

**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE**  
**BİR BELEDİYEDE EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİNE İLİŞKİN ÖRNEK**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**İSMAİL ÇAKIR**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. M. ZEKİ AKSAN**

**Eylül 2008**  
**İSTANBUL**

## ÖNSÖZ

Üniversite öğrenim hayatımda ve özellikle bu çalışmamı bitirebilmemin her aşamasında görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren, yaşamış olduğum zorluklara rağmen bana destek veren ve beni sürekli motive ederek emek sarf eden Sayın M. Zeki Aksan hocama içtenlikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca; çalışmamda bana sabırla büyük destek olan nişanlım Sema Ayar'a, kardeşlerim Murat Çakır'a, Nurcan Çakır'a ve iş arkadaşım Ramazan Tiyek'e teşekkürü bir borç bilir, saygılar sunarım.

İsmail Çakır  
Eylül, 2008

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No.

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	VI

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1. YEREL YÖNETİMLER.....	3
1.1. Yerel Yönetim Kavramı.....	3
1.2. Türkiye'deki Yerel Yönetimler.....	4
1.2.1. İl Özel İdareleri ve Yapısı.....	6
1.2.2. Belediye İdareleri ve Yapısı .....	7
1.2.3. Büyükşehir Belediyesi İdareleri ve Yapısı.....	8
1.2.4. Köy Yönetimi İdareleri ve Yapısı.....	11

### İKİNCİ BÖLÜM

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	13
2.1. Eğitimin Tanımı.....	13
2.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	14
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim.....	16
2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim.....	17
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Önemi.....	18
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	20
2.6.1. Kişisel Faydaları.....	20
2.6.2. Kurumsal Faydaları.....	21
2.7. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	22
2.8. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	25

2.9. Hizmet İçi Eğitimin Yöntemleri.....	25
2.9.1. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim.....	26
2.9.1.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim.....	27
2.9.1.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	29
2.9.2. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim .....	32
2.9.2.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim.....	32
2.9.2.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	32
2.10. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Tespiti.....	32
2.10.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri.....	34
2.10.1.1. Dış Çevre Analizi Yöntemi.....	34
2.10.1.2. Örgüt Analizi Yöntemi.....	34
2.10.1.3. Kişi (Çalışan) Analizi Yöntemi.....	35
2.10.1.4. Diğer Yöntemler.....	35
2.11. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	39
2.12. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Analizi Raporunun Hazırlanması.....	41
2.13. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.....	41
2.13.1. Tepkinin Değerlendirilmesi.....	42
2.13.2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi .....	42
2.13.3. Davranışın Değerlendirilmesi .....	42
2.13.4. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	42
2.14. Gelişmiş Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim.....	43
2.14.1. Almanya’da Hizmet İçi Eğitim .....	43
2.14.2. Japonya’da Hizmet İçi Eğitim .....	43
2.14.3. ABD’de Hizmet İçi Eğitim .....	44
2.14.4. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim .....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	46
3.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	46
3.2. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Hukuki Dayanakları.....	47
3.3. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	48
3.4. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Gerekliliği.....	49
3.5. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	52
3.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimi Gerektiren Nedenler.....	53
3.7. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimlerde Karşılaşılan Sorunlar.....	55

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BELEDİYE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ.....	59
4.1. Analize İlişkin Genel Bilgiler.....	59
4.1.1. Analizin Amacı.....	59
4.1.2. Analizin Önemi.....	59
4.1.3. Analizin Kapsamı.....	59
4.1.4. Analizin Yöntemi.....	60
4.2. Belediyeye Hizmet İçi Eğitimlerle İlgili Öneriler.....	60
SONUÇ.....	62
KAYNAKLAR.....	64
EKLER.....	69
ÖZGEÇMİŞ.....	79

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE  
BİR BELEDİYEDE EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİNE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMA

Hazırlayan

İsmail Çakır

Tez Danışmanı

Prof. Dr. M. Zeki Aksan

Eylül, 2008

**ÖZET**

Dünyada ve Türkiye’de yerelleşme giderek önem kazanmakta ve buna bağlı olarak yerel yönetimlerin yetki ve sorumlulukları genişletilmektedir. Yetki ve sorumluluğu genişleyen yerel yönetimler halkının yerel ortak ihtiyaçlarını karşılayan ve karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileri oldukları için daha kaliteli, verimli ve hızlı hizmet sunabilmek için alanında uzman, profesyonel, yerel yönetim hizmetlerinin gerektirdiği özelliklerle donatılmış, yetenekli, üretken işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar.

Teknik, ekonomik ve sosyal alanda birçok gelişmenin yaşandığı günümüzde yerel yönetimlerin bunlardan uzak kalabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle yerel yönetimler kendisinden beklenen hizmetleri etkili ve verimli olarak yerine getirebilmeleri sahip oldukları insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Nitelikli insan kaynağının elde edilebilmesi de eğitimle sağlanabilecek bir unsurdur. Bu nedenle yerel yönetimler için hizmet içi eğitim stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, yerel yönetimler ve Türkiye’deki yerel yönetimler ele alınmıştır.

İkinci bölümde, eğitimin ve hizmet içi eğitimin tanımları yapılarak, hizmet içi eğitimin amaçları, faydaları, özellikleri ve yöntemleri gibi genel olarak hizmet içi eğitimle alakalı konular incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, birinci ve ikinci bölümde yapılan çalışmalar birleştirilerek, yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim tanımı, yasal dayanakları ve faydaları ele alınmıştır. Ayrıca, üçüncü bölümün sonuna dünyadaki gelişmiş bazı ülkelerdeki hizmet içi eğitim uygulamalarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, İstanbul Büyükşehir Belediyesinde yapmış olduğum 2008 yılı eğitim ihtiyaç analiz çalışması yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi ayrıca araştırmayla ilgili elde edilen sonuçlardan çıkartılan öneriler ve tablo çalışmaları sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler;** Yerel Yönetimler, Eğitim ve Hizmet İçi Eğitim.

## **SUMMARY**

Localization is increasingly gaining more importance in the world and in Turkey, hereby authorities and responsibilities of local administrations are being extended. Since the local administrations whose authorities and responsibilities are being extended are the public corporations whose decision – making bodies are being elected by the public and that meet the common local needs of their public, need personnel who are expert in their own fields, professional, endowed with the qualifications which the local administration services require, talented, and productive in order to be able to provide more qualified, efficient and rapid service.

It is impossible for the local administrations to stay behind of these in today's world that lots of gains have been made in technical, economic and social areas. On this account, the ability of local administrations in fulfilling efficiently and effectively the services which are expected from them depend on the quality of the human resource that they have. Well – qualified human resource is only provided by means of the education.

This work consists of 4 parts.

In the first part, local administrations and the local administrations in Turkey have been discussed.

In the second part, in general meaning in-service training topics such as the aims, benefits, features and methods of the in-service training have been discussed by defining what the education and in-service training is.

In the third part, in-service training definition in local administrations, its legal basis and benefits have been discussed by combining the research which has been done in the first and second part. Also, at the end of the third part, in-service training applications in the some of the developed countries in the world have been mentioned.

In the fourth part, needs analyses work that I have done in İstanbul Metropolitan Municipality in 2008 have been discussed. The purpose, importance, scope and method of the research, also, the suggestions which are inferred from the results that have been gained from the research, and table works have been presented.

**Key Words;** Local Administrations, Education and In-Service Training.



## GİRİŞ

Değişmeyen tek şeyin “değişim” olduğu günümüzde her şey baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu değişim Dünya üzerinde bir sistem içerisinde yaşayan tüm kurumları ve insanları etkilemektedir. Değişim her zaman için fayda değil bazen de zarar getirebilmektedir. Bu değişimin zararlarından değil de faydalarından yararlanmak isteyen bireyler ve kurumlar kendilerini değişime adapte etmek istemektedirler. Bireylerin ve kurumların kendilerini değişime adapte edebilmeleri ve değişimin faydalarından yararlanmak istemeleri, kurumlarda rekabette üstünlüğün sırrı olarak bilinen çalışanlar tarafından sağlanmaktadır (Pfeffer, 1995). Tüm kurum ve organizasyonların rekabette üstünlük sağlayan fiyat, kalite, patent hakkı vb gibi avantajlara rahatlıkla ulaşabiliyor olması bunları rekabette üstünlük sağlayamaz hale getirmiştir.

İnsan ve yeteneklerinin önemiyle ilgili olarak iş dünyasının en önemli öncülerinden olan Henry Ford’un görüşleri gerçekten kayda değer gözükmektedir: “Bana göre en küçük bölünemez gerçek zekadır ve insanlar tarafından kullanılmak üzere kapımızın önünde içeri çağrılmayı beklemektedir. Tedirgin eller ve kaygılı zihinlerle fazla koşturup durmaktayız. Sonuç almak için sabırsız davranıyoruz. İhtiyaç duyduğumuz şey, ruhun kullanmayı bekleyen görünmez güçle pekiştirilmesidir. İnsanların, düşüncelerinde var olan ancak kendilerinden uzak tuttuğu ruhsal güç depolarının bulunduğunu biliyorum. İnanıyorum ki, bir gün kendimizin bir şey yaratması için gereken güç kaynağı ve ruhsal âlem hakkında yeterli bilgiye kavuşabiliriz... Kesinlikle inanıyorum ki, insanlık bir zamanlar ruhsal konular hakkında bugün olduğundan daha çok şey biliyordu. Bizim bugün sadece inandığımızı, onlar bilmekteydi” (Senge, 1993, s:156-157). İşte bu görüşler işletmelerde insana yatırım yapmanın gereğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların değişim karşısında kendilerini yenileyebilmeleri, dolayısıyla kurumun değişimden fayda sağlayabilmesi ise eğitim yoluyla olmaktadır. Artık günümüzde tüm kurumlar birer okul durumuna gelmeye başlamışlardır. Yeni durumlara ve gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmek için uygulanan eğitim programlarının verimli geçmesi, arzulanılan davranış değişikliklerinin gerçekleşmesi, eğitimlerin verimliliği açısından çok önemlidir.

Yerel yönetimlerin hizmetlerin gerektirdiği özelliklerle donatılmış, yetenekli, iyi eğitim almış, üretken işgörenler istihdam etmesi, bu yönetimlerin etkin ve verimli hizmet sunmasını kolaylaştırmaktadır. Belediyeler, hazırlayacakları öğrenme ortamları ile çalışanların hayat boyu öğrenme alışkanlığını kazanmaları hedeflemelidirler. Çünkü

alışanlarının eğitimlerini en iyi şekilde sunarak gelişimlerini sağlamak günümüz yöneticilerinin en önemli işlevleri arasında değerlendirilmektedir. “Belediyeler İç İşleri Bakanlığına bağlı kuruluşlar olduğu için işgörenleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun tabidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesi ile kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet Memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı hükmü yer almaktadır. Ayrıca, aynı kanununun 215. maddesine istinaden her kurumda bir eğitim biriminin kurulması zorunlu kılınmıştır” şeklinde yapılan yasal düzenlemeler de eğitime verilmesi gereken önemi vurgular niteliktedir.

Çalışanların eğitim programlarına motivasyonun sağlanması ve eğitim programlarından istenilen düzeyde verimli olabilmeleri için, eğitime katılan bir birey olarak eğitim programlarından beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde daha önce eğitim programlarına katılmış veya katılmamış işgörenlerin, eğitim programları hakkındaki görüşlerinin yansıtacağı ve işgörenler için bir sonraki yıl hazırlanacak olan hizmet içi eğitim programındaki konularının tespit edilebileceği bir uygulama rneği yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde yerel yönetim kavramını tanımı ve Türkiye'deki yerel yönetimler ele alınmıştır.

#### 1.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetimler belirli amaçlara ulaşmak, belirli ihtiyaçları karşılayabilmek için ortaya çıkmış birimlerdir. Karşıladıkları ihtiyaçlar ve gelişmelerini sağlayan etkenler, siyasal, yönetsel ve sosyal nitelikler taşırlar.

Siyasal etkenden kasıt, yerel yönetimlerin uluslaşma sürecinde üstlendikleri rollerdir. Yerel yönetimlerin uluslaşmayla ve bir ülkenin siyasal birliğinin ve bütünlüğünün sağlanmasıyla yakın ilgisi vardır. Bu birliğin sağlam ve güçlü olmadığı yerlerde, merkezin güçlendirilmesi, merkez dışındaki güçlerin ise etkinliğinin azaltılmak istenmesi doğaldır. Merkezi yönetim bu gibi durumlarda yerinden yönetimi güçlendirir. Mevcut yerel yönetimlerin yetkilerinin sınırlanmasına da bu amaçla başvurulur. Yerel yönetimlerin varlığına ancak merkezi yönetimi güçlendirdikleri, destekledikleri, ulusal birliğin ve bütünlüğün sağlanmasına katkıda buldukları ölçüde göz yumulur.

Demokrasi anlayışının yerel yönetimlerle başladığı söylenebilir. Parlamenter demokrasi ile yönetilen batı ülkelerinde önce yerel yönetimler daha sonra merkezi yönetimler ortaya çıkmıştır (Karaman, 1996, s:9). Yerel yönetimler hizmetin halka sunulmasında kolaylık ve hızlilik sağlar. Yardımlaşma, dayanışma ve işbirliği anlayışını geliştirir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına olanak verir. Bir bakıma yerel yönetimler, merkezi yönetimin yanında onun yan hizmetlerini yürüten yerel nitelikte hizmet üniteleridir. Bir başka ifade ile yerel yönetimler il, belediye, belde ve köy halkının yerel ortak ihtiyaçlarını karşılayan, onların hayatlarını kolaylaştırmak için hizmet üreten ve karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir (Arslan, 2005, s:5).

Yerel yönetimler bir ülke sınırları içinde var olan irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent vb.) ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal özerk kuruluşlardır (Nadaroğlu, 1994, s:3). Bu yönetim şeklini daha derinlemesine ele alacak olursak yerel yönetim, belirli bir coğrafi alanda (kent, köy, mahalle, vb.) yaşayan yerel topluluğun bireyelerine, bir arada yaşamak nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacı ile kurulan, karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) yerel halk tarafından seçilerek göreve getirilen, yasalarla

belirlenmiş görevlere, yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve işgörene sahip, merkezî yönetimle olan ilişkilerinde idarî özerklikten yararlanan kamu tüzel kişisidir (TODAİE, 1992, s:1-2).

## **1.2. Türkiye'deki Yerel Yönetimler**

Yerel yönetim olgusu, ülkemizde 19.yy.'ın ortalarından sonra var olmaya başlamıştır. İlk oluşma döneminden günümüze, Türkiye'de yerel yönetim, yerel demokrasi ve yerellik gibi kavramların ancak demokrasi fikrinin gelişmesine paralel olarak geliştiğini söylemek mümkündür.

Yerel yönetimlerin, ülkemizde Tanzimat ve Islahat hareketlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylene de, yerel yönetimleri bu reformların doğrudan amacı olarak görmek yanlıştır. Çünkü Tanzimat ve Islahat hareketlerinin amacı devleti çağdaş yönetim ilkelerine göre düzenlemek, devlet gücünün tek elde toplanmasını sağlamaktır. Ancak bu modern merkeziyetçilik güçlendiği ölçüde, Osmanlı toplumunda modern anlamda yerel yönetimin çekirdeğinin oluştuğu görülmektedir.

Türkiye'de ilk belediye yönetimi 1854 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Osmanlı yönetimi, özellikle yabancıların yaşadığı ve modern liman kentinin karşılaştığı sorunların yoğunlaştığı bir bölge olan, Galata ve Beyoğlu bölgesinde modern belediye hizmetlerinin görülmesini sağlamak amacıyla ilk belediye örgütünü kurmuştur.

İstanbul 14 belediye dairesine ayrılarak, yeni bir belediye örgüt modeli geliştirilmiş ancak "Altıncı Daire-i Belediye" dışındaki bölgelerde hizmet götürecek etkin bir örgüt yapısı kurulamamıştır. Altıncı Daire-i Belediye, hizmetin yerine getirilmesi için gerekli masrafları karşılamak üzere gelir tahsil edebilen ilk Türk yerel yönetim kuruluşu olmuştur.

1856 Islahat Fermanı Osmanlı yönetim yapısı üzerinde önemli etkiler yapmış, ferman halkın yönetime katılmasını teşvik ederken, bunun taşra yönetim birimleri olan vilayet, liva ve nahiye düzeyinde gerçekleşmesini belirtmiştir. Islahat Fermanı'nın getirdiği bu yeni anlayış ve belediyecilik tecrübesi taşrada da belediye kurulmasını sağlamış, 1864 ve 1870 yıllarında çıkarılan "Dersaadet ve Belediye Kanunu" ile düzenleme altına alınmıştır. Daha sonra kabul edilen 1876 Kanun-u Esasi'si 12. maddesinde belediye kuruluşu düzenlenmiş, böylece konuya anayasal bir nitelik kazandırılmıştır.

Osmanlı taşra kentlerinde belediye ile ilgili yapılanmanın da 1864 Vilayet Nizamnamesi ile başladığı görülmektedir. Bu Nizamname ile Liva ve Kaza merkezlerinde seçimli üyelerden oluşan Meclis-i Belediler bulunacaktır. Ancak uygulamada, görev ve çalışma düzeni bakımından bu meclislerin bir tüzel kişiliği olduğu bile tartışmalıdır. Zaten bu belediyeler bütün Osmanlı kazalarında kurulamamıştır.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte belediyeler ve yerel yönetim alanının da yeni bir döneme girilmiştir. Cumhuriyet rejimi ilk yıllarda önemli belediyeçilik ve imar sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu sorunlara aranan çözümler doğrultusunda cumhuriyetin belediyeçilik anlayışı oluşmuştur.

Cumhuriyetin ilk kuruluş yıllarında ülke birliğini koruma yönünde oluşan kaygılar yerel yönetimlerin gelişimini engelleyen en önemli unsurdur. Yerel yönetimlerin zor şartlarda kurulan devletin birliğini bozabileceği endişesi, bu dönemde çevre güçleri üzerinde etkin bir kontrol mekanizmasının kurulmasını sağlamıştır. 1923–1945 yılları arasındaki siyasal yapının bir tek parti rejimi olması ve demokratik yapılara izin vermemesi de önemli bir etken olarak sayılabilir (Kurt ve Uzun, 2002, s:81).

2. Dünya Savaşı sonrasında Türkiye'nin uluslararası sermaye ile girdiği ilişkiler, çok partili döneme geçiş ve Demokrat Parti iktidarı yerel yönetimlerin yapısında önemli değişimler yaratmıştır. Bürokratların yerel yönetimlerdeki gücü iyice zayıflarken, halk, tüccar ve esnafın gücü artmıştır. Bürokratların yerini eğitimli serbest meslek sahipleri almaya başlamıştır. Bu dönemde tarımda makineleşmeyle birlikte sanayinin kentlere kayması göç olgusunu doğurmuş, ortaya çıkan konut açığı, altyapı yetersizliği gibi sorunlar kentlerin yeniden biçimlendirilmesine ardından yerel yönetimler eliyle rant paylaşımına ve rant kavgasına dönüşmüştür (Batal, 2007, s:44).

Yerel yönetimler 1982 Anayasası'nın 127. Maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre “yerel yönetimler; il, belediye veya köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” tanımı yapılmıştır (Coker, 1992, s:3-4).

### **1.2.1. İl Özel İdareleri ve Yapısı**

Merkezi idarenin taşra örgütü olan il aynı zamanda bir yerel yönetimdir. Yerel yönetim olarak il merkezi idareden tamamen ayrı olup, devlet tüzel kişiliği dışında ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Bir yerel yönetim olarak ise, Anayasanın 127. maddesi'nin 1. fıkrasına göre “il sınırları içinde yaşayan insanların yerel ortak gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuş olup, kendisine ancak bu çerçevede görevler verilebilir” denilmektedir.

Aslında merkezi idarenin taşra örgütü olan il'in asli görevi il sınırları içinde yaşayan insanların yerel ortak gereksinimlerini karşılamak değil, merkezi idarenin tüm ülke düzeyinde yürüttüğü hizmetlerin o il sınırları içinde de yürütülmesini ve il sınırları içinde yaşayan insanların da bu hizmetlerden yararlanmasını sağlamaktır.

İl Özel İdaresinin; İl Genel Meclisi, İl Daimi Encümeni ve Vali olmak üzere üç organı vardır. 5302 Sayılı Kanunda bunların İl Genel Meclisi'nin İl Özel İdaresi'nin karar organı, Vali'nin ise İl Özel İdaresi'nin başı ve tüzel kişiliğin temsilcisi olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık İl Encümeni'nin görev ve yetkileri incelendiğinde; İl Özel İdaresi'nin bu organında karar organı olma niteliğinin ağır bastığı söylenebilir.

