütün bunlar iş tevzi programında kayıt altına alınır.Şekil 4.2 deİş tevzi programında garajda görevli şoför listesi yer almaktadır.

Şekil 4.2: Görevli Şoför Listesi

Sicil No	PT	Ad	Soyad	Oto Sicil	Tatil Günü	Zim. Oto	Kart No	Kapı Adı	Garaj Adı	Geldiği Garaj	Giris Tarihi	
2003	I	MIKTAD	KILIÇ	11153	Pazar	97178	208165	Ayazağa2	Ayazağa		30/03/92	11153
2013	I	RECEP	ŞENER	15841	Cumartesi	06369	209569	Ayazağa1	Ayazağa		18/06/01	15841
2017	I	HELİM	MAMAŞOĞLU	15550	Pazar	06177	209642	Ayazağa1	Ayazağa		06/04/99	15550
2021	I	ETHEM	AKDAĞ	14540	Pazar	06170	208427	Ayazağa1	Ayazağa		23/12/96	14540
2023	I	MUSTAFA B.TAFERKAN		16707	Cumartesi	06429	207701	Kağıthane	Ayazağa		20/07/05	16707
2025	I	BAHRI	DURANOĞLU	17144	Pazar		202554	Ayazağa1	Ayazağa		23/01/06	17144
2033	I	MURAT	CELİK	16552	Salı	92317	203032	Ayazağa1	Ayazağa		21/07/05	16552
2035	I	NECATİ	ERDOĞAN	8261	Pazar	97213	206194	Ayazağa1	Ayazağa		05/06/68	8261

Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	İzin Cinsi	Yedek Şoför
10/10/11	10/10/11	Sosyal	
08/11/11	08/11/11	Bayram	
15/01/12	15/02/12	Yıllık	
23/04/12	23/04/12	Eğitim	
20/05/12	29/05/12	Yıllık	
21/08/12	21/08/12	Bayram	
26/10/12	26/10/12	Bayram	

İdari Sicil	Görev Yapıldığı Birim	Görevi	Başl. Tar.	Bitiş Tarihi	Oto Sicil No	Açıklama

Kaynak: İETT

iii. Rotasyon Gruplarının Oluşturulması

Şoför personel, gruplanan hatlarda rotasyona tabii olarak görevlendirilir. Şekil 8' de iş tevzi programında örnek rotasyon grubu yer almaktadır. İşletmede bulunan hatların gruplandırılmasında, kullanılan aracın çeşidi (körüklü-solo), hattın uzunluğu, yolun yapısı ve hatta uygun çalışma şekli (normal, gareli, ara dinlenmeli, tekli) dikkate alınmıştır. Hat grupları içinde belirlenen şoför personelin rotasyonu yapılırken; repo dönüşü (izin dönüşü) dikkate alınarak iş planlaması yapılır ve ilgili personele iş yazımı gerçekleştirilir. Rotasyon, günde iki vardiya olarak 8*2 saatlik toplam 16 saatlik bir mesai planı şeklinde yapılır ve uygulanır.

ARAÇ BİLGİLERİ;

Körüklü Araç: Ortalama 150 yolcu taşıma kapasitesi vardır. Ortalama 19 metre uzunluğundadır.

Solo Araç: Ortalama 90 yolcu taşıma kapasitesi vardır. Ortalama 12 metre

Normal Çalışan Servisler: 16 saat çalışan servislerdir. İki şoför personel görev alır. Bir şoförün 8 saatlik çalışma süresi tamamlandığında hemen diğer şoför servisi teslim alır.

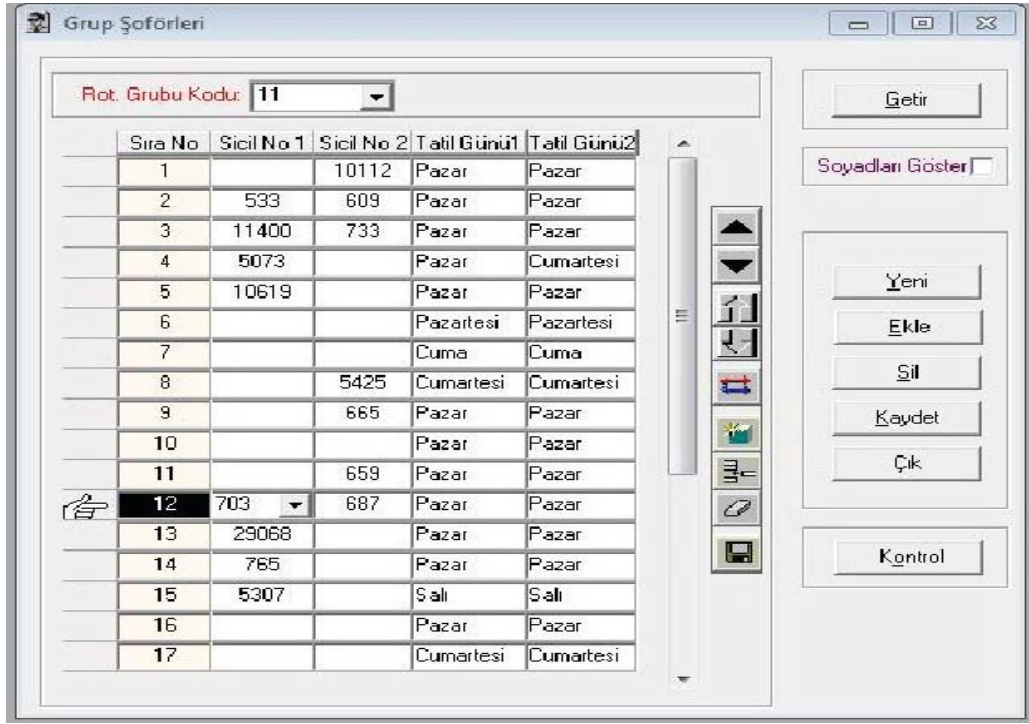
Gareli Çalışan Servisler: 16 saat çalışan servislerdir. İki şoför personel görev alır. Normal çalışan servislerden farklı olarak; ilk şoför 8 saatlik servisini tamamladıktan sonra belirli ara dinlenme noktalarında aracı bırakır. Araç, 2-4 saat sonra diğer şoför tarafından alınır ve 8 saatlik servisi yapılır. Amaç geç saatlerde servislerin yapılabilmesine olanak sağlamak için yapılan bir servis türüdür.

Tekli servisler: 8 saat çalışan servislerdir. Tek şoför personel görev alır. Vardiya durumuna göre sabah tekli ve akşam tekli olmak üzere 2 çeşidi bulunur.

Ara dinlenmeli servisler: Pik saatlerde çalışma esasına dayanan servislerdir. 8 saat çalışır. Tek şoför personel görev alır. Tekli çalışan servislerden farklı olarak; servise 3-4 saat ara vererek devam eder. Genel olarak; Sabah grubu 12 ye kadar olan servislere sabah servisleri denir. Saat 12 ve sonrasında çıkan servislerde akşam servisleri diye adlandırılır.

İşin yoğunluğu sebebiyle 480 dk. Toplam servis süresi aşıldığında şoför personele mesai verilir. Bu mesailer günlük toplam servis süresi olan 8 saat aşıldığı süre belirlenerek tespit edilir. Mesai süresi 60 dk. geçemez. Normal günlerde mesai ücreti normal ödenen ücretin yüzde 100 zamlı halidir. Eğer şoför 6. Günde çalışıyor ise yüzde 200 zamlı çalışır.

Şekil 4.3: Rotasyon grubu



Sıra No	Sicil No 1	Sicil No 2	Tatil Günü1	Tatil Günü2
1		10112	Pazar	Pazar
2	533	809	Pazar	Pazar
3	11400	733	Pazar	Pazar
4	5073		Pazar	Cumartesi
5	10619		Pazar	Pazar
6			Pazartesi	Pazartesi
7			Cuma	Cuma
8		5425	Cumartesi	Cumartesi
9		665	Pazar	Pazar
10			Pazar	Pazar
11		659	Pazar	Pazar
12	703	687	Pazar	Pazar
13	29068		Pazar	Pazar
14	765		Pazar	Pazar
15	5307		Salı	Salı
16			Pazar	Pazar
17			Cumartesi	Cumartesi

Kaynak: İETT

iv. Şoförlere Aylık Servis Ataması

Servislerin aylık planlaması yapılarak aylık programın hazırlanması sağlanır. Dinlenmeli gruplarda görev yapan şoför personel aylık olarak rotasyon esasına göre çalışacakları hatlar belirlenir.

v. Şoför Listelerinin Asılması

Hatta çalışan personelin hangi serviste çalışacaklarını önceden görebilmeleri için sicil no sıralı liste üç gün önceden panolara asılır.

Ayrıca şoför personel, İETT resmi web sitesinde yer alan “Sürücü personel iş durumu” başlığı altında servis bilgilerini de takip edebilir. Asılmış olan bu listelerden sıralı listede meydana gelmiş bir aksaklık tespit edilirse bu aksaklıkların düzeltilmesi için listenin sonundaki yedek personel izin durumları ve ikametgâhları göz önüne alınarak servislerde aksaklık yaşanmaması için ilgili servislere gerekli atamalar yapılarak hizmetin kesintisiz devamı sağlanır.

Şoförlerin görev listesi Şekil 9’ da, Sabah ve akşam çıkış listeleri ise Şekil 10 ve 11’ de gösterilmiştir.

vi. Boşta Kalan Servislere Yedek Şoför Atanması

Acil olarak izine çıkan ya da viziteye çıkan personelin durumuna göre yedek şoför atanması işlemidir. Şekil 12’ de gösterilmiştir. Ayrıca Araç Bakım Ve Onarım Daire Başkanlığından alınan günlük araç listesiyle de personel-araç eşleştirmesi yapılır.

Şekil 4.4: Yedek Şoför Atanması

SIRA	Şoför No	Şoför Adı	SIRA No	Çıkış Saati	Şoför No2	Çıkış Saati			
50	10525	MUSTAFA CONTAY	20	06:30	32331	19 05:45			
50	29	MEVZATIMURPASIZ	23	06:30	11367	24			
50	30	PEHLÜ YILDIZ	28	06:30	32100	27 06:55			
50	19	29488 Cum	30			29 07:10			
53	4	2035 Paz	MECATTERHODUĞAN	42	13:50	32197 Paz	ARZAPFERÖZTİRME	41	05:40
51	9		45	06:20	2093 Paz	MURİTTİNKAYNAZ	1165	05:55	
52	11	11042 Cmt	ENYERİCANDAN	46	15:25	29402 Cmt	SELDUK ÇAĞRI	AY	
58	4	2893 Pzt	BÜLENT TUZDOĞULU	47	06:40	29268 Pzt	FETHİSÖNMEZ	48	
58	5		86				85	06:00	
82	2	32156 Paz	KASIM YILKAYIN	101	05:45	32512 Paz	MUSTAFA ORHAN	102	
51	4	11382 Cmt	RAMAZAN YILMAZ	105	06:25		SY		

Kaynak: İETT

vii. Araçların Servise Çıkarılması

Şoför personel sabah ve akşam olmak üzere 2 vardiya grubuna ayrılarak bir planlama yapılır. Sabah grubunda görev saati 04.30’ da, akşam grubunda ise görev saati öğlen 12.00’ de başlar.

