

TC.
AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ VE İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
ÖRNEKLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özlem KORKMAZ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

Kasım, 2015

TC.
AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ VE İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
ÖRNEKLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özlem KORKMAZ

(Y1312.190001)

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

Kasım, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet içi Eğitimin Önemi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Örnekleri” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2015)

Aday / İmza



Oğlum'a...



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans çalışmamda önerileri ile tezime katkıda bulunan ve beni yönlendiren Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM'a şükranlarımı sunarım.

Çalışmamda beni her zaman destekleyen aileme ve canım oğluma da özellikle teşekkür ederim.

Ekim, 2015

Özlem KORKMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	4
2.YEREL YÖNETİMLER	6
2.1. Yerinden Yönetim ve Yerel Yönetimler.....	6
2.1.1.Yerinden Yönetimlerin Türleri.....	7
2.1.1.1. Siyasal Yerinden Yönetim.....	9
2.1.1.2. İdari Yerinden Yönetim.....	9
2.1.1.2.1. Hizmet Yönünden İdari Yönetim.....	10
2.1.1.2.2. Yer Yönünden İdari Yönetim	10
2.1.2. Yerel Yönetimlerin Tanımı	11
2.1.3. Yerel Yönetimlerin Niteliği.....	12
2.2. Yerel Yönetim Birimi Olarak Belediye.....	14
2.2.1.Belediye'nin Tanımı	14
2.2.2. Belediyelerin Özellikleri	15
2.2.2.1. Kamu Tüzel Kişiliği	15
2.2.2.2. Özerklik İlkesi	16
2.2.2.3. İdari Vesayet.....	17
2.2.2.4. Hizmette Yerellik İlkesi (Subsidiarite İlkesi).....	18
2.2.5. Belediyelerin Görevleri	18
2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Belediyelere Etkileri	20
2.3.1. Küreselleşme ve Yerinden Yönetim.....	20
2.3.2. Yerel Yönetimde Yapısal ve Fonksiyonel Dönüşüm Eğilimi	23
2.3.3. 1980 Sonrası Yönetim Paradigmaları ve Yerel Yönetimlere Etkileri ..	25
2.3.4.Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Yönetişimi Kavramı	28
2.3.5. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Etkileri.....	30
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	34
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kapsamı.....	34
3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	34
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi	35
3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları...	37
3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	38

3.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	39
3.1.6. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	40
3.1.7. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler..	44
3.1.7.1. Küreselleşme	44
3.1.7.2. Kamu Yönetiminde Kamu İşletmeciliği Anlayışı	45
3.1.7.3. Örgüt Teorilerindeki Değişimler	46
3.1.7.4. Rekabet	47
3.1.7.5. Finansal Nedenler	48
3.1.7.6. İşgücünün Demografik Yapısı	49
3.1.7.7. Dış Kaynak Kullanımı	50
3.2. Hizmet İçi Eğitim Kavramı Ve Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim.....	51
3.2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımı.....	51
3.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	53
3.2.3. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler.....	55
3.2.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri	57
3.2.4.1. Hizmette Bulunulan Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim	58
3.2.4.1.1. Hizmete İlk Defa Atanan Personel İçin Düzenlenen Eğitim... 58	
3.2.4.1.2. Hizmetin Daha İleri Aşamalarında Uygulanan Eğitim	58
3.2.4.2. Yükselme Eğitimi.....	59
3.2.4.3. Alan Değiştirme Eğitimi.....	60
3.2.4.4. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim.....	60
3.2.4.4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim	60
3.2.4.4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	60
3.2.4.5. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim.....	61
3.2.4.5.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim.....	61
3.2.4.5.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim	61
3.2.5. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	61
3.2.5.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	61
3.2.5.2. İş dışında Eğitim Yöntemleri.....	62
3.2.5.3. Teknolojik Destekli Eğitim Yöntemleri	63
3.2.6. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim	64
3.2.6.1. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Mevzuat	64
3.2.6.2. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Aşamaları ve Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	65
3.2.6.2.1. Hizmet İçi Eğitim Planlanması	66
3.2.6.2.2. Hizmet İçi Eğitim Programlaması.....	66
3.2.6.2.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulanması	67
3.2.6.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi.....	67
3.2.6.3. Belediyelerde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	69
3.2.6.4. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Yararları.....	72
4.BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ VE İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEKLERİ	76
4.1. Büyükşehir Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	76
4.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları. 76	
4.1.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı ve Görevleri.....	76
4.1.1.2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yapısı	79
4.1.1.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Kapsamı	81
4.1.2.4. Hizmet İçi Eğitimlerin Amaçları	81

4.1.1.5. Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanması, Programlanması ve Değerlendirilmesi	82
4.1.1.5.1. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	83
4.1.1.5.2. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Sınıflandırması ve Süreleri.....	84
4.1.1.5.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılan Yıllara Göre Personelin Sayısı	85
4.1.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları.....	87
4.1.2.1. İzmir Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı ve Görevleri.....	87
4.1.2.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yapısı	89
4.1.2.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Kapsamı.....	92
4.1.2.4. Hizmet İçi Eğitimlerin Amaçları.....	92
4.1.2.5. Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanması, Programlanması ve Değerlendirilmesi	93
4.1.2.5.1. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	93
4.1.2.5.2. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Sınıflandırması ve Süreleri.....	94
4.1.2.5.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılan Yıllara Göre Personelin Sayısı	97
4.2. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yaklaşımları Ve Sonuçları.....	98
4.2.1. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Yaklaşımları	98
4.2.2. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitimlerinin Sonuçları.....	106
4.2.2.1. Hizmet Kalitesi Açısından Sonuçları	106
4.2.2.2. Belediye Personeli Açısından Sonuçları	107
4.2.2.3. İstihdam Açısından Sonuç	108
4.2.2.4. Diğer Sonuçlar.....	108
4.3. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Öneriler.....	109
5. SONUÇ.....	111
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	1223

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AD.	: Ana Bilim Dalı
Akt.	: Aktaran
AYYÖŞ	: Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartnamesi
Bkz.	: Bakınız
DB	: Dünya Bankası
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
Doç	: Doçent
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Dr.	: Doktor
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
FES	: Friedrich Ebert Stiftung Vakfı
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
İSMEK	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi
İzBB	: İzmir Büyük Şehir Belediyesi
İZMEB	: İzmir Büyükşehir Belediyesi Meslek Edindirme ve Beceri Kursları
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
Md	: Madde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
NLP	: Neuro Linguistic Programming
OECD	: Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Teşkilatı
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
v.d.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1. Geleneksel ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Karşılaştırması	243
Çizelge 3.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	387
Çizelge 3.2. Kamu ve Özel Sektörde İKY Uygulamaları	421
Çizelge 3.3. Hizmet İçi Eğitim Süreci	6868
Çizelge 3.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	733
Çizelge 4.1. İBB Hizmet Sınıflarına Göre Personelin Dağılımı (Kişi).....	810
Çizelge 4.2. İBB Hizmet İçi Eğitim Katılan Personel Sayısı.....	865
Çizelge 4.3. İzBB Hizmet Sınıflarına Göre Personelin Dağılımı (Kişi).....	91
Çizelge 4.4. İzBB Hizmet İçi Eğitim Katılan Personel Sayısı.....	97
Çizelge A1. Bilgilendirme Dilekçesi	97121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Yerinden Yönetim Türleri	8
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	35
Şekil 2.2. İBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	68
Şekil 3.1. İBB İnsan Kaynakları Yapısı.....	75
Şekil 3.2. İBB Personelin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil 3.3. İBB İnsan Kaynakları Eğitim Durumu	79
Şekil 3.4. İBB’de Yıllara Göre Hizmet İçi Eğitim Süreleri (Saat).....	79
Şekil 3.5. İBB Hizmet İçi Eğitime Katılan Personel Sayısı (Kişi)	83
Şekil 3.6. İzBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	86
Şekil 3.7. İBB İnsan Kaynakları Yapısı.....	87
Şekil 3.8. İzBB Personelin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı.....	89
Şekil 3.9. İzBB İnsan Kaynakları Eğitim Durumu	910
Şekil 3.10. İBB’de Yıllara Göre Hizmet İçi Eğitim Süreleri (Saat).....	954
Şekil 3.11. Kalite Çalışmalarında Yönetişim Kavramı.....	99

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ VE İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEKLERİ

ÖZET

Belediyeler, halka en yakın kamu yönetimi birimi olarak karar organları halk tarafından seçilen özerk kurumlardır. Günümüzde yerinden yönetim ilkesine göre faaliyetlerini sürdüren belediyeler, yapısal ve fonksiyonel değişimlerle halkın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu kurumlarının bürokratik, verimsiz ve hantal yapılarının değiştirilerek, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli olarak yerine getirilebilmesi amacını taşıyan kamu işletmeciliği anlayışıdır. Yerel yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bu kurumların insan kaynağının etkin yönetilmesini amaçlayan çalışmalardır. Bu çalışmalar, personelin verimliliğini artırmak, bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlamak eğitim ve geliştirme planlamasını, eğitim programlarının hazırlanmasını ve eğitim alan personelin değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Belediyelerde hizmet içi eğitim uygulamaları ise belediye personelinin verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi ve deneyimlerini artırmayı amaçlayan eğitimlerdir.

Bu çalışmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi hizmet içi eğitim uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim çalışmalarının niteliği ve sonuçları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetim, Belediye, Eğitim Hizmetleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet içi Eğitim

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES, THE
IMPORTANCE OF IN-SERVICE OF EDUCATION: THE CASE OF
ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY AND IZMİR
METROPOLITAN MUNICIPALITY**

ABSTRACT

Municipalities, public administration units are the nearest public autonomous institutions elected by the people in policy makers. Today, municipalities continue to operate according to the principle of subsidiarity are tries to fulfill the needs of people with structural and functional changes. New Public Management Approach, bureaucratic, aims to fulfill more effectively the inefficient public services. Human Resource Management in local government (HRM) is the study aimed at effective management of human resources of these institutions. These efforts to improve the efficiency of personnel, information and the development of skills training and development planning, which includes the preparation of training programs and the evaluation of trained personnel. Inservice training practices in municipalities, to raise productivity levels of personnel in order to better fulfill their future roles and responsibilities are training aimed at increasing their knowledge and experience.

In this study, the Istanbul Metropolitan Municipality and the Istanbul Metropolitan Municipality were examined comparatively in-service training applications and the quality of training services within the local government and the results were evaluated.

Key Words: Local Administration, Municipal, Education Services, Human Resource Management, Inservice Education

1. GİRİŞ

Belediye hizmetlerinde işgücü verimliliği ve sunulan hizmetlerin kalitesi yeni kamu yönetimi anlayışı ve belediyelerin mevcut durum ve günümüzdeki sorunları ele alınmadan çözümlenemeyecek niteliktedir. Belediyelerin stratejik planlarındaki amaçlarına ulaşmaları, sundukları hizmetlerinin verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve nitelikli personelin istihdamını düzenleyen faaliyetler olarak insan kaynakları yönetimi, son yıllarda yerel yönetimlerin üzerinde durdukları önemli bir alandır. Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi ile halkın yerel karar alma süreçlerine katılımı olan yönetim ile değişen yerel yönetim anlayışı insan kaynağının stratejik bir anlayışla planlanmasını ve eğitilmesini zorunlu kılmaktadır.

Halka en yakın yönetim birimi olarak belediyeler anayasal kurumlar olarak ülkelerin kamu yönetimini tamamlayan bir parçasıdır. Anayasanın yerinden yönetim ilkesine göre belediyeler, yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak için belediye sınırları ile çizilmiş alanda hizmet üretmektedir. Bu anlamda, belediyelerin başarısı, yerel halkın mutluluğuna yol açacak ve vatandaş memnuniyetini gerçekleştirecektir. Ancak Türkiye’de kamu yönetiminin önemli sorunları bulunmaktadır. Türkiye’de kamu yönetiminin merkezileşmiş yapısı, yerel yönetimlerin içinde bulunduğu finansal sıkıntılar, yeterli ve profesyonel insan kaynağının istihdam edilememesi, planlama aşamasındaki sorunlar belediye hizmetlerinin istenilen düzeyde verimli olmamasına neden olmaktadır.

Küreselleşme süreci ile birlikte gelişen teknolojik yenilikler ve değişen üretim anlayışı ile birlikte dünya ölçeğinde etkili olan neoliberal ekonomi politikaları kamu yönetiminde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Kamu Yönetiminde Yeni Yönetim Anlayışı ekonomik faktörlerin kamu yönetiminde etkili olmasını sağlamış, etkililik, verimlilik ve hesap verebilirlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Günümüzde “müşteri odaklı”, “kamu işletmesi” ve “ekonomik” temelde yeni bir

kamusal düzenin zorlayıcı etkileri oluşmuş ve merkeziyetçilik yerini yerelleşme eğilimine bırakmıştır.

Belediyeler bu yeni yönetim anlayışına uygun olarak organizasyon yapılarını yeniden düzenlemekte ve modern işletmecilik uygulamalarını kendi örgütsel yapılarında kullanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), diğer yönetim sistemleri ile birlikte bu yeni yönetim anlayışının dönüşümüne işaret etmektedir. Belediyelerde personel yönetiminden İKY'ye giden süreçte belediye organizasyonun rekabetçi kalabilmek ve vatandaş memnuniyetini gerçekleştirmek ihtiyaç duyduğu tutumları içermektedir. Belediyeler hizmet üretimi aşamasında özel olarak tasarlanmış sistematik ve planlanmış yaklaşımları kullanarak verimliliklerini ve Etkinliklerini artırmaya çalışmaktadır.

Belediyenin insan kaynağını oluşturan personelin eğitimi ise İKY çalışmaları içinde önemli bir uygulama alanıdır. Çalışan personelin görevlerinin getirdiği niteliklere uygun olarak eğitilmeleri, bireysel gelişimlerini tamamlamaları hizmet üretimini emek yoğun olarak yapan belediyeler için hayati nitelik taşımaktadır. Özellikle belediyelerde yetişmiş insan gücü hizmet kalitesinin en önemli unsurudur.

Öğrenen örgütler olarak belediyelerdeki hizmet içi eğitimler hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, kazaların önlenmesi, hizmet sunumundaki sürekliliğin sağlanması amacıyla verilen eğitimlerdir. Bu açıdan hizmet içi eğitimler belediyelerin başarısını doğrudan etkileyen bir niteliğe sahiptir.

Bu çalışmada belediye hizmetlerinin geliştirilmesi amacı ile uygulanan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi açısından belediye personeli üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak belediyelerde insan kaynakları yönetimi incelenmiş araştırma bulgularına dayalı olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim uygulamaları ortaya konulmuştur.

“Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Önemi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Örnekleri” isimli yüksek lisans çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde; Yerel yönetim kavramı genel çerçevesi ile açıklanmaya çalışılmış ve yeni kamu yönetimi anlayışına yol açan nedenler ve bu anlayışın belediyeler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İkinci Bölümde; İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve belediyelerde İKY'ni gerekli kılan nedenler araştırılmıştır. Bu bölümde ayrıca hizmet içi eğitim kavramı ve belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitim uygulamalarına kavramsal olarak değinilmiştir.

Üçüncü Bölümde; Araştırma konu olan İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin hizmet içi eğitim uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve bu uygulamaların hizmet kalitesi, belediye çalışanlarına etkisi ve istihdam açısından sonuçları araştırılmış, ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise çalışmanın içeriği açıklandıktan sonra ulaşılan sonuçlar açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belediyeler halka en yakın yerel yönetim birimidir. Küreselleşme sürecine paralel olarak değişen kamu yönetimi anlayışı belediyelerin hizmet üretimi ve sunumu üzerinden önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkinliğin esas alındığı kaynak kullanımında ekonomik etkenlerin ön planda olduğu kamu işletmeciliği anlayışında belediye içinde çalışan personelin başarısı önemini artırmaktadır. Vatandaş memnuniyetinin ön plana çıktığı günümüzde, algılanan hizmet kalitesinin artırılması belediye personelinin çalışma şekillerine ve davranışlarına bağlıdır. Son yıllarda özellikle Büyükşehir Belediyelerinin öncülüğünde hizmet içi eğitim çalışmaları, belediyelerdeki insan kaynağını geliştirmek, hizmet verimliliğini artırmak, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha deneyimli olmalarını sağlamak amacıyla süreklilik ve nitelik kazanmıştır.

Araştırmanın amacı farklı siyasi partilere bağlı İstanbul ve Büyükşehir Belediyeleri'nin insan kaynaklarını eğitmek ve geliştirmek amacıyla uyguladıkları hizmet içi eğitim uygulamalarının niteliksel ve niceliksel olarak karşılaştırmalı değerlendirmesini yapmaktır.

Araştırma hizmet içi eğitim uygulamalarının kamu yönetimindeki etkilerinin incelenmesi ve personel yönetiminin değişen niteliğine uygun olarak bütüncül değerlendirilmesi açısından önemlidir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesinin hizmet içi uygulamalarının karřılařtırılmalđ değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Araştırma modeli olarak niteliksel araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu tez Büyükşehir Belediyeleri ile yapılan yazışmalar sonucunda İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıkları tarafından verilen bilgiler, Büyükşehir Belediyelerinin faaliyet raporları, stratejik planları ve ilgili web sitelerindeki bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 yılı ile 2014 yılları arasında yaptıkları hizmet içi eğitim uygulamalarının incelenmesi ile sınırlıdır. Araştırmada ayrıca literatür taraması yapılmıştır.

Bu tez çalışmasında yapışan mevcut durum analizinin kapsamını yerel yönetim birimi olan belediyeler oluşturmaktadır. Araştırmada, farklı siyasi partilerin yönetiminde olduğu İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesinin hizmet içi eğitim uygulamaları seçilmiştir.

Araştırmada Büyükşehir Belediyeleri'nin İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıklarının verdikleri istatistikî bilgiler ve resmi olarak yayınlanan faaliyet raporları ile stratejik raporlarındaki veriler kullanılmıştır. Ayrıca basın yayın organlarında çıkan gazete haberleri ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin önemli bir uygulayıcısı olan İSMEK (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu ğrenme Merkezi) ile İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı İZMEB (Meslek Edindirme ve Beceri Kursları) verilerinden de yararlanılmıştır.



2.YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde, yerinden yönetim kavramı ve özellikleri ile yerinden yönetim birimi olarak belediyelerin tanımı ve görevleri incelenmiştir. Bölümün üçüncü kısmında Türk belediyeçiliğinin son yıllarda geçirdiği dönüşümün temel nedeni olan olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, bu dönüşümün gerekçeleri ve tarihsel süreci ile belediyelere olan etkisi araştırılmıştır.

2.1. Yerinden Yönetim ve Yerel Yönetimler

Devlet, siyasal bir organizasyon tanımına uygun olarak siyasal ya da ulusal sınırlar içinde yaşayan insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Nadaroğlu, 1989). Siyasi sürecin bir parçası olan kamu yönetimi ise devletin kamu hizmetlerinin yürütülmesindeki politikalarda önemli bir yere sahiptir (Eryılmaz, 2005).

Devlet örgütü, halkın ihtiyaçlarını karşılarken, kamu hizmetlerini ve görevlerini topluma bir bütün halinde sunmaktadır. Ancak, hizmetlerin verimli yürütülebilmesi için idare, anayasal düzeyde “merkezi” ve “yerinden” olmak üzere iki şekilde örgütlenmiştir (Toprak, 2006: 11). Bu anlamda kamu yönetimi, bütün bir toplumun sorunlarını çözmeyi planlayan bir idari mekanizmadır (Eryılmaz, 2005: 6).

Merkezi idare olarak tanımlanan örgüt, iç ve dış güvenlik, adalet, ülke düzeyinde toplumsal refahın ve kalkınmanın sağlanması sosyal güvenliğin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gibi görevleri yerine getirmektedir (Nadaroğlu, 1989). Merkezi idare teşkilatı, idari hizmetlere ilişkin yetki, sorumluluk ve kaynakların başkentte toplandığı ve idari hizmetlerin başkentte planlanıp yürütüldüğü bir yapıyı ifade etmektedir (Parlak ve Sobacı, 2008).

Yerinden yönetimde ise kamu hizmetleri o yerel topluluğun seçtiği karar organları tarafından yürütülür (Versan, 1990: 192).

Eryılmaz (2005: 67), yerinden yönetimi, siyasal ve idari yetkilerin bir bölümünün, merkezi idarenin dışındaki otoritelere aktarılması ve “siyasi” ve “idari” olmak üzere

ikiye ayrılan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak da farklı idari ve siyasi yapılar ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezden yönetimden ayrı olarak özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesidir (Tortop vd. 2006).

Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilatı 1982 Anayasası'nın 123. Maddesine göre, "merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasları" üzerine temellendirilmiştir. Dolayısıyla, merkezden yönetim sisteminin uygulanması sonucu merkezi idare teşkilatı ve yerinden yönetim sisteminin uygulanması sonucu yerel yönetimler ve hizmetsel kamu kurumları ortaya çıkmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2008).

Türkiye'nin tarihsel koşulları göz önüne alınarak yapılan tanımlamalarda Türk kamu yönetimi sistemi merkezden yönetim ve yerinden yönetim sistemleri birleştirilmek suretiyle merkezden yönetim sisteminin ağırlığı mevcuttur. (Versan, 1990: 192).

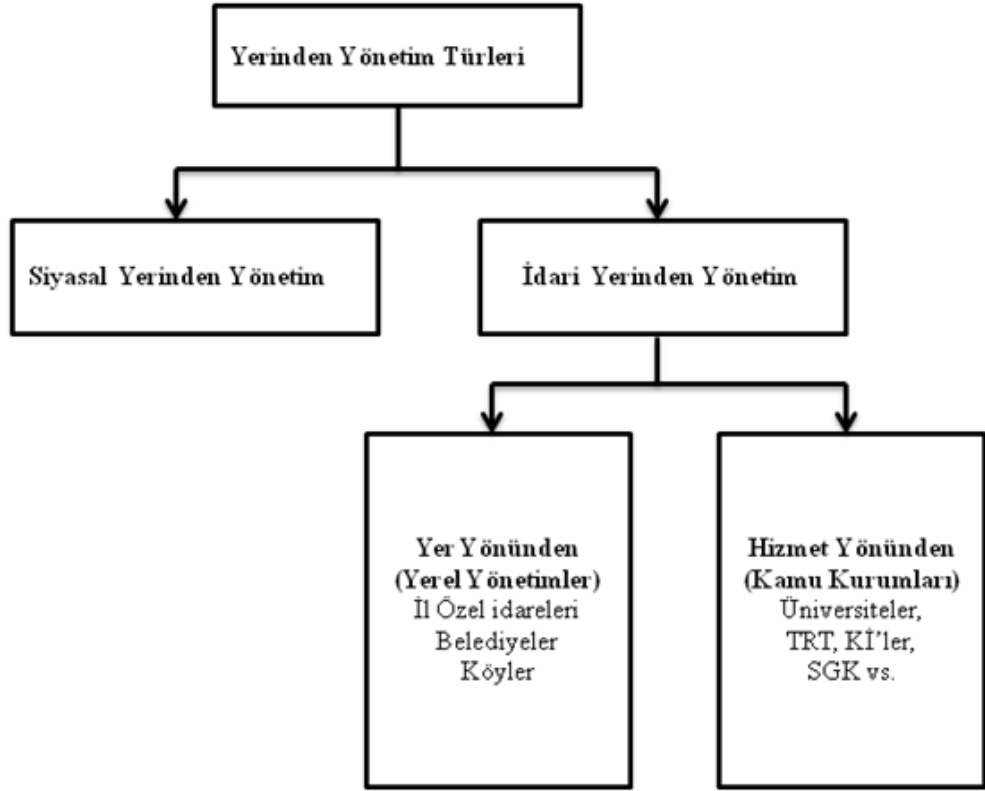
Yerinden yönetim sisteminin yer yönünden uygulanması sonucu il, belediye ve köyden oluşan yerel yönetimler (mahalli idareler), hizmet yönünden uygulanması sonucu ise, hizmet yerinden yönetim kuruluşları (kamu kurumları) ortaya çıkmıştır. (Parlak ve Sobacı, 2008). Bu bakımdan ülke üzerindeki idari teşkilat da iki şekilde görülmektedir.

2.1.1.Yerinden Yönetimlerin Türleri

Yerinden yönetimde, görev, yetki ve sorumluluklar, personel ve mali kaynaklar, coğrafi ölçüt ya da hizmetin niteliğine göre taşrada özerk bir şekilde kullanılmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2008: 77). Bu görevlerin hangi kurumların yapacağı ise ülkelerin tarihsel koşulları, anayasaları ve kamu yönetimi düzenleri tarafından belirlenmektedir.

Ayrıca, merkezi yönetim ve yerel yönetim ilişkileri de kamu yönetimi sisteminin özelliğini belirlemektedir. Kamu yönetiminin birer alt sistemi konumundaki bu iki yönetsel düzey arasındaki etkileşim yerinden yönetim çeşitlerinin özelliklerini de belirlemektedir (Ökmen, 2008: 45).

Aşağıda **Şekil 2.1.**'de yerinden yönetim türleri tablo halinde gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Yerinden Yönetim Türleri

Kaynak: Gözler, K., İdare Hukuku, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1758, 2013, s.53.

Buna göre yerinden yönetim türleri “siyasal yerinden yönetim” ve idari yerinden yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır. İdari yerinden yönetim ise “yer yönünden” ve hizmet yönünden olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmuştur.

Dünyada yerinden yönetim biçimleri ülkelerin ekonomik ve politik gereklilikleri ile siyasal tarihçelerine uygun olarak pek çok farklı şekilde oluşabilmektedir.

Literatürde yerinden yönetim kuruluşları bir başka ifadeyle adem-i merkeziyet (decentralisation) kendi içinde farklılıklar göstermektedir. Yerinden yönetim, siyasi ve idari olmak üzere iki kısımda incelenmektedir (Yalçındağ, 1995).

Siyasal gücün merkezi yönetim ve yerinden yönetim arasında birimlere bölünmesi ile egemenliğin bir parçasına sahip olan ve ulusal devlet karşısında ikinci derecedeki egemenlik alanları siyasal yönetimi tanımlamak için kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2005: 67). Siyasal yerinden yönetimde yerel yönetimlere yasama ve yürütme konularında kısmi bir bağımsızlık verilmektedir. Bu kamu yönetim sistemleri

genellikle federal anayasa ile tarafından düzenlenmekte ve il, cumhuriyet, kanton ve eyalet gibi üniteler siyasal yerinden yönetim haklarını kullanmaktadır (Eryılmaz, 2005: 67).

2.1.1.1. Siyasal Yerinden Yönetim

Siyasal yerinden yönetim; sistemi oluşturan birimlerin, değişik şekillerde bir başka ifadeyle konfederasyon ya da federasyon içinde yasama ve yargı bağımsızlığı içinde örgütlenmesidir (Toprak, 2006: 12). Günümüzde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) siyasal yerinden yönetimler ile şekillenmiş kamu yönetim düzenin önemli bir örneğidir.

Üniter devlet sisteminin karşıtı olarak yapılanan federatif sistemde, üniter devlet sisteminden farklı olarak vatandaşlar yerel düzeyde egemenlik hakkına sahip birimler tarafından yönetilmektedir. Ulusal devletin ekonomi, sağlık, eğitim gibi politikaları ve uluslararası politika merkezden yönetilirken, eyalet ya da kantonların yerel düzeyde kanun çıkarma ve yürütmeyi sağlama hakları da bulunmaktadır (Eryılmaz, 2005: 67). Bu sistemde kamu hizmetinin pek çok görevi yerel yönetimlere veya bölgesel kuruluşlara aktarılır.

2.1.1.2. İdari Yerinden Yönetim

İdari yerinden yönetim; Üniter sistem içinde, yerel ve ortak yararlar sağlayan kamu hizmetlerinin yerel yönetimlere devredilmesidir. Bu sistemde yasama ve yargı merkezi otoriteye aittir. Merkezi otorite anayasal ve kanunlar ile bazı görevlerini idari yerinden yönetimde yerel kuruluşları ile paylaşır. Türkiye idari yerinden yönetim esaslarına göre yönetilmektedir (Nadaroğlu, 1989: 32).

İdari yerinden yönetim kuruluşları anayasal bazı haklara sahiptir ve kamu tüzel kişisi olarak değerlendirilmektedir. Kamu hizmetleri bu idari birimler tarafından yerine getirilmekte ancak bu birimlerin denetlenmesi, idari vesayet gibi pek çok hak merkezi otorite tarafından kullanılmaktadır. İdari yerinden yönetim kuruluşları yerel halk tarafından seçimle işbaşına gelebildikleri gibi merkezden atanan memurlar da sistemin bir parçasını oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2005: 69).

Bu kuruluşlar, eğitim, sağlık, ticaretin geliştirilmesi, kültür ve sanat ve alt yapı hizmetleri gibi hizmetleri kamu yararına göre yerine getirmek zorundadır.

İdari yerinden yönetim yer yönünden ve hizmet yönünden yerinden yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Genellikle, yer yönünden yerinden yönetim fonksiyonel yerinden yönetim, hizmet yerinden yönetimine ise coğrafi, mekân veya yer yönünden yerinden yönetim olarak tanımlanabilmektedir.

2.1.1.2.1. Hizmet Yönünden İdari Yönetim

Hizmet yönünde yerinden yönetim, anayasa ve kanunlarla belirlenmiş hizmetlerin merkezi otorite dışındaki kurumlara devredilmesidir (Toprak, 2006: 12). Devletin hizmet yerinden yönetim gerekliliklerine uygun doğrudan doğruya kurduğu çeşitli hizmet yerinden yönetim teşkilatı da vardır. Bunlar da ya o zamana kadar kamu kuruluşları tarafından görülmekte olan bir hizmetin bu idarelerden ayrılması lüzumu hissedilmesi veyahut yeni kurulan bir hizmetin yerinden yönetilmesi gerekli görülerek kamu kurumu şeklinde meydana getirilmesi ile ortaya çıkarlar (Versan, 1990: 234).

Hizmet yerinden yönetim örgütü üniter devletlerde merkezi otoritenin iradesine bağlıdır ve çoğunlukla bunlar bir kanunla kurulurlar. Bazen kanun koyucu ayrı bir kanunla devlete veya diğer kamu kuruluşlarına bir kamu kurumu kurmak hususunda yetki verebilir. Bu takdirde kamu kurumları bir idari işlemle örneğin bir tüzükle ortaya çıkabilir. Ancak bu gibi kamu kurumlarının da gerçek ve esaslı köklerinin olduğu doğaldır (Versan, 1990: 234).

Hizmetlerin özerk statüdeki kurumlara aktarılması, merkezi otoritenin hizmet yükünü teknik ve uzmanlaşmış birimlere transfer edilmesi ile olmaktadır. Bu anlamda hizmetlerin rasyonel, hızlı ve verimli yürütülmesi amaçlanmıştır. Hizmet yönünden yerel yönetimler bu özellikleri nedeniyle daha etkin bir hizmet anlayışı benimsemişlerdir (Eryılmaz, 2005: 70).

2.1.1.2.2. Yer Yönünden İdari Yönetim

Coğrafi yerinden yönetim yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla seçimle işbaşına gelen ve kendi örgütlerini kurabilen birimlerin oluşturulması ile mümkün olmaktadır (Nadaroğlu, 1989: 32-33). Bu yerinden yönetim türünde idari görevlerden bazıları, merkezi otoriteye hukuksal açıdan bağlanmış ancak ona bağlı olmayan ve seçmenlerin oyları ile karar organları belirlenen il, belediye ve köy gibi birimlere aktarılmaktadır (Eryılmaz, 2005: 72).

Halka en yakın kamu yönetim birimleri olarak bu kurumların temel amacı yerel halkın ortak bir gereklilik ile sorunların yerinde çözümlenmesidir. Yerel yönetim kuruluşları kamu yönetiminin coğrafi yönden yerinden yönetim ilkesine göre düzenlenmişlerdir.

Coğrafi yerinden yönetim ile hizmet bakımından yerel yönetim kuruluşları karşılaştırıldığından en önemli farkın belirli bir işlev ya da fonksiyonları yürütecek bir örgütün oluşturulması ve seçiminde ortaya çıktığı görülmektedir. Hizmet yerinden yönetimde uzmanlaşmış bir konuda özerklik verilirken örgütlerin kurulması ya merkezi otoriteye bırakılmıştır ya da merkezi otorite tarafından idari düzenlemeyle oluşturulmaktadır. Seçimle işbaşına gelen karar organlarına sahip coğrafi yerinden yönetim birimleri ise farklı hizmetleri yerine getirmek için anayasa tarafından kurulurlar ve çok yönlü görev ve hizmetler yüklenirler.

Coğrafi (mekân) bakımından yerinden yönetim ise, belirli bir alanda, topluluğun “ortak” ve “yerel” ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştur. Türkiye’de “il özel idareleri”, “belediyeler” ve “köyler” mekân bakımından yerinden yönetim birimleridir (Toprak, 2006: 12).

2.1.2. Yerel Yönetimlerin Tanımı

Yerinden yönetim esaslarına göre kurulan yerel yönetimler için pek çok tanım bulunmaktadır. Aşağıda bu tanımlar gösterilmiştir.

Gözler (2013: 53), yerel yönetimlerin kamu tüzel kişiliği olduğunu belirterek, merkezi otoritenin yanında ve onun hizmetlerini yürüten yerel nitelikte hizmet üniteleri olarak tanımlamıştır.

Toprak (2006: 13), yerel yönetimlerin en önemli özelliğinin yerel ve müşterek ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmet üretmeleri ve karar organlarının yerel halk tarafından seçilmesi olarak belirtmiştir. Bu anlamda yerel yönetimler il, belediye ve köy olarak belirlenmiştir.

Belediyeler anayasal kuruluşlardır. 1982 Anayasası’nın 127. Maddesi, il (il özel idaresi), belediye ve köy olmak üzere üç tür mahalli idare kabul etmektedir

Yerinden yönetim türleri içinde yer yönünden idari yönetim esasına göre işleyişleri düzenlenen belediyeler, üstlendikleri görevler nedeniyle halkın demokrasiye katılmalarındaki ilk aşamanın sonucu olarak kamu düzeninde faaliyet gösteriler.

Belediyelerin tarihçesi merkezi devletlerden eskidir ve demokrasi kuramında “demokrasi okulu” olarak tanımlanabilmektedir (Toprak, 2006: 12).

2.1.3. Yerel Yönetimlerin Niteliği

Yerel yönetimlerin yüklendikleri fonksiyonlar kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bil il de ya da belde de ikamet eden halkın sorunlarının çözümlenmesinde yapılan uygulamaların ilk derecede en önemli adresi olma özelliğini taşımaktadırlar.

