



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ VE
ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Özlem ÖZDEN
0430203210**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN**

ISPARTA-2010

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : KAMU YÖNETİMİ EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız YÜKSEK LİSANS / DOKTORA Programı öğrencisi
ÖZLEM ÖZDEMİR tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.

Tez Adı Değişikliği YAPILDI / YAPILMADI

13.4.2016
Tarih

Prof. Dr. İbrahim
SİTİMEZ BAŞI
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 13.4.2016 SAH
günü saat 10.30 'da toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Bahadır Perşanelioğlu
Tez Adı Değişikliği ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Arşivi
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **OY BİRLİĞİ** OYÇOKLUĞU ile aşağıdaki kararı
almıştır.



KABUL

☐ RED

☐ DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Yrd. Doç. Dr. Vahdettin Ayhan	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Uysal Kerman	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akkel	
Üye		
Üye		

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR**.
Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖNSÖZ

“ Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlığını taşıyan bu tez uzun ve yoğun bir çalışma dönemi sonrasında hazırlanmıştır.

Hizmet içi eğitim genel olarak ifade edilmiş olup, Antalya Büyükşehir Belediyesi’ne ait faaliyet raporları, performans programları, stratejik planları incelenmiş ve hizmet içi eğitime dair sonuçlar sunularak, alan araştırmasını oluşturan anket değerlendirmeleri ile tablolar oluşturulmuştur.

Tez ile Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde hizmet içi eğitim faaliyetinin varlığı ve belediye personeli üzerindeki etkisi ve önemi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez konusuna dair; görüşleri ile bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN’ a, anketlerin uygulanması aşamasındaki katkılarından dolayı Antalya Büyükşehir Belediyesi personeline ve aileme teşekkür ederim.

Özlem ÖZDEN

ÖZET

BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ VE ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Özlem ÖZDEN

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ, Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Tezi, 261 Sayfa, Nisan 2010

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN

Tez, Antalya Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının katılmış oldukları hizmet içi eğitim programlarının niteliğine ilişkin görüşlerinin saptanması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Antalya Büyükşehir Belediyesinde çalışan 220 belediye personeli oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından konu ile ilgili literatür incelenerek ve uzman görüşü alınarak oluşturulan soru formu aracılığıyla elde edilmiştir. Veri değerlendirmede, yüzdeler dağılımlar ve yüzdeler olarak karşılaştırma yapılmıştır.

Çalışmanın amacı; hizmet içi eğitimin bir mahalli idare olan belediye bünyesinde nasıl yönlendirildiğidir. Araştırma kapsamında hizmet içi eğitim ve belediye personeline yönelik hizmet içi eğitim bir bütün olarak incelenmekle beraber, Araştırma sadece Antalya Büyükşehir Belediyesi'ne yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Anket sorularına verilen yanıtlar tablolar halinde sunularak açıklanmış hizmet içi eğitimin belediye içerisinde etkinliği değerlendirilmiştir. Antalya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları incelenmiş hizmet içi eğitime dair bölümler Tablolar ile sıralanmıştır.

Hizmet içi eğitim bir bütün olarak ele alınmakla beraber hizmet içi eğitim türleri, uygulama yöntemleri ve yerel yönetimdeki uygulamaları araştırılmış örneklerle ifade edilmiştir.

Hizmet içi eğitim personel ve personel yönetimi için vazgeçilmezdir. İşte verimlilik için çağdaş eğitim sisteminin en önemli parçasıdır.

Anahtar Kelimeler: Belediye personeli, hizmet içi eğitim, yerel yönetim, belediye, eğitim.

ABSTRACT**SERVICE EDUCATION OF MUNICIPAL PERSONNEL AND THE
EXAMPLE OF ANTALYA METROPOLITAN MUNICIPALITY****Özlem ÖZDEN****SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY, Department of Public Administration****Master Thesis, 261 Pages, April 2010****Supervisor: Assistant Professors Vahdettin AYDIN**

The study was carried out in order to determine the opinions of the Antalya Metropolitan Municipality employees about the quality of the in-service training.

The sample of this study consists of 220 municipality personnels working at Antalya Metropolitan Municipality. The data were obtained by means of a questionform, being analyzed the literature and being acquired subject matter expert opinion by the researcher. During the process of data evaluation, percentage technique and percentage comparison were conducted.

Aim of this study prepared as the master thesis is how in-service training steers the municipality which is a local administration. In the coverage of research, in-service training and in-service training oriented to municipality personnel is analysed as one and research is only made oriented to Antalya Metropolitan Municipality.

Answers to the questionnaire are presented in tables with explanations. The effectiveness of in-service training within the municipality is evaluated. Strategic plans, performance programs and activiy reports of Antalya Metropolitan Municipality were analyzed and the parts about in-service training are listed in tables.

Although in-service training has been considered as a whole, its types and application methods in local governments were researched and reported with examples.

In-service training is a must for the personnel and personnel management. It is the most important element of the modern education system in order to increase productivity at work.

Key Words: Municipality personnel, in-service training. local government municipality, training.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE TEMEL KAVRAMLAR VE İLKELER	3
1.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi	3
1.2. Eğitim- Öğretim ve Aralarındaki Fark	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi	6
1.4. Eğitim Türleri	7
1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim	7
1.4.2. Hizmet İçi Eğitim	9
1.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri	12
1.5.1. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına Göre Hizmet İçi Eğitimler	13
1.5.1.1. Aday Personel Eşik Eğitimi	13
1.5.1.2. Personel Hizmet İçi Eğitimi (Verimlilik Eğitimi)	16
1.5.1.3. Personelin Görevde Yükselme Eğitimi	18
1.5.2. Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri	19
1.5.2.1. Oryantasyon Eğitimi	20
1.5.2.2. Temel Eğitim	20
1.5.2.3. Geliştirme Eğitimi	20
1.5.2.4. Tamamlama Eğitimi	20
1.5.2.5. Yükseltme Eğitimi	21
1.5.2.6. Özel Alan Eğitimi	21
1.6. Eğitim Yöntemleri	21
1.6.1. Düz Anlatım (Takrir) Yöntemi	22
1.6.2. Yazışmalı Eğitim	22
1.6.3. Komiteler	22
1.6.4. İş Başında Sistemli Gözetim	22
1.6.5. Görev Değiştirme (Rotasyon)	23
1.6.6. Örnek Olay	23
1.6.7. Rol Oynama	24
1.6.8. Seminer	24
1.6.9. Panel	25
1.6.10. Beyin Fırtınası	25
1.6.11. T-grup (Duyarlılık Eğitimi)	25
1.6.12. Vızıltı Grupları	26
1.6.13. In- Basket Tekniği	27

	Sayfa
1.6.14. Gösteri	27
1.6.15. Geziler	28
1.7. Hizmet içi Eğitimin Genel Amaçları	28
1.8. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği	30
1.9. Hizmet içi Eğitimin Özellikleri	32
1.10. Hizmet içi Eğitimin Sağladığı Yararlar	33
1.11. Hizmet içi Eğitimin Sınırlılıkları	34
1.12. Hizmet içi Eğitimle İlgili Yasalar Ve Uygulamalar	36

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2. TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM GENEL ÇERÇEVE	38
2.1. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar	39
2.1.1. Hizmet İçi Eğitim Veren Merkezi Yönetim Kuruluşları	40
2.1.1.1. İçişleri Bakanlığının Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlemiş Olduğu Eğitimler	40
2.1.1.2. Devlet Personel Başkanlığı	42
2.1.1.3. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	43
2.1.1.4. Kültür ve Turizm Bakanlığı	43
2.1.1.5. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	44
2.1.2. Hizmet İçi Eğitim Veren Yerinden Yönetim Kuruluşları	46
2.1.2.1. İller Bankası	46
2.1.2.2. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (T.O.D.A.İ.E.)	47
2.1.2.3. Başbakanlık GAP İdaresi	57
2.1.2.4. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	60
2.1.3. Hizmet İçi Eğitim Veren Birlikler, Sivil Toplum Kuruluşları Ve Diğer Gönüllü Kuruluşlar	64
2.1.3.1. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri	65
2.1.3.2. Mahalli İdareler Derneği	65
2.1.3.3. Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED)	67
2.1.3.4. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)	68
2.1.3.5. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi	69
2.1.3.6. Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı (UCLG- MEWA)	72
2.1.3.7. Merkezi ve Doğu Avrupa İçin Bölgesel Çevre Merkezi (REC) Eğitimleri	74
2.1.3.8. Belediye İş Sendikası Eğitimleri	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE YAPILAN ALAN
ARAŞTIRMASI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİK ANKETİNİN
İSTATİSTİKSEL SONUÇLARI

3. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE YAPILAN ALAN	
ARAŞTIRMASI.....	77
3.1. Araştırma Modeli	77
3.2. Araştırmanın Evreni	78
3.2.1. Antalya Büyükşehir Belediyesi Teşkilatı.....	78
3.2.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Cinsiyet Dağılımı	78
3.2.3. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Statü Dağılımı	79
3.2.4. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Kadrolu Personelin Statü	
Durumları	79
3.2.5. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Şirket Personel Sayıları.....	80
3.2.6. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Yaşları	81
3.2.7. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personelin Eğitim Dağılımı.....	81
3.3. Araştırmanın Örnekleme.....	82
3.4. Veri Toplama Aracı	82
3.5. Verilerin Toplanması	83
3.6. Verilerin Analizi	83
3.7. Antalya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik	
Anketinin İstatistiksel Sonuçları	84
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	84
3.7.1.1. Cinsiyet Durumları.....	84
3.7.1.2. Yaş Durumları.....	85
3.7.1.3. Mezuniyet Durumu	85
3.7.1.4. Hizmet Süresi Durumu.....	86
3.7.1.5. Personelin Kurumdaki Pozisyonu	86
3.7.1.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanmasına Yönelik Bilgiler ve	
Yorumlar	89
3.7.1.7. Hizmet içi Eğitimin Uygulanmasına Yönelik Bilgiler Ve	
Yorumlar	98
3.7.1.8. Hizmet içi Eğitimin Değerlendirilmesine Yönelik Bilgiler Ve	
Yorumlar	107
3.7.1.9. Hizmet içi Eğitim Çalışmalarının Daha Etkinleştirilmesine	
Yönelik Bilgiler ve Yorumlar	110
3.7.2. Personel Önerileri ve Yorumları	113
3.7.2.1. Öneriler	113
3.7.2.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi Personel Anketi Sonuçları.....	118
3.8. Antalya Büyükşehir Belediyesi Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik	
Anketinin İstatistiksel Sonuçları	122
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	123
3.8.1.1. Cinsiyet Durumları.....	123
3.8.1.2. Yaş Durumları.....	123
3.8.1.3. Mezuniyet Durumu	124
3.8.1.4. Hizmet Süresi Durumu.....	124

	Sayfa
3.8.1.5. Yöneticilerin Kurumdaki Görevleri	125
3.8.1.6. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Bilgileri.....	133
3.8.1.7. Hizmet İçi Eğitim Personel Etkinlik Bilgileri	140
3.8.1.8. Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlama Bilgileri	150
3.8.1.9. Hizmet İçi Eğitim İçerik Bilgileri	155
3.8.1.10. Hizmet İçi Eğitim Yöntem ve Uygulama Bilgileri	161
3.8.1.11. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Bilgileri.....	167
Hizmet İçi Eğitim Sonucunda Eğitime Katıldığını Gösteren Belge	
Durumları	174
3.9. Yönetici Önerileri ve Yorumları	175
3.9.1. Öneriler	175
3.9.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi Yönetici Anketi Sonuçları.....	178

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ FAALİYET RAPORU, STRATEJİK PLAN, PERFORMANS PROGRAMI DEĞERLENDİRMELERİ

4. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ RESMİ KAYIT İNCELEMELERİ	186
4.1. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu.....	186
4.1.1. 2006 Yılı Faaliyet ve Proje Bilgileri	189
4.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu.....	190
4.2.1. 2007 Yılı Faaliyet Raporu Performans Sonuçları	191
4.3. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Faaliyet Raporu	195
4.3.1. Performans Sonuçları Tabloları	196
4.4. Performans Programlarındaki ve Stratejik Planlardaki Hedef ve Amaçlar	198
4.5 Antalya Büyükşehir Belediyesi Performans Programı	205
4.6. Antalya Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu, Stratejik Plan ve	
Performans Programları Sonuç Ve Değerlendirmeleri	213
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	215
KAYNAKLAR	220
EKLER.....	225
ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET İÇİ EĞİTİM	
ETKİNLİKLERİNİ TARAMA ANKETİ.....	228
ANKET FORMU	228
PERSONEL ANKETİ.....	229
YÖNETİCİ ANKETİ.....	236
ÖZGEÇMİŞ	246

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.	Adı geçen eser
a.g.m.	Adı geçen makale
a.g.b.	Adı geçen belge
AY.	Anayasa
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
C.	Cilt
D.E.Ü.	Dokuz Eylül Üniversitesi
D.M.K.	Devlet Memurları Kanunu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
n	Frekans
R.G.	Resmi Gazete
S.	Sayı
s.	Sayfa
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YYAEM	Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Seminer Süreleri	52
Tablo 2.2. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi 1986-2005 Yılları Arası Seminerlere Katılan Personel Sayıları	53
Tablo 2.3. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezince Gerçekleştirilen Seminerler	54
Tablo 2.4. TODAİE SEM Tarafından 2002-2004 Yılları Arası Seminerler.....	55
Tablo 2.5. Seminer Programları	57
Tablo 3.a. Personel Cinsiyet Dağılımı	78
Tablo 3.b. Personel Statü Dağılımı	79
Tablo 3.c. Kadrolu Personelin Statü Durumları.....	79
Tablo 3.d. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Şirket Personel Sayıları.....	80
Tablo 3.e. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Yaşları	81
Tablo 3.f. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personelin Eğitim Dağılımı	81
Tablo 3.1. Personelin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	84
Tablo 3.2. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo 3.3. Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo 3.4. Personelin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.5. Personelin Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.6. İş İle Öğretim Arasındaki İlişki Dağılımı	87
Tablo 3.7. Belediyedeki Görev İle Önceki İş Arasındaki Benzerlik Dağılımı	88
Tablo 3.8. Personelin Sınıf Dağılımı	88
Tablo 3.9. Görev Öncesi Eğitim Dağılımı	89
Tablo 3.10. Görev Öncesi İş Eğitiminin Yarar Dağılımı	90
Tablo 3.11. Personelin Oryantasyon Programına Katılma Durumlarının Dağılımı...	90
Tablo 3.12. Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarının Dağılımı	91
Tablo 3.13. Mesleki Yaşantıda Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyulmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	92
Tablo 3.14. Personelin Hizmet İçi Eğitimden Beklentilerinin ve İlk Düşüncelerinin Dağılımı	92
Tablo 3.15. Hizmet İçi Eğitim Programlarının İhtiyaçları Karşılamaya Yönelik Görüşlerin Dağılımı	93
Tablo 3.16. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Türü Yönünden Dağılımı.....	94

	Sayfa
Tablo 3.17. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamak İçin Kullanılan Yöntem Yönünden Görüşlerin Dağılımı.....	95
Tablo 3.18. İşi Etkileyen Şikayetlerin Dağılımı.....	96
Tablo 3.19. Personelin Başarı Dağılımı	97
Tablo 3.20. Personelin Performans Dağılımı	98
Tablo 3.21. Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumunun Dağılımı	98
Tablo 3.22. Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarında Görev Alan Personelin Yeterliliği Dağılımı	99
Tablo 3.23. Personelin, Hizmet İçi Eğitimdeki Ders Süresinin Yeterliliği Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	100
Tablo 3.24. Hizmet İçi Eğitimlerin Yapıldığı Ortamın Eğitim Çalışmasına Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 3.25. Derslerle İlgili Kaynaklara Ulaşılabilir Durumlarının Dağılımı	101
Tablo 3.26. Hizmet İçi Eğitim Çalışmasının Yapıldığı Yer Dağılımı	102
Tablo 3.27. Hizmet İçi Eğitim Materyallerinin Yeterliliği Açısından Değerlendirilmesi	103
Tablo 3.28. Belediye Personelinin Mesleği ile ilgili Konularda Dergi, Broşür, Bülten Gibi Yayınları Takip Etmesinin Kurum Tarafından Sağlanması	103
Tablo 3.29. Hizmet İçi Eğitimin Uygulandığı Yer Durumlarının Dağılımı	104
Tablo 3.30. Hizmet İçi Eğitim Faaliyeti İçin Seçilen Saat Diliminin Uygunluğu Açısından Dağılımı	105
Tablo 3.31. Hizmet İçi Eğitim Faaliyeti İçin Seçilen Mevsimlerin Dağılımı	105
Tablo 3.32. Hizmet İçi Eğitimde Uygulanan Yöntemlerin Dağılımı.....	106
Tablo 3.33. Personelin Hizmet İçi Eğitim Hakkında Görüşlerinin Dağılımı.....	107
Tablo 3.34. Hizmet İçi Eğitim Sonunda Yapılan Başarı Değerlendirmesi Durumunun Dağılımı	108
Tablo 3.35. Hizmet İçi Eğitim Sonunda Değerlendirme Durumunun Dağılımı	108
Tablo 3.36. Hizmet İçi Eğitim Sonucunda Eğitime Katıldığını Gösteren Belge Durumları	109
Tablo 3.37. Personelin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Daha Etkin Hale Gelmesi İçin Temel Amaca Yönelik Görüşlerinin Dağılımı	110
Tablo 3.38. Personelin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Hangi Zaman Diliminde Yapılmasına Yönelik Görüşlerinin Dağılımı	111
Tablo 3.39. Personelin Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Daha Etkinleştirilmesine Yönelik Görüşlerinin Dağılımı	112
Tablo 3.40. Personelin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	123

	Sayfa
Tablo 3.41. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	123
Tablo 3.42. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 3.43. Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	124
Tablo 3.44. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 3.45. Yöneticilerin Görev Öncesi Yöneticilik Eğitimlerinin Dağılımı.....	126
Tablo 3.46. Yöneticilik Görevi Öncesi Yöneticilik Eğitiminin Yarar Dağılımı.....	126
Tablo 3.47. Yöneticilerin Görev Sonrası Yöneticiliğe İlişkin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Dağılımı.....	127
Tablo 3.48. Yöneticilerin Görev Sonrası Katıldıkları Yöneticiliğe İlişkin Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinden Yarar Dağılımı	128
Tablo 3.49. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Dağılımı	128
Tablo 3.50 Yöneticilerin Mesleki Yaşantılarında Hizmet İçi Eğitime İhtiyaçları Dağılımı	129
Tablo 3.51. Hizmet İçi Eğitimden Beklentilerinin ve İlk Düşüncelerinin Dağılımı	130
Tablo 3.52. Hizmet İçi Eğitimlerin Yarar Dağılımı	130
Tablo 3.53. Personelin Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Dağılımı.....	131
Tablo 3.54. Yöneticilerin Başarı Dağılımı	131
Tablo 3.55. Yöneticilerin Performans Dağılımı.....	132
Tablo 3.56. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinde Sorumlu Birim Dağılımı	133
Tablo 3.57. Hizmet İçi Eğitim için Eğitimci Dağılımı.....	134
Tablo 3.58. Hizmet İçi Eğitimin Mevsimsel Etkinlik Dağılımı.....	134
Tablo 3.59. Hizmet İçi Eğitimde Yöneticiler ve Eğitimcilerin Bir Araya Gelme Dağılımı	135
Tablo 3.60. 2004- 2009 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitim Kurs Sayı Dağılımı ...	136
Tablo 3.61. Derslerin Günlük Dağılımı	136
Tablo 3.62. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Süre Dağılımı.....	137
Tablo 3.63. Hizmet İçi Eğitimlerde Dersliklerdeki Öğrenci Sayısı Dağılımı.....	137
Tablo 3.64 Eğitim Tesislerinin Dağılımı	138
Tablo 3.65. Eğitim Birimlerinde Bulunan Araç ve Gereç Dağılımı	139
Tablo 3.66. Personel İhtiyaç Dağılımı	140
Tablo 3.67 Personel Alımındaki Usullerin Uygunluk Dağılımı	140
Tablo 3.68. Sınavla veya Sınavsız Alınan Personelin Başarı Farkları Dağılımı	141
Tablo 3.69 Yapılan Sınavların İsbet Dağılımı.....	141
Tablo 3.70. İşe Alınan Personelin Yeterlilik Dağılımı	142

	Sayfa
Tablo 3.71. Yeni Alınan Personelin Uyum Sağlama Dağılımı	142
Tablo 3.72. Yeni İşe Alınan Personeli Yetiştirme Usulleri Dağılımı	143
Tablo 3.73. Personel Sorunlarının Dağılımı	144
Tablo 3.74. Personelin Sosyal Haklarının Yeterlilik Dağılımı	145
Tablo 3.75 Personelin Maaşının Yaptığı İş ile Kıyaslanma Dağılımı	145
Tablo 3.76. Hizmetlerin İyileştirilmesi İçin Personelin Olması İstenen Statü Dağılımı	146
Tablo 3.77 Belediyenin Yetişmiş İnsan Gücünü Sağlamada Aldığı Tedbirlerin Dağılımı	146
Tablo 3.78. Personelin Eğitim Aldığı Yerlerin Dağılımı	147
Tablo 3.79. Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Güçlüklerin Dağılımı	148
Tablo 3.80. Personel Yetiştirmede Karşılaşılan Engellerin Önem Sırası	149
Tablo 3.81. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaç Dağılımı	150
Tablo 3.82. En Çok Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programı Dağılımı	151
Tablo 3.83. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Planlamasını Etkileyen Faktörlerin Dağılımı	152
Tablo 3.84. Eğitim İhtiyacına Karar Veren Makamların Yetki Dağılımı	152
Tablo 3.85 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamada Yöntem Dağılımı	153
Tablo 3.86 Eğitim Uzmanlarının Temel Görevlerinin Dağılımı	154
Tablo 3.87. Hizmet İçi Eğitimi Özendirme Araçları Dağılımı	154
Tablo 3.88. Hizmet İçi Eğitimlerde Uygulanan Bilgi Türlerinin Dağılımı	155
Tablo 3.89. Eğitici Personel Sağlamadaki Sorunların Dağılımı	156
Tablo 3.90. Hizmet İçi Eğitimde Motivasyon Yöntemlerinin Dağılımı	157
Tablo 3.91. Hizmet İçi Eğitimde Sportif, Kültürel, Sosyal Etkinliklerin Dağılımı ..	157
Tablo 3.92. Hizmet İçi Eğitimlerde Sportif Etkinliklerin Dağılımı	158
Tablo 3.93 Hizmet İçi Eğitimlerde Sosyal, Kültürel Etkinliklerin Dağılımı	159
Tablo 3.94. Hizmet İçi Eğitimlerde Derslerin ve Sosyal Etkinliklerin Uyum Dağılımı	159
Tablo 3.95. Eğitim Birimlerinde Karşılanmayan İhtiyaçların Dağılımı	160
Tablo 3.96. Eğitime Katılacak Personel Belirlenmesinde Uygulanan Ölçüt Dağılımı	161
Tablo 3.97. Etkinliklerde Uygulanan Yöntemlerin Tercih Dağılımı	161
Tablo 3.98. Öğretim Tekniklerinin Dağılımı	162
Tablo 3.99. Fiziksel Ortam Sorunlarının Dağılımı	163
Tablo 3.100. Kurslarda Dikkat Edilmeyen Öğrenme İlkelerinin Dağılımı	164

	Sayfa
Tablo 3.101. Konuların İşlenme Dağılımı	165
Tablo 3.102. Eğitici ile Personel İlişkileri Dağılım	166
Tablo 3.103. Eğitimlerde İletişim Sorunları Dağılımı	166
Tablo 3.104. Eğitim Faaliyetlerinde Verimlilik İçin Yöntem Dağılımı.....	167
Tablo 3.105. İş Etkileyen Şikâyetlerin Dağılımı.....	168
Tablo 3.106. Hizmet İçi Eğitimlerin Fayda Dağılımı	169
Tablo 3.107. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Önündeki Engellerin Dağılımı.....	170
Tablo 3.108 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Devamsızlık Sebeplerinin Dağılımı..	171
Tablo 3.109. Eğitim Birimlerinin Yetersiz Olma Sebeplerinin Dağılımı	172
Tablo 3.110. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirme Dağılımı	173
Tablo 3.111. Etkinlik Belge Dağılımı	174
Tablo 3.112. Etkinliklerde Başarısız Olanlara Uygulanan Önlem Dağılımı	174
Tablo 4.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	187
Tablo 4.2. Çalışanların Motivasyonlarının ve Verimlilik Düzeylerinin Arttırılması	188
Tablo 4.3. Zabıta personelinin hizmet içi eğitimi	188
Tablo 4.4. Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak.....	189
Tablo 4.5. Eğitim Şube Müdürlüğü	189
Tablo 4.6. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	190
Tablo 4.7. Çalışanların Motivasyonlarının ve Verimlilik Düzeylerinin Arttırılması	191
Tablo 4.8. Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Eğitimleri	191
Tablo 4.9. Eğitim Şube Müdürlüğü Eğitimleri	193
Tablo 4.10. İtfaiye Şube Müdürlüğü Eğitimleri.....	194
Tablo 4.11. Zabıta Şube Müdürlüğü Eğitimleri	194
Tablo 4.12. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Eğitimleri	195
Tablo 4.13. Personel Şube Müdürlüğü Eğitimi.....	196
Tablo 4.14. Eğitim Şube Müdürlüğü Eğitimi.....	196
Tablo 4.15. Zabıta Şube Müdürlüğü Eğitimi	197
Tablo 4.16. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Eğitimi.....	197
Tablo 4.17. Hizmet İçi Eğitimlerle İnsan Kaynaklarını Geliştirmek	199
Tablo 4.18. İşgücü verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmak	200
Tablo 4.19. İtfaiye teşkilatının görev ve çalışma anlayışını uluslar arası standartlara yükseltmek	201

	Sayfa
Tablo 4.20. İtfaiye personelinin eğitim düzeyini arttırmak.....	202
Tablo 4.21. Zabıta hizmetlerini güçlendirmek.....	203
Tablo 4.22. Denetim Ruhsat Personelleri Eğitimi	204
Tablo 4.23. Hayvan Yakalama Ekibinin Geliştirilmesi	204
Tablo 4.24. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Performans Programı	205
Tablo 4.25. Sivil Savunma Uzmanlığı Performans Programı.....	206
Tablo 4.26. Personel Şube Müdürlüğü Performans Programı	206
Tablo 4.27. Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü Performans Programı	207
Tablo 4.29. İtfaiye Dairesi Başkanlığı Performans Programı	209
Tablo 4.30. Eğitim Şube Müdürlüğü Performans Programı	209
Tablo 4.31. Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Performans Programı	210
Tablo 4.32. Gider Şube Müdürlüğü Performans Programı	211
Tablo 4.33. Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü Performans Programı	211
Tablo 4.34. İtfaiye Daire Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Şube Performans Programı	211
Tablo 4.35. Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü Performans Programı	212
Tablo 4.36. Toptancı Hal Şube Müdürlüğü Performans Programı	212
Tablo 4.37. Zabıta Müdürlüğü Performans Programı	213

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.....	226
--------------	-----

GİRİŞ

Eğitim, insanı değiştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmenin en önemli aracıdır.¹

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilerken, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Sosyal bir sistem olan eğitim, kişilere yeni bilgiler ve beceriler kazandırarak toplumun değişen koşullarına uymasını sağlamaktadır.²

Eğitimin özellikle de bilimsel eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim, ister kamu kesimi olsun personelini yetiştirmek durumunda kalmıştır. Bunu sağlamanın yolu da sistematik olarak personele, yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçer. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da “Hizmet içi Eğitim”dir.

Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında ise alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.³

Hizmet içi eğitimler özel kuruluşlar yanında kamu kuruluşları içinde son derece önemlidir. Kamu kuruluşları içinde özellikle son dönemde yerel yönetimler içinde önemli bir hale gelmiştir. Yerel yönetimler özellikle belediyeler demokrasinin ve çağdaş devlet anlayışının vazgeçilmez değeridir. Yerel yönetimler halkın kendi kendisini yönetme alışkanlığını kazandığı ve demokrasi eğitimini gerçekleştirdiği önemli bir yerdir.

Belediyeler, belde halkının ortak ve çağdaş yaşamak için gereken ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü kamu tüzel kişileridir. Belediyeler ülke kalkınmasında çok önemli rol oynar. Belediyeciliğin temel amacı yerel halkın ihtiyaçlarına cevap vermek, kenti yaşanır hale getirmek; kısacası kent halkına hizmet etmektir. Yol, su, kanalizasyon, doğalgaz gibi, pek çok altyapı yatırımlarını yapan ve pek çok görevi

¹ PEKER, Ömer: **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayınları, Ankara 1989, s.2

² TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1997, s.5

³ TAYMAZ, Haydar: a.g.e., s.4

üstlenen belediyeler bunları yerine getirirken maddi yönden olduğu kadar, personel yönünden de güçlü olmak zorundadır. Hızlı ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimler belediyeleri hizmet üretimi ve sunumunda doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber yaşanmakta olan hızlı kentleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler, belediyelerin ortaya çıkan sorunları çözmede nitelikli insan gücüne ihtiyacı arttırmaktadır.⁴ Verimli ve etkin insan gücü en önemli ihtiyaçtır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen bu çalışmada, belediye personelinin yürütülen hizmet içi eğitim çalışmalarının niteliği konusunda görüşleri ortaya konulmuş ve daha etkin bir hizmet içi eğitim çalışması için neler yapılabileceği konusunda öneriler sunulmuştur.

Bu çerçevede bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; genel olarak hizmet içi eğitim ele alınmış, literatür taraması yapılmıştır. Hizmet içi eğitimde temel kavramlar ve ilkeler açıklanmıştır.

İkinci bölümde; Türkiye'de belediyelerde hizmet içi eğitim hizmet içi eğitim veren kurum ve kuruluşlar yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan personel anketi araştırmasının özellikleri; araştırma modeli, araştırmanın evreni araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması verilerin analizi belirtilmiştir.

Alan araştırmasında; Antalya Büyükşehir Belediyesi personelinin ve yöneticilerin hizmet içi eğitim etkinlik anketinin istatistiksel sonuçları ve önerileri üçüncü bölümde yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise Antalya Büyükşehir Belediyesine ait faaliyet raporu, stratejik plan, performans programı değerlendirmeleri yer almaktadır.