İl Özel İdaresi'nin en yüksek görüşme ve karar organı olan İl Genel Meclisi, ilgili kanunda gösterilen usul ve esaslara göre ildeki seçmenler tarafından 5 yıl için seçilen üyelere oluşur. İl Genel Meclisi'nin belli başlı görev ve yetkileri 5302 sayılı kanunun 10. maddesinde düzenlenmiştir.

İl Özel İdaresi'nin ikinci organı olan İl Encümeni, Vali'nin başkanlığında, İl Genel Meclisi'nin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği 5 üye ile biri mali hizmetler biriminden olmak üzere Vali'nin her yıl birim amirleri arasından seçeceği 5 üyeden oluşur. Vali'nin bulunmadığı encümen toplantısına genel sekreter başkanlık eder. Yani görüleceği üzere, il encümeni üyelerinin yarısı halk tarafından seçilen üyelere değil, İl Özel İdaresi'ndeki atanmış bürokratlar arasından Vali tarafından belirlenmektedir.

Vali, İl Özel İdaresi'nin başı ve il tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Vali'nin İl Özel İdaresi'nin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak yerine getireceği ve kullanacağı belli başlı görev ve yetkileri 5302 Sayılı kanunun 30. Maddesinde belirtilmiştir (Günday, 2005, s:3-32).

Buna göre Vali; İl Özel İdaresi Teşkilatı'nın en üst amiri olarak İl Özel İdaresi Teşkilatını sevk ve idare etmek, İl Özel İdaresi'nin hak ve menfaatlerini korumak, İl Özel İdaresi'ni stratejik plana uygun olarak yönetmek, İl Özel İdaresi'nin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, İl Özel İdaresi faaliyetlerinin ve işgörenlerinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak ve İl Özel İdaresi'ni devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmekle yükümlüdür (www.tbmm.gov.tr, 2007).

### **1.2.2. Belediye İdareleri ve Yapısı**

Belediye kelimesi; şehir, memleket manalarına gelen Arapça "beled" veya "belde" kelimelerinden gelir. Bugünkü anlamı Osmanlı İmparatorluğu'nun Tanzimat Dönemi'nde başlamıştır. Şehrin idare teşkilatını belirtmek için 19. yy.'dan itibaren kullanılan bir tabirdir.

Yerel yönetimlerin ikinci türünü teşkil eden belediyeler, bir beldenin ve belde halkının yerel nitelikteki ortak ve medeni gereksinimlerini düzenlemek ve karşılamak amacıyla hizmet gören kamu tüzel kişileridir. Belediyeler, il özel idarelerinin tersine insanların topluca oturdukları belirli ve sınırlı yerlerin idare birimleridir.

Uzunca bir süre 1884 Tarihli Fransız Belediye Kanunundan esinlenerek çıkarılan 3 Nisan 1930 Tarih ve 1580 Sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiş olan belediyeler, Aralık 2004 Tarihinde kabul edilen 5272 Sayılı Belediye Kanunu ile yeniden düzenlenmiş; ancak 5272 Sayılı Kanunun Anayasa Mahkemesi'nce şekil yönünden Anayasa'ya aykırı bulunarak iptalinden sonra çıkarılan 07.07.2005 Tarih ve 5383 Sayılı Belediye Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi tutulmuştur.

5393 Sayılı Kanun'un 4. maddesine göre "nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir ancak içme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve koruma alanlarında ve meskun sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5.000 metreden daha yakın olan yerleşim birimlerinde belediye kurulamaz. Bununla beraber; il ve ilçe merkezlerinde ise nüfuslarına bakılmaksızın belediye kurulması zorunludur" denilmektedir.

Köyler veya muhtelif köy kısımları birleştirilerek belediye kurulabilmesi için meskun sahalarının merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskun sahasına azami 5.000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5.000 ve üzerinde olması gerekir.

Belediye idarelerinin üç organı vardır. Bunlar; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanıdır.

Belediye Meclisi, belediye idaresinin en yüksek görüşme ve karar organıdır. Kanunda gösterilen esas ve usullere göre belde sakinlerince seçilen üyelerden oluşur. Belediye Meclisi'nin kendi içinden seçtiği bir başkan yoktur. Belediye Başkanının katılmaması durumunda birinci başkan vekili, onun da olmaması durumunda ikinci başkan vekili meclise başkanlık eder. Ancak Belediye Başkanı'nın yıllık faaliyetlerinin görüşüldüğü meclis toplantısına meclis başkan vekilinin başkanlık etmesi zorunludur.

Belediye Encümeni; Belediye Başkanı'nın başkanlığında, il belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerinde belediyelerde, Belediye Meclisi'nin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye ile mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşur. Diğer belediyelerde ise Belediye Meclisi'nin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye ile mali hizmet birim amiri ve Belediye Başkanı'nın birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

Encümen, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye Başkanı da gerekli gördüğü durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir. Encümen gündemi Belediye Başkanı tarafından belirleneceğinden, esas itibarıyla Belediye Başkanı'nın havale ettiği işleri görüşür ve karar bağlar. Ayrıca Encümen Üyelerinin de gündem maddesi teklif etmesi mümkündür fakat bunun için de belediye Başkanının uygun görüşünün alınması gerekir.

Belediye Başkanı ise; belediye idaresinin en büyük amiri, yürütme organı ve temsilcisidir. Belediye Başkanı, belde seçmenleri tarafından doğrudan doğruya seçilirler. Belediye başkanlığına seçilebilmek için belediye meclis üyeliği için aranan niteliklere sahip olmak gerekir. Belediye Başkanı; izin, hastalık veya başka bir nedenle görevi başında bulunmadığı hallerde, bu süre için kendisine vekalet etmek üzere , Belediye Meclisi üyeleri arasından birini Başkan Vekili olarak görevlendirir. Başkan vekili, Belediye Başkanı'nın 5393 Sayılı Kanun'un 38. maddesinde belirtilen görevleri yerine getirip yetkilerini kullanır (Günday, 2005, s:3-32).

### **1.2.3. Büyükşehir Belediye İdareleri ve Yapısı**

Türkiye'de ilk büyükşehir belediyeleri, 1984 Tarihinde İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kurulmuş, bu illere 3306 Sayılı Kanun ile Adana, 3391 Sayılı kanunla Bursa, 3398 Sayılı Kanunla Gaziantep ve 3399 Sayılı Kanunla Konya illeri eklenmiştir. Bunlara daha sonra çıkarılan yasalarla başka iller de katılmıştır.

Daha önce 3030 Sayılı Kanun ile düzenlenmiş bulunan Büyükşehir Belediyesi 10.07.2004 Tarih ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi tutulmuştur. 3030 Sayılı Kanun, Büyükşehir Belediyesi'ni belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehirler olarak tanımlamaktaydı.

5216 Sayılı Kanun ise (madde3/a) büyükşehir belediyesini, en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan, idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi olarak tanımlamaktadır. İlk kademe belediyesi ise büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleri ile aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip olan belediyelerdir (Günday, 2005, s:3-72).

Büyükşehir belediyeleri kanunla kurulur. Kanun koyucu, belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam 750.000'den fazla olması halinde, fiziki yerleşim durumlarını ve ekonomik gelişmişlik düzeyini de dikkate alarak bir il belediyesini büyük şehir belediyesine dönüştürebilir.

Büyükşehir belediyelerin sınırları, adını aldıkları büyükşehir belediyelerin sınırlarıdır. İlçe belediyelerin sınırları, bu ilçelerin, büyükşehir belediyesi içinde kalan kısımlarının sınırlarıdır. İlk kademe belediyelerinin, büyükşehir belediye sınırları dışında belediye sınırı olamaz.

Büyükşehir belediyesinin organları; Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanı'dır.



Büyükşehir Belediye Meclisi; belli sayıdaki ilçe belediye meclisleri üyelerinden ve büyükşehir belediye başkanından oluşmaktadır. Belediyenin karar organıdır.

Büyükşehir Belediye Encümeni, büyükşehir belediye başkanı başkanlığında, Büyükşehir Belediye Meclisinin her yıl ilk olağan toplantısında kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oy ile seçtiği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere büyükşehir belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur. Belediye Başkanı'nın katılmadığı toplantılarda, encümen toplantılarına genel sekreter başkanlık eder.

Büyükşehir Belediye Başkanı, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olup, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre büyükşehir sınırları içindeki seçmenler tarafından beş yıl için seçilir.

Büyükşehir Başkan Vekili, belediye kanunundaki usullere göre belirlenir. Ancak büyükşehir kapsamındaki ilçe ve ilk kademe Belediye Başkanları Büyükşehir Belediye Başkan Vekili olmaz.

Büyükşehir ve büyükşehir kapsamındaki ilçeler ve il kademe Belediye Başkanları görevlerinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz, profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz (Erol, 2005, s:4-18).

Bu açıklamalardan sonra İstanbul Büyükşehir Belediyesinin idari yapısına bakacak olursak...

1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası yürürlüğe girmiş ve bu yasaya dayanılarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurulmuştur. 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri'nin Yönetimi Hakkında Kanuna göre Büyükşehir, "Belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehir" olarak tanımlanmış ve bu şehirlerde kurulan belediyeler de "Büyükşehir Belediyesi" olarak adlandırılmıştı. Buna göre; Büyük Şehir Belediyelerinin sınırları, ismini aldıkları büyük şehirlerin belediye sınırları, ilçe belediyelerinin sınırları ise, bu ilçelerin, büyük şehir belediyesi içinde kalan kısımlarının mülki sınırları olarak kabul ediliyordu (Eryiğit, 2005, s:90).

12 milyon 573 bin 836 nüfusuyla Türkiye'deki en büyük metropol olan İstanbul'un ihtiyaç duyduğu hizmet ve yatırımların gerçekleştirilmesi konularında İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İ.B.B.) kilit bir rol üstlenmiş durumdadır (www.webhatti.com). Tek başına ülkenin en büyük bütçeli kamu kurumlarından birisi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin İstanbul'a hizmet götüren bağlı kurum ve kuruluşlarıyla birlikte 2008 yılı bütçesi 15 Milyar

785 Milyon YTL olarak kabul edilmiştir. İ.B.B.'de 1 Genel Sekreterlik, 5 Genel Sekreter Yardımcılığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, 20 Daire Başkanlığı, 80 Müdürlük, İSKİ ve İETT olmak üzere iki ayrı genel müdürlük ve 23 iştirak faaliyet göstermektedir (www.ibb.gov.tr).

10 Temmuz 2004 tarihinde kabul edilerek 22 Temmuz 2004 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 5. maddesine göre, Büyükşehir belediyelerinin sınırları, adını aldıkları Büyükşehirlerin belediye sınırları olarak belirlenmesine karşın, geçici 2.madde ile İstanbul ve İzmit illeri için istisnai bir uygulama yapılarak Büyükşehir belediye sınırları, Kanunun yürürlüğe girdiği tarih itibariyle, Büyükşehir belediyesi sınırları il sınırlarına kadar genişletildi ve bu hükümlerle birlikte İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yetki alanı 5,343,02 km<sup>2</sup> oldu (www.ibb.gov.tr). Daha önce Büyükşehir yetki alanında bulunan ilçe sayısı da 32'den 39' çıkmış oldu (guardianturk.com).

#### **1.2.4. Köy Yönetimi İdareleri ve Yapısı**

1924 Anayasası'nı hazırlayan meclisin, aynı yıl kabul ettiği köy kanunu ile kurulan Köyler, İl Özel İdareleri ve Belediyeler gibi kendi kamu tüzel kişiliği ve bütçesi olan, kendi yürütme ve karar organları bulunan yerel yönetim birimleridir.

1924'te kabul edilen Köy Kanunu, 20.000'den fazla nüfusu olan yerleri Şehir, 2000–20.000 arasını Kasaba, 150–2000 arası yerleri Köy, 150'den küçük nüfuslu yerleri ise Mezra, Kom ya da Oba olarak tanımlamaktadır.

Köylerin zorunlu görevleri arasında sağlık, eğitim ve güvenlik işleri sayılabilir. İsteğe bağlı olarak gönüllü görevler ve köyün güzelleştirilip kalkındırılmasına ilişkin görevlerde görev olarak sıralanabilir.

Köyün yetkilerini ele alacak olursak; kamulaştırma yapmak, isteğe bağlı görevleri zorunlu hale getirmek ve bunları yapmayanları cezalandırmak, zabıta ve kolluk etkinliklerinde bulunmak, vergi almaktır.

Köyün organları, Köy Derneği, İhtiyar Meclis Heyeti ve Muhtardan oluşur. Doğrudan demokrasinin uygulanabileceği tek yerinden yönetim birimi olan köy derneği, köyde ikamet eden seçmenlerden oluşur. Köy halkı, 5 yılda bir Muhtar ve İhtiyar Heyetini seçer, köyün isteğe bağlı işlerini zorunlu hale çevirir ve köy imamını seçer. İhtiyar Meclis Heyeti imam ve öğretmenlerden oluşan doğal üyeler ve basit çoğunluk sistemine göre 5 yılda bir seçilen üyelerden oluşur. Üye seçilebilmek için 25 yaşını doldurmak ve o köyde oturmak şarttır. Muhtar ve İhtiyar Meclisi seçimlerinde siyasi partiler aday gösteremez ve aracılık edemezler.

İhtiyar Meclis sayısı, nüfusu 1000'den az olan yerlerde 8; 1000-2000 arası yerlerde 10; 2000'den çok yerlerde 12 kişiden oluşur. Haftada en az bir kez toplanan ihtiyar meclisi, köyün işlerini acil olandan başlayarak sıraya koyar, imeceye karar verir, salma (vergi) miktarını belirler. Muhtar ise köy yönetiminin başı, yürütme organı, köy tüzel kişiliğinin temsilcisi ve devletin köydeki temsilcisidir.

Muhtarın kanunları ve hükümet emirlerini duyurmak, dirlik ve düzeni sağlamak, vergi ve çıkar toplamada merkeze yardımcı olmak gibi devlet görevleri, köy kamu tüzel kişiliğini temsilen mahkeme önünde davacı ve davalı olmak, dernek ve meclisin kararlarını uygulamak, köy işlerine harcanacak paraları toplamak ve harcama yapmak gibi köy görevleri vardır. Muhtarın tüm işleri, mülki amirin onamasına tabidir. Muhtarı, il veya ilçe idare kurulları görevden alabilir. Birer devlet memuru sayılan muhtarlar, devletten aylık alırlar.

Köy işgörenleri; köy doktoru, köy imamı ve koruculardan oluşur. Üç çeşit köy korucusu vardır. Bunlar; silahlı köy korucuları, gönüllü köy korucuları ve geçici köy korucularıdır.

Köyün gelirlerini salma parası (aile vergisi), para cezaları, imece, mera, otlak, yayla gibi köy kamu tüzel kişiliğine ait kamu malları gelirleri ve ocaklardan alınan gelirler oluşturur. Köyün bütçesi muhtar ve ihtiyar heyeti tarafından hazırlanır, en büyük mülki amir (Kaymakam veya Vali) tarafından onaylanır. Köy bütçesinin %10'u ilköğretim ödeneği olarak ayrılır (Nohutçu, 2006, s:137-139).

En küçük yerel yönetim organı olan köylerde hizmet veren işgören sayısı yok denecek kadar az olması nedeniyle, İnsan Kaynakları Yönetiminin köylerde uygulanmasından söz etmek mümkün değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının örgütsel yapısı köy yönetimlerinde uygulanmasa bile bu anlayışın temel fonksiyonlarından faydalanılarak sınırlı sayıdaki işgörenin daha etkin ve verimli hizmet sunması sağlanabilir (Arslan, 2005, s:79).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde önce eğitim konusu genel olarak ele alınarak ardından hizmet içi eğitime dair geniş bilgiler sunulmuştur.

#### 2.1. Eğitimin Tanımı

Gelişen teknoloji, hızla artan bilgi, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda meydana gelen gelişme ve değişimler eğitimin önemini günden güne arttırmaktadır (Çalık, 1988, s:25). Bu nedenle eğitim günümüzde, toplumların en çok üzerinde durduğu konulardan biri haline gelmiştir.

Eğitim hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme, bilinçlenme süreci olarak değerlendirilmektedir (Davis, 1988, s:299). Doğduğumuz ilk günden itibaren çevremizdeki her şeyi öğrenmeye çalışarak ilk eğitimimize de başlamış oluruz.

Değişen çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin ve çağın gerektirmiş olduğu şekilde iş yapabilmeyen en etkin ve en temel aracı eğitimidir (Bilgin diğ, 2007, s:9). Eğitim, statik değil, sürekli akış halinde bulunması gereken, kendini yenileyebilen bir çalışmadır.

Eğitim, insanoğlu için vazgeçilmez bir değişimin anahtarıdır. Teknolojik gelişmeler her gün farklı bir gelişme kaydederek büyük bir hızla sürmekte ve bunların bir bölümü eğitim alanındaki uygulamalara yansımaktadır (Şimşek, 2000, s:9). Bu nedenle son yirmi yılda eğitime ve geliştirmeye olan ihtiyaç iyice artmıştır (Ollin; 1996, s:29).

Eğitim yakın bir gelecek için bilgi ve beceri kazanmaktır. Bir ülkenin birliğini ve bütünlüğünü sağlayan, itici ve birleştirici rol oynayan ve kurumlar içinde verimliliğin artışına katkı sağlayan önemli sacayaklarından biri eğitimidir. Bu nedenle devletin en önemli görevlerinden biri olan eğitimin, ulusal düzeyde ele alınması ve partiler üstü politikalarla yönetilmesi gerekmektedir (Peker, 1989, s:2).

Eğitim konusunda birçok değişik tanımlar yapılmakla birlikte tüm tanımlamalarda üzerinde durulan en önemli husus, eğitimin davranışları olumlu yönde değiştirme sanatı olduğudur. Yani bireyde arzulanan davranışların yerleşmesi, olumsuz davranışların sonlandırılması amacıyla sürdürülen sistemli bir program olduğudur.

Eğitim en dar tanımlamayla davranışları değiştirme sanatı olarak da ifade edilmektedir.

Smith, Stanley ve Shores eğitimi geniş anlamda; bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçler olarak tanımlamıştır (Keleş, 2007, s:24).

Amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için çalışanın tutum ve davranışlarında değişiklik yaratabilme sürecinde eğitimin rolü büyüktür (Yüksel, 1999, s:244). Eğitim yoluyla tutumları değiştirmek kolay olmamakla birlikte olanaklıdır. Tutum değiştirmeyi amaçlayan eğitimlerden de hemen sonuç almayı beklemek gerçekçi değildir. İnsanları bir süre izlemek ve yaratılan etkileri zaman içinde görmek gerekir. Özellikle yetişkin insanların tutumlarını ve var olan alışkanlıklarını değiştirmesi konusunda ivedi davranmamak gerekmektedir (Şimşek, 2000, s:86).

Eğitim ile öğretimi bir birine karıştırmamak, bunları bir birinden ayırmak gerekmektedir. Öğretim, kültürü artırıcı, ufku genişletici daha ziyade genel çalışmalardır. Öğretim kişiyi yaşama alıştırmaktır ve işe başlamadan önce kazandırılan genel kültürel bilgilerdir. Eğitim ise, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve bilinçli olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.

Yöneticilerin eğitime destek vermeleri eğitimlerin başarı ve eğitimlere katılımın sağlanması noktasında büyük önem taşımaktadır. Başarı için kilit faktör, yöneticilerin eğitim aktivitelerine katılım konusundaki pozitif tutumu, yöneticilerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve davranışları nasıl daha etkili kullanabilecekleri konusunda bilgi sağlama istekleri ve eğitilenlerin eğitimin içeriğini işe kullanabilme imkanlarıdır. Eğer yöneticilerin tutum ve davranışları destekleyici olmazsa, çalışanın eğitime katılımı düşer ve muhtemelen eğitimin içeriğini işlerine uygulayamaz (Raymond, 1999, s:61).

## **2.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı**

Dünyadaki gelişmiş ve kalkınmış ülkelerin tamamına yakını eğitim hizmetlerinin itici gücünü kavramışlar, gerek kamu gerekse özel sektörde eğitimi verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak için çalışmalar yapmaktadırlar (Gül, 2000, s:2). Hatta bazı kurumlar kendi bünyelerinde hazırlamış oldukları hizmet içi eğitim programları ile okullardan daha iyi birer eğitim kurumu haline geldiğini söylemek olanaklıdır (Şimşek, 2000, s:163).