Şoför personel servisinden 30 dk. önce garajda hazır bulunur.

Bu süreyi şoför dinlenme odasında geçirebilir.

Ayrıca tüm garajlardaki şoför dinlenme odalarında yer alan LCD ekranlar ile şoför personele yol, hava durumu ve işletme ile ilgili pek çok bilgi elektronik ortamda duyurulur.

Servise çıkmadan 15 dk. Öncesinde şoför personel kartını İş tevzide bulunan kart okuyucu makinaya okutur. İş tevziden görev kâğıdını alarak garajdan çıkış yapar. Şekil 4.5 'de şoför dinlenme odası görülmektedir.

Şekil 4.5: Şoför Dinlenme Odası



Kaynak: İETT

Garaj içinde personelin dinlenmesi için hazırlanmış şoför dinlenme odaları; şoför personelin servise çıkmadan önce dinlenmesi ve ihtiyaçlarını karşılaması için hazırlanmıştır. Burada geçirilen kısa dinlenme sürelerinde personelin birbiriyle kaynaşması ve arkadaşlık ilişkileri kurması büyük bir aile olma duygusunu kuvvetlendirmektedir.

4.2.1. Şoför Personel Eğitimleri

Kurumda çalışan şoför personele bilgi ve becerilerini artırmak için zaman zaman çeşitli eğitimler verilmektedir.

Kurumda geçmiş dönemlerde verilen eğitim bilgilerine bakıldığında bu eğitimlerin 2009 yılına kadar çeşitlendirilmiş eğitimler olmadığı ihtiyaca göre belirli zamanlarda verilen eğitimler olduğu görülmektedir.

Fakat 2009-2013 yılları arasında verilen eğitimler hem içerik yönünden zenginleştirilmiş hem de bu eğitimlere katılan personel sayısında ciddi oranda artış yaşanmıştır.

Kurum içinde şoför personele;

- a. Güvenli Araç Kullanımı
- b. İstanbul'da Güvenli Yolculuk
- c. Temel İlk Yardım Eğitimi
- d. Toplumda Özürlülerin Yeri
- e. Halkla İlişkiler/Motivasyon eğitimleri verilmektedir.

Aşağıda Tablo 4.1. 2006-2013 yılları arasında şoför personele verilen eğitimlere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.1: 2006-2013 Şoför Personel Eğitimleri

Yılı	Programın Adı	Katılımcılar	Katılan Sayısı	Eğitim Süresi
2006	Motivasyon/ Araç Kullanımı	Şoförler	813	72 saat
2007	Motivasyon/ Araç Kullanımı	Şoförler	482	72 saat
2008	Motivasyon/ Araç Kullanımı	Şoförler	690	72 saat
2009	Güvenli Araç Kullanımı	Şoförler	472	6
	İstanbul'da Güvenli Yolculuk		25	12
	Temel İlk Yardım Eğitimi		50	16
	Toplumda Özürlülerin Yeri		1341	4
	Toplam:		1888	38
2010	Güvenli Araç Kullanımı	Şoförler	395	6
	İstanbul'da Güvenli Yolculuk		1745	12
	Temel İlk Yardım Eğitimi		33	3
	Toplam:		2173	21
2011	Entegre ve Ekonomik Sürüş		135	20
2012	Teknik Eğitim	Şoförler	2351	30
	Kişisel Gelişim		16	3
	Toplam:		2361	33
2013	Güvenli Araç Kullanımı	Şoförler	24	11
	Halkla İlişkiler/Motivasyon		8	10
	İş Sağlığı ve Güvenliği		26	12
	Şoför Hat ve Teorik Eğitimi		584	12
	Müşteri Odaklılık Eğitimi		4	6
	Simülatörlü Sürüş Eğitimi		14	8
	Şoför Oryantasyon Eğitimi		1030	10
	Şoförlere İngilizce Eğitimi		4	4
Toplam:	1694	73		

Kaynak: İETT

Tablo 4.2' de 2006-2013 yılları arasında şoför personelden kaynaklanan araç kaza sayılarına ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.2: 2006-2013 Yıllarına Araç Kaza Sayıları

Yılı	Şoförden Kaynaklanan Kaza Sayısı	Hasar Tutarı(TL)	Şoför Rücu Tutarı(TL)
2006	4428	1.116.092	237.011
2007	4017	1.020.474	186.832
2008	3675	1.005.464	196.960
2009	3614	1.359.971	248.826
2010	2539	708.867	111.049
2011	2342	675.935	109.840
2012	1160	51.834	6.568
2013	1437	12.792	2.079

Kaynak: İETT

Tablo 4.2'de 2006 yılından 2013 yılına kadar şoför personelin sebep olduğu kaza sayılarında en fazla düşüşün 2008, 2010 ve 2012 yıllarında olduğu görülmektedir.

2006-2013 yılları arasında 8 yıllık eğitim bilgilerine bakıldığında;

8 Yıllık Şoför Ortalaması : 861 kişi
8 Yıllık Eğitim Ortalaması : 63 saat
1 Yılda 1 Şoföre Verilen Eğitim Saati : 13,66 saattir.

Tablo 4.3’de Şoför personele verilen eğitimlere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.3: 2006-2013 Yıllarında Şoför Personel Eğitimleri

Yıl	Toplam Şoför Sayısı	Eğitim Verilen Şoför Sayısı	Toplamda ki payı (%)	Eğitim Süresi (Saat)	Kişi x Saat	Kazalardaki Değişim (+)	Kazalardaki Değişim (-)
2006	7288	813	21,94	72	29,268		
2007	6797	482	14,16	72	17,352		9,00
2008	8280	690	16,73	72	24,840		8,52
2009	7793	653	16,75	72	23,508		5,37
2010	7382	417	11,24	72	15,012		30
2011	3362	135	4,01	20	2,700		7,76
2012	3017	2367	78,45	41	97,047		50,47
2013	4272	1336	31,27	84	112,224	23,88	

Kaynak: İETT

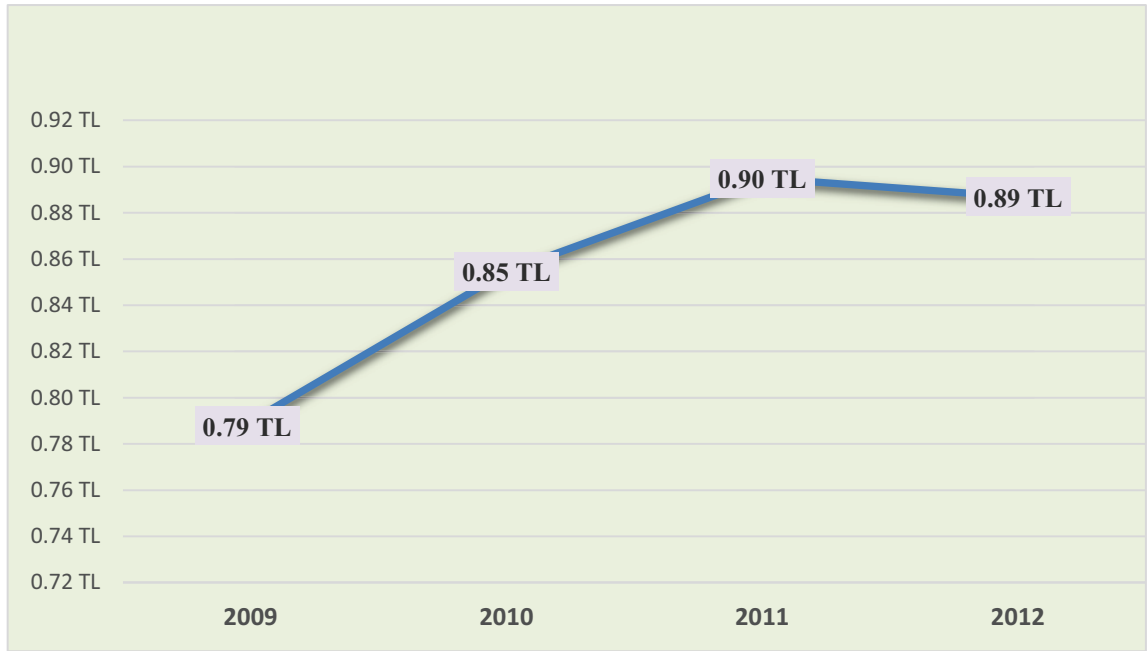
Tablo 4.3 incelendiğinde 2006 yılından 2009 yılına kadar eğitim verilen şoför sayılarında farklılık olsa da, eğitim saatlerinin aynı olduğu sonuç olarak kaza oranlarında yıl bazında düzenli bir düşüşün gerçekleştiği görülmektedir.

2012 yılına bakıldığında tüm sekiz yıllık kaza azalma oranının toplamı kadar büyük bir düşüşün yaşandığı görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken iki önemli veri, 2012 yılında eğitim verilen şoför sayısının 2367 olduğu bu sayının toplam şoför sayısının yüzde 78’ine karşılık geldiğidir.

Ayrıca araç bakım maliyetlerinin yıl bazında değişim oranlarına bakıldığında 2009 yılından 2011 yılına kadar yükseliş gösterdiği daha sonra düştüğü görülmektedir. Araç bakım maliyetlerinin takibi 2009 yılı itibariyle düzenli olarak yapılmaya başlanmıştır.

Şekil 4.6 da incelendiğinde 2009-2012 yılları arasındaki araç bakım maliyetlerinin 2011 yılından sonra 2012 yılında düşüşe geçtiği görülmektedir.

Şekil 4.6: Yıllara Göre Araç Bakım Maliyetleri



Kaynak: İETT

Araç bakım maliyetlerinin düşüşe geçtiği yıl 2012 yılıdır. Bu yıl personel eğitimlerinin en yüksek oranda ve en fazla sayıda şoför personele verildiği yıldır. Bu yıl yüzde 50,47'lik bir kaza oranı düşüşü gerçekleşmiştir.

4.2.2. MTA ve İETT Eğitimlerinin Karşılaştırılması

MTA Eğitim ve Mesleki Gelişim Departmanı vermiş olduğu eğitimleri 3 gruba ayırmıştır.