Tarihsel süreçte yerel yönetimlerin kurulmasına neden olan süreç, yerel sorunların çözümü için ortak bir amaçla toplanan halkın belli bir sorun için karar vererek siyasal bir eylemde bulunmasıdır. Birçok bilim insanı bu siyasal eylemi demokrasinin önemli bir adımı olarak saymaktadır. Yerel yönetimlerin demokrasi okulu nitelikleri, o yöre halkının karar alma sürecine doğrudan katılımını ve onu etkileyebilme gücünü göstermektedir (Nadaroğlu, 1989). Yerel yönetimlerin amaçları, yerel ihtiyaçlara cevap vermek üzere toplumların tarihsel gereksinimlerine ve gelişimlerine uygun olarak şekillenen siyasal, yönetsel ve toplumsal nitelik taşırlar (Keleş, 2006: 24-25).

Ayrıca bu yönetimler hizmetlerin halka götürülmesinde hız ve etkinlik sağlamaktadır. Yerel yönetimler ile halkın, kendi sorumluluklarını gösterebilecekleri ve çözüm yolları arayacakları olanağı verilmektedir. Yerel yönetimler bu özellikleri nedeniyle genellikle yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığını geliştiren kurumlar olarak nitelendirilebilir (Keleş, 2006: 26).

Kamu yönetiminin iki unsurundan biri olan yerel yönetimlerin avantajları ve dezavantajları da bulunmaktadır. Yerel sorunların çözümünde pratik ve etkin uygulamaları hayat geçiren yerel yönetimler planlama ve profesyonelleşme konusunda merkezi idareye göre dezavantajlıdır. Özellikle büyük projelerin gerçekleşmesinde etkisiz kalabilmektedir. Alt yapı sorunları, elektrik üretimi, eğitim politikaları gibi kararların alınmasında merkezi otoritenin örgütlenişi çok daha profesyoneldir.

Ancak, merkezi idarenin hantal ve bürokratik yapısı karar alma konusundan oldukça yavaş işlerken, yerel düzeydeki sorunların tespiti ve çözümünde belediyeler etkin ve yararlı çözüm önerileri geliştirebilmektedir.

Yerel yönetimler, yetkileri, yer, konu ve biçim yönünden anayasa ve yasalar tarafından sınırlandırılan yönetim birimleridir. Yerel yönetimlerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tortop vd., 2006: 49):

- a) Yerel yönetimler fiziki alan olarak sınırlandırılan bir bölgede görev yapmaktadır. Çünkü bu kuruluşlar ancak kuruldukları coğrafi sınırlar içinde çalışma yapabilirler. Yetkilerini kendi sınırları içinde kullanabilirler. Örneğin bir köy veya belediye, ancak kendi coğrafi sınırları içinde yetkilerini kullanabilir.
- b) Yerel yönetimlerin yetkileri de konu olarak da sınırlanmıştır. Hangi görevlerin bu kuruluşlar tarafından yapılabileceği, kendi özel kanunlarında belirtilmiştir. Örneğin belediyelerin görevleri belediye yasasında, köylerin görevleri köy yasasında yazılıdır.
- c) Yerel yönetimlerin görevleri biçim yönünden de sınırlanmıştır. Bu kuruluşlar, devletin çıkardığı yasalarda yazılı kurallara, yetkilerini ve görevlerini yaparken yasalarda yazılı usul ve formalitelere uymakla yükümlüdür. Çalışmaların da yazılı usul ve formalitelerin dışına çıkamazlar.

Anayasa'nın 127. Maddesi incelendiğinde yerel yönetimleri tanımlayan özellikler şu şekilde belirtilebilir (Parlak ve Sobacı, 2008: 78):

- a) Yerel yönetimler, kamu tüzel kişiliğine sahiptirler.
- b) Yerel yönetimlerin kuruluş, görev ve yetkileri kanun ile belirlenir.
- c) Yerel yönetimlerin karar organları seçimle işbaşına gelir.
- d) Yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri konusundaki denetim, yargı yolu ile olur.
- e) Yerel yönetim seçimleri kural olarak beş yılda bir yapılır.
- f) Yerel yönetimler merkezi yönetimin idari vesayet denetimine tabidir.

- g) Yerel yönetimler kendi aralarında Bakanlar Kurulu'nun iznini de alarak birlik kurabilir.
- h) Büyük yerleşim birimleri için kanunla özel yönetim biçimleri kurulabilir.

Yerel yönetimlerin faaliyet alanlarının sınırları ve görmeleri gereken hizmetler rasyonel esaslara göre düzenlenebilirse, bu kuruluşlar ekonomik açıdan kaynak kullanımında etkinlik amacına ulaşabilmekte büyük yararlar sağlayabilirler. (Nadaroğlu, 1989: 27). Yerel yönetimlerin karar alma süreçlerinden yönetsel katılım, kamusal hizmetleri daha etkin ve verimli bir şekilde sunabilme imkânı tanınmasından kaynaklanmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2008: 78).

2.2. Yerel Yönetim Birimi Olarak Belediye

2.2.1. Belediye'nin Tanımı

Bir yerel yönetim birimi olan belediye, sınırları olan coğrafi bir alanda yerleşmiş toplumun güncel yaşantısını derin bir biçimde etkileyen sağlık, temizlik, eğlenme, dinlenme, kültür, çevre koruması vb. alanlardaki ortak ihtiyaçları karşılamak görevini üstlenmiştir.(Nadaroğlu, 315).

Yerel yönetim birimi olan Belediyeler, birçok hizmet konuları ile görevlendirilmişlerdir. Bu temel hizmetleri gerçekleştirebilmeleri için yeterli mali kaynaklara sahip olmaları gerekir. Bu kaynaklar; vergi gelirlerinden ayrılan paylar, merkezin yardımları ve hizmetin gerçekleştirildiği yöreden elde edilen yerel gelirlerdir (Toprak, 2006: 329).

2005 yılında yayınlanan 5393 Sayılı Belediye Kanunu'na göre Belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikte ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır (R.G. 2005: Md. 3 a bendi).

Ayrıca, 1982 Anayasası'nın 127.maddesinin 3. fıkrasında "*Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir.*" denilmiş ve buna istinaden Büyükşehir Belediye Kanunu çıkarılmıştır. Bu itibarla, Büyükşehir Belediyeleri de yerel yönetimlerin kuruluşları arasında sayılmalıdır (Anayasa, <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>).

5216 sayılı Kanununun 3.maddesinin a fıkrasında; Büyükşehir belediyesi, en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmıştır (R.G. 2004: Md. 3 a bendi).

Kentleşmenin hızla artması, kentlerin daha da büyümesi, yerel halkın hizmet taleplerinin mevcut yerel yönetimce karşılanamaz olmuş ve (belediye) sınırlarının dışında plansız ve düzensiz gelişmelere yol açınca, mevcut kent yönetiminin yeni oluşan kentsel alanların ihtiyaçlarını karşılayamadığı görülmüş ve büyükşehir isimleri anılan yeni yerleşim yerlerinin yönetimi için özel modeller aranmaya başlanmıştır (Kalabalık, 2005: 70).

Ülkemizde belde veya beldeye ait hizmetler denildiğinde, İl Özel İdarelerinden çok Belediyeler akla gelmektedir. Gerçekten belediyeler, kent yönetiminde büyük öneme sahip yerel yönetim kuruluşudurlar. Kente yönelik hizmetler belediyelerin varlık sebebidir (Toprak, 2006: 321).

2.2.2. Belediyelerin Özellikleri

Halka en yakın idari yönetim birimi olarak belediyelerin kanunlarla çerçevesi çizilmiş anayasal özellikleri bulunmaktadır. Türkiye’de bulunan belediyelerin literatürde belediyelerin pek çok özelliği üzerinde durulmuştur. Aşağıda bu özelliklerden tüzel kişiliğine sahip olmaları, özerklik ilkesi, idari vesayet ve hizmette yerellik ilkesi açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Kamu Tüzel Kişiliği

Belediyelerin tüzel kişilikleri anayasa ile tanımlanmıştır. Genel olarak, yerinden yönetim kuruluşlarının tüzel kişilikleri vardır. Esasen tüzel kişilik, özerkliğin zorunlu bir unsurudur. Yerinden yönetim kuruluşları, tüzel kişilik sayesinde hak ve borç sahibi olabilirler (Gözübüyük, 2008: 97).

Kamu hukuku tüzel kişileri yapıları bakımından “kişi topluluğu” ve “mal topluluğu” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Belediyeler, kamu idareleri olarak adlandırılan kişi topluluğu şeklindeki kamu tüzel kişidir (Parlak ve Sobacı, 2008: 15). Bu nedenle belediyeler, kanunların kendilerine verdiği yetkiye dayanarak idari işlemlerde

bulunabilme hakkına sahiplerdir. Ayrıca tüzel kişiliğinin bir sonucu olarak, çalışanlarının birçoğu kamu görevlisi sayılmakta ve vergi toplayabilmektedir.

Bununla birlikte hukuki yapıları daha çok devlet tüzel kişisine benzemektedir. Yerel ölçekte yetkileri sınırlandırılmış bir yönetimi olarak karar organlarının halk tarafından seçilmesi tüzel kişiliğinin oluşmasına neden olmaktadır (Toprak, 2006: 14).

2.2.2.2. Özerklik İlkesi

Belediye yönetimlerinin temel unsurunu özerklik teşkil eder. Özerklik, yerinden yönetim kuruluşlarının, yönetim ve parasal alanda sahip oldukları hareket özgürlüğünü göstermektedir (Gözübüyük, 2008: 97). Tanımlarından da anlaşılacağı gibi belediyeler yerinden yönetim ilkesinin öngördüğü kuruluşlardır ve özerktirler. İdari özerkliklerinin simgesi olan tüzel kişilikleri, mali özerkliklerinin simgesi olan kendilerine özgü bütçeleri vardır (Nadaroğlu, 1989: 27).

Ancak özerklik belediyelere sınırsız bir hareket etme özelliği tanımaz ve kavramsal olarak bu özellik bağımsızlık değildir. Bu özerklik kamu yönetimi bütünlüğü içinde kanunların tanıdığı sınırlar içinde kullanılmaktadır ve yasaların öngördüğü ölçüde genel yönetimin gözetim ve denetimi altındadır (Nadaroğlu, 1989, Gözübüyük, 2008).

Belediyelerin özerkliğinin temel amacı halkın sorunlarının çözümünde hizmetlerin halka en yakın olan yönetimlere bırakılması zorunluluğudur. Özerklik hizmetler için gerekli kaynakların ve imkânlarının belirlenmesi, bunlar için gerekli kararların alınmasında yetkiler verilmesi şeklindedir ve idari ve mali özerklik yerel yönetimlerin özerkliğini tanımlayan unsurlardır (Türkoğlu, 2009: 1-2). Özerklik belediyelerin kendi öz sorumlulukları altında ve ülke yararları doğrultusunda, kendi hizmetlerini düzenleme haklarıdır. Bu yüzden özerklik Anayasa'da düzenlenmiştir (Tortop, vd., 2006: 53).

Türkiye'de belediyelerin özerkliği tartışmalı alanların başında gelmektedir. Güçlü bir merkezileşme eğilimi buluna Türkiye'de belediyelerin bağımsızlığını savunucu yeterince güçlü bir siyasal karşı akım bugünkü bunalıma rağmen oluşturulamamıştır. Mali ve idari özerkliğin yeterince oluşturulamaması günümüzde çoğulcu bir

demokrasinin yeterince gelişmemesine ve onun için de belediyelerin hizmet anlayışlarının merkezi otoritenin etkisi altında kalmasına yol açmıştır (Tekeli, 2009).

2.2.2.3. İdari Vesayet

İdari vesayet, belediyelerin merkezi idare tarafından kuruluş amaçlarına ters düşmeyecek bir biçimde ve yasalarda öngörülen sınırlar içinde genel yönetimin denetimine tabi tutulmasıdır. Bu denetime “idari vesayet” türü denetim adı verilir (Nadaroğlu, 1989: 27).

Kamu tüzel kişisi olması, belediyeleri merkezi idarenin bürokratik yapısı dışında kalmasına neden olmakta ancak bu emir komuta zinciri dışındadır. Merkezi otorite kanunla kendisine tanınan vesayet yetkisine dayanarak kamu yönetiminde bütünlüğün sağlanması ve hizmetlerin etkinleşmesi için belediyeleri vesayet yetkisi ile denetleyebilmektedir (Toprak, 2006: 11).

İdari vesayet'in temel amacı, yerinden yönetim ilkesinin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak, kamu yararını gözetmektir. Burada söz konusu olan belediyelerin işlemlerinin kanunlara uygunluk derecesini ölçmek ve hizmetlerin uygunluğunu denetlemektir.

Vesayet yetkisi, Anayasa'nın 127 Maddesi “Merkezi İdare, mahalli idareler üzerinde, mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesini uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplumun yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen esas ve usuller dairesinde idari vesayet yetkisine sahiptir” denilerek açıklığa kavuşturulmuştur. Vesayet denetiminin kanunda belirtilen esas ve usuller çerçevesinde yürütülmesi zorunluluğu bu yönetimlere tanınan özerkliğin bir sonucudur (Gözübüyük, 2008: 101).

İdari vesayet'te, merkezi idareye, belediyelerin karar ve işlemleri üzerinde denetim yetkisi tanınır. Bu yetki, karar ve işlemleri uygun bulma, erteleme ya da iptal etme şeklinde kullanılabilir (Nadaroğlu, 1989: 34).

2.2.2.4. Hizmette Yerellik İlkesi (Subsidiarite İlkesi)

Hizmette yerellik (Subsidiyarite) ilkesi, üzerinde çok fazla tartışılan bir konu olarak, vatandaşı toplumun merkezine koyan ve öz itibarıyla “bir hizmeti en yakın birim yürütsün” anlayışına dayanır (Eryılmaz, 2005: 79-80).

Hizmette yerellik ilkesi merkez-yerel hizmet bütünlüğü ve etkinliği içinde yerel halkın isteklerinin önem kazanması vurgulanmaktadır (Toprak, 2006: 14-15). Yerellik ilkesi ile sahip buldukları yetkiler yeterli olmak koşuluyla, her zaman, üst basamaklardaki yönetimlere değil, alt basamaklarda bulunan, halka en yakın yönetimlere öncelik tanınması öngörülmektedir (Toprak, 2006: 16).

Bu ilke karar alma süreçlerine halkın katılımını sağlamak ve hizmetin etkin ve verimli olabilmesi için halka en yakın kamu yönetim birimlerinin faaliyetlerini düzenlemek için zorunludur (Tortop, vd.: 2006). Belediyelerin siyasal bir özelliği olan yerellik ilkesi, yetki paylaşımında önemli yararlar sağlamaktadır. Buna göre merkezi yönetim, hizmetleri, yerel düzeyde hiç yerine getirilemiyor ya da etkin bir biçimde yürütülemiyorsa üstlenebilir (Eryılmaz, 2005: 80).

Ayrıca Avrupa Birliği'nin kurucu anlaşması olan Maastricht Anlaşması'nda yerellik ilkesi ulus-altı birimlerin yetkilerinin korunmasının temelini oluşturmakta, yerel özerkliğin de garantisi sayılmaktadır (Eryılmaz, 2005: 80).

Subsidiarite ilkesi öncelikli olarak 1985 yılında Avrupa Konseyi tarafından üye ülkelerin imzasına açılan Avrupa Yerel Yönetim Özerklik Şartı'nın dördüncü maddesinin üçüncü paragrafında yer almıştır. Her ne kadar içerik açısından farklı olsa da, subsidiarite bir ilke olarak 1992 yılındaki Maastiricht Antlaşması ile AB tarafından resmi olarak kabul edilmiştir (Akdoğan, 2008: 12-13).

2.2.5. Belediyelerin Görevleri

Belediyelerin görevleri hukuki olarak kanunlarla belirlenmiştir. 2005 yılında kabul edilen 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun Üçüncü Bölümü Belediyenin Görev ve Sorumluluklarını kapsamaktadır (R.G., 2005, Bölüm 3) Ayrıca, 2004 yılında kabul edilen 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun Üçüncü Bölümü'nde Büyükşehir Belediyelerinin Görev ve Sorumlulukları'na ayrılmıştır (R.G., 2004: Bölüm 3).

Belediye Kanunu'nda belediye sınırları içinde olmak kaydı ile yerel ihtiyaçların “müşterek nitelikte” olması kaydı ile belediyelerin ekonomik, sosyal ve siyasal görevleri bulunmaktadır. Bu görevler, başlıklar halinde özet olarak aşağıdaki gösterilmiştir (R.G., 2004: Bölüm 3).

- a) Belediye sınırları içinde imar, su, kanalizasyon, ulaşım gibi alt yapı hizmetlerini yapmak,
- b) Çevre ve çevre sağlığı ile temizlik ilgili hizmetler,
- c) Zabıta, itfaiye, acil yardım ve ambulans hizmetleri ile trafik ve defin işlemleri,
- d) Çevre düzenlemesi ve yeşil alanların imarı,
- e) Belediye sınırları içinde toplumsal ve kültürel hayatın gelişmesi için yapılan kültür sanat faaliyetleri ile turizm faaliyetleri,
- f) Spor faaliyetleri ve spor alanlarının imarı,
- g) Sosyal belediyecilik kapsamında belediye sınırları içindeki yerel halkın sorunlarının çözülmesi için sosyal hizmetler,
- h) Belediye sınırları içindeki okul binalarının inşaatı, bakım ve onarımı
- i) Eğitim faaliyetleri,
- j) Yerel halkın ihtiyacı olan sağlık hizmetleri ve bu sağlık hizmetlerinin verilebilmesi için her türlü sağlık tesislerinin yapımı,
- k) Kültürel değerlerin korunması ve kent kültürünün yaşatılması için kültürel faaliyetlerin organizasyonu ile tarihi mekânların bakım ve onarımları,
- l) Toplumun toplumsal gelişmesini sağlayabilmek için kadın ve çocuk konukları açmak,
- m) Engellilere yönelik faaliyetlerde bulunmak,
- n) Gıda Bankacılığı yapmak
- o) Yerel ekonominin ve ticaretin gelişmesi hizmetleri belediyenin görevleri arasındadır.

Günümüzde belediyeler değişen yönetim anlayışına paralel olarak yukarıda sayılan görevlerinin dışında, yerel halkın istekleri doğrultusunda pek çok farklı alanlarda faaliyetleri de yerine getirebilmektedir.

2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Belediyelere Etkileri

Belediyeler siyasal kuruluşlardır ve günümüze kadar olan bütün siyasal, ekonomik ve kültürel değişimlerden etkilenebilmektedir. Belediyelerin örgütlenişi, kurumsal işleyişleri ile fonksiyonları pek çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler belediyelerin modern işletmecilik anlayışına göre yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Ancak kamu hizmeti anlayışından kamu işletmeciliği anlayışa geçiş günümüzde hala üzerinde tartışmaların yapıldığı sorunlu bir alanı temsil etmektedir. Bu kısımda küreselleşme süreci ile şekillenen yeni kamu yönetimi anlayışının yerel yönetimler açısından etkileri araştırılmıştır.

2.3.1. Küreselleşme ve Yerinden Yönetim

Günümüzde, yerinden yönetim anlayışları küreselleşme süreci ile farklı bir nitelik kazanmıştır. Ülkelerin sahip olduğu kamu yönetimi organizasyonu pek çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler o ülkedeki kamu yönetimi yaklaşımını doğrudan etkileyebildikleri gibi zaman içinde gelişimlerini ve işleyişlerini de dönüşmeye zorlamaktadır. Küreselleşme süreci ülkelerin kamu yönetimlerini dolayısıyla yerinden yönetim anlayışlarını derinden etkileyen piyasa temelli kamu hizmeti anlayışına dönük politikaların üretilmesini sağlamıştır.

Küreselleşme süreci beraberinde pek çok sorunu getirmesine rağmen etkilerine karşı konulamaz bir süreç olarak yeni bilgi teknolojisinin ve yeni üretim tekniklerinin gelişimi ile bütün dünyayı etkileyen bir kavramdır. Bu kavram, siyasal, ekonomik ve toplumsal değişimlere neden olmaktadır (Aktel, 2003: 6). Küreselleşme ile ulus ötesi sosyal ve siyasi hareketler ortaya çıkmış ve ulus devletin üzerinde tartışmalar gündeme oturmuştur. Egemenlik alanında ise siyasal sistemler üzerinde değişim geçirmiştir (Yılmaz, 2007: 17-18).

Üzerinde önemli tartışmalar olsa da küreselleşme kaçınılmaz bir süreçtir. Giddens (2008: 83-84) küreselleşmeyi giderek artan bir biçimde tek bir bütünde bireylerin,

grupların ve devletlerin birbirine bağımlı hale geldiği bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Bauman'a göre (2012: 7-8) küreselleşme içinde yaşanan bir süreç olarak geçmiş ve gelecek tüm sınırların kapılarını açan bir anahtar olarak görülmektedir. Dünyadaki iş, finans ve ticaret ve enformasyon küreselleşme ile yerleşel boyutlara ulaşıyor olmasının yanında "yerelleşme" süreci de hız kazanmaktadır.

Küreselleşme süreci, birbirleri ile çelişkili kavramların oluşturduğu bir süreçtir. Fakat bu zıtlık, birbirini yok eden diğerine hayat tanımayan bir olgu değildir. Birçok alandaki karşıtlıkların bir aradalığı bu alanda da kendini göstermektedir. Bu yönüyle küreselleşme, yerelleşmeyi ortadan kaldırmak ya da onu etkisiz hale getirmiş değildir (Al, 2009: 63).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi pek çok farklı küreselleşmeden bahsedilebilir. Ancak küreselleşmenin en önemli boyutları siyasal, ekonomik ve kültürel küreselleşmedir. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren Sovyetler Birliğinin dağılması ile yaşanan gelişmeler, ülkelerin birbirine bağımlılığını artırmıştır (Giddens, 2008: 91). Bu bağımlılık, toplumlar arası bütünleşmeyi ve farklılaşmayı bir arada içeren çok yönlü bir süreç olarak toplumsal olguların ulusal ve yerel sınırlar içinde kalmamasını da sağlamaktadır (Özer, 2004: 1).

Küreselleşmenin, yerinden yönetim anlayışına en önemli etki, ulus-devletin klasik fonksiyonlarının ve etki alanının daralarak yerini yerelleşme eğilimine bırakması ile yerel yönetimlerin önemini artırmasıdır. Bu yapı ulusüstü örgütlenmeler tarafından özellikle Birleşmiş Milletler ve Avrupa Topluluğu tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte giderek homojenleşen bir kültürün ortaya çıkması da küreselleşmeyi desteklemektedir (Aktel, 2003: 6-7).

Parlamente demokrasi krizi, yerel ölçekte halkın aktif katılımı ile siyasal alandaki karar alma süreçlerinin işletilmesi ile çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu yönü ile küreselleşme, ekonomik gelişmelerle yönlendirilen politik bir süreçtir ve küresel devlet yapılarının oluşumu ve ulus devlet yapılarında görünen siyasal zayıflamayı ve küreselleşirken merkezi iktidarın mikro ölçekte ve yerel yönetimlere zaman içinde devredilmesi eğilimini tanımlar (Subaşat, 2004: 59).

Küresel bir dünya sisteminin işletilmesi ve topyekûn bir karşı duruşun zayıflatılmasını da amaçlayan bu eğilim için ulus üstü siyasi ve sosyal kurumlar

yerelleşmeyi desteklemektedir. Nitekim bugün, DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü), IMF (Uluslar arası Para Fonu), DB (Dünya Bankası) ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), gibi kurumlar uluslararası kuruluşlar yerel yönetimlerin etkililiklerinin artmasına çalışmaktadır (Yılmaz, 2007: 184). Bu kuruluşlar yerelleşme eğilimlerine paralel olarak yerel yönetimlerin özerkliğini desteklemekte uyguladıkları politikalar ile devletleri yerel yönetimlere yetki devri vermelerin yönünde teşvik etmektedir.

Yerinden yönetimlerin ön plana çıkmasındaki bir başka yön ise ekonomik boyuttur. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi ve küresel finans piyasalarının baskın tavrı ekonomi politikaları uyumlaştırılmıştır (Al, 2009: 50). Ulusal devletin göreceli olarak zayıflaması ekonomik küreselleşmenin amaçlarından biridir.

Bu olumsuz sonuçlar içinde devletin yapısı ve fonksiyonlarında önemli dönüşümler oluşmakta ve kamu yönetimi derinden etkilenmektedir. Küreselleşme süreci “yeni bir paradigma” olarak kamu yönetiminin verimliliğini, etkinliğini ve üretim sürecini ön plana çıkararak bir yapı oluşturmaktadır (Üstüner ve Keyman, 1995: 42). Bu anlamda “müşteri odaklı”, “kamu işletmesi” ve “ekonomik” temelde yeni bir kamusal düzenin zorlayıcı etkileri oluşmakta ve merkeziyetçilik yerini yerelleşme eğilimine bırakmaktadır.

Küreselleşme sürecinin yerel yönetimler üzerindeki dönüştürücü etkisi incelenirken üzerinde durulan bir başka konu ise 1970’li yıllardan itibaren hız kazanan elektronik bilgi-işlem teknolojileri tüm dünyayı tek bir pazara dönüştüren sistemin Türkiye ekonomisini de 1980’li yıllardan itibaren bu sürece katmasıdır.

Dünya pazarlarına eklemlenmekle Türkiye’de önemli dinamikler değişmiş ve geleneksel yönetim anlayışı ve bürokratik yapı, işletme odaklı kamu yönetimi anlayışı karşısından ikinci plana itilmeye çalışılmıştır (Yeldan, 2001: 13-15). Artık Türkiye’de kamu yönetimi ile gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi piyasa mekanizması içinde ele alınmakta ve işletmecilik anlayışının hâkim olduğu yönetim yapısının oluşmasına çalışılmaktadır (Şaylan, 1995: 10).

Artık içinde belediyelerinde bulunduğu yerel yönetimlerin işleyişinde piyasa mekanizması, dış kaynak kullanımı, modern işletmecilik bilimi, stratejik planlama ve kalite yönetimi sistemleri bulunmaktadır.

Bu tartışmalara ek olarak, kamu hizmetlerinin kalitesinin yükselmesi, kaynak kullanım kapasitesinin arttırılması, kaynaklar üzerinde siyasi denetimin sağlanması, yönetsel ve siyasi hesap verme mekanizmalarının geliştirilmesi, saydamlığın tesisi, kamuda performans ve kalite yönetimi gibi yaklaşımlar küreselleşmenin yerinden yönetimlere sağladığı bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır (Gedikli, 2003: 3).

2.3.2. Yerel Yönetimde Yapısal ve Fonksiyonel Dönüşüm Eğilimi

Küreselleşme sürecinde yerel yönetimlerin dönüşümü incelendiğinde bilgi toplumuna geçiş aşamasının ürünleri olan “küreselleşme”, “bölgeselleşme” ve “yerelleşme” eğilimleri dikkat çekmektedir. Bu dönüşümün ana odağında işgücü ağırlıklı üretimden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, kısa dönemden uzun döneme, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebekelere, kısıtlı seçeneklerden çeşitli seçeneklere geçiş bulunmaktadır.

Küreselleşme süreci ile birlikte, yerel yönetimleri yeninden biçimlendiren yapısal ve fonksiyonel dönüşüm, kamu yönetişimi anlayışını geliştirerek karar alma süreçlerine halkın etkin katılımını sağlamıştır. Bireylerin ve sivil toplum örgütlerinin hiyerarşik ve bürokratik olan hantal yönetim tarzına karşılık etkinliklerinin arttığı bu dönemde yerinden yönetim var olan sorunların sonuç verici ve uygulanabilir çözüm yolları ile ön plana çıkmıştır (Özer, 2006: 145-146).

Bu açıdan yerel yönetimlerin hizmet anlayışlarının yeninden yapılandırılmasında, çalışmaların yerel halkın ihtiyaçlarına yönelik olması ve yönetişim çalışmaları ile belirlenmesi ve kamu yararının ön plana çıkarılması gerektiği iki önemli ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçındağ, 1997).

Eryılmaz (2005), bu eğilimi, kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve sayıca artması ve dolayısıyla yürütülen kamu hizmetlerinin hacmi bakımından 21. yüzyıl, “kamu yönetimi” ve “kamu hizmeti” ile karakterize edildiğini ifade etmektedir. Artık, devletin ne yapması değil ne yapmaması üzerinde tartışmalar ağırlık kazanmış ve devletin yürütmeye olan görevlerinin niteliği ve ağırlığı azalmıştır.

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışından yeni yönetim paradigması ışığında yerel yönetimin gelişmesi için gerekli aktörler aşağıda **Çizelge 1.1.**'de gösterilmiştir. (Toprak, 2006: 9).

Çizelge 2.1: Geleneksel Yönetim ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Karşılaştırması

	GELENEKSEL YÖNETİM	YENİ YÖNETİM DALGASI
YAPILAR	Katı bürokratik yapı Hiyerarşik Güçlü Merkeziyetçilik	Dar merkez Geniş, sınırsız çevre Yerelleşme
SİSTEMLER	Merkezi kontrol Ayrıntılı denetim	Performans hedefleri Fiyat merkezleri ve iç pazarlar
KADROLAMA	Geniş personel kadrosu (sabit, sürekli) Merkezileşmiş pazarlık	Az sayıda uzman personel Esnek, geniş çevre Yerelleşmiş pazarlık
YÖNETİM KÜLTÜRÜ	Esnek olmayan yönetim Yasal ve finansal güvenilirlik Hemşehri yönetimi Profesyonellik Hizmet dağıtımında nicelik	Esnek yönetim/katılımcı Fayda maliyet analizi Müşteri yönetimi Hizmet dağıtımında nicelik

Kaynak: Akt: Zerrin Toprak (2006) s.9, Gerry Stoker & Karen Mosseberger, (2001), The Post Fordist Local State, The Dynamics of its Development (eds.) *Local Government in the 1990s*. Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan, 210-227.

Çizelge 2.1’de görüldüğü gibi yeni kamu yönetimi anlayışı esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı olarak, yerelleşmeyi ve performans hedefleri etrafında toplanan dar kadrolu etkin ve verimli hizmetleri hedef almaktadır. Küreselleşme süreci ile “verimlilik”, “saydamlık”, “hesap verebilirlik”, “etkinlik” ön plana çıkmaktadır (Eryılmaz, 2005).

Bu dönüşümün Türkiye özelinde bir başka niteliği ise Avrupa Birliği (AB) uyum sürecinin zorlayıcı etkisidir. Avrupa Birliği Yerel Yönetimler Özerklik Şartı üye ülkelerin ulusal kamu yönetimlerini dönüştürücü bir anlaşmadır. Türkiye uyum sürecinde müktebesatın düzenlenmesinde AB yasaları önemli ölçüde dönüştürücü niteliktedir.

Yerel yönetimlerin güçlenmesi ve özerklik kazanması AB’de belirleyici bir karaktere sahiptir. Avrupa’da yerel yönetimler sadece bir yönetim basamağı değil aynı zamanda Birlik hukukunda politikaların uygulanmasını sağlayan aktörlerdir. AB’de yerel yönetimlerin yapılanması ve etkinlik alanları yeniden düzenlenmiş ve yerel yönetimler arası işbirliği çabaları ile pekiştirilmiştir. Entegrasyon sürecinde yerel yönetimler önemli bir görevi, doğrudan üye ya da aday ülkelerin yerel yönetimleri arasında beklenen eşgüdümü sağlama görevini yürüten örgütler olarak belirlemektedir (Cantürk, 2010: 263).

2.3.3. 1980 Sonrası Yönetim Paradigmaları ve Yerel Yönetimlere Etkileri

1980’li yılların başından itibaren yönetim paradigmasında önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi yerini yeni bir yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2005: 22).

Bu yeni yönetim anlayışında amaç, devletin hantal ve verimsiz hale getiren fonksiyonlarını kısıtlayarak, vatandaşların karar alma süreçlerine katılma olanaklarını artırma girişimi olarak yansımaktadır.

Kamu yönetiminde değişme, toplumsal yönetimin yapısı ve işleyişine siyasal müdahaleler ile gerçekleşmiştir. Bu müdahalenin toplayıcı kavramı “reform”dur (Güler ve Keskin, 2007:102). Başta yerel yönetimler olmak üzere, tüm kamu

kurumları bu sancılı değişim sürecinde etkilendiler (Eryılmaz, 2005: 22). Etkinliğin önem kazandığı günümüzde yerelleşme politikalarına psikolojik destek sağlamaktadır. Kamusal politikaların yerel ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilmesini sağlamak ve yerel kaynakların doğru kullanımını gerçekleştirmek için yerelleşme bir araç olarak görölmektedir (Al, 2009: 64).

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının geliştirdiği bu temel argümanlara dayalı olarak, 1980 yıllarından itibaren başta İngiltere olmak üzere Avrupa’da, Amerika’da, Avustralya’da yerel yönetimleri de yakından ilgilendiren bir dizi “reform” ortaya çıkmış daha sonra reform çabası içinde olan birçok ülkeye yayılmıştır.

Kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli olarak yerine getirilebilmesi amacıyla, merkezi idare ile yerel yönetimler arasında yetki devrinin artması yönünde bir müdahale gerçekleştirilmiştir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında reforma ilişkin yasal düzenlemeler bütün olarak düşünöldüğünde, Devlet’e ilişkin değişimin kendisini gösterdiği üç temel özellik şöyle sıralanabilir (Güler ve Keskin, 2007:160):

1. Devletin kamu hizmetlerini üretmesinin olabildiğince sınırlandırılması,
2. Toplumsal ve ekonomik yaşamdaki müdahalesinin en aza indirilmesi,
3. Kamu hizmetleri statüsündeki hizmetlerin daraltılması.

Nitekim bu ilişkinin ilk ve en belirleyici politikasını oluşturan düzenleme ilk defa 1985 yılında imzaya açılan ve üye ölkeler tarafından 1988 yılında kabul edilen Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı (AYYÖŞ)’dir. AYYÖŞ birliğin temel niyetini belirleyen ve yerel yönetimleri hukuksal ve kurumsal bir hale dönüştüren bir düzenlemedir (Cantürk, 2010: 268).

AYYÖŞ’e incelendiğinde yerel yönetimler, demokratik bir rejimin en temel unsurlarından birisi olup, AB vatandaşlarının yönetsel karar alma süreçlerine katılma hakkının en etkin şekilde ilk önce yerel düzeyde gerçekleştirileceği organlar olarak ifade edilmektedir (Cantürk, 2010: 268-269).

AYYÖŞ, AB üye ölkelerin yerel yönetimlerinin anayasal kurumlar olarak, korunması ve güçlendirilmesini ve kanunlarla belirlenen sınırlar içinde yerel topluluğunun çıkarları ve kendi sorumlulukları altında eşit, genel oy ve gizli seçim

ilkelerine dayalı olarak seçimle işbaşına gelmiş üyelerden oluşan meclisler aracılığıyla düzenleme ve yönetme hakkı sunmaktadır (AYYÖŞ, 1985: Md. 2-3).