Sonuç ve değerlendirme ile araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiştir.

⁴ GERAY, Cevat ve HAMAMCI, Can: "Belediyecilik Eğitimi", **Türk Belediyecilik Derneği Yayınları**, Ankara, 1994, s.4

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE TEMEL KAVRAMLAR VE İLKELER

1.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi

Bir ülkenin birliğini ve bütünlüğünü sağlayan, kalkınmasında, itici güç ve birleştirici rol oynayan devletin en önemli saç ayaklarından birisi de “eğitim”dir. Bu sebeple devletin en önemli sistemlerinden birisi olan eğitimin, ulusal düzeyde ele alınıp partiler üstü politikalarla yönetilmesi gerekmektedir.⁵

Eğitim, insanı değiştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmenin en önemli aracıdır.⁶

Eğitim; çocuklara, ergenlere ve yetişkinlere kazandırılacak, zihinsel ve bedensel yeteneklerin tümünü kapsayan her çeşit yetiştirme işlemidir.⁷

Eğitim, Bir meslek elamanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına dek geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya çevrik etkinliklerin tümüdür.⁸

Eğitim sözcüğü çeşitli kişi ve kurumlarca farklı anlamda kullanılmaktadır. Öncelikle çağdaş anlamda bir eğitim kavramı üzerinde durmakta fayda vardır.

Çağdaş anlamda eğitim, bireyin belirli hedefler yönünde, maksatlı olarak kendi yaşantıları yoluyla davranışlarının değiştirilmesi ve bireysel yeteneklerin çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi ilkelerini kapsamaktadır.⁹

Eğitim kavramı ile yapılan bu tanımlardan üç ortak nokta ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin bilgi, beceri kazanması ve yeteneklerini geliştirmesi,

⁵ PEKER, Ömer: "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon", **Amme İdaresi Dergisi**, C.29, S.4, Aralık 1994, s.19

⁶ PEKER, Ömer: **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayınları, Ankara 1989, s.2

⁷ ADEM, Mahmut: **Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler, Teknikler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın no:68 Ankara 1977, s.4

⁸ KALKANDELEN, Hayrettin: **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1979, s.20

⁹ ALKAN, Cevat: "Eğitim Ortamları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, Yayın no:85, Ankara 1979, s.4

ikincisi bireyde davranış değişikliğinin yaşamı süresince oluşması, üçüncüsü, eğitimin bir süreç olmasıdır.

Genel anlamda eğitimi tanımlayacak olursak; bilgi verme, beceri kazandırma ve yetenekleri geliştirme sürecidir.

1.2. Eğitim- Öğretim ve Aralarındaki Fark

Eğitim ile ilgili temel kavramlar üzerinde dururken karşımıza öğrenim kavramı çıkmaktadır. Eğitim ve öğretim sözcükleri birlikte ya da birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysaki bu iki sözcük birbirinden farklıdır.¹⁰ Öğretim sonucunda ulaşılan öğrenim de öğretim sürecinin bir sonucudur.

Eğitim ve öğretim arasında bir ayrım yapılmak istenirse temel alınması gereken ölçüt “mesleki bir amaç”ın var olup olmadığıdır.¹¹

Öğretim, kişinin belirli bir mesleğe hazırlanmasına ilişkin çalışmaları kapsar. Bir başka deyişle kişiye mesleki formasyon kazandırılmasıdır.¹²

Öğretimi ilk, orta, lise ve her seviyedeki mesleki ve teknik okullar ile üniversiteler vermekte, dolayısıyla öğretim, okullarda yapılmakta ve sonuç olarak ilgili kişiye almış olduğu eğitim ile ilgili bir belge diploma, sertifika vermektedir.

Kısaca öğretim kişiye bir mesleği kazanması için gereken bilgi, beceri ve genel kültürün verildiği bir süreçtir.

Eğitim ve öğretim sözcüklerinin birbirine karıştırılması ya da birbirlerinin yerine kullanılmasının en önemli nedeni ikisinde de yer alan öğrenme sürecidir. Öğretimde ve eğitimde kişilere bir şeyler öğretilir. Ancak öğretim bir kez yapıldıktan sonra tamamlanır oysa eğitim sürekliliğini korur. Örneğin tıp fakültesini bitirip doktor olma, kişi bakımından öğrenimi ifade ederken, doktorluk yaptığı sürece bilgi ve becerilerini geliştirmesi eğitim aracı ile olur.¹³

¹⁰ Öğretim; belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talim.

Öğrenim; Herhangi bir meslek, sanat veya iş için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkların elde edilmesi amacıyla yapılan çalışma, tahsil.

¹¹ TUTUM, Cahit: **Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi**, Sümerbank Yayınları, Ankara 1967, s.3

¹² KALKANDELEN, Hayrettin: **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1979, s.24- 25

¹³ KALKANDELEN, Hayrettin: a.g.e., s.24- 25

Öğretim bir kez yapıldıktan sonra tamamlanmakta ve bir daha geriye dönülememektedir. Yani lise öğretimini tamamlayan bir kişi yeniden lise öğretimine dönememektedir. Oysa eğitim kişinin iş hayatı boyunca devam eden bir süreçtir.

Eğitim belirli bir mesleğe veya hizmete girmiş kişiye hizmet veya mesleği konusunda bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmaya ve o kişinin yeteneklerini geliştirmeye çalışan etkinliklerdir.

Eğitim çok kapsamlı ve boyutlu bir kavramdır. Bu kavram içinde amaç, davranış değişimi, dengeli değişim, kültür gibi kavramlar yer alır. Çağdaş bir eğitimin gerçekleştirilebilmesi için, örgütlenmiş (formal) ve örgütlenmemiş eğitim sisteminin varlığı gerekir.

Okul içi eğitim olarak da örneklendirebileceğimiz örgütlendirilmiş eğitim, Kişinin gelişimi için gerekli olan her çeşit eğitimi içerir; yetişkinlere okuma yazma öğretmek, temel bilgiler vermek için açılan kurslar bu eğitim dahilinde değerlendirilir. Örgütlenilmemiş eğitim ise, aile, mesleki deney en geniş anlamda toplumsal çevre olarak tanımlanır.¹⁴

Eğitim kavramı ile yapılan tanımlardan dört ortak nokta ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin bilgi, kazanması ve yeteneklerini geliştirmesi, ikincisi bireyde davranış değişikliğinin yaşamı süresince oluşması, üçüncüsü, eğitimin bir süreç olmasıdır beceri

Eğitim dört temel unsuru bünyesinde taşımaktadır.

- İşle ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılması
- İşle ilgili teorik ve pratik bilgilerin kazandırılması
- Davranışların olumlu yönde geliştirilmesi
- Bireyde davranış değişikliğinin yaşamı süresince oluşması yani eğitimin bir süreçte olması.¹⁵

¹⁴ ADEM Mahmut: **Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler, Teknikler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın no:68 Ankara 1977, s.2

¹⁵ ATAĞLI Aylanur: Eğitim ve Mesleki Başarı, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1992/1. s.65

Yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, öğretim kişiye genel kültür kazandırır ve mesleğe yöneltici özellikler içerir. Eğitim ise kişinin öğretim ile kazanmış olduğu meslekte bilgi, beceri ve başarısını arttırıcı bir özellik taşır.¹⁶

Eğitim bu açıdan bilgilerin ve yeteneklerin bir uygulamalar dizini olarak da hayata geçirilmesidir.

Günümüzde eğitim ve öğretim arasındaki farklar azalmıştır. Çünkü hizmetlerin bugünkü niteliği hizmet öncesinde verilen genel kültürü ya da diğer bir ifadeyle öğretimi yeterli bulmamaktadır. Bu nedenle hizmet öncesinde verilen öğretim, yalnızca genel kültürü içermemekte artan bir biçimde belli bir alana ve mesleğe yönelmektedir. Araştırmamızın konusu hizmet içinde eğitim ise sadece bir meslek veya göreve yönelik olmamakta, hizmet öncesinde var olan eksikleri giderici özellikler taşımaktadır.¹⁷

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. Daha önce insan kaynakları yönetiminin amaçları kısmında da belirtildiği gibi insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.¹⁸

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelmiş bulunmaktadır. Eğitim uygulamalarının önemini kavramak gereklidir. Nitekim bazı kurumlardaki eğitim çalışmaları; moda, günceli yakalamak ve süs gibi görünmektedir. Maalesef inanılmadan yapılan eğitim çalışmalarından sonuç alınmadığı açıktır. Dolayısıyla insan kaynakları merkezlerinin kurum içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik almaktadır.

¹⁶ KALKANDELEN Hayrettin: **Eğitim Politikası, Eğitim Yöneticileri Semineri**, DPD Yayınları, Ankara 1967, s.26

¹⁷ TUTUM, Cahit: **Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi**, Sümerbank Yayınları, Ankara 1967, s.4

¹⁸ FINDIKÇI, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basımevi, İstanbul, 1999, s. 243

İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle son 30- 40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri, eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa bir harcama yani ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedir. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığı en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

Son zamanlarda ortaya çıkan eğitim ihtiyacı vurgulanmış ancak ihtiyaç duyulan eğitimlerin daha çok teknik eğitim düzeyinde kaldığı belirlenmiştir. Araştırmacının özellikle vurguladığı nokta ise değişim yönetimine duyulan ihtiyaçtır. Şu halde eğitimin önemi kadar, kurum içinde duyulan eğitim ihtiyacının konuları, bunların nasıl belirleneceği ve hangi yollarla giderileceği de önemlidir.

1.4. Eğitim Türleri

Tezde ifade edilmeye çalışılan eğitim çalışma süreci içindeki eğitimidir. Bu sebeple eğitim türlerini sınıflandırmak gerekmektedir. Eğitim türleri iki ana grup altında hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak isimlendirilebilir. Hizmet öncesi eğitim adaylık eğitimi kapsarken, hizmet içi eğitim, işçi-memur (personel) eğitimi, yönetici eğitimi ve benzeri farklı eğitimleri kapsamaktadır.

1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere, tüm ülkelerde sektörlerin, yetişmiş insan gücüne ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Bu sebeple iş gücünün genel ve mesleki eğitimi zorunlu hale gelmiştir.

Hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim arasındaki en belirgin farklılık kişinin hizmet ile hukuksal ilişkisidir. Hizmet öncesi eğitimde, kişinin hizmet ile hukuksal ilişkisi mevcut değildir, yani kişi iş gören ya da personel sıfatını henüz

kazanmamıştır. Bu eğitim sisteminde amaç kişinin niteliklerini geliştirerek bu niteliklere uygun hizmet ilişkisinin gerçekleştirilmesine ilk basamağı oluşturmaktır.¹⁹

Hizmet öncesi eğitimde genel ve yaygın eğitimle iş görenin iş piyasalarına hazırlanması ve aldığı eğitime uygun iş yerlerinde istihdamın sağlanması, kısacası iş gücü arz ve talebinin kesişmesi temel hedeftir.

Ülkemizde iş gücünün önemli bir bölümünün niteliksiz olması nitelikli olanların isteklerine uygun olmayan alanlarda yoğunlaşması, eğitim ve istihdam siyasalarından sorumlu kuruluşların koordineli çalışmalarını, yaygın iş gücü eğitiminde işbirliği yapmalarını zorunlu kılmaktadır.²⁰

Kurum ve kuruluşların elaman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan öğrencilerle ilgili faaliyetlerin tümüdür.²¹

Hizmet öncesi eğitim, eğitimin örgütlenmiş biçimidir. Hizmet öncesi eğitim, çalışanla hukuki bir hizmet ilişkisi kurulmadan önce almış olduğu eğitimi (ilk, orta, lise ile yüksek okul ya da meslek okulları gibi) ile ilgili kurumlarca açılan okuma yazma kursları, meslek edindirme kursları gibi yaygın eğitim sonucu kazandığı bilgi ve becerilerin değerlendirilebileceği uygun bir görevde istihdam edilmesi ile amacına ulaşır.

Uygun işe uygun iş görenin seçilmemesi, o iş görenin hizmet içi verimliliği ve hizmet içi eğitim gereksinimini etkileyecek, eğitim giderlerini arttırıcı etki yapacaktır.

Örgütlerin iş gören ihtiyaçlarını karşılama aşamasında, görevin gerektirdiği nitelikleri dikkate almaması, alımlarda taraf tutan yaklaşımların (eş dost hatırı) uygulaması halinde hizmet içi eğitim maliyetlerinin daha yüksek olacağı bir gerçektir.²²

¹⁹ KALKANDELEN, Hayrettin: **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1979, s.28

²⁰ TAPAN, Mehmet Nuri: “Eğitim-İstihdam İlişkileri”, **Denetim Dergisi**, Yıl 6, S.65, Mayıs 1991, s.40.

²¹ Kamu Kurum Ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri 1995, **DİE Yayınları**, s.8.

²² KALKANDELEN, Hayrettin: **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1979, s.28

1.4.2. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim hayat boyu eğitimin bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılıncaya kadar süre içerisinde mesleğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli eğitilmek zorundadır.²³

Eğitim kavramında olduğu gibi, hizmet içi eğitim de farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevlerini dikkate alarak farklı şekillerde ifade edebiliriz.

Hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile ilgili kesin hukuki ilişkilerin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir.”²⁴

Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.²⁵

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamaya, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir.²⁶

Burada hizmet içi eğitim süreci kişinin işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlayarak, kişinin emeklilik veya herhangi bir sebeple işten ayrıldığı ana kadar geçen zamanı kapsamaktadır. Örneğin iş hayatı 30 yılı kapsıyorsa; personel bu süre içinde değişen şartlara ayak uydurmalıdır. Belediyeye itfaiye personeli olarak işe alınmış biri meslek ile kesin hukuki ilişkisi kurulmuş olduğundan çalışma sürecindeki eğitimi hizmet içi eğitim olarak nitelendirilmektedir.

²³ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları, Ankara 1992, s.3

²⁴ CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBASI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.195

²⁵ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları, Ankara 1997, s.4

²⁶ CANMAN, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.85

Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler etkilerini iş hayatında dolayısıyla hizmet içi eğitimde de göstermektedir. Hizmet ve mal üreten kurumlar ve kuruluşlar kendilerini değişen ve gelişen zamana göre uyarlamalıdır. Daha önceden edinilmiş bilgi ve yetenekler değişen ve gelişen yeni zamana uygun olmayabilir. İşte hizmet içi eğitimin işlevi ve önemi bu noktada ortaya çıkar. Personelin sürekli eğitilip kendini yenilemesini sağlar.

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.²⁷

Yönetimin, örgütün amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi için personelin nitelikleri ilgili görevlerin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge sağlanmalıdır. Bu denge yok ise aradaki fark hizmet içi eğitim yoluyla sağlanmalıdır.²⁸

Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.²⁹

Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu kurum ve kuruluşların ve kamu hizmeti görevlilerine değişen koşullara uyumlu kılmak yani onları etkili hizmet görececek bir duruma getirmek kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri olmuştur böylece hizmet içi eğitim hem kamu görevlilerini kuruluşlarının amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekle hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu yani örgütsel etkinliği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmaktadır.³⁰

Hizmet içi eğitim, sektör ayırımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette

²⁷ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları, Ankara 1997, s.4.

²⁸ DELİVELİ, Ömür: **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2002, s.64

²⁹ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim**, TAKAV Matbaası, 1997, Ankara, s.86

³⁰ CANMAN, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara 2000, s.95

emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarındır.³¹

Hizmet içi eğitimin başlıca üç temel unsuru vardır;³²

Memur ve işçiye işiyle ilgili becerilerin kazandırılması

Bu becerilerin kazandırılması için gerekli bilgilerin verilmesi

Memur ve işçinin davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi

Günümüzde, küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, öğrenen kurum kavramını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişimler karşısında kurum ve kuruluşlar, ya üstün becerilere sahip yeni elemanlar istihdam etmek ya da mevcut elemanlarını yeniden eğitmek yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda kurum ve kuruluşlar kendi personellerini yetiştirmek için okullar kurmuş, kurslar açmıştır. Bu okullarda, çeşitli üniversitelerden getirtilen öğretim elemanlarının yanında, uydu ve telekonferans sistemlerinden yararlanılarak da eğitim verilmektedir. Son zamanlarda birçok kurum, personelinin eğitimine büyük yatırımlar yapmaktadır. Küresel rekabet ortamında geliştirilen stratejilerin yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu küresel stratejilere uygun davranmalarını sağlamak için çalışanların eğitilmeleri gerekmektedir.³³

Halka daha yararlı olmak için bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte, işletmeler artık günümüzde iyi eğitim görmüş elemanları gereksinim duymaktadırlar. Çalışanlar; gelişmiş yeteneklere, bilgiye, becerilere ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorunda kalmaktadırlar. Çalışanlar, işletmenin sürekli değişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için esnek olmalı ve kendi becerilerini de sürekli geliştirme sorumluluğunu taşımalıdır.

Görüldüğü gibi, işletmelerin, değişim dönemlerinde, hem öğrenen, hem de öğreten organizasyonlar haline geldikleri oldukça dikkat çekici bir gerçektir. Peter

³¹ TAYMAZ, Haydar: a.g.e., s.96

³² TANYELİ, Halit: **Eğitim Programlarının Hazırlanması**, Devlet Personel Dairesi Yayınları. Ankara 1967, s.63.

³³ CANMAN, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.84

Senge, öğrenen kurumlardan söz ederken, bu kurumlarda çalışanların sürekli problem çözmeye motive olduklarını ve aşına olmadıkları durumlarla karşılaştıklarında duraksayıp gerileme yerine, daha büyük bir hevesle sorunu çözmek için bütün yaratıcılıklarını kullandıklarını söylemektedir. Sonuç olarak sürekli değişen, yenilenen ve gelişen küresel iş dünyasında başarıyı yakalamak için, çalışanların sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Değişim süreci, işletmeleri öğrenen kurumlar olmaya yöneltmekte ve çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır.³⁴

Hizmet içi eğitimin, yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamak sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş, mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin, yararlanmamış olana kıyasla daha iyi bir ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesidir.

Eğitim sisteminde bir slogan haline gelen yaşam boyu eğitim farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Yapılan tanımların ortak olan yönü, sosyal ve ekonomik gelişmelerin, örgün eğitim kurumlarından öğretilenlerin ötesinde bu gelişmelere uygun eğitim gereksinimlerinin yol açtığı, bu olgunun yaşam boyu eğitimi bir seçenek olmaktan çıkarıp bir zorunluluk haline getirdiğidir.³⁵

1.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türlerini Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına göre ve niteliğine göre hizmet içi eğitim türleri olarak ikiye ayırabiliriz. Kanun ile belirtilen memurların alacakları eğitimler ile memur olmayan personelin aldığı hizmet içi eğitimler benzerlik göstermekle birlikte farklı da olmaktadır. Alt başlıklarda konu ayrıntılı şekilde ifade edilmiştir.

³⁴ ÖZYÜREK, Leyla: Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, **A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları** No:102, Ankara, 1981, s.12

TAYMAZ, Haydar, **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV Matbaası, 1997, Ankara, s.4

³⁵ ÖZYÜREK, Leyla: Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, **A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları** No:102, Ankara, 1981, s.13

1.5.1. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına Göre Hizmet İçi Eğitimler

Ülkemizdeki yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlisi personele verilecek hizmet içi eğitimde yasal durum gereği, şu üç amaca yönelik olarak eğitim verilebilmesi mümkündür :³⁶

- Aday personelin yetişmesini sağlamak (eşik eğitimi),
- Asıl personelin verimliliğini artırmak (hizmet içi eğitim),
- Personeli üst görevlere hazırlamak (görevde yükselme eğitimi).

Bu bölüm ile tanımlanan eğitimler memur kadrosundaki personel için geçerlidir. Sözleşmeli personel ya da işçi için geçerli değildir. Daha sonraki başlıklarda bahsedeceğimiz eğitimler de yer almakla birlikte memurluk için söz konusudur.

1.5.1.1. Aday Personel Eşik Eğitimi

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur (DMK). İl Özel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birlikler, Kanunun ‘Kapsam’ başlıklı 1.maddesinde yer almıştır.

Adayların yetiştirilmesine dair Madde 55’e göre; aday olarak atanan memurların önce bütün memurların ortak vasıfları ile ilgili temel eğitime, bilahare sınıfları ile ilgili hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve Devlet memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır.

Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim aynı kurumda yapılır.

Eğitim süreleri, programları, değerlendirme esasları ve hangi kurumların sorumluluğunda yapılacağı ve diğer hususlar Başbakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.³⁷

Bu sürenin sonundaki eğitim ve staj devrelerinde başarısız olanlar DMK Madde 56’ya göre memuriyetle ilişkileri kesilmekte ve yine DMK 57. maddeye göre 3 yıl süreyle memuriyete alınmamaktadır.

³⁶ http://www.tkgm.gov.tr/egitim/belgeler/dpb_egitim_plan.pdf

³⁷ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu “Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi”ne ilişkin VII. kısımda yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır.

Kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarına dair Madde 214; devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür.³⁸

Eğitim birimleri: Madde 215, Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri "Merkez Eğitim Birimi" adını alır.³⁹

Eğitim merkezleri: Madde 216, Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir.

Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.

Ayrıca, DMK 217 madde hükmüne göre yerel yönetimlerde çalışan memurların eğitimi de dahil olmak üzere, “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” hazırlanması öngörülmüştür. Devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Milli Eğitim bakanlıklarıyla Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulur.⁴⁰

Söz konusu Eğitim Genel Planı, 21.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir. Plana göre hizmet içi eğitim, kamu kurum ve

³⁸ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

³⁹ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

⁴⁰ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitimidir.

Eğitim Genel Planına göre, Memurların yetiştirilmesinde büyük önemi bulunan hizmet öncesi eğitimin sağlanması, iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki, söz konusu Planda belirtildiği gibi, mevcut eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde öğrenci yetiştirmelerinin sağlanmasıdır. İkincisi ise, adaylara verilen eşik eğitimi olmaktadır. Bu tür bir eğitimin uygulanmasına ilişkin bir yönetmelik çıkarılarak, karışıklıklara da engel olunmak istenmiştir. Hizmet içi eğitim, yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki grupta gerçekleştirilebilmektedir. Birinci gruba giren hizmet içi eğitim, Aday Memurluk Dönemi ve Asıl Memurluk Döneminde verilen eğitimlerdir. Buna göre, yerel yönetimlerde aday memur olarak atandıktan sonra, amacı yetiştirme ve deneme olan ve yerel yönetimce verilecek olan üç aşamalı bir adaylık eğitimi söz konusudur.⁴¹

İlk aşamada adaylara en az on günlük bir süre içerisinde aşağıdaki konularda Temel Eğitim verilmesi gerekmektedir:

Temel eğitim içeriğinde: Atatürk ilkeleri, T.C.Anayasası, Devlet teşkilatı, İnkılap tarihi, 657 s. DMK., Milli Güvenlik Bilgisi, Yazışma-Dosyalama, Haberleşme, Devlet malının korunması, Halkla İlişkiler, Türkçe dilbilgisi, Gizlilik ve gizliliğin önemi yer almaktadır.

Bu eğitim ile memurları ilgilendiren genel konularda eğitilen adayların, bu eğitimin sonucunda girecekleri sınavdan en az 60/100 almaları durumunda, hazırlayıcı eğitime geçmeleri söz konusudur.

Hazırlayıcı eğitimde aday memurlara kadro ve görevleri dikkate alınarak Kurum ve Kuruluşun (Tanıtılması, Görevleri, Teşkilatı, ilgili Mevzuatı ve Diğer kurumlarla ilişkileri), Aday memurun görevi ile ilgili hususlar ve Kurum veya Kuruluşun uygun göreceği diğer hususlarla ilgili bilgilere yer verilir.

Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitimin aynı kurumda yaptırılması kaydıyla, bu eğitimin adayın kendi kurumundan yaptırılacağı gibi başka bir kurum ve kuruluşta veya kurumlar arası eğitim merkezlerinde de yaptırılabilir.

⁴¹ BİLGİN, Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004, s.130

Aday memurların atanacakları kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak, görevlerine intibaklarını sağlamak olan hazırlayıcı eğitimde, adaylara en az 1 aylık süre içerisinde örneğin belediye aday personeli için şu konularda dersler verilmektedir:

Yerel yönetimin tanıtılması, Yerel yönetimin görevleri, Yerel yönetimin örgütsel yapısı, Yerel yönetim mevzuatı, Yerel yönetim diğer kuruluşlarla ilişkisi, Aday memurun görevi ile ilgili konular, Yerel yönetimin gerekli göreceği diğer konular.

Temel eğitimi başaran adayın, hazırlayıcı eğitimde de başarılı olabilmesi için en az 60/100 puan alması gerekmektedir. Adaylar ayrıca, ilk iki aşamada teorik olarak aldıkları bilgileri ile becerilerini pekiştirmek amacıyla, 2 aydan az olmamak üzere Staj yaparlar. Bu eğitim, aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer bilgi ve işlemleri, kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır.

Bu eğitim adayların kendi kurumlarında, başka kurumlarda veya kurumlar arası eğitim merkezlerinde de yaptırılabilir.

Stajın bitiminde aday memura, yaptığı stajdaki başarısına ilişkin bir "Staj Değerlendirme Belgesi" verilir. Bu belgenin adayın en yakın iki amiri tarafından şu konularda doldurulması gerekir:

Aday memurun genel nitelikleri, Disiplin kurallarına uyarlığı, Çalışkanlığı, İşbirliğine uyumu, Güvenilirliği ve sadakati, Mesleki bilgisi.

Asli Memurlukta; personele verilecek çeşitli eğitimlerin, personelin bağlı olduğu kurum veya kuruluştaki başka bir kurum veya kuruluştaki kurumlar arası eğitim merkezlerinde, yurt dışındaki ilgili kurum veya kuruluşlarda veya eğitim merkezlerinde verileceği hususunu ilgili kurumla Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı birlikte tespit eder.

1.5.1.2. Personel Hizmet İçi Eğitimi (Verimlilik Eğitimi)

Personel eşik eğitimini tamamladıktan sonra, görevine başlaması ile birlikte duruma ve zamana bağlı olarak farklı konularda hizmet içi eğitim verilmesi gerekir.

Bu hizmet içi eğitim faaliyetinde başvuru yöntem, daha çok seminer verilerek anlatım biçimde veya değişen teknikleri bizzat kullanarak öğrenme ya da staj yöntemi olmaktadır. Söz konusu hizmet içi eğitimler, personelin kurumu içindeki eğitim, kurum dışındaki uzman eğitim kuruluşlarında eğitim; ya da personelin yurt dışında eğitimidir.

Devlet Memurları Kanunu 214 maddesi; memurların yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha iyi görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim verilmesini emretmektedir. Bu bağlamda kurumların bu tür yetiştirme faaliyetlerini yürütmek ve değerlendirmekle görevli eğitim bilimleri kurulabileceği DMK 215 maddede hükme bağlanmıştır. Ayrıca yukarıda belirttiğim personelin yurtdışında eğitimi amacıyla DMK 218 madde hükmü bulunmaktadır. Buna göre memurlar yabancı memleketlerde ilgili kurumlarda veya eğitim merkezlerinde yetiştirilmek amacıyla eğitime gönderilmektedir.⁴²

Personele tüm bu eğitim ortam ve yöntemleri kullanılarak verilecek hizmet içi eğitimin temel amacı ise, personelin hizmet verimliliği ve performansını artırmaktır.

Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin konusu eğitimi alan personele göre değişebilmektedir. Örneğin idari personel için hizmet içi eğitimin konusu yazışma, dosyalama, bilgisayar kullanımı vb. olabilirken; ana hizmet birimlerindeki teknik personel için hizmet içi eğitimin konusu, sunulan hizmete ilişkin pek çok yeni konu olabilmektedir.

Hizmet içi eğitim bağlamında personelin mesleki bilgilerinin genel çizgileriyle hatırlatılması ve mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde yararlanması amacıyla “Bilgi Tazeleme Eğitimi” adıyla andığımız eğitimler verilmektedir.

Bir diğer hizmet içi eğitim türü de Değişikliklere İntibak Eğitimi (Yeniden Eğitim) ’dir. Bu eğitim bir “Tamamlama Eğitimi” olup; mevzuat, teknoloji kullanılan araçlarda değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği takdirde, ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması amacını gütmektedir

⁴² <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

1.5.1.3. Personelin Görevde Yükselme Eğitimi

Yerel yönetim personeli olan memurların görevlerinde yükselmek istemeleri durumunda, görevde yükselmeye ilişkin şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak çıkarılmış olan yönetmeliğe göre,⁴³ görevde yükselme Devlet Memurları Kanunu'na tabi görevlerden bu yönetmelikte belirtilen görevler ile kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalardır.⁴⁴

Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi; Personelin görevlerinde yükselmesi liyakat esasına bağlı olduğundan ve bir üst görevi yapabilmesi daha üstün bir bilgi, deneyim, beceri ve tekniğe sahip olmayı gerektirdiğinden, bu eğitimle memurların yukarı görevlere hazırlanmaları sağlanır.

Yönetmelikle öngörüldüğü üzere, memurların görevlerinde yükselebilmeleri için öncelikle öğrenim düzeylerinin, hizmet sürelerinin, sicil ve disiplin durumlarının yükselmeye uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, personelin görevde yükselme eğitimlerini tamamlayıp, sınava girmeleri gerekmektedir.

Görevde yükselmek isteyen Devlet memuru personel için görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır.

Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmeleri, bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yapılır.

Yurt dışında Personele verilecek hizmet içi eğitimin, hizmetle ilgili hususların ancak yabancı memlekette sağlanma zorunluluğunun bulunması gerekir. Bu konuyla ilgili eğitimin usul ve esasları 21/1/1974 tarih ve 7/7756 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılması gerekmektedir.

⁴³. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, R. Gazetenin Tarihi: 18/04/1999 No: 23670

Yerel yönetimlerde görevde yükselme eğitimine, memurların bir üst göreve hazırlanması amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olan memurlar alınır. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ise, ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitim programları, yerel yönetimler tarafından sadece kendi personeli için düzenlenebileceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığına bildirilerek uygun görüş alınması halinde bu Başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum veya kuruluşu tarafından müşterek nitelikte de düzenlenebilir.