Hizmet içi eğitim, çalışma yaşamı süresince devam eden insan kaynakları uygulamalarının bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılacağı tarihe kadar geçen süre içerisinde mesleğinin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli olarak eğitilmek zorundadır.

Hizmet alanında çalışan kişilerin mesleki eğitimleri, yetiştiği alanda çalıştığı halde bile yetersizlik gösterebilmektedir. Bunun temel nedenleri arasında eğitim kurumlarında uygulanmakta olan programların iş hayatına dönük olmaması, teori-uygulama bağlantısının

kurulmamış olması sayılabilir. Bu durum işveren kurumun yetkililerinin hizmete aldıkları çalışanların eksikliğini giderici, verimliliklerini artırıcı hizmet içi eğitim programları uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Son zamanlarda önem kazanmaya başlayan hizmet içi eğitim kavramına yönelik çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımların olmasının temel sebebi konunun çok boyutlu ve öznelik içermesidir.

Hizmet içi eğitim, anayasada belirtilen “Eğitim ve Öğretim, Atatürk İlkeleri ve İnkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır” Anayasanın 42. maddesinde tanımlamasının dışında bilgi, beceri ve davranışlarda değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Hizmet içi eğitim bireye iş hayatındaki belirli bir meslek ile ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren bir süreçtir. Hizmet içi eğitim çalışma hayatının tamamını kapsayan bir süreçtir. Ancak çalışma hayatına başlamadan öncede hizmet öncesi, hizmet içi eğitim programları düzenlenebilmektedir. Göreve yeni başlayan veya görev değişikliği nedeniyle farklı bir görevde çalışacak olanların da bilgi ve beceri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Gül, 2000, s:5). Bu kapsamda yapılan eğitimlerde hizmet içi eğitimler olarak değerlendirilmektedir. Yani, hizmete girerken veya hizmete girdikten sonra verilen ve görevlerin yerine getirilmesine yönelik özgül nitelikli hazırlıklardır (Canman, 2000, s:93–94). Bir eğitimin hizmet içi olabilmesi için mesleğe yönelik verilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2004, s:83).

Hizmet içi eğitimi; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir şeklinde tanımlayabiliriz (Aytaç, 2007).

Görevde olan çalışanların ise işleri daha iyi ve etkili yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ve yeteneklerin geliştirilmesi içinde hizmet içi eğitimler yapılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, kişinin işe başladığı tarihte başlar, işten çıkacağı tarihe kadar devam eder. Bu süre zarfında eğitime katılan kişilere çalışmış oldukları alanlarla ilgili olarak gerekli bilgi aktarımı yapılır ve gerekli gelişimi sağlaması amaçlanır. Bu tanıma göre hizmet içi eğitim, her hangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir ( Pehlivan, 1997, s:131).

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarını yapılması ve uygun elemanlarının seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, birey ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal kimliğin oluşturulması, biz duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişimine kadar birçok uygulamayı kapsayan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımı içerisinde yer alan ve genellikle kurumların İnsan Kaynakları birimlerinin görevleri arasında bulunan eğitim, insan kaynakları yönetimi için vazgeçilemez bir olgudur. Birçok insan kaynakları fonksiyonu ile bağlantılı olan eğitim; çalışacak olan kişilerin seçiminden başlar ve çalışana hayat boyu öğrenme fikrinin verilmesine kadar devam eder.

İnsan kaynakları yönetimi açısından eğitimi şöyle tanımlayabiliriz: Eğitim; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların kurumda yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000, s:125).

Çalışacak olan kişinin seçimi ne kadar profesyonelce yapılmış olursa olsun özü itibariyle bir takım sorunlarla da karşılaşılabilir. Çünkü her insan çevresindeki nesnelere, kişilere ya da durumlara farklı tepkiler gösterme eğilimindedir (Şimşek, 2000, s:86). Sorunların giderilmesinin yanı sıra çalıştırılma için seçilen kişiyi kuruma alıştırmak için de eğitimler yapılmalıdır. Hatta deneyimli bir çalışan yeni bir işte işini daha iyi yapabilmek için bile eğitime ihtiyaç duyar (Werther and Davis, 1986, s:232).

İstenilen nitelikte iş gören seçilmiş olmasına rağmen, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, kuruma getirilen yeni teknolojiler, yöntemler ve teknikler nedeniyle iş görenin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir (Yüksel, 2000, s:179). Bu nedenle günümüzde şirketler yöneticilerini ve çalışanlarını geliştirmeye ve onların yeteneklerini artırmaya daha çok önem vermeleri için desteklenmelidir.

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.

Günümüzde, teknolojiye meydana gelen gelişmeler bilgi işçisi kavramını doğurmuş olup beden gücü ile üretim yapan çalışan yerine beyin gücü ile üretim yapabilecek çalışan önem kazanmaya başlamıştır. Tüm bu unsurlar insan kaynakları faktörünü daha da önemli hale

getirmekte olup girdiler arasında insan kaynaklarının önemi dikkat çekmektedir. Verimli üretim, kaliteli insan gücüyle sağlanabilir hale gelmiştir.

Teknolojik bilgi kullanılmadığı ve geliştirilmediği takdirde, şirketlerin büyümesine ve rekabet avantajı sağlamasına çok az katkı sağlar. Bu nedenle şirketler için her şeyden önemlisi tüm bu süreçleri takip edebilecek olan kaliteli çalışandır.. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesi ile mümkündür (Altınok, 2005, s:28).

#### **2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim**

Kurumların amacı mal ve/veya hizmet üretmektir. Kurumlar bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için çeşitli kaynakları kullanırlar. Bu kaynakların kullanımı kadar, en akılcı bir biçimde kullanımı ile verimli çalışabilmekte önemlidir. Çok gelişmiş ve çeşitli kaynaklara sahip olmak yeterli değildir, bu kaynakların akılcı kullanımı ve insan ögesinin verimliliğinin sağlanması oldukça önemlidir.

Mevcut kaynakların akılcı ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi de onları kullanacak olan insanın nitelik ve kalitesine bağlıdır. Kurum ve işletmeler mal veya hizmeti bir bütün olarak ürettikleri için her bir mevkide yer alan çalışanın işini en iyi şekilde ve en az hata ile yapması gerekmektedir. Hataları aza indirmek veya ortadan kaldırmakta hizmet içi eğitimlerin asıl amaçları arasında yer almaktadır.

Çıkış noktası müşteri tatmini olan toplam kalitenin öncelikli hedefi müşteri tatminin derecesini sürekli olarak iyileştirmektir (Sabuncuoğlu, 2000, s:112). Toplam kalite felsefesinde; müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme, 0 hata ve %100 müşteri tatmini, katılımcılık ve yaratıcılık ön plandadır. Kuşkusuz bu hedeflere ulaşmak kaliteli insan kaynağı ile mümkündür. Kaliteli insan kaynağı da eğitimle elde edilebilir. Eğitim doğru yapılmak şartıyla, kaliteyi güvence altına almanın yeni bir biçimidir. Hizmet içi eğitimin en büyük faydası, yeni bilgi ve beceri öğrenmek değil, şu anda yapmakta olduğumuz işi daha iyi yapabilmeyi öğrenmektir. Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına erişebilmek için çalışanlar arasında sürekli bilgi transferi gereklidir. Bu uygulama sonucunda herkes aynı dilde konuşmalı, iş için gerekli özelliklere sahip olmalı ve her çalışan, işletmenin başarısında önemli rol oynadığını anlamalıdır.

İnsan olmadan hiçbir yönetim sistemi kurulamaz ve yönetilemez. Yönetim sistemlerinin başarısı işletmelerde çalışan en üst düzeydeki çalışanın pozitif yönde katkıları ile elde edilir. Toplam Kalite Yönetiminin katılımcılık ilkesinde de çalışanların motivasyonu ve sisteme gönüllü katılımlarının sağlanması gerekliliği açık bir dille ifade edilmiştir. İşletmelerde sürekli iyileşme faaliyetleri ve Toplam Kalite Yönetiminin diğer ilkeleri, ancak sürekli ve iyi



eğitim almış çalışanlar sayesinde uygulanabilir. Son teknolojik gelişmelerden, yeni hizmet ve üretim politikalarından haberdar olmayan çalışanların işletmelerinde sürekli iyileştirmeyi veya gelişmeyi sağlamalarını dūřunmek aşırı iyimser bir davranış olur.

Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin bir kurumda tam anlamı ile hakim olabilmesi için standartların geliştirilmesi ve bu bağlamda çalışanların eğitilmesi gerekmektedir.

### **2.5. Hizmet İçi Eğitimin Önemini**

Bir kurum varlığını devam ettirebilmesi için, çalışanlarını amaçlarına ve hedeflerine uygun olarak yetiştirmek zorundadır. Mesleğinde yeterli olan çalışanın, yeterli olmayan çalışanlardan rahatsız olduğu, onların içinde moralinin bozulduğu ve alışma Őevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan çalışanın seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz olmaktadır. Hem yetersiz iş göreni yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren çalışanların yetersiz uygulamadan dolayı içine düştüğu yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim alan çalışan, görevi ile ilgili bilinçleneceğinden düşünce yapısı gelişecek, genişleyecek ve yöneticileri ile aralarındaki sürtüşme en alt düzeye inebilecektir (Ataklı, 1992, s:68).

Birçok ülkede toplumsal, siyasi ve ekonomik sorunların temelinde eğitim yatmakta olup, eğitimin tüm bu unsurların olumlu yönde gelişebilmesi için itici güç olduğu kabul edilmektedir (elik, 1990, s:3). Ülkelerin veya kurumların siyasi veya ekonomik güçlerini arttırabilmeleri insanların ve çalışanlarının eğitim düzeyleri ile bağlantılıdır. Gelişen ve değişen Őartlara ayak uydurabilmek için nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır. Her alanda yaşanmaya başlayan uzmanlaşma mesleki eğitime dolayısıyla hizmet içi eğitime duyulan ihtiyaç arttırmıştır. Tüm bu gelişmeler ışığında işletmeler eleman yetiştirme ve geliştirmenin önemini kavramıştır.

Hizmet alanındaki değişim, toplumsal yapıdaki değişim ve çalışan niteliğinin arttırılma isteği eğitime olan ihtiyaç her geçen gün arttırmaktadır. Eğitimi kalitesiz ve düşük seviyede olan bir ülke, zengin doğal kaynaklara sahip olsa asla gelişemez. Bu durumu insan öğesinin ve onun eğitilme biçiminin ne kadar önemli olduğun açıkça göstermektedir.

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlamışlardır. Örneğin tanınmış düşünür Danton, **'Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinmesi eğitimidir'** diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır.

Buna rağmen hizmet içi eğitimlere yeterince önem verilmemekte ve eğitime yönelik olarak ayrılan harcamaların miktarı da oldukça düşük kalmaktadır. Özellikle Türkiye’de mevcut eğitim sisteminin iş yaşamının isteklerine yeterince duyarlı olmaması, iş hayatının ihtiyaçlarına beklenen hızda ve çeşitlilikte cevap verememektedir. Ayrıca, Türkiye’de hizmet öncesi eğitimin yetersizliği, mal ve hizmet üretiminin temel ögesi olan işgücünün niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi ihtiyacının büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinlikleri ile karşılanması zorunluluğunu doğurmuştur. Ayrıca dünya pazarlarındaki yoğun rekabet, bilgi ve teknoloji patlaması ve Türkiye’nin Avrupa Pazarları ile bütünleşme gayretleri de emeğin niteliğini ve verimliliğini artırma çabalarını gerekli kılmaktadır (Pehlivan, 1997, s:134)

Aslında birçok işletme eğitimin faydasının farkında olmakla birlikte, kaynak ayırmayı istemedikleri ve eğitim çalışmalarını masraflı buldukları için eğitime gereken önemi vermemektedirler. İşletmeler teknolojilerini yenileseler bile o yeni teknolojiyi kullanabilecek donanımlı ve kalifiye elemana sahip olmadıktan sonra tüm gayretler ve masraflar atılacaktır. O nedenle emek, zaman ve para aktarmış olduğumuz eğitimleri avantajlı yatırımlar haline döndürebilmemiz gerekmektedir (Çamur, 2002, s:78).

## **2.6. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları**

Bireylere, işte uygulanabilir, yeni bilgilerin eğitim programları yoluyla aktarılması, onların kariyer geliştirmelerine ve iş tatmininin artmasına yol açar (Ollin, 1996, s:33). Eğitim, şirketin misyonu ve stratejik hedefleri ile aynı yönde birleştiği zaman bireyin becerilerini geliştirmesine katkıda bulunacağı için hem bireye hem de şirkete bir bütün olarak yarar sağlar.

Teknolojideki hızlı gelişmeler dolayısıyla çalışanın işe girdikten sonraki yeniliklerden haberdar olmasını gerekli kılmaktadır. Bu haberdar olmada ancak eğitimle olanaklıdır. Hizmet içi eğitim bir yandan çalışanların niteliğini geliştirerek iş gücü verimliliğini arttırırken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini arttırmaktadır. Hizmet içi eğitim, kişisel ve kurumsal yararlar olmak üzere verimliliğe iki çeşit katkıda bulunmaktadır.

### **2.6.1. Kişisel Faydaları**

Her hangi bir işe girmeden önce alınan mesleki ve/veya genel eğitimin niteliği kişinin işsiz kalması durumunda veya başka olumsuzluklar karşısında önem arz etmektedir. Kurumlarda hizmet içi eğitim; kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır (Köse ve diğ., 1993, s:11). Hizmet içi eğitimin kurumda kişiye sağladığı yararlardan bazıları şunlardır (Öztürk ve Sancak, s:7):

- Çalışanın daha sağlıklı karar vermesi ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Güdüsel değişkenler olan başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesine yardımcı olur,
- Kendini geliştirme ve kendine güveni teşvik eder,
- Çalışanın stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele gücünü artırır,
- İş doyumunu ve tanınmayı artırır,
- Kişinin etkileşim ve iletişim becerilerini artırırken, kendine yönelik yaklaşımlarını da geliştirir,
- Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar,
- Kişiye kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam hazırlar,
- Çalışanın yazma, konuşma ve dinleme yeteneklerini geliştirir,
- Yeni görevlere geçme ya da yükselme korkusunu ortadan kaldırır (Pehlivan, 1997, s:113).
- Liderlik bilgisini artırır ve iletişim yeteneklerini geliştirir. Özellikle yöneticiler için uygulanan geliştirme programlarında onların yöneticilik vasıflarını güçlendirecek eğitimler verilir.
- Karşı karşıya geldiği yeni bir işi daha hızlı öğrenir, böylece hata yapma oranı azalır. Yapılan eğitim ve geliştirme çalışmaları kişiyi şu andaki işi için yetiştirirken daha sonra karşılaşacağı işlere de hazırlar.
- Yeni göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Çalışanlar işleri daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uyarlamaya çalışır.
- Çalışanın, yükselme olanakları, kariyer yapma imkanı artar,
- Çalışan, işyerinde daha etki olabilir ve daha yüksek kademedeki işler için nitelikler kazanabilir.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgiler yenilenir (Ataklı, 1992, s:17).
- Eğitimlere çağrılma çalışana özel bir önem ve değer verilmesi anlamına gelmekte olup yönetim tarafından çalışana kariyer geliştirme şansı sunulur, görevinde başarılı olma fırsatı verilir.

### **2.6.2. Kurumsal Faydaları**

Hizmet içi eğitimin amaçlanan verim artışını sağlayabilmesi, belli koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşulların en önemlisi, kurumlarda verimliliği düşüren

etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesidir. Kurumlarda verimliliği azaltan etkenler tarafsız bir şekilde belirlendikten sonra bu etkenlerin ortadan kaldırılmasında hizmet içi eğitimden nasıl yararlanılabileceği belirlenebilir ( Pehlivan, 1995, s:10).

Çalışana verilecek hizmet içi eğitim, yöneticiler için kısa vadede bir maliyet unsuru iken; bu eğitim sayesinde sağlanacak yararlar orta ve uzun vadede işletmeler için daha belirleyici olacaktır. Hizmet içi eğitimin sağladığı kurumsal yararların bazıları Sims tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Öztürk ve Sancak, s:6):

- Hizmet içi eğitim kurumların kazancını ve karını artırır,
- Kurumun her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir,
- Kurum ortamında moral artar,
- Çalışanların kurumsal amaçları tanınması ve benimsemesi kolaylaşır,
- Ast-üst ilişkileri gelişir,
- Kurum içindeki açıklık ve güven gelişir,
- Kurumsal gelişme sağlanır,
- İş yönergelerinin hazırlanması sağlanır,
- Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliği artar,
- Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat, kuruma karşı olumlu tutumlar gelişir,
- Çalışan ve yönetici ilişkilerinde gelişme gözlenir,
- Üretim araçlarının kötü kullanımı ve kuruma karşı savurganlıkta azalma meydana gelir,
- Kurumda iletişim ve gelişmeye uygun bir hava oluşur,
- Çalışanların değişime uyum sağlaması kolaylaşır,
- Stres ve gerilimin azaltılması ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder (Pehlivan, 1997, s:112-113).
- İş kazalarında azalma sağlar. Eğitim sayesinde çalışanların iş bilgisi artacak ve dolayısıyla iş kazalarında azalma meydana gelecektir.
- Kurumsal politikaların anlaşılmasına ve uygulanmasına yardım eder.
- Kurumun bütün bölümlerinde gelecekte oluşacak ihtiyaçların belirlenmesine yardım eder.
- Üretim, insan kaynağı, yönetim gibi birçok bölümde maliyetlerin düşmesine neden olur.
- Çalışanlar kendilerini yeterli ve bilgili hissettikleri için kuruma olan bağlılık duyguları gelişir, böylece iş yeri için işgücü devri ve devamsızlık azalır.

- Kurumlarda planlı bir şekilde düzenlenen eğitim programları öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni başlayanlara ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir (Ataklı, 1992, s:17).
- Verim ve karlılık artar, kurumun daha az zaman, para, emek ve malzeme sarf ederek daha fazla verim elde etme olanağı artar.
- Eğitimler sonunda katılımcıların eğitimlerden elde etmiş olduğu kazanımlar ne kadar fazla olursa hem eğitim hem de kurum hedeflerine ulaşma noktasında o ölçüde başarı elde edilmiş olur. Başarı neticesinde birey kendi geleceği için yükselme fırsatı yakalarken kurumda daha kaliteli hizmetler sunabilme imkanı yakalar.

## **2.7. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları**

Hizmet içi eğitimin temel amacı, çalışanların mesleki ve teknik açıdan gelişiminin yanı sıra kişisel ve sosyal açıdan da gelişimlerinin desteklenmesi ve bu sayede, kuruma olan katkılarının artırılması ve kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir (Pehlivan, 1995, s:106). Dolayısıyla, hizmet içi eğitim, bireylerin kuruma yapacakları katkıyı artırıcı nitelikte olmakla birlikte, çalışanların özel hayatlarına da katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek, piyasa şartlarına ayak uydurabilmek ve karını yükseltebilmek için en önemli kaynağına yani insan kaynağına eğitim yoluyla yatırım yapar ki bu da kurumun eğitimdeki ekonomik amacıdır (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:126).

Çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlamak, onu geleceğe hazırlamak ve hayat boyu öğrenme ilkesini ona benimsetmek ise, kurumun eğitim anlayışının insani yönüdür.

Eğitim amaçları belirlenirken aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır (Donald, 1998, s:9):

- Eğitimden elde etmeye çalıştığımız amaçlar nelerdir? Söz konusu amaçların belirlenmesi; kalite, iş gücü dönüşümü, devamsızlık, moral ya da iş yaşamı kalitesi gibi alanlarda elde edilecek sonuçlardan saptanabilir.
- Sonuçlara ulaşmak için çalışanda hangi davranışların bulunmasını istiyoruz?
- Katılımcıların eğitim programı dahilinde hangi bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesini istiyoruz? Bazı eğitim programları özel bil, beceri ve tutumların öğretilmesini hedefler.

Söz konusu amaçların başlıcaları şöyle sıralanabilir (Çakır, 1991, s:5):

- Dış çevrede yaşanan gelişmelere kurumsal anlamda uyum sağlama kapasite ve yeteneğinin artırılması.
- Çalışanların, kurum içi ve kurum dışı gelişmelere uyum sağlamalarının geliştirilmesi.
- Kurumsal verimliliğin ve etkinliğin geliştirilerek sürdürülebilmesi.