Türkiye’de 1980’li yıllardan sonra “kamu yönetimi reformu” başlığı altında bir dizi reform çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda, kamu yönetiminin köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasına çalışılmaktadır. Temel olarak, devlet/piyasa ilişkilerinin yeniden yapılandırılarak, “Piyasa Toplumu”na geçişi hedefleyen reformlarda, devletin işlevlerini yeniden tanımlamakta, bu işlevleri yerine getirmek üzere oluşturulan kamu örgütlenmelerini de yeniden düzenlemeyi öngörmektedir (Atay, 2007: 167). Bu yıllardan sonra kamu iradesinin hizmetleri etkin bir şekilde sunamadığı iddiaları sürekli olarak ve artan bir şekilde tartışmalarını gündeme gelmiştir (Hasanoğlu, 2004: 5).

Kamu reformuna dönük araştırma olan KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma Projesi), yönetimde yeniden yapılanma çalışmalarının en kapsamlı örneğini teşkil etmektedir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında çalışmalara ışık tutacak raporlama, Avrupa Topluluğu'na katılma kararı almış Türkiye'nin Topluluğa idari uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları tespit etmiştir (Seyyar ve Demir, 2008: 64).

Günümüzde ise Türk kamu yönetimini yeniden yapılandırma bağlamında gerçekleştirilen "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı", "5302 İl Özel İdaresi Kanunu", "5393 sayılı Belediye Kanunu" ve "5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu" çalışmaları ile gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmek istenen diğer bazı düzenlemeleri değişen yerel yönetim anlayışına uygun olarak hazırlanmaya çalışılan kanunlardır (Seyyar ve Demir, 2008: 66-67).

Yerel yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasını gerektiren nedenler, bazı temel alanlarda yoğunlaşmış bulunmaktadır. Bu dönemde yerel yönetimlerin karşı karşıya bulunduğu sorunlardan birincisi, demokratik niteliklerin yetersizliğidir ki, yürütülebilir karar alma yetkisinde, halk katılımında ve yönetsel saydamlık konularında yoğunlaşmaktadır. Diğerleri ise güçsüzlük ile ilgilidir ve genel olarak yerel kamu hizmetleri üzerinde yetki ve sorumluluk, yerel yönetimlerin kesin yürütülüp karar alma yetkisi ve mali kaynak yeterliliği ve kaynak oluşturma yetkisi konularını içermektedir (Ökmen, 2008: 54).

Yönetime katılma, demokratik yönetim, özerkleşme ve yerelleşme, yönetişim, optimal hizmet sunumu, performans yönetimi vb. kavramlarla ifade edilebilen bu

yeni anlayışta temelde işletme yönetimi alanında yerleşen yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimleri önemini korumaktadır (Aktan, 1999: 1).

Kısaca kamu yönetimi, geleneksel yönetim anlayışının paradigmatic değerlerinden, katılım ve sorumluluk merkezli yeni bir yönetim nosyonuna, diğer bir deyişle “administration”dan “management”a doğru bir dönüşüm geçirmektedir (Ökmen, 2008: 56-57).

2.3.4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Yönetişimi Kavramı

İyi yönetişimin (good governance) ilkeleri de, genel yönetim literatürü ile büyük benzerlikler göstermektedir. Bunları, çok partili demokrasi, insan haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, kamu yönetiminde verimlilik, sorumluluk ve açıklık, Pazar ekonomisi ve fakirlikle savaş şeklinde özetleyebiliriz. İyi yönetişim, bir anlamda Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) anlayışının gelişmekte olan ülkelere göre yeniden düzenlenmiş şeklidir. Kamu yönetiminin verimli işlemesi için gerekli altyapının bu ülkelerde olmadığı, özellikle iyi işleyen bir Pazar ekonomisi ve demokratik idarenin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı için gerekli olduğu göz önüne alınarak, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının ilkelerine birkaç madde daha ilave edildiği ve bu anlamda iyi yönetişim ile Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının akraba stratejiler olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2005: 29).

Devletin rolündeki değişmeye ve yönetişim kavramının güçlenmesine paralel olarak, yönetim zihniyeti, kalıpları ve yöntemleri de dönüşmektedir. Artık kamu yönetiminde yerel yönetimleri de yakından ilgilendiren bu yönetişim odaklı değişimler Türkiye açısından da bir gündem oluşturmaktadır. Yönetişim kavramının diğer faktörleriyle birlikte, özellikle merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkileri çerçevesinde yerel yönetimler, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması tartışmaları ve çabaları çerçevesinde Türkiye’de de öne çıkmaktadır (Ökmen, 2008: 58).

Katılımcılık ilkesinin temelinde kendi içinde bilgiye erişim ve aktif katılım gibi kavramları da içermektedir. Vatandaşların bilgiye erişim özgürlüklerinin olmasının yanı sıra bilginin niteliği de katılımın etkin bir şekilde sağlanabilmesi açısından önemlidir. Güvenilir olmayan, tutarsız ve anlamsız bilgiye ulaşım ilkesine katkı sağlayabilmesi olanaksızdır (Aktan, 2006: 18).

İnsanlar ve devletler, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar kendi sınırlarının dışındaki olaylarla ilgilenmekte, insanlar ve şirketler ulusal sınırların dışında ilişki kurmaktadırlar. İnternet, herkesin ulaşabildiği ama kimsenin tamamen denetleyemediği hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler, ister istemez ulusal sınırlara bağlı düşünme ve buna göre hareket etme anlayışından uzaklaştırmaktadır (Al, 2009: 53-54).

Avrupa Parlamentosu, AB kurumlarının uyması gereken temel idare hukuku usul ve ilkelerini içeren Yönetişim beyaz kitabı, Avrupa İdari Alanı'nın oluşmasında önemli etkisi olan bir belgedir. Hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi idari ilkeler, etkinlik, etkililik, ilkeler yönetişimin ana unsurlarıdır (Akdoğan, 2008: 44-45).

Görüldüğü gibi yönetişim kavramı 20. yüzyılın son çeyreğinde uluslar arası mali ve teknik örgütlerin öncülüğünde gelişmekte olan ülkeler için geliştirilen bir reform stratejisine dönüşmüştür (Eryılmaz, 2005: 28-29).

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında iyi yönetişim, açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve bütünlük olmak üzere beş ilke çerçevesinde ele almaktadır (Akdoğan, 2008: 46):

- a) Açıklık (Openness): AB kurumlarının daha açık yöntemlerle çalışması öngörülmektedir. AB'nin eylemleri ve kararları konusunda daha fazla iletişim sağlanmalıdır.
- b) Katılım (Participation): AB politikalarının kalitesi, başarısı ve etkinliği, fikir aşamasından uygulamaya kadar geçen tüm politika oluşturma zincirinde geniş bir katılımın sağlanmasına bağlıdır. Artan katılım, AB politikalarının çıktılarına olan güveni arttıracaktır.
- c) Hesap verebilirlik (Accountability): Yasal ve yönetsel süreçlerdeki roller açıkça belirlenmelidir. AB kurumlarının her biri, eylemleri ile ilgili konularda açıklamada bulunmalı ve sorumluluk almalıdır.
- d) Etkililik (Effectiveness): Politikalar etkin ve zamanında uygulanmalı, önceden açıkça belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşılmalıdır. Bu hedeflere ulaşırken ortaya çıkabilecek sorunlar öngörülmelidir. Bu nedenle geçmiş deneyimler dikkate alınmalıdır.

- e) Bütünlük (Coherence): Politikalar ve eylemler bütüncül ve kolayca anlaşılabilir olmalıdır. Buna göre, karmaşık bir sistemin parçaları olan AB kurumlarında, yüksek sorumlulukla uyumlu çalışmalar yapılması gerekir.

Neoliberal yaklaşım, kamu reformunu demokratikleşme açısından gerçekleştirirken iki temel mekanizmayı öne sürmektedir. Buna göre, sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine katılımını öngören “yönetişim” mekanizması ve katılımcılığı arttıracığı varsayılan “yerelleşmenin” devreye girmesi, çoğulcu ve katılımcı bir demokrasi anlayışının gelişmesini sağlayacaktır. Yönetişimi bir katılımcılık mekanizması olarak katılımcı demokrasi doğrultusunda bir adım sayan neoliberal akım, böylece kararların devletten topluma dayatıldığı tek yönlü bir yönetim anlayışından, devlet, toplum ve özel sektörün katılımıyla oluşturulan çoğulcu ve katılımcı bir yönetim anlayışına geçilmesinin öngörüldüğünü ileri sürmektedir (Atay, 2007: 168-169).

İyi yönetim (good governance) özellikle son yıllarda toplum tarafından önemle üzerinde durulan ve dikkate alınan bir olgudur. Son dönemlerde artan usulsüzlük ve yolsuzluklar, devlet kurumlarında ve yönetimindeki aksak işleyiş tarzı, toplumun tahammül sınırlarını zorlar hale gelmiştir. Toplumun yönetime dair güveninin azaldığı dönemler, genellikle kamu yönetiminin toplum önünde hesap vermek konusunda yetersiz kaldığı ve geciktiği dönemlerdir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık, aynı zamanda etik değerlerin başında yer almaktadır (Aras,2005: 38-39).

Seçmen-siyasetçi-bürokrat arasındaki asil-vekil ilişkisi üzerine inşa edilen ve kamunun kaynak dağılımını düzenleyen Kurum ve kurallardan oluşan bir sistemdir. Bu anlamda, devletin bütçe yapma ve uygulaması ile ilgili kuralları da içerir. Asil-vekil ilişkisinin sağlıklı işlediği ülkelerde uygulanan politikaların vatandaş tercihlerine uygun olması, hizmet arzında verim ve kalitenin artması ve kullanılan yetkinin hesabının verilmesi gerekir. Bu itibarla, kaliteli bir kamu mali yönetim sisteminde genel olarak şu özellikler bulunmalıdır: Makroekonomik istikrar ve disiplini sağlaması, kaynakların stratejik önceliklere göre tahsis edilmesi, hizmetin etkin ve verimli yapılması ile bu hususların izlenmesi, saydamlık ve hesap verme (Gedikli, 2003: 6).

2.3.5. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Belediye Yönetimleri Üzerine Etkileri

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı kamu harcamalarının denetlenmesini, bilimsel esaslara dayanmasını ve kamu mali disiplininin hesap verebilir ve saydam olmasını sağlamaya yönelik tedbirler almıştır (Arslan, 2006: 57).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, devrim niteliğinde önemli değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerin en önemli sebebi ekonomik nedenlerdir. Yerel yönetimlere ağırlık veren yeni kamu yönetim anlayışının etkilerini şu şekilde özetlenebilir (Neyaptı, 2003: 5):

- a) Yerel yönetimler, merkezi yönetimin aksine bölgelerindeki ihtiyaçların analiz edilmesinde ve vatandaşların beklentilerinin bilinmesinde önemli karar merkezleridir.
- b) Yerelleşme ile yerel yönetimlerin hesap verebilir şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmeleri sağlanmaktadır.
- c) Yerel yönetimlerin aldıkları hizmet kararlarının verimli olabilmesi ve kıt kaynakların etkin olarak kullanılabilmesi sağlanarak, yönetişim ilkesinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.
- d) Halka en yakın yönetim birimi olarak yerel yönetimler yeni kamu yönetimi anlayışı ile etkin kaynak kullanımı sağlayarak ekonomiye yararlı olabilmektedir.

Kısacası, neoliberal akım, kamu yönetimi reformu eliyle piyasa toplumuna geçiş hedefini ilerletirken, reformu demokratikleşme amacıyla gerekçelendirmekte, bunu da asıl olarak “yönetişim” ve “yerelleşmeye” dayandırmaktadır. Belediyeler bu anlamda önemli bir görevi üstlenmektedir. Hem yerel ihtiyaçların karşılanmasında yeni kamu yönetimi anlayışı ile hareket ederek bir kamu işletmesine dönüşecek hem de küresel politikaların yerel uygulayıcısı olacaklardır (Atay, 2007:169).

Belediyelerin kamu mali reformu ile işleyişlerinin düzenlenmesi 24.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile sağlanmıştır (Arslan, 2006: 57). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun amacı kalkınma planları ve programlarında yer alan hedef ve politikalar doğrultusunda kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını gerektirmekte ve mali kontrolü sağlamaktır (R.G. 2003: 1. Md.)

Günümüzde belediyeler dış kaynak kullanımı, taşeronlaşma eğilimi ile karlılık ve verimliliği yerel politikalarında ön plana çıkarmışlardır. Bu süreçte belediyelerin yönetimine Toplam Kalite Yönetimi (TKY) damgasını vurmuştur. TKY çalışmaları günümüzde bütün belediyeler tarafından uygulanan ve iş akış süreçlerini kontrol eden sistemlerin özü durumundadır.

Belediyelerde kalite, etkinlik ve verimlilik unsurlarının yönetimin ana fonksiyonu olması, İçişleri Bakanlığı tarafından başlatılan “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı” çerçevesinde de desteklenmektedir (Kaya, 2008: 20).

Belediyeler vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasında modern işletmecilik kurallarına uygun olarak, küresel neoliberal politikaların da desteklediği bir işletmecilik anlayışına uygun yönetilmektedir. Bu anlayışın uzantısı olarak yapılan çalışmalar aşağıda kısa gösterilmektedir (Kaya, 2008: 20).

- a) TKY çalışmalarının etkinleşmesi,
- b) İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) çalışmaları,
- c) Birimler arası iletişim ağının kurulması,
- d) İş tanımları, iş analizleri ve iş akış şemaları hazırlanması,
- e) Vatandaşa verilen hizmetlerin basit, hızlı ve kaliteli olarak tek noktadan verilmesi çalışmalarının yapılması,
- f) Hizmet masaları oluşturularak, vatandaş hizmet temsilcilerinin görevlendirilmesi,
- g) Standart başvuru formlarının hazırlanması,
- h) Başvuru sahibine işin izleyeceği aşamalar, süreler ve bitiş tarihi konusunda bilgi verilmesi,
- i) Kaliteyi artırmak için süreç analizi çalışmaları yapılması,
- j) Performans ölçüm sistemi oluşturulması İş denetimlerinde performansa dayalı denetim yapılması,

- k) Sivil toplum örgütleri ve vatandaşların hizmetlerin belirlenmesi, yürütülmesi ve denetimine etkin katılımının sağlanması,
- l) Vatandaşın bilgi ve belgelere ulaşım imkânının sağlanması,
- m) Vatandaşların ve sivil toplum örgütlerinin katılacağı danışma kurullarının oluşturulması,
- n) Üst yönetimin vatandaş ve personel ile daha fazla iletişim içinde olması

Artık belediyelerde verimliliği artırma gereğinden söz edilmektedir. Kalite verimliliğe giden yolda önemli bir anahtar konumundadır hem kalite hem de verimlilik artışı için kamu sektöründe müşteri odaklı yeni yönetim teknikleri kullanılması verimlilik sağlanacak küçük bir artış bile büyük bir insan ve para tasarrufu sağlayacaktır (Gedikli, 2003: 50).

Reformlarla birlikte ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar ile “yeni kamu yönetimi” düşüncesi, özellikle devletin etkinleştirilmesi sorununa getirdiği çözüm önerilerine etkililik kazandırmış, belediyelerin sınırlı mali kaynaklarını etkin kullanmak, insan kaynağının yeterli düzeyde verimlileştirilmesinin sağlanmasına çalışılmıştır.

Bununla birlikte odağında belediyelerin olduğu tartışmalar sürekliliğini korumaktadır. Özellikle neoliberal politikalar ile müşterileşen vatandaşın sosyal hizmetlerin kapsamında değerlendirilmemesi, belediyelerin dış kaynak kullanımı ile sunduğu hizmetlerde taşeronlaşmaya gitmesi, hizmet kalitesinin sadece verimlilik ve karlılık üzerine odaklanması belediyeler üzerindeki tartışmaların güncel kalmasını sağlamaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde, İKY ve kapsamı ile hizmet içi eğitim kavramı incelenmiş ve halka en yakın kamu yönetimi hizmet birimi olarak belediyelerde bu hizmet içi uygulamaların nitelikleri ve etkileri araştırılmıştır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kapsamı

3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY), tanımları incelendiğinde farklı tanımlar olduğu görülmektedir. Bu tanımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

İKY, organizasyonu insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel düzeyde ayırım yapılmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Gök, 2006: 21).

İKY, aynı zamanda, organizasyonun rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla insan kaynağı temin etmek, bu insanların istihdam edilmesi ile ilgili politikaları belirleyerek öncelikle planlama ve örgütlenmenin sağlanması ve denetleme faaliyetlerini içeren bir faaliyettir (Yüksel, 2004: 8-9).

Bu açıdan İKY, örgütlerin sahip olduğu çalışanların en verimli şekilde kullanılması ve çalışanların ise beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan çabalar topluluğu olarak tanımlanabilir (Tortop vd., 2010: 15).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütün çalışanlarına yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Çalışanların örgüte sağladıkları ekonomik değerleri yönetimi de İKY uygulamaları içinde yer almaktadır. İKY aşağıdaki Şekil'de açıklanmaktadır. Buna göre bir örgütte çalışanların sahip olduğu eğitim ve deneyimleri, yargıları, entelektüel birikimleri, aralarında kurdukları ilişki ve bu ilişkilerin algılanması özellikleri beşeri sermaye ya da insan kaynağı olarak değerlendirilir. İKY sistemi kalite, karlılık ve müşteri memnuniyeti açısından örgütsel performansın iyileştirilmesi için, çalışanların davranışlarının uyum içinde yönetildiği ve

yönlendirildiği çalışmalardır. Bu çalışmalar işletmenin başarı ya da başarısızlığını doğrudan etkilemektedir (Noe, 2001: 2).



Şekil 3.1: İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Noe, Raymond A; Hollenbeck, John R; Gerhart, Barry and Wright, Patrick M. (2011), Fundamentals of Human Resource Management, 4th, New York, McGraw-Hill/Irwin, s.2.

İKY, işletmelerde en alt seviyede çalışandan genel müdüre kadar bütün personeli kapsayan planlanmış, sistematik ve kontrol edilebilir faaliyetler ile örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak koordine edilmesini sağlamaktadır (Uyargil vd. 2008: 2-3). Dolayısıyla İKY işletmelerde genel olarak yasaların denetiminde çalışanların herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde etkin yönetilmesini amaçlamaktadır. İşletme içindeki bütün çalışmalar, personel yönetiminin değişen niteliğine uygun olarak bütüncül bir şekilde değerlendirilir (Uyargil vd. 2008: 3).

3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

İnsan kaynağını yönetecek birim olan İKY, işletmedeki bütün üretim aşamalarında oluşan ilişkiler ağına uygun olarak özel olarak tasarlanmış sistematik ve planlanmış

yaklaşımları kullanarak işletmenin sürekliliği içinde üretimin ve sunumun etkinliğini artırmak ve tüm çalışanların daha verimli yönetilmesine yöneliktir.

İşletmelerde mal ve hizmet üretimini tanımlayan çıktının verimliliği insan kaynağının işgücü verimliliği olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde, motivasyonu yüksek, iş tatminine ulaşmış çalışanların verimliliği ve üretim kalitesini artıracığı görüşü oldukça önemli yer tutar.

İşletmeler genellikle İKY'den belirli avantajlar ve faydalar beklemektedir. Aşağıda İKY'nin işletmelere getireceği katkılar gösterilmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 5):

- a) İşletmenin sürekli gelişmesine olanak vermesi,
- b) İşgücü devir oranının düşmesi,
- c) Devamsızlık oranının düşmesi,
- d) Hatalı üretimlerin azalması
- e) Ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesi,
- f) Çalışanlarda fiziksel ve ruhsal iyileşmenin yükselmesi
- g) İşletme içinde çatışmaların azalması.

Görüldüğü gibi işletme anlayışındaki değişiklikler, işletmelerin başarılı olmaları için yeni ve bilimsel yaklaşımları kullanmasını gerektirmiştir.

İKY'nin pek çok fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar insan kaynaklarının planlanması, iş analizleri, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, Kariyer planlaması, ücretlendirme, iletişim, çalışma yaşamını kalitesinin artırılması İKY'nin üstlendiği görevlerdendir.

Buna göre personel yönetimi ile İKY arasındaki en temel farklılıklardan birisi, İKY, organizasyonun insan kaynağını işletmenin odak noktasına koyar ve en değerli kaynak olarak tanımlar. Buna karşılık personel yönetimi için çalışanlar maliyet unsurudur. İnsan kaynakları stratejilerinde ise İKY, uzun vadeli stratejik planlama yaparken personel yönetimi kısa vadeli ve var olan sorunların çözümü ile ilgilenmektedir. Uygulamalar açısından personel yönetimi kişisel yöntem ve

uygulamaları içerirken, İKY, örgütsel verimliliğin artırılması için yapılan faaliyetlerin tümüdür.

Çalışanların işgücü verimliliğini artırmak, bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlamak eğitim ve geliştirme planlamasını, eğitim programlarının hazırlanmasını ve eğitim alan personelin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim İKY'nin temel fonksiyonları arasındadır.

3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları

İşletmelerin geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmeleri 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan süreç içinde gerçekleşmiştir. İşletme yönetimindeki küresel değişiklikler personel yönetiminden insan kaynaklarına yönetimi zorunlu kılmış, şirketlerin sahip olduğu insan kaynağı kalitesi verimliliğin ve rekabetin en önemli unsurlarından biri olarak sayılmıştır.

İşletme bilimindeki gelişmelere paralel olarak, 1970'li yıllardan itibaren personel yönetimi farklı olarak değerlendirilmeye ve konunun genişleyerek çalışma ilişkilerini kapsayan niteliği ile insan kaynakları kavramının ortaya atıldığı görülmektedir. 1980'li yıllardan itibaren ise insan kaynakları yönetimi genel müdür yardımcılığı düzeyinde işletme içindeki bütün çalışanların üretim, satış ve pazarlama ile ilgili ilişkilerin düzenlendiği görülmektedir (Tortop vd., 2010: 17).

Aşağıda **Çizelge 3.1.**'de geleneksel personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar gösterilmiştir.

Çizelge 3.1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Farklaşma Boyutları	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Personelin Değerlendirilmesi	Maliyet unsuru olarak	Örgütsel kaynakların en değerlisi olarak
Strateji, Planlama Sorunların Çözümü ve Arabuluculuk	Kısa vadeli ve reaktif bakış açısı	Stratejik Planlama ve Uzun Vadeli Proaktif Yönlendirme
Yöneticilerin Rolü	Personel Yöneticilerini kapsar	Tüm Personeli kapsar
Uygulamalar	Kişisel yöntem ve kurallar	Örgüt Kültürü Yönetimine Dayalı Kurallar

Kaynak: Bensabel C., (2010). The Adaptation of Western Management Methodology to the Investigation of Personnel Management Practices in Russia, http://www.cairn.info/ze_n.php?ID_ART_ICL E=JIE 0 01 0087

Bu görüş, personel yönetiminden İKY'ye geçişin temel amacı sadece personelin yönetimi değil, onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak insan kaynakları politikalarının da üretilmesini içermektedir. Günümüzde İş tatmini yaşayan işgücünün verimli olabileceği kabul edilmektedir. İKY hem üst düzey yönetimin amaçlarına hem de çalışanların yararlarına ve çıkarlarına hizmet eden bu iki sınıf arasında optimum dengeyi sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 3-5).

Bu bağlamda İKY geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte bu benzer konularda bile farkı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi ve yenilikçi ve değişimci bir yorumudur (Tortop vd., 2010: 25).

3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin en temel amacı örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar ile iş tatmini ve çalışan memnuniyetinin karşılanmasını sağlayacak çalışmaların uyumlaştırılmasıdır.

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının işletmenin bütün fonksiyonlarını yerine getiren ana unsur olduğu düşünülürse İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır (Gök, 2006: 13):

- a) Örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması
- b) Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması

Çalışanların sorunları ve çözümleri örgütün başarısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu sorunların stratejik bir yaklaşımla sistemleştirilmiş planlama ve faaliyetler ile önceden tespit edilerek çözümlenmesi ve insan kaynağı boyutunun ön plana çıkarılması ile ana faaliyet konusudur.

İstihdam edilecek personelin işe alınma kuralları ve sürecinden, işe motivasyonu, eğitilmesi ve geliştirilmesine pek çok amacı olan İKY' bir yanda çalışanların iş yaşamı kalitesinin nasıl artırılacağını planlarken diğer yanda da insan kaynağının işgücü verimliliğini artırmak ve bölümler arasındaki eşgüdüm faaliyetleri ile rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 3).

İKY çalışmalarının temel amacı aslında verimliliği artıracak bütün faaliyetlerin bilimsel bir disiplinin belirlediği kurallar ve ilkeler çerçevesinde iş yaşamında bulunan insanların da çalışma şartlarındaki niteliği yükselterek iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır (Tortop vd. 2010: 15).

3.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İKY uygun personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin işletmenin diğer bölümlerinin beklentileri doğrultusunda devreye sokulmasını görevini yerine getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 3-4).

İKY'nin üstlendiği fonksiyonlara aşağıda gösterilmiştir (Gök, 2006: 22):

- a) Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerdir.

- b) Örgütsel hedefler ile çalışan isteklerini birleştirerek rekabet avantajı oluşturmaya yönelik politikalar üretmeyi sağlar.
- c) Örgüt çalışanlarının, davranış ve tutumlarına önem vererek, örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesinde yönetime ve diğer birimleri destekler.
- d) İKY, çalışanlarının etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- e) İKY örgütsel hedefleri ve çalışanların ihtiyaçlarını uyumlaştırır. Örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve birbirlerini etkilediği yaklaşımını kullanarak, örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine eder.
- f) Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek örgütsel değişimi destekler ve organize eder.
- g) İKY, hiyerarşik yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir.
- h) İKY, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

İKY'nin fonksiyonları incelendiğinde planlama aşamasında örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının niteliksel ve niceliksel özelliklerinin belirlenmesi ve kadrolama görevi bulunmaktadır. İş geliştirme ile çalışanların geliştirilmesi amacıyla hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin verilmesi, geliştirme programlarının tasarlanması ve kariyer planlarının oluşturulması, ücretlendirme ve ödüllendirme ile çalışan performansının etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi gelmektedir. İş güvenliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler ile çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi de İKY'nin fonksiyonları arasındadır (Sabuncuoğlu, 2009).

3.1.6. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, son yıllarda kamu yönetimi alanında da önemli etkilere sahip faaliyetleri yürütmektedir. Kamu personel rejiminin İKY disiplini ile iyileştirilmesi çalışmaları kamu yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır (Tortop vd., 2010: 14). İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” esaslarında yönetmeliğin amacı, “kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanması” olarak belirlenmiştir (R.G. 2007: Md. 3). Belediyelerde geleneksel anlayıştan çağın gereklerine uygun olarak yapılmış hemen hemen bütün il ve ilçe belediyelerde “İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıkları” kurulmuştur. Bu yöndeki çalışmalar Toplam kalite Yönetimi (TKY) ile desteklenmiş İKY’ne ilişkin reformlar personel rejiminin basit ve esnek hale getirilmesi, ödeme sistemleri (iyi performansı ödüllendirici tarzda), çalışanların değerlendirme sistemi, işe alma ve seçim, eğitim, yükselme, iletişim, teşvik mekanizmaları, işin sınıflandırılması gibi alanlarda gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Tortop vd., 2010: 37). Ancak yerel yönetim birimi olarak belediyeler, kamu yönetimi kapsamında değerlendirilmekte ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla aynı personel rejimine tabi olmaktadır. Kamu personel rejimi devlet, kamu hizmeti ve insan gücü üçgeninden oluşur ve kamu yönetimi sisteminin odak noktasını oluşturmaktadır (DPT, 1994: 18). Bu anlamda, İKY’ye ilişkin işlev ve uygulamalar büyük ölçüde kanunlarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülmektedir. Değişiklikler karşısında belediyeler, kolayca esneklik gösteremez. Özel sektör işletmelerinde ise duruma göre hareket edilir ve değişikliklere kolay uyum sağlanabilmektedir (Kaynak, 2000: 47). Bir kamu yönetimi kurumu olarak sahip olduğu çalışanların büyük oranda devlet memuru sayılan belediyeler hiyerarşik kademelerini mümkün olduğunca azaltma yoluna gitmişler ve etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunmak için organizasyon yapılarında iyileştirmeler yapmışlardır (Gedikli, 2003: 37). Aşağıdaki **Çizelge 3.2.**’de kamu yönetimi ile özel sektörde İKY uygulamalarının farklılıkları bulunmaktadır.

Çizelge 3.2: Kamu ve Özel Sektörde İKY Uygulamaları

İKY UYGULAMALARI	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır. Merkezi ve biçimsel planlama	Zorunlu değildir. Her örgüt bünyesine göre planlama yapabilir. Genellikle küçük örgütlerde bu işlev olmayabilir
Kadrolama	Eleman temini, alımı kanunlarla belirlenen katı kurallara bağlanmıştır. İhtiyaçla karşılanması arasında uzun süre olabilir. İşler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmıştır	Kuralları kendi belirler. İhtiyaçlar en kısa sürede karşılanır. İşler ve tanımları ihtiyaca göre değişebilir
Değerleme-Ödüllendirme	Eleman terfilerinde kıdem ölçütü çok önemlidir. Belirli süreleri tanımlayan elemanlar sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret-Maaş ve diğer haklar yasalarla belirlendiğinden İKY bu konuda esnek davranamaz.	Performans önemlidir. Örgütler kendi değerlendirme tekniklerini geliştirebilir. Ücret-Maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre ve pazarlıkla belirlenebilir. İKY bu alanda çok daha esnek davranabilir
Yetiştirme-Geliştirme	Yetiştirme-Geliştirme uygulamaları da önceden belirlenmiş esaslara göre yapılır. Değişimlere zamanında tepki vermez	İhtiyaçlara cevap verecek şekilde oluşturulur.

Kaynak: Kaynak T. vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını No: 7, 2000.s. 44.

Görüldüğü gibi kamu yönetimi ilke özel sektör arasında İKY’de belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel anlayışla kamu bürokrasisinde biçimsel İKY çalışmaları bulunurken, kadrolama ve ödüllendirmede uyulması zorunlu kurallar bulunmaktadır ve İKY esnek davranamaz. Ancak yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde belediyelerde önemli adımlar atıldığını ve vatandaş memnuniyeti perspektifinde personel değerlendirme yapıldı söylenebilir.

Belediyelerde uygulanan İKY çalışmalarının katı kurallar ve kanunlar ile oluşmasının yanında, seçmen oyu ile gelen belediye başkanının keyfi uygulamaları ve parti teşkilatlarından gelen baskıların, çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi konusunda önemli sorunlar oluşturması bulunmaktadır. Her belediye teşkilatı nitelikli personel yerine adam kayırma ve partililik ile kendi yandaşlarını belediye hizmetlerinde çalıştırabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında belediyelerdeki İKY uygulamalarının bilimsel olduğunu söylemek güçtür.

Son yıllarda özelleştirme ve taşeronlaşma ile birlikte belediyeler belediye dışı işçi ya da personel istihdamını da tercih etmektedir. Özellikle inşaat, temizlik, park ve bahçeler ile kültür işleri dış kaynak kullanımı yoluyla yapılabilmektedir. Bu anlamda belediye personel yapıları daralmakta, şirketler ve taşeron gruplarla ilişkiler ise gelişmektedir. Belediye hizmetlerinin belediye dışı insan kaynakları ile yönetilmesi başlı başına bir uzmanlık alanıdır. Bu yöntem ile belediye hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği düşmektedir.

Belediyelerin web siteleri ve faaliyet raporları incelendiğinde belediye çalışanlarının çalışma ilişkilerine yönelik bütün faaliyetlerini planlamak ve oluşturmak, özlük işlerini yürütmek ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin yapılmasına yönelik çalışmaları “İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlükleri” bölümün yaptığı görülmektedir.

Bu bölümler belediyedeki personel müdürlüğünün yerine kurulmuş ya da izim değişikliği yapılarak yönetim anlayışındaki değişikliklerle ile yeniden düzenlenmiştir.

Büyükşehir Belediyelerinde ise “İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı” altında toplanan bölümler “İnsan Kaynakları Müdürlüğü”, “Eğitim ve Müdürlüğü”, “Dış İlişkiler Müdürlüğü” gibi alt müdürlüklere ayrılmıştır.

3.1.7. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler

Belediyeler halka sunmakla yükümlü oldukları hizmetleri değişim hızının her geçen gün arttığı yenileşme ihtiyacı ve gerekliliği içinde bulunduğu grup-toplum ilişkisini de içine alan geniş bir yelpaze içinde gerçekleştirmektedir. Yenilik süreçlerde, yönetimlerde ve ilişkilerde olmaktadır (Halis, 2000). Dolayısıyla belediyeleri yeni yöntemlerle İKY’yi gerekli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıda incelenmiştir.

3.1.7.1. Küreselleşme

Küreselleşme günümüzde bütün yönetim mekanizmalarını yönlendiren ve dönüştüren bir süreci ifade etmektedir. Türkiye’de bu değişimden etkilenmiş ve son yıllarda kamu yönetiminde reform çalışmaları kapsamında etkinliğin ve verimliliğin artırılması için çalışmalar yapılmıştır. Teknolojik yeniliklerin de etkisi ile bilgi ekonomisi ve yatay yapılanma konusunda ekonomik sonuçların alınmasına yönelik bir uygun ortamın oluşması için adımlar atılmıştır (Aras, 2005: 40-41). Dolayısıyla, emek yoğun hizmet sunumu gerçekleştiren belediyelerin İKY’ne geçişi hızlanmıştır.

Günümüzde birçok kişi için yerel yönetimler, uluslar arası değişimlere bağlı olarak hizmet sunumunda etkinliği, yönetimde katılımı ve demokratikliği ifade eden, yerleşmenin demokrasi dışında hız, etkinlik ve verimlilik ile ilişkilendirilmesi sağlanmıştır (Eryılmaz, 2007).

Küreselleşme sürecinin yarattığı “yeni kamu yönetimi” (new public management) anlayışının ortaya çıkması, öte yandan bu anlayışın uzantısı olan bir dizi kavramın geliştirilmesi söz konusudur. Devletin asli görevlerine dönmesi ve küçülmesi, hesap verebilirlik, performans ölçümü, saydamlık, yerleşme gibi nedenler yeni kamu yönetimi anlayışını gerektirmektedir (Keleş, 2000: 77).