Görevde yükselme eğitiminin konuları şunlardır:⁴⁵

T.C. Anayasası (Genel esaslar, Temel hak ve ödevler, Devletin temel organları), Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi (Ulusal güvenlik), Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat, Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar, Halkla ilişkiler ve davranış kuralları, Kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular. (Bu eğitim konusu, eğitim programlarında en az % 60 oranında olmalıdır.)

1.5.2. Niteliğine Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri

Memurlar için yasal durum ile tanımlanan eğitimler dışında diğer tüm personel ve memurlar dahil bazı hizmet içi eğitim türleri mevcuttur. Bu eğitimler niteliklerine göre sıralanmıştır.

⁴⁵ BİLGİN, Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004, s.292

1.5.2.1. Oryantasyon Eğitimi

İşe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürlerine alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir.⁴⁶ Bu eğitime örnek olarak “yön verme” (orientation) ve “eşik” (induction) eğitimleri gösterilebilir. Yön verme eğitimi, memura çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır. Eşik eğitimi ise, kişinin doğrudan yerine getireceği görev ve sorumlulukların öğretilmesine yöneliktir.⁴⁷

1.5.2.2. Temel Eğitim

Örgütte işe başlayacak olan ve personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, becerileri kazandırmak üzere yapılan eğitim olup, personelin kendi kurumunda, başka bir kurumda ya da kurumlar arası eğitim merkezinde, bireysel veya grup halinde verilebilir.⁴⁸

1.5.2.3. Geliştirme Eğitimi

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur.⁴⁹ Geliştirme eğitimi, her düzeydeki birey ya da gruplara yönelik olabilirken eğitim sonucunda kişilere başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini arttırır.

1.5.2.4. Tamamlama Eğitimi

Görev değişikliği yapması gereken personel için uygulanan program olup, yeni görevin gerektirdiği yeterlilikleri personele kazandırmayı amaçlamaktadır. Personelin,

⁴⁶ YÜKSEL, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.201

⁴⁷ CANMAN, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.99

⁴⁸ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları, Ankara 1997, s.9

⁴⁹ GÜL, Hüseyin: “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, Cilt 2/3, 2000, s.7

kurumda görev değiştirmesi gerekliliğinden kaynaklanabileceği gibi kadrolaşma, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden de kaynaklanabilir.

Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlayan iş veya görev alanı değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir.⁵⁰

1.5.2.5. Yükseltme Eğitimi

Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevi yükseltilen işgörene, yeni görevini gerektirdiklerinde yeterli kılmak için verilen eğitime yükseltme eğitimi denir.⁵¹ Memurların görevde yükselmesi, liyakat ve ehliyet şartına dayandığından bir üst görevin yapılabilmesi daha üstün bilgi ve tekniği gerektireceğinden, memurların yukarı kadrolara hazırlama eğitimi uygulanacaktır ki bunun da her derecenin er geç bekleme süresinin bitiminden önce verilmesi gerekir.⁵²

Bu tür programla personelin yetiştirildiği alan düzeyini tamamlayan ilk, orta, üst kademe yöneticiler, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilebilir.⁵³

1.5.2.6. Özel Alan Eğitimi

Kurum içinde veya kurum dışında personeli çeşitli alanlarda yetiştirmek için uygulanan eğitimlerdir. Bilgisayar öğretmek, yabancı dil öğretmek veya özel ihtisas kazandırmak amacıyla uygulanmaktadır.⁵⁴ Personele uygulanacak olan eğitim türü yeteneğine ve görevin gerektirdiklerine uygun bir şekilde seçilmelidir.

1.6. Eğitim Yöntemleri

Hizmet içi eğitimin temel amacı, daha iyi hizmet verilmesidir. Bunun için personele bilgi, beceri, davranış kazandırması gerekir. Buna ulaşmak için hangi yöntemler izlenerek yapılacağı önemlidir. Başlıca eğitim yöntemleri burada verilmiştir.

⁵⁰ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, PEGEM Yayın., Ankara, 1997, s.9.

⁵¹ BAşARAN, İbrahim Ethem: **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:139, Ankara,1985, s.192.

⁵² ÖZTÜRK, Yusuf: **Eğitim Tipleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, Eğitim Birimi Md'lüğü Yayınları, No:45, Ankara, 1966, s.71.

⁵³ TAYMAZ, Haydar: a.g.e., s.9.

⁵⁴ TAYMAZ, Haydar: a.g.e., s.9.

1.6.1. Düz Anlatım (Takrir) Yöntemi

Herhangi bir konunun düzenli ve sistemli bir şekilde bir konuşmacı tarafından bir gruba anlatılması şeklidir.⁵⁵

Takrirler, genellikle kuramsal konularla ilgili olup uygulamalarla çok ilişkili değildir. Çalışma yaşamında çok yaygın kullanılan bu yöntem, çok sayıda personelin eğitilmesini öngördüğünden, ekonomik sayılır. Ancak bu ekonomiklik, sağlanan yararlar karşılaştırıldığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Yöntemde iletişim tek taraflıdır.⁵⁶

1.6.2. Yazışmalı Eğitim

Önceden geniş ölçüde hazırlık gerektiren bu yöntemde, ilgiliye çalışma kaynaklarının gösterilmesi, çalışma rehberi ve yazılı olarak cevaplanması istenilen sorular gönderilir. Buna göre öğrenci hazırlayacağı yazılı çalışmasını öğreticiye gönderir. Sonunda bir yazılı sınav yapılır. Bu tür bir yöntemin, özellikle taşrada ya da yerel yönetimde çalışan personel için yararlı olduğu söylenebilir.⁵⁷

1.6.3. Komiteler

Belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşan çalışma gruplarına komite denir. Komite belli bir görevi ortak bir çaba ile yerine getirmek için oluşturulur. Bu görevler belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmaları içerir.⁵⁸

1.6.4. İş Başında Sistemli Gözetim

Astların yetiştirilmesinde etkin bir yöntemdir. Yöntemin özü, amirlerin astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerinin sistemleştirilmesidir. Bu gözetim, özel görevler verme, yorum yapma, eleştirme, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma vb. biçimlerde olabilir.⁵⁹

⁵⁵ ASLANGİL, Halit C.: **Grupla Çalışma Teknikleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966, s.77.

⁵⁶ ALDEMİR, M.Ceyhan : **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993,s. 141

⁵⁷ TUTUM, Cahit: **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.115

⁵⁸ CANMAN, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.112

⁵⁹ TUTUM, Cahit: a.g.e., s.139

Bu yöntemin başarısı amirlere bağlıdır. Amirin iyi bir yetiştirici olması önemlidir. Yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm bulma fırsatını astlarına sunmalıdır. Amir zaman zaman astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve yöntemi bulma işini ise astlarına bırakmalıdır. Amirler bazı işlerini astlarına danışır, astlarının da görüş açısı genişlemiş olur. Bu şekilde astlar da sorunlara bir amir gibi eğilmek alışkanlığını zamanla kazanabilirler.⁶⁰

1.6.5. Görev Değiştirme (Rotasyon)

Personelin bir program uyarınca belli bir görevde çalıştırılması tekniğidir. Genellikle hizmete yeni başlayan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır.⁶¹ Amaç ilerde çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin örgütte yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak, sadece yönetim sorumluluğu değil bunun yanında teknik yetenekler de kazandırmaktır. İş değiştirme yöntemi işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir tekniktir.

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin doruğa ulaşması ülkelerde personelleri de tamamen otomasyona sürüklemektedir ve personel çok küçük alanı kapsayan belirli işleri her gün tekrarlamaktan bıkkınlık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi kişiyi tatmin etmemektedir. Bu sorunu gidermek için en etkili çözüm iş değiştirme tekniğidir.⁶²

1.6.6. Örnek Olay

Bu yöntem, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun, yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir. Seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılincaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Örnek olayda

⁶⁰ CANMAN, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.110

⁶¹ ⁶¹ TUTUM, Cahit: **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.139

⁶² SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:3, 2. Baskı, Eskişehir, 1984, s. 149-150

sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır ve eleştirirler.⁶³

Örnek olay yöntemi, kişilerin analiz kabiliyetini geliştirirken kararlara tesir eden faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar. Bunun yanında, kişiye kendi kendini değerlendirme olanağı verir, başka fikirlere karşı toleransı geliştirir ve ilgiyi ayakta tutar.⁶⁴

1.6.7. Rol Oynama

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek, onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir.⁶⁵

Rol oynama metodunda grup üyeleri, söz konusu olay ve problemleri gerçek hayatta varmış gibi canlandırırlar. Grubun diğer üyeleri de bunu müşahade ve tahlil eder. Rol oynama metodu genellikle eğitim metodlarına psikolojik yaklaşım adı altında takdim edilmekte ve bazen “Realite Tatbikatı” adı da verilmektedir.⁶⁶

1.6.8. Seminer

Bir konunun, daha derinliğine ve daha genişliğine incelenmesine, katılanların bu konuda fikir, yaşantı ve düşüncelerini açıklamalarına zemin hazırlayan bir lider eşliğinde, asgari derecede resmiyet havası içinde yürütülen, küçük grup konferanslarına veya kısa eğitim programlarına seminer denir.⁶⁷

Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin, yeni bir makinanın özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinanın kullanımı da gösterilir.

⁶³ BİNGÖL, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 165-166.

⁶⁴ TANYELİ, Halit: **Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler**, B.İ.T. Yayıncılık, Ankara, 1970, s.103

⁶⁵ CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBASI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.195

⁶⁶ TELİMEN, Osman: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No:292/519, İstanbul, 1978, s.178

⁶⁷ ATAÇ, Hasan: **Seminer ve Kurs, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966, s.81.

1.6.9. Panel

İki ya da üç kişiden oluşan bir grubun, birbiriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması ya da tek bir konuda değişiklik görüşleri dile getirmesi yöntemidir.⁶⁸ Panele dinleyicilerde katılır. Bunun yanında dinleyicisiz de yapılabilir. Örneğin; televizyonda veya radyoda “Açık Oturum” adıyla anılan tartışmalar gibi. Panel yönteminin yararı, karşıt görüşlerin bir araya getirilmesine tartışılmasına imkan vermesi böylece daha geniş sonuçlara ulaşabilmeyi sağlamasıdır. Becerikli ve yetkin bir panel liderine ihtiyaç göstermesi, önceden hazırlanmayı gerektirmesi, dinleyicilerin katılma olanaklarını sınırlaması ise panelin olumsuz yönleridir.

1.6.10. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, ortak sorunlar, toplanacak veriler, çözüm önerileri ve karşılaştırılabilir engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla yapılır. Çözüm önerileri önemli, önemsiz, uygulanabilir, uygulanamaz gibi tartışmalar yapılmadan serbestçe ortaya atılabilir olmalıdır. Bu yüzden takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli, beyin fırtınası sırasında değil, seansın bitiminde tartışılmalı, kişiler birbirlerine eleştiride bulunmamalıdır.⁶⁹

1.6.11. T-grup (Duyarlılık Eğitimi)

T-grubu eğitimi, örgütlerde çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir.⁷⁰

Duyarlılık eğitiminin amacı; kişiye kendini ve başkalarını daha iyi algılamada yardımcı olmaktır. Duyarlılık eğitimi yoluyla, kişi takmış olduğu maskeyi çıkarabilmeli, kişinin olgunluk düzeyi yükseltilmelidir, kişi daha iyi anlamayı öğrenmeli, daha açık konuşabilmeli ve takım çalışması yeteneğini geliştirmelidir.⁷¹

Duyarlılık eğitimi, seminerlerinde en iyi düşünülen eğitim, iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı

⁶⁸ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.140

⁶⁹ ÇETİN, Kadir; VURAL, Cevdet; GÜLSEREN, H.Ömer; TAN, Orhan; ADIYAMAN, Zehra; İLBAS, İkrar; MURAT, Mustafa; UÇAR, Ali; UZUNCA, Şükrü; GÜMÜŞ, İbrahim; **T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Personel Müdürlüğü Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, Ankara, 2005, s.54

⁷⁰ YÜKSEL, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.207

⁷¹ KÜLEBİ, Ahmet: “Türk Kamu Örgütlerinde Verimlilik Artışı Sağlanmasında Duyarlılık Eğitiminin Rolü”, **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayınları, No:22/1, Ankara, 1989, s.4

100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir T-gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Antrenör grubu da bu seminerlerin bir diğer ögesini oluşturmaktadır.⁷²

Grup oturumlarında kişiler gerek durumu kavrayıp o güne kadar uygulanmakta olan eski yöntemlerin işe yaramadığını anlarlar. Yeni yöntemlerin denenmesine imkan hazırlanır. Böylece öğrenim, hem zihni hem de duygusal planda gerçekleşir. Herkes birbirinin sorunlarına karşı duyarlı bir tutum içine girer.

Türkiye'de de uygulanan bu yöntemin kamu örgütleri ve yöneticileri açısından amaçlarını;

1. Halkla sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak,
2. Kamu örgütleri birimlerinin görevlilerinin sorunları çözmede güçlükleri duyarlı ve titiz bir biçimde aşabilmeleri için etkili iletişim yöntemlerinin oluşturulabilmesi,
3. Ast-üst ilişkilerinde mesleki ve insani duyarlılığın geliştirilmesi, hiyerarşik katılık nedeniyle insan kaynaklarının israfının önlenmesi olarak sıralayabiliriz.⁷³

1.6.12. Vızıltı Grupları

Bu eğitimde, kişiler üye sayısı az olan küçük gruplara ayrılır. Belli sayıda gruplar oluşturulur ve belli konular üzerinde herkes grup sayısı kadar dakika konuşma yapar. Örneğin "Vızıltı 5" 5 kişilik bir gruptur ve beşer dakika konuşurlar; "Vızıltı 8" 8 kişilik bir gruptur ve sekiz dakika konuşurlar v.s. Bu teknikte çok büyük gruplar oluşturulmaz.

Avantajları; kişisel düşünme yeteneğini geliştirir, bütün alternatiflerin gözden geçirilmesine kadar yargıya varmama alışkanlığını geliştirir. Olumlu tutum ve davranışlar oluşturur, görüş açılarını genişletir, fikirlere saygıyı artırır.⁷⁴

⁷² CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBASI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.97

⁷³ KÜLEBİ, Ahmet: **Grup Dinamiği Eğitimi**, Hacettepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Şafak Yayıncılık, 8/1, Ankara, 1990, s.16

⁷⁴ TANYELİ, Halit: **Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler**, B.İ.T. Yayıncılık, Ankara, 1970, s.105

Dezavantajları ise, gruba rehberlik edecek bir lider yoktur, problemlerin dışına çıkma tehlikesi vardır, fikirlerin değerlendirilmesi güçtür.

1.6.13. In- Basket Tekniği

Yönteme verilen in-basket adı, eğitime tabi tutulanların her türlü bilgileri masalarının üzerinde bulunan bir evrak sepetinde bulundurmalarından ileri gelir.⁷⁵ Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir örgütte, yöneticilerden bir veya birkaçının görevden bir süre ayrıldığı varsayıp, bu süre içinde bu işlerin yürütülmesi adaylardan istenir. Birden çok adaya aynı çalışma yaptırılarak karşılaştırma yapılabilir.

Adaylara bu durumla ilgili veriler verilip, masalara oturtulur. Masalarda evrak sepeti var olup bu verilere göre karar almaları istenir. Bu işler yapılırken grup önünde tartışma yapılır. Her üye çalışmasını anlatır, kararlarını açıklar. Eğitici en sonunda ise karışık neler yapılması gerektiğini anlatır.

Böylece, eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu yararına rağmen verilerin hazırlanması yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır.⁷⁶

1.6.14. Gösteri

Bir işin nasıl yapıldığını göstermek amacıyla kullanılan bir yöntem olup, daha çok mekanik işlerin öğreniminde ve işbaşındaki eğitimlerde kullanılır. Uygulamada daima diğer yöntemlerle birlikte, genellikle, sözlü veya yazılı açıklamalardan sonra kullanılır. Uygulama alanı geniştir.

Halkla doğrudan doğruya ilişkide bulunan memurların eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretiminde yararlı olabilir.⁷⁷

⁷⁵ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.142

⁷⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:3, 2. Baskı, Eskişehir, 1984, s.162

⁷⁷ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.143

1.6.15. Geziler

Gezi adı altında yapılan türlü eğitim etkinliklerinde ortak yön hepsinin gözlem gücüne dayanmasıdır. Grup üyelerine dolaysız gözlem fırsatı, canlı, gerçek ve kişisel tecrübe edindirir. Daha geniş görüş ve anlayışla konu üzerinde çalışma imkanı verir. Ancak çok zamana ve emeğe ihtiyaç gösterir. Bu geziler grup üyeleri için yorucu ve ziyaret mahallinin işlerini aksatıcı olabilir.⁷⁸

Gezi sonunda grup üyelerinden “Gözlem Raporu” istenmesi faydalıdır.

1.7. Hizmet içi Eğitimin Genel Amaçları

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder, Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür.⁷⁹

Hizmet içi eğitimin öncelikli amacı, personelin yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır.⁸⁰ Kişinin bugünkü görevinde başarılı duruma getirir.⁸¹ Böylelikle hizmet içi eğitim bireyin görüş ufğunun genişlemesine ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olarak, bireyin kariyer geliştirmesine olanak sağlar.

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin verimliliğini artırır. Buna göre hizmet içi eğitimin ilk amacı, kamu görevlilerine işlerini daha hızlı yapmaları, gereksiz işlem ve eylemlerden kaçınmaları, insan gücü ve maddesel kaynakları en yararlı bir biçimde kullanmaları ve hizmetin maliyetini azaltma yollarını öğretmek olmaktadır.⁸²

⁷⁸ ASLANGİL, Halit C.: “**Grupla Çalışma Teknikleri**”, **Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966, s.80

⁷⁹ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1997, Ankara, s.4

⁸⁰ TORTOP, Nuri; **Personel Yönetimi**, DİE Matbaası, Ankara, 1992, s. 244

⁸¹ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.124

⁸² TUTUM, Cahit; a.g.e., s.123

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin kusur ve eksikliklerini düzeltir. Kamu görevlilerindeki ortak nitelikteki aksaklık ve eksiklikler açıklıkla saptanmak şartıyla hizmet içi eğitim bunların önlenmesinde ve düzeltilmesinde yararlı olur. Eylem işlem ve davranışlarda rastlanan ortak aksaklık ve eksiklikler arasında “önceki uygulamalara aşırı bağlılık”, “iş sahiplerine karşı duyarsızlık”, “olumsuz halkla ilişkiler”, “işleri savsaklama”, “sorumluluktan kaçma”, “kararsızlık” gibi olumsuz alışkanlıklar sayılabilir. Bu alışkanlıkların bir kısmı bilgi ve anlayış eksikliğinden doğmaktadır. Hizmet içi eğitimle, bunların büyük bir kısmı önenebilir veya düzeltilebilir.⁸³

Hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırır. Hizmet içi eğitim, eski ve yaygın bir kanı olan “deneme ve yanılma” yolu ile öğrenme yöntemi yerine, insan gücünün en kısa sürede performansını arttıracak önlemlerin alınması anlayışını yerleştirmiştir.⁸⁴ Hizmet içi eğitim kamu görevlilerinin yeterlilik düzeyine ulaşmasını öğrenme sürecini hızlandırarak kısaltabilir. Ayrıca eğitimin kazandıracığı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak personelin moralini yükseltmek ve kuruma bağlılığını arttırmaktadır.⁸⁵

Hizmet içi eğitimin bir amacı da, personele fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve kurum dışında daha etkili daha kapsamlı bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliği sağlamaktır.⁸⁶

Bununla birlikte, eğitim, aynı birimde çalışan personeli bir araya getirerek “grup dayanışmasının”, “ekip ruhunun” gelişmesine yardımcı olur. Çünkü bir eğitim programı eğitime katılanların birbirini daha iyi tanımlarına ve aralarında daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışların geliştirilmesine yardımcı olur.⁸⁷

Çevresindeki değere dönüşebilirleri, kullanır hale gelebilirleri yararlı olabilirleri keşfeden, üreten, geliştiren kısaca yaratıcı olan insan verimli insan, eğitimin ürünüdür.⁸⁸

⁸³ CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000 s. 98

⁸⁴ CANMAN, Doğan: a.g.e., s.98

⁸⁵ ÖZDEMİR, Özkaya: Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler, DPT Yayınları/16, Ankara, 1967, s.14.

⁸⁶ ÖZDEMİR, Özkaya: a.g.e., s.14.

⁸⁷ TUTUM, Cahit; **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s.124

⁸⁸ BİLHAN, Saffet: “Eğitimde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, 1992/1, s.55.

1.8. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir.

İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir, öte yandan yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi alınmakta ve ekonominin önkoşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir.⁸⁹

Hemen her kurumdaki ortak problem alanlarından biri personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir.⁹⁰

Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin amaçlarından biri, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında hizmet içi eğitimin gerekliliği aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirme yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.

⁸⁹ TAYMAZ, Haydar: **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV Matbaası, 1997, Ankara, s.4

⁹⁰ TAYMAZ, Haydar: a.g.e., s.4

Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinim duyar.

Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlayabilir.

Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamaktadır. B zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

Teknolojik yeniliklerin uygulandığı işletmelerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgi işçisi gelişmiş toplumların ve ekonomilerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir üretim faktörüdür. Bilgiyi ve kavramsal düşünceleri kullanmayı bilen personel daha etkili olabilmekte ve verimliliği artırmaktadır.

Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim ve hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

Her kurum önceden saptadığı personel politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulayarak personelini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır. Aslında kurumların büyük bir kısmında hizmet içi eğitim programları uygulanmıyorsa da personel işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kendi kendine, üstleri ve arkadaşlarının yardımı ile informal olarak kazanmaktadır. Kurumlar personel seçerken işin gerektirdiği yeterlikler yanı sıra, değişme ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilecek yetenekte olmasına da özen gösterir. Bireyin ortama uyum sağlayabilme derecesi hizmet içinde yetiştirilmesine bağlıdır.

1.9. Hizmet içi Eğitimin Özellikleri

Eğitim programlarının uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma ve uygulanmasında ilkelere uyulma durumu ile yakından ilgilidir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde aşağıda yazılı özellikler göz önünde bulundurulur.

- a. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.
- b. Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır. Kurumun amaçları ile bireylerin beklentileri dengeli tutulur.
- c. Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelere, sorunlarına ve amaçlarına uygun biçimde geliştirilir.
- d. Hizmet içi eğitim programlarına katılan personel yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. Nitelikleri göz önünde bulundurularak küçük ve homojen gruplar oluşturulur.
- e. Hizmet içi eğitim programları iş ve hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
- f. Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.
- g. Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
- h. Hazırlanan eğitim programları iş veya görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandıracak şekilde kurum içinde veya dışında, iş başında veya iş dışında uygun yerde gerekli ortam sağlanarak uygulanır.
- i. Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.

- j. Hizmet içi programlarına katılanları tanımak amacıyla ön, program uygulamasındaki eksiklikleri saptamak için ara, katılanların başarıları ve programın yararlık derecesini belirlemek için son değerlendirmeler yapılır. Ayrıca programın yararlı olma derecesini saptamak üzere katılanların işlerine döndükleri üç veya altı ay sonra izleme değerlendirmesi yapılır.⁹¹

1.10. Hizmet içi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığında mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımlar yapılır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının sonunda kurum ve bireylerin aşağıdaki yararları sağlamaları beklenir.⁹²

Kurumsal Yararlar; Ürünün miktarı artar, Ürünün maliyeti azalır, Ürünün kalitesi yükselir, Üretim zamanında yapılır, Verimlilik artışı sağlanır, Sağlanan kazanç artar, İş güvenliği sağlanır, Malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır, Üretimde zayıflıklar azalır, Makine ve araçlar az yıpranır, Bakım, onarım giderleri azalır, Kurum kendisini kolaylıkla yeniler, Teknoloji üretilir ve uygulanır, Gelişmelere uyum sağlanır, İş kazaları azalır, Meslek hastalıkları önlenir, İş metodları geliştirilir, Kusurlu üretim azalır, Personel şikayetleri azalır, Disiplin sorunları halledilir, Personel tanınır, Anlaşmazlık azalır, İletişim kolaylıkla sağlanır, Sosyal ilişkiler gelişir, İşten ayrılmalar azalır, Kaliteli işgücü sağlanır, Kadrolama kolaylaşır, Rekabet gücü artar, Kontrol işlem ve yükü azalır, Toplumda saygınlık kazanır.

Bireysel Yararlar; Güven duygusu gelişir, İşinden memnuniyet artar, Huzurlu olarak çalışır, Morali yükselir, Güdülenir, Kazancı artabilir, Ortama uyum kolaylaşır,

⁹¹ TAYMAZ Haydar, **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV Matbaası, Ankara 1997 s.12.

⁹² TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.49

Mutluluk duyar, Yeterlik kazanır, Ufkunu genişletir, Çekingenliği azalır, Yenilikleri izler, İşine yatkınlığı artar, Ünvan elde eder, İş kazalarından korunur, Sağlığını korur, Sınama yanılma süresi azalır, Kendini yetiştirir, Yakınması azalır, İşyerine uyum sağlar, Personelin değeri artar, Kültürünü arttırır, Kolaylıkla anlaşma sağlar, İnsan ilişkileri artar, İşinde devamlı olur, Başarısını artırır, İşyerinde yükselebilir, Bireysel doyum sağlar, Rolünü rahatlıkla oynar, İşinde Saygınlık kazanır.

Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kuramsal yararlar daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülür.

1.11. Hizmet içi Eğitimin Sınırlılıkları

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa, kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.⁹³

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğilim etkinlikleri personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitim değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılmayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

⁹³ TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, no,149, Ankara, 1979, s.131

- Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç, kurumsal yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak, eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır? "sorusuna kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.
- Hizmetçi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse, başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.
- 5.Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelinin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelinden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir alan ve kademedede yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademedede çalışanların yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğrenci elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak

ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olmayacaktır.

- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez
- Kurumda hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Bu durumda birey yapılan eğilimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar.
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.⁹⁴

1.12. Hizmet içi Eğitimle İlgili Yasalar ve Uygulamalar

Ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, özel sektörün ciddi biçimde hayatiyet bulma çabaları ve bunlara nitelik kazandırma eğilimi, ikincisi, planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların gösterdikleri etkin çabalarıdır.⁹⁵

Kurumlarda hizmet içi eğitimin zorunlu oluşu bir bakıma yasalar gereğidir. Ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarının kuruluşu ve işleyişi ile ilgili olarak

⁹⁴ TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, no,149, Ankara, 1979, s.132

⁹⁵ ZOGA, Ergun, **İdarecilik ve Sanatı**, İstanbul Matbaası, 1973 Genel Sevk ve İdare serisi: II

çıkartılan kanunlarda hizmet içi eğitimin yapılmasını öngören hükümler de yer almaktadır.⁹⁶

- Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik (1974), kamu ve tüzel kişiliği olan işletme personelinin yurt dışında yetiştirilmesi ile ilgili hususları kapsamaktadır.⁹⁷
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), kurumlarda çalışan memurların hizmete yatkinliklarını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha üst kadrolara hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını öngörmektedir.⁹⁸
- 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu (1964), derneklere üye olan sanatkarların kendi alanlarında ilerlemeleri için kurslar açılmasını zorunlu kılmaktadır.⁹⁹
- 5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu (2005), dernek üyelerinin meslek ve sanatlarında gelişmelerini sağlamak üzere meslek kursları açılmasını öngörmektedir.¹⁰⁰
- 5590 sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Odalar Birliği Kanunu (1950), bağlı işletme personeli yetiştirme ve onun içinde fon ayırma görevini vermektedir. Ayrıca diğer odalarla ilgili kanunların her birinde hükümler yer almaktadır.¹⁰¹
- 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (1983), sendikaya bağlı personelin yetiştirilmesinde sendikalara görev vermektedir.¹⁰²
- 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu (1986), işletmelerde çalışan çırak, kalfa ve ustaların işletmelerde veya eğitim merkezlerinde yetiştirilmesini öngörmekte ve bu konuda işletmelere yükümlülükler getirilmektedir. Bu kanun 3457 sayılı kanunu yürürlükten kaldırmıştır.¹⁰³

⁹⁶ TAYMAZ Haydar, **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV Matbaası, Ankara 1997, s.55

⁹⁷ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20118.html> (09.02.2010)

⁹⁸ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

⁹⁹ <http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfano=1298> (09.02.2010)

¹⁰⁰ <http://www.iesob.org.tr/content/view/436/108/> (09.02.2010)

¹⁰¹ <http://www.tobb.org.tr/organizasyon/hukukmusavirligi/mevzuat/5590/5590.pdf> (09.02.2010)

¹⁰² <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2821&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (09.02.2010)

¹⁰³ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/3.html> (09.02.2010)

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2. TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM GENEL ÇERÇEVE

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

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun üçüncü kısmı ile belediye personelinin konumu ve istihdamı belirtilmiştir.¹⁰⁴ Madde 60; Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler’ den anlaşılabacağı üzere eğitime sadece giderler kısmında değinilmiştir.

5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda beşinci bölüm madde 21- 22 de Büyükşehir Belediyesi Teşkilatı ve personeli ifade edilirken altıncı bölümde Büyükşehir Belediyesinin giderleri başlığında madde 24’de: Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderleri yer almaktadır.¹⁰⁵

5393 Sayılı Belediye Kanunu ile 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda hizmet içi eğitime dair genel açıklamalar yer almamakla beraber personel istihdamına değinilmiştir.

¹⁰⁴ <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=1.5.5393&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (10.02.2010)

¹⁰⁵ <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=1.5.5216&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (10.02.2010)

2.1. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar

Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından 1984’de hazırlanan, en son 2006 yılında yeniden düzenlenip yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği” çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu yönetmelik ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları nedeniyle nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri yüzünden uygulamada yetersiz kalmaktadır.¹⁰⁶

Mevcut personelin bilgi ve deneyimini hizmet içi eğitim yolu ile arttırmak için Todaie, İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği gibi ileri bölümlerde ayrıntıları verilen kurum ve kuruluşların uyguladığı programlar bulunmaktadır.