- Hizmet öncesinde alınan eğitimin yetersizliğinden kaynaklanan eksikliklerin giderilmesi.
- İşe yeni başlayan çalışanların ihtiyaç duyduğu temel mesleki bilgi ve becerilerin kazandırılması.
- Kurumsal vizyon, misyon, politika, strateji, amaç ve hedeflerin çalışanlara etkili bir şekilde aktarılmasının sağlanması.
- Çalışanlara, değişik alanlarda yatay ve dikey yönde geçişlerini sağlayacak tamamlayıcı bilgi ve beceriler kazandırılması.
- Çalışanların ve kurumun kariyer planına katkı sağlanması.
- Bazı bilgi ve becerilerin ağırlıklı olarak hizmet içinde kazanılması nedeniyle, bu sürecin hızlandırılması ve pekiştirilmesi.
- Çalışanların moral ve motivasyonunun yükseltilmesi, kurumsal bağlılık duygusunun geliştirilmesi.
- Çalışanlar arasında ekip ruhunun geliştirilmesi.
- Denetim ve gözetimin azaltılması.
- Kurumsal esnekliğin ve sürekliliğin artırılması.
- Çalışanların iş güvenliklerinin ve iş güvencelerinin artırılması.
- Çalışanlar arasında olum ve yapıcı rekabet sağlanması ve terfi sürecinin niteliğinin artırılması.
- İş yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi.
- Kurumun, çalışanlarına verdiği değer ve önemin gösterilmesi.
- Kurumun, daha sağlıklı ve keyifli bir işyeri haline getirilmesi.
- Çalışanların dinleme, konuşma, etkileşim ve sorgulama yeteneklerinin geliştirilmesi.
- Çalışanların problem çözme ve kara alma yeteneğinin geliştirilmesi.
- Bütün olarak organizasyonun tatminin yükseltmesi.
- Çalışanın kendisine verilen işi yapmak için gerekli yetenek ve bilgi edinmesini sağlamak ve bu bilgi ve beceriyi sürekli olarak yenilemesi (Sikula and McKenna, 1990, s:202).
- Çalışanın bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancının yaratılması (Bilgin, 2007, s:12).
- Çalışana daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliğin kazandırılması.
- Çalışanın yeni teknolojiye uyumunun sağlanması, iş kazalarını azaltılması ve böylece maliyetin düşürülmesi.

- İş tatminini ve bununla bağlantılı olarak bireylerin ve organizasyonun performansının artırılması (Sabuncuoğlu, 2000, s:115).
- İş için gerekli beceri edinmiş, motivasyonu yüksek bireylerin yetiştirilmesi.
- Çalışanların gelecekteki başarılarının artırılması.
- Çalışanların kendilerine olan güven duygusunun geliştirilmesi.

## **2.8. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri**

Hizmet içi eğitimin kendine özgü bazı özelliklerinden söz edilebilir. Bunların başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:126):

- Eğitimin olgusunun amaçları geniş bir alan kapsamakla birlikte, hizmet içi eğitim, verildiği kurumla sınırlıdır.
- Hizmet içi eğitim, hem kurum bünyesindeki uzman çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak hem de kurum dışından hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilebilir.
- Hizmet içi eğitim, kurum çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini artırmayı, geliştirmeyi ve bu bilgileri güncel tutmayı amaçlar.
- Hizmet içi eğitim, kurumun iş düzenini aksatmayacak yöntemlerle verilir.
- Hizmet içi eğitim, kurum için sürekli bir ihtiyaç niteliği taşır. Çalışanlar için ise, kurum pozisyonuna göre farklı zamanlarda ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.
- Hizmet içi eğitim, bireyin çalışma yaşamının bir parçasıdır ve çalışanlar, eğitime katıldıkları süre içerisinde, maaş ve ücretlerini almaya devam ederler.

## **2.9. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Eğitimde başarı, büyük ölçüde, seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanmalıdır (Köse diğ., 1993, s:12). Böylece çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve yetersizliklerinin giderilmesi veya yeni gelişmelere uyum sağlanabilmesi için çeşitli eğitim yöntemleri uygulanır.

Eğitim planında ön görülen çerçevede eğitimler uygulamaya konulur. Bu eğitimler hem kurum içinde hem de kurum dışında verilebilir.

Hizmet içi eğitimin temel amacı, kişiye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Dolayısıyla burada karşılaşılan bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler uygulanarak kazandırılacağı konusu ön plana çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim programında uygulanacak olan yöntem, o eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli olmaktadır. Çünkü bir eğitim programının başarılı olması, eğitim yöntemlerinin iyi seçilmesine bağlıdır.

Hizmet içi eğitim türlerinin belirlenmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre değişmektedir (Tutum, 1976, s:130). Burada öncelikli olarak eğitim yöntemlerinden bahsedilecektir. Eğitimler uygulama zamanına ve uygulama yerine göre iki ana başlık altında incelenecektir (Sabuncuoğlu, 2000, s:146). Diğer eğitim türlerinden kısaca bahsedilecektir. Eğitimin iş başında veya iş dışında mı yapılacağı, kurum içinde mi veya kurum dışında mı yapılacağı yöntemin belirlenmesinde en önemli etkidir (Başar, 1998, s:111).

### **2.9.1. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iş başında hizmet içi eğitim ve iş dışında hizmet içi eğitim olarak iki sınıfa ayrılmıştır (Tutum, 1976, s:127).

Eğitimler kurum içi kaynaklardan ya da kurum dışı profesyonel eğitim kurumlarından da alınabilir. Son zamanlarda sayıları hızla artan eğitim danışmanlık şirketlerinin de seçilirken gerekli titizlik gösterilmelidir. Kurum dışı eğitim verecek firmanın, işletmeyi ve çalışanlarını iyi analiz etmesi bu doğrultuda eğitimi uygulaması önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin asıl amacı eğitimin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Bunun için pek çok noktaya dikkat etmek gerekir.

Eğitimin gündeminin katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması gereklidir. Eğitim konuları, gerçekten gerekli, önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır. Eğitiminin seçimi, eğitim yeri, eğitim ortamı, eğitime aktif katılım sağlanması gibi konulara da titizlikle gereken önem verilmelidir (Fındıkçı, 2001, s:264).

Eğitim uygulamalarında bireysel gelişimi sağlayan kurumlar, kendileri için daha yararlı olacak çalışanı yetiştirmiş olurlar.

Eğitimde katılımcının aktif katılımı sağlanmalıdır. Öğrenme merakı, hevesi uyandırılmalıdır.

Bilgi çağında kurumlar için en önemli rekabet avantajı, nitelikli insan kaynağıdır. Bu nitelikli insan kaynağına sahip olmanın tek yolu da eğitimidir.

Nasıl ki insan hayatında da eğitim beşikten mezara kadar devam ediyorsa iş hayatında da aynı şekilde devam etmelidir.

Günümüz çalışanları çalışacakları işletmeleri seçerken, o işletmenin kendilerine ne katacağına bakıyorlar. Nasıl bir eğitim imkanı var, kariyerime nasıl bir gelişim sağlar anlayışıyla firma seçiyorlar.

İşletmelerin de bu rekabet ortamında, belirli bir bütçe ayırarak hazırlamış oldukları eğitim planlarını çok etkin ve verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.



Eğitimin uygulamasından sonra eğitim sonuçlarının analiz edilmesi ve istenen verimin alınıp alınmadığının ölçülmesi gerekir.

### **2.9.1.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim**

Temel olarak çalışanların görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren çalışanların yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Çalışanın işini bırakmaksızın çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir. İş yaptırarak öğretme vardır. Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır (Canman, 1995, s:101). Bu eğitim yönteminde kişi işi yaparak öğrendiği için öğrendiklerini yaptığı işe çok iyi transfer eder (Werther and Davis, 1986, s:241).

İşbaşı eğitim yöntemleri kurumlarda en çok görülen yöntemdir. Burada temel amaç **‘yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir’** anlayışıdır.

Birçok kurum tarafından beceri kazandırmada temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Pek çok yararı bulunan iş başında eğitim gerçek ortamda yapılmaktadır. Dolayısıyla, iş başında eğitim programları iyi düzenlendiğinde etkililik düzeyi yüksek olmaktadır. Ayrıca, işbaşında eğitim, gerçek eğitimin yapıldığı araç-gereçlere ve aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin bütünleşmesi sağlanmaktadır (Pehlivan, 1997, s:112-113). İşbaşında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

#### **a) Gözetimci Nezaretinde Eğitim Yöntemi:**

En eski eğitim yöntemlerinden biri olan gözetimci nezaretinde eğitim, maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olmasından dolayı işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu eğitim yöntemiyle amaçlanan, işletmeye gelen ya da iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören veya ustabaşının yanına yetiştirilmesi amacıyla verilmesidir (Kartal, 2001, s:46).

#### **b) İşe Alıştırma Eğitimi Yöntemi:**

İşe alıştırma eğitimi, işe yeni giren çalışanın örgütün temel havasını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtmak ve kuruma uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitimdir. Kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya faaliyet olarak tanımlanabilir (Ataklı, 1992, s:10) Böylece çalışana işyeri politikalarını, planlarını ve kurumun felsefesini tanıtmak amaçlanmaktadır. Bu yöntemde işe yeni giren kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. İlk günkü izlenim daha sonraki iş doyumunu ve performansı etkiler. İlk günden birçok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenir, bilgisizlikten kaynaklanabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu giderilir. Yöneticiye gösterilecek yakınlık ve ilgi sonucu kurum ile bütünleşme sağlanır.

c) İş Değiştirme Yoluyla Eğitim Yöntemi:

Yöneticinin, yetiştirilmek amacıyla, planlı bir şekilde değişik işlerde çalıştırılması, böylece bu işlerle ilgili olarak tecrübe ve beceri kazanması amaçlanmaktadır (Murat, 1986, s:43). İş değiştirmenin birçok yararı vardır. Çalışanlar kendilerinin yetiştirilmesi için özel çaba harcadığına inanır ve moralleri yükselir. İş yeri esnek bir iş gücüne sahip olur. Üst kademelerde çalışmaya hazır bir yardımcı kadro oluşur. Ayrıca, çalışanın yetenekleri arttığından çalışabileceği iş alanı da genişler.

d) Yetki Devri Yoluyla Eğitim Yöntemi:

Yetki devri yoluyla çalışana kurumun sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylece, çalışanın, yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, vekaleten, üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağı oluşturur. Bu eğitim yönetiminin uygulanması astın deneyim kazanmasına, işbirliği anlayışını geliştirmesine, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirebilmesine imkan tanımaktadır (Akgemci, 1997, s:58).

e) Kılavuz Aracılığıyla Eğitim Yöntemi:

Bu eğitim daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşında eğitim yöntemlerinden biridir. Kurumlarda, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan yöneticilerin öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye yöneticiler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak çalışanların eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen yöneticiler kılavuz olarak adlandırılmaktadır. Kılavuzların görevi, çalışana; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek, işle ilgili pratik bilgileri sağlamak ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir. Ayrıca yeni çalışma yöntemlerine çalışanın uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler (Kartal, 2001. s:48).

f) Proje Çalışması Eğitimi Yöntemi:

Bu yöntemde çalışana belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilerek onu yönetmesi istenir (Akgemci, 1997, s:58). Böylece çalışan, sadece kurumun çeşitli konularını analiz edip yönetmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme imkanına da kavuşacaktır (Kartal, 2001. s:51).

g) Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi:

Staj; çalışana, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma ortamlarını ve koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi imkanlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.

### 2.9.1.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında eğitim, belli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışma hayatında, iş dışında genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversiteler tarafından yerine getirildiği görülmektedir. İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına göre belirgin özellikleri vardır. Bunların en önemlisi, eğitilecek iş görenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri çalışana günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkanı sağlar (Akgemci, 1997, s:59).

İş dışı eğitim yöntemleri kurumlarda genelde teorik bazda verilen eğitimlerdir. İşbaşı eğitim yöntemleri ile iş dışı eğitim yöntemlerinin seçimi eğitimin amacıyla doğru orantılıdır. Örneğin yönetici grubu kapsayan bazı eğitim programlarının özellikle kurum dışında, farklı bir mekanda yapılması çeşitli yararlar sağlayabilir. İş ortamının dışında olmak, iş arkadaşları ile farklı bir havayı solumak, biraz da olsa statülerden arınmak gibi yararlar böylece sağlanabilir (Fındıkçı, 2001, s:263).

İş dışı eğitim yöntemleri şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s:154):

#### a) Konferans Şeklinde Eğitim Verme Yöntemi:

Konferans yöntemi uygulamada en sık karşılaşılan bir eğitim yöntemidir. Yetkili ve uzman bir kimse belirli konularda dinleyici kesimine bilgi verir. Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için kamu kurumlarında düzenlenen eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir. Teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarma olduğu için uygulamaya gerek yoktur. Dolayısıyla yönetimin başarılı olması büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, çalışana birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin çalışanı, görevlerini daha iyi görecektir. Bu nedenle anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntem tekniğinin daha başarılı olmasına yol açabilir. Tek yönlü bir eğitim tekniği olduğu için etkili olduğu pek söylenemez.

#### b) Seminer Şeklinde Eğitim Verme Yöntemi:

Seminerler belirli konular üzerinde düzenlenir. Ancak konferanslara göre biraz daha uzun yapılır. Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen çalışan için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin yeni bir makinenin özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinenin kullanımını da gösterilir.

c) Kurslar Düzenleyerek Eğitim Verme Yöntemi:

Kurslar ise daha uzun süreli planlanır, katılımcının bir konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması amaçlanır. İşletmelerde açılan yabancı dil kursları bu yöntemle örnek olarak verilebilir.

d) Duyarlılık Eğitimleri:

1947’de Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından “ örgüt geliştirme yöntemi” olarak başlatılan duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözümlenebilir hale getirmeye yardımcı olur. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler. Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu çalışmaları oluşturmaktadır ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır.

Duyarlılık eğitiminin özelliklerinden bazıları şunlardır:

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

Bazı kaynaklarda 'Training Group' olarak da adlandırılır. Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır.

e) Örnek Olay Çalışması Şeklinde Eğitim Verme Yöntemi:

Örnek olay yönteminde ise gerçek bir olay incelenir ve bu olay üzerinden eğitim yapılır. Örnek olay neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlenen çalışanın yönetim ile ilgili yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Yöneticiye günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği durumlar bir senaryo şeklinde verilir ve bu durum karşısında nasıl davranması gerektiği sorulur. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ayrılıkları yoluyla kişilerin tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir. Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve sorunu grup içerisindeki bireylere daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektir.

f) Rol Oynama Şeklinde Eğitim Verme Yöntemi:

Rol oynama yönteminde, kişilere daha önce belirlenmiş olan bir olaydan roller dağıtılır ve kişiler bu roller çerçevesinde karar alır, tartışır ve etkin çözüm yolu ararlar. Rol oynama yöntemi ile, eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır. Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin en büyük sakıncası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan çalışanın gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.

## **2.9.2. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim, kurum içinde hizmet içi eğitim ve kurum dışında hizmet içi eğitim olarak iki sınıfa ayrılmıştır (Bilgin, 2007, s:17 ).

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

Genellikle kuruma özgü sorunların tartışıldığı ve çalışanın bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim çalışmalarınıdır. Kurum içinde yapılan bu çalışmaların problemleri çözmede önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri

olması sorunu çözmeye önemli etkidir. Ayrıca, bu eğitime katılacakların kurumun çalışanı olması da türdeş bir gruptan oluşacağından eğitimciler için kolaylık sağlayabilir. Bunun yanı sıra, mesai saatleri içerisinde kurumda yapılacak eğitim çalışmaları, eğitime katılacak çalışan açısından motive edici olabilir. Böylelikle alınan eğitim, ucuz olacağından örgüt için de maliyet açısından faydalı olabilir.

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

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. Kurum dışında yapılan çalışmalarda, kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan çalışanın ufku genişletme olanağı doğar. Ayrıca, kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarından sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde düşünme imkanı bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olur (Gül, 2000, s:9).

### **2.10. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Tespiti**

Eğitim ihtiyacı bir çalışanın görevinin gerektirdikleri ile, mevcut bilgi ve becerileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacı ile eğitim isteği arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Her eğitim isteği gerçek bir eğitim ihtiyacı olmayabilir. Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ise; şirketin çalışanlarının hangi alanlarda eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemesidir. Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru yerlerde, doğru eğitimcilerle verilmesi ile gerçekleşebilir.

Bu belirleme kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre yapılmalıdır. İşletmelerde eğitim ihtiyacı genelde aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar (Altınok, 2005, s:34):

- Çalışanların performans düzeylerinin öngörülen standartları karşılayamaması.
- Değişen koşullar nedeniyle işin gereklerinin değişmesi.
- İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmaması veya çalışanın işini değiştirmesi.
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve becerilerin tutarsızlığı.
- Müşterilerin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması.
- İnsan sorunlarının, gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması.
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması.
- Makine ve donanımının kötü kullanılması.
- Dış çevredeki değişime ve gelişmelere uyum sağlanamaması.

Eğitimin genel amacı çalışanların niteliklerini geliştirmek ise de, bu işlem gelişi güzel yapılamaz. Eğitim, eğitim ihtiyacı olan kişilere ihtiyaç duyulan alanlarda yaptırılırsa verim sağlanır.

Eğitim ihtiyaç analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir. Eğitim ihtiyaç analizini yaparken insan kaynakları veya eğitimden sorumlu birim aşağıdaki bilgileri derlemelidir (Barutçugil, 2002, s:55):

- Kurum kimleri işe alıyor?
- İşe almada aranan, yaş, cinsiyet, eğitim, bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranış gibi özellikleri nelerdir?
- İşe alınanlar hangi kriterlere göre gruplara ayrılıyor ya da görevlendiriliyor?
- İşe alma yetkisini kim kullanıyor? Son kararı kim veriyor?
- Ne kadar sıklıkta eleman alma ihtiyacı duyuluyor?
- İşe alınanlar ortalama ne kadar süre kurumda çalışıyor?
- Neden işten ayrılıyorlar?

Bu sorulara verilecek cevaplar hangi çalışanların hangi konularda ne kadar eğitim ihtiyacı duydukları konusunda önemli ipuçları sağlayabilir.

Eğitim ihtiyaç analiz çalışması yapacak olan kişilerde olması gereken başlıca nitelikler aşağıda verilmiştir.

- İşletme yapısı, işletme kültürü ve bilgi sistemlerini anlamak.
- İşletme içinde grup ve bireyin değişimine katkıda bulunan ya da engelleyen faktörleri anlamak.
- İşleri yapmak için gerekli bilgi ve becerileri belirlemek.
- Eğitim ve değerlendirmeleri yapabilmek için teknolojiye faydalanmak.
- Davranışı objektif olarak gözlemlemek ve tanımak.
- Veri toplama ve veri analizi yöntemlerini bilmek.
- Yapıcı geri bildirim sağlamak.

### **2.10.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri**

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi süreci, eğitim ihtiyacının algılanması ile başlar. Bu durum, kurumun iç ve dış sorunlarının bir sonucudur. Bu nedenle, kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacının, kurum ile çevresi arasındaki nitelik ve nicelik farkından doğduğu söylenebilir. Aynı şekilde, çalışanların kurum içindeki pozisyonunun (yapmakta olduğu işin) gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışların, onun bu konuda sahip olduğundan daha fazlasını gerektirmesi de hizmet içi eğitim ihtiyacına yol açar (Cengizhan ve Ersun, 2000, s:732). Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin gerekli olup olmadığını

belirlemeye yarayan bir süreçtir (Noe, 1999, s:54). Bu süreç, birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır: Dış çevre analizi, örgüt analizi, kişi (çalışan) analizi ve eğitim ihtiyaca analizi raporunun hazırlanması.

#### **2.10.1.1. Dış Çevre Analizi Yöntemi**

Hizmet içi eğitim sürecinde dış çevre analizi, kurumun sahip olduğu stratejik planın bir sonucu ve gereği olarak yapılan ve uzun vadeli eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik olan bir çalışmadır. Bu çalışmanın kapsamı, hizmet içi eğitimi konusunda dış çevrede yaşanan değişmelerin, eğitim teknikleri ve yöntemlerindeki gelişmelerin, yaklaşım ve uygulama farklılıklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi ile sınırlıdır. Bu amaçla, aynı ya da benzer alanlarda faaliyet gösteren kurumların uygulamaları, eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının çalışmaları, bilim adamlarının görüş, düşünce ve önerileri, paydaşların ihtiyaç, talep ve beklentileri belirlenir ve analiz edilir. Analiz sonucunda bir rapor hazırlanır ve hizmet içi eğitim planının ve programının belirlenmesi amacıyla kullanılır (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:137).