1.Grup Eğitimlerde; Yeni işe başlayan personel için temel oryantasyon programı uygulanmaktadır.

2.Grup Eğitimlerde; Tüm çalışanlar için mesleki gelişim programları verilmektedir.

3.Grup Eğitimlerde; Şoförler ve bakım personeli için uzmanlaşmış eğitimler verilmektedir. MTA 40 eğitimle mesleğe yönelik eğitim programlarında bu eğitimleri kullanmaktadır. MTA genel katılıma açık tüm eğitim programlarını hazırlamış olduğu eğitim kataloglarında yayınlamak için çalışanlarına dağıtmaktadır. MTA yeni şoför adayları için uyguladığı bu sınıf eğitimlerini sabit bir eğitim müfredatına dönüştürmüştür. Tüm şoförler için temel yeterlilikleri tanımlayan eğitimler kuruluş tarafından her yıl düzenli olarak personele verilmektedir.

İETT 'de ise 2012 yılına kadar bu eğitimler ihtiyaç tespit edildiğinde, ya da üniversite vb. kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolleri çerçevesinde faydalı olacağı düşünülerek gerçekleştirilmiştir. Eğitim müfredatının içeriğine bakıldığında eğitimlerin temelden uzmanlığa doğru bir seyir izlemediği ve her yıl düzenli olarak verilmediği görülmektedir.

Tablo 4.4 de MTA ve İETT'nin Şoför personel eğitimlerinin karşılaştırması görülmektedir.

Tablo 4.4: MTA ve İETT Eğitim Karşılaştırması

Kurum	Eğitim Yönetimi Sistemi	Eğitim Süresi	Eğitmen Sayısı	Eğitim Sınıfı Sayısı	Eğitimin Tekrar Durumu
MTA	Mevcut	6 hafta	40	12	Her yıl
İETT	Mevcut değil	2 gün	5	6	İhtiyaca göre

Kaynak: İETT

4.2.3. Şoför Personel Planlamasındaki Sorunlar

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünün şoför personel planlaması incelendiğinde servise çıkacak hatlara şoför atamalarının yapılması ile ilgili bir dizi işlem basamaklarından oluştuğu görülmektedir.

Ancak işletme faaliyetlerinin yürütülmesine dair gerçekleştirilen işlemlerin bütüncül bir yönetim planlaması dâhilinde gerçekleştirilemediği saptanmıştır. Nasıl ki planlamanın en önemli unsuru yönetim ise yönetimin sorunsuz bir şekilde işlemesi de güzel tasarlanmış bir eğitim metoduna bağlıdır.

Kurum içi istatistiki bilgiler ve yapılan araştırmalar neticesinde şoförden kaynaklanan kaza oranlarının yüksek olduğu, bu kazaların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı, kazaların, maliyet artışına sebebiyet verdiği, kaynakların israfına yol açtığı ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Yukarıda açıklanan nedenlerle İETT İşletmelerinin şoför personel planlamasında;

i. İnsan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetlerinin her yıl düzenli olarak verilemediği,

ii. Eğitim İhtiyaç Analizinde;

a. İşin gerektirdiği görev ve yetkinlikler için eğitim konularının tespitinde ve standartlaştırılmasında eksikliklerin olduğu,

b. Şoför personelin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerine yönelik bireysel eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılamadığı, ayrıca personelin hedeflenen, sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyine ulaşmaları için çalışana özel eğitimlerin tespit edilmesinde ve planlanmasında eksikliklerin olduğu,

iii. Eğitim Analizi sonrasında;

a. Proje kapsamında yer alan pozisyonlara ilişkin yetkinlik, eğitim kaynakları ve eğitim sürelerini içeren Eğitim Kitapçıklarının oluşturulmasında eksikliklerin olduğu,

b. Eğitim İhtiyacı belirlenirken anketler, birebir görüşmeler ve eğitim kitapçıklarından yeterince yararlanılmadığı,

iv. Eğitim müfredatının temel, mesleki gelişim ve uzmanlık eğitimleri şeklinde planlanmadığı,

v. Eğitim saatlerinin ve katılan sayısının yeterli düzeyde olmadığı,

vi. Eğitimcilerin kurum içinden tespitinde;

a. Kurum içi eğitimci seçiminin yeterli düzeyde olmadığı,

b. Kurum içi eğitimcilerin değerlendirme sürecinde eksikliklerin olduğu,

c. Kurum içi eğitimcilerine aşamalı gelişim programlarının uygulanmadığı,

vii. Eğitim tekniklerinden Blended - learning (karma eğitim) hem sınıf hem de elektronik olarak uzaktan eğitim ve Web tabanlı (E- Learning) eğitim tekniklerinin yeterince uygulanmadığı,

viii. HDK Eğitimlerinin (Hayata Dair Kazanımlar) (Bu programların çalışanın moral, motivasyon ve mutluluğuna katkı sağladığı bilinmektedir. Örneğin Aile içi iletişim, Dinleme Sanatı ve Beden Dili, Nitelikli Beraberlik gibi eğitimler çalışanın özel yaşamına renk katan, hem çalışanı hem de onunla bağı olan kişileri olumlu yönde etkileyen eğitimlerdir.) yeterince düzenlenemediği,

Sonuç olarak kurumda tüm bu sayılan sorunların ortak nedeni olan bütüncül bir Eğitim Yönetim Planının olmadığı, bu planın düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için hazırlanmış bir Eğitim Yönetim Sisteminin oluşturulmadığı tespit edilmiştir.

4.2.4. İETT Şoför Personel Eğitim Planı

Şoför Personel Eğitim Planı İETT İşletmelerinin misyon ve vizyonuna uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

İlk olarak; İETT İşletmesinin organizasyon bazlı hedeflerini gerçekleştirebilmesi için otobüs işletme daire başkanlığı ve insan kaynakları daire başkanlığı tarafından yapılan analizler sonucunda hangi birimlerin daha çok eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak; İETT İşletmesinin iş bazlı eğitim ihtiyaç analizi için otobüs işletme daire başkanlığı ve insan kaynakları daire başkanlığı tarafından çalışandan bağımsız olarak pozisyonun gerektirdiği görev ve yetkinlikler belirlenmiştir.

Üçüncü olarak; İETT İşletmesinin kişi bazlı eğitim ihtiyaç analizinde çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenerek, şoför personelin hedeflenen, sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyine ulaşmaları için almaları gereken çalışana özel eğitimler tespit edilmiştir.

Hazırlanan eğitim planı 3 aşamalı olarak hazırlanmıştır.

- i.** Birinci aşamada şoför personele Temel Oryantasyon Eğitimi verilmesi planlanmıştır.
- ii.** İkinci aşamada şoför personele Mesleki Gelişim Eğitimi verilerek temel bilgi ve becerilerinin artırılması ve işletme kaynaklarını daha rasyonel kullanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflenmiştir.
- iii.** Üçüncü aşamada şoför personele ve kurum içi eğitmenlere yönelik eğitim planlaması yapılarak personelin uzmanlaşması, işletme kaynaklarını israf etmeden kullanması, maliyetlerin düşmesi ve yolcu memnuniyetinin artırılması hedeflenmiştir. Tablo 4.5 de Şoförlere verilen temel eğitim planının ilk aşaması olan C grubu eğitimleri yer almaktadır.

a. Eğitim Planı

C Grubu Şoför Temel Oryantasyon Eğitim Planı (01 Ocak – 30 Mart 2015)

Tablo 4.5: Şoför Temel Oryantasyon Eğitim Planı

Sıra	Eğitim	Kişi Sayısı	Grup Sayısı	Eğitim Süresi (Gün)	Eğitim Süresi (Saat)	Amaç	Hedef	Ocak				Şubat				Mart				
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Kurum Kültürü	160	10	2	12	İçsellik	Yapının kuvvetlenmesi			P										
2	Temel Bilgiler (Aday Şoför Eğitimi)	160	10	20	120	Adapte Motive Olma	Aidiyet, Katılım	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Müşteri İlişkilei	160	10	2	12	Hizmet Kalitesi	Etkili İletişim							P						
4	Motorlu Taşıtlı Mevzuat Eğitimi	160	10	2	12	Hizmet Kalitesi	Konforu Artırma						P	P	P	P	P	P	P	P
5	HDK Eğitimi (Ailelçi İletişim Dinleme Sanatı Baba Okulu)	160	10	4	24	Aile ve Çevre ile Güzel İlişkiler Mutlu Olma	İş veriminin Artması	P	P	P	P									

Kaynak:(TEKCİ,2014)

b. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirme Formu

C Grubu Şoför Temel Oryantasyon Eğitim Planının ilk Ölçme ve Değerlendirmesi 3 ay sonunda 2015 yılının **Nisan** ayında yapılacaktır.

Tablo 4.6: Şoför Temel Oryantasyon Değerlendirme Formu

Şoförün Adı Soyadı	Sicil No:	Tarih: .07./ .04./2015							
Sürüş Değerlendirme Konuları	Puanlar (10-100)								
Güvenli ve Defansif Sürüş	50								
Fren kullanımı ve fren mesafesi		70							
Yavaşlama, durma ve park etme			50						
Aracı geri viteste kullanma				60					
Aynaları ve sinyalleri etkin kullanma					80				
Otoyolları ve ayrılmış yolları kullanma						60			
Yoğun trafikte Ş. içi ve Ş. dışı sür. perf.							70		
Genel olarak araca hakimiyet								80	
Fiziksel Aktivite									90
Tüm konularda yeterlilik									100
Sürüş Becerileri Puan Toplamı	71 Puan								
Sosyal Eğitim Değerlendirme Konuları									
Kurum Kültürü	80								
Trafik Kuralları ve Mevzuat		50							
Müşteri İlişkileri			70						
Spor ve Beslenme Kültürü				80					
HDK Eğitimi					80				
Sosyal Eğitimler Puan Toplamı	72 Puan								
GENEL TOPLAM : 1+2 = X / 2 = BP	71,5 Puan								
Eğitici Onay / İmza									

Kaynak: (TEKÇİ,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve şoför personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek personelin garaj dinlenme odalarında, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb.) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır. Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır.

Aday şoförler için verilen eğitim sonrasında Sürüş Değerlendirme Testi uygulanarak aday personelin durum değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu hususlar 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir. Bunun yanı sıra yine değerlendirme formunda yer alan sosyal eğitim konularından da bir değerlendirme yapılarak aynı şekilde 100 puan üzerinden 70 puan alma koşulu ile birinci ve ikinci eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir.