Ülkemizde yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini programlayan ve uygulayan merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır. İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün çalışmaları da, bu gereksinmeyi karşılayacak düzeyde değildir. Bunun yanında birçok kurum ve kuruluşun özel olarak yerel yönetimler için düzenlediği eğitim programları bulunmaktadır. Yerel yönetimlere hizmet içi eğitim hizmetleri veren kurum ve kuruluşların eğitim programlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür:

- İçişleri Bakanlığı’nın planladığı ve yürüttüğü zorunlu programlar,
- Diğer bakanlıkların, kamu kurum veya kuruluşlarının eğitim programları: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım Bakanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü’nün programları,
- Belediyelerin kendi bünyelerinde düzenlediği programlar,

¹⁰⁶ ERGUN, Turgay: **Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004, s.259.

- Gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, meslek odalarının yürütmüş olduğu eğitim programları,
- Özel şirketlerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programları yer almaktadır.

2.1.1. Hizmet İçi Eğitim Veren Merkezi Yönetim Kuruluşları

2.1.1.1. İçişleri Bakanlığının Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlemiş Olduğu Eğitimler

İçişleri Bakanlığının hizmet içi eğitim faaliyetleri 1981 yılına kadar Personel Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüş ve Kaymakamlık Kursları ile sınırlı kalmıştır. 02.10.1981 tarihinde "Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuş, 1982 yılında ise bu Genel Müdürlüğün adı "Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı" olarak değiştirilmiştir. Bir yıl sonra da "Eğitim Dairesi Başkanlığı" adını almıştır. 1985 yılında yürürlüğe giren 3152 Sayılı Kanuna göre Başkanlık halen bu adla müstakil bir hizmet birimi olarak faaliyetini sürdürmektedir.¹⁰⁷ İçişleri Bakanlığı, 1992 yılına kadar yerel yönetimlere yönelik olarak aşağıda sıralanan konularda hizmet içi eğitimi gerçekleştirmiştir.

- Belediye kurulması ve sınırları,
- Belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları,
- Belediyelerde vesayet denetimi,
- Belediye bütçeleri, hazırlanması, düzenlenmesi ve onanmasına ait işlemler,
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu'nun özellikleri belediye saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler,
- 2886 sayılı kanun uygulaması, devlet ihaleleri ve emanet inşaat yapımı,
- Belediye harcamalarında verilen emirlerinin denetlenmesi,

¹⁰⁷ http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

- Bütçe giderlerinde aranacak belgeler,
- Belediye gelirleri kanununun uygulanması, tarifelerin düzenlenmesi,
- İçişleri Bakanlığının ve İller Bankasının Belediyelere yardımları,
- Belediyelerde 657 sayılı kanun uygulaması,
- İş Kanunu ile 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun özellikleri,
- 832 sayılı Sayıştay Kanununun özelliği ve bu kanunun belediye saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler,
- Belediye Muhasebe Usulü Tüzüğü Hükümlerinin açıklanması, Tüzüğün belediye saymanlarına verdiği görev ve yetkiler, Belediye azaları ve uygulaması,
- İstimlak Kanunu hükümlerinin uygulanması,
- Yönetimde halkla ilişkiler,
- Yönetimde amir-memur ilişkileri,

İçişleri Bakanlığı'nın 1992 yılına kadar gerçekleştirdiği bu hizmet içi eğitim programları, konu ve içerik olarak oldukça kapsamlı olmakla beraber, programlar yalnızca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki personel için zorunlu olması nedeniyle işçi statüsündeki personel yararlanamamıştır. 1993 yılından itibaren İçişleri Bakanlığı hizmet içi eğitimde yetkiyi valiliklere devretmiştir.

İçişleri Bakanlığı her yıl bir Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı hazırlamaktadır. Bu planda, yerel yönetimlerle ilgili hizmet içi eğitim konularına da yer verilmekte ve Bakanlıkça, altı aylık dönemlerde valiliklere gönderilen form yardımı ile Bakanlık taşra örgütünün, il özel idarelerinin ve belediyelerin yaptığı hizmet içi eğitimlere ilişkin bilgiler toplamaktadır.¹⁰⁸ Dolayısıyla yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları da İçişleri Bakanlığı tarafından denetlenmektedir. 1993 yılından bu yana eğitimle ilgili olarak sadece yapılanları denetleme rolünü üstlenen Bakanlık 2004 yılında 28 Mart seçimlerinden sonra belediyelere ve il özel idarelerine yönelik olarak gruplar halinde,. kısmen

¹⁰⁸ GÜLER, Birgül Ayman, **Belediye Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2001, s.214.

bakanlık kısmen de katılımcılar tarafından eğitim maliyetinin karşılanması yolu ile eğitimler düzenlemiştir.

12-21 Mayıs 2004 tarihinde 3209 Belediye Başkanına yönelik olarak imar, ihale, personel, kamulaştırma, belediye idaresinin yetki ve görevleri ve İçişleri Bakanlığı'nın yürüttüğü projeler konularında eğitim verilmiştir. 18-19 Kasım 2004 tarihleri arasında Belediye hesap işleri Müdür ve yardımcılara yönelik olarak “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” eğitimi 110 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.¹⁰⁹

11-12 Temmuz, 14-15 Temmuz, 21-22 Temmuz 2005 tarihleri arasında dört grup şeklinde “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” konulu eğitim 200 kişinin katılımı ile yapılmıştır.¹¹⁰

2.1.1.2. Devlet Personel Başkanlığı

Devlet Personel Başkanlığı, kamu yönetiminin hizmet içi eğitim etkinliklerini planlamak, izlemek ve denetlemekle yükümlüdür. Başbakanlığa bağlı birimlerinden Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, yerel yönetimlerin personel gereksinimlerini belirlemede ve personel alımında yetkili bulunmaktadır. Başkanlık, gerek duyulduğunda, belediye personeli için personel işlemlerine ilişkin konular ile sınırlı kalmak üzere kimi etkinliklerde bulunmaktadır. Örneğin 1997 yılında belediye personel birimi çalışanlarına yönelik olarak 4 Mart – 27 Haziran tarihleri arasında ikişer gün süren eğitim düzenlenmiştir. Bu eğitime, 1599 belediyeden birer kişi katılmıştır. Eğitim programında yer alan konular; Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi; Memurluğa Alınma, İlerleme, Yükselme, Görevden Uzaklaştırma, Memurluğun Sona Ermesi; Sicil ve Disiplin; Genel Haklar ve Sakatların Devlet Memurluğuna Alınması; İzinler, Sosyal Haklar, Yardımlar; Kadro Taleplerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar; Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Taleplerdir.¹¹¹ Ancak günümüzde Devlet Personel Başkanlığı, yerel yönetim personeline yönelik sürekli bir eğitim hizmeti vermemektedir.

¹⁰⁹ http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

İçişleri Bakanlığı (2005), İçişleri Bakanlığı Bilgi Notu, Ankara.

¹¹⁰ http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

¹¹¹ GÜLER, Birgül Ayman, **Belediye Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2001, s.214.

2.1.1.3. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı

Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, 1961-2002 yılları arasında Belediye fen elemanlarının geliştirilmesi amacı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesine göre hazırlanan “Belediye Fen Elemanlarını Geliştirme Kursu Yönetmeliği”ne göre Belediye Fen Elemanları Geliştirme Kursu açmıştır. Kurs kapsamında verilen derslerin içerikleri; şehircilik, imar mevzuatı, arazi ölçme bilgisi, imar uygulaması, arsa ve arazi düzenlemesi vb. yapı, altyapı, teknik resim ve resmi yazışma kuralları olarak belirtilmiştir. 1986 yılında başlayıp 2002 yılına kadar düzenli olarak her yıl tekrar edilen bu eğitimlere toplam 587 belediye personeli katılmıştır. Belediyelerde kalifiye elemanların artması ile kursa gelen taleplerin azalması, kursu bitiren personele verilen diplomaların eşdeğerliği yüzünden yaşanan sıkıntılar, Bakanlığın gerek mali açıdan gerekse eğitim mekanı, konukevi hizmetleri sağlanmasında yaşanan sıkıntılar yüzünden 2003 yılından bu yana bu eğitimler gerçekleştirilmemektedir.¹¹²

2.1.1.4. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Özel olarak yerel yönetimlere yönelik bir hizmet içi eğitim faaliyetinde bulunmamakla birlikte özellikle son yıllarda kültür ve turizm uygulamalarına ilişkin kaynak, yetki ve sorumlulukların daha çok yerel yönetimlere aktarılması ve Bakanlığın genel stratejilerini belirleyici bir konuma çekilmesi ile birlikte yerel yönetimlerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu amaca yönelik olarak Bakanlık sivil toplum örgütlerinin ve meslek odalarının düzenledikleri söyleşi, seminer, sempozyum, konferans, sergi gibi etkinliklere ve bilgilendirici belge, broşür ve kitap gibi belgelere ayni ve nakdi katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, 11/06/2005 tarih ve 25842 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Koruma, Uygulama ve Denetim Büroları, Proje Büroları ile Eğitim Birimlerinin Kuruluş, İzin, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik” in Koruma, Uygulama ve Denetim Bürolarının Kuruluşu başlıklı 5. maddesinde belediyeler bünyesinde koruma bürolarının kurulması ve bu bürolarda görevlendirilen

¹¹² <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/> (12.02.2010)
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, (2004), Bilgi Notu, Ankara

Çalışanların Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Bölge Kurullarında üç ay boyunca staj yapmaları öngörülmektedir.

Bu staj ile birlikte kurulacak bürolardaki çalışanların koruma ve restorasyon uygulamaları konularında eğitilmeleri öngörülmektedir.¹¹³

2.1.1.5. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yerel yönetim personelini de eğitmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın bağlı bir kuruluşu olup, çalışma hayatı ile ilgili eğitim veren tek kamu kurumudur. Eğitimler, Bakanlığın Görev ve Sorumlulukları ile ilgili 3146 sayılı Kanun'un 2. maddesinde belirtilen çalışma hayatında mevcut ve muhtemel sorunların çözümü, çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, iş güvenliğinin sağlanması, verimliliğinin artırılması, iş barışının sağlanması, sosyal güvenliğin sağlanması, devlet, işçi ve işverenin iş sağlığı ve güvenliği ile iş hukuku yönünden sorumlulukları vb. konularda yapılmaktadır.

ÇASGEM tarafından verilen eğitimler gerek merkezde gerekse yerinde eğitim şeklinde verilmektedir. Bakanlığın ve bağlı ilgili kuruluşların konusunda uzman elemanları ile üniversitelerin ilgili birimlerinden ğretim elemanları eğitici kadrosunu oluşturmaktadır. Günlük 5 saat olan eğitimlerde alışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik ile sağlık ve güvenlik konularında günde en fazla 4 konu, özel eğitimler ile ilgili konularda ise günde en fazla 2 konu işlenmektedir. Seminerlerde katılımcılara “Katılım Belgesi” verilmektedir.

Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik ile İlgili Konu Başlıkları

1. Anayasada alışma Hayatı ile İlgili Düzenlemeler
2. İş Kanunu (4857)
3. Sendikalar Kanunu (2821)
4. Toplu İş Söz. Grev ve Lokavt Kanunu (2822)
5. SSK Mevzuatı ve Sosyal Güvenlik Reformu
6. BAĞ-KUR Kanunu (1479)

¹¹³ Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005), Eğitim Dairesi Bilgi Notu, Ankara.

7. Emekli Kanunu (5434)

Sağlık ve Güvenlik ile İlgili Konu Başlıkları :

Özel Eğitimler

1. Toplam kalite yönetimi
2. Kalite ve insan ilişkileri
3. ISO 9001:2000 versiyonu tanıtımı
4. Verimlilik kavramı, verimlilik aracı olarak motivasyon
6. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminde kalite ve verimlilik
8. Etkin rapor yazma teknikleri
9. Toplantı yönetimi
10. Halkla ilişkiler eğitimi
11. Sorun çözme teknikleri
12. Etkin yönetim ve yöneticilik
13. Zaman yönetimi
14. Yönetimde beşeri ilişkiler
15. İnsanlara iş yaptırma sanatı (Liderlik)
16. Takım çalışması
17. Stres ile başa çıkma yolları
18. Müzakere ve müzakere teknikleri
19. Neden değişim? Neden yaratıcılık?
20. Etkin iletişim ve beden dili
21. Girişkenlik eğitimi
22. Muhasebe ve finans
23. Malzeme, değerlendirme ve stok yönetimi
24. Müşteri memnuniyeti
25. Sürekli iyileştirme
26. İlk Yardım ve Sağlıklı Yaşam
27. Sanayi işyerlerinde İlk Yardım ve Sağlıklı Yaşam ¹¹⁴

¹¹⁴ <http://www.casgem.gov.tr/> (13.02.2010)

2.1.2. Hizmet İçi Eğitim Veren Yerinden Yönetim Kuruluşları

2.1.2.1. İller Bankası

Eğitim gereksinimi yerel yönetimlerin değil, ilgili merkezi kurumun ihtiyaçlarıyla, görev alanıyla bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personelin hizmet içi eğitimine duyulan ihtiyaç merkezi kurumun sorununun çözümlenmesiyle ortadan kalkabilmektedir. Örneğin; İller Bankası, yerel yatırımlarda mali açıdan sıkıntı duymadığı dönemlerde kendi hizmet alanı ile sınırlı olarak bu konuya eğilmiş, ancak son yıllarda Banka'nın yatırım kapasitesinde ortaya çıkan sorunlarla eğitim hizmeti sıkıntıya düşmüştür.¹¹⁵ Son yıllarda yaşanan sıkıntılar yüzünden sekteye uğrayan hizmet içi eğitimler 2005 yılında yeniden başlamış, Belediyelerden gelen talepler üzerine İller Bankası tarafından Bölge Müdürlüklerinde katılımcıların yol masrafları haricinde konaklama ve eğitim masrafları karşılanarak bilgilendirme eğitimlerine başlanmıştır. Bankanın APK Daire Başkanlığı tarafından 2005 yılı eğitim programları kapsamında;

- Belediye Projelerinin Finansmanı ve İller Bankası Kredi Politikası,
- İçme suyu Standartları,
- Ülkemizdeki İçme suyu Rezervleri, Geleceğe Dönük Tahmin ve Sorunlar,
- İmar Planı Çalışma Süreci,
- İçme suyu Arıtma Tesislerinin İşletme ve Bakımı,
- Sayısal Halihazır Haritanın Önemi ve Arşivlenmesi,
- İçme suyu Sondaj Çalışmaları,
- Belediye Borçlarının Yeniden Yapılandırılması,
- Katodik Koruma,
- İçme suyu Tesislerinde Kullanılan Gaz ve Klor Cihaz İşletimi, Montaj ve Bakımı,
- Katı Atık Tesisleri Uygulaması Düzenli Depolama ve Ayrıştırma,
- Dış Kaynaklı (Dünya Bankası Ve Ab Fonları) Finansman Uygulamaları,

¹¹⁵ <http://www.yerelnet.org.tr/> (13.02.2010)

- Deniz Deşarjı Uygulaması ve Atıksu Arıtma Tesislerinin Önemi konularında 5 Bölge Müdürlüğünde değişik tarihlerde 1683 belediyeden 2 şer kişi ile İl Sağlık Müdürlüklerinden 1'er kişi olmak üzere toplam 5049 kişinin katıldığı bilgilendirme seminerleri düzenlenmiştir.

Bunun yanı sıra İller Bankası Genel Müdürlüğü İçme Suyu ve Kanalizasyon Daire Başkanlığı tarafından İzmir, Antep, Samsun Bölge Müdürlüklerine bağlı illerin belediye çalışanlarına yönelik olarak “İçme Suyu ve Kanalizasyon Tesislerinde Bulunan Motopomp, Hava Kazanı, Hidrofor ve Tribün Seçimi ve Hesapları ile Katodik Koruma, Klor Cihazları Motopomplarının Montajı, İşletmesi, ve Bakımı“ konularında eğitim verilmiştir. Eğitime İzmir bölge illerine bağlı belediyelerden 188, Antep bölge illerine bağlı belediyelerden 130, Samsun Bölge illerine bağlı belediyelerden 140 belediye personeli katılmıştır.¹¹⁶

2.1.2.2. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (T.O.D.A.İ.E.)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (T.O.D.A.İ.E.), 8 Mayıs 1952 tarihinde Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında yapılan teknik yardım anlaşmasına ilave bir protokol ile kurulmuş, 1958 yılında 7163 sayılı kuruluş kanunu ile bilimsel, mali ve yönetsel özerklik ile tüzel kişiliğe kavuşmuştur.

T.O.D.A.İ.E.’nin Misyonu

Kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalarda bulunarak yönetim konusunda eleman yetiştirmek, kamu yönetimi alanında öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yardımcı olmak ve memurların yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır.

Programlar

Öğretim ve Yetiştirme Şube Müdürlüğü, düzenlediği kısa ve uzun süreli eğitim programlarıyla kamu yönetiminde çalışan insan gücünü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Enstitü eğitim ve öğretim faaliyetlerinin temelini oluşturan “yüksek

¹¹⁶ <http://www.ilbank.gov.tr/> (14.02.2010)

İller Bankası Genel Müdürlüğü (2005), APK Daire Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Programı, Ankara

lisans” ve “doktora” programları, kısa süreli seminerler ve eğitim programları ile “Kamu Diplomasisi Kursu” bu birim tarafından planlanmakta ve Öğrenci İşleri Müdürlüğü ile Sürekli Eğitim Merkezi Müdürlüğü’nün destek çalışmaları ile uygulanmaktadır.

TODAİE, kamu personelinin başvurabileceği, kamu yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarını başarılı bir şekilde sürdürmektedir. Sürekli Eğitim Merkezi aracılığı ile düzenlediği kurum ve kuruluşların gereksinim duydukları kısa süreli kurs, seminer ve benzeri eğitim etkinlikleriyle; Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi ile yerel yönetimlere yönelik eğitim ve projelerle uzun dönemde kazanmış olduğu birikim ve deneyimlerini de sürece katarak yönetimde verimliliği ve hizmetin niteliğini artırmaya destek olmaktadır. TODAİE bu amaçları öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın etkinlikleri ile gerçekleştirmektedir.¹¹⁷

Öğretim ve Yetiştirme etkinlikleri kısaca; uzun dönemli lisansüstü öğretim ve kısa süreli seminer, kurs gibi eğitim etkinlikleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

TODAİE’de halen dört yüksek lisans ve bir doktora programı sürdürülmektedir. Bunlar; Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Kolluk Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Adalet Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı ve Yönetim Bilimi Doktora Programıdır.

2009 yılına kadar 4122 kamu görevlisi Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı eğitiminden geçmiştir. 1999 yılından beri sürdürülmekte olan Kolluk Yönetimi Yüksek Lisans Programına 231 Emniyet Genel Müdürlüğü personeli devam etmiştir. 2003 yılında ilk kez düzenlenen Adalet Yönetimi Yüksek Lisans Programına 2009 yılı dahil 117 Adalet Bakanlığı personeli katılmıştır. 2006 yılında ilk kez düzenlenen Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programına bugüne kadar 57 Milli Eğitim Bakanlığı personeli devam etmiştir.

2002 yılından beri düzenlenmekte olan Yönetim Bilimi doktora programında, halen çeşitli aşamalarda 17 doktora öğrencisi öğrenimlerini sürdürmektedir.¹¹⁸

¹¹⁷ <http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

¹¹⁸ <http://www.todaie.gov.tr/v1/ogretim.php?Baslik=15> (15.02.2010)

Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi (YYAEM)

Bu araştırmanın konusunu oluşturan yerel yönetimler camiasına yönelik olarak 1989 yılında kurulan Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, ulusal düzeyde yerel yönetim birimleri ve bağlı kuruluşlarında çalışanlarına yönelik olarak eğitim ve yetiştirme programları düzenlemek, bu kuruluşlara danışmanlık hizmeti vermek, yerel yönetimlerin geliştirilmesine katkıda bulunacak araştırma ve eğitim faaliyetlerini yürütmektedir.¹¹⁹

Merkezin Araştırma Etkinlikleri

Merkezin araştırma etkinlikleri arasında 2002 yılında DPT ile “Yerel Yönetimleri Güçlendirme Araştırma Projesi”, 2003 yılında tamamlanan İçişleri Bakanlığı ile birlikte yürütülen ‘Yerel Bilgi Projesi’ biten projelerden sayılabilir. Devam etmekte olan projeler arasında ise;

- DPT tarafından desteklenen Yerel Yönetimler İçin Eğitim Malzemesi Geliştirme (YEREPYerelNET) Projesi,
- Alman Teknik İşbirliği Kurumu olan GTZ ile nota teatisi yolu ile 2003 yılından itibaren gerçekleştirilmekte olan “Türkiye’de Yerel Yönetim Hizmetlerine Nitelik Kazandırılması Araştırma Projesi”,
- İçişleri Bakanlığı’nın AB ile sürdürdüğü, Türkiye Yerel Yönetimler Reform Programı Projesi (LAR)’ne katılmak sayılabilir.

Merkezin Eğitim Etkinlikleri 2006 yılı eğitim programı Tablo 1.1.’de verilmiştir. Merkezde kurulduğu günden günümüze kadar yönetmelikte belirtilen amaç çerçevesinde, 1986-2005 yılları arasında Tablo 1.2. ’de görülen 8304 yerel yönetim personeline, Tablo 1.3’te yer alan eğitimler verilmiştir.

Eğitim çalışmaları genel olarak T.O.D.A.İ.E.’de yapılmakta, eğitim giderleri yerel yönetimler tarafından karşılanmaktadır. Yöneticilerin personelini uzun süre kurum dışına göndermek istememesi, maliyetin daha az olmasına ve daha fazla personelin eğitimden yararlanmasına imkan verdiği için tercih edilen bir sistem olan “yerinde eğitim” taleplerinin gelmesi üzerine 2003 yılından itibaren bu şekilde de seminerler gerçekleştirilmiştir.

¹¹⁹ <http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/seminerler.php> (15.02.2010)

Eğitim Süreci

TODAİE - YYAEM tarafından her yılın başında, o yıl içinde açılacak seminerler, ücretleri, katılma koşulları yerel yönetimlere gerek posta, e-posta yoluyla gerekse DPT desteği ile Yerel Yönetimler Merkezi tarafından yürütülmekte olan YEREP projesi kapsamında oluşturulan YerelNET web sitesi üzerinden yapılan duyurularla iletilmektedir. Buna göre, gereksinim duyduğu eğitim programını belirleyen personel, yöneticisinden almış olduğu ön izin ile merkezin göndermiş olduğu başvuru formunu doldurmakta ve merkeze başvurmaktadır. Personel tarafından doldurulan başvuru formunda, eğitim giderlerinin yerel yönetim biriminin İller Bankası'ndaki hesabından karşılanması için gerekli ön izin de verilmiş olmaktadır. Buna göre, katılımcıların yol hariç konaklama, yemek ve eğitim giderleri belediye tarafından karşılanmakta, T.O.D.A.İ.E. konukevi ve tesislerinde kalmaktadırlar.

Eğitim için gerekli olan kontenjanlar, en az 10 kişi olduğu zaman YYAEM tarafından eğitim tarihi belirlenerek, ön iznini almış olan katılımcılara bildirilmekte ve eğitim başlatılmaktadır. Eğitim programları ve müfredatlar, gerek teknoloji alanında gerekse mevzuatta yaşanan değişim ve gelişimlere göre, her yıl güncellenmektedir.

Eğitim ücretleri programın süresi, Ankara içi, Ankara dışı olarak düzenlenmekte her yıl TODAİE Yönetim Kurulu tarafından ücretler belirlenmektedir. Ücretler Ankara içi, Ankara dışı, iki haftalık eğitimlerde Ankara içi, Ankara dışı, dört haftalık eğitimlerde Ankara içi, Ankara dışı olarak farklılar arz eder. Yerinde eğitim talepleri olduğunda ise eğitimin maliyeti farklılık göstermekte, yıllık yürütme kurulu tarafından belirlenen ücretten farklı olarak eğitimler projelendirilmektedir.

Eğitim çalışması derslik ortamında tartışma ve teknik gezilerle yerinde inceleme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Öğretim kadrosu üniversite öğretim üyeleri, konu ile ilgili kamu kurum kuruluşları ve belediyelerden davet edilen yönetici ve uzmanlardan oluşmaktadır. Eğitim sonuçlandıktan sonra, personelin gereksinimlerine eğitimin hangi ölçüde cevap verdiğini ölçmek için gerek içeriğin gerekse eğiticinin ve derslik ortamının değerlendirildiği anket soruları katılımcılara

uygulanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre bir sonraki eğitim programı şekillenmektedir.¹²⁰

YYAEM'in, yerel yönetimlere yönelik olarak düzenlediği seminerler genel olarak iki hafta sürelidir. Seminer notları, seminer katılımcıları dışındaki yerel yönetimler tarafından da talep edilmekte; bu taleplerin karşılanması yoluyla eğitim etkinliğinin alanı genişletilmektedir. Ayrıca, merkez tarafından periyodik olarak dört ayda bir çıkarılan hakemli Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, yerel yönetimlerden gelen soruların yanıtladığı, mevzuattaki değişikliklerin işlendiği bölümleriyle bir tür danışmanlık hizmeti veren ve yerel yönetim personelinin kendini yetiştirmesinde kullanabileceği bir kaynak olarak hazırlanmaktadır.¹²¹

¹²⁰ <http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

¹²¹ <http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/veryon.php> (15.02.2010)

Tablo 2.1. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Seminer Süreleri

Eğitim Konuları	Süresi
İdari Eğitimler	
Belediye Muhasebe İşleri Semineri	Dört Hafta
Belediye Başkanları Belediye Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Analitik Bütçe semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Tahakkuk Esaslı Muhasebe Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Halkla İlişkiler Semineri	Bir Hafta
Belediyeler ve Avrupa Birliği Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Proje Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Protokol ve Resmi Yazışma Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Sosyal Hizmetler Semineri	Bir Hafta
Teknik Hizmetler	
Belediyelerde Coğrafi ve Kent Bilgi Sistemleri Semineri	İki Hafta
Belediyelerde Çevre Yönetimi ve Mevzuatı Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Zabıta Hizmetleri Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde İmar Hizmetleri ve Mevzuatı Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Afet Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Açık ve Yeşil Alan Yönetimi Semineri	Bir Hafta
e-Belediye ve Bilgi Teknolojileri Semineri	Bir Hafta

**Tablo 2.2. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi 1986-2005 Yılları Arası
Seminerlere Katılan Personel Sayıları**

Seminer Adı	Katılım Sayısı
Belediye Baş. Yar. Gen.Sek.	108
Belediye Başkanları	1115
Belediye Muhasipleri	1823
Bilgisayar Uygulamaları	20
Bilgisayar (Gelir Birimleri)	15
Bilgisayar (Muhasebe- Bütçe)	45
Bilgisayar (Teknik Birimler)	20
Bilgisayar (Yönetmel Birimler)	11
Bütçe ve Muh. Usulü Yön.	2441
Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Semineri	16
Eskişehir Belediyesi Semineri	197
Evrak- Dosya-Arşiv	59
Fen Elemanları	251
Gaziantep Büyükşehir Yerinde Eğitim Semineri (2886, 4734, 4735,657 Sayılı Kanunlar ve Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi) Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sem.	147
Halkla İlişkiler	117
İlçe Özel İdare Müdürleri	225
İmar-Fen Hizmetleri	254
Kadıköy Belediyesi Sem.	235
Örgütlenme Yönetimi Gel.	13
Özel İdare	257
Park-Bahçe Yeşil Alan	44
Personel Müdürleri	155
Personel Yazı Hizmetleri	173
Su-Kanalizasyon Hizmet	63
Teftiş Hizmetleri	44
Tepebaşı Belediye Zabıta Semineri	30
Yazı İşleri Müdürleri	106
Yazı Rapor Yazma Teknik.	52
Zabıta Hizmetleri	199
Zeytinli Belediyesi Zabıta Semineri	32
Genel Toplam	8304

Tablo 2.3. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezince Gerçekleştirilen Seminerler¹²²

Yıllara Göre Gerçekleştirilen Seminerler	2005	2004	2003	2002
Belediye Başkanları				6
Belediye Muhasipleri	17		40	
Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe	89			
Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Semineri		7	9	
Gaziantep Büyükşehir Yerinde Eğitim Semineri (2886, 4734,4735,657 Sayılı Kanunlar ve Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi) Analitik Bütçe Ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Semineri	17	130		

YYAEM bünyesinde de belediyelere yönelik olarak personelin işten uzaklaşmasına gerek kalmadan, iş kayıpları olmadan istediği saatte eğitim alabileceği uzaktan eğitim sisteminin oluşturulması için gerekli olan ön hazırlıklara devam edilmekte, gerek donanım gerekse teknik destek açısından sistemin öncelikle SEM sonra da merkez üzerinden eğitim faaliyetlerine başlamasına çaba gösterilmektedir.¹²³

Sürekli Eğitim Merkezi

T.O.D.A.İ.E. bünyesinde YYAEM dışında ayrıca, Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) tarafından da, kısa süreli eğitim programları çerçevesinde, kamu yönetiminin farklı alanlarında kurs ve seminer, bilimsel toplantılar ve benzeri eğitim programları düzenlenmektedir. SEM her türlü kurum ve kuruluşa istekleri halinde “özel amaçlı” eğitim programları düzenlemekte eğitim danışmanlığı hizmetleri de sunmaktadır. Bu kapsamda 2002-2004 yılları arasında bazı yerel yönetimlere verilen eğitim hizmetleri Tablo D’de sunulmuştur.¹²⁴

¹²² <http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

¹²³ <http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

¹²⁴ <http://www.todaie.gov.tr/v1/>. (15.02.2010)

Tablo 2.4. TODAİE SEM Tarafından 2002-2004 Yılları Arası Seminerler

Seminer Adı	Katılımcı Sayısı
Kayseri Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Md Yeniden Yapılanma ve Norma Kadro Eğitimi (2002)	37
Diyarbakır Belediyesi Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü (2002)	12
Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
İzmit Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
Mersin Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
Mersin Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	12
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi G.M. Örgüt Kültürü Eğitimi (2004)	50

TODAİE-YYAEM’de Yürütülmekte Olan Projeler Kapsamında Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlenen Eğitimler

Türk ve Alman hükümetleri arasında 2002 yılında imzalanan nota teatisi çerçevesinde, TODAİE ve GTZ taraflarınca “Yerel Yönetim Hizmetlerinin Niteliklerinin Artırılması Projesi” Eylül 2003 tarihinden itibaren başlamış ve halen devam etmektedir. Projenin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi su, atıksu ve katıatık yönetimi alanlarında, yerel yönetimler ile ilgili merkezi kurumların içinde bulunduğu bir ortak bilgi ağı-platform oluşturmaktır. Diğer ise, söz konusu yerel altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi için, belediyelerin personeline hizmet içi eğitim vermektir. Proje kapsamında yapılacak eğitim programları TODAİE- YYAEM tarafından idari ve teknik eğitim olarak iki aşamalı gerçekleştirilmektedir. Projenin pilot belediyelerine uygulanan eğitim ihtiyacı anketlerinin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda belirlenmiş olan eğitimlerin ilk aşaması, Şubat 2005 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Alt, orta ve üst düzey yöneticilere ve belediye başkanlarına yönelik olarak birer haftalık gerçekleştirilen eğitimlere

Kayseri, Samsun, Malatya, Sivas, Denizli, Tarsus, Ürgüp, Karadeniz Ereğli, Çubuk, 19 Mayıs ve Zeytinli, Kalkan Belediyesi olmak üzere 12 farklı belediyeden başkan ve idari personel katılmıştır.