#### **2.10.1.2. Örgüt Analizi Yöntemi**

Örgüt analizi, örgütün amaç ve hedeflerine uygun eğitimleri, kaynak ihtiyacını ve çalışanların eğitime vereceği desteği belirlemek amacıyla yapılan kısa, orta ve uzun vadeli bir çalışmadır (Noe, 1999, s:55). Örgüt analizi kapsamında, yürütülen faaliyetler, insan kaynakları, kullanılan teknolojiler, yöntemler, süreçler ve eğitim için ayrılacak mali kaynak miktarı gözden geçirilir. Ayrıca, dış çevre analiz raporu ile iş analizleri de değerlendirilir.

#### **2.10.1.3. Kişi (Çalışan) Analizi Yöntemi**

Örgüt analizi yapıldıktan sonra, çalışanların eğitim durumlarının, bilgi, beceri ve performanslarının, hedeflenen düzey ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflenen performans düzeyi ile bireysel performans düzeyi arasındaki farkın nedenlerinin sorgulanması gerekmektedir. Farkın, bilgi ve nitelik eksikliğinden kaynaklanması eğitim ihtiyacını gösterir. Moral ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanması durumunda ise, gerekli önlemlerin alınması ve moral-motivasyon artırıcı eğitim etkinliklerinin planlanması gereklidir (Cengizhan ve Ersun, 2000, s:733).

#### **2.10.1.4. Diğer Yöntemler**

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan diğer yöntemler aşağıdaki gibi inceleyecek olursak;

a) Anket Yöntemi:

Eğitim ihtiyacı analizi yapılırken en sık başvurulan yöntemlerden birincisi anket yöntemidir. İşletmenin büyüklüğü ve çalışanların sayısına bağlı olarak eğitim ihtiyacını



saptamak için anket verilecek çalışan sayısı değişebilir. Eğer işletme küçük çalışan sayısı az ise çalışanların tamamına anket verilebilir. Çalışan sayısının çok olduğu büyük işletmelerde çalışanların tamamı yerine bir kısmına anket verilebilir. Örneklemeye metodu ile yapılacak anket çalışmasında aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir.

- Anket uygulanacak çalışan, birimde diğer kişileri temsil edecek bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- Her kademedeki unvan grubuna yeteri kadar verilmelidir.
- Her bölümde temel işlevleri kapsayacak şekilde anket uygulanmalıdır.

Anketlerin uygulaması çalışan sayısının az olduğu işletmelerde yüz yüze görüşme yapmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Ancak çalışanların sayısının fazla olduğu işletmelerde yüz yüze anket için çok sayıda anketöre ihtiyaç duyulacağından ve çalışanların da bu tür yüz yüze görüşme yapma zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle anketler çoğunlukla çalışanların kendileri tarafından doldurulur.

Anket uygulaması geçmeden önce bölüm yöneticileri ile bir toplantı yaparak anketlerin önce kendilerine tanıtılmasında yarar vardır. Öncelikle bölüm yöneticileri anketin ne şekilde doldurulacağı konusunda çok iyi bilgi sahibi olmalıdır.

Anket yöntemi diğer yöntemlerle kıyaslandığında birçok olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Anket yöntemi ile kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşılabilir.
- Anket diğer yöntemlere göre nispeten daha ucuzdur.
- Anketin yüz yüze yapılmadığı durumlarda cevaplayıcı soruları baskı altında kalmadan cevaplayabilir.
- Anketlerden toplanan verileri değerlendirmek daha kolaydır.

Anket yönteminin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda görüldüğü gibidir.

- Anketörlerin eğitimi masraflı ve zaman alıcıdır.
- Yanlış hazırlanan bir anket sonuçların yanlış yorumlanmasına yol açabilir.
- Anketi dolduranlar genellikle anketteki sorular çerçevesinde görüşlerini dile getirirler. Konuyla ilgili beklenmeyen cevaplar almak zordur.
- Anketin hazırlanması meşakkatli ve zaman alıcı bir süreçtir.

Anket yöntemi işletmeler için uygulanması en kolay yöntemlerden biridir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; anket sorularının anlaşılabilir olması ve yanlış yorumlara yol açmaması gerekliliğidir (Altınok, 2005, s:61-63).

b) Eğitim Talep Formu Yöntemi:

Bu yöntemde eğitim departmanı tarafından hazırlanan eğitim talep formları bölüm yöneticilerine ve ilgili bölüm çalışanlarına dağıtılır. Bu yöntemde doğrudan bölüm yöneticilerinin ve çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimler sorulur.

Çalışanların gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında en iyi değerlemeyi yapacak kişiler onların üstleridir. Belirli zaman dilimlerinde üst astını yakından izler, onun başarılı ve başarısız yönlerini gözler gözlemler ve yetersiz gördüğü yönleri eğitim bildirimine bir rapor veya eğitim talep formunu doldurarak iletir (Sabuncuoğlu, 2000, s:121). Ancak amirlerin her zaman astlarının eğitim ihtiyaçlarını tam olarak belirlemeleri mümkün olmadığından; eğitim talep formlarının en alt kademedeki çalışanlarca da doldurulmasında fayda vardır. Eğitim talep formlarını değerleyen birim astlardan gelen eğitim talep formlarının değerlendirilmesinde birim amirlerinin görüşüne başvurarak şirket eğitim planını oluşturması daha gerçekçidir.

Bu gün işletmelerde en çok uygulanan eğitim ihtiyaç analiz yöntemlerinden biri eğitim talep formu yöntemidir. Uygulamadaki basitliği ve verimliliği nedeniyle küçük veya büyük işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem olmuştur. Çalışanlar eğitim planlarının oluşumuna katılımlarının sağlanması ve onların istedikleri konuların eğitim programlarına dahil edilmesi açısından işletmelerde mutlaka uygulanması gereken bir yöntemdir (Altınok, 2005, s:63-64).

#### c) Gözlem Yöntemi:

Anket ve eğitim formu yöntemlerinde katılımcıya görüşleri sorularak bilgi toplanırken gözlem yönteminde kişiler doğal iş ortamında soru sorulmadan gözlemlenir. İşgörenlerin iş başında çalışırken davranışlarını, başkalarıyla ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksikliklerin tespit edilmesidir. Gözlemi dört tür olarak ele alabiliriz:

1. Dışarıdan gözlem,
2. Katılarak gözlem,
3. Cihazlar yardımı ile gözlem,
4. Gözlem ortamının gözlemci tarafından değiştirilerek yapılan gözlem.

Dışarıdan gözlemlenilen kişinin görünen davranışlarına bakılarak bir sonuca ulaşılabilir. Bu davranışların temelinde yatan nedenler tahmin edilmeye çalışılır. Katılarak gözlemlenilen gözlemci insanların arasına katılarak daha ileri düzeyde bilgiye sahip olur. Cihazlar yardımı ile gözlemlenilen gözlem işlemi kamera veya benzeri cihazlarla yapılır. Böylece çalışanlar gözlemlenilen farkında olmadıklarından daha doğal davranışlar sergiler. Bazen gözlem ortamının gözlemci tarafından değişikliğe uğratılması gerekebilir. Örneğin çalışanların yangın alarmı durumunda bilgilerinin ve yapacakları işlemlerin yeterli olup olmadığının gözlemlenmesi için gözlemci tarafından yangın alarmı verilip çalışanların davranışları

gözlenip bu konu ile ilgili önceden almış oldukları eğitimlere ilave eğitimlerin verilip verilmeyeceği değerlendirilir. Gözlem yöntemi en iyi şekilde ilk amirler tarafından gerçekleştirilir. Bunun dışında işletme danışmanları, dış uzmanlar da gözlem yöntemiyle belli kanaatlere ulaşabilir (Altınok, 2005, s:64-65).

Eğitim ihtiyacı analiz yöntemlerinden biri olan gözlem yönteminin olumlu yönlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

- Gözlem çalışanı ve iş akışını fazla etkilemeden gerçekleştirilir.
- Gözlemde davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlemediği için sağlıklı bilgi edinme imkanı yüksektir.

Gözlem yönteminin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de göz ardı edilmeyecek kadar çoktur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Gözlem yapanın iş ve çalışanların davranışıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekir. Gözlemci olarak da gözlemi yapan kişinin beceri düzeyinin yüksek olması gerekir. Gözlemcinin yetenekli olmaması eksik ve yanlış sonuçlar çıkarmaya neden olabilir.
- Çalışanın sadece iş ortamındaki bilgi, beceri ve davranışlarını değerlendirmek gerçek ihtiyaçların belirlenmesini engelleyebilir.
- Cihazlarla yapılan gözlem etik açıdan uygun olmayabilir.
- Gözlemediğini bilen çalışanlar farklı davranışlarda bulunabilirler.
- Gözlem yönteminden veri elde edilmesi uzun zaman gerektirebilir.

Gözlem yönteminde gözlemcinin yetenekli olması gerekliliği ve yöntemin zaman alması küçük işletmeler için dezavantaj olabilir. Gözlem yöntemi büyük işletmeler için daha uygun bir yöntemdir.

#### e) Mülakat Yöntemi:

İşletme yöneticisi veya dışarıdan bir danışman çalışanla görüşerek işteki performans düşüklüğünü belirlemeye çalışır. Çalışanla yapılan görüşmelerde performans düşüklüğü ve eğitim ihtiyaçları saptanmaya çalışılırken gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir. Mülakat önceden programlanmış ve şekillendirilmiş bir biçimde yapılacağı gibi (soruların önceden hazırlanması), önceden planlanmamış bir şekilde yapılabilir. Bu tip mülakatlar daha samimi ve sıcak bir ortam hazırlar. Mülakata katılacak kişilerin belirlenmesinde anket yönteminde olduğu gibi küçük işletmelerde konuyla doğrudan ilgili kişilerin tümü veya büyük işletmelerde örnekleme metodu ile belirlenen kişiler ile görüşmeler yapılır. Mülakat yönteminde mülakatı yapan kişinin tecrübeli olması son derece önemlidir. Mülakatı yapan davranışları ve soruları ile karşısındakini etki altında bırakmamalı onu kendi

istediği yöne doğru yönlendirmemelidir. Mülakata katılan çalışanın tavır ve davranışlarını iyi okumalı yanlış değerlendirmelerde bulunmamalıdır. Mülakat yönteminin en büyük avantajı problemle yüz yüze olan çalışanla sorunların çözümlü ve eğitim ihtiyaçlarının tespiti konusunda doğrudan görüşme imkanı sağlamasıdır.

f) Belge İnceleme Yöntemi:

Toplam Kalite yönetimi felsefesi ile yönetilen işletmelerde işletmenin yönetim ve Organizasyon şeması, planlama dokümanları, işletme el kitabı, müşteri şikayetleri, proses analizleri, kalite hedeflerinin tetkikleri, çalışan dosyaları, bütçe raporları gibi kayıtlar eğitim ihtiyacı belirlemede yardımcı olabilir. Çalışanların şikâyetleri, devamsızlık oranları, işten ayrılma sebepleri gibi kayıtlar yöneticiler için ihtiyaç analizinde önemli bilgiler sağlar. Çalışan kayıtları ihtiyaçlar için önemli bilgiler sağlar. Ancak çalışan kayıtlarının genellikle mevcut durumdan ziyade geçmiş durumları göstermesi bu yöntemin en büyük olumsuz yönüdür. Eğitim ihtiyacı analizinde analizci aşağıdaki verilen bazı bilgileri inceleyerek bu bilgilerden eğitim ihtiyacını belirlemeye çalışır. Çalışanların;

- Yaşı
- Medeni hali
- Mezun olduğu okul
- Mezuniyet yılı
- Toplam kıdemi
- İşletmedeki kıdemi
- İşletme içinde bulunduğu görevler ve süresi
- Önceki işyerlerindeki görevi ve süresi
- Halen çalıştığı görevindeki bulunma süresi
- Performans değerleme sonuçları
- Bildiği yabancı diller ve düzeyi
- Bilgisayar tecrübesi
- Katıldığı eğitimler, kurslar ve seminerler
- Ödül ve disiplin cezası alma durumu
- Toplantılara katılma / katılmama durumu
- Kendisine yönelik olarak yapılan şikayetler
- Kendisinin yapmış olduğu istek ve şikayetler gibi bilgiler eğitim ihtiyacı analizinde kullanılabilir

Her eğitim programında önce mutlaka, belge incelemeleri yapılmalıdır. Daha önce verilen ve katılımcının başarı sağladığı eğitimlerin tekrar verilmesi; çalışanlar için motivasyon eksikliğine, işletmeler için kaynak israfına yol açmaktadır (Altınok, 2005, 67-68).

### **2.11. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması**

Eğitim ihtiyaç analizine göre bir eğitim planı çıkartılır. Bu plan genellikle yıllık olarak yapılmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde bu süre bazen uzun olabilmektedir. Bunun için işletmelerin yıllık eğitim planları, haricen gelişebilecek eğitim ihtiyaçlarına göre her an revize edilebilir nitelikte olmalıdır.

Eğitim çalışmaları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Öncelikle eğitim konuları ihtiyaç analizleri ile saptanır, eğitim amaçları ortaya konur, bu konulardan hangisinden daha verim alınacağı belirlenerek eğitim programı hazırlanır.

Yıllık olarak eğitim planı yapılırken bu eğitimlerin hangi kaynaklardan temin edileceği tespit edilir. Kurum içinden mi eğitim yapılacak ya da kurum dışından mı eğitim alınacak bunun planlaması yapılır. Çünkü kurum dışı eğitim işletmeye daha fazla maliyet getirecektir. Ama faydalı bir eğitim olacağı kanaatine varılmışsa dışarıdan da eğitimler alınmalıdır.

Eğitimlerin hangi yöntemlerle verileceği belirlenmelidir. Eğitim iş başında mı verilecek yoksa iş dışında mı verilecek tespit edilmelidir.

Eğitim ihtiyaç analizine göre işletme içinde hangi gruba öncelikli eğitim verileceği, bu grupların özelliği, eğitim durumu, eğitimi alma öncelik düzeyi belirlenmelidir.

Eğitimin süresi de belirlenmelidir. Bu süre hem etkin hem de verimli olarak hesaplanmalıdır. Çünkü işletme eğitim sırasında bazı çalışanlarından yoksun olarak faaliyetlerine devam edecektir.

Eğitim programları hazırlanırken eğitimin nerede yapılacağına da iyi tespit edilmesi gerekir. Eğitim işletme içinde mi yapılacak yoksa dış bir mekanda mı yapılacak. Günümüzde her iki yöntem de eğitimin içeriğine ve niteliğine bağlı olarak işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

Eğitim yıllık olarak planlanmalı, bütçesi oluşturulmalı, eğitimlerin yerleri, eğitmenler belirlenmeli, eğitimin nerede yapılacağı, hangi yöntemlerle yapılacağı gibi kriterler göz önüne alınarak eğitim planlanmalıdır.

Başarılı bir hizmet içi eğitimi için bütün sorunların aşılmış olması, yönetici, çalışan, eğiticinin iş birliği içinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitimle ilgili birimdeki yöneticilerin hazırlayacağı ön bir çalışma tüm üst düzey yöneticiler ile paylaşarak yapılacak olan değerlendirmeler neticesinde onaylı bir belge olmak zorundadır (Yıldırım, 1993 s. s:70).

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlanır. Eğitim hizmetlerin kurumun amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturan eğitim politikasının oluşturulması gerekmektedir (Bilgin, 2001, s:21).

Eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm işleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Hizmet içi eğitimlerde amacın ve beklenen sonuçların açık bir şekilde belirtilmesi, eğitime katılacak kişilerin profilinin çizilmiş olması, eğitim konuları ve içeriklerinin tespiti, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının ortaya konmuş olması gereklidir (Bilgin, 2001, s:23).

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin işgörenin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve işgörenin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Eğitimlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan çalışandan ilgili geri beslenme alınmalıdır (Bilgin, 2001, s:24).

Eğitimin başarıya ulaşıp ulaşmadığının saptanması için bir takım göstergeler olması gerekmektedir. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu ve maliyetlerde düşme olarak sıralanabilir (Özdemir, 1976, s:46).

## **2.12. Eğitim İhtiyacı Analizi Raporunun Hazırlanması**

Eğitim ihtiyacı analizi raporu, bilimsel bir çalışmadır. Bu nedenle, iç kurgusunun sosyal bilimlerde kullanılan araştırma yöntemlerine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Raporla, öncelikle yapılan çalışmanın metodolojisi hakkında bilgi verilir. Bu kapsamda, yapılan araştırmanın iç kurgusuna uygun alt bölümlendirme yapılır ve elde edilen sonuçlar analiz edilerek gerekli açıklamalarda bulunulur. Analiz raporunun bir sonraki kısmında, yapılan çalışmada elde edilen bulgular yorumlanır ve gerekli önerilerde bulunulur. Bu amaçla, birimler itibarı ile alternatif eğitim konuları ve bunların sürelerine ilişkin teklifler hazırlanır. Sonuç kısmında ise, yapılan çalışma hakkında bir değerlendirme yapılır (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:136).

## **2.13. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi**

Kurumların geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmet içi eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşmış ulaşmadığı konusunda bir değerlendirme yapmak durumundadır. Değerlendirmenin amacı, düzenlene eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak

uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir.

Bir eğitim programının etkinliğini neye göre belirleyebiliriz? sorusunun cevabı analiz edildiğinde, değerlendirme süresinin birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğu görülür (Canman, 1995, s:105).

Kurumdaki hizmet içi eğitim programlarının etkililik derecesini belirleme ve program geliştirmede kullanılacak bu dört aşamayı kısaca ele alacak olursak;

#### **2.13.1. Tepkinin Değerlendirilmesi**

Eğitime katılanların eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Tepki değerlendirme bir bakıma katılımcıların duygularının ölçümü anlamını taşır. Çünkü katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

#### **2.13.2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi**

Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile, yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır.

Öğrenme derecesinin gerçeğe yakın olarak saptanabilmesi için çeşitli teknik ve araçlardan faydalanılır. Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır.

#### **2.13.3. Davranışın Değerlendirilmesi**

Bu basamakta ise eğitim sürecinin katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanmaya çalışılır. İşgöreneğin ne ölçüde öğrendiklerini uyguladıkları ortaya konmaya çalışılır, böylece eğitim programının uygulamadaki etkinlik derecesi ortaya çıkarılır.

#### **2.13.4. Sonuçların Değerlendirilmesi**

Hizmet içi eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları değiştirmesi için yapılır. Bu değerlerin eğitimden sonra oluştuğunu görmek için mutlaka sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmalıdır.

Günümüzde hizmet içi eğitim artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış, planlı, programlı ve zorunlu olarak yapılan pahalı eğitim etkinliği durumuna gelmiştir. Bu nedenle hizmet içi eğitim etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürekli olarak gözden geçirilmeli, değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir.

Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar; Sınavlar ya da Testler, devam ya da İlgi Derecesi, Öğretilenlerin Uygulama Derecesi, Eğitimden sonra Görevlendirme, Eğitilenlerin Yükselme Durumu, Maliyet Giderlerinde Düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşip ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir (joy.yasar.edu.tr, 2008).

## **2.14. Gelişmiş Bazı Ülkelerde Ve Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim**

Uluslar arası düzeyde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde hizmet içi eğitime verilen önem, daha çok ülkenin eğitim düzeyi, sosyo-kültürel yapısı, yönetsel kurumları ve işleyişlerine göre farklılıklar arz etmektedir (Aktay, 1994, s:57). Gelişmiş birçok ülkenin ekonomik geçmişi incelendiğinde, insan kaynağının eğitime verilen önem ve yapılan büyük yatırımların, ekonomik yapının ana kaynağını oluşturduğu görülmektedir. Ekonomik yapılarında yüksek verimliliğe sahip Almanya, Japonya, ABD gibi ülkeler; bunu büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinliklerindeki başarılı uygulamalarına bağlıdır.