Ayrıca Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirilmesi yapılacaktır. C Grubu Temel Oryantasyon eğitimleri verildikten sonra yeni yılda düzenlenecek eğitimler tekrarlanmadan önce;

- i. Müşteriden gelen yeni talepler,
- ii. Gelişen zaman içinde yenilikler ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları,
- iii. Şoför, Amir ve Üst düzey yöneticilerin önerileri,
- iv. Verilen eğitimin 1 yıl önceki performans, kurum kaynaklarını etkileme oranı, maliyetlere olan etkileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yeni hazırlanacak eğitim planına son şekli verilecektir. İnsan kaynağına dayalı İşletme Yönetim Modelinin en önemli ayağı tüm kaynakları eğitilmiş insan idaresindeki ideal durum ve tekniklerle yönetmektir. İETT için hazırlanmış, insan kaynağına dayalı, planlı, bütüncül, esnek, her zaman değişebilen ve yenilenebilen bu eğitim modeli ile hizmet kalitesinin artması kaçınılmazdır. Tablo 4.7de Şoförlere verilen mesleki gelişim eğitim planı olan B grubu eğitimleri yer almaktadır.

a. Eğitim Planı

B Grubu Şoför Mesleki Gelişim Eğitimleri (01 Mayıs – 30 Temmuz 2015)

Tablo 4.7: Mesleki Gelişim Eğitimleri

Sıra	Eğitim	Kişi Sayısı	Grup Sayısı	Eğitim Süresi (Gün)	Eğitim Süresi (Saat)	Amaç	Hedef	Nisan				Mayıs				Haziran				
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Stres Yönetimi	90	6	6	36	Hizmet Kalitesi	Yolcu Memnu niyet			P		p								
2	Kurum Fark.	90	6	6	36	Aidiyet	Kurum Kültürü Tesissi	P				P								
3	Müşteri İlişkileri	1200	60	2	12	Hizmet Kalitesi	Yolcu Memn.	p	p	p	p	p	p	P	p	p	p	p	p	p
4	Çatışma Çözme	800	40	4	24	Hizmet Kalitesi	Yolcu Memn.		p	p	p	P		p	P	p		p	p	
5	Güvenli ve Ekon. Sürüş	1000	50	2	12	Hizmet Kalitesi	Yolcu Konfor.	P	P	P	P	p	p		p	p		p	p	
6	Yaya Yoğun Olduğu Yerlerde Güvenli Sürüş	600	30	2	12	Hizmet Kalitesi	Yolcu Konfor					p	p		p			p	p	
7	HDK Eğitimi (Aile-İç İletişim, Dinleme Sanatı)	1600	80	4	24	Aile ve Çevresi İle Güzel İlişk	İş verimi artması		p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p

Kaynak:(TEKÇİ,2014)

b. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirme Formu

B Grubu Şoför Mesleki Gelişim Eğitim Planının ilk Ölçme ve Değerlendirmesi 6. aydan sonra 2015 yılının **Ağustos** ayında yapılacaktır.

Tablo 4.8: Şoför Meslek Gelişim Değerlendirme Formu

Şoförün Adı Soyadı	Sicil No:	Tarih: .07./ .04./2015								
Sürüş Değerlendirme Konuları	Puanlar (10-100)									
Güvenli ve Defansif Sürüş	50									
Fren kullanımı ve fren mesafesi		70								
Yavaşlama, durma ve park etme			50							
Aracı geri viteste kullanma				60						
Aynaları ve sinyalleri etkin kullanma					80					
Otoyolları ve ayrılmış yolları kullanma						60				
Yoğun trafikte Ş.İçi ve Ş.dışı sür.perf.							70			
Genel olarak araca hakimiyet								80		
Fiziksel Aktivite									90	
Tüm konularda yeterlilik										100
Sürüş Becerileri Puan Toplamı	71 Puan									
Sosyal Eğitim Değerlendirme Konuları										
Stres Yönetimi/Çatışma Çözme	80									
Trafik Kuralları ve Mevzuat		50								
Müşteri İlişkileri			70							
Spor ve Beslenme Kültürü				80						
HDK Eğitimi					80					
Sosyal Eğitimler Puan Toplamı	72 Puan									
GENEL TOPLAM : 1+2 = X / 2 = BP	71,5 Puan									
Eğitici Onay / İmza										

Kaynak:(TEKCI,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve şoför personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek personelin garaj dinlenme odalarında, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb.) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır. Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır.

Mesleki gelişim eğitimine alınan şoförleri için verilen eğitim sonrasında Sürüş Değerlendirme Testi uygulanarak aday personelin durum değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu hususlar 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir. Bunun yanı sıra yine değerlendirme formunda yer alan sosyal eğitim konularından da bir değerlendirme yapılarak aynı şekilde 100 puan üzerinden 70 puan alma koşulu ile birinci ve ikinci eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir.

Ayrıca Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirilmesi yapılacaktır. B Grubu Mesleki Gelişim eğitimleri verildikten sonra yeni yılda düzenlenecek eğitimler tekrarlanmadan önce;

- i. Müşteriden gelen yeni talepler,
- ii. Gelişen zaman içinde yenilikler ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları,
- iii. Şoför, Amir ve Üst düzey yöneticilerin önerileri,
- iv. Verilen eğitimin 1 yıl önceki performans, kurum kaynaklarını etkileme oranı, maliyetlere olan etkileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yeni hazırlanacak eğitim planına son şekli verilecektir. İnsan kaynağına dayalı İşletme Yönetim Modelinin en önemli ayağı tüm kaynakları eğitilmiş insan idaresindeki ideal durum ve tekniklerle yönetmektir. İETT için hazırlanmış, insan kaynağına dayalı, planlı, bütüncül, esnek, her zaman değişebilen ve yenilenebilen bu eğitim modeli ile hizmet kalitesinin artması kaçınılmazdır.

a. Eğitim Planı

A Grubu Şoför ve Eğitim Uzmanlık Eğitimleri (01 Eylül – 30 Kasım 2015)

Tablo 4.9: Şoför Uzmanlık Eğitimleri

Sıra	Eğitim	Kişi Sayısı	Grup Sayısı	Eğitim Süresi (Gün)	Eğitim Süresi (Saat)	Amaç	Hedef	Nisan				Mayıs				Haziran						
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	İleri Sürüş	80	4	4	24	Hizmet Kalitesi	Hizmet Konfor	p				p										
2	İngiliz	80	4	4	24	Hizmet Kalitesi	Etkili İletişim	P				p										
3	İşaret Dili	500	20	2	12	Hizmet Kalitesi	Etkili İletişim			p	p		p	P	p			p	p			
4	Güzel Konuş.	400	20	2	12	Hizmet Kalitesi	Etkili İletişim		p	p	p	P		p	P	p		p	p			
5	Engelsi Toplu Taşım	900	45	2	12	Hizmet Kalitesi	Etkili İletişim	P	P	P	P	p	p		p	p		p	p			
6	İlk Yardım	200	10	2	12	Hizmet Kalitesi	Fiziki Koş. İyileştir					p	p		p			p	p			
7	Beslen. ve Fiziksel Aktivit	1200	60	1	6	Motive Ve Adapte Olma	Aidiyet		p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
8	Enerji Verimli	1000	50	1	6	Çevre, Duyarlı	Enerji Kullanı	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
9	HDK Eğitimi Dinlem Sanatı, Baba Okulu	80	4	4	24	Aile ve Çevresi İle Güzel İlişk.	İş veriminin Artması							p				p				
10	Eğitici Eğitimi	240	12	4	24	Eğitme Say. Artması	İş ver.artması		p					p	p	p						

Kaynak:(TEKÇİ,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve şoför ve eğitmen olacak personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek personelin garaj dinlenme odalarında, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb.) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır.

Şoförler ve eğitmen olacak personel için verilen eğitim sonrasında sürüş değerlendirme testi uygulanarak aday personelin durum değerlendirmesi yapılacaktır. Bu hususlar 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir.

Bunun yanı sıra yine değerlendirme formunda yer alan sosyal eğitim konularından da bir değerlendirme yapılarak aynı şekilde 100 puan üzerinden 70 puan alma koşulu ile birinci ve ikinci eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir.

Ayrıca Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirmesi yapılacaktır.

A grubu uzmanlık eğitimleri verildikten sonra yeni yılda düzenlenecek eğitimler tekrarlanmadan önce;

- i. Müşteriden gelen yeni talepler,
- ii. Gelişen zaman içinde yenilikler ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları,
- iii. Şoför, Amir ve Üst düzey yöneticilerin önerileri,
- iv. Verilen eğitimin 1 yıl önceki performans, kurum kaynaklarını etkileme oranı, maliyetlere olan etkileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yeni hazırlanacak eğitim planına son şekli verilecektir.

İnsan kaynağına dayalı İşletme Yönetim Modelinin en önemli ayağı tüm kaynakları insan ile en ideal durum ve tekniklerle yönetmektir. Bu da planlı, bütüncül, esnek, her zaman değişebilen ve yenilenebilen bir eğitim modeli ile mümkündür.

Bu grup eğitimlere katılan şoför personel içinden kurum içi eğitimler seçilecektir. Kurumda şoför personele eğitim vermek için eğitimlere tabi tutulan eğitimler mülakat ve sınav ile değerlendirmeye alınarak seçileceklerdir.

Yılsonu itibariyle Aralık ayında C, B, A grubu eğitimlerin tümü kurum için hazırlanan bir kitapçıkta toplanır. Bu kitapçıklar personele dağıtılır. O yıl içinde verilen eğitimlerin kurumda ne kadarlık bir iyileştirme sağladığı ölçülür.

İstenilen (hedeflenen) seviye ve ulaşılan seviye arasındaki fark değerlendirilip eğitim planı geliştirilerek gerekli ilaveler yapılacaktır.

4.3. İDARİ PERSONEL PLANLAMASI

Türk kamu personel sistemi dört temel üzerinde inşa edilmiştir. Bunlar idari, askeri, akademik, adli personeldir. Bu ayırım kanunların uygulanma yönteminden değil devletin kendini bu dört alanda kamu personeli çerçevesinde kurumlaştırmasından kaynaklanmaktadır. Her bir alan kendi özelinde değerlendirilecek geniş bir potansiyele sahiptir. Tarihi seyre bakıldığında kamu personel sisteminde bu dört alanda yapılandığı görülmektedir. İbni Haldun'un Mukaddime adlı eserinde ise, kamu personeli hükümdarın "yardımcıları"dır. Hükümdarın en önemli ve devletin temel dayanağı olan yardımcıları "kılıç" (askeri personel) ve "kalem" (idari personel) dir. Bunların her ikisi de, devletin başındakinin, devlet yönetimi için yardımına başvurduğu birer araçtır ve bir yerde "iktidarın ortağı"dırlar. Kadılık da halifeliğin genel çatısı olan görevlerden bir tanesidir.