Bu ilk aşamadaki kamu yönetimi eğitimine, Belediye Mevzuatına İlişkin Güncel Gelişmeler, Belediyelerde Motivasyon ve Takım Yönetimi, Belediyelerde Protokol, Merkez ve Yerel Yönetim İlişkileri, Belediyelerde Çevre Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Planlama, Türkiye'nin Anayasal Yönetim Yapısı ve Belediyeler, Belediye Personel Yönetimi e-Belediyecilik, Belediyelerde Protokol Yönetimi, YerelNET Web Sitesi Uygulamaları konularından oluşan bir program uygulanmıştır.

II. aşama eğitimler teknik eğitim olacaktır. Teknik eğitim konuları, içme suyu kaynakları yönetimi, su kaynaklarının korunması, İçmesuyu Standartları, İçmesuyu Laboratuvar ve Analiz Yöntemleri, İçme suyu Arıtma Yöntemleri ve Teknolojileri, İçmesuyu Arıtma Tesislerinin İşletilmesi, İçme suyu Arıtma Tesislerinde Araç ve Ekipman Bakımı ve Onarımı, İçme suyu Tesislerinde Otomasyon, İçme suyu Depolarının Yer Seçimi Kriterleri, İçmesuyu Depolarının Bakımı, İçme suyu Şebekelerinde Borulama Kriterleri, İçmesuyu Şebekelerinde Fiziki Kaçakların Tespiti ve Önlenmesi, Skada Sisteminin İşletilmesi, İçme suyu Tesislerinde Kullanılan Tahliye Vanaları ve Vantuzların İşletme ve Bakımı, İnceleme/Tesis Gezisi olarak uygulanmıştır.

İçişleri Bakanlığı ve Avrupa Birliği tarafından ortaklaşa yürütülmekte olan Türkiye Yerel Yönetimler Reform Programı Projesi kapsamında yapılacak eğitim çalışmalarının, TODAİE-YYAEM tarafından gerçekleştirilmesi için anlaşma sağlanmıştır. Bu çerçevede 2007 yılına kadar, 75 günlük aşağıdaki (Tablo E) seminerler uygulanacaktır.¹²⁵

¹²⁵ <http://www.todaie.gov.tr/v1/>. (15.02.2010)

Tablo 2.5. Seminer Programları

Seminer Adı
Belediye Muhasipleri Eğitimi
Belediye Başkanları Eğitimi
Belediye Hizmetleri (İmar-Katı-Atık-Su Kanal. Uyg.) Eğitimi
İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi
Halkla İlişkiler Eğitimi
E-Belediye, Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Eğitimi
Zabıta Hizmetleri Eğitimi
Büro Hizmetleri Eğitimi (Evrak,Dosya, Arşiv)
Çevre Yönetimi Eğitimi
Belediye Genel Yönetimi Eğitimi
Belediye Teftiş Eğitimi
Analitik Bütçe Eğitimi
Bilgisayar Uygulamaları Eğitimi

2.1.2.3. Başbakanlık GAP İdaresi

Eğitim Hizmetleri, GAP İdaresinin edindiği bilgi birikimi ve deneyimlerini kullandığı, ulusal uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapılarak oluşturulan insani ve sosyal gelişmeye ve kapasite geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını kapsar. Eğitimin hedef kitleleri GAP'tan dolaylı ve doğrudan etkilenen nüfus grupları (kent yoksulları, çiftçiler, kadınlar, gençler, sokakta çalışan çocuklar vb.) kamu kurumları, özel sektör, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları yönetici ve görevlileri, üniversite mensupları, yüksek lisans öğrencileri, GAP'ın gerçekleştirilmesinde edinilen bilgi ve birikimden yararlanabilecek ülkelerin bölgesel/kırsal kalkınma ile ilgili kamu, özel ve gönüllü kuruluşların yönetici ve çalışanlarıdır.

GAP tarafından düzenlenen eğitimler, amaca yönelik olarak talep üzerine de hazırlanabilmekte, eğitimlerin bazılarında katılım ücretli bazıları ise sponsor aracılığı ile düzenlenmektedir.

Eğitim programlarının planlanması, tasarımı ve uygulanmasında ulusal ve uluslararası kuruluşlarla ortaklık ilkesi çerçevesinde işbirliği yapılmaktadır. Bu işbirliğine konu kuruluşlardan bazıları şunlardır:

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı,
- T.C. Tarım ve Köy işleri Bakanlığı,
- Valilikler,
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü,
- Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Yerel Yönetimler,
- KOSGEB,
- Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep
- Dicle Üniversitesi, Diyarbakır,
- Harran Üniversitesi, Şanlıurfa,
- Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul,
- Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı (TİKA),
- ODTÜ GAP Merkezi, Ankara,
- Arizona State Üniversitesi (ASU - Amerika Birleşik Devletleri),
- Kent State Üniversitesi (KSU - Amerika Birleşik Devletleri),
- Portland Eyalet Üniversitesi (PSU - Amerika Birleşik Devletleri),
- İsrail Dışişleri Bakanlığı Uluslararası İşbirliği Merkezi (MASHAV - İsrail),
- Bari Akdeniz Tarım Enstitüsü (CIHEAM-IAMB - İtalya),
- Sulama ve Drenajda Teknoloji ve Araştırma Uluslararası Prog.(IPTRID - İtalya),
- Anatolian Artisans Vakfı (AnART - Amerika Birleşik Devletleri),
- Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu (UNICEF),
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO),
- Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO),
- Sivil Toplum Kuruluşları, Meslek Odaları, Özel Sektör.¹²⁶

¹²⁶ <http://www.gap.gov.tr/> (15.02.2010)

Eğitim faaliyetleri, bölgesel ve insani kapasite geliştirme ile deneyim değişimine yönelik olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Bölgesel kapasite geliştirme kapsamındaki eğitimler; Bölge ihtiyaçları, gelen talepler ve kurumsal işbirliği yapılan kurumların uzmanlık alanlarının değerlendirilmesiyle planlanmaktadır. Deneyim değişimine yönelik eğitim ve çalışma ziyaretleri ise yine GAP İdaresi'ne gelen iç ve dış taleplerden yola çıkılarak düzenlenmektedir.

Kapasite Geliştirmeye Yönelik:

Eğitim alanları;

- Kırsal Kalkınma
- Bölgesel ve Kentsel Planlama
- Yerel Yönetimler
- Çevre
- Turizm
- Kendi İşini Kendin Kur / Girişimcilik
- Kültürlerarası İletişim
- Proje Hazırlama Yönetimi ve İzleme Değerlendirme
- Liderlik
- Çatışma Çözümü
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Su Kaynakları Yönetimi

Deneyim Değişimine Yönelik:

GAP'ın örnek projelerinin ele alındığı eğitim semineri ve çalışma programları olarak;

- Katılımcı Sulama Yönetimi
- Katılımcı Yeniden İskan
- Kalkınma ve Kadın
- Gençlik Programları
- Sürdürülebilir Bölgesel Kalkınma: GAP'ın Örnek Uygulamalarıdır.

GAP Bölgesi'ndeki yerel yönetimleri Avrupa Birliği katılım öncesi mali işbirliği ve bu kapsamdaki fonlar konusunda bilgilendirmek ve teknik bilgi-kapasite düzeylerini güçlendirmek amacıyla, İdarenin koordinasyonu, İl Valilikleri, İl Belediyeleri ve Türkiye Belediyeler Birliği'nin işbirliği ile GAP Bölgesi'nde bulunan 9 ilin (Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, Şırnak) merkez, ilçe ve belde belediyelerinde görevli yönetici ve teknik personeline yönelik "Avrupa Birliği Uyum Süreci ve Yerel Yönetimler" konulu eğitim semineri Haziran, Temmuz ve Eylül 2004 tarihlerinde 3 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim seminerlerinde 9 ilde toplam 675 kişiye ulaşılmıştır.

GAP ve Avrupa Birliği Fonları, Türkiye-AB Katılım Öncesi Mali İşbirliği ve Bazı Hibe Programları, Ön Ulusal Kalkınma Planı Çerçevesinde Kullanılabilecek AB Fonları, Proje Geliştirme ve Proje Yönetimi, Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Yerel Yönetimler, Belediyeler Kanun Tasarısı, Mahalli İdare Birlikleri Kanun Tasarısı, Belediyelerin Uluslararası İlişkileri ve Kardeş Şehir İlişkileri konuları eğitim kapsamında belediyelere aktarılmıştır.

2.1.2.4. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

Millî Prodüktivite Merkezi, 1965 yılında 580 Sayılı Yasa ile kurulmuştur. MPM' nin görevi, yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırmak ve bunların uygulamaya konulmasına çalışmak; kamu ve özel sektör iş yerlerinde verimliliği artırıcı yöntemleri araştırıp bularak bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak; verimlilikle ilgili metotları yaymaktır. MPM eğitimleri, özel ve kamusal kesimde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin yanı sıra işletme ya da kuruluşlardaki mühendis, tekniker ve uzmanlar ile muhasebe - kalite - insan kaynakları eğitim departmanlarında çalışan personele yöneliktir.

Büyük çoğunluğu MPM yönetici ve uzmanlarından, bir kısmı da akademisyenlerden oluşan bir kadronun eğitimciliğinde gerçekleştirilen MPM eğitimleri ile ilgililere bir yandan verimlilik konusunda pratik bilgiler sunulmakta; diğer yandan da ekonomik kalkınma süreci için kalkınmış ülkelerinin geliştirdiği teknik ve yaklaşımlar tartışılmaktadır. Bu çerçevede eğitim çalışmaları iki başlık altında düzenlenmektedir.

1. Verimlilik Kavramının Tanıtımıyla Kamuoyu Oluşturmaya Yönelik Eğitim Çalışmaları: MPM ayrıca, ülkemizin güncel sosyo - ekonomik sorunlarını konu alan ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum ve konferanslara da programında yer vermektedir.

2. Verimlilik Artırma Tekniklerinin Uygulanmasına Yönelik Eğitim Çalışmaları: Bu çalışmaların bir bölümü genel katılıma açık nitelikte, bir bölümü ise kuruma özel olarak düzenlenmekte ve tümü belirli bir ücret karşılığında gerçekleştirilmektedir.¹²⁷

Eğitimler talep üzerine ve genel katılımlı olarak kuruluşların istediği tarih ve yerde gerçekleştirilmektedir. Eğitimlerin günlük süresi 6 saat, eğitime katılacak kişi sayısı ise 20 ile sınırlandırılmıştır. Talep üzerine gerçekleştirilen eğitimlerde kuruluş, eğitim araç ve gereçlerini ve eğiticinin konaklama ihtiyacını karşılamakta, eğitimde kullanılacak dokümanlar MPM tarafından hazırlanmaktadır.

MPM tarafından verilen eğitimlere katılan yönetici sayısı 1999 yılında 947 kişi, 2000 yılında 902 kişi iken 2001 yılında 385'e düşmüştür. MPM programlarına katılanlar içinde yöneticilerin oranı 1999 yılında %27, 2000 yılında %12, 2001 yılında ise %9 olmuştur. Yöneticiler ağırlıklı olarak, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi” ile “Sistem ve Örgüt Geliştirme” programlarına katılmaktadırlar.¹²⁸

Bugüne kadar birçok kamu kurum ve kuruluşuna eğitim hizmeti veren merkez yerel yönetimlere yönelik çok az sayıda eğitim vermiştir. Milli Prodüktivite Merkezi, 2005 yılında Manisa Akhisar Belediye çalışanlarından 5 gruba yönelik “Ekip Çalışması ve Liderlik”, ve Eskişehir Tepebaşı Belediyesine yönelik “**Belediye Hizmetlerinde Verimlilik Yönetimi ve Performans Değerlendirme**” konulu seminerler düzenlenmiştir. Bunların yanı sıra MPM’nin iller bazında gerçekleştirdiği “Verimlilik Artırma Projeleri” (VAP) kapsamında 2001 yılında Balıkesir’de “İnsan Kaynakları Planlaması”, 2003 yılında Mersin Belediyesinde “Motivasyon”, 2004 yılında Uşak Belediyesinde “Bilgi Yönetimi” konularında bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.

¹²⁷ <http://www.mpm.org.tr/> (16.02.2010)

¹²⁸ <http://www.iskur.gov.tr/> (17.02.2010)

2.1.2.5. Üniversiteler

Ülkemizde mevcut üniversitelerin mühendislik ve iktisadi, idari bilimler fakültelerinde yerel yönetimlerle ilgili araştırmalar yürütülmekte ve eğitim çalışmaları verilmektedir. Özellikle yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan sürekli eğitim merkezleri gerek merkezi gerekse yerel yönetimlere yönelik olarak yeni teknolojileri ve gelişmeleri içeren eğitim programları düzenlemektedir. Bunlardan bir kısmı aşağıda verilmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi

- Bölgesel Kalkınma ve İşletme Bilimleri
- Araştırma ve Uygulama Merkezi (BIMER)
- Deniz Bilimleri ve Teknoloji Enstitüsü

Boğaziçi Üniversitesi

- Katı Atık Kirlenmesi Araştırma Denetim Türk Milli Komitesi
- Su Kirlenmesi Araştırmaları ve Kontrolü Türk Milli Komitesi
- Çevre Bilimleri Enstitüsü

Ankara Üniversitesi

- İskan ve Şehircilik Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Kamu Yönetimi Araştırma Merkezi

Gazi Üniversitesi

- Enerji-Çevre Sistemler ve-Endüstriyel Rehabilitasyon Araştırma Merkezi
- Endüstriyel Teknik Eğitim Uygulama Araştırma Merkezi

Hacettepe Üniversitesi

İşletme Yönetimi ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü

İstanbul Üniversitesi

- Kamu Yönetimi Bilimleri, Uygulama Araştırma Merkezi

İstanbul Teknik Üniversitesi

- Enerji Bilimleri Teknoloji Uygulama Araştırma Merkezi
- Makina İmalatı Bilim ve Teknolojisi Uygulama Araştırma Merkezi,
- Ulaştırma ve Ulaşım Amaçları Uygulama Araştırma Merkezi,
- Çevre ve Şehircilik Uygulama Araştırma Merkezi,

- Yapı ve Deprem Uygulama Araştırma Merkezi,

Marmara Üniversitesi

- Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi,
- Yeni ve Yenilenebilir Enerji Uygulama Merkezi,
- İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi,

Yıldız Üniversitesi

- Yerleşme ve Mimarlık Bilimleri Uygulama Araştırma Merkezi
- Turizm Yapıları Uygulama Araştırma Merkezi

Çeşitli üniversitelerin veterinerlik, orman ve ziraat fakülteleri yerel yönetimlere yönelik eğitim programları; kamu yönetimi, mimari proje tasarımı, şehircilik hizmetleri, artık ve atık yönetimi vb. konularda eğitim programları düzenlemektedir.⁹⁰ Ayrıca, doğrudan yerel yönetimlere eğitim hizmeti veren merkezlerin de açıldığı görülmektedir. Örneğin, Marmara Üniversitesi Yerel Yönetimler Merkezi (MÜYYM), 2004 yılında kurularak Beyazıt Kampüsü'nde faaliyete başlamıştır. MÜYYM, AB bütünleşme sürecinde yerel yönetimlerin AB mevzuat ve uygulamaları ile uyumlu hale getirilmesine katkıda bulunmak; MÜYYM'yi ülke düzeyinde kurumsallaştırarak bölgesel bir merkez haline getirmek amacını taşımaktadır. MÜYYM, toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunacak daha demokratik şeffaf, katılımcı ve etkin yerel yönetim hedefine uygun biçimde, yurt içinde ve yurt dışında yerel yönetimlerle ilgili her alanda araştırma yapmak, kuşatıcı çözümler geliştirmek ve eğitim- öğretime yönelik her türlü faaliyette bulunmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede MÜYYM, gerek yerel yönetim kuruluşlarıyla gerekse bu konuda çalışan ulusal ve uluslararası resmi ya da özel/ sivil kurum ve kuruluşlarla her türlü işbirliği çalışmalarını yürütmektedir.¹²⁹

¹²⁹ <http://yym.marmara.edu.tr/> (17.02.2010)

2.1.3. Hizmet İçi Eğitim Veren Birlikler, Sivil Toplum Kuruluşları ve Diğer Gönüllü Kuruluşlar

Türkiye’de birçok gönüllü kuruluş tarafından belediyelere ücretli-ücretsiz eğitimler düzenlenmektedir.

Bunlardan bazıları:

1. Devlet Denetim Elemanları Derneği,
2. Türkiye Belediyeler Birliği,
3. Türk İdareler Derneği,
4. Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasi Araştırmalar Vakfı,
5. Friedrich Ebert Vakfı,
6. Halk Eğitim Merkezleri,
7. Kızılay Derneği,
8. Bölgesel Çevre Merkezi - Rec Türkiye,
9. Karayolları Vakfı,
10. MESS Eğitim Vakfı,
11. İstanbul Mülkiyeliler Vakfı,
12. İstanbul Eminönü Rotary Kulübü,
13. Marmara ve Boğazları Belediyeleri Birliği,
14. IULA-EMME, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği,
15. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi,
16. Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği,
17. Türkiye Belediyeler ve Genel Hizmetler Sendikası,
18. Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikasıdır.

İstanbul Mülkiyeliler Vakfı; plan, program, bütçe muhasebe sistemi ve diğer konulardaki çalışmaları ile TMMOB’a bağlı meslek odaları belediyelere hem danışmanlık hem de eğitim konularında destek vermektedir.

2.1.3.1. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri

Türkiye Belediyeler Birliği belediye mevzuatını içeren seminerlerini bölge, il ve ilçe düzeyinde; yerel yönetimlerin seçilmiş ve atanmış personelini kapsayacak şekilde iki veya üç günlük eğitim amaçlı olarak yapmaktadır. Bölge seminerlerinde yerel yönetimlerin sorunları tartışılarak seminerden çıkan sonuçlar ilgili kurumlara rapor edilmekte ve çözüm önerileri sunulmaktadır. Vali ve kaymakamlarla işbirliği yapılarak bölge, il ve ilçe seminerlerine merkezi idare temsilcileri ve personeli de katılmaktadır. Türkiye Belediyeler Birliği tarafından düzenlenen seminerler ücretsiz olarak gerçekleştirilmektedir ve 2000-2002 yılları arasında düzenlenen 185 seminere toplam 16.500 yerel yönetim personelinin katılımı sağlanmıştır.¹³⁰

TBD ve Konrad Adenauer Vakfı ortaklaşa olarak düzenledikleri bu eğitimlerin yanı sıra yerel yönetimlere yönelik olarak 1986 yılından itibaren 80'e yakın kitapçık ve kitap yayınlamışlardır. 1945 yılından beri çıkarılan İller ve Belediyeler adlı dergi de, belediyelerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katkıda bulunmaktadır.¹³¹

2.1.3.2. Mahalli İdareler Derneği

Mahalli İdareler Derneği tarafından yerel yönetim birimleri personelinin tümüne yönelik eğitim seminerleri düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Eğitim konuları kapsamı şu şekilde sıralanmıştır:

- Kamu Yönetim Reformu ve Yeni Personel Rejiminin getireceği yenilikler,
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesi gereği stratejik plan ve performans programının hazırlanması,
- 5216 Sayılı kanunla Büyükşehir Belediye uygulamaları ile ilgili getirilen yeni düzenlemeler,
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Görevde Yükselme İle İlgili Mevzuat,

¹³⁰ <http://www.tbb.gov.tr/> (18.10.2010)

¹³¹ <http://www.yerelnet.org.tr/> (18.10.2010)

- 237 sayılı Taşıt Kanunu, Yurt İçi ve Yurt Dışı Hibeler İle İlgili Mevzuat,
- Toplam Kalite ISO 9000- belgesinin alınması için yapılması gerekenler,
- 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile getirilen yeni düzenlemeler,
- 4734 sayılı kamu ihale kanunu, 4735 sayılı kamu ihale sözleşmeleri kanunu ve ilgili mevzuat,
- Belediye mevzuatı ve diğer kanunların belediye zabıtası açısından getirdikleri,
- Analitik bütçe ve “Tahakkuk Esaslı Muhasebe” sisteminin tanıtımı ve yansıtma esasları
- Yevmiye sisteminden “Tahakkuk Esaslı Muhasebe” sistemine geçiş ve devir listesinin hazırlanması
- “Açılış Mizanı”nın düzenlenmesi, yevmiye defteri ve esas hesapların açılması
- Bütçenin muhasebeleştirilmesi-bütçe değişiklikleri, aktarma, ek ödenek, olağanüstü ödenek verilmesi, bu işlemlerin muhasebeleştirilmesi
- Kasa, banka işlemleri, çekle ve kredi kartı ile tahsilât, bunlara ilişkin muhasebe kayıtları
- Döviz hesabı, döviz hesabının tutulması ve döviz ile ödeme işlemlerinin muhasebeleştirilmesi
- Gelirlerin tarh, tahakkuk ve tahsilâtı ve tahsilât üzerinden pay verilmesi
- Düzeltme işlemleri, bütçe gelirlerine borç yazılacak hususlar
- Gider hesaplarının tutulmasına ilişkin örnekler, KDV ayrılması esasları
- Aylık cetvellerin tanıtımı, tutulma esasları, düzenlenmiş örnekler
- Aylık mizanın düzenlenmesi¹³²

¹³² <http://www.mahalliidarelerdernegi.org.tr/> (19.02.2010)

2.1.3.3. Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED)

Merkezi Ankara'da olan Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED) gelişme çabası içinde olan ülkemizde, mahalli idarelerin ülke kalkınmasında ve toplumun refaha ulaşmasında önder kurumlar olduğu gerçeğinden hareketle yerel yönetimler camiasına yönelik olarak çalışmalar ve eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. MİTAGED ve YEREL DÜNYA DERGİSİ tarafından 25-29 Kasım 2005 tarihleri arasında Ankara'da yerel yönetim birimlerindeki çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim programı düzenlenmiştir. Program dahilinde 5018 Sayılı Yasa, Analitik Bütçe ve Muhasebe Sistemi, 2006 Sayıştay Denetimi, Belediyelerin Borçlanması, Norm Kadro, Çevre ve Atık Sistemleri, Belediye Meclisleri, Çalışma Yönetmeliği, Arsa, Konut ve İşyeri Üretimi, Belediyelerde Arsa ve Konut Üretimi Politikaları ve Uygulamalar konuları incelenmiştir.

Programın ücreti değişiklik göstermektedir. Katılanların yol (uçak, otobüs ve benzeri diğer) giderleri, 6245 sayılı Harcırah Kanunu hükümlerine göre belediye bütçesinden karşılanabilmektedir.¹³³

Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği

Mahallî İdareler Kontrolörleri Derneği, İçişleri Bakanı adına mahallî idareler üzerinde idarî vesayet denetimini yapan kontrolörler tarafından kurulan ve on yıldan beri faaliyette bulunan bir kuruluştur. Dernek öncelikli olarak, kendi meslektaşlarının, üyelerinin ekonomik ve sosyal anlamda hak ve menfaatlerini koruyup geliştirmenin yanında, görev alanında bulunan mahallî idarelerin mevzuatta kendisine verilen görev, yetki ve sorumlulukların neler olduğunu tanımlamak, uygulamada tereddüt yaratan hususlarla ilgili olarak gerekli inceleme, araştırma ve çalışmayı yaparak raporlar hazırlamak, bu raporları düzenlenmiş olan panel, sempozyum, seminerlerde gündeme getirip tartışmak faaliyetlerini yürütmektedir.

Bu anlamda, ağırlıklı olarak görev alanında bulunan mahallî idarelerin yeniden yapılanmasına ilişkin, gerek seçilmiş gerekse atanmış personelin eğitim hizmetlerini yürütmektir. Kuruluşundan bugüne kırkın üzerinde eğitim semineri düzenlemiştir. Ancak, son iki yıllık dönemde yaklaşık 100 civarında eğitim semineri

¹³³<http://www.mitaged.org.tr/> (19.02.2010)

talebinden sadece 30 civarında eğitim seminerini yerinde eğitim olarak, belediyelerin kendi talepleri çerçevesinde, kendi mekânlarında veyahut kendileri tarafından organize edilen alanlarda gerçekleştirebilmiştir.¹³⁴

Değişen mevzuat hükümlerinin uygulanması sırasında önceden kestirilemeyen ve ancak uygulama sırasında karşılaşılan soru ve tereddütlerin paylaşılması ve açıklığa kavuşturulması, dolayısıyla belediye hizmetlerinin mevzuata uygun ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmak amacıyla Mayıs ve Eylül 2005 güz ve bahar eğitim seminerleri gerçekleştirilmiştir. Seminerlerde "5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu Uygulaması", "Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sistemi ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Uygulaması", "İller Bankası ile Belediyeler Arasındaki İlişkiler, "Yerel Yönetimlerde Yaratıcı Düşünme ve İletişim Teknikleri", " 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Yapım İşleri, Danışmanlık Hizmet Alımları Uygulama Yönetmelikleri", "Sihhi ve Gayri Sihhi Müesseselere ve Umuma Açık İstirahat ve Eğlence Yerlerine İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarının Verilmesi" konuları işlenmiştir.¹³⁵

2.1.3.4. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Millî Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından, üst ve orta kademe yöneticilerine eğitim hizmeti sunmak, yönetim yöntemlerindeki en son bilimsel ve teknik gelişmelerin yayılımını sağlamak amacıyla 1985 yılında kurulmuştur. TÜSSİDE, TÜBİTAK mevzuatına göre yönetilen, idari ve mali özerkliğe sahip bir kuruluştur. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nün "TÜBİTAK Başkanlığı'na Doğrudan Bağlı Enstitü" statüsüne geçirilmesine ilişkin protokol, 26.6.2002 tarihinde TÜBİTAK ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında imzalanmıştır. Yöneticilik alanındaki en son yaklaşım ve teknikler, açık ve kapalı alanlarda kuramsal ve uygulamalı yöntemlerle verilmektedir.

¹³⁴ CEYLAN, Adem; Yerel Yönetimlerde Eğitim Çalışması, TEPAV; Dünya Bankası Enstitüsü, 25-26 Ocak 2006, Basılmamış Çalışma Notları, Ankara.

¹³⁵ <http://www.kontder.org.tr/TR/> (20.02.2010)

Enstitü, özel sektöre ve kamu kurumlarına, ileri teknolojilerle desteklenmiş yönetim yaklaşımları ve yöntemleri konularında eğitim, danışmanlık, araştırma, yayın ve sistem tasarımı hizmetleri sunmaktadır. TÜSSİDE, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilere ki buna yerel yönetimler yöneticileri de dahildir, yönelik olarak, liderlik, motivasyon, etkin iletişim, bilgi yönetimi, süreç yönetimi, kalite yönetimi, takım çalışması, üretim yönetimi, stratejik yönetim, teknoloji yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, temel kalite kavramları ve kurum kültürü, iyileştirme takımları ve teknikleri eğitimleri, yönetim bilimleri gibi konularda eğitim hizmetleri sunmaktadır.¹³⁶

Son yıllarda kamu yönetiminde gerçekleştirilen reform çalışmalarında TÜSSİDE özellikle kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması, stratejik yönetim ve performans esaslı bütçe konularında gerek eğitim gerek danışmanlık gerekse araştırma ve yayın çalışmalarını içeren projeleri ile kurumlara özgü çözümler sunmaktadır. Bu konuda yasal düzenlemelerin oluşturulması aşamasında Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından gerçekleştirilen pilot projelerde önemli rol üstlenmiştir. Yasal düzenlemelerin ardından oluşan ihtiyaç doğrultusunda kamu kuruluşları ve yerel yönetimler ile ortak projeler sürdürmektedir.

2.1.3.5. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi

Yerel yönetimlerin insan hakları ve demokrasi duyarlılığının yükseltilmesine katkı sağlamak ve sivil toplumun demokrasi ve eşit söz hakkı taleplerini daha güçlü savunabilmesi yolunda destekleyici olmayı amaç edinen WALD Türk yerel yönetimlerine yönelik olarak eğitim ve araştırma projeleri sürdürmektedir. Yerel yönetimlere sunulan çeşitli eğitimlerin yanı sıra, sivil toplum için; kent, yerel siyaset ve demokrasi eğitim dizisi gelen taleplere bağlı olarak uygulanmaya devam etmektedir. Eğitim programları en fazla 15 kişilik gruplarla, interaktif yöntemle ve örnek olay kullanımlarıyla gerçekleştirilmektedir. Eğitim faaliyetlerine gösterilen ilgi WALD'ın bir "sivil eğitim merkezi" kurma çalışmalarına hız kazandırmıştır. Yerel yönetim çalışanlarına yönelik eğitim programları aşağıdaki konulardan oluşmaktadır.