Etkin kalite yönetim sistemleri, belediye yönetimlerinin değişmesine ve kalite güvencesi ile kendine özgü unsurları olan teknolojilerin kullanılması, yönetim

süreçlerinin hızlanmasını sağlamıştır (Halis, 2000). Belediye yönetimleri artık, amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesinde stratejik planlamayı temel almakta ve Organizasyonlarında basamaksal ve formel bir yapının kurulmasının esnekleştirilmesi ve işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlendiği iş süreç akışları ile çalışmaktadır (Efil, 2002: 5).

Küreselleşme ile kamu yönetimi uygulamasındaki stratejik yönetim, yapısal dönüşümler aracılığıyla daha etkin ve hesap veren birimlerin oluşturulması yanında daha iyi personel yönetim sistemleri geliştirmek için iyileştirilebileceği konusunda bir güven oluşturmuştur.

3.1.7.2. Kamu Yönetiminde Kamu İşletmeciliği Anlayışı

Küresel ölçekte yürütülen politikaların etkisi ile geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı hizmet kalitesini yükseltirken maliyetleri de azaltmakta ve vatandaş memnuniyetini artırmaktadır (Kayrakoğlu, 1998).

Kamu yönetiminde kamu işletmeciliği üzerinde önemli bilimsel tartışmaların yapıldığı sorunlu bir alandır. Bu yönelimi savunanlar, kamu işletmeciliğini bir başka ifadeyle belediyelerin fonksiyonlarını, işletme bilimi içinde değerlendirirken hizmet kalitesi açısından da vatandaşı müşteri kavramı kapsamında değerlendirmektedir. Diğer bir görüş ise kamu hizmetinde bu uygulamaların küreselleşmenin ağır sonuçlarından biri olduğunu ve belediye yönetimlerinin taşeronlaşma, dış kaynak kullanımı gibi uygulamalar zorladığını ifade etmektedir.

Müşterileşen vatandaş, tıpkı nihai tüketiciler gibi belediyelerin hizmet kalitesini karşılaştırmakta, kişisel istek ve ihtiyaçları doğrultusunda seçimlerde oy kullanabilmektedir. Bu açıdan belediyeleri yöneten siyasal partilerin en önemli hedefi vatandaşların beklentileri, memnuniyet düzeyleri, şikâyetleri ve önerileri doğrultusunda belediye faaliyetlerini düzenlemektir.

Kamu kesiminde ise kamu idaresi (public administration) kavramı yerine kamu işletmeciliği veya yeni kamu yönetimi (public management) kavramından bahsedilmeye başlanması da bu paradigma değişiminin bir yansımasıdır. Yeni kamu yönetimi ile örgütsel değişim ve gelişim yaklaşımlarına uygun olarak kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Gül, 1999: 22).

Geleneksel kamu organizasyonlarının bürokratik yapıları nedeniyle hantal oluşları, kamu mali yönetiminin savurganlık ve verimsizlikle İş gücü performansını ve hedeflerini esas alan sistemlerin yeni devredilmiş bir mali yönetim anlayışı savunulmuştur (Gedikli, 2003: 19-20).

Bu görüşlere karşı bir görüş olarak, vatandaşın müşterileşmesinin zararlı özelliklerinden bahsedilse de Türk kamu yönetiminde işletmecilik ilkelerine doğru bir kayış, yönetiminde etkinliği sağlayacak anahtar formüller gibi sunulmakta ve yorumlanmaktadır (Toprak, 2006:8).

3.1.7.3. Örgüt Teorilerindeki Değişimler

Kamu yönetiminin örgütlenmesi, yönetim biliminin inceleme konularının başında gelmektedir. Kamu kurumlarını değerlendirecek “kâr” gibi kantitatif ölçütlerin olmaması, dikkatleri daha çok örgütlenme ve planlama gibi teorik sorunlar üzerine yoğunlaştırmaktadır (Eryılmaz, 2005: 57).

Küreselleşme süreci ile farklı yoğunluk ve kapsamda olsa da tüm dünyada görülen devlet ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma girişim ve uygulamaları, örgüt teorilerindeki farklı eğilimleri barındırmaktadır.

Örgütsel davranış teorilerindeki devrim sayılacak gelişmeler giderek önem kazanmaktadır. Bu değişimlerin temelinde hızlı teknolojik gelişmelerin değişime neden olması, aşırı rekabetçi ortamdaki kaynaklanan hizmet üretimi ve kalitesinin sürekli yükselmesi ve örgütlerin küçülerek verimliliklerinin artması sayılabilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 41-42).

“Yeni”, “girişimci”, “postmodern”, “postbürokratik” ve benzeri gibi değişik sıfat ve açılımlar, kamu yönetimi örgüt ve disiplini yaşadığı bu krizden kurtarmak için örgütsel anlayışın değişmesi ile oluşmakta ve çözüm modelleri araştırılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 3).

Günümüzün işletmecilik anlayışı insan ve onun çalışma hayatı kalitesine büyük önem vermektedir. İşletmeleri de derinden etkileyen bu eğilim, önceki yılların geniş örgüt yapısına sahip, stabil ve hantal işletmelerinin artık değişmeden başarılı olamayacağı değişen şartlar sonucu anlaşılmaya başlanmıştır (Halis, 2000: 23). Örgütsel teorilerdeki ana değişiklik, kamu yönetimini etkinleştirmek ve verimliliştirmek için oluşturulmuştur. Başta yerel yönetimler olmak üzere tüm kamu

kurumları bu sancılı değişim sürecinden etkilenmişlerdir (Eryılmaz, 2005: 22). Ayrıca günümüz dünyasında tek tek görüşlerden daha çok gönüllü beraberliğe dayanan örgütlenmeler önem kazanmış ve yerel yönetimlerin örgütsel yönetim anlayışlarını kendi anlayışları ile değiştirmek en azından değişmeye zorlamak yoluna gitmişlerdir (Keleş ve Zerrin, 2004: 369-370).

Bu süreçte ortaya çıkan bir başka tartışma konusu da yerel kamusal hizmetlerin piyasalaştırılması ve piyasalaştırılmayan hizmetlerin özerk kurum ve kurullara devri sonucunda ortaya çıkan tablo ile ilgilidir. Yerel kamu idaresi dışında yürütülen kamu hizmetlerinin halkın denetiminden uzaklaşması sonucunda ortaya çıkan durum “siyasetsiz demokrasi” veya “demokratik boşluk” olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 1997: 32).

3.1.7.4. Rekabet

Rekabet, yeni kamu işletmeciliği anlayışının en önemli özelliklerinden biridir. Küreselleşme süreci ile piyasa sistemi içinde değerlendirilen kamu yönetimi, varlığını ve etkinliğini bu sistemin içindeki kurallara göre belirlemektedir. Piyasaların düzenlenişi ve etkinliği rekabet süreci içinde ilerleyip ilerlemediğine bağlı olmakta, buna göre de yerel yönetimlerin başarı veya başarısızlığı değerlendirilmektedir (DPT, 1994: 12).

İnsan kaynağının yapısı bakımından vatandaşların yeni beklenti ve taleplerini karşılayamayan yerel yönetimlerin hizmet sunmaları giderek zorlaşmaktadır. Toplumsal değişime uygun olarak, vatandaşlar sorunlarının dinlenmesi ve çözümlenmesi aşamasında hız ve yenilikçi anlayışları talep etmekte, bu beklentilere karşılık veremeyen siyasal partilerin ise bir anlamda tekrar seçilme imkanı kalmamaktadır (Tortop vd., 2010: 27-29).

Hizmet sunumunda rekabet ise yönetim kalitesinin artırılmasına mal ve hizmet üretiminde kaynak dağılımının etkinliğinin sağlanmasına, hizmetin üretiminin ve sunumunun ana öğesi olan insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlıdır (Aktan, 2006).

Ayrıca son yıllarda bilgi teknolojisindeki gelişmeler, bilgi akışının düzenlenmesini oldukça kolaylaştırmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde bilgi önemli bir kaynaktır. Bu nedenle klasik personel yönetiminden bilişim sistemlerinin kullanıldığı

İKY bilgilerin sınıflandırılmasında, analiz edilerek kurumun insan kaynağı yapısının analiz edilmesinde ve yeni hedefler üretilmesinde önemli bir araç olmaktadır.

Belediyelerin rekabetten etkilenmemeleri mümkün değildir. Değişim ister istemez belediyeleri etkilemiş ve örgütsel yapılarının yeniden düzenlenmesi sorununu gündeme taşımıştır. Belediyelerde, hem belediye çalışanları, hem de belde halkı için kaliteli hizmeti sunmak için İKY uygulamaları kalite çalışmalarının temeli oluşturmaktadır (Öztemel, 2001: 9).

Belediyelerde yürütülecek olan bütün faaliyetlerin (hizmet ve iş plânlarının) kalitesinin yükseltilmesini, hataların önlenmesi ile katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kalkmasını, zaman kayıpları ve müşterileri beklemleri vb. olumsuzlukların önlenmesini sağlamak ve bu da belediyelerin rekabet gücünü arttırmaktadır (Öztemel, 2001: 55).

3.1.7.5. Finansal Nedenler

Kamu yönetiminin önemli faktörlerinden biri de mali kaynaktır. Kamu maliyesi, kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsurunu meydana getirir. Hizmetlerin düzeyi ve miktarı, eldeki mali kaynaklara bağlıdır (Eryılmaz, 2005: 10).

Devletin aşırı şekilde büyümesi “kırtasiyecilik”, “verimsizlik” ve ”hantallık” gibi suçlamaların hedefi haline gelmesine neden olmuştur. Bu dönemde yönetimin dikkatini çeken hakim özellikleri, “merkeziyetçilik”, “katı hiyerarşi”, “kurallara aşırı bağlılık” ve “ağır bürokrasi” olmuştur (Eryılmaz, 2005: 22).

Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi, hizmetleri üretebilmek için yeterli kaynaklarının olmaması ve bu konuda merkezi hükümet başta olmak üzere belediyelere uygulanan kısıtlamalardır. Kaynakların ve bu kaynakların, yönetiminin de belediyeler için en az hizmet yönetimi kadar önemli olduğunu ortaya konmuştur. Bir belediyede, eğer kaynaklar iyi yönetilemiyor ise o zaman hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve kaliteli insana ulaşılması zorlaşmaktadır (Öztemel, 2001: 62).

Belediyelerde son yıllarda uygulamaya konulan insan kaynakları yönetimi uygulamaları hizmet üretiminin en önemli girdisi olan insan emeğinin planlanması, düzenlenmesi ve koordine edilmesini sağlayan faaliyet ve eylemlerdir. Verimlilik hizmet üreten kamu yönetimi içinde kullanılan bir kavramdır. Verimlilik üretim sistemlerinin performans değerlendirilmesinde kullanılan en önemli ölçüttür.

Kaynakları etkin ve etkili bir biçimde tahsis etmeyi hedefleyen iyi bütçe yönetimi etkili kurum, kural ve mekanizmaları gerektirmektedir. Stratejik bir bakış açısından ve uzun vadeli planlamadan yoksun bir çerçevede aşırı büyüyen ve merkezileşen kamu idaresi, gelirlerini aşan harcamalara yönelmekte ve beklentilerini karşılamayarak performans açığı vermekte; bu verimsiz yönetim süreci çeşitli yozlaşma ve yolsuzluk olayları ile birleştiğinde ise halkın yönetime olan güvenini eritmektedir. (Friedrich Ebert Stiftung, 2005: 19).

Çeşitli nedenlerle hizmetlere ilişkin düzenlemelerin artışı, kamu hizmetini çok daha karmaşık hale getirebildiği gibi, bazı kamusal hizmet seçimleri günün ihtiyaçlarına göre gereksiz sayılabilecek davranışları da kurumsallaştırmaktadır. Bunun sonucunda küçük ölçekli bir kamu hizmeti için bile, işlem ve belge çokluğu aranır hale gelmektedir. Şüphesiz bu değişim hizmet yetersizliğini ortaya çıkarmaktadır (Toprak, 2006:7).

3.1.7.6. İşgücünün Demografik Yapısı

Belediyelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi, belediye personel kadrosunu oluşturan bireylerin kabiliyetlerinin ve mesleki uzmanlık seviyelerinin yetersiz oluşudur. Bununla birlikte belediyelerin kalkınmacı bir vizyon ve misyon yüklenmemeleri insan kaynakları yönetiminin siyasal tercihlere göre yapılmasını sağlayabilmektedir. Bugün pek çok belediye mesleki beceri ve kapasiteden yoksun kadrolar ile yeterli düzeyde bilgisi olmayan aldatılmaya müsait idarecilerden oluşmaktadır. Bu anlamda geleneksel personel yönetiminin etkisiz olduğu söylenebilir (Ak, 2009: 385-389).

Bu kapsamda uygulanan reformlarla devletin üstlendiği ve piyasaya açılacak kamu hizmet alanları piyasaya açılmaya, mümkün olmayan hizmetler ise özerk kuruluşlara, ajanslara, bölgesel ve yerel yönetimlere devredilmeye başlandı. Daha önceleri mali yapıları ve fonksiyonları üzerinde çok ciddi müdahaleler yapılan yerel yönetimler ise bu dönemde yürüttükleri kamu hizmetlerinin yürütülme yöntemleri ile ilgili önemli dönüşümler yaşadılar ve üstlendikleri yerel kamu hizmetleri belediyelerin kontrolü veya denetimi altındaki özerk hizmet kurumları, özel birlikler, özel hizmet sağlayıcıları tarafından sağlanır hale geldi (Keleş, 1997: 31).

Kamu yönetiminin altıncı elemanı, örgütü harekete geçiren ve işleten kamu görevlileridir. Kamu yönetiminin performansı, onun işleten personelin niteliğine

bağlıdır. Bir ülkedeki yönetici kadro, bilgi ve tecrübe yönüyle ne kadar yetişmiş ise, kamu hizmetlerinin düzeyi de o kadar iyi ve tatminkâr olmaktadır. Devletin yapı ve işlevlerine göre, personelin sayısı da artıp azalmaktadır. Ancak son zamanlarda devletin işlevlerindeki sürekli genişleme nedeniyle, kamu görevlilerinin sayısında da büyük artışlar meydana gelmektedir. Bu da kamu bütçesi içinde personel harcamalarının oranını artırmaktadır (Eryılmaz, 2005: 10).

Yine hükümet politikalarının harcamalarda sosyal öncelikler yerine popülist yaklaşımlarla belirlenmesi, yargıya müdahale edilmesi gibi uygulamalar siyasi yapının kamu sektörü kültürü üzerinde olumsuz etkiler yapmasına neden olmaktadır (Gedikli, 2003: 61).

İşgörenlerin işletmeye bağlılık düşüncesinde de değişim yaşanmaktadır. Çoğu insan zihinsel faaliyetlerde yaratıcılıkla uğraştığından ona göre işi önemli, işyeri önemli değildir. Amaçlarda meydana gelen değişme kâr maksimizasyonunun salt amaç olmaktan çıkarmış, insanın yaşama kalitesini ve sosyal faydayı arttırma gayretini de içine alan yaklaşıma dönüştürmüştür (Halis, 2000: 24).

Kadro ve operasyonel kabiliyetlerinin yetersizliği dolayısıyla yerel ekonomiyi geliştirmek, çeşitli düzeylerde ekonomik teşebbüslerde bulunmak henüz belediyeler nezdinde revaç bulan faaliyetler arasında görülüyor. Bununla birlikte, maalesef belediyelerin kalkınmacı bir vizyon ve iradede de yoksun durumda olduğu bilinmektedir.

Öte yandan, kamu sektöründe seçim dönemleri ve üst düzey yöneticilerin sık değişimi kamu kurumlarında kısa vadeli düşünme alışkanlığını geliştirmektedir. Yıllık bütçe anlayışı sonucu uzun vadeli problemlerin kısa süreli bakış açıları ile yapılması, bunun sonucunda sürekli iyileştirme, çalışanların eğitimi ve müşteri mutluluğunun sağlanması gibi konuların ihmal edilmesi belediyelerde görülen davranışlardandır (Gedikli, 2003: 61).

3.1.7.7. Dış Kaynak Kullanımı

Kamu kurumlarının verimliliğinin artırılması için getirilen önerilerin başında özelleştirme gelmektedir. Çünkü yolsuzluk kamusal ve özel kesimlerin kesişme noktasında ortaya çıkıyorsa, özelleştirme ile bu da önlenecektir görüşü ileri sürülmektedir. Bu da tartışılan konulardan birisidir. Başka bir soru ise; ekonomide

devletin rolünün ne kadar olması gerektiğidir. Neoliberal kurama göre, devlet daha az müdahaleci olmalıdır. Devletin daha az müdahaleci olması, resmi görevlilerin otoritesinin azaltılması anlamına gelmektedir (Aras, 2005: 44).

Eğer hizmetlerin görülmesinde etkin ve de rasyonel hizmeti görme yapılabildiğinde faydalar sağlamaktadır. Ancak bütün hizmetlerin özel şirketler aracılığıyla görülmesi piyasa fiyatları açısından rekabet edebilir bir avantaj sağlasa bile tercih edilmemelidir (Tortop, 2004: 16).

Bürokratik örgütlenmeye karşılık dış kaynak kullanımı belediyelere maliyet avantajı sağlamaktadır. İnisiyatif kullanmayı etkileyen çok kademeli, dikey ve katı hiyerarşik örgütlenme dış kaynak kullanımı ile azaltılmakta ve inisiyatif sağlanmaktadır (Gedikli, 2003: 59). Belediyelerin örgütsel sonuçlara ulaşabilmesi için hizmeti üreten süreçlerin iyileştirilmesi yanında özel sektörün kullanılması pek çok tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Taşeronlaşma ve beraberinde getirdiği sorunlar, şirket seçimindeki siyasal kaygılar ve kayırma, hizmet sözleşmelerinin niteliği ve hizmet için ödenen ücretlerin rasyonel olmaması belediyelerin dış kaynak kullanımındaki dezavantajlarını oluşturmaktadır.

3.2. Hizmet İçi Eğitim Kavramı Ve Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim

Çalışma hayatında eğitim, mevcut insan kaynağının etkin biçimde yönetilebilmesi ve iş becerilerinin artırılarak verimliliğin sağlanabilmesi için önemli bir zorunluluktur. İş hayatında hizmet öncesi alınan eğitimlerin mesleki açıdan yeterli kabul edilmeyişinin ana nedeni, iş yapma teknikleri açısından her kurumun kendine özgü niteliklerinin ve örgüt kültürünün farklı olması gösterilebilir. Bu amaçla çalışma hayatında hizmet içi eğitimin pek çok farklı nedeni bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirme temelinde kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada çok önemli bir araçtır. Hizmet içi eğitim ile kurumda çalışan bütün personelin üst yönetim dahil olmak üzere eğitim alması esastır. Burada amaç, çalışanların davranışlarındaki değişimi sağlamaktır (Bingöl, 1999: 84).

3.2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımı

Öğrenen örgüt teorisinde insan kaynakları çalışmalarında örgütün bir bütün olarak ele alınıp makro eğitim metotlarının kullanılması tekniği benimsenmiştir. Kurumlar çalışan personel üzerinde doğrudan doğruya belli hedefler çerçevesinde resmi eğitim programları uygulamaktadır. Burada amaç belli yetenek, beceri ve bilgilerin kazandırılması yolu ile çalışanların daha nitelikli kişiler haline helmesini sağlamaktadır (Yüksel, 1998: 178).

Aytaç'a göre (2000: 13) hizmet içi eğitim; 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 amacıyla verilen eğitimlerdir.

Taymaz'a göre ise (1997: 4) hizmet içi eğitim, herhangi bir işletmede belirli bir ücret karşılığında çalışan bireylerin görevleri ile ilgili, bilgi, beceri ve tutum kazanmalarını sağlayan eğitimidir.

Hizmet içi eğitim, çalışanın işe başlama tarihinden itibaren, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi biçiminde de tanımlanabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 195).

Bu amaçların dışında karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri de hizmet içi eğitim kapsamına girmektedir (Aytaç, 2000: 13).

Hizmet içi eğitim işgörenlerin hizmete yakınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi ve deneyimlerini artırmayı amaçlayan eğitimlerdir (Canman, 1995: 95).

Sabuncuoğlu, (2009: 124-125), eğitimin işgören yeteneklerinin geliştirilmesi için bir değişim süreci olarak tanımlamıştır. Bu değişim sürecinde çalışanların eğitimi, işletme içinde üstlendikleri görevleri veya üstlenecekleri görevleri daha etkin ve verimli yapabilmeleri için mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesi yanında, kişisel ve örgütsel amaçları bulunan eğitsel eylemlerin tümünü kapsamaktadır.

İşletmede çalışanların mesleki eğitim adı altında aldıkları hizmet içi eğitimlerin nitelikleri çok farklıdır. Ancak burada amaç işletmenin sahip olduğu insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla geliştirilmesidir (Aslan, 2005).

Hizmet içi eğitimde kuruluşlar öncelikli olarak işin şartlarına uygun sosyal ve teknik koşullara sahip çalışanların yetkinleştirilmesi için faaliyetlerini yürütürler. İş yerinde eğitim mal ve hizmet üretiminin verimliliştirilmesi, kalitesinin artması ve müşteri memnuniyetini de kapsamaktadır (DİE, 1995).

İşletmede çalışanların nitelikleri ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitimleri farklılık gösterebilmektedir. Her kurum kendi amaçları ve işletme politikaları doğrultusunda hizmet içi eğitim olanaklarını, çalışanların gelişmeleri ve niteliklerini artması için planlayabileceği gibi bu eğitimler belirli kanuni zorunluluklarla da verilebilmektedir.

3.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimlerin beklenen pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar çalışan ve örgüt verimliliğinin artmasına yönelik “ekonomik amaçlar” ve işletmede çalışanlara, çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik olarak “sosyal amaçlar” başlığı altında toplanmıştır.

Hizmet içi eğitimin en önemli amaçlarından biri hizmet kalitesinde verimliliğin ve kalitenin artırılmasıdır. Eğitimin ana hedefi çalışanların mesleki niteliklerini yükseltmek olsa da hedeflenen en önemli unsur hizmet üretiminin ve sunumunun istenilen kalite standartlarında oluşmasını sağlamaktır (Aytaç, 2000: 13).

Ekonomik amaçlar için hizmet içi eğitim bir anlamda üretim için eğitimidir ve işletmenin üretimini etkileyen eğitimsel faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 128).

- a) Mal ve hizmet üretimindeki verimlilik,
- b) Kalite artışı,
- c) Zaman yönetimi, iş kazalarının azalması, makinelerin rasyonel kullanımı, devamsızlık ve personel hızının düşürülmesi, fire ve

ıskartalarda azalma, hataların giderilmesi, hammadde kullanımında rasyonaliteye bağılı olarak maliyetlerde azalma,

- d) İş geliştirme metotlarının etkinleşmesi,
- e) Optimum personel sayısı ile çalışma,
- f) Çalışanların kişi başı verimlilik artışının desteklenmesi

Bu ekonomik amaçların gerçekleştirilmesi işletme içindeki eğitim faaliyetlerinin başarısına bağılıdır.

İşletmelerde eğitim faaliyetleri, çalışanların kanunlar karşısında belirli niteliklere sahip olması için gerekli eğitimleri kapsayabildiğı gibi, niteliklerini artırmak ve işgücü verimliliğini yükseltmek için de gereklidir (Aytaç, 2000: 13).

Günümüzde eğitim ve öğrenmeyi teşvik eden işletmeler öğrenen organizasyon (the learning organization) olarak işletmenin insan kaynağını ön plana çıkarmaktadır. Burada amaç, personelin gelişmesini sağlamaktır. Personelin geliştirilmesinin ana amacı ise açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak işletmenin başarısını artırmaktır (Özkalp ve Kırel, 2011: 44). Bu bir anlamda işletmenin de başarısı anlamına gelmektedir.

Hizmet içi eğitim çalışmaları İKY’de önemli bir eğilim olan öğrenen organizasyonun personeli yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine verdiği önemde görülmektedir. Çalışanların sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olması, öğrenen organizasyonun ve verimliliğinde temelini oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 44).

Hizmet içi eğitimde, faaliyetlerin çoğunluğu aslında işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden sosyal amaçlara ulaşılması içinde yapılmaktadır. Hizmet içi eğitimin çalışanlara sağladığı katkı örgütün de gelişmesini sağlayacaktır. Bu amaçlar aşağıda gösterilmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 128):

- a) Bireysel gelişim olanakları,
- b) Kariyer planlamasında personelin gelecekteki görevlere hazırlanması,
- c) Özgüven ve motivasyon eğitimleri,

- d) Etkin iletişim eğitimleri,
- e) Davranışların geliştirilmesi eğitimi,
- f) Mesleki bilgi ve tecrübenin geliştirilmesi eğitimi,
- g) Olgunlaşma ve hoşgörü eğitimleri,
- h) Yaratıcı düşüncenin ve üretimin etkinleştirilmesi gelişimleri.

Hizmet içi eğitimin insana yönelik amaçları bir anlamda evrensel olarak eğitimin amaçları ile örtüşmektedir. Burada amaç, İKY'ne uygun olarak bireysel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen çalışanların iş tatmini ve motivasyonu yükseltmeyi amaçlamaktadır.

3.2.3. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

İşletmelerin hizmet içi eğitim uygulamalarının tarihçesi oldukça eskidir. Bu faaliyetler yakın bir döneme kadar ekonomik amaçları hedef alırken personel yönetiminden İKY'ye geçiş ile birlikte sosyal amaçlar ön plana çıkmıştır.

Günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki sürekli değişim çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 197).

Hizmet içi eğitiminin birbirine bağımlı ve etkileşim içinde olan pek çok nedeni bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında yasal yükümlülükler gelmektedir. İşletmeler yasal olarak çalışanlarının belirli yetkinlikleri sağlaması için yasal olarak eğitime faaliyetlerini yapmak zorunda kalabilirler. Bu eğitimler, çalışanların o iş kolunda çalışabilmeleri için gerekli şartların içinde yer alabilmektedir.

Yasal yükümlülükler ile işletmeler hizmet içi eğitim verebildikleri gibi, işletme bilimi içinde verimliliği amaçlayan örgütsel nedenlerde olabilmektedir. Kurumların, hizmet içi eğitim uygulamalarını yapmalarının zorunlu kılan nedenler aşağıda açıklanmıştır (Yüksel, 1998: 19):

- a) İşe yeni başlamış personelin işle alışmasını sağlamak ve uyum zorluklarının üstesinden gelmek,
- b) Kurum değerlerinin benimsenmesini sağlayarak ve ekonomik başarıyı geliştirmek, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularında sayısal veriler ile değerlendirilecek mevcut başarıyı geliştirmek,
- c) Aynı başarı düzeyinin sürekliliğini sağlamak ve gelişen teknolojinin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması için eğitim faaliyetleri uygulamak, işlerin yeniden düzenlenmesi, karar almada mesleki katkı ve iş rotasyonunu sağlamak,
- d) İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak, bir bölümdeki açık iş pozisyonu için diğer bölümlerdeki elemanların eğitilmesini sağlamaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, hizmet içi eğitiminin rekabet şartlarının başında yer aldığı belirtmektedir. Kalite geliştirme programlarının en önemli parçası eğitim çalışmalarıdır.

Birey odaklı eğitim çalışmaları örgütlerin performansını artırmakta ve çalışanların kendi yeteneğinin ötesinde, çalışma arkadaşlarının davranışlarına ve içinde çalıştığı sisteme bağlı olmasını sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim programları kalite programları ve TKY'nin de ayrılmaz bir parçasıdır (Halis, 2000).

Hizmet içi eğitim, kurumun gelişmeye dinamik yapısını desteklerken aynı zamanda nitelikli insan kaynağının gelişmesine yönelik eğitimleri kapsamaktadır. Bu anlamda hizmet içi eğitimin önemi artmış ve sürekli eğitimin parçası haline almıştır. Bilgi çağında “öğrenen topluluklar” olarak kurumların personel özelliklerinin değişmesi nedeniyle aşağıdaki eğitimlerin alınması zorunluluk haline almıştır (Özdemir, 2010: 31).

- a) İşte Öğretim
- b) Personel Geliştirme
- c) Personel Yenileştirme

- d) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- e) Sürekli Eğitim
- f) Sürekli Personel Geliştirme
- g) Profesyonel Gelişme
- h) Profesyonel İlerleme
- i) Örgüt Yenileme

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan bir başka neden ise kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerlerin ve bütünleşen bir güven ve yetkilendirme kültürünün işe başlamadan alınamamasıdır (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27).

Örgün eğitimden kaynaklanan sorunların yanında “Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin eğitilmesi ve katılımı çok önemlidir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27). Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için aşağıdaki faydalar göz önünde bulundurulmak zorundadır.

- a) Bilgi birikiminin etkin paylaşımı
- b) İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması
- c) En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- d) Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması

Hizmet içi eğitimle sağlanan sürekli öğrenme, yenilikçi ve iyileştirme faaliyetleri ile birlikte en yüksek rekabet gücü elde edilebildiği gibi, orijinal fikirler ve yaratıcılıkta özendirilerek kurumsal uyum, maliyetlerde azalma, performansın artması, kaynaklar ve maliyetler arasında uyum gibi faydalar görülmektedir.

3.2.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimin pek çok farklı türü bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim yöntemleri gruplara göre eğitim hizmetleri ve eğitimin niteliğine göre türlere ayrılmaktadır. Aşağıda hizmet içi eğitim türleri incelenmiştir.

3.2.4.1. Hizmette Bulunulan Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim

Hizmette bulunan aşamaya göre hizmet içi eğitim ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitim diğer ise ileri aşamada eğitimidir.

3.2.4.1.1. Hizmette İlk Defa Atanan Personel İçin Düzenlenen Eğitim

Hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitimin temel amacı kurumda işlerin nasıl ve ne şekilde yapıldığının ve kurum kültürü içinde işlerin nasıl yürütüldüğünün öğretildiği süreci ifade eder. Bu tür hizmet içi eğitimlere “oryantasyon” eğitimi ya da “sosyalleştirme” eğitimi de denilebilir.

İşe alınmasına karar verilen çalışanlara verilen eğitimler, başlangıç aşamasında çalışana işin şart ve koşullarına uygun olarak temel bilgiler vermek, işletmenin politikası, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci gibi konularda bilgilendirmek, işe alıştırmak ve sosyal olarak kurumda çalışanlarla kısa bir süre içinde kaynaşmasını sağlamak için planlanmaktadır. Oryantasyon eğitimi belirli bir plan içinde yürütülür ve birbirini izleyen aşamalardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 149).

Kuruma yeni başlayan personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımları için yapılan eğitime oryantasyon eğitimi, işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitime ise temel eğitim denmektedir (Taymaz, 1997: 8-9):

3.2.4.1.2. Hizmetin Daha İleri Aşamalarında Uygulanan Eğitim

Hizmetin ileri aşamalarında uygulanan hizmet içi eğitimlerin birden fazla amacı olabilmektedir. Bunlardan birincisi kurumda elde edilen bilgilerin tekrarlanması, pekiştirilmesi ve tazelenmesini amaçlayan eğitimlerdir. Burada amaç, unutulmuş bilgilerin tazelenmesi olabileceği gibi yeni iş yapma tekniklerinin de öğrenilmesini sağlamaktır (Yüksel, 1998: 180).

İşbaşı eğitimi de denilen bu eğitim faaliyetleri, sürekli öğrenme ilkesi uyarınca örgütün ve çalışanların geliştirilmesi amacıyla planlan eğitimlerdir.

Bu hizmet içi eğitimlerin dışında gelişen teknolojik yenilikler ve yasal değişiklikler nedeniyle çalışanların çeşitli yöntem, işlem ve teknikleri öğrenmesini sağlamaya yönelik eğitimlerdir. Bu hizmet içi eğitimle, var olan iş yapma tekniklerinin geliştirilmesi, başarının korunması ve rekabet gücünün sağlanması da amaçlanmaktadır (Yüksel, 1998: 180).

Mesleğe asaleten atanan personel için düzenlenen hizmet içi eğitim türüne geliştirme eğitimi adı verilir. Personel, bilgi ve becerilerini bu eğitim yoluyla yeniler ve geliştirir. Daha önce kazandığı bilgi ve becerilerden geçerliğini kaybedenlerin yerine yenilerini kazanır (Taymaz, 1997: 9).

Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlara da tamamlama eğitimi (Taymaz, 1997: 9).

3.2.4.2. Yükselme Eğitimi

Kurumlarda, belirli başarı düzeyine ulaşan ve bir üst görevin yeterliklerini kazanabileceği kanısını veren personel için düzenlenen bir hizmet içi eğitim türüdür. Kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadrolara akademik anlamda nitelikli ve yeterli sayıda personel sağlamak için düzenlenen bu eğitime personelden istekli olanlar tercih edilir.

Yükselme eğitimi genellikle kariyer sistemini benimsemiş kurumlarda personelin bir üst göreve atanabilmesi amacıyla hazırlanmasını sağlamaya yönelik eğitimlerdir. Yükselme eğitiminde gibi yönetim görevine hazırlanan personel yöneticilik bilgi ve tekniklerini ile birlikte yöneticilik özelliklerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı düzeyde bulunan personele yükselme eğitimlerinin verilmesi örgütsel adaleti ve fırsat eşitliğini sağlayabileceği gibi üst pozisyon açıldığında kuruma seçme olanağı da sağlayabilecektir (Yüksel, 1998: 181).

Yükselme eğitimi, kurumların değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamayı amaçlayan ve tamamlayıcı özellik taşıyan bir hizmet içi eğitim türüdür. Bireylerin maddi ve manevi doyumlarının yükseltilmesi ve

yeteneklerinin geliştirilmesi için bu eğitim etkinliği gerçekleştirilir (Taymaz, 1997: 9).

3.2.4.3. Alan Değişirme Eğitimi

Alan değişirme eğitimi, örgütlerde değişik bölümlerde çalışan personelin, farklı alanlardaki uzmanlaşmış personel ihtiyacının giderilmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu eğitim türü yükselme eğitimi olabileceği gibi yatay pozisyonda farklı bir alandan da olabilir. Bu eğitimde amaç, tamamlayıcı bir hizmet içi eğitimle çalışanların mesleki bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve beklentilerini karşılayacak alanlara yönlendirilmesidir (Parmaksız, 2010: 6-7).

3.2.4.4. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimleri uygulama zamanlarına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi iş başında hizmet içi eğitim diğer ise iş dışında hizmet içi eğitimidir.

3.2.4.4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İş başında hizmet içi eğitim, gerçek çalışma ortamında eğitmen ve ya o işi yapan tarafından öğretilmesidir. Bu hizmeti içi eğitim yönteminde eğitim maliyetleri oldukça düşüktür. Bununla beraber, iş başında eğitiminde sakıncaları olabilmektedir. Çalışanlar genellikle iş başında eğitim programlarını zorunluluk olarak görebilmekte ve eğitim sadece işi yapanın becerisine teslim edilmiş olmaktadır.