İbni Haldun'a göre kadılık, insanlar arasındaki davaları çözüme ulaştırma makamıdır ve davaları kesin sonuca bağlamak, toplum içindeki çekişmeleri önlemek için gereklidir. (Haldun, 1977)

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü hizmet birimleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır;

- i. Genel Müdür
- ii. Genel Müdür Yardımcıları
- iii. İdare Encümeni
- iv. Danışma Birimi

- v. Yürütme Birimleri
- vi. Denetim Birimleri olmak üzere altı bölümde yapılanmıştır.

i. Genel Müdür: İdarenin görev ve vizyonuna uygun planlama, yönetme ve denetlemeyi gerçekleştirmektedir.

ii. Genel Müdür Yardımcıları: İdarenin misyon ve vizyonuna uygun planlama, yönetme ve denetleme işlerini Genel Müdür adına yürüten ve Genel Müdür'e karşı sorumlulukları yerine getirirler.

iii. İdare Encümeni: İdarenin stratejik plan ve projeleri ile misyon ve vizyonunun müzakere edildiği ve yürütme birimlerine tavsiye niteliğinde önerilerde bulunur. Genel Müdür veya görevlendireceği bir Genel Müdür Yardımcısı Başkanlığında; 1.Hukuk Müşaviri, Satın alma Daire Başkanı, Mali Hizmetler Daire Başkanı ve konusu ile ilgili olan Daire Başkanından teşekkül eder.

iv. Danışma Birimi: Genel Müdürlüğün hukuki, idari, mali, teknik, güvenlik vb. konulardaki işlerinin kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygunluğunu Genel Müdür adına inceleyen Hukuk Müşavirliğidir.

v. Yürütme Birimleri: Genel Müdürlüğün misyon ve vizyonunun gereklerini uygulayan Daire Başkanlıkları ve Bağımsız Müdürlüklerdir.

vi. Denetim Birimleri: Genel Müdürlükçe yürütülen iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğunu Genel Müdür adına denetleyen Teftiş Kurulu Başkanlığı ve İç Denetim Biriminden oluşur.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün toplam memur personel sayısı 861 dir. Bu sayının 187 'si Yönetici Personel, 674'ü Memur Personeldir.

Yönetici Sayısı Toplam Memur Sayısının: Yüzde 22'sidir.

Lisans, Y.Lisans ve Doktora yapmış olan memur sayısı Yüzde 56'dır.

4.3.1. İdari Personel Eğitimleri

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünde idari personelin bilgi ve becerilerini artırmak için eğitimler verilmektedir. Tablo 4.10'da İdari Personelin 2009-2013 yılları arasında aldığı eğitimlere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.10: 2009-2013 İdari Personel Eğitimleri

Yılı	Programın Adı	Katılımcılar	Kişi Sayısı	Eğitim Saati	Yüzde
2009	Bilgisayar İşletmenliği Temel İlk Yardım İş Sağlığı ve Güvenliği	Memurlar	165	120	19
			20	16	2
			62	16	7
2010	Bilgisayar İşletmenliği Yangın Kurtarma, İlk Yardım	Memurlar	25	120	3
			718	16	83
2011	İş Sağlığı ve Güvenliği İlk Yardım Yangın Kurtma Depo ve Lojistik	Memurlar	383	28	44
			365	16	42
			390	4	45
			152	6	18
2012	Benchmark Yabancı Dil İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Stratejileri Resmi Yazışma Kuralları İç Kontrol Sistemi Etkili Sunum Teknikleri Temel Yönetim ve İletişim	Memurlar	60	16	7
			24	28	3
			14	220	2
			26	12	3
			15	1	2
			118	3	14
			40	12	5
			104	12	12
2013	Benchmark İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Stratejileri Resmi Yazışma Kuralları İç Kontrol Sistemi Temel Yönetim ve İletişim	Memurlar	40	6	5
			30	10	3
			40	8	5
			20	2	2
			24	3	3
			10	1	1

Kaynak: İETT

2009-2013 yılları arasındaki eğitimlere bakıldığında eğitimlerinin 2011 yılından sonra çeşitlilik kazandığı görülmektedir. 2009-2010-2011 yıllarında yönetme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin düzenlenemediği görülmektedir.

2012-20013 yıllarında yönetme ve idare etmeye yönelik alınan eğitimlerin toplam eğitimlere olan oranı yüzde 34, 2013 yılında yüzde 11'dir.

2009-2013 yılları yönetme becerilerini geliştirmeye yönelik verilen eğitimlerin ortalaması alındığında beş yıllık ortalamanın yüzde 9 olduğu görülmektedir.

İç kontrol sistemi eğitimlerinin 2012 yılında yüzde 14 olduğu 2013 yılında ise yüzde 3 olduğu görülmektedir.

2009-2011 yıllarında iç kontrol sistemi eğitimlerinin verilemediği ayrıca finansman ve bütçeleme konularında eğitimlerin olmadığı görülmektedir.

4.3.2. İhale Kanunu ve İhale İşlemleri

4734 Sayılı Kanun Madde 19: Açık ihale usulü, bütün isteklilerin teklif verebildiği usuldür. Açık ihale usulü tanımıyla, tekliflerin açık olması değil, ihalenin herkese açık olması ifade edilmektedir.

Kanun'da ve ihale şartnamesinde yazılı genel şartları taşıyan herkes, bu ihaleye katılabilecektir.

İhaleye, istenilen başvuru niteliklerine sahip olan ve usulüne uygun olarak teklif veren adaylar arasından, Kanun'un 10'uncu maddesinde yazılı yeterlilik değerlendirme kriterlerine göre, en avantajlı teklif veren yüklenici saptanarak ihale süreci tamamlanır. Bu ihale türünde teklifler kapalı zarf içinde hazırlanarak idareye verilir.

İhale sırasında istekli ile hiçbir konuda (Fiyat, teknik koşullar, taahhüdün nasıl gerçekleştirileceği, vs.) pazarlık yapılmaz. Sadece 37'nci maddede yazılı bazı durumlarda, isteklilerden yazılı olarak açıklama yapılması istenebilir.

Açık ihale usulünden başka, Belli istekliler arasında ihale usulü, Pazarlık Usulü ve Doğrudan Temin Usulü olmak üzere çeşitli ihale usulleri vardır.

İhale işlemleri 3 ayrılır. İhtiyacın tespit edilmesi, İhtiyaç listesinin oluşturulması, Teknik Şartnamenin hazırlanması sonrasında Yaklaşık maliyetin tespiti için isteklilerden teklif alınması işlemlerini kapsar.

Yapılacak bu alımla ilgili bütçede ödeneğin olması durumunda harcama talimatı hazırlanarak diğer bütün evraklar bir dosya halinde ihaleyi gerçekleştirecek birim olan Satın Alma Dairesine gönderilir.

Kurumda ihale iptallerinin başlıca nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

a. İdari şartnamede olması gereken (ödemeye ilişkin düzenleme, eğitim, bakım onarım ve ceza) ile ilgili konular yanlışlıkla teknik şartnameye koyulursa bu durum firma açısından tereddüt ün meydana gelmesine sebep teşkil eder ve ihalenin iptalini doğurur. Bu sorun bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalardandır.

b. 4734 sayılı yasaya göre Kamu İhale Kurumuna göre yaklaşık maliyetin alt ve üstündeki teklifler aşırı düşük veya aşırı yüksek olarak değerlendirilerek bütçe teklifleri dikkate alınarak ihale komisyonunun aşırı düşük teklifi sorgulayarak ihaleyi sonuçlandırır veya aşırı yüksek teklifler iptal edilir.

Ödeneği olmayan işin ihalesi iptal edilir. Personelin mevzuata göre yaklaşık maliyet tespitinde gerekli araştırmayı doğru şekilde yapması gerekmektedir.

İETT işletmelerinde genelde mal alımından daha çok hizmet alımı yapılmaktadır. Bu hizmet alımlarında İdari şartnamede personelin,(yol, yemek ve iş elbisesi) gibi giderlerin idareye mi yoksa yükleniciye mi ait olduğu açıkça belirtilmelidir.

Örneğin: Çalıştırılacak işçilerin yol ücretinin bedeli KDV hariç olarak hesaplanması gerekirken personelin bu gideri KDV dâhil olarak hesaplaması yaklaşık maliyetin yanlış hesaplanmasına buda ihalenin iptaline neden olmaktadır.

Diğer yapılan bazı hataların başında personel çalışmasına dayalı hizmet alımlarında yaklaşık maliyet KİK işçilik hazırlama modülünden yapılmaktadır. Bu hesaplama genel gider ve ihale karar pulu ile damga vergisi dâhil hesaplanır.

Hesaplanan işçilik maliyetinden bu gider düşülmeden kar ilave edilirse ihalenin maliyeti yanlış hesaplanmış olur. Yine buda ihale iptalini gerektiren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumda iptal edilen ihalelerin çoğunluğu bilgi eksikliği, mevzuata dair yeterince bilgi sahibi olunamaması ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde ihale öncesi, ihale aşaması ve sözleşme aşamalarında mevzuat bilgisi eksikliğinden kaynaklanan, mal alımı uygulama yönetmeliği, hizmet alım uygulama yönetmeliği, yapım işleri uygulama yönetmeliği, şikayet ve inceleme yönetmeliği, muayene ve kabul yönetmeliğine göre işlemlerin yapılamamasından dolayı ihale iptallerinin yıldan yıla artış göstermiş olduğu görülmektedir.

a. İptal Edilen İhaleler

Tablo 4.11’de İptal Edilen İhalelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.11: Yıllara Göre İptal Edilen İhaleler

Yılı	Türü	Sonuçlanan	İptal edilen	Yüzde
2010	Mal alımı	57	3	5
2010	Hizmet alımı	24	2	7,6
2010	Yapım işi	3	1	25
2011	Mal alımı	124	10	7,4
2011	Hizmet alımı	63	12	16
2011	Yapım işi	6	1	14,2
2012	Mal alımı	84	12	12,5
2012	Hizmet alımı	55	15	21,4
2012	Yapım işi	5	4	44,4
2013	Mal alımı	20	3	13
2013	Hizmet alımı	10	5	33,3
	Genel Toplam:	451	68	15

Kaynak: İETT

Tablo 4.12 de İptal edilen ihalelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.12: İptal Edilen İhalelerin İlan Giderleri

Yılı	İptal edilen ihale sayısı	Dosya ve ilan Tutarı(TL)	Tutarı(TL)
2010	6	5000	30000
2011	23	5000	115,000
2012	31	5000	155,000
2013	8	5000	40,000
Genel Toplam:	68	20000	340,000

Kaynak: İETT

Tablo 4.11 ve Tablo 4.12 de görüldüğü gibi 2010 ve 2013 yılları arasında 451 ihaleden toplam 68 ihale iptal edilmiştir. İptal edilen bu ihalelerin parasal tutarı 340,000 TL'dir. Bu oran toplam ihalelerde yüzde 15'lik bir orana karşı gelmektedir.