¹³⁶ <http://www.iskur.gov.tr/> (20.02.2010)

“Yerel Yönetim ve İnsan Hakları”

“Yerel Yönetim ve Demokrasi”

“Barış ve Yerel Yönetim”

“Çok kültürlü Kent Yaşamı: Kentte Birlikte Yaşamak”

“Çocuklar ve Kent Yönetimleri”

“Katılımcı Bütçe”

“İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkilerin Geliştirilmesi”

“Uluslararası İlişkiler ve Proje Yönetimi”

“Toplumsal Cinsiyet Perspektifinin Karar Alma Mekanizmalarına Eklemlenmesi”

“Yerel Yönetimler ve AB” eğitimleridir.¹³⁷

WALD’ın eğitim programlarının yanı sıra yürütmekte olduğu bazı projeler de eğitim aşamasını içermektedir.

Bunlardan bazıları şunlardır:

Yerel Yöneticilere Yönelik Toplumsal Cinsiyet ve Demokrasi Eğitimi

Finansal Kaynak: UNDP, Başbakanlık KSSGM; Proje Süresi: 2000 - 2001

Projenin amacı, uluslararası sözleşmelere taraf olan Türkiye’nin toplumsal cinsiyet bakış açısının karar alma mekanizmaları içine eklemlenmesi ile ilgili taahhüdü doğrultusunda, yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyet duyarlılığı geliştirmek ve bu kavramın kamusal düzeyde gündeme gelmesini sağlayacak bir dizi bilgilendirme çalışması yapmaktır.

Bu bilgilendirme çalışmaları, Beykoz Belediyesi yöneticileri, Beykoz- Göksu Mahalle Evi kadın gönüllüleri ve Kocaeli Değirmendere Belediyesi’ne yönelik olarak yürütülmüştür. Proje süresince belediyeye yönelik toplumsal cinsiyet eğitimi toplantıları, atölye çalışmaları ve basın toplantıları düzenlenmiştir.

¹³⁷ <http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&icerik=61&id=170> (21.02.2010)

Eğitim programı, genel olarak yerel yönetimlerde demokrasi anlayışını güçlendirmeyi, yerel seçilmiş organların etkinliğini ve çalışma koşullarını geliştirmeyi, son olarak da insan haklarına dayalı, çok aktörlü, adem-i merkeziyetçi, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran bir yönetim anlayışı ile toplumsal cinsiyet bakış açısının temellerini atma konusunda katkı vermeyi hedeflemiştir.

Türkiye’de Yerel Politika Mekanizmalarına “Toplumsal Cinsiyet” Boyutunun Eklemlenmesi

Finansal Kaynak: Avrupa Komisyonu / MEDA Programı; Proje Süresi: 1998 - 1999

Bu projenin temel amacı kent yerleşimlerinde kadının statüsünü güçlendirmek ve karar alma mekanizmalarına etkin katılımlarını sağlamaktır. Antakya ve Bursa belediyesinin ortak olduğu projede, tarihsel gelişimi içinde bir güç ilişkileri alanı olarak belirlenen kent yaşamı ve yönetiminin eşitlikçi bir şekilde gelişip yapılanması amacıyla yerel politika mekanizmalarına “toplumsal cinsiyet” boyutunun eklemlenmesi için çalışmalar yapılmıştır. Kentsel bağlamda kadın haklarını korumak ve kadınlara politik haklarını elde etmeye giden yolda sahip olabilecekleri sosyal ve ekonomik kazanımların, önemli ve kilit adımlar olduğunu göstermek üzere yerel yöneticilerin eğitimi, kadın merkezlerinin kurulması vb. etkinlikler düzenlenmiştir.

Ekonomik Kalkınmaya Destek Amacıyla Kapasite Geliştirme, İzmit Toplumsal ve Ekonomik Gelişim İçin Kadın Merkezi

Finansal Kaynak: LWR Proje Süresi: 2001 –

2001 yılı Haziran ayında başlayan ve deprem bölgesine yardım çerçevesinde gündeme gelen proje İzmit Büyükşehir Belediyesi ve İzmit Saraybahçe Belediyesi işbirliği ile programlanmıştır. Amaç kendi işini kurmak isteyen ancak buna ilişkin teknik ve mali donanımları bulunmayan kadınlara destek vermektir. Ayrıca meslek öğrenmek isteyen kadınlar ve halen mevcut işinde yükselmek isteyen kadınlar da merkezin faaliyetlerinden yararlanmaktadırlar. Merkez bünyesinde sağlanan hukuk ve tıbbi danışmanlık hizmeti, bu hizmetlerden kendi olanaklarıyla yararlanamayan kadınlar için bir olanaktır. Proje kapsamında, “Kendi İşini Kendin Kur”, bilgisayar

eğitimi, ofis organizasyonu, muhasebe ve benzeri kurslar yoğun olarak gerçekleştirilmekte ve kendi işini kurmak isteyenlerin başvurusu ve önceden saptanmış kriterler çerçevesinde krediler verilmektedir.

Proje kapsamında düzenlenen eğitim programları: Ekonomik Girişim Kapasitesinin Geliştirilmesine Yönelik Eğitim; İşletmecilik Eğitimi/“Kendi İşini Kendin Kur-KİKK;Fizibilite Danışmanlığı; Bilgisayar, Muhasebe, Pazarlama Eğitimleri; Sosyal Kapasitenin Artırılmasına Yönelik; Kadının İnsan Hakları Eğitimi, Ana-Çocuk Sağlığı Eğitimi, İlk Yardım Eğitimi olarak özetlenebilir.¹³⁸

2.1.3.6. Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı (UCLG-MEWA)

IULA (Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği) ve FMCU-UTO (Dünya Birleşmiş Kentler Federasyonu– Fédération Mondiale des Cités Unies–United Towns Organization) 2004 yılında aralarına METROPOLIS – Dünya Büyükşehirler Birliği’ni de alarak “Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı” adı altında birleşmişlerdir. IULA’nın merkezi İstanbul’da bulunan Doğu Akdeniz ve Ortadoğu’dan sorumlu bölge teşkilatı (IULA-EMME) ise yeni yapılanma içinde Ortadoğu ve Batı Asya’dan sorumlu bölge teşkilatı olarak (UCLG-MEWA) çalışmalarına devam etmektedir. UCLG-MEWA’nın faaliyetleri, “demokratik ve etkin yerel yönetim”e giden yolun yapı taşlarının döşenmesi doğrultusunda, yerel yönetimler arasında bölgesel ölçekte ve uluslararası düzeyde işbirliğini ve dayanışmayı geliştirmek, ilgili konularda eğitim ve geliştirme programları düzenlemek, yerel yönetimle ilgili araştırma ve yayınlar yapmak, bir bilgi ve iletişim merkezi işlevini görmek başta olmak üzere, hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik diğer tüm yasal faaliyetleri kapsamaktadır. UCLG-MEWA, bölgedeki yerel yönetimlere dönük eğitim faaliyetlerinde bir katalizatör görevi üstlenmiştir. Yerel yönetim kuruluşlarının kendi eğitim faaliyetlerini desteklemek üzere uygulanan eğitimcilerin eğitimi programlarının yanı sıra, üst düzey yerel yöneticilere yönelik seminerler düzenlenmektedir. Eğitim programları çağdaş teknikler kullanılarak gerçekleştirilmekte, yöntem olarak tek yönlü bilgi akışı yerine, bilgi ve deneyim alışverişinde bulunan küçük katılımcı gruplar oluşturulması yoluna gidilmektedir.

¹³⁸ <http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&icerik=61&id=170> (21.02.2010)

UCLG-MEVA, kendi eğitim malzemelerini, ulusal ve uluslar arası eğitim kuruluşları ve benzeri kurumlarla işbirliği yaparak geliştirmektedir. UCLG-MEWA'nın bölgedeki yerel yönetimlere yönelik olarak düzenlediği eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında ele aldığı bazı konular şunlardır:

- Yerel yönetimde stratejik planlama
- Yerel yönetimde performans yönetimi
- Yerel yönetimde hemşehriye dönüklük
- İnsan kaynakları yönetimi
- Yönetimlerarası ilişkiler
- Büyükşehir belediyesi yönetimi
- Yerel yönetimde eğitim planlaması ve yönetimi
- Bilgi teknolojisi ve yerel yönetim
- Yerel yönetimde ahlak
- Çevre yönetimi
- Yerel yönetim ve demokrasi
- Yerel yönetim ve insan haklarıdır ¹³⁹

• UCLG-MEWA, Yerel Gündem 21 Programını, 1997 yılından itibaren koordine etmektedir. UNDP-Türkiye, 1997'den bu yana Yerel Gündem 21 (YG-21) Programı aracılığıyla yerel yönetişim alanında diğer ulusal mukabil kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır. Yerel Gündem 21 Programı, Mart 2005 itibariyle, aralarında Büyükşehir Belediyeleri'nin ve İl Özel İdareleri'nin de bulunduğu, farklı coğrafi bölgelere dağılmış 60'ın üzerinde yerel yönetimin ortaklığıyla, sürmektedir. Destekleyici ortaklar olarak, Tarihi Kentler Birliği, Akdeniz Belediyeler Birliği, Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği, Ege Belediyeler Birliği, GAP Belediyeler Birliği ve Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği ile birlikte, ICLEI – Uluslararası Yerel Çevre Girişimleri Konseyi, WALD – Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi

¹³⁹ <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/YerelYonetimler/Uluslararasıİlişkiler/Pages/UilaEmmeAnaSayfa.aspx> (22.02.2010)

Akademisi ve VTR Araştırma Yapım Yönetim de Program'a çok-yönlü katkılar sağlarken, gençlik çalışmalarının koordinasyonu, Habitat ve Gündem 21 Gençlik Derneği tarafından sürdürülmektedir.

Programın ana hedefi, sivil toplumun karar alma süreçlerine katılması ve yerel yatırımları etkilemesi yoluyla, yerel yönetişimin güçlenmesini sağlamaktır. Başlıca karar alma ve uygulama mekanizmaları, çoğunlukla kent konseyleri şeklinde oluşturulan ve çalışma grupları, kadın ve gençlik konseyleri, çocuklar, yaşlılar ve engelliler platformlarınca desteklenen yerel ilgi gruplarıdır. Program, kamu kuruluşları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları üçgeninde yerel karar alma süreçlerini oluşturarak, Türkiye'de yeni bir yerel yönetişim modelinin gelişmesini sağlamıştır.

YG 21 Programı kapsamındaki kapasite geliştirme faaliyetleri kentteki diğer paydaşlarla beraber belediye çalışanlarına yönelik olarak da uygulanmaktadır. Bu faaliyetler belediye ile katılımcı platformlar arasındaki bağlantının sağlanması, gerekli destek hizmetlerin verilmesi, yerel eylem planlaması çıktıları ile Belediye'nin resmi planlama süreçlerinin bütünleştirilmesi, Belediye'nin tüm birimlerinin YG-21 sürecinin gereklerine uygun işlev görmesine yönelik kapasite geliştirilmesi gibi konuları içermektedir.

2.1.3.7. Merkezi ve Doğu Avrupa İçin Bölgesel Çevre Merkezi (REC) Eğitimleri

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak çalışan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir tüzüğe dayanmaktadır. REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda etkin çözümler üretmeleri için destek vermektedir. REC yerel yönetimler camiasına yönelik olarak "Yerel Çevre Eylem Planları" hazırlanmasını teşvik etmekte ve bu konuda belediyelere eğitimler düzenlemektedir. Yerel Çevre Eylem Planları (YEÇEP), bir yörenin ya da kentin halkının çevre yatırımlarının planlamasına

katılımını teşvik eden bir araçtır. Oluşturulacak katılımcı mekanizmalar aracılığıyla, yerel çevre sorunları için demokratik çözümler bulunmasını teşvik etmeyi; Türk kamu yönetimindeki yeni düzenlemeler çerçevesinde, yerel yönetimlere yüklenen ek çevre sorumluluklarının yerine getirilmesinde yerel yönetimleri desteklemeyi; AB uyum sürecinde, yerel yönetimlerin çevre alanında karşılaşacakları yasal sorumlulukların yerine getirilmesine destek olmayı hedeflemektedir.

REC Türkiye 2005 yılı içerisinde yerel yönetimlere yönelik bir YEÇEP Eğitim Programı hazırlamıştır. Eğitimlere, tüm il belediyeleri ve belirli sayıda il özel idareleri davet edilmektedir. Bu programda, yerel yönetimlerle birlikte çevre alanında çalışmalar yürüten merkezi kamu kurumlarına yönelik YEÇEP eğitimleri de yer almaktadır.¹⁴⁰

2.1.3.8. Belediye İş Sendikası Eğitimleri

Demokratik toplumsal yapının ana unsurlarından olan sendikalar, emeğin hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmekle yükümlüdür. Üyelerini gerçek ve bilimsel bilgilerle donatmayı amaç edinmiş olan Belediye İş Sendikası tarafından taban, temsilci ve yönetici olmak üzere üç farklı alanda eğitimler verilmektedir. Taban eğitimlerinde temel sendikacılık bilgileri, sendikal hareketin ve ülkemizin güncel sorunları ve çözüm yolları bütün boyutlarıyla tartışılmaktadır. Temsilci eğitimlerinde temsilcilerin görevlerini daha iyi gerçekleştirmelerini sağlamak için izleyecekleri yol ve yöntemi ortaya koymak, ülkemizin ve sendikal hareketin sorunlarını tartışmak ve yeni bakış açıları kazandırmak konularıyla ilgilenilir. Seçilmiş yöneticileri kapsayan yönetici eğitiminde ise amaç, yöneticilere sendikal politikalar üretmede gerekli ve öncelikli bilgileri verebilmektir. Dünya ve Türkiye ekonomisi, sendikal hareketin dünyada ve ülkemizdeki durumu ve çıkış yolları bu eğitimin en temel başlıklarıdır.

Özel Kuruluşlar

Bilginin ve kentlerin çağı olan 21. yüzyılda, kentlerin iyi yönetilmesi için etkin bir yerel yönetimin olması gerekmektedir. Yönetim tekniklerindeki gelişmeler, teknolojik değişimler yerel yönetimlerin eğitim alanlarına özel kuruluşların da artan bir şekilde ilgi duymasına neden olmuştur. Ancak nitelikli personel ile gerçekleştirilmesi mümkün olan etkin yönetim için bazı özel kuruluşlar yerel

¹⁴⁰ <http://www.rec.org.tr/> (23.03.2010)

yönetimlerde ve bağlı kuruluş ve iştiraklerinde insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik entegre eğitim hizmetleri alanında çalışma yapmaktadır. Eğitim programları ile, yerel hizmetlerin kalitesinin artması, şehirlerin yaşanabilir mekanlar haline gelmesi ve toplum hayatının kolaylaşması amaç edinilmiştir. Bu kapsamda Fatih Belediyesine bir özel kuruluş tarafından Zabıta Müdürlüğü hizmet içi eğitim programında "Yeni Belediyeler Kanunu", "Yeni Ceza Kanunu" vb. mesleki eğitimlerin yanısıra "Moral-Motivasyon", "İnsan Psikolojisi ve Empati" gibi kişisel gelişim eğitimleri verilmiştir.

Stratejik planın artan önemi göz önüne alınarak bir özel kuruluş tarafından belediyelere ve kamu kuruluşlarına yönelik: Stratejik Düşünce Semineri, Stratejik Planlama Semineri; Değişim Yönetimi Semineri Stratejik Liderlik Konferansı, Stratejik Planlama Danışmanlığı, Stratsim. Stratejik Yönetim Oyunu, Stratejik Bilgi Sistemleri Semineri Stratejik Pazarlama Semineri, Stratejik Karar Semineri düzenlenmektedir. Bugüne kadar İDO Sanayi ve Ticaret A.Ş., IGATAŞ A.Ş., ISTAÇ A.Ş., İstanbul Ulaşım Sanayi ve Ticaret A.Ş., Esenler Belediyesi, Lüleburgaz Belediyesi'ne eğitim seminerleri düzenlenmiştir.¹⁴¹

Kültür A.Ş.

Kültür A.Ş. 2 Ekim 1989 tarihinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurulmuş ticari amaçlı bir anonim şirkettir. Kültür A.Ş.,kuruluş amacı doğrultusunda, kültür-sanat alanında Türkiye'de ve dünyada gerçekleşen yenilik ve gelişmeleri yakından izleyerek hizmetler sunmaktadır. İstanbul Büyükşehir belediyesine yönelik olarak eğitim çalışmaları sürdürmektedir. 1999, 2000, 2002, 2004 yıllarında bilgisayar, İngilizce, İhale Kanunu ve dosya hazırlama, mesleki ihtisas, belediye mevzuatı konularında hizmet içi eğitim vermiştir. Kültür A.Ş.'yi diğer belediye hizmet içi eğitim kuruluşlarından ayıran özelliği belediye içinde Eğitim ve Kültür veya Personel Müdürlüğü gibi bölümlerin yerine hizmet içi eğitimi üstlenmiş olmasıdır.¹⁴²

¹⁴¹ <http://www.virtualhut.net/> (23.02.2010)

¹⁴² <http://www.kultursanat.org/> (23.02.2010)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİK ANKETİNİN İSTATİSTİKSEL SONUÇLARI

3. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

Mahalli idareler, son yıllarda Türk toplumunun önemli ilgi merkezlerinden biri durumuna geldi. Belediyeler, belde sakinlerinin politik, toplumsal ve ekonomik yaşamlarını biçimlendirip etkileyen demokratik kuruluşlar olarak halka hizmet verme çabasıdadır. Ancak bu kurumların önemli personel problemleri ile karşı karşıya oldukları gözlenmektedir. Personellerin görevli oldukları bölümler ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim alıp almadıkları araştırmamızın konusudur. Çünkü eğitilmiş personel ile eğitime uygun bir ortamda çalışan personelin daha verimli olacağı bilinmektedir.

Araştırmanın amacı, hizmet içi eğitim etkinliğinin Antalya Büyükşehir Belediyesi personeli üzerindeki sonuçlarıdır. Böylece belediye hizmetlerinin beklenen düzeyde gerçekleşmesine engel durumlardan hangilerinin personelden kaynaklandığını belirlemektir. Büyükşehir belediyesi personel ve yönetici sorunlarının tanımına ve çözümlenmesine yarayacak bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir.

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem açıklanmaktadır. Bölüm; araştırma yöntemi “Araştırma Modeli”, “Evren ve Örneklem”, “Verilerin Toplanması ve İşlenmesi” başlıklarından oluşmaktadır. Araştırmanın evreni bölümünde Antalya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan bazı bilgiler tablolar halinde sunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Antalya Büyükşehir Belediyesi personellerinin katılmış oldukları hizmet içi eğitim programlarının sonuçları ve nitelikleri ile ilgili bu araştırmada, davranış bilim ve disiplinlerine daha uygun düşmekte olduğu ve yöntemin özellikleri gereği

kurumların “ne” olduğunu anlamak ve betimlemenin olanaklı olduğu düşünülerek veri toplamak için tarama (Survey) türü betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır.¹⁴³

3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan 1313 personel oluşturmaktadır. Araştırma istatistikleri öncesi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan Antalya Büyükşehir Belediyesine ait bazı bilgiler eklenmiştir.¹⁴⁴ Bilgilerde Antalya Büyükşehir Belediyesi personelinin cinsiyet, yaş, eğitim dağılımları verilmiştir. Personelin statüleri ve ayrıca kadrolu statüleri sunulurken, şirket personelleri de belirtilmiştir. Brifing bilgilerinde personel cinsiyeti hariç diğer verilerde kadın erkek personel ayrımı yapılmamış olup genel bir değerlendirme söz konusudur.

3.2.1. Antalya Büyükşehir Belediyesi Teşkilatı

Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin çalışma birimleri (araştırmanın evreni) Şema 1’de verilmiştir.¹⁴⁵

3.2.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde Personel Cinsiyet Dağılımı

Tablo 3.a. Personel Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	232	18
Erkek	1081	82
Toplam	1313	100

¹⁴³ Tarama (survey) : Anket, yüzey araştırması, inceleme, kontrol etme. Bir grup içinde belirgin bir özelliğe sahip olanları arama eylemi.

¹⁴⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı 2009 Brifingi Personel Bilgileri.

¹⁴⁵ Şema 1; “Eğitim İhtiyacına Karar Veren Makamların Yetki Dağılımı” tablo 1.45’nin kolay anlaşılması için yer verilmiştir.

Tablo 3.a’da Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde personellerin cinsiyet dağılımı verilmiştir. Buna göre; kadın personelin % 18 (s:232), erkek personelin ise %82 (s:1081) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ışığında belediye personelin çoğunluğunu (%82) erkek personelin oluşturduğu görülmektedir.

3.2.3. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde Personel Statü Dağılımı

Tablo 3.b. Personel Statü Dağılımı

Personel Statü	Sayı	Yüzde
Memur	536	41
Sözleşmeli	73	6
İşçi	704	53
Toplam	1313	199

Tablo 3.b’de Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde personellerin statü dağılımı yer almaktadır. Buna göre personelin, %41’i (s:536) memur, %6’sı (s:73) sözleşmeli personel, %53’ü (s:704) işçi olarak çalışmaktadır. Personelin çoğunluğunun (%53) işçi statüsünde çalıştığı görülmektedir.

3.2.4. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde Kadrolu Personelin Statü Durumları

Tablo 3.c. Kadrolu Personelin Statü Durumları

Kadrolu Statü	Dolu	Boş	Toplam
Memur	536	896	1432
Sözleşmeli	73	-	73
Toplam memur- sözleşmeli	609	896	1505
Sürekli işçi	639	186	825
Geçici işçi	65	235	300
Toplam işçi	704	421	1125
Genel Toplam	1313	1317	2630

Tablo 3.c’de Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde personellerin kadro dağılımı yer almaktadır. 536 memur, 73 sözleşmeli memur, 639 sürekli işçi, 65 geçici işçi olarak çalışmaktadır.

3.2.5. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde Şirket Personel Sayıları

Tablo 3.d. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde Şirket Personel Sayıları

Şirket Adı	Çalışan Sayısı
EK-DAĞ A.Ş.	10
ANTEPE İNŞAAT ve TİCARET A.Ş.	54
ANPET	79
ANET	46
Toplam	189

Hizmet satın alma sözleşmesi ile çalışan personel sayısı	2063
Belediyede çalışan toplam personel sayısı	3565

Tablo 3.d’de Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan şirket personeli sayıları yer almaktadır. Ek-dağ A.Ş.’ye bağlı 10, Antepe İnşaat ve Ticaret A.Ş.’ye bağlı 54, Anpet’e bağlı 79, Anet’e bağlı 46 kişi bulunmaktadır. Hizmet satın alma sözleşmesi ile çalışan personel sayısı 2063, Belediyede çalışan toplam personel sayısı 3565’dir.

3.2.6. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Yaşları

Tablo 3.e. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personel Yaşları

Yaş Grubu	Toplam
20- 25	97
26- 30	149
31- 35	139
36- 40	225
41- 45	351
46- 50	238
51- 55	83
56- 60	28
61- ve üstü	3
	1313

Tablo 3.e'de Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde personellerin yaşları yer almaktadır. Buna göre; 20- 25 yaş arasında 97, 26- 30 yaş arasında 149, 31- 35 yaş arasında 139, 36- 40 yaş arasında 225, 41- 45 yaş arasında 351, 46- 50 yaş arasında 238, 51- 55 yaş arasında 83, 56- 60 yaş arasında 28, 61- ve üstü yaş arasında 3 kişi yer almaktadır.

3.2.7. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personelin Eğitim Dağılımı

Tablo 3.f. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde Personelin Eğitim Dağılımı

Eğitim Durumu	Toplam	Yüzde
Eğitim görmemiş	4	0
İlkokul	344	26
Ortaokul	131	10
Lise ve dengi	386	30
Yüksekokul	178	14
Lisans	253	19
Yüksek Lisans	17	1
	1313	100

Tablo 3.f’de Antalya Büyükşehir Belediyesi’nde personelin eğitim durumları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Buna göre; personelin, %0, (n:4) eğitim görmemiş, %26’sı (n:344) ilkokul, %10’u (n:131) ortaokul, %30’u (n:386) lise ve dengi okul mezunu, %14’ü (n:178) yüksekokul mezunu, %19’u (n:253) lisans mezunu, %1’i (n:17) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Personelin çoğunluğunun (%30) lise ve dengi okul mezunu olduğu göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Örneklemi, Antalya Büyükşehir Belediyesinde çalışan 1313 personel içerisinde anket uygulanan 220 kişi oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür tarandıktan sonra elde edilen verilerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilmiştir. Anket oluşturmada amaç, Antalya Büyükşehir Belediyesi personelinin, katılmış oldukları hizmet içi eğitim programlarının niteliği ve bu eğitimlerinin verimliliklerini nasıl etkilediğidir.

Araştırmada personel anketi ve yönetici anketi olarak adlandırılan iki tip anket uygulanmıştır. Benzer sorular olmasına rağmen iki anket birbirinden farklıdır. Yönetici anketi soruları daha kapsamlı olup, yöneticiler görevli oldukları bölümler ile ilgili personeli daha detaylı şekilde değerlendirmişlerdir.

Personele uygulanan anketin genel açıklama kısmında, anketin amacı belirtilmiştir. Anketin açıklama kısmında ayrıca, seçeneklerin nasıl işaretlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Personel anketi 39 sorudan ve 6 bölümden oluşmaktadır. 1.kısımda, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 8 soru bulunmaktadır, personelin kişisel bilgilerini elde etmek amaçlanmaktadır. 2.kısımda, hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik 12 soru, 3.kısımda hizmet içi eğitimin uygulanmasına yönelik 12 soru, 4.kısımda hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine

yönelik 4 soru, 5.kısımda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin kılınmasına yönelik 3 soru bulunmaktadır. 6.kısım ise personelin kendisini ifade edebilmesi içindir. Personelin önerilerinden oluşmaktadır.

Yöneticiye uygulanan anketin de genel açıklama kısmında, anketin amacı belirtilmiştir. Anket 73 sorudan 8 bölümden oluşmaktadır. 1. kısımda, demografik sorular ve hizmet içi eğitim soruları olarak 16 soru bulunmaktadır, personelin kişisel bilgilerini elde etmek amaçlanmaktadır. 2. kısımda, hizmet içi eğitim yönetmeliği bilgilerine yönelik 10 soru, 3.kısımda personel değerlendirilmesine yönelik 15 soru, 4.kısımda hizmet içi eğitim amaçlarına yönelik 7 soru, 5.kısımda hizmet içi eğitimin içeriğine yönelik 8 soru, 6.kısımda hizmet içi eğitimin yöntem ve uygulamasına yönelik 8 soru, 7.kısımda hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine yönelik 9 soru bulunmaktadır. 8.kısım ise yöneticinin kendini ifade edebilmesi içindir. Yöneticinin önerilerinden oluşmaktadır.

Yöneticilere uygulanan anket Eğitim Şube Müdürlüğü yöneticisinin yanıtlayacağı seviyede sorulardan oluşmaktadır. Eğitimle alakalı kararların çoğunlukla verildiği yönetim birimi olan Eğitim Şube Müdürlüğü'nün bilgi sahibi olacağı türden sorular sorulmuştur. Yönetici olmayan ya da eğitimle birebir ilgili olmayan bir bölümün yanıtlayacağı sorular değildir.

3.5. Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket soru formları, Antalya Büyükşehir Belediyesi Personel Daire Başkanlığı'nın katkılarıyla, evren içinden örneklem olarak seçilen 200 personele ve 20 yöneticiye dağıtılarak uygulanmıştır. Anket soru formları 15.09.2009 tarihinde dağıtılarak 15.09.2009 tarihinde toplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Anket uygulanarak elde edilen veriler, SPSS paket programına girilmiştir. Tablolarda verilerin sadece yüzdelerle sonuçları mevcuttur.

3.7. Antalya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Anketinin İstatistiksel Sonuçları

Bu bölümde, anketin Antalya Büyükşehir Belediyesi personeline uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin sonuçlar ele alınarak yorumlanmıştır.

Birinci bölümde personelin demografik özelliklerine yönelik bilgiler ve yorumlar, ikinci bölümde hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik bilgiler ve yorumlar, üçüncü bölümde hizmet içi eğitimin uygulanmasına yönelik bilgiler ve yorumlar, dördüncü bölümde hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine yönelik bilgiler ve yorumlar, beşinci bölümde hizmet içi eğitimin etkinleştirilmesine yönelik bilgiler ve yorumlar, altıncı bölümde personelin kendisini ifade edebilmesi için önerileri yer almaktadır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

2009 Eylül ayında bilgi toplama aracı olarak kullanılmış olan ankete göre 200 personelden elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

3.7.1.1. Cinsiyet Durumları

Tablo 3.1. Personelin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	116	58
Erkek	84	42
Toplam	200	100

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan personelin cinsiyet dağılımı verilmiştir. Buna göre; cinsiyet dağılımına bakıldığında kadın personelin % 58 (n:116), erkek personelin ise %42 (n:84) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ışığında araştırmaya katılan personelin çoğunluğunu (% 58) kadın personel oluşturmaktadır.¹⁴⁶

146 Frekans, (n) : Yapılan bir istatistiksel araştırma sonucunda incelenen bir şeyin nasıl olduğunu belirten özelliklerin, çeşitli seçeneklerin kütlede kaç defa yer aldığını ifade eden rakamların tamamı. Yüzde, (%): bir sayı ya da çokluğun bütünle kıyaslanmasını kolaylaştırmak amacıyla, bütünün 100 birimine düşen miktarını gösteren ifadedir.

3.7.1.2. Yaş Durumları

Tablo 3.2. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	%
20 Yaş ve altı	11	5,5
21-30	77	38,5
31-40	67	33,5
41-50	42	21
51 ve üzeri	3	1,5
Toplam	200	100

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan personelin yaş dağılımları incelenmiştir. Buna göre; personelin yaş dağılımlarına bakıldığında: 21-30 yaş arasında %77 (n:38,5), 31-40 yaş arasında %67 (n:33,5), 41-50 yaş arasında %21 (n:42), 51 ve üzeri yaşta ise %1,5 (n:3) personel olduğu görülmektedir. Buna göre 21- 30 yaşları arasında değişen personelin %38,5 oranı ile çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.1.3. Mezuniyet Durumu

Tablo 3.3. Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Mezuniyet Durumu	Frekans	%
İlkokul	19	9,5
Ortaokul	5	2,5
Lise ve dengi	77	38,5
Meslek yüksekokulu	27	13,5
Lisans	65	32,5
Yüksek Lisans	6	3
Doktora	1	,5
Toplam	200	100

Tablo 3.3’de araştırmaya katılan personelin eğitim durumları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan personeli: ilkokul %9,5 (n:19), ortaokul %2,5 (n:5), lise ve dengi okul mezunu % 38,5 (n:77), meslek yüksekokul mezunu

%13,5 (n:27), lisans mezunu % 32,5 (n:65), yüksek lisans mezunu %3 (n:6), doktora %0,5 (n:1) oluşturduğu görülmektedir. Bu bulgu ankete katılan personelin çoğunluğunun lise ve dengi okul mezunu olduğunu (% 38,5) göstermektedir.