3.2.4.4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında hizmet içi eğitim işletmenin dışında veya iş sürecinde yapılmayan eğitimleri kapsamaktadır. Bu eğitimlerin en temel özelliği teorik eğitim niteliğinde olmasıdır. İşletmelerde daha çok yasal zorunluluklar nedeniyle verilen eğitimleri ve dış kaynak kullanımı ile sağlanan mesleki gelişme ve kişisel gelişme eğitimleri bu başlık altında toplanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 1543-154).

İş dışında hizmet içi eğitim işletmenin içinde dahi yapılsa uzmanlarca verilen ve maliyeti yüksek eğitimidir. Bu uzmanların içinde kamu görevlileri, üniversite öğretim elemanları, konusunda yeterli bilgi birikimi ve eğitimi almış eğitmenler olabilmektedir (Bilgin vd., 2007: 16-17).

3.2.4.5.Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim

Uygulama yerine göre hizmet içi eğitim ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim diğer ise kurum dışında yapılan hizmet içi eğitimidir.

3.2.4.5.1. Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitimleri genellikle iş başı eğitimleri ya da kurumun eğitim müdürlükleri ya da daire başkanlıkları tarafından planlanan ve düzenlenen fiziki olarak kurumun içinde yapılan eğitimlerdir.

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitimlerde örgüte ait sorunların çözümlenmeye çalışıldığı, eğitime katılacak personelin konuya odaklanmış olmaları ve aynı meslekte olması nedeniyle kolaylık sağlamaktadır.

3.2.4.4.2. Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

Kurum dışındaki hizmet içi eğitim ise fiziki olarak kurumun dışındaki eğitim yerlerinde yapılan hizmet içi eğitimleri kapsamaktadır.

Bu eğitimlerle, çalışanların mesleki bilgi birikimine katkılar sunulmakta, farklı bir fiziki alanda olmaları eğitime odaklanmalarını sağlamak ve farklı kurumlarda çalışanlarla mesleki bilgi birikimlerini tartışma imkanı bulmaktadırlar.

3.2.5. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Yukarıdaki sınıflandırmada hizmet içi eğitimin sınıflandırılması gösterilmiştir. Bu sınıflandırmaya uygun olarak eğitim yapılacak yöntemler ise aşağıda gösterilmektedir.

3.2.5.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemi yönetici gözetiminde eğitimidir. Bu eğitimde personel, o işi yapan tarafından eğitilmekte ve yönlendirilmektedir. İşe yeni başlayan kimselere işin nasıl yapıldığının ayrıntıları ile gösterilmesi bu eğitim yöntemi kapsamındadır (Sabuncuoğlu, 2009: 12).

İş başında sistemli gözetim yönteminde eğitmen olan amirin işin niteliklerini bilmesi ve uzman olmasının yanında, eğitimci rolünün de bulunması hizmet içi eğitimin kalitesini artırmaktadır (Canman, 1995: 98).

Anlatım ve Gösteri Eğitim Yöntemi: Anlatım ya da bir başka ifadeyle düz anlatım yöntemi bir grup personele eğitim amacıyla yapılan gösteri ya da konuşmadır. Bu eğitim türünde konular çeşitli olabildiği gibi belirli bir konuya odaklanmış ve teorik ya da pratik olarak çalışanların mesleki bilgilerine yenilerinin eklenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılan konuşmadır (Gül, 2000). Konuşmacı bir çalışan grubuna konu ile ilgili bilgileri anlatır. Bu yöntemin başarıya ulaşması için görsel ve işitsel araçlarla desteklenmesi, gerektiğinde kullanılacak makine ve araçların demolarının yapılması gerekebilmektedir (Canman, 1995: 102).

Staj Yoluyla Eğitim: Kurumun, personelin işe başlamasından önce ileride görev alacakları görevlere hazırlanması amacıyla staj ile işe alıştırılması çalışmaları staj yoluyla eğitim çalışmalarıdır. Staj süresi boyunca aday personele, kurumun iş yapma tekniklerini ve kullanacağı ekipmanı tanıma imkanı sağlayabilen bu eğitim yönteminde, ileride yapacakları işi belirli bir süre yürütmeleri, fiziki koşul ve moral açısından çalışanların gelişmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 152).

3.2.5.2. İş dışında Eğitim Yöntemleri

Konferans: Bu eğitim yöntemi de sempozyum, panel, toplantı gibi bir çok toplantı türü de dahil edilebilir. Konferans yönteminde planlanmış bir konu üzerinde sistematik ve yararlı sonuçlara ulaşmak amacıyla tartışmanın da içinde olabileceği bir bilgilendirme yöntemi seçilmektedir. Katılımcı ya da katılımcılar görüşlerini ifade ederken diğer katılımcılarında bilgi ve düşüncelerini paylaşabilme imkanı bulurlar (Bilgin vd., 2007: 19).

Seminerler: Seminer, belirli bir alanda uzman olan fakat o alanda meydana gelen bir takım yeni gelişmeleri öğrenmek isteyen personele verilen kısa süreli kurslardır. Bu tür eğitimlerde uygulamaya zaman zaman yer verilmektedir. Örneğin yeni bir makinenin özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinenin kullanımı da gösterilir (Gül, 2000: 6)

Kurs Yoluyla Eğitim: Çalışanların mesleğe başlamadan önce, yapacakları görevlere ilişkin bilgilerin belirli bir süre içinde almalarını sağlayan eğitim yöntemidir. Kursun

sonunda eğitim düzeyleri de ölçülen çalışanlardan başarılı olanlar mesleğe başlayabilmektedir.

Komite veya Çalışma Grubu: Komite veya Çalışma Grubu, planlama, karar verme ve benzeri konularda etkili bir yöntemdir. Belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma gruplarının oluşturulmasına dayalı olan bu yöntemde gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar. Her küçük grup belli bir görevi ortaklaşa yerine getirir (Canman, 1999).

T. Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi): Bireylerin kendi davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranışlarını ve güdülerini kavrayabilme, böylece çevreden etkilenmeye ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağı sağlamasından ileri gelen ve son dönemde gittikçe önemli hale gelen bir eğitim yöntemidir (Tortop vd., 2011).

Örnek Olay Yöntemi: Örnek olay eğitim yönteminde çalışanların belirlenmiş bir konu üzerinde karar almaları ve bu kararın nedenleri ve sonuçlarını tartışmaları istenmektedir. Yönetici eğitimlerinde sıkça kullanılan eğitim yönteminde birden çok farklı senaryo ve olay incelenebilir ve öğretilebilir.

Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama, Bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanır. Rol alanlar eğitime katılanlardır. Eğitim programında belli bir grup seçilerek bir sorunun ortaya çıkma olasılığının canlandırılması istenir. Senaryo ile yaşanan durum katılımcıların rolleri ile ilişkiler ağı ve karar alma düzeyleri tespit edilerek, grup üyelerinin birbirini daha iyi anlamaları sağlanır (Canman, 1999: 116).

İşletme Oyunu Yöntemi: Çalışanların bir işletme yöneticisi gibi işletmeyi ilgilendiren konularda kararlar almasını ve bu kararlar üzerine tartışmayı ve gerçek ilişkilere hazırlanmasını sağlayan eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2009).

3.2.5.3. Teknolojik Destekli Eğitim Yöntemleri

Günümüzde en sık kullanılan hizmet içi eğitim yöntemleri olan, bilgisayar destekli eğitim, multimedya eğitimleri, simülasyonla gerçekleştirilen sanal gerçeklik eğitimleri, uzaktan eğitim gibi teknoloji ile yapılan eğitim yöntemlerini kapsamaktadır.

Teknoloji destekli eğitimler, gelişen bilgi teknolojileri ve iletişim olanaklarındaki gelişme ile oluşmuştur. Bu eğitimde amaç, hizmet içi eğitimlerin, basit, anlaşılır ve kolay bir şekilde yürütülmesidir.

3.2.6. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim

1980'li yılların başından itibaren Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk kamu yönetimine hakim olmasından sonra yapılan düzenlemeler ve 2000'li yıllardan itibaren örgütsel verimlilik ve kamu hizmetlerinde kalite çalışmaları, belediyelerdeki hizmet içi eğitim çalışmalarının yaygınlaşmasına ve eğitimlerin nitelik kazanmasına neden olmuştur. Bu kısımda Türkiye'de belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitim çalışmalarının genel çerçevesi incelenmiştir.

3.2.6.1. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Mevzuat

Belediyelerde hizmet içi eğitimleri kamu tüzel kişisi olması açısından yasal mevzuata uygun olarak düzenlenmektedir.

Belediyelerin hizmet içi eğitimlerini düzenleyen Devlet Memurları Kanunu'nun VII Kısmı olan Devlet Memurları'nın Yetiştirilmesi başlığı altında 214'üncü maddesi "Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde" yürütüleceğini kanuna bağlamıştır (R.G. 1965: Md. 214). Belediyelerdeki devlet memuru statüsündeki personele bu yasadaki hükümler uygulanmaktadır.

Türkiye'de yasaya uygun olarak 1983 yılında yayınlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren "Devlet Memurları Eğitim Genel Planı" Türk Kamu idaresine bağlı belediyelerde hizmet içi eğitimin bu plan ve yöntemlere uygun olarak yapılmasını karar bağlamıştır (R.G. 1983: Giriş Bölümü).

Devlet Memurları Eğitim Genel Planı'nda devlet memurlarının yetiştirilmesinde göz önünde bulundurulacak ilkeler, eğitim faaliyetlerinde kamu kurumlarınca izlenecek usuller belirlenmiştir (R.G. 1983).

Bu planda kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin hizmet içi eğitim faaliyetleri "aday memurluk" ve "asli memurluk" olarak iki aşamada ele alınmakta

ve eğitimlerin nitelikleri açıklanmaktadır (R.G. 1983: 4-6). Ayrıca eğitim yöneticilerinin ve üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi, mesleki ve teknik personelin eğitiminin genel hükümleri de bu planda belirtilmiştir.

Kanunlarla düzenlenen hizmet içi eğitim uygulamalarına ek olarak, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının alt yapısı hazırlanmıştır (R.G. 2003: Md 1). Bu kanunla kamu idarelerinde hizmet verimliliğini ve kalite iyileştirme çalışmalarını artırmak için belirlenen politikaların uygulanması temel araç niteliğinde olmuştur.

2012 Yılında kabule dilen 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 16'ncı, 17'nci ve 18'inci maddeleri de çalışanların iş sağlığı konusunda çalışanların bilgilendirilmesi (R.G., 2012: Md. 16), çalışanların Eğitimi (R.G., 2012: Md. 17) ve görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması (R.G., 2012: Md. 17) hükümleri ile belediyelerde hizmet içi eğitimleri düzenlemektedir.

Ayrıca 2006 yılında kabul edilen Belediye İtfaiye Yönetmeliği (R.G., 2006) ve 2007 yılında yürürlüğe giren Belediye Zabıta Yönetmeliği (R.G., 2007) de belediyelerdeki hizmet içi eğitimleri düzenlenmektedir.

Belediyeler bu tarihten itibaren Kalite Yönetim Sistemleri'ni kullanmaya başlamış ve bu sertifikaların alınabilmesi için önemli hizmet içi eğitim politikaları belirlemişlerdir.

Günümüzde belediyelerde uygulanan hizmet içi uygulamaları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214'üncü maddesine uygun olarak hazırlanan "Hizmet içi Eğitim Yönetmelikleri" ile düzenlenmektedir. Bu yönetmeliklerde belediyede uygulanacak hizmet içi eğitimlerin amacı, kapsamı, uygulamaların hedefi ve ilkeleri, insan kaynakları müdürlüklerinin ya da eğitim daire başkanlıklarının teşkilat yapısı, eğitimcilerin nitelikleri, hizmet içi eğitimlerin planlanması ve uygulanması açıklanmıştır.

3.2.6.2. Belediyelerde Hizmet içi Eğitim Aşamaları ve Hizmet içi Eğitim Yöntemleri

Belediyelerde hizmet içi eğitim uygulamaları Devlet Memurları Eğitim Genel Planı'nda öngörülen esaslar doğrultusunda Hizmet içi eğitim yönetmelikleri ile düzenlenmektedir. Hizmet içi eğitimleri, İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire

Başkanlıkları tarafından organize edilir. Belediye Başkanı'na sunulan eğitim planları Belediye Meclisinden geçtiğinde kabul edilir.

Belediyelerin hizmet içi eğitim programları incelendiğinde, eğitim faaliyetlerinin verimli olabilmesi ve belirlenen hedef ve amaçlara uygun olabilmesi için, sistematik olarak belirlenen süreçler sırayla takip edilmektedir. Bu süreçler dört aşamadan oluşmaktadır (Yüksel, 1998: 181).

- a) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama
- b) Eğitim programlarının hazırlanması
- c) Eğitime katılacak personelin tespiti, eğitim yöntemlerinin ve uygulamalarının saptanması,
- d) Eğitim programlarını değerlendirmek

3.2.6.2.1. Hizmet İçi Eğitim Planlanması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin temel amacı, eğitim programı geliştirmek için gerekli önbilgiyi elde etmenin sağlanmasıdır. Kurumun hizmet verdiği alana göre eğitim programlarının planlanması sonraki aşamalardaki aksaklıkların önüne geçebilmektedir.

Belediyelerde yönetmelikler doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla “yıllık eğitim planları” oluşturulmaktadır. Belediyelerin eğitim yönetmelikleri incelendiğinde, yıllık eğitim planlaması, taslak eğitim planının ocak ayında Belediye Başkanı'na sunulması ile başlar. Belediye Başkanı'nın onayından sonra kesinleşen plan, hizmet içi eğitimlerinin konusunu, tarihini, katılacak olan personelin belirlenmesini, eğitimi verecek eğitmenleri yeri ve belgelendirme bilgilerini kapsamaktadır. Eğitim planlamasında eğitim bütçelemesi de yapılmaktadır. Bütçe dönemi eğitim dönemi içindeki programların niteliğine göre ayrı ayrı maliyetleri belirlenir ve personelin katılma bedelleri, gidiş-geliş ücretleri, kırtasiye masrafları, eğitim için gerekli personele ödenecek ücretler bütçelemeye dahil edilir (Sabuncuoğlu, 2009: 145).

3.2.6.2.2. Hizmet İçi Eğitim Programlaması

Hizmet içi eğitimin programlanması, kurumda var olan davranış kalıplarının sürdürülmesini amaçladığı gibi davranışların değiştirilmesine yönelik de olabilmektedir. Eğitim duyulan alanların tespit edilip planlamanın yapılması ile beraber, eğitimlerin programlanması kurumun çalışanlara iletişimi ile devam eder. Eğitim programlarının belirlenmesinde, çalışanların görüşlerinin alınması, hatta şikayet olan konuların sistematik olarak incelenmesi ile yapılan eğitimler daha faydalı olabilmektedir (Yüksel, 1998: 182).

Belediyelerde planlama aşamasından sonra eğitim programlanmasında belediye personelinin ihtiyacı olan konuların belirlenmesi ile oluşabileceği gibi, yasal zorunluluklar ve yükümlülükler ile de belirlenmektedir. Bu eğitimlerin konusu, itfaiye eğitimleri, zabıta eğitimleri gibi mesleki eğitimler ve iletişim ve davranış bilimlerini kapsayan iletişim çalışmaları ile kişisel gelişim konuları olabilmektedir. Programlamalar değerlendirildiğinde, kurum içi iletişim ile hizmet içi eğitime katılacak personelin niteliği, sayı ve adedi belirlenerek, hizmetlerin devamlılığı açısından işgücü analizleri yapılır, tarih ve yer tespit edilir. Programlar sürekli olarak güncellenebilmekte ve değişikliklere göre yeni programlar yapılabilmektedir. Programlamada hizmet içi eğitimin araçları açık bir şekilde yazılır ve bütçelemeye uygun olarak düzenlenecek faaliyetler yazılı hale getirilir.

3.2.6.2.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulanması

Planlanan ve programlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri bir eğitim dönemi boyunca uygulamaya konulmaktadır. Uygulama aşamasında, daha önceden belirlenmiş hizmet içi eğitim yöntemleri kullanılarak işbaşı ya da iş dışı eğitimler verilir.

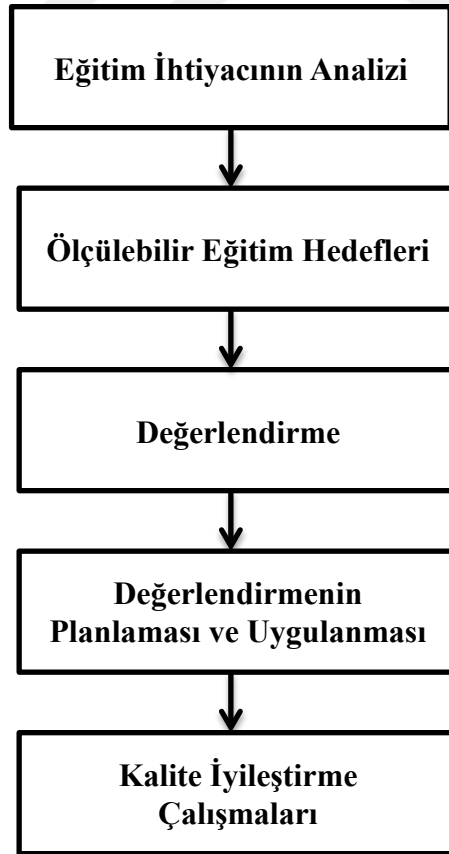
3.2.6.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, eğitim sonucunda analiz edilebilir bir raporlama sistemi ile belediyelerin faaliyet raporlarında da gösterilmek kaydı ile kurum içi ve kurum dışı değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

Bu değerlendirmede hizmet içi eğitime katılanların sayıları, aldıkları hizmet içi eğitim aldıkları süre, gibi yıllara göre istatistikî bir karşılaştırma olabilmektedir. Ayrıca katılanlara uygulanan anketlerle eğitimin başarısı ve etkinliği, eğitimcilerin

nitelikleri de ölçülebilmektedir. Değerlendirme sonraki yıllarda uygulanacak eğitimlerin iyileştirilmesi çalışmalarında kullanılmaktadır.

Çizelge 3.2: Hizmet İçi Eğitim Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktüel Basım, s. 164.

Kamu kurum ve kuruluşları her 6 aylık eğitim dönemin bitiminde en geç bir ay sonra verilecek ve yıllık eğitim programlarına göre yapmakta oldukları eğitim sonuçlarını standart formlara göre düzenleyerek raporları incelemek ve bunlar hakkındaki görüşlerini ilgili kurumlara bildirmek yükümlülüğündedir (R.G. 1983: 10).

3.2.6.3. Belediyelerde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Belediyelerde nitelikli personel yetiştirilmesi için düzenlenen eğitim uygulamaları farklılıklar göstermektedir.

İşe başlama aşamasında devlet personeli niteliğinde olanlar için aday memurluk eğitimleri “Temel eğitim” ve “Hazırlayıcı Eğitim” olarak iki başlık altında uygulanmaktadır. Temel eğitimde yasal koşullar, büro teknolojileri, halkla ilişkiler, Türkçe dilbilgisi gibi eğitimler, hazırlayıcı eğitimde ise örgüt ile ilgili bilgiler ile yerel yönetimlerin özellikleri tanıtılmaya çalışılmaktadır (Bilgin vd., 2007: 30).

Ayrıca belediyelerin ihtiyacı olan personelin yetiştirilmesi için hizmet öncesi orta öğretim eğitimi Anadolu Mahalli İdareler Meslek Liseleri ile uygulanmaya çalışılmıştır. Başlangıçta 8 ilde faaliyetlerini liseler 2002-2003 yılları arasında başarısız bir uygulama olmaları nedeniyle çoğunluğu ticaret meslek liselerine dönüştürülmüştür.

Özellikle Meslek Yüksek Okulları’nda oluşturulmuş yerel yönetim programları belediye personeli yetiştirmek için iki yıllık eğitim veren faaliyetleri yürütmektedirler. Bu eğitim süresi boyunca kamu yönetimi belediyelere yönelik kanunlar, yerel yönetim gibi dersleri alan öğrencilerin yerel yönetim meslek elemanı olarak yetiştirilmeleri planlanmaktadır. Mezuniyet sonrası diğer Türk vatandaşları gibi Kamu Personeli Seçme Sınavı’nı (KPSS) kazanabilen öğrenciler Devlet Personel Yasasına göre 10. Derecenin 2. Kademesinden göreve başlamaktadır.

Sivil Savunma ve İtfaiyecilik bölümleri de “ Sivil Savunma ve itfaiye teknikeri” unvanı kazanmak isteyen öğrencileri Meslek Yüksek Okulları bünyesinde yetiştirmeyi amaçlamaktadır. İki yıllık ön lisans programlarında belediyelerin itfaiye teşkilatlarında veya acil durum müdürlüklerinde, arama kurtarma, sivil savunma alanlarına yönelik eğitim programları uygulanmaktadır. Keskin Meslek

Yüksekokulundaki Zabıta Programı ise 2002-2003 yıllarında yerel yönetimler meslek yüksekokuluna dönüştürülmüştür.

Özellikle Büyükşehir Belediyelerinin devlet memuru personel alımı sonrası yeterlilik şartlarına sahip itfaiye eri ve zabıta memurlarını göreve başlamadan önce yetiştirdikleri hizmet öncesi eğitimleri bulunmaktadır.

İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyükşehir belediyeleri sahip oldukları yaygın eğitim olanakları ve sistemleri sayesinde bireylere hizmet öncesi eğitim hizmetleri sunmaktadır. Özellikle ara eleman eksikliğinin giderilmesi amacıyla açılan ve bir eğitim dönemi süren kursları başarıyla bitiren kursiyerlerin, belediyeye bağlı birimlerde istihdam edilmesi sağlanmaktadır. Otopark görevlisi, belediye tesislerinde hizmet edecek garson, temizlik görevlisi, aşçı, park ve bahçelerde çalışacak elemanlar için açılmış özelliikli hizmet öncesi eğitimler bulunmaktadır. Özellikle İSMEK'in bu yöndeki çalışmaları uluslararası standartlardadır.

Belediyelerin faaliyet raporları incelendiğinde hizmet içi eğitim uygulamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Büyük küçük bütün belediyeler çalışanlarının gelişimini desteklemek, belediye hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlamak amacıyla sağır ve dilsiz alfabesinden kişisel gelişim tekniklerine, mesleki yeterliliklerinin oluşabilmesi için planlanmış ve uzun vadeli stratejik görevde yükselme, geliştirme ve tamamlama eğitimlerini vermektedir. Bu eğitimlerin süreleri de farklılık gösterebilmektedir. Seminer biçimde olabildikleri gibi 6-8 hafta arası sürenleri de bulunabilmektedir. İngilizce ya da muhasebe eğitimleri gibi eğitimler ise bir dönem sürebilmektedir.

Belediyelerin hizmet içi programlarına yönelik pek çok kurum ve kuruluş eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu kuruluşlar arasında ilgili bakanlıklar, üniversiteler, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri, Mahalli İdareler Derneği, Uluslararası Belediyeler Birliği ve sendikalar pek çok konuda belediye personelinin eğitimi amaçlı kurs, panel ve toplantılar düzenlenmektedir (Bilgin vd. 2007).

Belediyelerdeki hizmet içi eğitim programlarının yaygınlaşmasının temel sebeplerinden birisi “Toplam Kalite Yönetimi” ve “Stratejik Yönetim” in sürekli eğitim programlarını kapsamaları ve zorunluluğudur.

Belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitim programlarında belediye hizmetlerinin kalitesinin artırılmasının yanında, çalışanların sosyal ve hukuki durumlarını öğrenmelerine yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları ile, motivasyonlarını sağlayacak teknik bilgilere verilebilmektedir. Aşağıda belediyelerin farklı alanda verdikleri hizmet içi eğitim örnekleri bulunmaktadır (İBB, <http://www.ibb.gov.tr/tr:TR/kurumsal/Birimler/EgitimMd/Documents/bilincliiegitim.pdf>)

- Teknik Bilgisayar Eğitimi
- Bilgisayar Eğitimi
- İngilizce Eğitimi
- Zabıta Eğitimi
- İhale Şartnamesi ve Sözleşme Hazırlama ve Uygulama Eğitimi
- Gayrimenkul Değerlemesi ve Kamulaştırma Mevzuatı Eğitimi
- Mesleki ihtisas Eğitimi(Şoförler)
- Mesleki ihtisas Eğitimi (Hizmetliler)
- İmar Mevzuatı Eğitimi
- Dijital Adisyon Eğitimi
- Belediye Mevzuatı Eğitimi
- Yeni Ayniyat Sistemi Eğitimi
- Yeni Mali Yönetim Sistemi Eğitimi
- Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Eğitimi
- Afet Yönetimi Temel ilkeleri Eğitimi
- İtfaiye Eğitimi
- Arşiv ve Belge Yönetimi Eğitimi
- Resmi Yazışma Kuralları ve Rapor Yazma teknikleri
- Kurumsal Vizyon(Kontrol Müh.)
- AB Mevzuatı

- İleri Hukuk ve Vaka Analizi Eğitimi
- Kurumsal Bağlılık (Aidiyet)
- Özel Konulu Eğitim Seminerleri
- Yönetici Personele Yönelik Özel Konulu Eğitimler
- Yönetici Personele Yönelik Vizyon Eğitimi
- Yerel Yönetimlerde Kalite

Belediyelerin hizmet içi eğitimlerine katkı olarak kurdukları birlikler vasıtasıyla da eğitim hizmetlerinin tamamlanması ve geliştirilmesi önemli yer tutmaktadır. Marmara Belediyeler Birliği, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği IULA-EMME gibi kuruluşların tamamlama ve geliştirme eğitimleri bulunmaktadır.

5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere yetişmiş ve nitelikli insan kaynağı kullanımına yönelik kolaylıklar sağlasa bile mevcut kadroların siyasi amaçlarla vasıfsız personel tarafından doldurulmuş olması ve istenilen mesleki bilgi ve beceri düzeyi yüksek nitelikli eleman istihdam edilmemesi belediyelerdeki hizmet içi eğitim çalışmalarının önemini artırmaktadır (Ak, 2009: 390).

3.2.6.4. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Yararları

Günümüzde belediyeler görev ve yükümlülüklerini yerine getirirken, değişen şartlara ayak uydurmak zorundadır. Hizmet içi eğitim, tamamlama ve tazeleme eğitimleri ile kamu hizmetlerinin verimli hale gelmesinde ve kalitelerinin artmasında önemli bir etkidir (Öztemel, 2001: 2).

Belediyelerde hizmet içi eğitim öncelikle personelin eğitilmesi mecbur kılınan zabıta, itfaiye örgütlerindeki personelin görevlerine uygun niteliğe ulaştırmak ve mesleki eğitim almaları için zorunluluktur. Bu aşamada hizmet içi eğitim, personelin kişisel gelişimini sağlamak değil, yasalar ve belediye tarafından istenilen nitelikte personel açığını gidermeyi amaçlamaktadır (Güneş, 2013: 29).

Belediyeler hizmet içi eğitimlerin bireysel, örgütsel ve genel olarak faydaları temelinde çalışanın işini daha iyi ve etkin olarak yapabilmesi yatmaktadır. Çalışanlar hizmet içi eğitimle örgütün hedeflerine ulaşmak için hangi işleri hangi yolla yapacaklarını ve kurumsal ilke ve değerleri öğrenmeleri bu amaçların başında gelmektedir (Gül, 2000: 2). Hizmet içi eğitimin belediyelere sağladığı en önemli

yararlılık, kamu görevlilerinin mesleki bilgilerinin ve becerilerinin geliştirilerek sağlandığı verimlilik artışıdır (Tortop vd. 2010).

Hizmet içi eğitimin, belediyelerin yöneticilerine, personeline ve genel olarak kendisine sağladığı yararlar aşağıda özetlenmiştir (Bilgin vd., 2007: 38-39):

Çizelge 3.3: Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet İçi Eğitiminin Yararları	
Yöneticiler Açısından	Nitelikli personel ve daha az hata
	Denetim kolaylığı
	Verim ve motivasyon artışı
Personel Açısından	Kişisel gelişim, özgüven ve tatmin
	Psikolojik etkenlerle başa çıkma ve motivasyon
	Mesleki gelişim
	İletişimin kolaylaşması
Belediye Açısından	Verimlilik artışı
	Hizmet Kalitesi Artışı
	Kurumsal hedeflere ulaşmada etkinlik

	Vatandaş memnuniyeti
	Maliyetlerde azalma
	Belediyenin gelişmesi ve büyümesi
	Kurum içi iletişimin etkinliği ve kalitesi artar
	Hiyerarşik sorunların çözümü

Kaynak: Bilgin U., Akay A., Koyuncu E. ve Haşar Ç. (2007). Yerel Yönetimlerde Hizmet içi Eğitim, TEPAV Yayını, 18 Ocak 2015,s. 28-29 http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf

Kamu görevlilerinin hizmetleri yürütürken hizmet kalitesinin artırılmasını da amaçlayan hizmet içi eğitim çalışmaları, aksaklıkları gidererek eksiklikleri tamamlamayı ve kamu hizmetlerinin vatandaş beklentilerine uygun yürütülmesini sağlamaktadır (Çevikbaş, 2002: 28).

Hizmet içi eğitiminin genellikle kamu yönetimi ve örgütsel yararlarının yanında çalışan personele sağladığı bireysel yararlar da bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim, çalışana bugünkü görevlerini yerine getirirken özgüven ve motivasyon aracı olurken gelecekteki üst kademe görevlere de hazırlık eğitimi verebilmektedir. Dolayısıyla hizmet içi eğitimin bir amacı da kamu görevlilerini daha yukarı görev ve sorumluluk mevkilerine yani kariyer yapmaya hazırlamaktır (Eryılmaz, 2002: 59).

Bireysel yararlar içinde değerlendirilecek bir başka özellik ise hizmet içi eğitim alan çalışanların kurum kültürü içinde, teknik ve kültürel altyapıyı benimsemesi sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Bu aşamada çalışanların kendilerine güvenleri artacak, iş tatmini üst düzeyde yaşanabilecektir (Çevikbaş, 2002: 29).

Hizmet içi eğitim, genellikle belediyelerin daha önce eleştirilen hantal ve bürokratik yapılarından kaynaklanan şekilci hizmetlerin, yeni dönüşüm dalgası ile kalite çemberleri içinde geliştirilmesini amaçlamıştır. TKY çalışmaları sürekli iyileştirme ve kalite artışının merkezine öğrenen örgütleri koymuştur. Sürekli ve sistematik planlanan hizmet içi eğitimler, yeni kamu yönetimi anlayışının oluşması ile şekilsel içerikten derinlikli ve üzerine önemle durulan konuların başında gelmiştir.



4.BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ VE İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEKLERİ

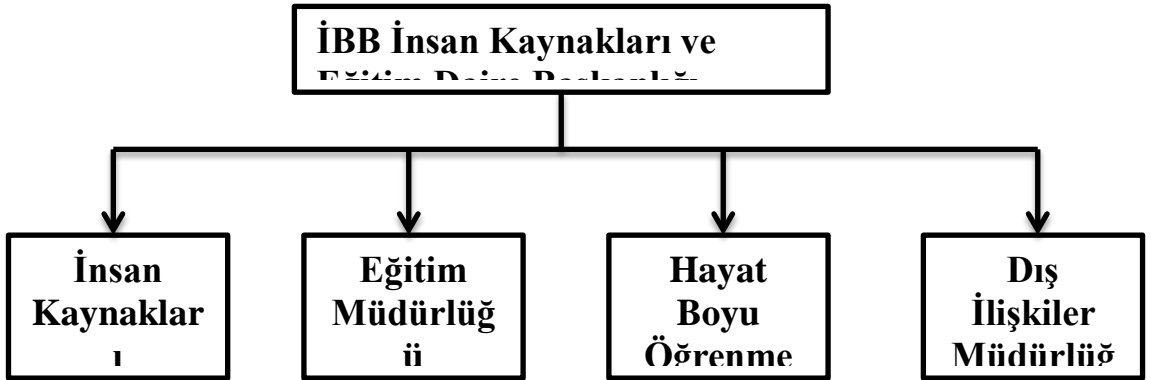
4.1. Büyükşehir Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin hizmet içi eğitim uygulamalarına ait bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

4.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

4.1.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı ve Görevleri

İBB'nin hizmet içi eğitim uygulamaları İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'nın yönetim ve koordinasyonunda yürütülmektedir. İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı dört adet müdürlük bulunmaktadır. Bu müdürlükler, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Eğitim Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Müdürlüğü ve Dış İlişkiler Müdürlükleridir.



Şekil 4.1: İBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Kaynak: İBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 18 Nisan 2015, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/IKMd/Pages/AnaSayfa.aspx#.VXHDi9Ltmko>

İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı: Başkanlığın kendisine bağlı müdürlükleri aracılığıyla İBB'nin kısa, orta ve uzun vadeli olarak insan kaynakları politikalarının belirlenmesi ve insan kaynaklarının planlanmasının yönetim ve koordinasyon görevini yapmaktadır. Daire Başkanlığı kendisine bağlı birimlerin, şube müdürlükleri ile bütünsel yaklaşımla eşgüdümünü ve işbirliği görevini yerine getirirken yasal mevzuatların ve belediye iç hizmet yönergelerine uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı müdürlüklerin görevleri aşağıda gösterilmiştir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü: İBB'de görev yapan Belediye Başkanı, Belediye Başkanı Danışmanları, memur, sözleşmeli sanatçı dâhil olmak üzere sözleşmeli personel ve işçilerin göreve başladıkları tarihten itibaren özlük hakları ve ücretleri ile ilgili hizmetleri yürütmekten sorumludur.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü, personel ile üst yönetim arasındaki iletişimi sağlarken kanun, yönetmelik ve tüzüklerle belirlenmiş pek çok görevi yerine getirmektedir. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

- a) İnsan Kaynakları Müdürlüğü 2822 Sayılı Toplu Sözleşme, Grev-Lokavt Kanunu, toplu iş sözleşmelerine katılmak,
- b) Belediye personelinin atama, tayin, görev değişikliği, görevde yükselme ve tasdik işlemlerini yapmak,
- c) Belediye personelinin yıllık, sağlık vb. izinlerini belirlemek ve organize etmek,
- d) Belediye personelinin emeklilik, ölüm, istifa, görevden çekilme gibi nedenlerle işlemlerini yapmak,
- e) Personelin sicil bilgilerini ve performans raporlamalarını sistemli bir şekilde kaydetmek ve gerektiğinde analiz edilebilir şekilde raporlamak,
- f) Belediye personelinin bütün hukuki işlerinden yetkili makamların istediği evrakları temin etmektir.