Yukarıdaki tablo 4.11 ve tablo 4.12 deki oranlara bakıldığında mal alımı, hizmet alımı ve yapım işlerine dair gerçekleştirilen ihalelerde 4 yılda gerçekleştirilen ihalelerde iptal edilen ihale oranının yüzde 15 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13 de 2010 yılı ve 2013 yılı arasında mal ve hizmet alımları ile yapım işlerine ait ihalelerin iptal oranları görülmektedir.

Tablo 4.13: 2010 -2013 İptal Edilen İhalelerin Yüzde Oranlarındaki Değişim

Yılı	Türü	Yüzde Oranı	Türü	Yüzde Oranı	Türü	Yüzde Oranı
2010	Mal Alımı	5	Hizmet Alımı	7,6	Yapım İşİ	25
2011	Mal Alımı	7,4	Hizmet Alımı	16	Yapım İşİ	14,2
2012	Mal Alımı	12,5	Hizmet Alımı	21,4	Yapım İşİ	44
2013	Mal Alımı	13	Hizmet Alımı	33,4	Yapım İşİ	-

Kaynak: İETT

Tablo 4.13 incelendiğinde 2010 yılından 2013 yılına kadar gerçekleşen ihalelerde mal alımı, hizmet alımı ve yapım işlerinde sürekli bir artışın gerçekleştiği görülmektedir.

2009 ve 2013 yılları arasındaki eğitim içerikleri incelendiğinde 4734 sayılı kanunun 19.maddesinde kısaca ihale sürecinde mevzuata uygun olarak yapılacak işlemler konu başlığı altında bir eğitim müfredatının oluşturulmadığı görülmektedir.

Ayrıca bu tür bir eğitimin sorumlu birim ve mal ya da hizmet talebinde bulunan birimlerde görev yapan memur, şef ve müdürlerin ilgili mevzuat, malzeme bilgisi, finansman yönetimi ve piyasa araştırmaları konularında kısmi eğitimler ve bu eğitimlerin tüm daire başkanlıklarını kapsayacak şekilde planlanmadığı görülmektedir.

Kurumlarda ihale öncesi yapılan işlemlerden mal, hizmet alımı ya da yapım işi ihalelerinde hangi ihale usulü olursa olsun kurumun tüm ilgili birimleri ve bu birimlerde çalışan idari personeli ihale sürecini doğru başlatırsa zaman kayıplarının önüne geçileceği gibi hizmet ve müşteri memnuniyeti açısından da pek çok kazanım elde edilebilecektir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda idari personelin eğitim yetersizliğine bağlı olarak ihalelerde iptallerin yaşandığı ve bu iptallerin yıldan yıla artış gösterdiği görülmüştür.

İdari personel için hazırlanacak eğitim planlamasında mevcut duruma ait eksiklikler tespit edilmiş, normatif ve uygulamalı bir eğitim yaklaşımı ile sorunların çözüm yoluna gidilmiştir.

b. Daire Başkanlıklarının Bütçe Gerçekleşme Oranları

İETT İşletmelerinde her daire başkanlığı belirlenmiş bütçe tutarını bir yıl boyunca iktisadi olarak kullanmakla mükelleftir. Bütçe hazırlanmadan önce dairesi için gerekli olacak her türlü mal ve hizmet alımının gerçekçi bir yaklaşımla belirlenmesi gerekmektedir. Tablo 4.14 de örnek iki dairenin bütçe gerçekleşme oranları verilmiştir.

Tablo 4.14: Bütçe Gerçekleşme Oranları

Daire	Net Bütçe (TL)	Gerçekleşen bütçe	Yıl	Gerçekleşmeyen tutar	Sapma Yüzdesi
İnsan Kaynakları	16.192.142,00	11.519.029,94	2007	4,673,113	29
	11.786.018,00	6.256.675,73	2008	5,529,343	47
	15.683.900,00	11.866.649,99	2009	3,817,251	24
	12.578.834,00	8.894.957,26	2010	3,683,877	29
	12.868.602,00	9.146.002,65	2012	3,722,600	29
	13.465.866,00	11.650.547,99	2013	1,815,319	13
Otobüs İşletme	308.221.559,00	292.656.806,72	2007	15,564,753	5
	338.560.109,00	331.524.170,31	2008	7,035,939	2
	385.823.736,00	352.233.388,19	2009	33,590,348	9
	398.092.863,57	378.179.827,38	2010	19,913,036	5
	406.388.148,00	371.114.708,35	2012	35,273,440	9
	421.302.208,00	38.692.190,94	2013	382,610,018	91
			Toplam	517,229,037	

Kaynak: İETT

Kurumlarda bütçe gerçekleşme oranlarındaki sapmalar dış kaynak temininin zamanında yapılamaması, ücretsiz ve indirimli verilen hizmetlerin karşılığının alınamaması ve idari personelin eğitim yetersizliği sebebiyle kaynakların verimli ve yerinde kullanılamamasından kaynaklandığı görülmektedir.

Kurum içindeki idari personel eğitimleri incelendiğinde idari personelin finansman, bütçeleme, teknik ve mevzuat dair konularda planlı bir eğitime tabi tutulmadığı bu eğitim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunların yaşanması sebebiyle kurumda bütçe gerçekleşme oranlarında sapmaların meydana geldiği görülmektedir.

İnsan kaynakları daire başkanlığının 2007 - 2013 arasında gerçekleşmeyen bütçe tutarı 23.241.503 TL'dir. Yine aynı başkanlığın 2007-2013 arasında 6 yılın ortalaması alındığında yıl bazında yüzde 28,50'lik bir sapma gerçekleştiği görülmektedir.

Otobüs işletme daire başkanlığının 2007-2013 arasında gerçekleşmeyen bütçe tutarı 493.987.534 TL'dir. Yine aynı başkanlığın 2007-2013 arasında 6 yılın ortalaması alındığında yıl bazında yüzde 20,17'lik bir sapma gerçekleştiği görülmektedir.

Her iki daire başkanlığının gerçekleşmeyen parasal tutarı 517.229.037 TL'dir. Ayrıca yine her iki daire başkanlığının sapma yüzdelerinin 6 yıllık ortalamaları alındığında ve iki daire başkanlığının ortalaması elde edildiğinde ortalama sapmanın yüzde 24,34 olduğu görülmektedir.

Yukarıda Tablo 4.14'de her iki daire başkanlığının 2007-2013 yılları arasındaki bütçelerin gerçekleşme oranlarına bakıldığında;

2007-2013 yıllarına ait bütçelerin saptanan amaçlar ve hedeflerle ilgili olarak gerçekleşen faaliyet sonuçlarının sürekli olarak kontrol edilemediği ve gerekli değerlendirmelerin yapılamadığı, düzeltici önlemlerin alınmadığı, buna bağlı olarak bütçe sapmalarının sonraki yıllarda da devam ettiği görülmektedir.

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının 6 yıllık ortalaması yüzde 28,50'dir

Otobüs İşletme Daire Başkanlığının 6 yıllık ortalaması yüzde 20,17'dir. Özellikle 2013 yılındaki bütçenin sapma oranı yüzde 91 olarak büyük bir sapmayla gerçekleşmesi dikkat çekicidir.

Ayrıca 2009-2013 yıllarındaki eğitim içeriklerine bakıldığında finansman yönetimi, bütçeleme ile ilgili eğitimlerin olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu tarih aralığında gerçekleştirilen eğitimlerde standart bir eğitim içeriğinin olmadığı görülmektedir.

4.3.3. İdari Personel Planlamasındaki Sorunlar

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünün idari personel planlaması incelendiğinde burada idari personel (memur, şef ve müdürleri ifade etmektedir.) Aynı ayrı memur, şef ve müdürler için standart ve düzenli bir eğitim planının olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim içerikleri detaylı bir şekilde incelendiğinde, insan gücü ve diğer işletme kaynaklarının idaresinden sorumlu olan idari personelin eğitim yetersizliğinden kaynaklanan bazı sorunlara sebebiyet verdiği, işletme kaynaklarını rasyonel bir şekilde yönetemediği, israfa neden olduğu, buna bağlı olarak işletmeye yüksek oranda maliyet yüklediği saptanmıştır.

Özellikle kurumda gerçekleştirilen mal alımı, hizmet alımı ve yapım işi olarak gerçekleştirilen ihalelerde 2010-2013 yılları arasında ihale iptallerinin artış gösterdiği ve bununla ilgili bu sorunu düzeltmek için personele bu konuda bir eğitim verilemediği görülmektedir.

Bir diğer konu ise daire başkanlıklarının bütçelerinin gerçekleşme oranlarıdır.2007-2013 yılları arasında bütçe gerçekleşme oranlarına bakıldığında bütçe sapmalarının devam ettiği ve kontrolsüz bir seyir izlediği, büyük oranlarda sapmaların gerçekleştiği görülmektedir. Bahsedilen bu sorunların idari personele verilen eğitimlerin yetersizliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Eğitim yetersizliğinden kaynaklanan bu sorunlar aşağıda açıklanmıştır;

- i.** Bütüncül bir eğitim planının olmadığı,
- ii.** Eğitim içeriğinde konuların genelden, işletme özeline doğru bir seyir izlemediği,
- iii.** Eğitim içeriklerinin geliştirilemediği, çeşitlendirilemediği ve standartlaştırılmadığı,
- iv.** Eğitim konularının memur, şef ve müdürler için ayrı ayrı, standart ve her yıl düzenli olarak verilemediği,
- v.** Eğitim içeriklerinin kitapçık, film ya da farklı türlere dönüştürülemediği, bu tür eğitim enstrümanlarının mevcut eğitim yönetimini güçlendirecek bir alt yapının oluşturulmasına yeterli katkıyı sağlayamadığı,

vi. Eğitim sonrasında verilen eğitimlerin değerlendirmesinin yapılamadığı, yıl bazlı karşılaştırmalarda olumlu ya da olumsuz değişim oranlarının kontrol edilerek eğitimi düzeltici önlemlerin alınmadığı,

vii. Kurum içi eğitmen sayılarının artırılmadığı,

viii. Klasik sınıf tipi eğitimlerin ağırlıklı olarak uygulandığı, bunun dışında farklı eğitim enstrümanlarının yeterince kullanılmadığı,

ix. Eğitimlerin performans gelişimi ve ödüllendirme sistemi ile entegre edilemediği saptanmıştır.