3.7.1.4. Hizmet Süresi Durumu

Tablo 3.4. Personelin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	%
Göreve yeni başladım	48	24
1-5 Yıl	77	38,5
6-10 Yıl	45	22,5
20 yıl ve üstü	29	14,5
Yanıtsız	1	0,5
Toplam	200	100

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan personelin çalışma süreleri verilmiştir. Buna göre göreve yeni başlayan personel % 24 (n:48), 1-5 yıl çalışan personel %77 (n:38,5), 6-10 yıl çalışan personel %22,5 (n:45), 20 yıl ve üzeri yıl çalışanların %14,5 (n:29) olduğu görülmektedir. Personelin çoğunluğunu 1-5 yıl çalışan (%38,5) personeller oluşturmaktadır.

3.7.1.5. Personelin Kurumdaki Pozisyonu

Tablo 3.5. Personelin Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Personel Statü	Frekans	%
Memur	50	25
İşçi	61	30,5
Sözleşmeli personel	26	13
Geçici personel	7	3,5
Şirket personeli	56	28
Toplam	200	100

Tablo 3.5’de araştırmaya katılan personelin çalışmış oldukları kurumdaki pozisyonuna göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan personeli, memur %25 (n:50), işçi %30,5 (n:61), sözleşmeli personel %13 (n:26), geçici personel %3,5 (n:7), şirket personeli %28 (n:56) oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin çoğunluğunun (%30,5) işçi statüsünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.6. İş İle Öğretim Arasındaki İlişki Dağılımı

İş İle Öğretim Arasındaki İlişki	Frekans	%
İlişkili	55	27,5
Oldukça ilişkili	32	16
Az ilişkili	58	29
Hiç ilişkisi yok	45	22,5
Kararsızım	10	5
Toplam	200	100

Belediye personelinin belediyedeki görevi ile öğrenim dalı arasındaki ilişkiyi saptamak üzere “Şimdiki işiniz ile öğrenim dalınız aranızda ne ölçüde bir ilişki bulunmaktadır?” (Personel anketi 1.bölüm soru no:6) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6’ya göre personel işi ile öğrenimi arasındaki ilişki için; ilişkili %27,5 (n:55), oldukça ilişkili %16 (n:32), az ilişkili %29 (n:58), hiç ilişkisi yok %22,5 (n:45), kararsızım %10 (n:5) olarak görüş belirtmiştir.

Ankete katılan personelin çoğunluğuna göre (%29) belediyedeki işleri ile öğrenim dalları arasında az ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Belediyedeki Görev İle Önceki İş Arasındaki Benzerlik Dağılımı

Belediye Görevi İle Önceki İş Benzerliği	Frekans	%
Çok benzer	31	15,5
Benzer	59	29,5
Az benzer	45	22,5
Hiç benzemiyor	58	29
Kararsızım	7	3,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin belediyedeki görevi ile öğrenim dalı arasındaki ilişkiyi saptamak üzere “Şimdiki işiniz ile önce yaptığınız işler arasında ne kadar benzerlikler vardır?” (Personel anketi 1.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7’ye göre personel belediyedeki görevi ile önce yaptığı işler arasındaki benzerlik için; çok benzer %15,5 (n:31), benzer %29,5 (n:59), az benzer %22,5 (n:45), hiç benzemiyor %29 (n:58), kararsızım %3,5 (n:7) olarak görüş belirtmiştir.

Ankete katılan personelin çoğunluğuna göre (%29,5) belediyedeki işleri ile önce yaptıkları işler arasında benzerlik bulunmaktadır.

Tablo 3.8. Personelin Sınıf Dağılımı

Personelin Sınıfı	Frekans	%
Genel idare hizmetleri sınıfı	59	29,5
Teknik hizmetler sınıfı	28	14
Denetim hizmetleri sınıfı	12	6
Sağlık hizmetleri ve yardımcı ağılık hizmetleri sınıfı	8	4
Yardımcı hizmetler sınıfı	25	12,5
Başka	68	34
Toplam	200	100

Belediye personelinin görev yaptığı sınıfı saptamak üzere “Görev yaptığınız sınıfı lütfen belirtiniz?” (Personel anketi 1.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 8’e göre ankete katılan personel; genel idare hizmetleri sınıfı %29,5 (n:59), teknik hizmetler sınıfı %14 (n:28) , denetim hizmetleri sınıfı %6 (n:12), sağlık hizmetleri ve yardımcı ağılık hizmetleri sınıfı %4 (n:8), yardımcı hizmetler sınıfı %12,5 (n:25), başka %68 (n:34) olarak görüş belirtmiştir.

Personelin çoğunluğunun (%34) başka olarak belirledikleri statüde çalıştığı görülmektedir.

3.7.1.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanmasına Yönelik Bilgiler ve Yorumlar

Tablo 3.9. Görev Öncesi Eğitim Dağılımı

Görev Öncesi Eğitim	Frekans	%
Evet	92	46
Hayır	108	54
Yanıtsız	-	-
Toplam	200	100

Belediye personelinin belediyedeki görevini üstlenmeden önce o iş ile ilgili eğitim alıp almadığını saptamak için “Şimdiki görevinizi üstlenmeden önce, bu iş ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 9’a göre, personelin %46’sı (n:92) görevini üstlenmeden önce eğitim aldıklarını, çoğunluğu oluşturan personel %54 (n:108) ise görevi üstlenmeden önce eğitim almadıklarını belirtmiştir. Görev öncesi eğitim alanlar ile eğitim almayanlar arasındaki fark birbirine çok uzak değildir.

Ankete katılan personelin çoğunluğu (%54) görevini üstlenmeden önce, o iş ile ilgili bir eğitim almamıştır.

Tablo 3.10. Görev Öncesi İş Eğitiminin Yarar Dağılımı

Görev Öncesi Eğitimin Yararı	Frekans	%
Çok yararlandım	32	16
Yararlandım	45	22,5
Az yararlandım	10	5
Hiç yararlanmadım	-	-
Kararsızım	4	2
Toplam	91	55,5
Yanıtsız	109	54,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin belediyedeki görevini üstlenmeden önce o iş ile ilgili eğitim alıp almadığını saptamak için ‘Şimdiki görevinizi üstlenmeden önce işinizle ilgili bir eğitime katıldıysanız ne ölçüde yararlandınız?’ (Personel anketi 2.bölüm soru no:2) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10’a göre, personel; çok yararlandım %32 (n:16) , yararlandım %22,5 (n:45), az yararlandım %5 (n:10), kararsızım %2 (n:4) olarak görüş belirtmiştir.

Ankete katılan personelin % 54 ’ü (n:109) görevini üstlenmeden önce, o iş ile ilgili bir eğitim almamıştır. Ve de faydalarını belirtememişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan personelin çoğunluğu (%22,5) görevini üstlenmeden önce işi ile ilgili aldığı eğitimden yararlanmıştır.

Tablo 3.11. Personelin Oryantasyon Programına Katılma Durumlarının Dağılımı

Oryantasyon Durumu	Frekans	%
Evet	59	29,5
Hayır	140	70
Yanıtsız	1	,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin göreve ilk başlarken oryantasyon programına katılım derecelerini saptamak üzere “Göreve yeni başladığınızda işe alıştırmaya yönelik (oryantasyon) bir hizmet içi eğitim etkinliğinde bulundunuz mu?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11’ye göre, personelin %29,5’u (n:59) oryantasyona yönelik eğitim programına katıldıkları halde, çoğunluğu oluşturan %70’in (n:140) ise oryantasyona yönelik eğitim programına katılmadıkları görülmüştür.

Oryantasyon programı beceri geliştirme ve yeni durumlara uyum kazandırmak için uygulanır. Göreve yeni başlanınca mutlaka yapılması gerekir. Oryantasyon eğitimi personelin sonraki eğitimleri açısından son derece önemlidir.

Tablo 3.12. Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarının Dağılımı

Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu	Frekans	%
Hiç katılmadım	47	23,5
1 Kez	62	31
2 Kez	34	17
3 Kez	20	10
4 Kez ve daha fazla	37	18,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin hizmet içi eğitimlere katılma durumlarını saptamak amacıyla “Antalya Büyükşehir Belediye’sinde çalıştığınız sürece kaç kez hizmet içi eğitim etkinliğine katıldınız ?”(Personel anketi 2.bölüm soru no:4) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12’nin incelenmesinden anlaşılabacağı gibi %31’i (n:62) bir kez hizmet içi eğitime katılmış, %17’si (n:34) iki kez hizmet içi eğitime katılmış, %10’u (n:20) üç kez hizmet içi eğitime katılmış, %18,5’u (n:37) ise dört kez ve daha fazla hizmet içi eğitime katılmıştır. Ankete katılan personelin %23,5’u (n:47) ise hizmet içi eğitime hiç katılmadığını belirtmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan personelin çoğunluğu (%31) çalıştıkları süre içinde 1 defa hizmet içi eğitime katılım sağladıkları görülmektedir.

Tablo 3.13. Mesleki Yaşantıda Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyulmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyma	Frekans	%
Evet	110	55
Hayır	32	16
Bazen	56	28
Yanıtsız	2	1
Toplam	200	100

Belediye personelinin meslek yaşamlarında hizmet içi eğitim ihtiyacını duymaya ilişkin görüşlerini saptamak üzere “Mesleki yaşantınız da hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğunuz mu?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:5) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.13’de yer almaktadır.

Tablo 3.13’de belediye personelinin tüm mesleki yaşantıları boyunca hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaya ilişkin dağılımı verilmiştir. Buna göre personelin %55’i (n:110) evet, %16’sı (n:32) hayır, %28 ’i (n:56) bazen hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunun (%55) mesleklerinin bir bölümünde hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.14. Personelin Hizmet İçi Eğitimden Beklentilerinin ve İlk Düşüncelerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimden Beklentiler	Frekans	%
Gelir ve işte yükselme olanakları sağlama	20	10
Tatil ve dinlenme olanağına kavuşma	5	2,5
Yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinme	160	80
İşlerin aksaması ve düzenin bozulması	11	5,5
Yanıtsız	4	2
Toplam	200	100

Belediye personelinin hizmet içi eğitimden beklentilerini ve de ilk oluşan düşüncelerini belirlemek üzere “Bir Hizmet İçi Eğitim Etkinliği gündeme geldiğinde ilk düşünceniz nedir?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:6) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.14’de yer almaktadır.

Buna göre personelin % 10'u (n:20) gelir ve işte yükselme olanaklarına sahip olmayı, %2,5'u (n:5) tatil ve dinlenme olanağına kavuşmayı, %80'i (n:160) yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinmeyi istemektedir. %2'si (n:4) ise işlerin aksayacağını ve düzenin bozulacağını düşünmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunun (%80) bir hizmet içi eğitim etkinliği gündeme geldiğinde ilk düşüncesi yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinmektir.

Tablo 3.15. Hizmet İçi Eğitim Programlarının İhtiyaçları Karşılamaya Yönelik Görüşlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerin Tatmin Durumu	Frekans	%
Evet	46	23
Bazen	81	40,5
Hayır	25	12,5
Yanıtsız	48	24
Toplam	200	100

Belediye personelinin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığını saptamak için “Katıldığınız hizmet içi eğitimler ihtiyacınızı karşılıyor mu?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.15’de yer almaktadır.

Tablo 3.15’de belediye personelinin katıldığı hizmet içi eğitimlerin ihtiyacı ne ölçüde karşıladığının dağılımı verilmiştir. Buna göre personelin %23’ü (n:46) evet, %40,5’i (n:81) bazen katıldıkları hizmet içi eğitimlerin ihtiyacı karşıladığını belirtmiştir. %12,5’u (n:25) hayır diyerek katıldıkları hizmet içi eğitimlerin ihtiyaçları karşılamadığını düşünmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunun (%40,5) katıldıkları hizmet içi eğitimlerden bazen ihtiyaçlarını karşıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.16. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Türü Yönünden Dağılımı

Personelin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Türleri	Frekans	%
İşe alıştırma (Oryantasyon eğitimi)	57	28,5
Tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için)	17	8,5
Bilgi tazeleme eğitimi	22	11
Sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak)	12	6
Özel alan eğitimi (Yabancı dil vb	4	2
Geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.)	37	18,5
Hepsi	2	1
Yanıtsız	47	23,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin katılmış olduğu hizmet içi eğitim çalışmalarının türü konusunda görüşlerini saptamak üzere “Katıldığınız hizmet içi eğitim çalışmalarının türleri nelerdir ?”(Personel anketi 2.bölüm soru no: 8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.16’da yer almaktadır.

Buna göre personelin %28,5’u (n:57) işe alıştırma eğitimi, %8,5’i (n:17) tamamlama eğitimi, %11’i (n:22) bilgi tazeleme eğitimi, %6’sı (n:12) sosyalleştirme eğitimi, % 2’si (n:4) özel alan eğitimi (yabancı dil vb.), % 18,5’u (n:37) geliştirme eğitimi, %1’i (n:2) yükselme eğitimi, %1’i (n:2) hepsi diyerek tüm eğitimleri almıştır.

Araştırmaya katılan personelin görüşleri doğrultusunda, kurum içinde daha çok işe alıştırma eğitimi (%28,5) ve geliştirme eğitimi (% 18,5) verilmektedir.

Tablo 3.17. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamak İçin Kullanılan Yöntem Yönünden Görüşlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamak İçin Yöntemler	Frekans	%
Çalışan personelin istekleri ile	30	15
Yöneticinin kendi kararı doğrultusunda	75	37,5
Anket çalışması sonucuna göre	22	11
Performans değerlendirme sonuçlarına göre	29	14,5
Yanıtsız	44	22
Toplam	200	100

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için kullanılan yöntem yönünden durumunu tespit için “Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için daha çok hangi yöntem kullanılmaktadır?” (Personel anketi 2.bölüm soru no:9) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.17’de yer almaktadır.

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi personelin, %15’i (n:30) çalışan personelden görüş alınarak, %37,5’i (n:75) yöneticinin kendi kararı ile %11 (n:22) anket çalışması sonucuna göre, %14,5 (n:29) performans değerlendirme sonuçlarına göre hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlendiği söylemiştir. Araştırmaya katılan personelin görüşü doğrultusunda, (%37,5) çoğunluk ile hizmet içi eğitim ihtiyacının, yöneticilerin kendi kararı ile saptanmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.18. İşi Etkileyen Şikayetlerin Dağılımı

İşi Etkileyen Şikayetler	Frekans	%
İşimi yaparken yeterince inisiyatif kullanamamak	27	13,5
İşimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması	24	12
Belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri	28	14
İşimi yapmama rağmen amirim tarafından takdir edilmeyişim	6	3
Üstlerim ve iş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklar	8	4
Sağlık sorunlarım	11	5,5
Fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs)	33	16,5
Hepsi	5	2,5
Yanıtsız	58	29
Toplam	200	100

Belediye personelinin başarısını etkileyen sorunları saptamak üzere “Aşağıdaki etmenlerden hangisi başarınızı, görevinizdeki performansınızı etkilemektedir?” (Personel Anketi 2.bölüm soru no:10) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.18’de yer almaktadır.

Buna göre personelin; %13,5’u (n:27) işimi yaparken yeterince inisiyatif kullanamamak, %12’si (n:24) işimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması, %14’u (n:28) belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri % 3’ü (n:6) işimi yapmama rağmen amirim tarafından takdir edilmeyişim, %4’ü (n:8) üstlerim ve iş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklar ,%5,5’u (n:11) sağlık sorunlarım %16,5’u (n:33) fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs), %2,5 ’u (n:5) hepsi olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan personelin görüşüne göre başarılarını ve görevlerindeki performanslarını çoğunlukla (%16,5) fiziksel çalışma ortamının yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs) etkilemektedir.

Tablo 3.19. Personelin Başarı Dağılımı

Personelin Başarı Durumu	Frekans	%
Başarılıyım	139	69,5
Çok Başarılıyım	33	16,5
Az Başarılıyım	15	7,5
Hiç başarılı Değilim	1	,5
Kararsızım	8	4
Yanıtsız	4	2
Toplam	200	100

Belediye personelinin kendilerini ne ölçüde başarılı bulduklarını saptamak için “Şimdiki işinizde ne ölçüde başarılı olduğunuz kanıundasınız ?”(Personel Anketi 2.bölüm soru no:11) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.19’da yer almaktadır.

Tablo 3.19 incelendiğinde, yöneticilerin %69,5’u (n:139) kendilerini başarılı, % 16,5’u (n:33) çok başarılı, %7,5’u (n:15) az başarılı bulmaktadır. %0,5’i ise hiç başarılı olmadıklarını düşünmektedir. Kararsızım diyen %4 (n:8)’ dür.

Bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%69,5) kendilerini başarılı buldukları görülmüştür.

Tablo 3.20. Personelin Performans Dağılımı

Personelin Çaba Durumu	Frekans	%
Çok	176	88
Az	10	5
Hiç	-	-
Kararsızım	12	6
Yanıtsız	2	1
Toplam	200	100

Belediye personelinin işinde ne kadar çaba sarf ettiğini saptamak için “İşinizde başarılı olmak için ne ölçüde çaba sarf ediyorsunuz?”(Personel anketi 2.bölüm soru no:12) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.20’de yer almaktadır.

Tablo 3.20 incelendiğinde personelin %88’i (n:176) çok, % 5’i (n:10) az çaba sarf ettiğini belirtmiştir. Kararsızım diyen %6’dır (n:12). Bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%88) başarılı olmak için çok çaba sarf ettikleri görülmüştür.

3.7.1.7. Hizmet içi Eğitimin Uygulanmasına Yönelik Bilgiler Ve Yorumlar

Tablo 3.21. Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumunun Dağılımı

Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumu	Frekans	%
Kendi İsteğimle Katıldım	85	42,5
Antalya Büyükşehir Belediyesi’ ninde çalıştığım bölümün mecbur tutması ile katıldım	50	25
Hepsi	4	2
Yanıtsız	61	30,5
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitime katılımın nasıl sağlandığını belirlemek üzere “Hizmet içi eğitim çalışmasına nasıl katıldınız?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.21’te yer almaktadır.

Tablo 3.21 incelendiğinde, personelin %42,5’u (n:85) kendi isteğiyle katıldığı, %25’i (n:50) kurumun mecbur tutmasıyla katıldığı yanıtını vermiştir. %2’si (n:4) kendi istekleri ile kurum mecburiyetini birlikte belirtmiştir. Bu doğrultuda, kurumun gerçekleştirdiği hizmet içi eğitimlere genellikle personelin (%42,5) kendi istekleri ile katıldığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.22. Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarında Görev Alan Personelin Yeterliliği Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimcilerinin Yeterliliği	Frekans	%
Eğitici personeli oluşturan kişiler konuya hakimdir.	89	44,5
Eğitici personeli oluşturan kişiler konuya hakimiyet açısından zayıftı	32	16
Eğitici personeli oluşturan kişiler yeni gelişmeler ve teknolojik bilgiler açısından zayıftı.	13	6,5
Yanıtsız	66	33
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitimde görev alan personelin yeterliliğini tespit etmek amacıyla “Hizmet içi eğitim çalışmalarında görev alan eğitici personel yeterli miydi?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:2) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.22’de yer almaktadır.

Tablo 3.22 incelendiğinde personelin %44,5’u (n:89) eğitici personeli oluşturan kişilerin konuya hakim olduğu, %16’si (n:32) eğitici personeli oluşturan kişilerin konuya hakimiyeti açısından zayıf olduğu, %6,5’u (n:13) eğitici personeli oluşturan kişilerin yeni gelişmeler ve teknolojik bilgiler açısından zayıf olduğu yanıtını vermiştir.

Bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan personelin çoğunluğuna (%44,5) göre hizmet içi çalışmalarda görev alan eğitmenler konuya hakimdir.

Daha etkin bir hizmet içi eğitim için eğitici personel son derece önemlidir. Eğitici personelin konuya hakim olması, yeni gelişmeler ve teknolojik bilgilerle donanmış olması gerekir.

Tablo 3.23. Personelin, Hizmet İçi Eğitimdeki Ders Süresinin Yeterliliği Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı

Ders Süresinin Yeterliliği	Frekans	%
Yeterli	70	35
Oldukça yeterli	24	12
Yeterli değil	42	21
Yanıtsız	64	32
Toplam	200	100

Personelin, hizmet içi eğitimdeki ders süresinin yeterliliği konusundaki görüşlerinin dağılımını tespit etmek üzere “Hizmet içi eğitimdeki ders süresini yeterli buluyor musunuz?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.23’te verilmiştir.

Tablo 3.23 incelendiğinde, personelin, %35’i (n:70) yeterli, %12’si (n:24) oldukça yeterli, %21’i (n:42) yeterli değil yanıtını vermiştir. Bulgular doğrultusunda hizmet içi eğitim için uygulanan ders süresinin (%35) yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.24. Hizmet İçi Eğitimlerin Yapıldığı Ortamın Eğitim Çalışmasına Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

Hizmet İçi Eğitim Ortamının Eğitim Çalışmasına Uygunluğu	Frekans	%
Uygun	74	37
Oldukça uygun	25	12,5
Uygun değil	37	18,5
Yanıtsız	64	32
Toplam	200	100

Belediye personelinin hizmet içi eğitimlerin yapıldığı ortamın eğitim çalışmasına uygunluğu açısından görüşlerini saptamak üzere “Hizmet içi eğitimin yapıldığı ortam eğitim çalışmasına uygun mu?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:4) sorusuna verilen cevapların dağılımları Tablo 3.24’te yer almaktadır.

Tablo 3.24 incelendiğinde personelin, %37’si (n:74) uygun, %12,5’u (n:25) oldukça uygun, %18,5’u (n:37) uygun değil yanıtını vermiştir. Bulgular doğrultusunda hizmet içi eğitimin yapıldığı ortamın eğitim çalışmasına (%37) uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.25. Derslerle İlgili Kaynaklara Ulaşabilme Durumlarının Dağılımı

Ders Kaynaklarına Ulaşma Durumu	Frekans	%
Evet ulaşabildik	56	28
Hayır, kaynak gösterilmedi, derslerde genellikle not aldık	34	17
Genellikle notlar fotokopi halinde öğretmenler tarafından verildi	40	20
Yanıtsız	70	35
Toplam	200	100

Personelin, hizmet içi eğitimle ilgili kaynaklara ulaşabilme durumlarını saptamak amacıyla “Derslerle ilgili kaynaklara kolaylıkla ulaşabildiniz mi?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:5) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.25’da yer almaktadır.

Tablo 3.25 incelendiğinde personelin, %28'si (n:56) ulaşabildiği, %17'si (n:34) kaynak gösterilmediği ve derslerde genelde not aldıkları, %20'si (n:40) notların fotokopi halinde eğitmenler tarafından verildiği yanıtını vermiştir.

Tablo 3.25'den elde edilen bulgulara dayanılarak; araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%28) derslerle ilgili kaynaklara ulaşabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.26. Hizmet İçi Eğitim Çalışmasının Yapıldığı Yer Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerin Yapıldığı Yerler	Frekans	%
Kurum içinde	83	41,5
Kurum dışında eğitim birimlerinde	47	23,5
Yurt dışında	2	1
Bakanlık merkezinde	4	2
Yanıtızsız	64	32
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim çalışmasının yapıldığı yeri saptamak amacıyla “Katıldığınız hizmet içi eğitim çalışması nerede yapıldı?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:6) sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.26’da yer almaktadır.

Tablo 3.26 incelendiğinde, personelin, %41,5’u (n:83) kurum içinde, %23,5’u (n:47) kurum dışında, %1’i (n:2) yurt dışında, %2’si (n:4) bakanlık merkezinde hizmet içi eğitim çalışmalarına katıldığı yanıtını vermiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan personelin görüşleri doğrultusunda, hizmet içi eğitim çalışmalarının daha çok (%41,5) kurum içinde yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.27. Hizmet İçi Eğitim Materyallerinin Yeterliliği Açısından Değerlendirilmesi

Hizmet İçi Eğitim Materyallerinin Yeterliliği	Frekans	%
Evet	65	32,5
Hayır	26	13
Bazen	43	21,5
Yanıtsız	66	33
Toplam	200	100

Personelin, hizmet içi eğitimdeki materyallerin yeterliliği açısından görüşlerini saptamak üzere “Hizmet içi eğitim süresince ihtiyaç duyduğunuz eğitim materyalleri yeteri kadar sağlanıyor mu?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27 incelendiğinde personelin %32,5’u (n:65) evet, %13’ü (n:26) hayır, % 21,5’u (n:43) bazen yanıtını vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda hizmet içi eğitimde kullanılan eğitim materyallerinin (%32,5) yeteri kadar sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.28. Belediye Personelinin Mesleği ile ilgili Konularda Dergi, Broşür, Bülten Gibi Yayınları Takip Etmesinin Kurum Tarafından Sağlanması

Kurum Tarafından Mesleki Yayınların verilmesi	Frekans	%
Evet	29	14,5
Hayır	82	41
Bazen	26	13
Yanıtsız	63	31,5
Toplam	200	100

Belediye personelinin mesleği ile ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınları takip etmesinin kurum tarafından sağlanması, durumunu saptamak amacıyla “Mesleğinizle ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınlar kurum tarafından hazırlanarak size gönderiliyor mu?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.28’de yer almaktadır.

Buna göre personelin, %14,5’u (n:29) evet, %41’i (n:82) hayır, %13’ü (n:26) bazen cevabını vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda, personelin mesleği ile ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınları takip etmesinin kurum tarafından sağlanmasının (%41) yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.29. Hizmet İçi Eğitimin Uygulandığı Yer Durumlarının Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Verilen Yerlerin Uygunluğu	Frekans	%
Ulaşım açısından sorunluydu	15	7,5
Kursun amacına uygun değildi.	9	4,5
Derse motivasyon açısından uygun değildi.	28	14
Sosyal ihtiyaçları karşılama açısından sorunluydu.	12	6
Her açıdan iyi seçilmişti.	59	29,5
Yanıtsız	77	38,5
Toplam	200	100

Personelin, hizmet içi eğitim faaliyetinin uygulandığı yer hakkındaki görüşlerini tespit etmek için “Hizmet içi eğitim faaliyetinin uygulandığı yer hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:9) sorusuna verilen cevapların dağılımları Tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29 incelendiğinde, personelin, %7,5’u (n:15) ulaşım açısından sorunlu olduğu, %4,5’u (n:9) kursun amacına uygun olmadığı, %14’ü (n:28) derse motivasyon açısından uygun olmadığı, %6’sı (n:12) sosyal ihtiyaçları karşılama açısından sorunlu olduğu, %29,5’u (n:59) hizmet içi eğitimin uygulandığı yerin her açıdan iyi seçildiği yanıtını vermiştir.

Bu doğrultuda, personelin %29,5’luk çoğunluğu, hizmet içi eğitimin uygulandığı yerin, her açıdan iyi seçildiğini belirtmiştir.

Daha etkin bir hizmet içi eğitim için uygulanan yerin her açıdan uygun seçilmiş olması gerekmektedir.

Tablo 3.30. Hizmet İçi Eğitim Faaliyeti İçin Seçilen Saat Diliminin Uygunluğu Açısından Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Saat Diliminin Uygunluğu	Frekans	%
Evet	107	53,5
Hayır	26	13
Yanıtsız	67	33,5
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen saat diliminin uygunluğunu saptamak amacıyla “Eğitim faaliyeti için seçilen saat dilimi uygun muydu?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:10) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.30’da verilmiştir.

Tablo 3.30 incelendiğinde, personelin, %53,5’i (n:107) evet, %13’ü (n:26) ’si hayır yanıtını vermiştir.

Personelin çoğunluğu, hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen saat diliminin (%53,5) uygun olduğu cevabını vermiştir.

Tablo 3.31. Hizmet İçi Eğitim Faaliyeti İçin Seçilen Mevsimlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Mevsimi	Frekans	%
Yaz	27	13,5
Sonbahar	35	17,5
Kış	34	17
İlkbahar	27	13,5
Yanıtsız	77	38,5
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen saat diliminin uygunluğunu saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim etkinlikleri daha çok hangi zaman mevsimde yoğunlaştırılmaktadır?”(Personel anketi 3.bölüm soru no:11) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.31’de verilmiştir.

Tablo 3.31 incelendiğinde, personelin, %13,5'i (n:27) yaz, %17,5'i (n:35) sonbahar, %17'si (n:34) kış, %13,5'i (n:27) ilkbahar yanıtını vermiştir.

Personelin çoğunluğu (%17,5 ve %17) hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen mevsimin sonbahar ve kış olarak belirlemiştir.

Tablo 3.32. Hizmet İçi Eğitimde Uygulanan Yöntemlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	Frekans	%
Kurs	64	32
Seminer	54	27
Panel	2	1
Takrir (Düz anlatım)	6	3
İş başında sistemli gözetim	7	3,5
Grup çalışması	5	2,5
Hepsi	2	1
Yanıtsız	60	30
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitimde uygulanan yöntemleri saptamak amacıyla “Eğitimde hangi yöntemler uygulanmıştır?” (Personel anketi 3.bölüm soru no:12) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.32’de yer almaktadır.

Tablo 3.32 incelendiğinde, personelin %32’si (n:64) kurs, %27’si (n:54) seminer, %1’i (n:2) panel, %3’ü (n:6) takrir (düz anlatım) yöntemi, %3,5’u (n:7) iş başında sistemli gözetim, %2,5’u (n:5) grup çalışması, %1’i (n:2) hepsi yanıtını vermiştir. Personelin görüşleri doğrultusunda, hizmet içi eğitimlerin daha çok kurs şeklinde uygulandığı görülmektedir.