Eğitim Müdürlüğü: Belediye personelinin ihtiyacı olan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin belirlenmesi, eğitim politikalarının tespiti ve planlamasını yapmakla görevlendirilmiştir. Eğitim Müdürlüğü, eğitim uygulamalarını kendi bünyesinde gerçekleştirebildiği gibi Belediyeye bağlı diğer birimlerle işbirliği içinde

eğitim hizmetlerinin planlayan ve koordinasyonu sağlayan m¼d¼rl¼kt¼r. İBB Eđitim M¼d¼rl¼đ¼ g¼revlerini “İstanbul B¼y¼kşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eđitim Daire Başkanlığı Eđitim Őube M¼d¼rl¼đ¼ G¼rev ve ŐalıŐma Y¼netmeliđi” kapsamında gerċekleŐtirmektedir. Bu anlamda M¼d¼rl¼k, belediye personelinin her t¼rl¼ yurt ići ve yurt dıŐı hizmet ići eğitim faaliyetlerinin sorumlusudur. Bununla birlikte Eđitim M¼d¼rl¼đ¼’n¼n g¼revleri aŐađıdaki gibi ¼zetlenebilir.

- a) İBB’nin ihtiyaćları g¼z ¼n¼ne alınarak, eğitim ile ilgili analizlerin yapılması, program taslaklarının hazırlanması, eğitim ile ilgili dok¼manların değerlendirilmesi, eğitim planlaması ve programlarının geliŐtirilmesi,
- b) Eğitim uygulamalarında dış kaynak kullanımını konusundan araŐtırmalar yapmak,
- c) Eđitim faaliyetlerinin b¼tćelemesinin yapılması,
- d) Toplama Kalite Y¼netimi (TKY) kapsamında belediye personelinin teknolojik gelişmeye ve deđerliŐliklere uyum sağlamasına y¼nelik programlar geliştirme,
- e) Personelin g¼revleri konusunda ¼st d¼zey pozisyonlara hazırlamak,
- f) Yasal deđerliŐiklikler ve y¼netmeliklere uygun olarak verilmesi gereken eğitimleri planlamak,
- g) Eğitim programları ile personelin performans değerlendirilmesinin yapılması ve ¼st d¼zey y¼netime raporlanması,
- h) Personelin kişisel gelişimini sağlayacak ¼nlemlerin alınması ve bu ¼nlemlere y¼nelik eğitim faaliyetlerinin uygulanması,
- i) Yurt dıŐı faaliyetleri ile diđer ¼lke uygulamalarını takip etmek ve iŐbirliđi ićinde bulunmak,
- j) Eğitim konusunda İBB’nin b¼t¼n birimleri ile koordinasyonu sağlamaktır.

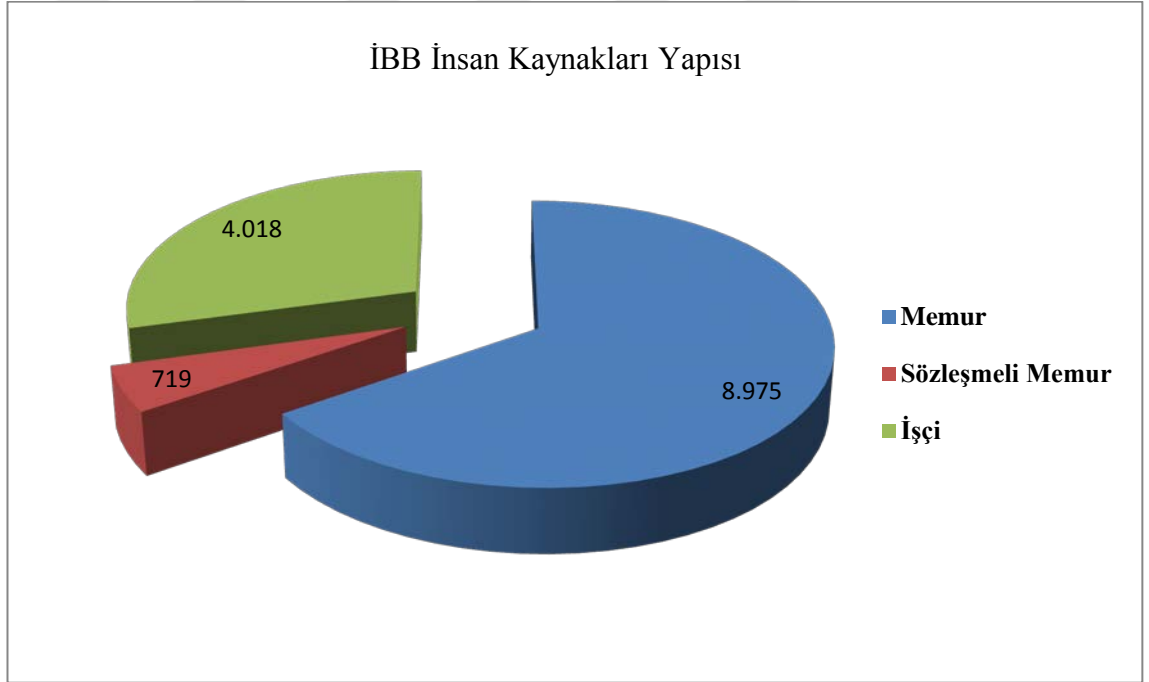
Hayat Boyu ¼đrenme M¼d¼rl¼đ¼: İBB’nin İstanbul B¼y¼kşehir Belediyesi Hayat Boyu ¼đrenme Merkezi’nin faaliyetlerini y¼neten m¼d¼rl¼kt¼r. Bu M¼d¼rl¼k aynı zamanda Eđitim M¼d¼rl¼đ¼ ile ortaklaŐa d¼zenlenen hizmet baŐlangıćı ve hizmet ići eğitim ŐalıŐmalarının planlayıcısı ve y¼r¼t¼c¼s¼d¼r. Hayat Boyu ¼đrenme M¼d¼rl¼đ¼’n¼n g¼revleri arasında yaygın eğitim kapsamında yer alan halk

eğitiminin planlanması, organizasyonun yapılması ve düzenlenmesi önemli bir yer tutmaktadır.

Dış İlişkiler Müdürlüğü: İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Türkiye’de ve yurtdışındaki uluslararası kuruluşlarla ve yurtdışındaki Belediyelerle olan ilişkilerinin koordinasyonunu sağlayarak ilgili birimlerin faaliyetlere aktif katılımını gerçekleştirmek, personelin yurtdışı görevlendirme işlemlerini gerçekleştirmek, sunulan Belediye hizmetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş bulunmaktadır.

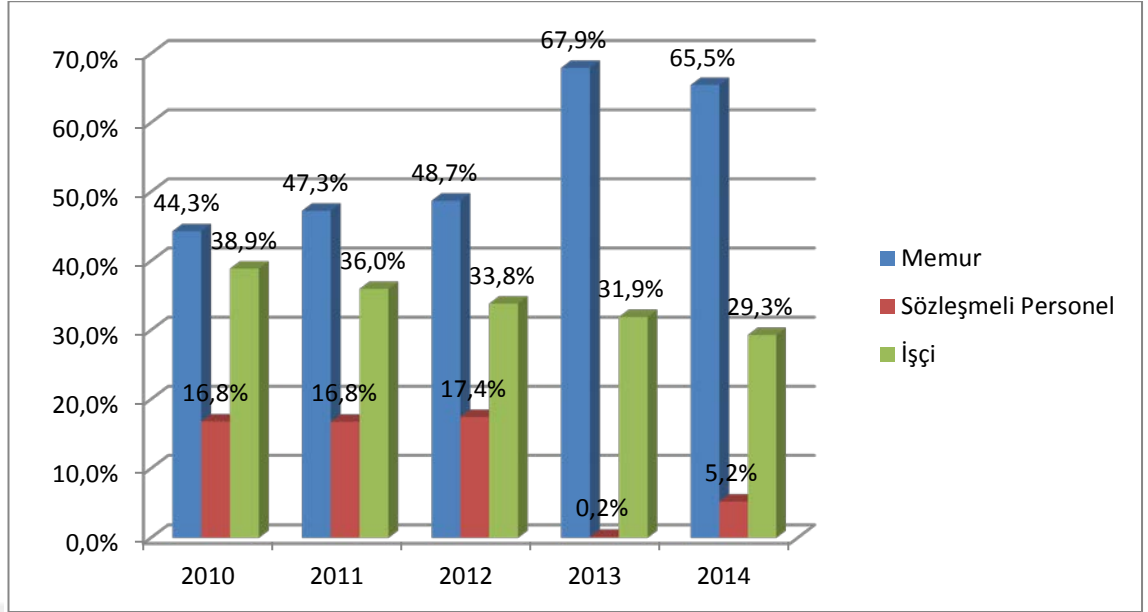
4.1.1.2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yapısı

2014 yılı itibariyle İBB’de çalışan 13.712 personelin % 65,46’si 8.975 memur, % 5,24’ü 719 sözleşmeli personel ve %29,30’u 4.018 işçi bulunmaktadır.



Şekil 4.2: İBB İnsan Kaynakları Yapısı

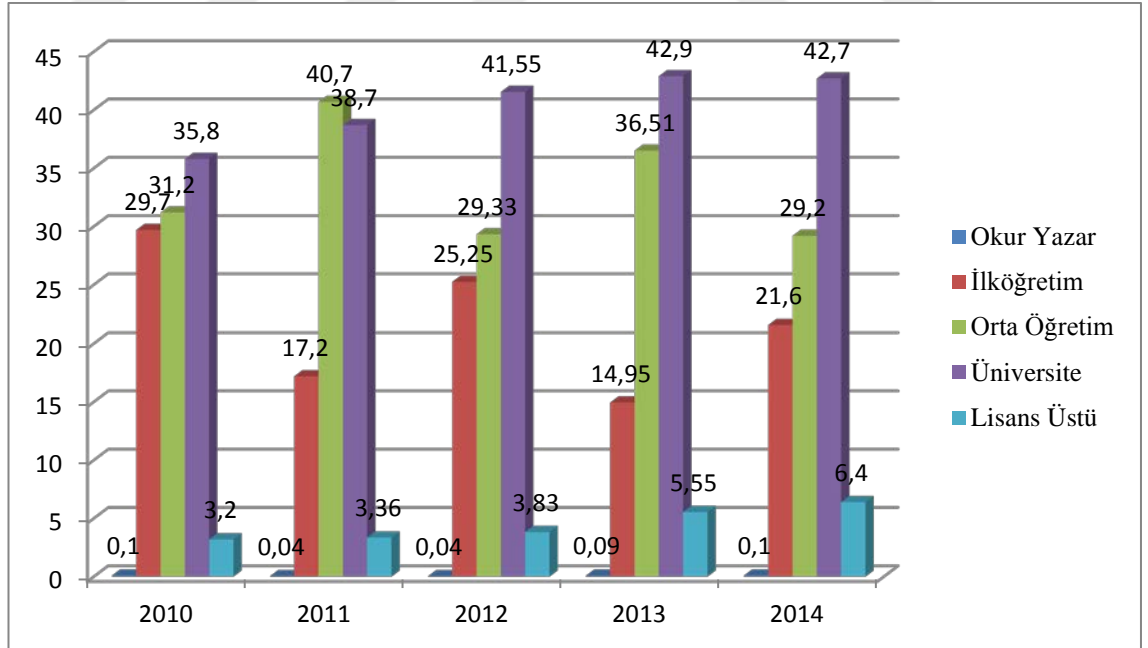
Kaynak: İBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015, s.24



Şekil 4.3: İBB Personelin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak: İBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015, s.25

2014 yılı itibariyle İBB’ de istihdam edilen personelin eğitim durumu incelendiğinde çalışanların %0,1’i okuryazar, %21,6’sı ilköğretim mezunu, %29,2’si orta öğretim, %42,7’si üniversite ve 6,4’i ise lisansüstü mezundur (İBB, 2015: 25).



Şekil 4.4: İBB İnsan Kaynakları Eğitim Durumu

Kaynak: İBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015, s.25

İBB’de görev yapan personelin Avukatlık Hizmet Sınıfında 101 memur ve 2 adet sözleşmeli personel, Din Hizmetleri Sınıfında 30 memur, Eğitim Hizmetleri Sınıfında, 1 memur, Genel İdare Hizmetleri Sınıfında 4.529 memur, 11 sözleşmeli personel, 353 sözleşmeli sanatçı, Sağlık Hizmetleri Sınıfında 264 memur, 3 sözleşmeli personel, Teknik Hizmetler Sınıfında 3.660 memur, 703 sözleşmeli personel, Yardımcı Hizmetler Sınıfında 37 memur ve İşçi sınıfında ise 4.018 personel görev yapmaktadır.

İBB’de görev yapan personelin hizmet sınıflarına göre dağılımı ise aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: İBB Hizmet Sınıflarına Göre Personelin Dağılımı (Kişi)

Hizmet Sınıfları	Memur	Söz. Pers.	Söz. Sanatçı	İşçi	Toplam	Oran (%)
Avukatlık Hizmet Sınıfı	101	2			103	0,8
Din Hizmetleri Sınıfı	30				30	0,2
Eğitim Hizmetleri Sınıfı	1				1	-
Genel İdare Hizmetleri	4.529	11	353		4.893	35,7
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	264	3			267	1,9
Teknik Hizmetler Sınıfı	3.660	703			4.263	31,8
Yardımcı Hizmetler	37				37	0,3
İşçi(Hizmet Sınıfı Yok)				4.018	4.018	29,3
Toplam	8.622	719	353	4.018	13.712	100

Kaynak: İBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015.

4.1.1.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Kapsamı

4.1.2.4. Hizmet İçi Eğitimlerin Amaçları

İBB hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlarını şu şekilde belirlemiştir (İBB, 2015: 44):

- a) Görev yapan personelin, kurumsal ve kişisel kapasitelerini geliştirmelerine katkı sağlanması,
- b) Verimliliğin artırılması,
- c) Yeni teknoloji ve gelişmelere adaptasyon kabiliyetlerinin yükseltilmesi,
- d) Özlük hakları konusunda personelin bilinçlendirilmesi ve eğitimi,
- e) Hizmet verilen alanlarda ilgili mevzuat bilgilerinin artırılması,
- f) Belediyenin ana hizmet alanlarını daha iyi tanımlarına imkân verilmesi,
- g) Ulusal ve uluslararası karşılaştırma ve kıyaslama çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- h) Takım çalışması tekniklerini öğrenilmesi,
- i) Özgüven duygusu, iş motivasyonu gibi personelin bireysel gelişiminin desteklenmesi,
- j) Personel arasında kaynaşmanın artırılması ve aidiyet duygusunun yükseltilmesi,
- k) TKY çalışmalarına uygun olarak kurumsal mükemmeliyete yönelik amaçlar,
- l) Personelin üst kadrolara hazırlanmasının sağlanması,
- m) İş sağlığı ve Güvenliği eğitimlerinin verilmesi,
- n) Ulusal ve uluslararası eğitim ile ilgili networklara üyelik, üniversiteler ile kurumsal işbirliklerinin sağlanması gibi amaçlar ile hizmet içi eğitim çalışmaları uygulanmaktadır.

4.1.1.5. Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanması, Programlanması ve Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'nın hizmet içi eğitim programlanmasında SOA (Service Oriented Architecture) sistemi kullanılmaktadır. Bu programlama sisteminin kullanılması hizmet içi eğitimlerinin sistemli ve planlı olmasını sağlamanın yanında aynı meslek grubu ve hizmet sınıfına sahip personelin hizmet içi eğitimlerinde adaletli bir dağılımı sağlamaktadır.

Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'n¼n kulland¼đ¼ bilişim sistemine ek olarak çalışan personelin bireysel talepleri ve belediyenin kurumsal ihtiyaçları ile planlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri "stratejik planlarda" g¼sterilmektedir.

SOA (Service Oriented Architecture), İBB'de kurumsal ve bireysel ihtiyaçlara g¼re ihtiyaç analizlerinin yapılarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılmaktadır. Eğitimlerin planlanması aşamasında bir sonraki yılın eğitim programlanması mayıs ayında başlamakta ve haziran ayında Eğitim Kurulu'na incelenmesi için sunulduktan sonra B¼y¼křehir Belediye Başkanı'nın onayı ile kesinleşerek planlama aşaması tamamlanmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının planlanmasında İSMEK olanakları, Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'n¼n çalışmaları belirlenmekte ve ¼niversiteler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının da dahil olduğu dış kaynak kullanımı da planlanmaktadır (İBB Eğitim M¼d¼rl¼đ¼, 2014).

Planlama aşamasından sonra uygulamaya konulan hizmet içi eğitim programlarının b¼teleme ve zaman analizleri hizmet içi eğitimin konusu, s¼resi, yeri, y¼ntemi, eğitim g¼revlileri ve dok¼manlarının programlanması aşamasına geçilmektedir.

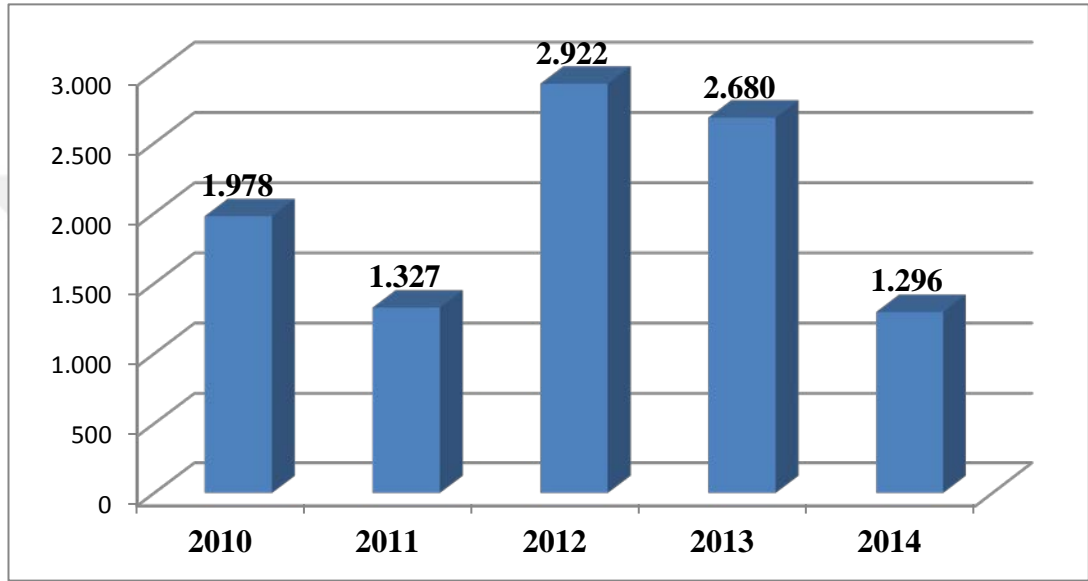
Bir yıllık hizmet içi eğitim programı 6'şar aylık iki d¼neme ayrılmakta ve s¼rekli olarak performans analizlerine tabi tutulmaktadır (İBB Eğitim M¼d¼rl¼đ¼, 2014).

4.1.1.5.1. Hizmet İçi Eğitim Y¼ntemleri

İBB hizmet içi eğitim y¼ntemleri Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ ve Hayat Boyu ¼đrenme M¼d¼rl¼đ¼ tarafından belirlenmektedir. Bu amaçla İBB'nin y¼netimini ¼stlendiđi İSMEK tarafından hizmet içi eğitim çalışmalarına katkıda bulunmak amaçıyla profesyonel eğitimciler tarafından seminerler, paneller, bilgilendirme toplantıları d¼zenlenmekte, bu kurumun y¼netiminde sistemli ve planlı hizmet içi eğitimleri verilebilmektedir. İtfaiye ve zabıta eğitimleri mesleki eğitim kapsamında konularında uzman ve mesleği devam ettiren personel tarafından iş başında eğitim olarak verilmektedir. Kurum içi hizmet eğitimlerinin yanı sıra y¼netici ve meslek personelinin hizmet içi eğitimlerinin karşılanması, mesleki d¼zeyde bilgi ve g¼rg¼lerinin artırılması amaçıyla yurt içi ve yurt dışı eğitimlerde verilmektedir. ¼niversitelerle işbirliği içinde olan İBB Eğitim M¼d¼rl¼đ¼, ¼niversitelerden ve sivil toplum kuruluşlarından hizmet içi eğitim için dış kaynak kullanımı yoluna da gidebilmektedir (İBB, 2015: s.44).

4.1.1.5.2. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Sınıflandırması ve Süreleri

İBB verilerine göre 2014 yılı içinde 1.296 saatlik hizmet içi eğitimi verilmiştir. Belediye’de düzenlenen son beş yıllık hizmet içi eğitim saatlerine bakıldığında 2010 yılında 1.978 saat, 2011 yılında 1.327 saat, 2012 yılında 2.922 saat ve 2013 yılında 2.680 saat hizmet içi eğitim verilmiştir.



Şekil 4.5: İBB’de Yıllara Göre Hizmet İçi Eğitim Süreleri (Saat)

Kaynak: İBB, (2015), 2014 Yılı Faaliyet Raporu, s.44

İBB’de verilen hizmet içi eğitimleri pek çok farklı eğitim uygulamasını kapsamaktadır. Bu uygulamalar faaliyet ve konuları yıllara göre birbirinden farklılık gösterebildiği gibi, yasal zorunluluklar ve değişiklikler, teknolojik yeniliklerin oluşması ve görev yapan personelin talepleri de eğitimlerin türlerini çeşitlendirebilmektedir. İBB’de hizmet içi eğitim uygulamaları sınıflandırılması aşağıda gösterilmiştir.

1. Oryantasyon Eğitimleri

- i. Aday Memurlarının Yetiştirilmesi Eğitimi
- ii. Belediye Mevzuat Eğitimi
- iii. İtfaiye Eğitimi

iv. Zabıta Eğitimi

2. İşbaşı Eğitimleri

- i. Teknik Bilgisayar Eğitimi
- ii. Bilgisayar Eğitimi
- iii. Belediyecilik ve işyeri Denetimi

3. Tamamlama Eğitimleri

- i. İhale Mevzuatı Eğitimi
- ii. İmar Mevzuatı Eğitimi
- iii. Raporlama Eğitimi
- iv. Yazışma Teknikleri Eğitimi ve Sekreterlik Eğitimi
- v. Tahakkuk Esaslı Muhasebe Eğitimi
- vi. Mesleki ihtisas Eğitimleri
- vii. Mali Yönetim ve Denetim Eğitimi
- viii. Çevre ve Deniz Kirliliği Yönetimi Eğitim

4. Özel Alan Eğitimleri

- i. Avrupa Birliği Eğitimleri
- ii. Uluslararası Anlaşmalarla ilgili Eğitimler

5. Yükselme Eğitimleri

6. Geliştirme Eğitimleri

- i. Yabancı Dil Eğitimi
- ii. Kişisel Gelişim Eğitimi
- iii. Moral Motivasyon Eğitimi
- iv. Beşeri ilişkiler Eğitimi
- v. Neuro Linguistic Programming (NLP) Eğitimi

7. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri

8. İSG Eğitimi (İşçi, Uzman, Hekim)

4.1.1.5.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılan Yıllara Göre Personelin Sayısı

Aşağıda yıllar itibariyle İBB'nin hizmet içi eğitim çalışmaları ve katılımcı sayıları bulunmaktadır.

Çizelge 4.2: İBB Hizmet İçi Eğitim Katılan Personel Sayısı

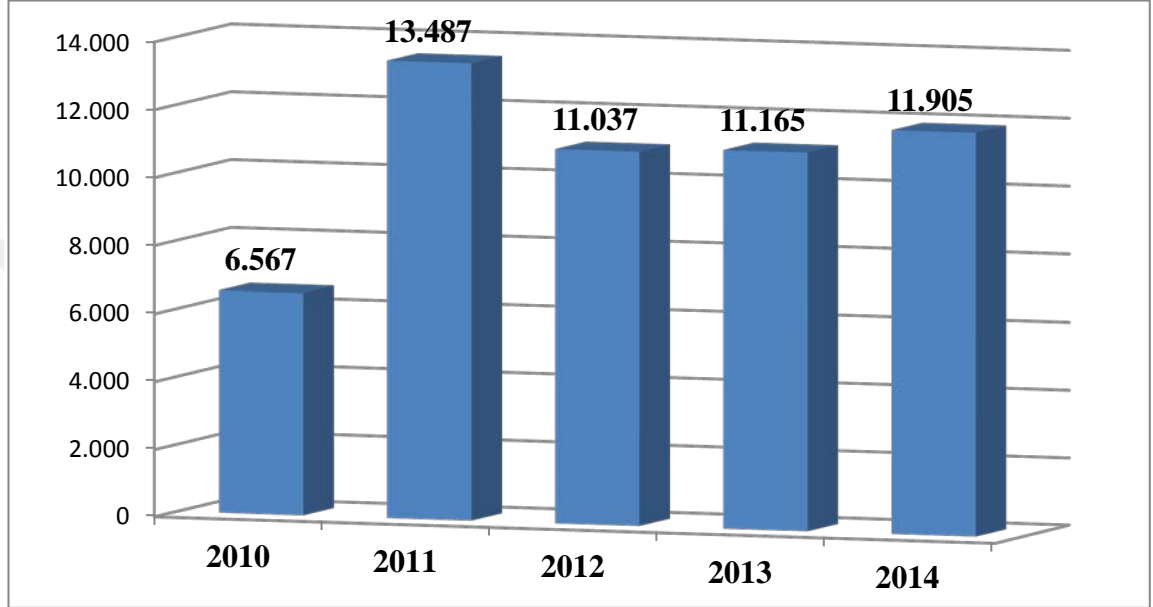
Hizmet İçi Eğitim Türleri	Katılımcı Sayısı				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mevzuat Eğit.	1.365	852	1.147	1.088	-
Mesleki İhtisas	4.586	1.643	5.225	1.284	497
Kişisel Gelişim	616	1.168	2.497	-	-
Zabıta Personeli Eğitimi	-	8.544	385	123	-
İngilizce Eğitimleri	-	54	-	-	-
Performans ve Verimlilik	-	-	-	1.957	-
Proje Modülü Eğitimleri	-	-	-	202	-
Aday memur Temel Eğitim.	-	-	-	377	-
Aday Memur HazırlayıcıEğit.	-	-	-	377	-
İSG Temel Eğitimi (İşçi)	-	-	-	3.843	-
Müdür ve Üzeri İl Dışı Eğitim	-	-	-	229	-
Şef ve Müd. Yard. İl Dışı Eğt.	-	-	-	651	-
İl Dışı Kurumsal Eğitim	-	-	-	-	1.100
Eğiticilerin Eğitimi (İtfaiye)	-	-	-	47	-
Oryantasyon Eğitimi	-	1.226	-	-	-
Bilgisayar Eğitimleri	-	-	583	308	472
Uzaktan Eğitim	-	-	1.200	679	-
Özel Konulu Eğitim	-	-	-	-	46
İSG Temel Eğitimi (Memur)	-	-	-	-	9.668
İSG Tem. Eğitim (Deniz Hiz)	-	-	-	-	93
İSG Uzman Eğitimi	-	-	-	-	18
İSG Hekimleri Eğitimi	-	-	-	-	11
Toplam	6.567	13.487	11.037	11.165	11.905

Kaynak: İBB, (2015), 2014 Yılı Faaliyet Raporu, s.44

İBB'nin 2014 yılı içerisinde hizmet içi eğitimlerden 11.905 belediye personeli yararlanmıştır. Eğitim ihtiyaç analiz çalışmalarının elektronik ortamda yapılması

göstergesi ile hizmet içi eğitimde memnuniyet oranı % 85 olarak belirlenmiş, gerçekleşme ise % 84,05 olmuştur (İBB, 2015: 44). Aşağıda yıllara göre hizmet içi eğitim programlarına katılan personelin sayıları tabloda gösterilmiştir.

Yıllara göre İBB’de hizmet içi eğitim verilen toplam süreye bakıldığında 2010 yılında 6.567 saat, 2011 yılında 13.487 saat, 2012 yılında 11.037 saat, 2013 yılında 11.165 saat ve 2014 yılında 11.905 saat hizmet içi eğitim verilmiştir.



Şekil 4.6: İBB Hizmet içi Eğitime Katılan Personel Sayısı (Kişi)

Kaynak: İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı, 2015, s. 44.

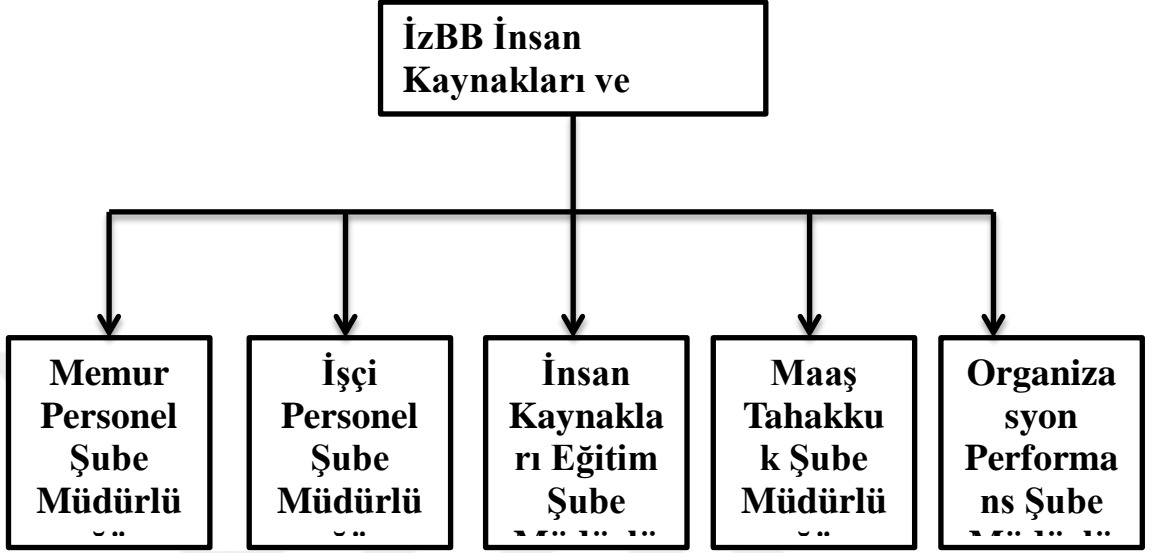
Yıllara göre İBB’de hizmet içi eğitime katılan personel sayıları ise şu şekildedir. 2010 yılında 6.567 personel, 2011 yılında 13.487 personel, 2012 yılında 11.037 personel, 2013 yılında 11.167 personel ve 2014 yılında ise 11.905 personel hizmet içi eğitim almıştır.

4.1.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

4.1.2.1. İzmir Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı ve Görevleri

İzBB’nin hizmet içi eğitim uygulamaları İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı’nın denetim ve koordinasyonu ile yürütülmektedir. İnsan Kaynakları Eğitim Daire Başkanlığı, Memur Personel Şube Müdürlüğü, İşçi Personel Şube Müdürlüğü, Maaş Tahakkuk Şube Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Eğitimi Şube

Müdürlüğü, Organizasyon Performans Şube Müdürlüğü olmak üzere beş müdürlükten oluşmaktadır (İZBB, 2015). İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'nın organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4.7: İZBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Kaynak: İZBB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 18 Nisan 2015 <http://www.izmir.bel.tr/OrganizasyonSemasi/677/tr>

Genel Sekreter Yardımcısına bağlı olarak çalışan İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığının temel görevi, yasal mevzuatlara uygun olarak İZBB'nin insan kaynakları politikasının uygulanmasını sağlamaktır. Alt Birimlerin görevleri ise aşağıda gösterilmiştir.

Memur Personel Şube Müdürlüğü: Belediye'nin memur personelinin işgücü planlamasını yapmak, memur personelin atama, nakil ve özlük hakları ile emeklilik işlemlerini yürütmek, raporlama ve bilgilendirme faaliyetlerini yürütmektedir.

İşçi Personel Şube Müdürlüğü: Belediye'nin işçi personelinin işgücü planlamasını yapmak, memur personelin atama, nakil ve özlük hakları ile emeklilik işlemlerini yürütmek, raporlama ve bilgilendirme faaliyetlerini yürütmektedir.

Maaş Tahakkuk Şube Müdürlüğü: Belediye'nin maaş, maaş farkı, fazla çalışma mesai ücretleri, ücretlerin ödenmesi gibi çalışan personelin maaş, özlük ve sigorta işlerini yürüten müdürlüktür.

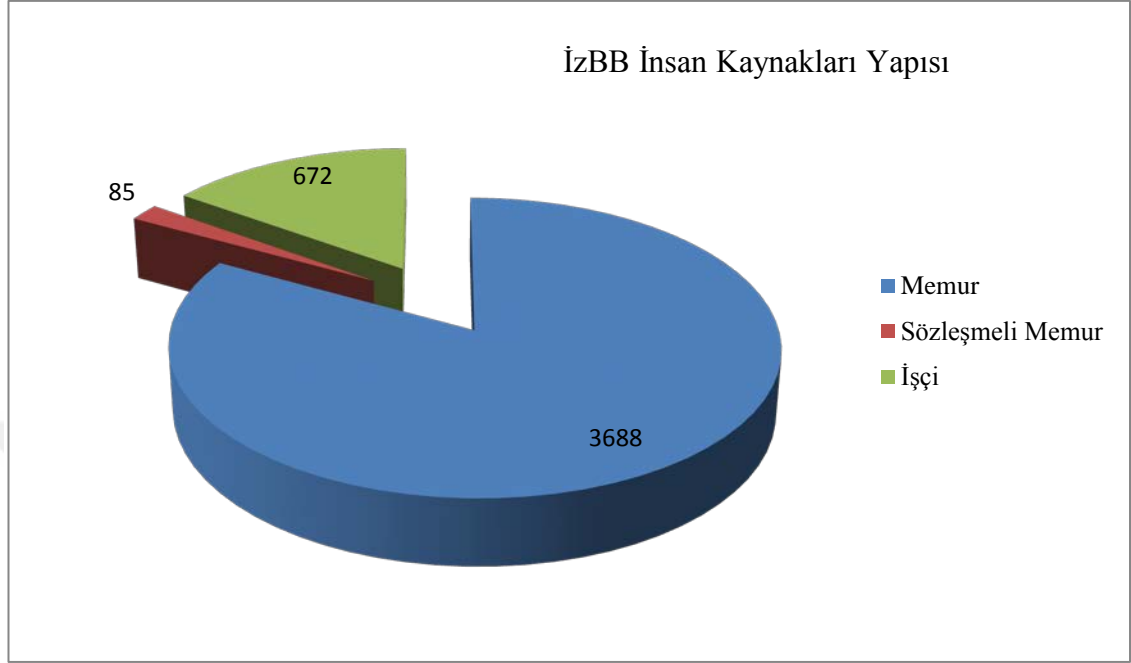
Organizasyon Performans Şube Müdürlüğü: Belediye'nin kurum kültürünü geliştirmek ve performans analizlerini yapan müdürlüktür. Organizasyon Performans Müdürlüğü İZBB'nin bütün kurumsal yapısının analizini ve TKY çalışmalarını yaparak stratejik planlar doğrultusunda koordine etmekle görevlidir.