4.3.4. İdari Personel Eğitim Planı

Eğitim ihtiyaç analizinde işletmenin geçmiş dönemdeki idari personele verdiği eğitimler dikkate alınmış, ihale işlemleri ve daire başkanlıklarının bütçe hazırlıkları ve bu bütçelerin gerçekleşme oranları yıl bazında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Değerlendirme sonucunda ihalelerde yaşanan iptallerin yıldan yıla artış gösterdiği, ayrıca bütçelerin gerçekleşme oranlarında büyük sapmaların yaşandığı görülmüştür.

Bütün bu tespitler yaşanan sorunların idari personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını göstermektedir.

İdari personel eğitim planlaması yapılırken eğitim konuları geniş bir yelpazede seçilmiş ve insanın farklı yönlerinin gelişimine olanak sağlayacak esnek bir çerçeve oluşturulmuştur. Tablo 4.15’de C Grubu Memur Temel İşletme Yönetimi Eğitim Planı yer almaktadır.

a. Eğitim Planı**C Grubu Memur Temel İşletme Yönetimi Eğitim Planı (01 Ocak – 30 Mart 2015)****Tablo 4.15: Memur Temel İşletme Yönetimi Eğitim Planı**

Sıra	Eğitim	Kişi Sayısı	Grup Sayısı	Eğitim Süresi (Gün)	Eğitim Süresi (Saat)	Amaç	Hedef	Ocak				Şubat				Mart					
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Kurum Kültürü	100	5	2	12	İçselleştirme	Yapı. Kuv. Olması	P		P				P		P		P		P	
2	657 Sayılı Kanun	100	5	2	12	Mevzuat Bilgisi	Hukuka Uygun.	P	P					P	P					P	P
3	İETT Tanıtım	100	5	2	12	Adaptasyon	Aidiyet	P			P	P		P		P				P	
4	Finans, Bütçe, İhale Mev.	100	5	3	18	İşin Gerektiği Bilgi Edin.	Kaynak Kullanımında yerinde lik					P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5	HDK Eğitimi Aile-İç İletişim Din, Sanatı Baba Okulu	100	5	4	24	Aile ve çevresi ile Güzel İletişim Mutlu olması	İş verim. Artmas	P	P	P	P		P				P	P		P	
6	Görgü Kur.	100	5	2	12	Kurum içi İletişim	İş verimi Artmas	P		P		P		P		P		P		P	

Kaynak:(TEKÇİ,2014)

b. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirme Formu

C Grubu Memur Temel İşletme Eğitimi değerlendirmesi 3. Aydan sonra Nisan ayında yapılacaktır.

Tablo 4.16: Memur Temel İşletme Yönetimi Değerlendirme Formu

Memurun Adı Soyadı	Sicil No:	Tarih:07./04./2015							
Mevzuat(Yasalar, Uygulamalar)	Puanlar (10-100)								
657 Sayılı Kanun	80								
İhale Mevzuatı	70								
Finansman Yönetimi		80							
Bütçeleme Yaklaşımları			60						
Anayasa				90					
Mevzuat Puan Toplamı	76 Puan								
Sosyal Eğitimler									
Kurum Kültürü	90								
İETT Tanıtım (Tanıtımı Sunma)		80							
Görgü Kuralları			80						
HDK Eğitimi				90					
Sosyal Eğitimler Puan Toplamı	85 Puan								
İnovatif Yaklaşımlar(Hayal ve Gerçeklik Köprüsü)									
Stand up Show (15 dk)	70								
	70 Puan								
GENEL TOPLAM : 1+2+3 = X / 3 = BP	77 Puan								
Eğitici Onay / İmza									

Kaynak:(TEKÇİ,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve memur personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek memur personelin çalışma ofislerinde, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb.) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır. Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır. Memurlar için mevzuat, sosyal faaliyetler ve inovatif eğitimler sonrasında memur personelin durum değerlendirmesi yapılacaktır. Bu konular 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir. Bu üç aşamalı eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir.

Ayrıca Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirilmesi yapılacaktır. Her memur personel temel eğitimini bitirdikten sonra tek kişilik stand up gösterisi hazırlayacaktır.. 15 dk lık bir stand up gösterisiyle eğitim değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu gösterinin senaryosu eğitim konularından alıntılar yapılarak oluşturulacaktır Grubu Temel İşletme Yönetimi eğitimleri verildikten sonra yeni yılda düzenlenecek eğitimler tekrarlanmadan önce;

- i. Müşteriden gelen yeni talepler,
- ii. Gelişen zaman içinde yenilikler ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları,
- iii. Memur, Amir ve Üst düzey yöneticilerin önerileri,
- iv. Verilen eğitimin 1 yıl önceki performans, kurum kaynaklarını etkileme oranı, maliyetlere olan etkileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yeni hazırlanacak eğitim planına son şekli verilecektir. İnsan kaynağına dayalı İşletme Yönetim Modelinin en önemli ayağı tüm kaynakları eğitilmiş insan idaresindeki ideal durum ve tekniklerle yönetmektir. İETT için hazırlanmış, insan kaynağına dayalı, planlı, bütüncül, esnek, her zaman değişebilen ve yenilenebilen bu eğitim modeli ile hizmet kalitesinin artması kaçınılmazdır.

a. Eğitim Planı

B Grubu Şef Mesleki Gelişim Eğitimleri (01 Nisan – 30 Haziran 2015)

Tablo 4.17: B Grubu Şef Mesleki Gelişim Eğitim Planı

Sıra	Eğitim	Kişi Sayısı	Grup Sayısı	Eğitim Süresi (Gün)	Eğitim Süresi (Saat)	Amaç	Hedef	Nisan				Mayıs				Hazira				
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	657 Say.K. İhale Finans. Bütçe	80	4	5	30	Meslek Gelişim	İktisadi İş ver. artması				P				P					P
2	Plan, Yön.	80	4	5	30	Yönet. Profes	Hizmet Kalite	P				P				P				P
3	İletişim Tekn.	90	4	2	12	Hizmet Kal.Gel	Zaman Kaynak Tas.	P					P							P
4	Sosyol Psikol. Kavr.	118	6	2	12	Hizmet Kalitesi	Yolcu Mem,		P	P			P	P					P	P
5	Anaya Ceza İdare Hukuk	118	6	2	12	Meslek Gelişim	İktisadi İşverim inin artması			P	P	P	P		P					P
6	Görgü Kur.	118	6	2	12	Kurum İçi İletiş	İş Ver. artması		P				P	P		P			P	P
7	HAP Eğitimi Aile-İçi İletişim Din,Sn. Baba Okulu	118	6	3	18	Persone lin Aile ve Çevresi İle mutlu olması	İş verimin in artması			P		P		P		P			P	P

Kaynak: (TEKÇİ,2014)

b. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirme Formu

Tablo 4.18: Şef Mesleki Gelişim Eğitimi Değerlendirme Formu

Memurun Adı Soyadı	Sicil No:	Tarih:07./04./2015							
Mevzuat(Yasalar, Uygulamalar)	Puanlar (10-100)								
657 Sayılı Kanun / İdare Hukuku	80								
İhale Mevzuatı	70								
Finansman Yönetimi /Bütçeleme Tekn.		80							
Planlama			60						
Anayasa				90					
Mevzuat Puan Toplamı	76 Puan								
Sosyal Eğitimler									
İletişim Teknikleri	90								
Sosyolojik ve Psikolojik Kavramlar		80							
Görgü Kuralları			80						
HDK Eğitimi				90					
Sosyal Eğitimler Puan Toplamı	85 Puan								
İnovatif Yaklaşımlar(Hayal ve Gerçeklik Köprüsü)									
Stand up Show (30 dk)	70								
	70 Puan								
GENEL TOPLAM: 1+2+3 = X / 3 = BP	77 Puan								
Eğitici Onay / İmza									

Kaynak: (TEKÇİ,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve şef personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek şef personelin çalışma ofislerinde, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb.) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır. Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır. Şefler için mevzuat, sosyal eğitimler ve inovatif eğitimler sonrasında memur personelin durum değerlendirmesi yapılacaktır. Bu konular 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir. Bu üç aşamalı eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir. Ayrıca Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirilmesi yapılacaktır. Her şef personel mesleki gelişim eğitimini bitirdikten sonra tek kişilik stand up gösterisi hazırlayacaktır. 30 dk lık bir stand up gösterisiyle eğitim değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu gösterinin senaryosu eğitim konularından alıntılar yapılarak oluşturulacaktır. B Grubu Mesleki Gelişim eğitimleri verildikten sonra yeni yılda düzenlenecek eğitimler tekrarlanmadan önce;

i. Müşteriden gelen yeni talepler,

ii. Gelişen zaman içinde yenilikler ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları,

iii. Şef, Müdür ve Üst düzey yöneticilerin önerileri,

iv. Verilen eğitimin 1 yıl önceki performans, kurum kaynaklarını etkileme oranı, maliyetlere olan etkileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yeni hazırlanacak eğitim planına son şekli verilecektir. İnsan kaynağına dayalı İşletme Yönetim Modelinin en önemli ayağı tüm kaynakları eğitilmiş insan idaresindeki ideal durum ve tekniklerle yönetmektir. İETT için hazırlanmış, insan kaynağına dayalı, planlı, bütüncül, esnek, her zaman değişebilen ve yenilenebilen bu eğitim modeli ile hizmet kalitesi yükselecektir. Tablo 4.19 'da Yönetici kademesi için liderlik eğitimleri kapsamında A Grubu eğitim planı yer almaktadır.

b. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirme Formu

Tablo 4.20: Müdür Uzmanlık Eğitimi Değerlendirme Formu

Memurun Adı Soyadı	Sicil No:	Tarih:07./04./2015							
Mevzuat(Yasalar, Uygulamalar)	Puanlar (10-100)								
Kanun(657,5018,Cez K.,İdare Huk.)	80								
Planlama Yönetimi/ İktisadi Kavramlar	70								
Finansman Yön. ve Bütçeleme Teknikleri		80							
Enerji verimliliği			60						
Anayasa				90					
Mevzuat Puan Toplamı	76 Puan								
Sosyal Eğitimler									
Hitabet ve İletişim	90								
Sosyoloji ve Psikoloji Bilimi Yaklaşımları		80							
Görgü Kuralları ve Empati			80						
HDK Eğitimi				90					
Beslenme ve Fiziksel Aktiviteler					70				
Sosyal Eğitimler Puan Toplamı	82 Puan								
İnovatif Yaklaşımlar(Hayal ve Gerçeklik Köprüsü)									
Tek Kişilik Gösteri Tiyatro(45 dk)	70								
Kamuda Kıyaslama (Benchmarking)		80							
Özelde Kıyaslama (Benchmarking)			80						
KOBİ de Kıyaslama (Benchmarking)				90					
	80 Puan								
GENEL TOPLAM : 1+2+3 = X / 3 = BP	79 Puan								
Eğitici Onay / İmza									