### **2.14.1. Almanya’da Hizmet İçi Eğitim**

Almanya’da mesleki eğitim büyük oranda federal ve bölgesel düzeyde düzenlenmiştir. Mesleki eğitim politika ve standartları, federal mesleki enstitüsü tarafından tavsiye edilmektedir. Pratikte, mesleki eğitim programının ve reform önerilerinin içeriği, işveren birlikleri, işçi sendikaları ve bölgesel yönetimler tarafından ortaklaşa düzenlenmektedir. Almanya’nın ekonomik başarısının ana etkenlerinden biri, endüstri ve kamu sektöründe hizmet veren işgörenlerin eğitime yapılan yatırım ve sürekli eğitim felsefesidir. 1964’te bu felsefenin bir yansıması olarak Almanya’da çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın bütün yetişkinlere iki yıllık tam zamanlı eğitim bir hak olarak sunulmuştur. Böylece düşük gelirli işgörenler az bir ekonomik kayıpla bilgi, beceri ve verimliliklerini artırma imkanı bulurken, ekonomi de beceri düzeyleri yüksek işgörenler kazanmıştır. Almanya’nın bu eğitim programını 1971’de Fransa, 1975’te İngiltere uygulamaya koymuştur. Alman halkı eğitimi ulusal refahın temel gerekliliği olarak kabul etmekte ve bu anlayış işgören eğitime de yansımaktadır. Örneğin 1990’da Siemens şirketi işgören eğitimi için 770 milyon mark harcamıştır. Aynı şekilde İngiltere’deki IBM şirketi işgören başına yılda 12 gün eğitim düzenlemiştir (Pehlivan, 1997, s:115).

### **2.14.2. Japonya’da Hizmet İçi Eğitim**

Türkiye’nin 1/3’ü kadar yüzölçümüne ve iki buçuk katı nüfusa sahip olan Japonya’da en büyük yatırım insan kaynağına yapılmaktadır. Japonya’da verimliliği artırmak için işgörenlerin yeniden eğitimi ve sürekli geliştirilmeleri politikası önemli ölçüde büyük şirketler



tarafından üstlenilmiştir. Şirketlerde sürekli eğitim ve geliştirme politikası izlenmiştir. Bu sayede öğrenen organizasyonlar gelişmiştir. Mesleki eğitimde üniversitelerin rolü de oldukça büyüktür. Japon işgörenler örgütlerdeki herhangi bir değişikliğe direnmemişler, yenileşmenin örgütün rekabet gücünü artırdığı gerçeğini kavramışlardır. Japon eğitim programlarının temel amaçları, iş için gerekli bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi ve işyerlerine uyumun sağlanması olarak özetlenebilir (Pehlivan, 1997, s:115-116).

Güçlü ekonomilerden biri olan Japonya'nın istihdam sisteminin belli başlı özellikleri, ömür boyu istihdam, meslek ortasında atamaların olmaması, iç terfiler, kıdem, görev yerinde eğitim olarak ifade edilebilir (Önder, 1995, s:150).

### **2.14.3. ABD'de Hizmet İçi Eğitim**

Önemli oranda beyin ve emek gücünü çeken Amerika Birleşik Devletleri'nde yıllardan beri, katılımcı, yüksek düzeyde motive edilmiş işgörenlerin ticari başarısındaki en önemli etkenin eğitim olduğu bilinmektedir. İşgören eğitimi, rekabetçi bir sektör olan endüstride verimlilik artışını sağlayan temel etken olarak görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, işgörenlerinin diğer ülkelerle yarışabilmesi için büyük bir eğitim girişimi içindedir. Bu amaçla 1980 yılında özel sektör 2 milyar dolar, federal hükümet ise 427 milyon dolar eğitim harcaması yapmıştır. Ayrıca büyük şirketlerin eğitime yaptığı yatırımlar sürekli artmaktadır. Örneğin, Motorola şirketi çalışanlarına her yıl en az 40 saatlik eğitim izni vermektedir (Pehlivan, 1997, s:116-117).

### **2.14.4. Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim**

Türkiye'de işgören eğitiminin temel amacı, işgörende kendine güven duygusu yaratmak, mesleki yeterliliklerini ve kişiliklerini geliştirmek olarak ifade edilebilir. İşgörene yönelik eğitim etkinliklerinin hedefi öncelikle okur-yazar değilse okuma-yazma öğretmek ve temel eğitimi sağlamaktır. Çünkü işgörenin daha üst düzeydeki eğitim imkanlarından yararlanabilmesi için öncelikle okuma-yazma becerisini kazanmış olması gerekmektedir. okuma-yazma öğretme işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından da önem arz etmektedir. Bunu ötesinde işgörene yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleriyle, işgörene mesleki ve teknik nitelik kazandırmak, toplumsal ve ekonomik konularda bilinçlendirmek, kültür düzeyini yükseltmek ve bilimsel bir yaklaşım kazandırmak amaçlanmaktadır. Ancak işyerlerindeki eğitim uygulamaları incelendiğinde; işgörene daha çok iş güvenliği ve meslek hastalıkları gibi konularda eğitim verildiği, işgören eğitiminin çok boyutlu ve her boyutunun birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkili bir alan olduğu gerçeğinin göz ardı edildiği görülmektedir (Aktay, 1994, s:78-79).

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

Türkiye’de hizmet içi eğitim, koordinasyondan yoksun kurumların ve kişilerin değer yargılarına ve eğitime verdikleri öneme göre oluşturulan bir politika içinde yürütülmektedir (Ardıç, 1984, s:94).

Gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda ülkemizde hizmet içi eğitim programlarına gerekli önemin verilmediği görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde yerel yönetimlerde uygulanmakta olan hizmet içi eğitimler ele alınmıştır.

#### 3.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Yerel yönetimler gibi çok yönlü hizmet gören yönetim kuruluşlarında çalışan çoğu elemanın hizmet öncesi eğitime tabi tutulmadığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle yerel yönetimlerin kimi elemanlarını kendilerinin yetiştirmesi neredeyse bir zorunluluktur.

Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu kurum ve kuruluşlarının kamu hizmeti görevlerini değişen koşullara uyumlu kılmak yani onları etkili hizmet görececek bir duruma getirmek kamu yönetimini temel işlevlerinden biri olmuştur. Böylece hizmet içi eğitim hem kamu görevlilerini kuruluşlarının amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu yani örgütsel etkinliği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmuştur (Canman, 2000, s:5).

Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini layıkıyla yerine getirebilmeleri, yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile doğrudan orantılıdır. Nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlayacak önlemlerin sonuçlarının ancak uzun vadede alınabileceği dikkate alındığında mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talebi artırmıştır (Bilgin, 2007, s:27).

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamaya, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini attırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman,1995, s:85). Ayrıca, kamu çalışanları için hizmet içi eğitim, “kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak, gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleri” olarak tanımlanmaktadır.

Kamu yönetimi sözlüğünde hizmet içi eğitim, hizmet içinde yapılan ve kişiye hizmetle ilgili, bilgi, beceri ve davranış kazandırılması amacıyla yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Deliveli, 2002, s:64). Yerel yönetimler özellikle belediyeler demokrasinin ve çağdaş devlet anlayışının vazgeçilmez unsurudur (Bozkurt, 2006, s:8). Çünkü yerel yönetimler halkın kendi kendisini yönetme alışkanlığını kazandığı ve demokrasi eğitimini gerçekleştirdiği halkın her türlü ihtiyacının karşılandığı önemli bir yerdir. Bu nedenle yerel

yönetimlerin gelişerek değişen hizmet kalitesine ayak uydurabilmesi, çağın gereklerine ayak uydurabilmesi yeniliklere ve değişime açık çalışanlara sahip olması ile mümkündür.

Yeni teknolojileri kullanmak zorunda kalan kamu kurumları bu araçlardan yararlanabilmek için çalışanlarını eğitimden geçirmelidirler. Teknolojideki hızlı değişim ve gelişim bu durumu sıkça gündeme getirmektedir (Öztürk, 1999, s:129).

### **3.2. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Hukuki Dayanakları**

Devlet Personel Başkanlığı, kamu yönetiminin hizmet içi eğitim etkinliklerini planlamak, izlemek ve denetlemekle yükümlüdür (Bilgin, 2001, s:34).

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimin hukuki dayanaklarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Karar Name 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 3152 sayılı İç İşleri Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun oluşturur (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:132).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214-226'ncı maddeleri devlet memurlarının hizmet içi eğitim esaslarını düzenlemektedir. Söz konusu maddelerde kamu çalışanlarının eğitim esasları, eğitim görecekları birimler, yurt dışında yetiştirilmeleri, mecburi hizmetleri ve ilgili diğer konular yer almaktadır. Kanununun 214'üncü maddesine göre hizmet içi eğitimin amacı, devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamaktır. Kamu kurumlarında eğitimden sorumlu bir birimin oluşturulması da bu Kanun ile birlikte zorunlu hale getirilmiştir. İlgili maddeye göre, kurulacak birim sayısının birden fazla olduğu durumlarda, bu birimlerden biri "Merkezi Eğitim Birimi" adını alır (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:132).

Kanununun 217'nci maddesinde, Devlet Memurları Eğitim Plan'ının, Maliye Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kuruluşların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararıyla yürürlüğe koyulacağı düzenlenmiştir. Bu plan, kamu kurul ve kuruluşlarının, hizmet içi eğitimlerini bir bütünlük içerisinde sunulmalarının sağlanmasına yöneliktir. Plan, Devlet Personel Başkanlığı, kurumların insan kaynakları eğitim birimleri, kurumlar arası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşlarını kamu çalışanının eğitiminden sorumlu tutmuştur (Gül, 2000, s:16). Plan, 19 Ekim 1983 tarihli ve 18196 sayılı Resmi Gazete de yayınlanmıştır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda, belediye çalışanının hizmet içi eğitimlerine yönelik her hangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bu bağlamda yasa koyucunun, belediye çalışanının hizmet içi eğitimi ve yetiştirilmesine

yönelik faaliyetlerinin, İç İşleri Bakanlığı hizmet içi eğitim mevzuatında belirtilen usul ve esaslara göre düzenlenmesini ön gördüğü söylenebilir (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:133).

### **3.3. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Amaçları**

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleneceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliklerdir. Bu nedenle amaçlar bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür (Taymaz, 1997, s:5).

Hizmet içi eğitim çalışanın göreve yatkınlığını sağlamayı, bilgi ve beceri donanımını gerçekleştirerek verimliliğini artırmayı ve gelecekteki görev ve sorumluluklara hazırlanmasını amaçlayan eğitim etkinlikleridir. Hizmet içi eğitimler deneme yanılma yoluyla öğretme yönetiminin alternatifidir. Bu yöntem öğrenme sürecini kısaltma ve böylece emek verimliliğinin yükseltilmesini sürecini hızlandırmaktadır.

Hizmet içi eğitim programlarına genel olarak bakıldığında ortak bazı amaçlar görülür.

Bunlar;

- Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin verimini artırır. Buna göre hizmet içi eğitimin ilk amacı, kamu görevlilerine işleri daha hızlı yapmaları, gereksiz işlem ve eylemlerden kaçınmaları, insan gücü ve maddesel kaynakları en yararlı biçimde kullanmaları ve hizmetin maliyetini azaltma yollarını öğretmektir. Çevresindeki değere dönüşebilirleri, kullanılabilir hale gelebilirleri, yararlı olabilirleri keşfeden, üreten, geliştiren kısaca yaratıcı olan insan, verimli insan eğitimin ürünüdür (Bilhan, 1992, s:55).
- Hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırır. Hizmet içi eğitim, eski ve yaygın bir kanı olan “deneme ve yanılma” yolu ile öğrenme yöntemi yerine, insan gücünün en kısa sürede performansını artıracak önlemlerin alınması anlayışını yerleştirir (Canman, 2000, s:98). Hizmet içi eğitim kamu görevlilerinin yeterlilik düzeyine ulaşmasını öğrenme sürecini hızlandırarak kısaltılabilir.
- Hizmet içi eğitimler, çalışana fikir ve bilgi alış verişinin önemini benimseterek kurum içinde ve kurum dışında daha etkili daha kapsamlı bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliği sağlanabilir.
- Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin kusur ve eksikliklerini düzeltir. Kamu görevlilerindeki ortak nitelikteki aksaklık ve eksiklikler açıklıkla saptanmak şartıyla, hizmet içi eğitim bunların önlenmesinde ve düzeltilmesinde yararlı olur. Eylem, işlem

ve davranışlarda rastlanan ortak aksaklık ve eksiklikler arasında “önceki uygulamalara aşırı bağlılık”, “iş sahiplerine karşı duyarsızlık”, “olumsuz halkla ilişkiler”, işleri savsaklama”, “sorumluluktan kaçma”, “kararsızlık” gibi olumsuz alışkanlıklar sayılabilir. Bu alışkanlıkların bir kısmı bilgi ve anlayış eksikliğinden doğmaktadır. Hizmet içi eğitimle, bunların büyük bir kısmı önlenebilir veya düzeltilebilir (Canman, 2000, s:98).

- Maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün çalışanlara duyurarak çalışanların moralini yükseltmek ve kuruma bağlılığını artırmaktır.
- Bununla birlikte, eğitimi aynı birimde çalışan işgörenleri bir araya getirerek “grup dayanışmasının”, “ekip ruhunu” gelişmesine yardımcı olur. Çünkü bir eğitim programı eğitime katılanların birbirini daha iyi tanımalarına ve aralarında daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışların geliştirilmesine yardımcı olur.
- Çalışanın yapmakta olduğu işini daha iyi yapılmasını sağlamaktır. Kişinin bugünkü görevinde başarılı duruma getirmektir.

#### **3.4. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Gerekliliği**

Yerel yönetimler, kentsel nitelikli yerleşim birimlerindeki yerel ortak ihtiyaçları karşılamakla görevli olan, karar organı ve bazı durumlarda yürütme organı yerel halk tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özelliklere sahip, merkezi yönetimin denetim ve gözetimi altında bulunan kamu tüzel kişisi olarak tanımlanabilir (Bozlağan, 2005, s:53).

Yerel yönetimlerin bir parçası olan belediyelerde görev alan yönetici ve çalışanlar üzerine 1994 yılında yapılan bir araştırmada, belediye yöneticilerinin %58,86’sının yaptıkları iş için gerekli bilgi ve becerilere yeterince sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Yine, belediye yöneticilerinin büyük çoğunluğuna (%68,16) göre, belediye çalışanlarının eğitim düzeyleri, görevlerini etkin bir şekilde yapmaya yeterli değildir (Geray ve Hamamcı, 1994, s:38-39). Belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyacı üzerine yapılan bir başka araştırmada, bu konudaki ihtiyacın yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre, belediyelerin %65’inde, çalışanların nitelik yönünden yetersiz bulunduğu tespit edilmiştir. Belediye hizmetlerinin etki düzeyinin artırılması konusunda çalışanların niteliğinin, %85’lik oran ile en temel faktör olduğu sonucuna da varılmıştır (Güler diğ., 1999, s:192-193).

Belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda yapılan bir diğer araştırmada ise, belediyelerin %97’sinde, hizmet içi eğitimin önemli bir ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın aynı araştırmada, belediyelerin %47.9’unda hizmet içi eğitim yapılmadığı, %52.1’inde ise hizmet içi eğitim çalışmaları yapıldığı sonucuna varılmıştır (Pirler diğ., 1999, s:95-96).

Elde edilen bu sonuçlar, Türkiye’de belediyelerin yaklaşık yarısında hizmet içi eğitim konusunda herhangi bir çalışma yapılmadığını göstermesi açısından oldukça dikkat çekicidir.

Belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyaçları etkili yöntemlerle karşılanmamaktadır. Bu durumda belediye yönetici ve çalışanlarının, zamanlarının çoğunluğunu ayrı bir uzmanlık alanı olan “belediyeçilik”i öğrenmek için harcamalarını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanlar tarafından, belediye hizmetlerinde önemli hatalar yapılabilmekte ve kamu kaynaklarına zarar verilebilmektedir.

Türkiye’de belediye literatürünün gelişmesine önemli katkılar sağlamış olan Osman Nuri Ergin, 1930 “... **Belediyeçilik de bir meslek, diyebilirim ki bir sanattır. Bu meslek mensupları, mülkiye memurlarının (kamu çalışanının) öğrenmek ve bilmek mecburiyetinde oldukları birçok bilgiden başka, belediyenin tarihini, teşkilatının geçirmiş olduğu safhaları, merkezi yönetim ile münasebetlerini, diğer milletlerdeki şekillerini öğrenmek, hükümetin neşretmiş olduğu idareye müteallik bütün kanun ve nizamlardan başka, belediyeye mahsus kanunları, nizamları, talimatları, emirleri ve kararları da bilmek mecburiyetindedirler...**”(Ergin, 1939, s:1-2) demiştir. Günümüzden onlarca yıl önce yapılmış olan bu tespitin, içinde bulunduğumuz dönemde de geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Belediyeler, kendilerine özgü siyasal, kurumsal ve sosyal özelliklere sahiptir. Söz konusu özellikler ve bunların hizmet içi eğitim ihtiyacı üzerindeki etkilerin bazıları şöyle özetlenebilir (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:131):

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

değerlerin belediye çalışanlarına etkili bir şekilde aktarılması açısından da hizmet içi eğitim önem taşımaktadır.

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

### **3.5. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Faydaları**

Yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile alakalı olarak yapılan araştırmalarda hizmet içi eğitimlerin sağladığı faydaların başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Her düzeydeki işe ilişkin bilgi ve becerileri artırır,
- Genel olarak çalışanların moralini yükseltir,
- Çalışanlar ile kurumun özdeşleşmelerine yardımcı olur,
- Doğallığı, açıklığı ve güveni pekiştirir,
- Hiyerarşi içindeki ilişkileri geliştirir ve iyileştirir,
- Kurumun kendi kendini geliştirmesine destek olur,
- Yapılacak işler için bir tür rehber/kullanım kılavuzu hazırlamasını sağlar,
- Kurumsal hedeflerin anlaşılmasını ve yürütülmesini sağlar,
- Kuruma her alanda gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere karşı bilgi sağlar,
- Başarılı yöneticilerden ve diğer çalışanlardan beklenen bilgi, beceri, sadakat, liderlik, motivasyon ve güzel davranış gibi niteliklerin geliştirilmesini sağlar,
- Verimliliğin ve iş kalitesinin geliştirilmesini sağlar,
- Birçok alanda maliyetleri düşürürken, iş tekrarlarının olmasını engeller,
- Kuruma karşı bilgi ve beceri alanında, çalışanlarda bir sorumluluk olmasını sağlar,
- Kurumun gelişmesi ve büyümesi için uygun ortam hazırlar,
- Kurum içi iletişimin sağlıklı olmasına ve gelişmesine yardım eder,
- Çalışanın, oluşan ya da oluşacak değişikliklere uyum göstermesini hızlandırır,



- Kurum içi problemlerin daha kolaylıkla halledilmesine yardım eder,
- Kaynakların kullanımında etkinlik sağlar,
- Kurumda çalışan işgücü devrini azaltır,
- Halk memnuniyeti ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliğinin artmasına olumlu katkı sağlar (Yıldırım, 1993, s:61),
- İşlemlerle yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur,
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltır,
- Kişiye göre iş değil, işe göre kişi istihdam edilmesi sisteminin gelişimini sağlar,
- Yerel yönetimlerde, süreçlerin değişen çevre şartlarına göre kısa sürede uyarlaması sağlar,
- Kamu görevlilerinin verimliliğini yükseltir (Canman, 2000, s:98),
- Hizmet içi eğitim sonucunda, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığı artar, verimlilik düzeyleri yükselir ve görev sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmelerini sağlar,
- Çalışanlara hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra, çalışana kendisini geliştirme ve örgüt içinde daha üst konuma yükseltebilme imkanı sağlar (Bilgin, 2007, s:11).

### **3.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimi Gerektiren Nedenler**

Bilginin ve kentlerin çağı olan 21. yüzyılda, kentlerin iyi yönetilmesi için etkin bir yerel yönetimin olması gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanabilmesi için de kurum içinde uygulanacak hizmet içi eğitimler önemli etkenlerden biridir. Eğitim programları ile yerel hizmetlerin kalitesinin artması, şehirlerin yaşanabilir hale gelmesi ve toplum hayatının kolaylaşması amaç edinilmiştir (Bilgin, 2007, s:65).

Mesleki bir uygulamaya yönelik olan hizmet içi eğitime gereksinim duyulmasına yol açan nedenleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Tutum, 1976, s:95):

Çalışanın işe başlamadan önce edindiği bilgilerin daha çok genel kültür ağırlıklı olması ve bu nedenle yetersiz olması hizmeti içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Hizmet öncesinde verilen bilgilerin, hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun, eksik ve yetersiz oluşu; bir kamu hizmeti gören çalışanların hizmet öncesi edindiği bilgi genelde “kültür” içerikli olduğundan hizmete yönelik bir takım bilgilerin de, hizmete yeni girenlere verilmesi zorunlu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Kamu görevlerinin bugünkü karmaşık yapısı karşısında, hizmet öncesinde kazandırılan bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin

yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için, zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir.

Hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojideki değişim ve gelişimlerden yararlanma gereksinimi; kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de, yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle çalışanlara ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

Kişisel gelişim ve yükselme isteği; kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği, hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisinde. İnsanda var olan bu güdü ve ihtiyaçlar “ihtiyaçlar hiyerarşi”sinin en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak bu imkan hem kişiyi doyuma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaştığı bu doyumun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması; bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Özellikle kamu sektörüne özgü görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.

Çalışanların sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi (Tutum, 1976, s:87); hizmet içi eğitim öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarmaktadır. Öğrenmenin sistemli hale getirilmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen/gereksiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla düzeltilebilir, yetersiz olan bilgilerde tamamlanabilir (Canman, 2000, s:96).

Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi; hizmetlerde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurmanın zorunluluğu da hizmet içi eğitimi gerektirmektedir. Hizmetin gerektirdiği bu bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Ayrıca, kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından; çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumlulukları da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelebilmesi sistemli bir eğitimi zorunlu kılar. Çünkü mesleklerinde yeterli olan kişiler, yetersiz olanlardan rahatsız olacaklar ve bu rahatsızlıkta kişilerin verimliliğini

etkileyecektir. Dolayısıyla örgütte ortaya çıkabilecek bu olumsuzluğun giderilebilmesi de hizmet içi eğitimle mümkün olacaktır (Canman, 2000, s:95).

Kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır, kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumluluklar da üstlenebildiğinden, bunların üstesinde gelebilmesi sistemli bir eğitimi gerektirir.

Yönetimsel ve örgütsel etkinlik, çevresel değişimlere uyum sağlamakla, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri sürekli izlemekle gerçekleşir. Eski bilgilerin yenilenmesi, çalışanların yeni bilgi ve tekniklerle donatılması eğitimi zorunlu kılmıştır (Canman, 1995, s:85).

Yerel yönetimlerde istihdam edilen çalışanların niteliksel düzeyi çoğu kez olması gerekenin altında bulunmaktadır. Özellikle hizmet içi eğitimin yok denebilecek düzeyde olması yerel yönetimlerin hizmet üretiminde ciddi olumsuzluklara yol açmaktadır (Yaşamış, 1993, s:160).

Hızlı ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimler yerel yönetimleri hizmet üretimi ve sunumunda doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber yaşanmakta olan hızlı kentleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler, yerel yönetimlerin ortaya çıkan sorunları çözmede nitelikli insan gücüne ihtiyacı arttırmaktadır (Geray ve Hamamcı, 1994, s:8)

Ayrıca ülke kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesinde yerel yönetimler çok önemli rol oynamaktadır. Yerel yönetimler yol, su, kanalizasyon, doğalgaz gibi pek çok alt yapı yatırımlarını yapmakta; ayrıca, sınai, ticari ve kültürel faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kadar çok görevi üstlenen yerel yönetimlerin bunları yerine getirirken maddi yönden olduğu kadar, insan kaynakları yönünden de güçlü olmaları gerekmektedir (VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996, s:59).

Yerel yönetimlerde en çok boşluğu hissedilen konu motivasyondur. Yerel yönetimlerde iyi bir ekip kurmanın yolu üst yöneticilerin çalışanlarıyla tam bir ekip ruhuyla hizmet etmesiyle sağlanabilir. İyi bir ekip kurmak için öncelikle yerel yönetimlerin amaçları ile çalışanların amaçlarının birleştirilmesi gerekmektedir.

Bütün bu sebepler yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler arasında sıralanabilir.

### **3.7. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimlerde Karşılaşılan Sorunlar**

Hizmet içi eğitimlerde karşılaşılan sorunların giderilebilmesi hususunda eğitim programı sonunda katılımcıların izlenimlerinin yanı sıra yöneticilerin, program sorumlusunun ve gözlemcilerin de programa dair düşüncelerinin alınması gerekmektedir. Ayrıca program

öncesinde ve sonrasında katılımcıların performansları sistemli ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek sorunların çözümü noktasında gelişme sağlanabilir.

Eğitim programları sonunda yapılan değerlendirmeler bir sonraki eğitim için elimizde hazır veri olarak bulunur. Daha sonra hazırlayacak olduğumuz programlarda bize yardımcı olur.

Kurum ve yöneticilerin eğitime vermiş oldukları veya verecek oldukları önem ve değer, eğitime katılacak olan çalışanları da etkiler. Eğer kurum ve yönetici eğitimi bir angarya olarak görür ve bu durumu çalışana hissettirse, böyle bir eğitim programından verim almak çok zordur. Kurumun eğitime önem vermesi hatta eğitimin tüm ayrıntılarını ve amacını önceden çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Eğitimde ne ile karşılaşacağını bilmeyen bir katılımcı, eğitim sonunda mukayeseli bir değerlendirme yapabilme fırsatını bulamaz.

Hizmet içi eğitim sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şöyle sıralanabilir (Bozlağan ve Yaş, 2007, s:140):

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

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

Yukarıda sıralanan başlıca nedenlerden dolayı yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim uygulamaları verimsiz ve etkisiz olmaktadır.

Aslında, yerel yönetimlerin eğitim ihtiyaçları yüksek olmasına karşın bunu karşılayacak düzenlemeler yetersiz kalmakta, eğitim, sadece bir formalitenin yerine getirilmesi olarak görülmektedir (Bilgin, 2007, s:11).

Yerel yönetimlerde verilen hizmet içi eğitimlerdeki en büyük sorun programların tek elden yürütülmemesidir (Güler diğ., 1999, s:195). İç İşleri Bakanlığı bünyesindeki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları da, bu gereksinmeyi karşılayacak düzeyde değildir.

Bunun yanında birçok kurum ve kuruluşun özel olarak yerel yönetimler için düzenlediği eğitim programları bulunmaktadır (Bilgin, 2007, s:32). Ancak bunlarda kamunun sorunlarına çözüm getirebilecek kalite ve profesyonellikte uzaktır.

Tüm bu unsurlar birleşince, yerel yönetimler açısından çok önemli olan/olması gereken hizmet içi eğitim uygulamaları gerekli önemin ve hassasiyetin verilmemesi nedeniyle zaman ve para kaybından başka bir şey olmamaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BELEDİYE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Bu bölümde bir Belediyede yapmış olduğumuz 2008 Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışması hakkında elde edilen bilgiler sunulmuştur.

#### 4.1. Analize İlişkin Genel Bilgiler

Analiz çalışması yapılırken aşağıdaki sıralama göz önüne alınmıştır.

##### 4.1.1. Analizin Amacı

Analiz çalışmasında genel amaç, Belediyede düzenlenecek olan hizmet içi eğitim konularını tespiti ve eğitimlerdeki verimliliğinin artırılabilmesi için çalışanların almış olduğu eğitimlerde olumsuzlukların tespit edilip gelecekte almak istediği eğitimlerde nelere dikkat edilmesi gerektiği yönünde yönetime olumlu bir katkı sağlayacak veriler toplamaktır.

##### 4.1.2. Analizin Önemi

Hizmet içi eğitim tüm hizmet birimleri için gerekli olmakla birlikte özellikle yerleşmenin yaşandığı çağımızda belediye çalışanları için ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu analiz ile toplanan veriler dahilinde, hizmet içi eğitimin ihtiyaç saptanması, planlanması, hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesine yönelik sorunlar ortaya konularak belediyede çalışan insan kaynağı için daha etkin bir hizmet içi eğitim programının yapılması sağlanacağı düşünülmektedir.

##### 4.1.3. Analizin Kapsamı

Analiz; her yıl düzenlenmekte olan hizmet içi eğitim konularının tespiti ve hizmet içi eğitimlerden yöneticilerin beklentilerinin belirlenmesine yönelik olarak Nisan 2007 ve Temmuz 2007 tarihleri arasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ndeki tüm birimlerin müdür ve/veya ilgili müdür yardımcılarıyla yapılmıştır.

Analiz çalışması tüm verileri ile birlikte bir rapor halinde yönetime sunulmuş olup alınan bu eğitim talepleri doğrultusunda yönetim tarafından değerlendirme yapılarak Belediyede 2008 Hizmet İçi Eğitim Planı hazırlanarak uygulamaya konmuştur. Birisinde (EK-1) konu ve kişi bazlı diğerinde (EK-3) birim bazlı birim iki ayrı tablo hazırlanmıştır. Yöneticilerin, çalışanlarının da görüşünü alarak talep etmiş olduğu eğitim konuları yönetime sunulmuştur.

##### 4.1.4. Analizin Yöntemi

Randevü alınarak belirli bir plan ve program dahilinde yapılan analiz çalışmasında (EK-2) 84 birim yöneticisinden 82'si ile bire bir görüşmeler yapılmış olup, eğitim talepleri hazırlanan Eğitim İhtiyaç Analiz Formu (EK-4) ile alınmıştır. Formla kendilerine 7 ana

başlıkta 38 değişik konu içerisinde 2008 yılı içinde birimlerinde bulunan çalışanların almak istediği eğitimleri seçmeleri istenmiştir.

#### **4.2. Belediye Hizmet İçi Eğitimlerle İlgili Öneriler**

Yapılmış olan analiz çalışma neticesinde, belediyede 2008 yılında uygulanması gereken hizmet içi eğitim konularının tespitinin yanında, yöneticilerin hizmet içi eğitimlerle alakalı önerileri de alınarak analiz sonucunda çıkan verilerle birleştirilip aşağıdaki şekilde maddeler halinde yönetime rapor halinde sunulmuştur.

- Belediye hizmetlerinin nitelik ve gerektiğinde niceliğinin artırılması için hizmet içi eğitimin bir gereklilik olduğu göz önüne alınırsa organize edilmesi planlanan eğitimlerin önemi açıktır. Eğitim konuları ile talep edenlerin kıyaslamasını yaptığımızda analiz çalışması sonucu en çok talep edilen konuları ele alacak olursak;
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, birinci derece talep edilen eğitim konusunun 1689 kişi ile İlk Yardım Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Birçok afetin yaşanma riskine karşı, çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, ikinci derece talep edilen eğitim konusunun 1247 kişi ile Deprem Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Ülkemizin birçok alanın deprem riski ile karşı karşı olduğu göz önüne alınırsa, çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, üçüncü derece talep edilen eğitim konusunun 1099 kişi ile Trafik Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde her yıl yüzlerce kişinin trafik kazası sonucu vefat ettiği ve binlerce kişinin de sakat kalmış olduğu göz önüne alınırsa, çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, dördüncü derece talep edilen eğitim konusunun 1056 kişi ile Zabıta Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Zabıta hizmetleri belediyeler için çok önemli olup, belediyenin halka açılan yüzüdür. Bu nedenle zabıta görevini üstlenecek olan kişilerin eğitimi çok önemlidir. Önemli zabıtada çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, beşinci derece talep edilen eğitim konusunun 924 kişi ile Halkla İlişkiler Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Belediyeler yerel halkın ihtiyaçlarını tespit etmek, ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla maksadı ile kurulan yerel yönetim



birimleri olduğu için halk ile iletişim noktasında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında, beşinci derece talep edilen eğitim konusunun 924 kişi ile Halkla İlişkiler Eğitimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Belediyeler yerel halkın ihtiyaçlarını tespit etmek, ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla maksadı ile kurulan yerel yönetim birimleri olduğu için halk ile iletişim noktasında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim konuları ile eğitimi talep eden sayısı kıyaslandığında 790 kişi ile Moral ve Motivasyon Eğitimi en çok talep edilen eğitimler arasında görölmektedir. Belediye hizmetlerinde verimin ve etkinliğin artırılabilmesi için bu tür eğitimlerin organize edilmesi gerekmektedir.
- İletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerle beraber iletişimin ve birçok işlemin bilgisayar aracılığı ile yapılır hale gelmesi bilgisayar eğitimlerinin önemini göstermektedir.
- Belediye hizmet sınırları içerisinde büyük görev ve sorumluluğu olan zabıta çalışanlarının bağlı bulunmuş olduğu Zabıta Hizmetleri birimlerindeki çalışanların eğitim talep ettiği görölmektedir. Bu verilerle eğitime en çok ihtiyacı olan birimlerin bu birimlerin olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Diğer taleplere de bakıldığında sahada çalışma yapan birimlerdeki personellerin daha çok eğitim talep ettiği ortaya çıkmaktadır.
- Stratejik Planlanma Müdürlüğünden hiçbir çalışanın kendisini ilgilendiren Stratejik Planlama konusunda eğitim talep etmediği görölmektedir. Bu durumda bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır.

## SONUÇ

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde en kıymetli hazine bilgidir. Dolayısıyla herkes bilgi edinmeli ve bu değişime kendini hazırlamalıdır. Bu bağlamda bilgili insandan, bilgili topluma, bilgili kuruma kadar eğitim devam etmelidir.

İnsanlar, kurumların en değerli ve vazgeçilmez kaynaklarıdır. Girişimciler, liderler, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerin ortak yanı, hepsinin insan olmasıdır. İnsanın ürettiği ve geliştirdiği her şey, yine insan içindir ve insana hizmet etmek için vardır. Bu nedenle insan etkin ve verimli şekilde yararlanılacak en öncelikli kaynaktır.

Bilgiler, yöntemler, araçlar ve hatta bakış açıları ve fikirler bile her an gelişen teknolojik yeniliklerle değişmektedir. Buna paralel olarak bu kurumlarda çalışanların da nitelikleri iyileştirilmeli, sürekli geliştirilmeli ve bir adım öne çıkarılmalıdır. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç eğitimidir. Herkesin kurumda yüklendiği ya da ileride yükleneceği görevleri daha etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi için alacağı eğitim, gereği tartışılmaz ve ileriye dönük bir yatırım aracıdır.

Eğitim, çalışanlara özgüven kazandırır, iş tanımları için gerekli ve yeterli nitelikleri yükler ve çalışanların performanslarını artırır. Sonuçta, kurumların etkinliği, verimliliği ve karlılığı artarken, aynı zamanda çalışanların yükselen bilgi ve tatmin düzeyi, kuruma bağlılıklarını da artırır. İşletmeler bu hedefe ulaşmak için eğitim yoluyla insana yatırım yapmalıdır. Eğitilmiş insanın, diğer faktörlerin etkinliğini de arttırdığı düşünülürse, sonuçta eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin doğrudan veya dolaylı olarak yararlar sağladığı açıkça görülür. Yetişmiş insan kaynağı almanın kuruma maliyeti, mevcut insan kaynağının yetişmesi için yapılan yatırım maliyetinden çoğu zaman hem maddi hem de manevi olarak daha yüksektir.

Sonuç olarak, gelişen teknoloji ile kurumların eğitim düzeyi yüksek, çoklu beceriye sahip, değişen üretim biçimlerine hızlı uyum sağlayabilen iş gücüne talepleri artmaktadır. Nitelikli insan kaynağının kalitesi, firmaların rekabet yeteneğinde ve başarısında merkezi rol oynamaktadır. Firmaların rekabette üstünlüklerini, pazar paylarını ve kaynaklarını koruyup geliştirebilmesi, değişen koşullara uyumla mümkündür. İnsan Kaynakları, eğitimler sayesinde değişimle birlikte kurumun yeniden yapılmasında itici güç rolü üstlenebilecek en değerli varlıklardır.

Bu bağlamda yerel yönetimlerde daha kaliteli, verimli ve hızlı hizmet sunabilmek için alanında uzman, profesyonel, yerel yönetim hizmetlerinin gerektirdiği özelliklerle donatılmış, yetenekli, üretken çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlere gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

BARUTÇUGİL,İsmet; **Eğitimcinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BAŞAR,Hüseyin; **Eğitim Denetçisi**, Pegem A Yayınları, Ankara, 1998.

BİLGİN,Kamil Ufuk; **Kamu Performans Yönetimi – Memur Hak ve Yükümlülüklerin Performansa Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

BOZLAĞAN,Recep; **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.

BOZLAĞAN,Recep ve YAŞ,Hakan; **Kamu Yönetimi Yazıları - Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, İstanbul, 2007.

CANMAN,Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara,1995.

CANMAN,Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.

ÇOKER,Ziya; **Anayasa ve Yerel Yönetimler, Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:1, Sayı:5, 1992.

DELİVELİ,Ömür; **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2002.

ERGİN,Osman Nuri; **Beledi Bilgiler**, Osmanbey Matbaası, 2. Baskı, İstanbul, 1939.

FINDIKÇI,İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

GERAY,Cevat. ve HAMAMCI,Can; **Belediyecilik Eğitimi**, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, Ankara, 1994.

GÜLER,Birgül Ayman; **Belediye Personel Sistemi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.

GÜNDAY,Metin; **İl Özel İdareleri ve Belediyeler**, İmaj Yayınevi, Ankara, 2005.

KALKANDELEN,Hayrettin; **Eğitim Politikası - Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1996.

KARAMAN,Zerrin Toprak; **Yerel Yönetimler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1996.

KÖSE,Ahmet Haşim, ALPKENT,Nurettin ve BİRBİL,Dilek; **Kamu İktisadi Teşekküllerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, MPM Yayınları. No:512, Ankara, 1993.

KURT,Hüseyin ve UZUN,Turgay; **Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Sorunları, AB Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

NADAROĞLU, Halil; **Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 1994.

NOHUTÇU, Ahmet; **Kamu Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2006.

OLLIN, Ros; **Learning From Industry: Human Resource Development end The Quality of Lecturing Staff in Further Education**, Quality Assurance in Education, Volume 4 Number 4, MCB University Pres, 1996.

ÖZDEMİR, Özkaya; **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler Ve Teknikler**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1976.

PEKER, Ömer; **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1989.

PİRLER, Orhan., GÜRSOY, Erol Zihni ve BAŞSOY, Ahmet; **Belediyelerde Teşkilatlanma, Kadro İhdası, Personel İstihdamı ve Eğitimi**, Türk Belediyecilik Derneği ve Konrad Adenauer Vakfı Yayını, Ankara, 1999.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa, 2005.

SIKULA, A.F. and McKENNA, J.F.; **Personnel and Human Resources Management**, Robert E. Krieger Publishing Co., Florida, 1990.

ŞİMŞEK, Ali; **Eğitim İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2000.

TAYMAZ, Haydar; **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem A Yayınları, Ankara, 1997.

TORTOP, Nuri; **Kamu Personel Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi)**, Yargı Yayınevi, 7. Baskı, Ankara, 2005.

TUTUM, Cahit; **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976.

WERTHER, W.B. Jr. and DAVIS, K.; **Personnel Management and Human Resources**, McGraw-Hill, 2. Edition, Singapore, 1986.

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

YÜKSEL, Öznur; **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitapevi, Ankara, 1999.

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

## **Makaleler**

AKGEMCİ,Tahir; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1997/4, Ankara, 1997.

ATAKLI,Aylanur; “Eğitim ve Mesleki Başarı”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Sayı:1992/1, Ankara, 1992.

BİLHAN,Saffet; “Eğitimde Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, Ankara, 1992.

GÜL,Hüseyin; “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, İzmir, 2000.

ÖNDER,Murat; “Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Durum”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:409, Ankara, 1995.

ÖZTÜRK,Namık Kemal; “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:424, Eylül, Ankara, 1999.

PEHLİVAN,İnayet; “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1997/3, Ankara, 1997.

PEHLİVAN,İnayet; “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı olarak Hizmet İçi Eğitim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:30/4, Ankara, 1997.

PEHLİVAN,İnayet; “Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:4, Ankara, 1995.

YAŞAMIŞ,Firuz Demir; “Belediyelerin Temel Gereksinimi: Örgütsel ve Denetsel Yeniden Yapılanma”. **Türk İdare Dergisi**, Sayı:398, Mart, Ankara, 1993.

## **Tezler**

AKTAY,Güzin; **İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994.

ALTINOK,Murat; **Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.

ARDIÇ,Gazi; **Türkiye’de ve Yabancı Ülkelerde Yönetici Geliştirme Sorunu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, 1984.

ARSLAN,Aygül; **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2005

BATAL,Salih; **Yerel Yönetimler Açısından Türkiye ve Avrupa Birliği Politikalarının Mukayeseli Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

BOZKURT,Esma; **İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüşler**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006.

ÇAKIR,Şakir; **İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

ÇALIK,Temel; **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği**, Doktora Tezi, Ankara, 1988.

ÇAMUR, Karataş Özgül; **İşletmelerde Personel Eğitimi ve Geliştirme Süreci; Bankalarda Yapılan Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2002.

ÇELİK,Vehbi; **Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 1990.

ERYİĞİT,Burak; **Yerel Yönetimlerde Özelleştirme ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

KARTAL,Neşe; **İstanbul Deri Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

KELEŞ,Zelal; **Hastanede Çalışan Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime Yönelik Düşünce, Beklenti Ve Sorunları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GATA, Ankara, 1998.