İnsan Kaynakları Eğitimi Şube Müdürlüğü: İZBB'NİN İnsan Kaynakları Eğitimi Şube Müdürlüğü'nün görevleri aşağıda gösterilmiştir (İZBB, 2015).

1. İlgili kanunlar ile belirlenmiş yönetmeliklere dayanarak faaliyetleri yürütmek,
2. Belediye bünyesinde görev yapan (memur/sözleşmeli personel/daimi işçi) personelin, hizmet kapasitelerini arttırmak, belediyenin halka hizmet sunduğu hizmetlerde standardı yükseltmek, mali imkanların daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak, yasal konulardaki değişiklikler ve güncellemeler hakkında takip imkanı sunmak, kültür, eğitim, hukuki ve mevzuat alanlarında belediyemize yol gösterici olmak amacıyla gerçekleştirilen her türlü toplantı, panel, seminer ve sempozyum gibi yurt içi ve yurt dışı hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütür ve takibini sağlar.
3. İZBB'nin personelinin kurumsal eğitim ihtiyacını kurumun eğitim politikası ve öncelikleri doğrultusunda tespit eder, eğitim planlama esaslarını, değerlendirme usullerini belirler ve öngörülen eğitimlerin verilmesini sağlamak,
4. Eğitim Kuruluna, her yıl tüm birimlerden eğitim talepleri ile eğitimlere katılacak personel sayıları istenerek, raporlanır ve oluşturulan Hizmet İçi Eğitim Program taslağı ile yıllık eğitim program taslaklarını sunmak, planlamak ve hizmet içi eğitimleri gerçekleştirmek,
5. Öğrencilerin Belediye'deki staj işlemlerini yürütmektir.

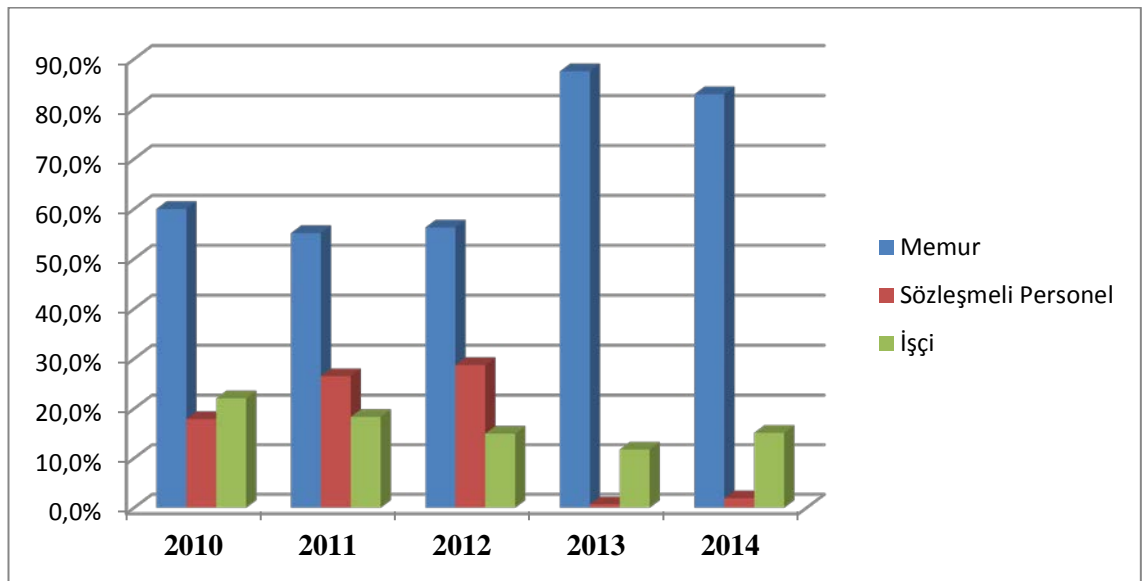
4.1.2.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yapısı

2014 yılı itibariyle İzBB’de çalışan 4.445 personelin % 82,97’si 3.688 memur, % 1,91’i 85 sözleşmeli personel ve %15,12’si 672 işçi bulunmaktadır (İzBB), 2015: 21).



Şekil 4.8: İBB İnsan Kaynakları Yapısı

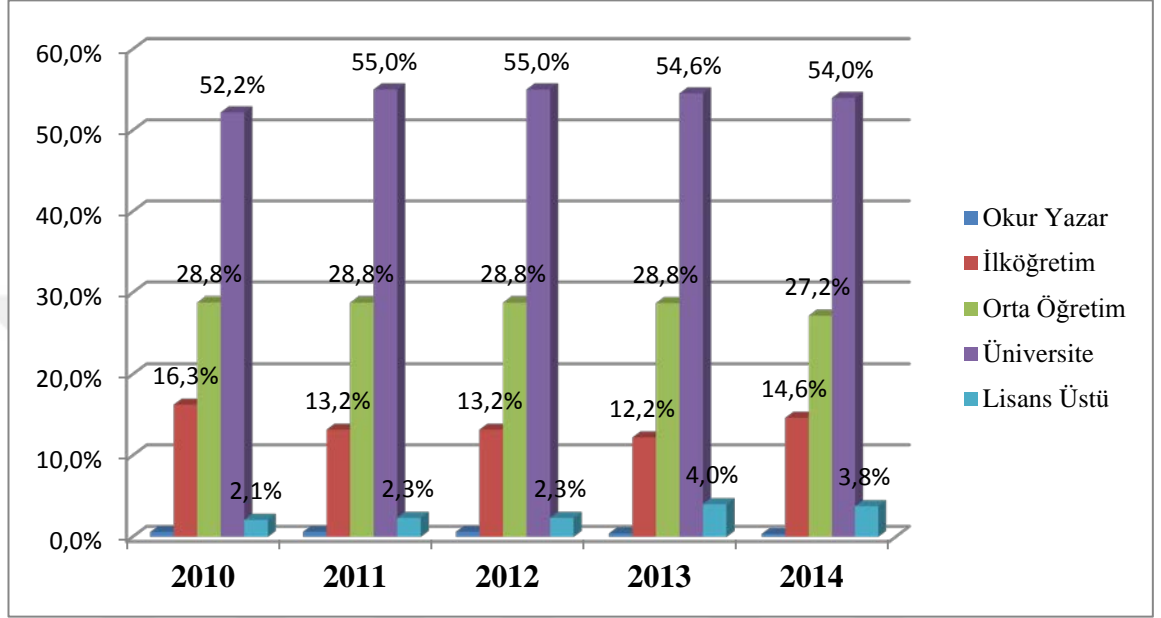
Kaynak: İzBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015, s.21



Şekil 4.9: İzBB Personelin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak: İzBB, 2010 yılı ile 2014 Yılı Arasındaki Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

2014 yılı itibariyle İzBB’ de istihdam edilen personelin eğitim durumu incelendiğinde çalışanların %0,4’i okuryazar, %14,6’sı ilköğretim mezunu, %27,2’si orta öğretim, %54,0’ı üniversite ve 3,8’i ise lisansüstü mezunudur (İBB, 2015: 25).



Şekil 4.10: İzBB İnsan Kaynakları Eğitim Durumu

Kaynak: İzBB, 2010 yılı ile 2014 Yılı Arasındaki Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

İzBB’de görev yapan personelin Avukatlık Hizmet Sınıfında 25 memur ve 2 adet sözleşmeli personel, Din Hizmetleri Sınıfında 5 memur, Genel İdare Hizmetleri Sınıfında 2.132 memur, 10 sözleşmeli personel, 50 sözleşmeli sanatçı, Sağlık Hizmetleri Sınıfında 379 memur, 3 sözleşmeli personel, Teknik Hizmetler Sınıfında 1.106 memur, 16 sözleşmeli personel, Yardımcı Hizmetler Sınıfında 40 memur ve İşçi sınıfında ise 4.445 personel görev yapmaktadır.

İzBB’de görev yapan personelin hizmet sınıflarına göre dağılımı ise aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.3: İzBB Hizmet Sınıflarına Göre Personelin Dağılımı (Kişi)

Hizmet Sınıfları	Memur	Söz. Pers.	Söz. Sanatçı	İşçi	Toplam	Oran (%)
Avukatlık Hizmet Sınıfı	25	2			27	0,6
Din Hizmetleri Sınıfı	5				5	0,1
Eğitim Hizmetleri Sınıfı						-
Genel İdare Hizmetleri	2.132	10	50		2.197	49,4
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	379	3			471	10,6
Teknik Hizmetler Sınıfı	1.106	16			1.122	25,24
Yardımcı Hizmetler	40				40	0,9
İşçi(Hizmet Sınıfı Yok)				672	672	15,1
Toplam	8.622	31	55	672	4.445	100

Kaynak: İBB,(2015), 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015, s. 22.

4.1.2.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Kapsamı

4.1.2.4. Hizmet İçi Eğitimlerin Amaçları

İzBB hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçları ve şu şekilde belirlemiştir (İzBB, 2014):

1. Belediye'nin sunduğu hizmetlerin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması,
2. Çalışan memnuniyetini artırılması ve personelin kariyer planlamasının yapılması,
3. Belediyenin ihtiyacı olan nitelikli personelin yetiştirilmesi ve gelecekteki görevlerine hazırlanması,
4. Belediye yöneticilerinin denetim ve görev yüklerinin azalmasını sağlamak,

5. İş akış süreçlerinin iyileştirilmesi ve hızlandırılması,
6. Örgütsel iletişimin sağlanarak hizmet sunumunun etkinleştirilmesi,
7. İzmir halkının beklentileri doğrultusunda belediye personelinin halkla olan ilişkilerinin güçlendirilmesi,
8. İş güvenliği açısından kazaların ve hataların en aza indirilmesidir.

4.1.2.5. Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanması, Programlanması ve Değerlendirilmesi

İzmir Büyükşehir Belediyesinde hizmet içi eğitimlerinin planlanması, programlanması ve değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (İzBB, 2014):

Eğitim Kurulu birimlerin eğitim taleplerini değerlendirir, hangi eğitimlerin kurum personeline, hangi eğitimlerin satın alma yoluyla yapılması gerektiğine karar verir son adım da ise yıllık eğitim planı ortaya çıkar. Hazırlanan eğitim planı Belediyenin intranet sitesinde yayınlanır. Katılmak isteyen personelin şahsi başvuru yanında yurtiçi ve yurtdışı eğitimlere katılması planlanan personel müdürlükler tarafından da seçilmektedir.

Eğitimlerin programlanması ve bütçelenmesi, İzBB Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Eğitim Müdürlüğü, hizmet içi eğitimin yer ve zamanı ile hangi eğitim türünün uygulanacağını belirleyerek, katılımcı olacak personelin görev ve sorumluluklarını aksatmayacak programlamayı gerçekleştirmektedir. Bu programlamada katılan personelin yol masrafları ve diğer giderleri de belirlenmektedir.

Eğitimler gerçekleştikçe eğitim performansını ölçmek amacıyla katılımcılara yönelik anket çalışması yapılmaktadır. Eğitim bitiminde katılımcı listeleri rapor haline getirilmektedir.

4.1.2.5.1. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Belediye personelinin eğitim dönemi için belirlenen hizmet içi eğitimlerinde pek çok farklı hizmet içi eğitim yöntemi kullanılmaktadır. İzBB'de uygulanan hizmet içi eğitim yöntemleri aşağıda gösterilmiştir (İzBB, 2014):

Başlangıç ve tazeleme eğitimlerinde İtfaiye Müdürlüğü ve Zabıta Müdürlüğüne bağlı çalışan personelin eğitim programlanması ilgili müdürlükler tarafından

yapılmaktadır. Bu eğitimlerde simülasyon kullanılabilir. Ayrıca görev de liyakat sahibi personel ya da birim amirleri tarafından iş başı eğitimleri de verilmektedir.

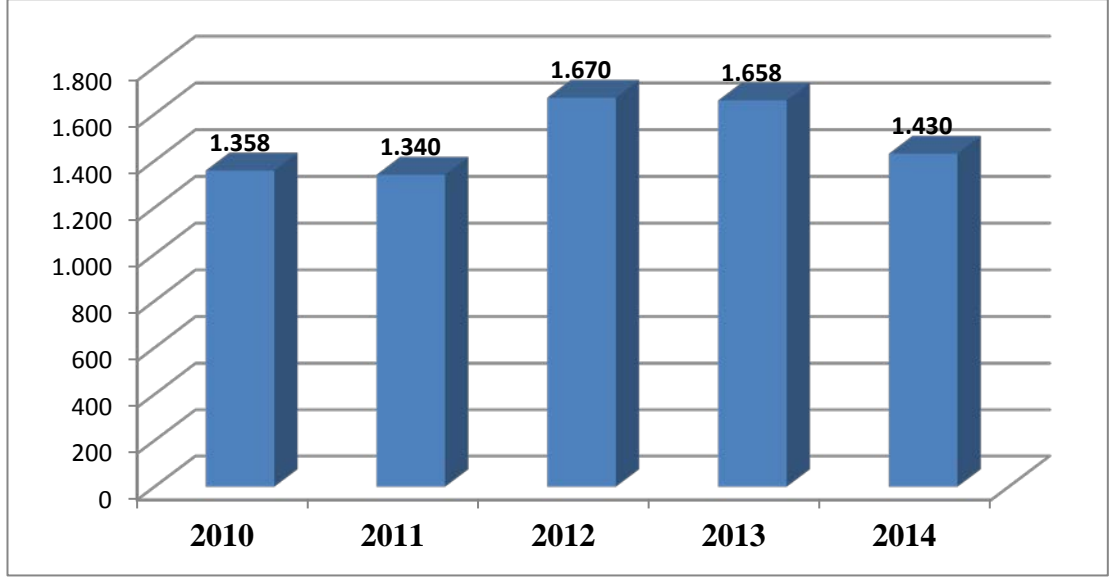
Memur personel için kullanılan yöntemlerin içinde kurslar önemli bir yer tutmaktadır. Büro yönetimi ve ofis içi bilgisayar programlarının eğitimi ilgili müdürlük tarafından süreli kurslarla verilmekte, İngilizce, etkili iletişim, stres kontrolü gibi kişisel gelişim eğitimleri ise üniversiteler ya da konularında sertifikalı uzmanlar tarafından konferans, panel ve grup çalışması yönteminde olabilmektedir.

Mesleki eğitimlerde ve yükselme eğitimlerinde belediye personeli tarafından yürütülmekte ihtiyaç duyulduğunda İzBB Meslek Edindirme ve Beceri Kursları (İZMEB)'in fiziki olanakları ile eğitimcileri de hizmet içi eğitimlerde katkıda bulunabilmektedir.

Hizmet içi eğitimlerde İzmir Büyükşehir Belediyesinin sahip olduğu eğitim derslikleri, konferans salonları da kullanıldığı gibi iş dışı hizmet içi eğitimleri de uygun koşullara sahip eğitim birimlerinde yapılmaktadır.

4.1.2.5.2. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Sınıflandırması ve Süreleri

İBB verilerine göre 2014 yılı içinde 1.430 saatlik hizmet içi eğitimi verilmiştir. Belediye'de düzenlenen son beş yıllık hizmet içi eğitim saatlerine bakıldığında 2010 yılında 1.358 saat, 2011 yılında 1.340 saat, 2012 yılında 1.670 saat ve 2013 yılında 1.670 saat hizmet içi eğitim verilmiştir.



Şekil 4.11: İBB’de Yıllara Göre Hizmet İçi Eğitim Süreleri (Saat)

Kaynak: İBB, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, 2015.

İzBB’de hizmet içi eğitim uygulamaları sınıflandırılması aşağıda gösterilmiştir (İzBB, 2014):

1. Oryantasyon Eğitimi

- i. Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik Eğitimleri
- ii. İtfaiye Eri Eğitimi
- iii. Zabıta Eğitimi

2. İşbaşı Eğitimleri

- i. Ödeme Emri Belgesi Muhasebe İşlem Fişi Düzenlemesi Eğitimi
- ii. Standart Dosya Planı Eğitimi
- iii. Open Office Eğitimi
- iv. Oop And Desing Patterns With C
- v. Oracle Databace 11g:Oracle Administration Workshop-2
- vi. Oracle Database 11g:Oracle Rac Administration
- vii. Oracle Database 11g:Programming With Pl/Sql
- viii. Oracle Database 11g:Tuning (Performance & Sql Tuning Bundle) Eğitimi
- ix. Oracle Database 11g:Oracle Administration Workshop-1
- x. Microsoft Sistem Eğitimleri

- xi. Android Uygulama Geliştirme Eğitimi
- xii. Proje Yönetimi Geliştirme
- xiii. Ccnp (Cisco Certified Network Professional)
- xiv. Configuration And Troubleshooting Internet Information System
- xv. Developing Windows Communication Foundation Solution
- xvi. Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitimi
- xvii. Dekont Ve Mahsup İşlemleri

3. Tamamlama Eğitimleri

- i. Risk Yönetimi Eğitimi
- ii. İç Kontrol Eğitimleri (Yöneticilere)
- iii. Proje Yönetimi (Yöneticilere)
- iv. Kanun ve Mevzuat Eğitimleri
- v. Yerel Yönetimlerde Ve Sosyal Hizmet Uygulamaları
- vi. Tabanca Atış Eğitimi
- vii. İlk Yardım Eğitimi
- viii. Etik Günü Ve Haftası Eğitimi
- ix. Sosyal Medya Eğitimi
- x. Performans Programı Hazırlama Süreci Eğitimi
- xi. Taşınır Mal Kayıt Eğitimi
- xii. Halkla İlişkiler Eğitimi
- xiii. Enerji Sistemleri
- xiv. Birim Bütçe Tekliflerinin Hazırlanması Eğitimi
- xv. Mal Bildirimi Bulunulması Eğitimi
- xvi. Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas Ve Usüller Hakkındaki Yön. İle Evrak Kayıt İşlemleri
- xvii. Sayıştay Denetimi Ve Kamu Zararları Eğitimi
- xviii. Kamusal Yönetim Ve Uygulama Araçları Eğitimi
- xix. Belediye Gelirleri Eğitimi

4. Yükselme Eğitimleri

- i. Kariyer Eğitimleri
- ii. Müdür ve Müdür yardımcılıkları Eğitimi

5. Geliştirme Eğitimleri

- i. İletişim Eğitimi
- ii. İlişki Yönetimi Eğitimi (öfke kontrolü - stres yönetimi - duygusal zekâ)
- iii. İşaret dili
- iv. Empatik İletişim Etkili Konuşma
- v. Kurum Kültürü ve Geliştirilmesi
- vi. Eğitimcilerin Eğitimi- Etkili Sunum Teknikleri- Slâyt Sunum Hazırlama
- vii. Motivasyon Eğitimi

6. İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri

4.1.2.5.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılan Yıllara Göre Personelin Sayısı

Aşağıda yıllara göre hizmet içi eğitim programlarına katılan personelin sayıları tabloda gösterilmiştir.

Yıllara göre İzBB’de hizmet içi eğitime katılan personel sayısına bakıldığında 2014 yılı itibariyle, 4.215 kişi hizmet içi eğitimlere katılmıştır. 2010 yılında 3.123 kişi, 2011 yılında 3.995 kişi, 2012 yılında 3.367 kişi ve 2013 yılında ise 4.275 kişi hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılmış bulunmaktadır (İzBB, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

Çizelge 4.4: İzBB Hizmet İçi Eğitim Katılan Personel Sayısı

Hizmet İçi Eğitim Türleri	Katılımcı Sayısı				
	2010	2011	2012	20013	2014
Mevzuat Eğit.	345	385	786	445	385
Mesleki İhtisas	1.580	247	985	589	675
Kişisel Gelişim	845	550	890	486	540
Zabıta Personeli Eğitimi	-	178	385	125	-
İngilizce Eğitimleri	115	50	50	58	56

Performans ve Verimlilik	-	-	-	75	86
Aday memur Temel Eğitim.			-	14	-
Aday Memur HazırlayıcıEğit.	145	-	78	14	-
İSG Temel Eğitimi (İşçi)	-	-	-	2.200	-
Müdür ve Üzeri İl Dışı Eğitim	-	-	15	45	-
Şef ve Müd. Yard. İl Dışı Eğt.	-	-	78	48	
İl Dışı Kurumsal Eğitim	-	-	-		
Eğiticilerin Eğitimi (İtfaiye)	15	-	10	-	-
Oryantasyon Eğitimi	-	2.500	-	-	-
Bilgisayar Eğitimleri	78	85	90	145	210
Uzaktan Eğitim	-	-	-	-	
Özel Konulu Eğitim	-	-	-	-	-
İSG Temel Eğitimi (Memur)	-	-	-	-	2.240
İSG Tem. Eğitim (Deniz Hiz)	-	-	-	15	7
İSG Uzman Eğitimi	-	-	-	16	10
İSG Hekimleri Eğitimi	-	-	-	4	6
Toplam	3.123	3.995	3.367	4.279	4.215

Kaynak: 2010 yılı ile 2014 yılları arasındaki Faaliyet Raporlarından oluşturulmuştur.

4.2. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yaklaşımları Ve Sonuçları

Bu bölümde İBB ve İzBB'nin hizmet içi eğitim uygulamaları, anılan belediyelerin hizmet içi eğitime yaklaşımları ve sonuçları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

4.2.1. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Yaklaşımları

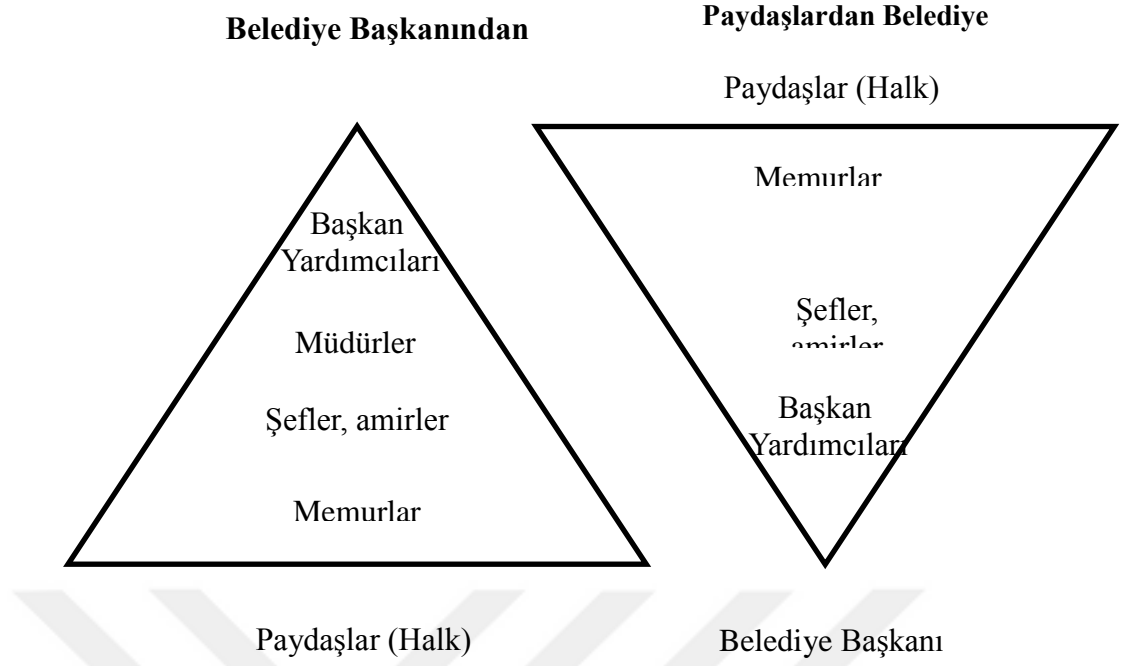
Belediyelerin insan kaynakları politikası incelendiğinde yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak, “insan odaklı yaklaşım”, “şeffaf yönetim”, “eşit ve demokratik çalışma” ve “kurumsal aidiyet”, kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (İBB, 2014, İzBB, <http://www.izmir.bel.tr/BirimDetay/18/tr>).

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin hizmet içi eğitim yönetimine yaklaşımları Kamu Yönetimi Personel Rejimi ve Devlet Memurları Eğitim Genel Planı'nın etkisi altındadır. Ancak, anılan belediyelerde hizmet içi eğitimin gelişmesi ve yaygınlaşması Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının zorlayıcı etkisi ile olmuştur. Kalite Yönetim Sistemi Belgeleri kurum çalışanlarının belirlenmiş konularda eğitim almasını zorunlu hale getirmiştir. TKY çalışmalarının, her iki belediyede de itfaiye ve zabıta müdürlükleri dışında şekilsel olarak yapılan hizmet içi eğitim uygulamalarını zenginleştirdiğini ve çalışan katılımının arttığı söylenebilir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının getirmiş olduğu yenilikler öncelikle bir örgüt kültürü değişimidir. Bu değişime paralel olarak örgütsel iletişim ve örgütsel verimlilik üst düzey yöneticilerin onayı ile en alt düzeydeki personelden hatta vatandaştan başlamaktadır.

Hizmet içi eğitimlerle birlikte iş akış süreçlerinin plan ve hedefler doğrultusunda iyileştirilmesi sağlanırken, öncelikli iyileşme, kalitenin merkezde olduğu örgütsel ilke ve değerlerin değiştirilmesinden başlamaktadır. Odağında vatandaşın bulunduğu ve yeni kamu yönetimi anlayışının biçimlendirdiği belediyelerde kalite çalışmaları bir örgüt kültürünün değişimini gerektirmektedir. Bu değişimde geleneksel yönetim anlayışına zıt olarak yönetişim çalışmaları ile karar alma süreçlerine katılımın artması, karar alma sürecin en üstünde halkın bulunduğu piramidin ikinci önemli gurubu belediye personelinin oluşturmasını sağlamıştır. Hizmet kalitesinin artırılması ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ise hizmet içi eğitimlerin etkinliğine bağlıdır.

Aşağıdaki **Şekil 4.12.**'de hizmet içi eğitim uygulamalarının etkinleşmesini sağlayan yeni kamu yönetimi anlayışının piramidi bulunmaktadır.



Şekil 4.12: Kalite Çalışmalarında Yönetişim Kavramı

Kaynak: Alpöge A., Halka Dönük Yerel Yönetim, İstanbul: IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi, Kent Basımevi, 1994, s. 13.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinde yeni kamu yönetime anlayışına uygun olarak düzenlenmiş örgütsel yaklaşımlarda, belediyelerin insan kaynakları politikaları “hizmet kalitesi”, “iç müşteri memnuniyeti (personel)”, “dış müşteri (paydaş ya da vatandaş)” memnuniyetini artırmayı planlayan modern bir sistem bulunmaktadır.

Belediyelerin insan kaynakları politikaları, nitelikli belediye çalışanına ulaşmayı amaçlayan, çalışanların beklentilerini karşılayan ve hizmet kalitesinin artmasına gayret eden bir organizasyon ile şekillenmektedir. Son yıllarda belediyelerin siyasal rekabet açısından önem verdikleri bu konuda eğitim faaliyetleri özellikle kurum içinde düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri ön plana çıkmıştır.

Belediyelerde stratejik amaç ve stratejik hedefler arasında bulunan “Çalışanlarla Çözüm Odaklı Hizmet Sunmak” amacı, personelin gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eğitim sürecini etkinleştirmek, bu amaçla öneri sistemi kurmak ve kariyer planlama sisteminin alt yapısını oluşturmak, hedeflerini taşımaktadır (İBB, 2014: 88, İzBB, 2014: 78).

Her iki belediyenin de hizmet içi eğitimleri İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıklarına bağlı Eğitim Şube Müdürlükleri tarafından düzenlenmektedir. Bu

müdürlüklerin organizasyon şeması, görev ve sorumlulukları birbirine çok benzemektedir.

Belediyeler stratejik planlarında hizmet kalitesinin artırılması amacıyla personelin eğitim seviyesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. İBB’de önlisans ve lisans mezunu çalışanların oranı %42,7 İzBB’de ise %54 oranındadır. Ayrıca Yüksek Lisans ve Doktora seviyesindeki personelin oranı ise İBB’de %6,4 İzBB’de ise %3,8 seviyesine ulaşmıştır. Öğrenen örgütler olarak belediyelerde artık, işe başlayacak personelin yapacakları işin niteliğine göre eğitim durumlarının en az ön lisans ve lisans mezunu olması tercih edilmektedir (İBB, 2014: 52). Ayrıca faaliyet raporlarında çalışan memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artmasının hizmet içi eğitim çalışmaları ile sağlanabileceği belirtilmiştir (İzBB, 2014).

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinde uygulanan TKY çalışmalarının bir sonucu olarak yapılan sürekli iyileştirme ve eğitim çalışmaları her iki belediyenin de 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında faaliyet göstermesi nedeniyle 2000’li yıllardan sonra hız kazanmış ve 2010 yılından itibaren hizmet içi eğitimlerinin içerikleri ve niteliği zenginleşmiştir.

Belediyelerdeki “Kariyer Planlama” sistemleri oluşturulmuş ve bu planlama sistemi orta ve üst düzey yöneticilerin tespit edilmesi, gelecekteki görevlerine oryantasyonu ve alıştırılmasını içermektedir. Her iki belediye’de stratejik raporlarında insan kaynağının geliştirilmesi için kurum içi kariyer planlaması yapılmaktadır. Bu uygulamaların amacı, hizmet içi eğitimler ile birlikte nitelikli işgücünün kurumlara kazandırılmasıdır. Her iki belediye’de “kariyer eğitimi” adı altında hizmet içi eğitimleri düzenlemekte yıllık olarak İBB’de bu sayı ortalama olarak eğitim yılı boyunca 1.100 çalışan İzBB’ de ise 400 civarındadır.

Belediyelerin hizmet içi eğitimlerinin planlanmasında Eğitim Komitelerinin önemli bir katkısı bulunmaktadır. Anılan belediyelerde de İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı’nın hizmet içi eğitim programlanmasında bilgisayar yazılımı kullanılmaktadır. Örneğin İBB’de 2014 yılı içerisinde kurumsal ve kişisel eğitimler ile ilgili birimlerinin talepleri % 100 elektronik ortamda toplanmıştır (İBB, 2014: 44).

İzBB Stratejik Plan Koordinasyon Kurulu, Eğitim Komitesi’nin üstünde eğitim ihtiyacının stratejik düzeyde saptanması ve ihtiyacın nasıl giderileceği konusunda, basamaklandırılmış iş takvimi oluşturmaktadır. Bu ön hazırlıklar yeni başlayacak

personelin oryantasyonunu sağlayabilmek ve iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi için verilecek hizmet içi eğitimleri kapsamaktadır (İzBB, 2014: 13). Belediyelerde, “beyaz masa”, “vatandaş şikâyetleri”, “yönetici ve personel talepleri” doğrultusunda belirlenen eğitim talepleri incelenmektedir. Her iki belediyede de yıllık eğitim planları Belediye Başkanı’na sunulur ve Belediye Başkanı’nın onayından sonra kesinleşen plan, hizmet içi eğitimlerinin programlanmasına geçilmektedir.

Hizmet içi eğitim planlaması ve organizasyonu Devlet Memurları Eğitim Genel Planı’na göre hazırlanan “Hizmet içi Eğitim Yönetmelikleri”ne uygun olarak yapıldığı için farklılık bulunmamaktadır.

.Stratejik Planlara uygun olarak kurum içi intranet sistemi ile oluşturulan “Çalışan Gelişimini Destekleyen Öneri Sistemler” Eğitim Müdürlükleri’nin koordinasyonunda bir hizmet yılı içindeki bütün eğitim önerilerinin toplandığı elektronik ortamdaki eğitim istekleri havuzunu oluşturmaktadır. Bu öneri sistemi ile kurum çalışanları bir sonraki eğitim döneminde ihtiyaç duydukları eğitim programları, eğitime neden ihtiyaç olduğunu belirten düşüncelerini paylaşabilmektedir.

Belediyelerin uyguladığı hizmet içi eğitim faaliyetlerin konuları incelendiğinde, konuların hemen hemen birbiri ile aynı olduğu gözlemlenmiştir. Yeni kanunların çıkması ile mevzuat bilgilendirilmesi yapılması sık rastlanılan hizmet içi eğitim örneklerindedir. İş Güvenliği ve Sağlığı eğitimlerinin 2013 ve 2014 yıllarında yoğunlaşması kanunun zorlayıcı gücünden kaynaklanmaktadır.

Belediyelerde mesleki eğitimlerinde ön plan olduğu görülmektedir. Ayrıca son yıllarda hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin başında gelen kişisel gelişim eğitimlerinin de yıllar itibarıyla her iki belediyede de hem süre hem de katılımcı açısından arttığı görülmektedir.

Ofis ve büro makineleri eğitimi, bilgisayar programları eğitimi, İngilizce eğitimi, eğitimcilerin eğitimi ve kariyer eğitimleri benzer şekilde hizmet içi eğitimin konuları arasında yer almaktadır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Raporlama Sistemi ile hizmet içi eğitimlerinin sonuçlarını da göstermektedir. Yıllık Faaliyet Raporlarında ve Stratejik Raporlarında iş akış süreçlerindeki beklenen verimlilikleri paylaşan belediyeler aynı zamanda kurdukları “Beyaz Masa (İBB)” ve “Hemşehri İletişim Merkezi (İzBB)” ile

aldıkları bilgiler doğrultusunda vatandaş beklentilerini sürekli eğitim faaliyetlerini yenileyerek hizmet kalitesinin artmasına çalışmaktadır.

Belediyelerin büro personeline hizmet içi eğitimleri ile yapılan çalışmalar ofis programlarının kullanılmasında temel bilgisayar eğitimi ile vatandaş memnuniyetini artırmak için, kurumsal karar verme süreçlerinin, iş akış süreçlerinin hızlanması ve verimliliştirilmesi, evrak yönetiminin etkinleştirilmesi amaçlanmıştır.

İBB ve İzBB’de tüm belediye birimleri ağ (network) ile birbirine bağlı ve kurum içi programlar sayesinde yazışma ve raporlamaya yönelik bilgisayar yazılımları bulunmaktadır. Masa başında çalışan personelin ofis programlarını öğrenmesine yönelik temel bilgisayar eğitimleri verilmektedir (İBB, 2014: 65, İzBB: 2014: 69).

Belediyelerin standart olarak verdikleri eğitim hizmetleri içinde İtfaiye Eri Eğitimleri, Zabita Eğitimleri, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri, İlk Yardım Eğitimi gibi eğitimler bulunmaktadır.