Kaynak:(TEKÇİ,2014)

c. Eğitim Planı Ölçme ve Değerlendirmesi

Bu üç aylık sürede verilen eğitim müfredatı bir kitapçık olarak hazırlanacak ve müdür personele dağıtılacaktır. Ayrıca verilen eğitimler film haline dönüştürülerek film personelin çalışma ofislerinde, diğer görsel alanlarda (ev, cep telefonu, sosyal tesisler vb) alanlarda izleyebilecekleri bir alt yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır. Sürekli eğitim anlayışının temeli, eğitimi her yerde ve her anda tekrarlayabilecek uygun ortamların bulunmasına olanak tanımaktır. Müdürler için mevzuat, sosyal eğitimler ve inovatif eğitimler sonrasında müdür personelin durum değerlendirmesi yapılacaktır. Bu konular 100 üzerinden 70 puan alma koşulu ile değerlendirilecektir. Bu üç aşamalı eğitim konularının genel ortalaması alınarak personelin başarı durumu tespit edilerek sicil dosyasına eklenecektir. Anket ve yazılı sınav yöntemi ile verilen eğitimlerin harici değerlendirmesi yapılacaktır. Her müdür personel uzmanlık eğitimini bitirdikten sonra senaryosunu kendisinin yazdığı tek kişilik 45 dk lık tiyatro oyunu hazırlayacaktır. Senaryo konusu eğitim müfredatından seçilecektir.. Tüm hazırlıklar (senaryo, gösteri ve diğer hazırlıklar) müdür personelin kendisi tarafından yapılacaktır.

Ayrıca müdür personellerin hepsi Aralık ayının;

- a.** Birinci haftası Tiyatro Gösterisi
- b.** İkinci haftası Kamu kurumunda kıyaslama(Benchmarking)
- c.** Üçüncü haftası Özelde kıyaslama (Benchmarking)
- d.** Dördüncü haftası KOBİ de kıyaslama (Benchmarking)

Olmak üzere 4 haftalık inovatif eğitimler kapsamında çalışmalar yaparak yıllık eğitimlerini tamamlayacaktır. Bütün bu eğitim sonuçları hazırlanacak rapor ve sunumlardan sonra müdür personelin dosyasına eklenecektir. Bu kıyaslama çalışmaları her yıl devam edecek şekilde planlanmıştır. Bu değerlendirmeler sonrasında o yılki performans ölçümleri belirlenecek eğitimin katkıları ortaya koyulacak, bir sonraki Müdür Uzmanlık Eğitim Planı yeniden şekillendirilecektir. Yılsonu itibariyle Aralık ayında C, B, A grubu eğitimlerin tümü kurum için hazırlanan bir kitapçıkta toplanır. Bu kitapçıklar idari personele dağıtılır. Bir sonraki yıl verilen eğitimlerin kurumda ne

kadarlık bir iyileştirme sağladığı ölçülür. İstenilen seviye ve ulaşılan seviye arasındaki fark değerlendirilerek Eğitim planı geliştirilerek yeniden hazırlanır.

SONUÇ

Zaman içerisinde kişilerin, kentlerin, devletlerin değiştiği gibi toplumlarda değişir. Toplumu oluşturan her bir fert hayatını devam ettirebilmek için çeşitli şeylere ihtiyaç duyar. Eskiden kar elde etmek için kurulan işletmeler artık günümüzde topluma sağladığı sosyal fayda ve insana verdiği değer ile ölçülmektedir.

Dış ve iç rekabetin kıyasıya yaşandığı ekonomik düzen içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler belirledikleri amaçlara ulaşmak, öngörölmüş en yüksek karı elde etmek ve geleceğe sağlıklı bir geçiş yapmak için işletme biliminin belirlediği tedbirleri almak, gerekli düzenlemeleri yapmak durumundadır.

Bu tez çalışmasında insanı bir kıymet olarak gören bir yaklaşımla İETT işletme yönetim modeli için yeni bir personel eğitim planlamasına yönelik bir öneri getirilmiştir. Literatürde bugüne kadar kullanılan insan kaynağı yerine bir değer olan insan kıymeti kavramı önerilmiştir.

İnsanın bir kıymet olduğunu kabul eden bir yaklaşımla çok yönlü bir eğitim planı hazırlanmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünün personel yapısının insan kaynağını geliştirmeye dayalı bir eğitim planlaması çerçevesinde kurulamadığı, insan kaynağına yönelik bir işletme yönetim modelinin canlandırılmadığı, eğitim müfredatında eksikliklerin olduğu, hem yönetici hemde şoför personelin eğitim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara sebebiyet verdiği, şoförden kaynaklanan kaza oranlarının yüksek olduğu ve bunun işletmeye büyük bir maliyet yüklediği, idari personelin kurum kaynaklarını yerinde kullanamadığı ihale iptallerinin yıldan yıla devam ettiği ve bu iptalleri azaltıcı eğitim tedbirlerinin alınmadığı, bütçelerin gerçekleşme oranlarında büyük sapmaların yaşandığı, uluslararası camiada başarılı olan metropol şehirlerin toplu ulaşım işletme yönetim modellerinden yeteri kadar yararlanılmadığı, bütün bu sayılan nedenlerden dolayı maliyetlerin arttığı ve hizmet kalitesinin düştüğü görülmektedir.

Bu sorunların giderilmesi için öncelikle kurumda müdür düzeyinde görev yapan personelin 657 sayılı yasa çerçevesinde atamalarının yapılarak kadrolarına geçişleri sağlanmalıdır. Yetki ve sorumluluk kavramının hem yasal hem etik çerçevede tesis edilmesi işletmelerin yönetim sistemlerine güç katacaktır.

Kurumun tarihi ve kültürel yapısına uygun geçmiş tecrübelerinden yararlanılarak sahip olduğu bilgi, birikimlerin gelecek projeksiyonları ile aynı potada eritilmesi yönetim olgusuna büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımla işletmede bütüncül ve etkin bir eğitim planı hazırlanabilir. Tezin 4.2.4. bölümünde Eğitim Planı önerilmiştir.

Diğer taraftan İşletme yeni işletme yönetim modelinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için kuruma özel yeni bir Eğitim Yönetim Sistemi kurulmalıdır. Tezin 2.4.2 bölümünde Eğitim Yönetim Sistemi önerilmiştir.

İETT Ulaşım Akademisi projesi kapsamında öncelikle fiziki mekanda değişiklik yapılarak daha büyük bir alan oluşturulması ve içerisinde pek çok birimi bir arada barındıracak büyük akademi binasının tesis edilmesinin eğitim çalışmalarına yarar sağlayacağı, simülasyon merkezi ve psikoteknik eğitim merkezinin aynı yerde konumlandırılması, eğitmen sayısının en az 40, derslik sayısının ise en az 15 olmasının eğitim faaliyetlerine büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Kurum içinden seçilen tecrübeli şoför personelden eğitmenler yetiştirilmesinin, bu eğitmenlere özel bazı eğitimler verilerek daha nitelikli bir seviyeye getirilmesi, (Sunum becerisi, yabancı dil bilgisi, Halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri, İleri sürüş eğitimleri, HDK eğitimleri, Eğiticinin Eğitimi vb.) konularda bilgi birikim düzeylerinin artırılması işletmede görev yapacak nitelikli şoförlerin yetiştirilmesine imkan sağlayacaktır.

Bu kapsamda oluşturulacak yeni eğitim planlaması ile insan kıymeti diğer kaynakları aktif hale getirecek, maliyetler azalacak, müşteri memnuniyeti sağlanarak hizmet kalitesi artacaktır

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adem,M.1981 Eğitim Planlaması Ankara: A.Ü. **Eğitim** Fakültesi Yayın No: 92
- Haldun,İ.1977. Toplum ve Devlet Kuramı. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Heizer and Render,2004. The Global Business Handbok. England
- Hesapçioğlu,1984.Türkiyede İnsangücü ve Eğitim Planlaması.Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Mucuk,İ.,1998. Pazarlama İlkeleri. 9.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Mucuk,İ.,2013.Modern İşletmecilik. 18.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Psacharopoulos, G.1987. Education and Development.Brazil
- S. Sheikh,2003. The New Politics of Islam: Pan-Islamic Foreign Policy in a World of
- Şimşek, M.Ş.,1999. Yönetim ve Organizasyon. 5.Baskı Ankara;Nobel Yayınları.Eren,A,M.,2001 Anılar ve Düşünceler Kitabı.ss.103-104
- Şimşek,M.Ş.2002. Yönetim ve Organizasyon. Konya: Güney Ofset.
- Şişman,M.,2007.*Eğitim Bilimine Giriş*.3.Ankara:Pegem A Yayıncılık
- Tekci, E. 2013, İETT İşletme Yönetim Modeli Kitabı, İstanbul, İETT Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları.
- Turgut,S 2012. In the Wake of a Local Government Initiative: Istanbul – Küçükçekmece Urban Regeneration Project,. UK: Wit Press.

Sürelî Yayınlar

Emre Alp ve Yıldırım, 1993. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi

Diğer Yayınlar

Sarı,S.,2014,İktisadiveİdari Bilimler.T.C.Beykent Üniversitesi,

Yüksel,Ö.,Yönetim Fonksiyonları. Bilecik Üniversitesi, www.bilecik.edu.tr [erişim 15 Eylül 2014]

Vikipedi.Pazarlama Fonksiyonu tr.wikipedia.org/wiki/pazarlama. [erişim15 Eylül 2014]

Vikipedi.Finans Fonksiyonu tr.wikipedia.org/wiki/finans. [erişim15 Eylül 2014]

Maliye Bakanlığı,Performansa Dayalı

Bütçeleme,2004<http://books.google.com.tr/>[erişim 15 Eylül 2014]

www.beykent.edu.tr/WebProjects/Web/iktisat.php [erişim15 Eylül 2014]

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emrah TEKÇİ
Doğum Yeri : İstanbul
Doğum Tarihi : 18.01.1969
Yabancı Dili : İngilizce
E-mail : emrahtekci@hotmail.com
İletişim Bilgileri : Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Anadolu Üniversitesi	1996
Y. Lisans	Kentsel Sistemler ve Ulaştırma	Bahçeşehir Üniversitesi	2014

İş Deneyimi:

Görev	Görev Yeri	Yıl
Halkla İlişkiler Müdürü	İETT Genel Müdürlüğü	2004
Ekonomist	İETT Genel Müdürlüğü	2010-2014