MURAT,Sedat; **İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986.

### **Çeviriler**

DAVIS,Keith; **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. Çev. Prof. Dr. Kemal TOSUN, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1998.

DONALD,L. Kırkpatrik; **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi**. Çev. Largo Eğitim, Danışmanlık ve Dil Hizmetleri, Okur Ofset Yayıncılık, İstanbul, 1998.

PFEFFER,Jefrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı**, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.

RAYMOND,A. Noe; **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. Çev. Prof. Dr. Canan ÇETİN, 1. Baskı, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 1999.

SENGE,Peter M.; **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

## Raporlar

**Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu**, Ankara: Kamu Yönetimi Araştırması, TODAİE Yayınları, No: 247, 1992.

## İnternet

AYTAÇ, Turan; Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, (Erişim): <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm> (15.10.2007)

ÖZTÜRK, Mustafa ve SANCAK, Süleyman; Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, (Erişim): <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.savi/hizmet.pdf> (10.05.2008).

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5197.html> (01.06.2007).

<http://www.ibb.gov.tr> (01.09.2008).

<http://www.webhatti.com/wh-haber-bulteni/38431-istanbul-un-nufusu-kac-milyon.html> (01.09.2008).

<http://guardianturk.com/news/134/ARTICLE/2666/2008-04-03.html> (01.09.2008).

## Diğer

CENGİZHAN, S. ve ERSUN, O.; “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs, 2000.

EROL, Kadir; 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu, T.C.İ.B.B. Başkanlığı Yazı İşleri ve Kararlar Daire Başkanlığı Meclis Muamelat Müdürlüğü, İstanbul, 2005.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara.

“Devlet Memurları Kanunu”, Kanun No:657, Kabul tarihi:14.07.1965.

# EKLER



EK - 1

<b>2008 YILI İÇİN TALEP EDİLEN EĞİTİM KONULARININ KİŞİ BAZLI DAĞILIMI</b>		
<b>Sıra No</b>	<b>EĞİTİM KONULARI</b>	<b>TALEP EDEN SAYISI</b>
<b>Bilgisayar Eğitimleri</b>		
1	Word	498
2	Excel	549
3	Power Point	426
4	Access	326
5	Net Cad	186
6	Auto Cad	267
7	Arc Wiew	126
8	Arc Gis	213
9	Corel Draw	115
10	Photoshop	425

**Ara Toplam: 3131**

<b>Kişisel Gelişim Eğitimleri</b>		
11	Zaman Yönetimi ve Takım Çalışması	311
12	Stratejik Planlama	304
13	İş Ahlakı ve Görev Sorumluluğu	475
14	Yönetim ve Yöneticilik	419
15	Kamu Hizmeti ve Yerel Yönetimler	358
16	Halkla İlişkiler	924
17	İletişim Teknikleri	390
18	Fonetik - Diksiyon	513
19	Moral ve Motivasyon	790
20	Problem Çözme Teknikleri	346
21	AB Mevzuatı ve Yerel Yönetimler	345

Ara Toplam: 5175

EK - 1

<b>2008 YILI İÇİN TALEP EDİLEN EĞİTİM KONULARININ KİŞİ BAZLI DAĞILIMI</b>		
<b>Sıra No</b>	<b>EĞİTİM KONULARI</b>	<b>TALEP EDEN SAYISI</b>
<b>İngilizce Eğitimleri</b>		
22	Temel İngilizce	541
23	İleri Düzey İngilizce	338
24	TOEFL	146

Ara Toplam: 1025

<b>İhale Mevzuatı Eğitimleri</b>		
25	Hakediş Eğitimleri	388
26	Şartname Hazırlama Eğitimleri	374
27	Mevzuat ve Sözleşme Eğitimleri	321
28	Mal ve Hizmet Alım Eğitimleri	304

Ara Toplam: 1387

<b>Muhasebe ve Finansman Eğitimleri</b>		
29	Analitik Bütçe Eğitimi	157
30	5018 Sayılı Kanun Eğitimi	131

Ara Toplam: 288

<b>Büro Yönetimi Eğitimleri</b>		
31	Yönetici Asistanlığı	137
32	Resmi Yazışma Kuralları	475
33	Arşivcilik ve Dosyalama	272

Ara Toplam: 884

<b>Özel Eğitimler</b>		
34	Zabıta Eğitimi	1056
35	Trafik Eğitimi	1099
36	İmamların Kişisel Gelişim Eğitimi	49
37	Deprem Eğitimi	1247
38	İlk Yardım Eğitimi	1689

Ara Toplam: 5140

Genel Toplam Katılımcı Sayısı

17.030 Kişi

<b>UYGULAMA ÇALIŞMASI YAPILAN BELEDİYENİN MÜDÜRLÜK LİSTESİ</b>	
1	1. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ
2	AB VE TANITIM ŞUBE MD.
3	ACİL YARDIM VE CANK. ŞUBE MD.
4	AFET KOORD.MERKEZİ ŞUBE MD.
5	ALTYAPI HİZMETLERİ ŞUBE MD.
6	ALTYAPI KOORDİNASYON ŞUBE MD.
7	ANADOLU YAKASI İTFAİYE ŞUBE MD.
8	ANADOLU YAKASI ZABITA ŞUBE MD.
9	ARŞİV ŞUBE MD.
10	ATIK YÖNETİMİ ŞUBE MÜD.
11	AVRUPA YAKASI İTFAİYE ŞUBE MD.
12	AVRUPA YAKASI ZABITA ŞUBE MD.
13	BASIN YAYIN MÜDÜRLÜĞÜ
14	BİLGİ İŞLEM ŞUBE MD.
15	BİNA İNCELEME VE GÜÇLENDİRME ŞUBE MD.
16	BİRİM FİYAT VE STANDARTLAR ŞUBE MD.
17	BOĞAZIÇI İMAR ŞUBE MD.
18	BÜTÇE VE DENETİM ŞUBE MD.
19	COĞRAFİ BİLGİ SİSTEMİ ŞUBE MD.
20	ÇEVRE KORUMA ŞUBE MD.
21	DENİZ HİZMETLERİ ŞUBE MD.
22	DEPREM VE ZEMİN İNCELEME MD.
23	DIŞ İLİŞKİLER ŞUBE MD.
24	EĞİTİM ŞUBE MD.
25	ELEKTRONİK SİSTEMLER ŞUBE MD.
26	EMLAK ŞUBE MD.
27	ENCÜMEN ŞUBE MD.
28	FİNANSMAN ŞUBE MÜD.
29	GELİRLER ŞUBE MD.
30	GENÇLİK VE SPOR ŞUBE MD.
31	GİDERLER ŞUBE MD.
32	GÜVENLİK ŞUBE MD.
33	HAL ŞUBE MD.
34	HALKLA İLİŞKİLER ŞUBE MD.
35	HARİTA ŞUBE MD.
36	İHALE İŞLERİ ŞUBE MD.
37	İMAR ŞUBE MD.
38	İNSAN KAYNAKLARI ŞUBE MD.
39	İSTANBUL DARÜLACEZE ŞUBE MD.
40	İSTİMLAK ŞUBE MD.
41	İŞTİRAKLER KOORDİNASYON ŞUBE MD.

<b>UYGULAMA ÇALIŞMASI YAPILAN BELEDİYENİN MÜDÜRLÜK LİSTESİ</b>	
42	İTFAİYE DESTEK HİZMETLERİ ŞUBE MD.
43	KENT ORKESTRASI ŞUBE MÜD.
44	KENTSEL DÖNÜŞÜM ŞUBE MD.
45	KENTSEL TASARIM ŞUBE MD.
46	KESİN HESAP ŞUBE MD.
47	KORUMA UYGULAMA VE DEN.Ş.MD.
48	KÜLTÜR ŞUBE MD.
49	KÜTÜPHANE VE MÜZELER ŞUBE MD.
50	LEVAZİM VE AYNİYAT ŞUBE MD.
51	MALİ KONTROL ŞUBE MD.
52	MECLİS ŞUBE MD.
53	MESKEN ŞUBE MD.
54	MESLEK VE BECERİ EĞİTİMİ Ş.MD.
55	MEZARLIKLAR ŞUBE MD.
56	ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
57	ÖZÜRLÜLER ŞUBE MD.
58	PARK VE BAHÇELER ŞUBE MD.
59	PLANLAMA ŞUBE MD.
60	PROJELER ŞUBE MD.
61	RAYLI SİSTEM ŞUBE MD.
62	RUHSAT VE DENETİM ŞUBE MD.
63	SAĞLIK VE HIFZISSİHHA ŞUBE MD.
64	SATINALMA ŞUBE MD.
65	SOSYAL HİZMETLER ŞUBE MD.
66	SOSYAL VE İDARİ İŞLER ŞUBE MD.
67	STRATEJİK PLANLAMA ŞUBE MD.
68	SU ÜRÜNLERİ HALİ ŞUBE MD.
69	ŞEHİR AYDINLATMA VE ENERJİ ŞUBE MD.
70	ŞEHİR PLANLAMA ŞUBE MD.
71	ŞEHİR TİYATROLARI ŞUBE MD.
72	TARİHİ ÇEVRE KORUMA ŞUBE MD.
73	TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
74	TOPLU ULAŞIM HİZMETL.ŞUBE MD.
75	TRAFİK ŞUBE MD.
76	TURİZM ŞUBE MD.
77	ULAŞIM KOORDİNASYON ŞUBE MD.
78	ULAŞIM PLANLAMA ŞUBE MD.
79	VETERİNER HİZMETLERİ ŞUBE MD.
80	YAPI İŞLERİ ŞUBE MD.
81	YAZI İŞLERİ ŞUBE MD.
82	YOLBAKIM VE ONARIM ŞUBE MD.
83	ZABITA DESTEK HİZMETLERİ ŞUBE MD.
84	ZABITA TEDBİR ŞUBE MD.

Sıra No	BİRİMLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	TOPLAM SAYI	Eğitim Sınıfı
1	1. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	15	10		5						5	12				1						10	11			1	1	1	1	4	4	2	4	3			1		91	BELİRSİZ	
2	AB ve TANITIM ŞUBE MD.														3										30	5	5	5	5	5	3		2	2						65	BELİRSİZ
3	ACIL YARDIM VE CANK. ŞUBE MD.	2	2	2	2				1		8	2	1		15		2	2	2	2	15	3	15	10	2	1	1	1	1											92	VAR
4	AFET KOORD.MERKEZİ ŞUBE MD.		3			1	4				2				2										2	3	3	3	3	2	2		2	2					4	38	YOK
5	ALTYAPI HİZMETLERİ ŞUBE MD.	5	5	6	3	4	5	4	4	6	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4				4	1	8	10	10	5			5	5							134	BELİRSİZ
6	ALTYAPI KOORDİNASYON ŞUBE MD.	7	9	5	15	4	4	4	15	10	15	10	5	5	10	10	2	6	5	5					5	15	10	10	2	2	5	2	10	5				3	244	BELİRSİZ	
7	ANADOLU YAKASI İTFAİYE ŞUBE MD.	12	12	12	4										20	4	126	20		20						2	2	2	2	2	10	30	14						294	VAR	





38	İNSAN KAYNAKLARI ŞUBE MD.	11	12	11	12	2	2	2	2	2	2	7	6	4	2	13	8	9	11	13	7	20	13	23	11	9	1	2	1	1	2	5	5	4	10					4	5	252	YOK			
39	İSTANBUL DARÜLACEZE ŞUBE MD.															4	2	2	1	2	2						2	2	2	2	2	2								2	2					
40	İSTİMLAK ŞUBE MD.	4	6	2	2	17	15	27	27								1																									139	YOK			
41	İŞTİRAKLER KOORDİNAS. ŞUBE MD.														1	1	1		1	1	1	1				1	1	3	3	3	3										1	1	26	VAR		
42	İTFAİYE DESTEK HİZMET. ŞUBE MD.	23	23	10	3	2	5	3	3			20	9	2		4	2	24	11	5	16	18	16	44	4	6	4	5	4	3	2	2	2	2	10	8							293	VAR		
43	KENT ORKESTRASI ŞUBE MÜD.																																													
44	KENTSEL DÖNÜŞÜM ŞUBE MD.	3	4	3	4	4	12	2	11	2	13	3	9	5	6	6		6	1	5	8	12	8	8	5	10	9	8	7	3	2	2	6	4			3		7	7	208	VAR				
45	KENTSEL TASARIM ŞUBE MD.						2					4	9	1				2		2	2	1	1	4			3	2	2	3	3			5								46	YOK			
46	KESİN HESAP ŞUBE MD.				2		3			1	1	1	3	2		1		2					3																				23	YOK		
47	KORUMA UYGULAMA VE DEN.Ş.MD.																									5		5	5														15	YOK		
48	KÜLTÜR ŞUBE MD.											15	15	5														1	1	1	1	2	2											43	BELİRSİZ	
49	KÜTÜPHANE VE MÜZELER ŞUBE MD.	8	8	8	8	2	2	2	2	2	2	11	2		7	4	7	5	5	5	5	5	4	8	5	5					3	2	5	7	3						2	3	142	VAR		
50	LEVAZİM VE AYNİYAT ŞUBE MD.		2	2																									3	2													9	BELİRSİZ		
51	MALİ KONTROL ŞUBE MD.													6														12	12	12	12	12	12		15									93	VAR	
52	MECLİS ŞUBE MD.	8	8	8									11	2		7	4	7	5	5	5	5	4	8	5	5																	2	3	122	YOK





68	SU ÜRÜNLERİ HALİ ŞUBE MD.	20	20	10	4					3	2	10	3			35	97	15	50	60	60	50	97	12	20	8	8	8	8	5	5	3	10	8				97	97	825	VAR		
69	ŞEHİR AYDIN. VE ENERJİ ŞUBE MD.	1	2		1		11		1		8	8		3	1	1		3	3	1	1	1		1	1	8	5	4	2		1	1	1		1					71	YOK		
70	ŞEHİR PLANLAMA ŞUBE MD.	15	15	15	15	19	11	14	19	14	32	15	27	10	13	20	4	12	14	10	12	6	11	10	20	19	21	18	6	2	2	7	13	3		9		18	32	503	VAR		
71	ŞEHİR TİYATROLARI ŞUBE MD.	2	2												4	2	5	3		8					4	1	2	2		2		1	3	5	2					48	BELİRSİZ		
72	TARİHİ ÇEVRE KORUMA ŞUBE MD.	4	4	4	4		2	2	3	6	4	2	2	2									2			2	1													44	YOK		
73	TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI	2	2	1	2					1	2	2	2													1	1	1	1	1										19	BELİRSİZ		
74	TOPLU ULAŞIM HİZMETL.ŞUBE MD.		3	6	2	8	6	13	15	6	14	15	6	3			1	10	3	1			1	4	5	5	2	6		2									8	153	BELİRSİZ		
75	TRAFİK ŞUBE MD.	5	5	5				5	5		2	15	5														2	2	2											58	BELİRSİZ		
76	TURİZM ŞUBE MD.																																										
77	ULAŞIM KOORDİNASYON ŞUBE MD.																																								94	YOK	
78	ULAŞIM PLANLAMA ŞUBE MD.					10	10								6	6		6								6	6		6	6	6				1		1					70	YOK
79	VETERİNER HİZMETLERİ ŞUBE MD.	15	15	15	15		5			5	5		10		5	5	15	5	5	15	15	5	15	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	10	2					234	YOK
80	YAPI İŞLERİ ŞUBE MD.	5	5			3									1	1		4	4						4	4	2		1				2	2	1						39	YOK	
81	YAZI İŞLERİ ŞUBE MD.	2	14	11			2				1	11	1		1		4				1	8	5	3		1	1	1	1					6	1					2	77	YOK	
82	YOLBAKIM VE ONARIM ŞUBE MD.	13	13	8	8	6	5	4	2		7	17	7	5	3	5	5	8	10	5	5	9	6	6	7	14	9	12	11	6	4	4	13	10		2		1	1	251	YOK		

83	ZABITA DESTEK HİZM. ŞUBE MD.	20	20	20	20						2	10				50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	4	4	4	4	4	4	4	4	30	30	500	500		500	500	2730	VAR			
84	ZABITA TEDBİR ŞUBE MD.																											2		2	2	2	2													10	VAR
TOPLAM SAYI		498	549	426	326	186	267	126	213	115	425	541	338	146	311	304	475	419	358	924	390	513	790	346	345	388	374	321	304	157	131	137	475	272	1056	1099	49	1247	1689	17030							

## EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ FORMU

**Bu form size bağlı olarak çalışan personelinizin işlerini daha iyi yapmaları için gerekli olan bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen size bağlı olarak çalışan her bir personelin eğitim ihtiyacını aşağıda verilen kriterlere göre değerlendiriniz. Eğitim ihtiyacı olmadığını düşündüğünüz konuları boş bırakınız. Tablodaki eğitimler içerisinde yer alan personelinizin ihtiyacı olduğunu düşündüğünüz konunun, varsa açıklamasını yazınız. Belirlenen konular dışındaki eğitim ihtiyaçlarımız için ( I ) bölümünü doldurunuz.**

**TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**TALEP EDEN MÜDÜRLÜK:**

**GÖRÜŞÜLEN KİŞİ :**

**GÖRÜŞEN KİŞİ (LER) :**

**TARİH :** ..... / ..... / 2007

Sıra No	Talep Edilen Eğitim Konusu	Düzeyi	Talep Eden Personel Sayısı	Açıklama (Neden İhtiyaç Var?)	Sonuç
<b>A</b>	<b>Bilgisayar Eğitimleri</b>				
	Ms Office Programları				
1	Word				
2	Excel				
3	Power Point				
4	Access				
	Teknik Bilgisayar Eğitimleri				
1	Net Cad				
2	Auto Cad				
3	Arc Wiew				
4	Arc Gis				
5	Corel Draw				

6	Photoshop				
<b>Sıra No</b>	<b>Talep Edilen Eğitim Konusu</b>	<b>Düzeyi</b>	<b>Talep Eden Personel Sayısı</b>	<b>Açıklama (Neden İhtiyaç Var?)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>B</b>	<b>İngilizce Eğitimleri</b>				
1	Temel İngilizce				
2	İleri Düzey İngilizce				
3	TOEFL				
<b>C</b>	<b>Kişisel Gelişim Eğitimleri</b>				
1	Zaman Yönetimi ve Takım Çalışması				
2	Stratejik Planlama				
3	İş Ahlakı ve Görev Sorumluluğu				
4	Yönetim ve Yöneticilik				
5	Kamu Hizmeti ve Yerel Yönetimler				
6	Halkla İlişkiler				
7	İletişim Teknikleri				
8	Fonetik - Diksiyon				
9	Moral ve Motivasyon				
10	Problem Çözme Teknikleri				
11	AB Mevzuatı ve Yerel Yönetimler				
<b>D</b>	<b>İhale Mevzuatı Eğitimleri</b>				
1	Hakediş Eğitimleri				
2	Şartname Hazırlama Eğitimleri				
3	Mevzuat ve Sözleşme Eğitimleri				
4	Mal ve Hizmet Alım Eğitimleri				
<b>E</b>	<b>Muhasebe ve Finansman Eğitimleri</b>				
1	Analitik Bütçe Eğitimi				
2	5018 Sayılı Kanun Eğitimi				

Sıra No	Talep Edilen Eğitim Konusu	Düzeyi	Talep Eden Personel Sayısı	Açıklama (Neden İhtiyaç Var?)	Sonuç
<b>F</b>	<b>Büro Yönetimi Eğitimleri</b>				
1	Yönetici Asistanlığı				
2	Resmi Yazışma Kuralları				
3	Arşivcilik ve Dosyalama				
<b>H</b>	<b>Özel Eğitimler</b>				
1	Zabıta Eğitimi				
2	Trafik Eğitimi				
3	İmamların Kişisel Gelişim Eğitimi				
4	Deprem Eğitimi				
5	İlk Yardım Eğitimi				
<b>I</b>	<b>Talep Ettiğiniz Diğer Eğitimler</b>				
1					
2					
3					
4					
5					

**Not:** Eğitim için uygun salonunuz var mı?

Evet :

Hayır :

## **ÖZGEÇMİŞ**

İsmail Çakır 1982 yılında Trabzon'un Sürmene ilçesinde doğmuştur. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Sürmene'de tamamlamıştır. Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nü ( 1999–2003) tamamlayarak mezun olmuştur. 05 Eylül 2004'te askerlik görevini kısa dönem olarak tamamlamış olup bu yıldan sonra bir süre özel sektörde eğitim ve insan kaynakları birimlerinde çalıştıktan sonra şuan da kamuda sözleşmeli personel olarak çalışma hayatına devam etmektedir.