Her iki Belediye’nin de kurumsal yapısını tamamlamış meslek edindirme birimleri bulunmaktadır. Özellikle İBB’nin kısaltması değişmese bile açılımı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi olan İSMEK hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ana yürütücüsü durumundadır. 235 kurs merkezinde, 348 branşa eğitim veren İSMEK özellikle İBB’nin ihtiyaç duyduğu ara eleman ihtiyacının büyük bölümünü hizmet öncesi eğitim vermektedir. İBB bünyesinde kurulmuş pek çok şirketin ihtiyacı olan otopark görevlisi, servis elemanı, bahçıvan, büro yönetimi ve sekreterlik, gibi meslek dallarında İSMEK sertifikaları işe alınmak ve belediye personeli olmak için yeterli görünmektedir. İSMEK eğitimlerinde ayrıca, duyma engelli vatandaşlarla iletişim, etkin iletişim çalışmaları ve kişisel gelişim çalışmaları da verilmektedir. 11 merkezde faaliyet gösteren İzmir Büyükşehir Belediyesi Meslek Edindirme Kursları (İZMEB) bünyesinde benzer hizmet içi eğitim çalışmaları verildiği ancak sayı ve nitelik olarak İSMEK ile karşılaştırıldığında İzBB’nin bu kurumunu daha çok yetişkin eğitimi faaliyetleri için kullandığı söylenebilir.

Her iki Belediye’de itfaiye erlerinin eğitilmesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıkları dışında İtfaiye Eğitim Şube Müdürlükleri tarafından verilmektedir. Yeni başlayacak itfaiyecilere temel itfaiyecilik eğitimleri ve itfaiye personeline hizmet içi eğitimleri bu müdürlükler tarafından düzenlenmektedir.

Ayrıca Belediyelerin bünyelerinde kanuni zorunluluklar nedeniyle bazı hizmet içi eğitim faaliyetlerinde simülator kullanılmaktadır. Her iki Belediye’de de İtfaiye Müdahale Simülatoru bu amaçla hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde kullanılan araçlardır.

Ayrıca TKY çalışmaları kapsamında ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu her iki Belediye’de iç denetçilerin yönetim ve mali sisteme dahil edilmesi ile belediye bünyesinde denetçi adaylarına Kamu İç Denetim Standartlarına uygun sertifikalı denetçi eğitimleri verilmiştir (İBB, 2014: 42, İzBB: 2014: 58).

İBB ve İzBB’de 3308 Sayılı Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kanunu kapsamında orta öğretim ve üniversite öğrencileri mesleki staj çalışmaları sürdürmektedir. Staj dönemi içerisinde, staj yaptıkları alanlarla sınırlı olmak kaydıyla mesleki gelişimleri sağlayan ve bütün öğrencilere verilen kamu yönetimi bilgilendirme eğitimleri de hizmet içi eğitim kapsamında değerlendirilebilir.

İBB ve İzBB’de çalışan devlet memurlarının yanı sıra, sözleşmeli personel ve işçi çalıştırmaktadır. Belediyelerin hissedarı olan şirketler ile hissedarı oldukları şirketlerin kurmuş oldukları şirketlerde çalışan personelin aldıkları hizmet içi eğitimleri belediye personeline oranla daha azdır. Bu anlamda taşeronlaşma ve dış kaynak kullanımının Büyük Şehir Belediyelerinde maliyet avantajı ve hizmet verimliliği açısından tercih edildiğini ancak çalışanların mesleki gelişimleri, kariyer gelişimleri ve kişisel gelişimleri açısından dezavantaj oluşturduğu söylenebilir.

Belediye personelinin hizmet içi eğitim programlarının etkinleştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitimlerinin ölçme ve değerlendirilmesi Belediye bünyesinde elektronik sistemle yapılan “Çalışan Memnuniyeti” anketleri değerlendirilmektedir. Sistematik olan bu çalışmanın yanı sıra her hizmet içi eğitim sonrası katılımcılara dağıtılan “Değerlendirme Anketleri” eğitimin niteliği ve yeterliliği, eğitimcinin bilgisi ve öğretme ölçütleri, eğitimin daha iyi olabilmesi için öneriler bölümünün de bulunduğu anketler ile ölçülmektedir. Bu anketlerin temel amacı, planlanan eğitimlerin geliştirilmesi ve eğitimlerin başarısının ölçülmesidir.

Belediye personelinin hizmet içi eğitim programlarının etkinleştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitimlerinin ölçme ve değerlendirilmesi Belediye bünyesinde elektronik sistemle yapılan “Çalışan Memnuniyeti” anketleri değerlendirilmektedir. Sistematik olan bu çalışmanın yanı sıra her hizmet içi eğitim sonrası katılımcılara dağıtılan

“Değerlendirme Anketleri” eğitimin niteliği ve yeterliliği, eğitimcinin bilgisi ve öğretme ölçütleri, eğitimin daha iyi olabilmesi için öneriler bölümünün de bulunduğu anketler ile ölçülmektedir. Bu anketlerin temel amacı, planlanan eğitimlerin geliştirilmesi ve eğitimlerin başarısının ölçülmesidir. Çalışanların aldıkları hizmet içi eğitim memnuniyet oranları Stratejik Raporlar’da gösterilmektedir. Ancak bu oranlar incelendiğinde örneğin İBB’de yıllara göre kurum içi İlk Yardım Eğitimi Memnuniyet Oranı en düşük %95 en yüksek ise %98 olmuştur. Hizmet içi eğitimlerin çoğunda “Memnuniyet Seviyelerinin” bu düzeyde olması gerçekçi bir ölçme sisteminin olmadığını göstermektedir.

İzBB’de alınan siyasi bir kararla 2011 yılında taşeronlaşmanın bitmesi ile hizmet içi eğitimlerin yaygınlaştığı görülmektedir. Ancak her iki belediyenin de çok sayıda işbirlikçi ve yan kuruluşu bulunmaktadır. Belediyecilik hizmeti yürütmesine rağmen, çoğu zaman bu şirketlerin belediye raporlarında istatistikî bilgilerinin yer almadığı ve bu şirketlerde uygulanan hizmet içi eğitimlerinin bilgilerine ulaşılamamaktadır.

İBB’de 2014 yılı içerisinde 1.296 saatlik hizmet içi eğitim düzenlenmiştir. Söz konusu bu eğitimlerden 11.905 Belediye personeli yararlanmıştır. Eğitim ihtiyaç analiz çalışmalarının elektronik ortamda yapılması göstergesi ile hizmetiçi eğitimde memnuniyet oranı % 85 olarak belirlenmiş, gerçekleşme ise % 84,05 olmuştur (İBB, 2014: 44). İzBB’de ise 1.430 saatlik hizmet içi eğitim uygulamasına 4.215 personel katılımı sağlanmıştır. (İzBB, 2014). Katılımcı sayısı incelendiğinde belediye personelinin bir eğitim yılı içinde en az bir hizmet içi eğitime katıldığı söylenebilir.

İBB’de hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personel sayısı incelendiğinde yıllara göre bazı belirlenmiş alanlarda bir yığılma olduğu görülmektedir. TKY çalışmalarının hızlandığı 2010 yılından itibaren Mesleki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ön planda olduğunu ve katılımcıların 2010 yılında %69,8’inin mesleki ihtisas eğitimlerine katıldığı görülmektedir. Yıllar içinde dönemsel yapılan eğitim planlarına bağlı olarak bu oranın %11,5’e oranında kaldığı 2014 yılında ise %4,2’ye düştüğü gözlemlenmektedir. Mevzuat eğitimimin ikinci sırada yer alırken, kişisel gelişim eğitimleri üçüncü sırada yer almaktadır. Hizmet içi eğitimlerde bir başka dikkat çeken nokta ise 2014 yılında hizmet içi eğitime katılan 11.905 kişinin % 81,2 oranındaki 9.668 personelin İş Güvenliği Temel Eğitimi aldıkları görülmektedir.

İzBB’de hizmet içi eğitim faaliyetleri incelendiğinde, 2014 yılında yapılan hizmetiçi uygulamalarının %53,1 İş güvenliği ve Sağlığı eğitimleri oluşturmaktadır. %16,0 ile Mesleki İhtisas Eğitimleri ve %12,8 ile kişisel gelişim eğitimleri ikinci sırada yer almaktadır. Sırasıyla %9,1 ile Mevzuat eğitimleri, %5,0 Bilgisayar eğitimi, %2,0 performans ve verimlilik eğitimleri de İzmir Büyükşehir Belediyesi Hizmet içi eğitimin göz çarpan eğitim konularındandır.

Belediyelerde insan kaynakları politikasını olumsuz yönde etkileyen dış kaynak kullanımını son yıllarda özellikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından çok sık kullanılan bir hizmet yürütme sürecidir. Çalışma şartları ve sosyal haklar bakımında iyileştirmeler yapılmasına rağmen, bu şirketlerde ki personelin hizmet içi eğitimleri ve mesleki yeterlilikleri açısından yeterli bilgi bulunmamaktadır.

4.2.2. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitimlerinin Sonuçları

4.2.2.1. Hizmet Kalitesi Açısından Sonuçları

Belediyelerdeki hizmet içi eğitim uygulamaları 1980’li yıllardan itibaren kamu yönetimi disiplini etkisi altına alan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkisi altındadır. İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Raporları incelendiğinde, yönetim ve organizasyon süreçlerinde kalitenin artırılması, hizmet sunma sürecinin bir başka ifade ile iş süreç akışlarının programlanması ve hızlanması, hizmet kalitesinin vatandaş memnuniyeti ya da faaliyet raporlarında yazan tanımı ile paydaş memnuniyetini artıracak şekilde düzenlenmesinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin büyük etkisi olduğu görülmektedir.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri TKY çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kapsamda Belediyeler ve belediyelere bağlı bütün şirketler Kalite Yönetim Sistemi Belgelerine sahiptir. TKY, belediyeler için oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen örgütsel yapılarında yeni bir yönetim ve paradigma değişikliğine sebep olmuştur. Hizmet kalitesi için belirlenen ölçütlere ulaşılması için var olan mevcut alışkanlıkların değiştirilmesi amacıyla uzun bir eğitim süreci ve sürekli bir gelişim zorunluluktur. Hizmet içi eğitim toplam kalitenin belediye örgütünde uygulanabilmesini sağlayan en önemli araçtır. Hizmet içi eğitimler, belediyelerin hizmet kalitelerini artırırken vatandaşların işlerinin en kısa sürede bitirilmesi, hizmetlerin etkinleştirilmesi ve kalite tanımlarına uygun olarak vatandaşın algıladığı

hizmet kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri hizmet üretiminde ve sunumunda fonksiyonel kalitenin artırılmasına yönelik faaliyetleri kapsadığı gibi aynı zaman da algılanabilir hizmet kalitesine de katkıda bulunmaktadır. Belediye personelinin sürekli gelişmesini amaçlayan eğitimlerde etkin iletişim ve davranış eğitimleri ile yüklenilen hizmetlerin sunumunda da iyileşmeler olmaktadır.

Hizmet içi eğitimlerinin en önemli özelliği yapılan işin niteliğini artırması, hata ve maddi kayıpların azaltılması ve iş yapış süresi kullanımında etkin çözümler üretmesidir. Belediye hizmetlerinde, hizmet kalitesinin eğitim faaliyetleri ile iyileştirildiği ve performans kriterlerinin ise Stratejik Raporlarda yayınlanmaktadır.

Ayrıca örgütsel kültürün kazanılmasında hizmet içi eğitimin önemli katkıları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artan belediye çalışan aldığı hizmet içi eğitimlerle önemsendiğini ve aidiyet hissi ile hizmet sunumunda başarılı olabilmektedir.

4.2.2.2. Belediye Personeli Açısından Sonuçları

Hizmet içi eğitimlerinin belediye personeli açısından en önemli etkisi bu eğitimlerin özgüven özelliğidir. Hizmet içi eğitim ile mesleki bilgi birikimi artan ve kurum içindeki yatay ve dikey pozisyondaki yeni görevlerine hazırlanabilme imkanı bulan çalışanlar ayrıca hizmet içi eğitim ile yüklendikleri görevleri nasıl ve neden yaptıkları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Hizmet içi eğitimler çalışanların kendilerini yetiştirmelerinde ve gelişen teknolojik ilerlemeler karşısında yenileştirmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, bireysel gelişim süreçlerinde eğitimler ile kendi varlıklarının farkına varmalarına ve kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olunmaktadır.

Kariyer planlaması yapan belediye personelinin yetiştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar her iki belediyenin de üzerinde önemle durduğu bir konudur. Kariyer planlaması için sistematik yapılan çalışmalarda kurumda orta ve üst düzey yöneticilerin yetiştirilmelerine yönelik çalışmalar personel açısından oldukça önemlidir. Dikey yükselişin yanında hizmet içi eğitim, personelin ilgi alanlarına uygun olarak, yatay geçişle belediye içinde farklı bir alana yönlendirilebilmektedir.

Hizmet içi eğitim de çalışanların eğitimi kadar yöneticilerin eğitimi de önem taşımaktadır. Kalite yönetimi kapsamında çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik hizmet içi eğitim uygulamaları öncelikli olarak çalışan memnuniyetini artıran ve çalışanların mesleki bilgi birikimine katkıda bulunan eğitimlerdir. Hizmet içi eğitimlerinin sosyalleştirme yönü belediye personelinde aidiyet hissi ve çalıştığı örgütte değerli olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır.

4.2.2.3. İstihdam Açısından Sonuç

Hizmet içi eğitimlerin istihdam açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Niteliksiz ve uzmanlaşma gerektirmeyen işlerde çalışan belediye personelinin sertifika programları ile uzmanlaşmaya yöneltilmesi önemli bir ekonomik katkı sağlamaktadır. İşçi statüsündeki personelin iş niteliklerinin tamamlanması ve geliştirilmesi ulusal kalkınma açısından önemli bir eğitim başarısı sayılabilir.

4.2.2.4. Diğer Sonuçlar

Hizmet içi eğitimlerin sonuçları incelendiğinde özellikle kişisel gelişim alanında verilen eğitim faaliyetlerinin arttığı gözlenmiştir. Stres yönetimi, etkili iletişim, etkin dinleme, karar verme çalışmaları, öfke kontrolü, meditasyon ve bireysel terapi yöntemleri, sağlıklı yaşama eğitimleri gibi pek çok alanda verilen eğitimler, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çerçevesinin gelişmesini sağlamıştır. Kişisel gelişim eğitimleri, çalışanların fiziksel ve psikolojik açısından sağlıklı bireyler olabilmeleri için verilen eğitimlerdir.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri çalışmaya konu olan yıllar içinde çalışanlar önerileri doğrultusunda pek çok farklı alanda hizmet içi eğitim çalışmalarına yönelmiştir. Bu eğitim çalışmalarının ana amacı olan mesleki eğitimin yanında özellikle örgütsel verimlilik, örgütsel iletişim alanında verilen eğitimlerin arttığı gözlemlenmiştir. Bu eğitimlerde davranış bilimleri uygulamaları içinde sayılabilecek, örnek olay çalışmaları, Duyarlık Eğitimleri, rol oynama, işletme oyunları ve grup çalışmaları genellikle takım çalışmasını kolaylaştıran ve örgütsel iletişimin artırılmasına amaçlayan eğitimlerdir.

Hizmet içi eğitim bireylerin mesleki gelişimlerini ve kişisel gelişimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda bu eğitimlerin sosyal ve kültürel gelişimi de desteklediği söylenebilir. Özellikle kişisel gelişim eğitimlerinde bireyler arası

iletişimin geliştiği ve hizmet içi eğitim alan çalışanların aile ilişkileri ve toplumsal ilişkilerine olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

4.3. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik neriler

Belediyelerin hizmet içi eğitim uygulamalarına yönelik öneriler aşağıda gösterilmektedir.

Büyükşehir Belediyelerinin hizmet üretimi için dış kaynak sağladığı servis şirket personelinin kurum bünyesinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerine katılması sağlanmalıdır.

Bilgi ve teknoloji tabanlı hizmet içi eğitim faaliyetleri günümüzde fiziki olarak büyük alanlara yayılmış örgütsel yapısı nedeniyle Büyükşehir Belediyeleri tarafından etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Çalışanların mesai saatleri dışında buldukları fiziki ortamda alacakları hizmet içi eğitim çalışmalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Belediye İçinde personele hizmet içi eğitim uygulamalarından da kullanılabilcek internet üzerinden yayın yapabilen “Belediye Televizyonu” eğitime katılımın kolaylığı açısından yararlı olacaktır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin hizmet kalitesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinde yetersiz kaldığı görülmektedir. Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin niversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla hizmet içi eğitim yöntemi ile çalışanlara verilmesi faydalı olacaktır.

Hizmet içi eğitimlerin belediye personeline ek olarak, dış kaynak kullanılan şirketlere de sertifika ve lisanslama ile zorunlu tutulması hizmet içi eğitiminin yayılması ve srekliğinin sağlanması açısından yararlı olacaktır.



5. SONUÇ

Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Önemi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Örnekleri, isimli bu yüksek lisans çalışmasında karşılaştırmalı olarak bir yerel yönetim birimi olan belediyelerde hizmet içi uygulamaları ve sonuçları incelenmiştir.

Belediyelerde hizmet kalitesinin artırılması, çalışanların mesleki niteliklerinin yükseltilmesi, belediye personelinin kişisel gelişimlerine destek vermek amacıyla verilen eğitimler ve kanuni zorunluluk olarak verilen eğitimlerin son yıllarda artarak geliştiği görülmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile hizmet kalitesinin yükselmesini, kamu idarelerinin hantal ve bürokratik yapılarının dönüşerek etkin ve verimli olmasını amaçlamaktadır.

Belediyelerdeki eğitim hizmetlerinin temel karakteristiği, son yıllarda kamu yönetiminde dönüşümle birlikte Toplam Kalite Yönetimini benimseyen belediyelerin kamu işletmeciliğine geçiş aşamasında aldıkları “Kalite Belgeleri” nedeniyle uygulamak zorunda oldukları eğitimlerdir. Ayrıca Belediyelerde değişen İKY anlayışı ile üst yönetimin bu alanda bir paradigma değişikliğine giderek eğitimleri sıklaştırdığı ve çeşitlendirdiği görülmektedir.

Belediyelerde uygulanan insan kaynakları ve hizmet içi eğitimler yasal mevzuat uyarınca şekillenmiştir. Bu düzenlemeler, belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Yönetmelikleri’ne yön vermiş ve raporlama sistemini de uyumlaştırmıştır. Belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitimi pek çok bakımdan benzerlikler göstermektedir.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri Türkiye’nin iki önemli büyükşehir belediyesi olarak hizmet içi eğitime yaklaşımları açısından benzer özelliklere sahiptir. Anılan Belediyelerin insan kaynakları politikası insana odaklı olarak düzenlenmesine rağmen son yıllarda artan dış kaynak kullanımının etkisi ile hizmet içi

eğitiminin itfaiye teşkilatı, zabıta teşkilatı gibi belediyelerin sahip olduğu devlet memuru statüsünü kapsadığı söylenebilir. İşçi statüsünde çalışan personelin hizmet içi eğitim almaları açısından iyileştirmeler de bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimlerinin konularının çeşitlendiği ve pek çok farklı konuda eğitim verildiği görülmektedir. Özellikle, mesleki eğitim, mevzuat eğitimi, kişisel gelişim ve yükselme eğitimleri belediyelerin en sık uyguladıkları hizmet içi eğitim konularıdır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyesi hizmet içi eğitimlerinde üniversite ve sivil toplum kuruluşlarından dış kaynak kullansalar bile yaygın eğitim faaliyetlerindeki gelişmiş eğitim birimleri bu konuda oldukça önemli görevler yüklenmektedir.

Belediyelerde hizmet içi eğitimlerinin bireysel, örgütsel ve toplumsal pek çok sonucu bulunmaktadır. Bireysel açıdan mesleki bilgi birikimi artan ve özgüven kazanan personelin kurum kültürüne ve hizmet kalitesinin artmasına etkisi oldukça önemlidir. Bununla birlikte hizmet içi eğitimlerin belediyecilik faaliyetlerinde kullanılan dış kaynak nedeniyle belediyeye hizmet veren kuruluşlarda yeterince uygulanmadığı da yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitimin dezavantajları arasında sayılabilir.

Yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim çalışmalarının anket yöntemi ile katılımcıların düşüncelerini de kapsayan incelemelerle derinleştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

Akdoğan A. A. (2008). *Türk Kamu Yönetimi ve Avrupa Birliği Karşılaştırmalı Eleştirel Bir İnceleme*, 1. Baskı, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Aktan Ç.C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aktel M. (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı.

Al, H. (2009). Küreselleşme, Bölgeselleşme Yerelleşme, Ed. Veysel K. Bilgiç: *Değişik Yönleriyle Yerelleşme*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Alpöge A., (1994). *Halka Dönük Yerel Yönetim*, İstanbul: IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi, Kent Basımevi.

Aras G. (2005). Kamu Yönetişiminde Yeniden Yapılanmanın Etik Temelleri Toplantı Sonuç Raporu, İstanbul: *FES Derneği, Kamu Yönetişiminde Yeniden Yapılanmanın Etik Temelleri*, Ege Basım.

Arslan A. (2006). Yeni kamu Yönetim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi, Aktan Ç.C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 57-72.

Atay F. (2007). Neoliberalizm, Kamu Reformu ve Demokrasi, Ed. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner, *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bauman Z. (2012). *Küreselleşme Toplumsal Sonuçları*, Çev. Abdullah Yılmaz, 4. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları

Canman, D. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.

Cantürk C. (2010). AB Bütünleşme Politikalarında Yerel Yönetimlerarası İşbirliği ve Türkiye'nin Yapısal İşlevsel Bir Analizi Ed. Parlak, B., *Yerel Yönetimler, Yerel Siyaset ve Kentsel Politikalar*, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım. ss. 255-275.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Ankara: Nobel Yayınları.

DİE (1995). *Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri*, Ankara: DİE Yayınları.

DPT (1994). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Yayını.

Erinç, Y. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi*, 12 Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Eryılmaz B. (2005). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası.

Eryılmaz B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gedikli, B. (2003). *Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Mohikan Yayınları.

Giddens A. (2008). *Sosyoloji*, Yayına Hazırlayan: Cemal Güzel, İstanbul: Kırmızı Yayınları, 1. Baskı.

Gök, S. (2006). **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları.

Gözler K. (2013). *İdare Hukuku*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1758.

Gözübüyük A. Ş. (2008). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Güncelleştirilmiş 10. Bası*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Gül H. (1999). Kamu Yönetiminde Piyasa Temellik Yeni Model Arayışları ve Türk Kamu Yönetiminde TKY'nin Uygulanabilirliği, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları*.

Gül, H. (2000), Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, İzmir.

Güler B. A. ve Keskin N. E. (2007) Devlet Reformunu Çalışmak, Ed. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner, *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007. s. 102-155.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Güvence Sistemleri*, Kırklareli: Beta Basım A.Ş.

Kalabalık H. (2005). *Yerel Yönetim Hukuku*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kaynak T. vd. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: T.C İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını No: 7.

Kayrakoğlu İ. (1992). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3.

Kazgan G. (1999). *Yeni Ekonomik Düzen ve Ulus Devlet*, Ankara: *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi Açılış Konuşması*.

Keleş, R. (2006). *Yerinden Yönetim Ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.

Nadaroğlu H. (1989). *Mahalli İdareler*, İstanbul: Beta Yayınları.

Neyaptı N. (2003). *Fiscal Decentrakisation And Deficits: International Evidence*, Türkiye Ekonomi Kurumu, *Discussion Paper*.

Ökmen M. (2008), *Türkiye’de Merkezi Yönetim –Yerel Yönetim İlişkileri ve Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması*, Ed. Recep Bozlağan ve Yüksel Demirkaya, *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Özdemir, S. (2010). *Çağdaş Hizmet içi Eğitim Anlayışı* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı ss.1-55.

Özer A. (2006). *Küreselleşme, Yerelleşme ve Kamu Yönetimi*, Ankara: Türk İdare Dergisi, Y.78, S. 450, ss. 141-146.

Özer N. (2004), *Küreselleşme ve Türkiye’deki Bürokratik Seçkinler*, Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,

Özkalp E. ve Kirel Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.

Öztürk, N. Çoşkun K. (1998). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar, Ankara: *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7, ss. 113-125.

Parlak B. (ed). (2010) *Yerel Yönetimler, Yerel Siyaset ve Kentsel Politikalar*, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

Parlak B. ve Sobacı Z. (2008). *Kuram ve Uygulama Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi

Parmaksız, R.Ş. (2010). Türkiye’de Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Öğretmenlere Yönelik Hizmet içi Eğitim Programları ve Uygulamaları, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış *Doktora Tezi*.

R.G. (2007). *Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik*,

Sabuncuoğlu Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Seyyar A. ve Demir O. (2008). *Katılımcılık ve Kalkınma Ekseninde, Yerel Sosyal Politikalar*, İstanbul: Kam Yayınları.

Subaşat, T. (2004). Küreselleşme ve Devletin Rolü, Ed. Dedeoğlu, S. ve Subaşat, T. *Kalkınma ve Küreselleşme*, İstanbul, Bağlam Yayınları, ss 55-67.

Şaylan G. (1995). *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi* Ankara: İmge Yayınevi.

Taymaz, A. H. (1997). Hizmet içi Eğitim, Ankara: Takav Matbaası.

Tekeli, İ. (2009). Akılcı Planlamadan Bir Demokrasi Projesi Olan Planlamaya, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, Araştırma İnceleme Dizisi.

Toprak Z. (2006). *Yerel Yönetimler*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Tortop N., Aykaç B., Yayman H. Özer M.A. (2006). *Mahalli İdareler*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım ss.53-68

Tortop, N., Aykaç B., Yayman H. H. ve Özer, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Kitabevi.

TKY UZMANLIK GRUBU (2002). *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, İstanbul: KalDer Yayınları..

Uyargil C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik A.O., Sadullah Ö., Dündar G., Tüzüner L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayın.

Üstüner Y. ve E. Fuat K. (1995). Globalleşme, Katılımcı Demokrasi ve Örgüt Sorunu, *Ekonomik Yaklaşım*, 6 (17-18), ss. 33-48.

Versan V. (1990). *Kamu Yönetimi Siyasi ve İdari Teşkilat*, Onuncu Basım. İstanbul: Der Yayınları.

Yalçındağ S. (1995). Yerinden Yönetim, Yerel Yönetim, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C.4, S.2. ss. 3-19.

Yalçındağ S. (1997). *Yerel Yönetimlerde Etkinlik*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, ss. 3-15.

Yeldan E. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Yılmaz, A. (2007). *Romantizmden Gerçeğe Küreselleşme*, Ankara: Minima Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 5. Baskı.

Aslan O. E. (2005). Yerel Yönetimlerde Hizmet Öncesi Eğitim, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt, 9 Sayı 4 Ekim, ss. 71-85. 15 Şubat 2015, http://yayin.todaie.gov.tr/resimler/ekler/d6d283f5d9d4bec_ek.pdf?dergi=%C7a%F0da%FE%20Yerel%20Y%F6netimler%20Dergisi

Avrupa Konseyi, (1985). *Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartnamesi*, 25 Mart 2015, http://www.tbb.gov.tr/mevzuat/kanunlar/Avrupa_Yerel_Yonetimlerozerklik_Sarti.pdf

Ak A. (2009). Ulusal Kalkınma Aracı Olarak Belediyelerin Kaynak Kullanım Meselesine Güncel Bir Yaklaşım, *Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler, TODAİE*

Yayın No:351 Yerel Yönetimler Merkezi Yayın No: 25, 22 Ocak 2015,
http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/a2ae533c040f5d1_ek.pdf

Aytaç T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Ankara: *Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi* S.147. ss. 13, 17 Ocak 2015, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm

Bensabel C. (2010). *The Adaptation of Western Management Methodology to the Investigation of Personnel Management Practices in Russia*, http://www.cairn.info/ze_n.php?ID_ARTICLE=JIE_001_0087

Bilgin U. Akay A., Koyuncu E. ve Haşar Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim*, TEPAV Yayını, 18 Ocak 2015, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf

DPT (1994). *Rekabet Hukuku ve Politikası, VII. Özel İhtisas komisyonu Raporu*, Ankara, 18 Ocak 2015, <http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FSayfalar%2Fdokuzuncukalk%C4%B1nma.pdf>

DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, 2. Sürüm, Ankara: 18 Ocak 2015, http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf

Güneş, M. (2013), *Yerel Yönetimlerde Personel Niteliğinin Artırılması ve Personel Sorunlarının Çözümünde Hizmet İçi Eğitim Uygulaması*, *Savunma Bilimleri Dergisi* The Journal of Defense Sciences Mayıs/May 2013, Cilt/Volume 12, Sayı, ss. 21-42, 17 Nisan 2015 http://kho.edu.tr/akademik/enstitu/savbendergi/mayis2013/belgeler_pdf/2_g_unes.pdf

İBB, *İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı Eğitim Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği*, 22 Nisan 2015, http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/EgitimMd/Documents/yonetmelik_yeni.pdf

İBB (2012) *Hizmet İçi Eğitimleri*, İBB,14 Nisan 2014 http://www.ibb.gov.tr/tr:TR/kurumsal/Birimler/EgitimMd/Documents/bilincili_egitim.pdf

İBB, (2014). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Rapor*, 14 Nisan 2014 http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlama_Md/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf

İBB, (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2010 Yılı Faaliyet Raporu*, 14 Nisan 2014 <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Pages/2010FaaliyetRaporu.aspx>

İBB, (2012). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2011 Yılı Faaliyet Raporu*, 14 Nisan 2014 <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Pages/2011FaaliyetRaporu.aspx>

İBB, (2013). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu*, 14 Nisan 2014 <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Pages/2012FaaliyetRaporu.aspx>

İBB, (2014). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2013 Yılı Faaliyet Raporu*, 14 Nisan 2014 <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Pages/2013FaaliyetRaporu.aspx>

İBB, (2015). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu*, 14 Nisan 2014 <http://www.ibb.gov.tr/tr-tr/bilgihizmetleri/yayinlar/FaaliyetRaporlari/Pages/2014FaaliyetRaporu.aspx>

İBB, *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı Eğitim Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği*, 18 Nisan 2015, http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Birimler/EgitimMd/Documents/yonetmelik_yeni.pdf

İzBB, (2009), *İzmir Büyük Şehir Belediyesi 2010-2017 Stratejik Plan*, 18 Nisan 2015, http://www.izmir.bel.tr/YuklenenDosyalar/file/23_12_2013%2016_30_30_2010-2017straplanMyeni.pdf

İzBB, (2011). *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 Yılı Faaliyet Raporu*, 18 Nisan 2014 <http://www.izmir.bel.tr/Dokumanlar/339/tr>

İzBB, (2012). *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2011 Yılı Faaliyet Raporu*, 18 Nisan 2015, <http://www.izmir.bel.tr/Dokumanlar/341/tr>

İzBB, (2013). *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu*, 18 Nisan 2015, <http://www.izmir.bel.tr/Dokumanlar/340/tr>

İzBB, (2014), *İzmir Büyük Şehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan*, 18 Nisan 2015, http://www.izmir.bel.tr/YuklenenDosyalar/file/MALI_HIZMETLER/2015_19StratejikPlan_web.pdf

İzBB, (2014). *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2013 Yılı Faaliyet Raporu*, <http://www.izmir.bel.tr/Dokumanlar/686/tr>

İzBB, (2015). *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu*, 18 Nisan 2015, <http://www.izmir.bel.tr/Dokumanlar/862/tr>

Kaya, E. (2008). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, 10 Ekim 2012. www.erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf,

Noe, R.A vd. (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th, New York, McGraw-Hill/Irwin, ss.2-15., 20 Nisan 2015, http://www.mu.ac.in/myweb_test/M.Com.%20Study%20Material/Human%20Res.%20Management%20M.%20Com%20-%20I.pdf

R.G. (1965). *Devlet Memurları Kanunu*, 10 Ekim 2012. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>.

R.G. (1982) *T.C. Anayasası*, 22 Şubat 2015, https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf

R.G. (1983). *Devlet Memurları Eğitim Genel Planı*, 22 Şubat 2015, <http://www.memurlar.net/haber/1117/>

R.G. (2003), *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, 18 Ocak 2015, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.5018&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>

R.G. (2003), *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, 22 Şubat 2015, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.5018&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>

R.G. (2004). *Belediye Kanunu*, 18 Ocak 2015, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>

R.G. (2006). *Belediye İtfaiye Yönetmeliği*, 22 Nisan 2015, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/10/20061021-6.htm>

R.G. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*, 22 Nisan 2015,
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>

TODAİE (2009). *Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler*, TODAİE Yayın
No:351 Yerel Yönetimler Merkezi Yayın No: 25, 22 Ocak 2015,
http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/a2ae533c040f5d1_ek.pdf



EKLER

EK A.1

Değerli Yönetici;

Tarih:

T.C. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "*Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Önemi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Örnekleri*" isimli Yüksek Lisans çalışmam için aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmuştur.

İstenilen bilgiler araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla yüksek lisans çalışmasında bilimsel etik kurallarına uygun olarak kullanılacaktır. Bilgiler, bilimsel çalışma dışında farklı bir amaçla kullanılmayacak, kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Bilgilerinize Arz Ederim

Özlem Korkmaz

EK 1: İstenilen Bilgilerin Dökümü

EK: 2 Öğrenim Belgesi

EK: 3 Yüksek Lisans Tez Onay Formu

İstenilen Bilgilerin Dökümü:

- 1) Kurumunuzda son beş (5) yıl süresince açılan Hizmet öncesi ve Hizmet İçi Eğitimlerin sınıflandırılması ve süreleri,
- 2) Hizmet öncesi ve Hizmet içi eğitim kapsamında son beş (5) yıl süresince açılan Kursların sayısı, süreleri,
- 3) Son beş (5) yıl süresince Hizmet öncesi ve Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan yıllara göre personelin sayısı,
- 4) Hizmet öncesi ve Hizmet içi Eğitim faaliyetlerinde işbirliği yapılan ulusal ve uluslararası kişi, kurum ya da kuruluşlar,
- 5) İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine yaklaşımınız,
- 6) 2015 yılı itibari ile planlanan eğitimler.



ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyadı : Özlem Korkmaz

Doğum Tarihi ve Yeri : 25.07.1977 , İSTANBUL

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres Bilgileri :Cumhuriyet Mah. Büyükkartopu Sk. No:38 D:23

Küçükçekmece/İST

Cep Tel : 0 535 468 6071

E-posta : ozlembas_1977@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Y. Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi - İnsan Kaynakları Yönetimi

Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi - İşletme Bölümü

Önlisans : Marmara Üniversitesi- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu

Lise : Küçükçekmece Lisesi

İŞ DENEYİMİ

Küçükçekmece Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü Kütüphane Sorumlusu

Korkmaz Isı Mühendislik Ltd. Şti. Ön Muhasebe ve İşletmecilik

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce (Pre Intermediate)

BELGE VE SERTİFİKALAR

Bilgisayar İşletmenliği (Operatörlüğü) Sertifikası – Milli Eğitim onaylı

Bilgisayarlı Muhasebe Sertifikası - Milli Eğitim onaylı

Photostop Sertifikası - Milli Eğitim onaylı

İş Sağlığı ve Güvenliği – Katılım Belgesi