3.7.1.8. Hizmet içi Eğitimin Değerlendirilmesine Yönelik Bilgiler ve Yorumlar

Tablo 3.33. Personelin Hizmet İçi Eğitim Hakkında Görüşlerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Faaliyet Görüşleri	Frekans	%
Yeni bilgi ve beceriler kazanmamı sağladı.	57	28,5
Eski bilgilerimi tazeleme fırsatı buldum.	19	9,5
İnsanlarla iletişimimin daha olumlu olmasına katkıda bulundu, sosyalleştim	12	6
İşimle ilgili karşılaştığım sorunların çözümüne katkı sağladı iş başarımları arttırdı	23	11,5
Kurum içinde yükselme imkanı hazırladı.	-	-
Hiçbir faydası olmadı.	14	7
Yanıtsız	75	37,5
Toplam	200	100

Personelin hizmet içi eğitim hakkındaki görüşlerini tespit amacıyla “Katıldığınız hizmet içi eğitim programı hakkındaki düşünceniz nedir?”(Personel anketi 4.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.33’te yer almaktadır.

Tablo 3.33 incelendiğinde, personelin %28,5 ’ü (n:57) yeni bilgi ve beceriler kazanmasını sağladığı, %9,5’u (n:19) eski bilgilerini tazeleme fırsatı bulduğu, %6’sı (n:12) diğer insanlarla iletişimimin daha olumlu olmasına katkıda bulunduğu, %11,5’u (n:23) işiyle ilgili karşılaştığı sorunların çözümüne katkı sağladığı ve iş başarısının arttığı, %7’si (n:14) hiçbir faydası olmadığı yanıtını vermiştir.

Bu doğrultuda, personelin çoğunluğu yeni bilgi ve beceriler kazandığını (%28,5) belirtmiştir. Hizmet içi eğitimin personele fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.34. Hizmet İçi Eğitim Sonunda Yapılan Başarı Değerlendirmesi Durumunun Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Sonrası Başarı Değerlendirilmesi	Frekans	%
Evet. Sınav yapılıyor.	17	8,5
Hayır. Dersteki katılımlar dikkate alınıyor.	74	37
Uygulama yaptırılıyor (İş başında sürdürülen eğitim çalışmaları için)	29	14,5
Yanıtsız	80	40
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim çalışmaları sonunda yapılan başarı değerlendirmesini tespit amacıyla “Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda başarı değerlendirmesi yapılıyor mu?” (Personel anketi 4.bölüm soru no:2) sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.34’de yer almaktadır.

Tablo 3.34 incelendiğinde, personelin %8,5’u (n:17) evet, sınav yapılıyor, %37’si (n:74) hayır, dersteki katılımlar dikkate alınıyor, %14,5’u (n:29) uygulama yaptırılıyor yanıtını vermiştir. Bu doğrultuda, genellikle (%37) hizmet içi eğitim sonunda başarı değerlendirmesinin sınavlar ile yapılmadığı dersteki katılımların dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.35. Hizmet İçi Eğitim Sonunda Değerlendirme Durumunun Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Sonrası Değerlendirme Durumu	Frekans	%
Değerlendirme Yapılıyor ama yeterince ciddiye alınmıyor.	31	15,5
Değerlendirme yapılmıyor.	41	20,5
Tam anlamıyla değerlendirme yapılıyor	52	26
Yanıtsız	76	38
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim sonunda değerlendirme durumunu saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim çalışmaları sonunda değerlendirme yapılıyor mu?” (Personel anketi 4.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.36’da yer almaktadır.

Tablo 3.36 incelendiğinde, personelin %15,5’u (n:31) değerlendirme yapılıyor ama yeterince ciddiye alınmıyor, %20,5’u (n:41) tam anlamıyla değerlendirme yapılıyor, % 26’sı (n:52) değerlendirme yapılmıyor yanıtını vermiştir.

Personelin görüşleri doğrultusunda hizmet içi eğitim sonunda (%26) değerlendirme yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.36. Hizmet İçi Eğitim Sonucunda Eğitime Katıldığını Gösteren Belge Durumları

Hizmet İçi Eğitim Sonrası Belge Verilmesi	Frekans	%
Evet	76	38
Hayır	49	24,5
Yanıtsız	75	37,5
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitime katılanlara belge verilip verilmediğini saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katıldığınızı belirten bir belge aldınız mı?” (Personel anketi 4.bölüm soru no:4) sorusuna verilen yanıtlar Tablo 3.36’da yer almaktadır.

Tablo 3.36 incelendiğinde, personelin %38’i (n:76) evet, %24,5’u (n:49) hayır yanıtını vermiştir.

Bu doğrultuda, genellikle hizmet içi eğitim sonucunda personele (%38), eğitime katıldığını gösteren belge verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.1.9. Hizmet içi Eğitim Çalışmalarının Daha Etkinleştirilmesine Yönelik Bilgiler ve Yorumlar

Tablo 3.37. Personelin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Daha Etkin Hale Gelmesi İçin Temel Amaca Yönelik Görüşlerinin Dağılımı

Hizmet içi Eğitim Başarısı İçin Ana Hedef	Frekans	%
İşe yeni başlayan personelin işe uyumunu sağlamalıdır	37	18,5
Personelin verimini arttırmalıdır	48	24
Personel arasındaki etkileşimi arttırmaya katkıda bulunmalıdır	16	8
Personelerle bilim ve teknolojiye yeni gelişmeleri öğretmelidir	30	15
Personelin geçmiş bilgilerini tazelemelidir	5	2,5
Personeli bir üst göreve hazırlamalıdır	11	5,5
Yanıtsız	53	26,5
Toplam	200	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale gelmesi için temel amacı saptamak amacıyla “Sizce hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için ana hedef ne olmalıdır?” (Personel anketi 5.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.37’de yer almaktadır.

Tablo 3.37 incelendiğinde, personelin %18,5’i (n:37) işe yeni başlayan personelin işe uyumunu sağlamalıdır, %24’ü (n:48) personelin verimini arttırmalıdır, %8’i (n:16) personel arasındaki etkileşimi arttırmaya katkıda bulunmalıdır, %15’i (n:30) personele bilim ve teknolojiye yeni gelişmeleri öğretmelidir, %2,5’u (n:5) personelin geçmiş bilgilerini tazelemelidir, %5,5’u (n:11) personeli bir üst göreve hazırlamalıdır yanıtını vermiştir.

Araştırmaya katılan personelin görüşleri doğrultusunda, daha etkin bir hizmet içi eğitimin ana hedefinin (%24) personeli daha verimli hale getirmek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.38. Personelin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Hangi Zaman Diliminde Yapılmasına Yönelik Görüşlerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Yapılması İstenen Zaman Dilimi	Frekans	%
Hafta içi çalışma saatinde	87	43,5
Hafta içi akşam saatlerinde	19	9,5
Hafta içi öğlen arasında	9	4,5
Hafta sonu	30	15
Yanıtsız	55	27,5
Toplam	200	100

Personelin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hangi zaman diliminde yapılmasına yönelik görüşlerini tespit etmek amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden daha çok yararlanılabilmesi için ne zaman uygulanması gerekmektedir?”(Personel anketi 5.bölüm soru no:2) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.38’de yer almaktadır.

Tablo 3.38 incelendiğinde, personelin %43,5’u (n:87) hafta içi çalışma saatinde, %9,5’u (n:19) hafta içi akşam saatinde, %4,5’u (n:9) hafta içi öğle arasında, %15’i (n:30) hafta sonu cevabını vermiştir.

Personelin görüşleri doğrultusunda, hizmet içi eğitimin yararlı olabilmesi için uygun olan zaman diliminin (%43,5) hafta içi çalışma saati olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hafta sonu yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının iş zamanı dışında olduğu için personelin özel hayatına müdahale olması söz konusu ise de, hafta içi çalışma saatlerinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmaları da iş gücünün bir süre çalışma dışı kalmasına sebebiyet vermektedir. Ancak personelinin ücretli bir şekilde hafta sonu hizmet içi eğitim alması alternatif olabilir. Bu şekilde hafta içi çalışma performansından düşülmemiş ve personel hafta sonu hizmet içi eğitim alırken bir şekilde ödüllendirilmiş de olmaktadır.

Tablo 3.39. Personelin Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Daha Etkinleştirilmesine Yönelik Görüşlerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Etkinleştirilmesi	Frekans	%
İyi planlanması	18	9
Nitelikli eğiticilerin çalışması ile	10	5
Eğitime ihtiyaç duyanların katılımı sağlanarak	17	8,5
İhtiyaçların doğru belirlenmesi	15	7,5
Araç-gereç iyi seçilerek uygunluğu sağlanarak	4	2
Ders içeriğinin hizmet içi eğitiminin amacına uygun hazırlanması	18	9
Çalışma sonunda anket uygulanarak katılanların görüşü alınarak	1	,5
Sürenin iyi ayarlanması ile	-	-
Özendirilerek etkin hale getirilebilir	12	6
Hepsi	53	26,5
Yanıtsız	52	26
Toplam	200	100

Personelin, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için neler yapılabileceğine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla “Yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının daha etkin hale getirilmesi için neler yapılabilir?” (Personel anketi 5.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.39’da yer almaktadır.

Tablo 3.39’un incelenmesinden de anlaşılabileceği üzere, personelin %9’u (n:18) iyi planlanması, %5’i (n:10) nitelikli eğiticilerin çalışması ile , %8,5’u (n:17) eğitime ihtiyaç duyanların katılımı sağlanarak, %7,5’u (n:15) ihtiyaçların doğru belirlenmesi, %2’si (n:4) araç-gereç iyi seçilerek uygunluğu sağlanarak, %9’u (n:18) ders içeriğinin hizmet içi eğitimin amacına uygun hazırlanması, %0,5’i (n:1) çalışma sonunda anket uygulanarak katılanların görüşü alınarak, %6’sı (n:12) özendirilerek etkin hale getirilebilir (ödül, belge vb.) yanıtını vermiştir.

Bu doğrultuda, personelin %53'lük çoğunluğu, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin olması için önerilerin tümünün yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

3.7.2. Personel Önerileri ve Yorumları

Bu bölümde belediye personelinin personel anketi 6.bölüm 1.-2. ve 3.sorulara dair görüşleri ve önerileri yer almaktadır.

3.7.2.1. Öneriler

“Büyükşehir belediyenizde personelin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi (yetiştirilmesi), terfisi yönünden önemli gördüğünüz, ancak bu ankette söz edilmeyen problemler varsa lütfen yazınız.” (Personel anketi, 6.bölüm, soru no:1).

“Bir personel olarak, Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin personel sorunlarının çözümü en azından azaltılması için önerileriz nelerdir?” (Personel anketi 6.bölüm soru no:2).

“Personel sorunlarından hangileri eğitimle ilgilidir ve hizmet içi eğitimle çözümlenebilir? (Personel anketi 6.bölüm soru no:3)

Personellerin yazdığı problemler, öneriler aşağıda maddeler halinde düzenlenmiştir.

- Çalışan performansı, istekleri, yeni sistemler vb. etkenlerle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı (her yıl), yıllık eğitim planı çerçevesinde hizmet içi eğitim kültürü kurumda oturtulmalıdır.
- Öğrenim durumları dikkate alınarak personele görev dağılımı yapılması gerekir. Aynı işi aynı statüde çalışan personellerin yapması (işçi-sözleşmeli-memur-şirket personelleri) uygundur.
- Hizmet içi eğitime gereken önem verilmeli, mevcut personele hizmet içi eğitim programları ile nitelik kazandırılmalıdır.
- Hizmet içi eğitimler planlanıp yapılmalıdır. Personel verimliliğin artırılması için çalışılmalıdır.

- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için ciddi özenilmelidir, hedefler ortaya konmalıdır.
- Bilgi ve deneyim eksikliği, mevzuat ve kişisel gelişime yönelik eksiklikler hizmet içi eğitimle çözümlenebilir.
- Hizmet içi eğitimler sık sık yapılmalı sürekli olmalıdır. Eğitim seminerlerinin devamının gelmesi sağlanmalıdır. Özellik arz eden servislerde sık sık hizmet içi eğitim yapılmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlere hep aynı personellerin değil tüm personellerin katılımının sağlanması başarıyı artırır.
- Personel çalışma alanına göre eğitime alınmalıdır, çalıştığı alanda o konuda uzmanlaştırılmalıdır. Özellikle istekli ve gönüllü personel tercih edilmelidir.

Belirtilen; tüm personellerin hizmet içi eğitime katılmasının sağlanması ile gönüllü ve istekli personellerin hizmet içi eğitime katılması fikirleri ayrı personellerin önerileri olup birbiri ile çelişse de, karşılaşılan bir olaydır. Zira personeller kimi zaman isteksizce hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmaktadır. Herhangi bir ödüllendirme olmaksızın olan çalışmalar çekici gelmemektedir. Yine bazı personellerin sürekli eğitime katılması diğer personellerin eğitimden faydalanmaması da aynı şekilde bir sorundur. Olması gereken her personelin eşit seviyede hizmet içi eğitim alması ve işteki verimliliğin artırılmasıdır.

- Personel her ay toplu olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.
- Her ay tüm birimlerde çalışanlarla toplantı yapılmalıdır.
- Personel bir konuda eğitim almayı ister ise üst yönetim destek (eğitim ücreti, izin vs.) olmalıdır.
- Personelin göreviyle ilgili gelişimini sağlayacak eğitim-seminer-sempozyumlara katılması sağlanmalıdır. Personel eğitim ve terfi yönünden desteklenmelidir. Başarılı personeller takdir edilmelidir.
- Yönetici kadrolarına getirilenlerin liyakatının değerlendirilmesi ve yasal dayanakları tam olarak sağlandıktan sonra görevlendirilmeleri uygundur.

- Birim içerisinde yasal yükümlülükleri olmayan kişilere sorumluluk verilmemelidir, ya da yasal yükümlülükleri olmayan bu kişiler yönetici kadrosuna atanmamalıdır.
- İşe alımlarda eşitlik ilkesi uygulanmalı, referans, torpil olmamalıdır.
- Liyakat esası getirilmelidir. Liyakat unsurlarının tam olarak değerlendirilmesi, görevlendirmeler mutlaka liyakata göre yapılmalıdır.
- Kurum personeline görevde yükselme şansı verilmeli, dışarıdan yönetici transfer edilmemelidir.
- Görevde yükselme kriterleri arasında pozisyonun gerektirdiği eğitimler yer almalı, görevde yükselmenin önü açılmalıdır.
- Görevde yükselme sınavları düzenli olarak yapılmalıdır.
- Kurum içinde görevde yükselmelerin adil yapılması arzu edilir.
- İşe alımlarda alım yapılan pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip (özellikle eğitim alanında) adaylar tercih edilmeli, eğitim, tecrübe ve bilgi göz önüne alınmalıdır. Bu şekilde verimliliğin artması mümkündür.
- İhtiyaca uygun sayıda personel istihdam edilmelidir.
- Birimlerde yetersiz personeller ile ilgili bir düzenleme yapılmalıdır. Gerek duyulmayan yerlerdeki personel fazlalığı gerek duyulan birimlere aktarılmalıdır.
- İşini yapmayan, sorumluluğunu bilmeyen personele caydırıcı cezalar uygulanmalıdır.
- Değişen yerel yönetimlerle birlikte çalışanların yerlerinin değiştirilmesi büyük bir sorundur.
- Belediyede birimler arasında personel sürekli yer değiştirmemelidir.
- Belediyede çok sayıda şirket personeli mevcuttur, oysa belediye personeli yeterlidir.
- Teknik personel ve sağlık personeli az sayıda ve yetersizdir.
- Yönetim kadrolarının sadeleştirilmesi gerekmektedir.
- Üst yönetimin aldığı kararlardan personelin yeterince bilgi sahibi olmayışı önemli bir eksiktir

- Yönetici sorumlu olduğu her personel ile ayrı ayrı görüşmelidir, personelin maddi manevi sorunları dinlenmelidir. Personelin kendisine değer verildiğini ve önemli olduğunu hissetmesi, işini sahiplenmesi, sorumluluk alması ve kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi açısından çok önemlidir.
- Öneri ve şikayet kutuları oluşturulmalıdır, böylece personelin gizliliği sağlanmalıdır. Kişisel sorunlar dışında iş için öneriler olabilir.
- Şirket elamanı olarak belediyeye giren personel en az 1 yıl eğitim aldıktan göreve başlamalıdır.
- Şirket elamanı olarak çalışanlara da diğer çalışan elamanlar kadar değer verilmeli, hakları savunulmalıdır.
- Şirket elamanlarına eğitimden sonra gerekli teçhizat ve büro malzemeleri verilmelidir.
- İhaleler uzun vadeli olursa personel performansları daha yüksek olur. Kısa süreli ihalelerde geçici işçiler mağdur olmaktadır.
- Personeller arasında eşit bir çalışma ortamı yoktur. Belediyenin bazı hizmet binaları yetersizdir. Çalışılan birim sağlıklı bir ortam değildir. Çalışma ortamında fiziksel şartlar (ısıtma, soğutma, güvenlik vs.) en uygun şekilde olmalıdır. Daha samimi ve sıcak bir ortam oluşturulmalıdır.
- Belediyede personele dönük sosyal tesisi yoktur, sosyal imkanlar sağlanmalıdır. Sosyal etkinliklere önem verilmelidir. Personelin kaynaşması, tanışması, sosyal ortamlarda buluşması iletişime olumlu katkı sağlar.
- Personeli motive etmek için sosyal toplantılar organize edilmelidir.
- Çalışanların çocukları için ücretsiz kreşler olmalı, daha büyük çocuklar için sosyal, sportif faaliyetlere yer verilmeli.
- Ücret politikaları adil olmalı, ücret adaletsizliği giderilmelidir.
- Çalışanların ücret dengesizliği giderilmeli (maaşlar yeterli değil zam yapılmalı), personellerin sosyal hakları dengeye konulmalıdır (SSK'sı takip edilmeli) ve maaşlar zamanında ödenmelidir.
- Personelin özlük haklarında eşitlik sağlanmalıdır.

- Belediyeler personel ile işe toplu iş sözleşmeleri yaparken 657 sayılı Devlet memurları kanunu'na göre sözleşme yapmalıdır. Ancak böyle olursa personelin sosyal hakları korunabilir.
- Yeni işe alınan elamanlar için ayrı bir maaş politikası belirlenmelidir. Kişinin maaşı işe giriş dönemine göre seviyelendirilmelidir. Daha önce işe girenler ile yeni işe girenler aynı ücreti almamalıdır. Her çalışanın aynı ücreti alıyor olması psikolojik olarak moral bozuyor. Dengesizlik çalışma şevkini kırıyor, engelliyor. Örneğin; bir yıllık belediye personeli ile beş yıllık belediye personeli aynı maaşı almamalıdır.
- İş süreçleriyle ilgili kanun ve yönetmelikler ve uygulamaları konusunda eğitim çok önemlidir. Uygulamadaki kanun-tüzük-yönetmelikler hakkında personeli bilgilendirmek ancak eğitime mümkündür. Zira belediye kanunlarının tam olarak bilinmemesi personelin görevini icrasını zorlaştırmaktadır. Kısaca belediye mevzuat bilgisi eğitimle verilmelidir. Yazışmalar ve tahakkuk eğitimle çözümlenebilir.
- Belediyecilik ile ilgili otomasyon eğitimi verilmelidir. (Otomasyon: Bazı birimlerde insan olmaksızın hizmetin devam etmesi, örneğin sekreterlik hizmetlerinde)
- Otomasyon programı kullanımı sorunu, temel bilgisayar eğitimi ve kurumsal bilişim sistemi eğitimi ile çözülebilir.
- İşle ilgili kullanılan, yardımcı temel bilgisayar (ofis programları vb.) eğitimi verilmelidir.
- Dokümantasyon eğitimi verilmelidir ki iş süreçlerinde ve yazışma takibinde önemli katkı sağlar.
- Bazı personeller teknolojiyi tam olarak kullanamadıkları için iş yavaşlamaktadır. Örneğin bir bilgisayar programı (saysis) ile ilgili eğitim verilmemektedir. İşe Yeni alınan personel eski çalışanlara sorarak öğrenirken bu ve benzeri durumlar çalışma performansını düşürmektedir. Personele teknik ve sosyal açıdan hizmet içi eğitim verilmelidir.

- Büyükşehir Belediyesi’nin çalıştığı şirketler denetim altına alınmalıdır. Şirketler üzerinden alınan personeller konusunda bilgisiz ve yetersizdir. (Şirketler resmi kurum çalışma adabına uygunsuz personel seçmektedir.)
- Performans değerlendirilmesinin her hafta bireysel olarak düzenlenmesi lazımdır.
- İnsani ilişkiler, vatandaş ve memur arasındaki dialoglar eğitimle iyileştirilebilir.
- Yabancı dil eksikliği eğitimle çözülür.
- Araç ve gereçler kontrol edilmelidir.
- Anketlere daha fazla önem verilmelidir.
- Mutlu personel verimliliği artırır. Dolayısıyla sosyal ve ekonomik açıdan personel desteklenmelidir. Personel performansının ve memnuniyetinin artırılması sağlanmalıdır.

Görüşlerini yazan bazı personeller vasıfsız personellerin de işe alındığını bu yüzden hizmet içi eğitimin çare olamayacağını belirtmektedir. Personellerde kendilerinden önce yöneticilere hizmet içi eğitim tavsiye edenler, belediyede yaşanan sorunları eğitimle değil siyasi durumla ilişkilendirenler de vardır. Belediye iç çalışmalarında siyasi etkinin olmaması istenmektedir. Personellerin ortak görüşü fiziksel, sosyal, ekonomik şartların çözülmesi sorunların azaltılmasında yeterlidir ve personellerin karşılıklı özveriyle birçok problem çözülür.

3.7.2.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi Personel Anketi Sonuçları

Bu bölümde, araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

“Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği” adlı bu çalışmada belediyede görevli personellerin görüşlerinden elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şunlardır:

Araştırmanın personel anketi kişisel bilgiler (1.bölüm) sorularından elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan belediye personelinin, %58'i kadındır (Tablo 3.1), %38,5'u 21- 30 yaşları arasındadır (Tablo 3.2), %38,5'u lise ve dengi okul mezunudur (Tablo 3.3). %38,5'u 1- 5 yıl arasında çalışmaktadır (Tablo 3.4), %30,5'u işçi statüsündedir (Tablo 3.5), %29'unun belediyedeki işi ile öğrenim dalı arasında az ilişki vardır (Tablo 3.6), %29,5'unun belediyedeki işi ile önce yaptığı işler arasında benzerlik bulunmaktadır (Tablo 3.7), %34'ü başka olarak belirttikleri sınıftadırlar (Tablo 3.8).

Araştırmanın hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması ile ilgili olarak, personel anketinde yer alan 2.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan personelin yarısından fazlası (%54) görevini üstlenmeden önce, o iş ile ilgili bir eğitim almadığını belirtmiştir (Tablo 3.9).
- Araştırmaya katılan personelin beşte biri (%22,5) görevini üstlenmeden önce işi ile ilgili aldığı eğitimden yararlandığını belirtmiştir (Tablo 3.10).
- Araştırmaya katılan personelin %29,5'u oryantasyona yönelik eğitim programına katılmış ancak çoğunluğu oluşturan %70 ise oryantasyona yönelik eğitim programına katılmadığını belirtmiştir (Tablo 3.11).
- Araştırmaya katılan personelin %31'i çalıştıkları süre içinde 1 defa hizmet içi eğitime katıldığını belirtmiştir (Tablo 3.12).
- Araştırmaya katılan personelin yarısından fazlası (%55) mesleklerinin bir bölümünde hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir (Tablo 3.13).
- Araştırmaya katılan personelin beşte dördü (%80) bir hizmet içi eğitim etkinliği gündeme geldiğinde, ilk düşüncelerinin yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinmek olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.14).
- Araştırmaya katılan personelin beşte ikisi (%40,5) katıldıkları hizmet içi eğitimlerden ihtiyaçlarını bazen karşıladıklarını belirtmiştir (Tablo 3.15).
- Araştırmaya katılan personelin %28,5'u işe alıştırma eğitimine, %18,5'u geliştirme eğitimine katıldığını belirtmiştir (Tablo 3.16).
- Araştırmaya katılan personelin %37,5'u yöneticilerin kendi kararı ile hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmakta olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.17).

- Araştırmaya katılan personelin, %16,5’u başarılarını ve görevlerindeki performanslarını fiziksel çalışma ortamının yetersizliğinin (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs), %14’ü belediyede sık rastlanan görev yeri değişikliklerinin etkilediğini belirtmiştir (Tablo 3.18).
- Araştırmaya katılan personelin, %69,5’u kendisini başarılı bulduğunu belirtmiştir (Tablo 3.19).
- Araştırmaya katılan personelin, onda dokuzu (%88) başarılı olmak için çok çaba sarf ettiklerini belirtmiştir (Tablo 3.20).

Araştırmanın hizmet içi eğitimin uygulanması ile ilgili olarak, personel anketinde yer alan 3.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan personelin, %42,5’u kurumun gerçekleştirdiği hizmet içi eğitimlere kendi istekleri ile katıldığını belirtmiştir (Tablo 3.21).
- Araştırmaya katılan personelin %44,5’u hizmet içi çalışmalarda görev alan eğitmenlerin konuya hakim olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.22).
- Araştırmaya katılan personelin %35’i hizmet içi eğitim için uygulanan ders süresinin yeterli olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.23).
- Araştırmaya katılan personelin %37’si hizmet içi eğitimin yapıldığı ortamın eğitim çalışmasına uygun olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.24).
- Araştırmaya katılan personelin, %28’si derslerle ilgili kaynaklara ulaştığını, beşte biri (%20) notları fotokopi halinde eğitmenlerden aldığını belirtmiştir (Tablo 3.25).
- Araştırmaya katılan personelin, %41,5’u kurum içinde, %23,5’u kurum dışında hizmet içi eğitim çalışmalarına katıldığını belirtmiştir. (Tablo 3.26).
- Araştırmaya katılan personelin, %32,5’u hizmet içi eğitimde kullanılan eğitim materyallerinin yeteri kadar sağlandığını belirtmiştir (Tablo 3.27).
- Araştırmaya katılan personelin, %41’i personelin mesleği ile ilgili konularda çıkan dergi, broşür, bülten gibi yayınların kurum tarafından yeterince sağlanmadığını belirtmiştir (Tablo 3.28).

- Araştırmaya katılan personelin, %29,5’u çoğunluğu, hizmet içi eğitimin uygulandığı yerin, her açıdan iyi seçildiğini belirtmiştir (Tablo 3.29)
- Araştırmaya katılan personelin, yarısından fazlası (%53,5) hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen saat diliminin uygun olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.30).
- Araştırmaya katılan personelin %17,5’u hizmet içi eğitim faaliyeti için seçilen mevsimin sonbahar, %17’si kış olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.31)
- Araştırmaya katılan personelin, %32’si hizmet içi eğitimlerin kurs, %27’si seminer şeklinde uygulandığını belirtmiştir (Tablo 3.32).

Araştırmanın hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine ile ilgili olarak, personel anketinde yer alan 4.bölüm 1, 2, 3, 4 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan personelin, %28,5’u katıldıkları hizmet içi eğitimler için yeni bilgi ve beceriler kazanmasını sağladığını, %11,5’u işiyle ilgili karşılaştığı sorunların çözümüne katkı sağladığı ve iş başarısının arttığını belirtmiştir (Tablo 3.33).
- Araştırmaya katılan personelin, %37’si hizmet içi eğitim sonunda başarı değerlendirmesinin sınavlar ile yapılmadığını, dersteki katılımların dikkate alındığını belirtmiştir (Tablo 3.34).
- Araştırmaya katılan personelin, dörtte biri (%26) hizmet içi eğitim sonunda değerlendirme yapılmadığını belirtmiştir (Tablo 3.35).
- Araştırmaya katılan personelin, %38’si hizmet içi eğitim sonucunda personele (%38), eğitime katıldığını gösteren belge verildiğini belirtmiştir (Tablo 3.36).

Araştırmanın hizmet içi eğitim çalışmalarının daha etkinleştirilmesi ile ilgili olarak, personel anketinde yer alan 5.bölüm 1, 2, 3, sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan personelin, %18,5’i (n:37) işe yeni başlayan personelin işe uyumunu sağlamalıdır, %24’ü (n:48) personelin verimini arttırmalıdır, %8’i (n:16) personel arasındaki etkileşimi arttırmaya katkıda bulunmalıdır, %15’i (n:30) personele bilim ve teknolojiye yeni gelişmeleri öğretmelidir, %2,5’u (n:5) personelin geçmiş bilgilerini

tazelemelidir, %5,5'u (n:11) personeli bir üst göreve hazırlamalıdır yanıtını vermiştir. Daha etkin bir hizmet içi eğitimin ana hedefinin (%24) personeli daha verimli hale getirmek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 3.37).

- Araştırmaya katılan personelin, %43,5'u hizmet içi eğitimin yararlı olabilmesi için uygun olan zaman diliminin hafta içi çalışma saati olduğunu belirtmiştir. (Tablo 3.38).
- Araştırmaya katılan personelin, yarısından fazlası (%53) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin olması için, iyi planlanması, nitelikli eğiticilerin ile çalışılması, eğitime ihtiyaç duyanların katılımının sağlanması, ihtiyaçların doğru belirlenmesi, araç-gereç iyi seçilerek uygunluğunun sağlanması, ders içeriğinin hizmet içi eğitimin amacına uygun hazırlanması, çalışma sonunda anket uygulanması, katılanların görüşünün alınması, özendirilme yollarının kullanılması (ödül, belge vb.) şeklinde belirtmiştir (Tablo 3.39).

3.8. Antalya Büyükşehir Belediyesi Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Anketinin İstatistiksel Sonuçları

Bu bölümde, anketin Antalya Büyükşehir Belediyesi yönetici personeline uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin sonuçlar ele alınarak yorumlanmıştır.

Birinci bölümde personelin demografik özelliklerine yönelik bilgiler ve yorumlar, ikinci bölümde hizmet içi eğitim yönetmeliği bilgileri ve yorumları, üçüncü bölümde personel sorunları ve yorumları, dördüncü bölümde hizmet içi eğitimin amaçlarına yönelik bilgiler ve yorumlar, beşinci bölümde hizmet içi eğitim programlarının içeriğine yönelik bilgiler ve yorumlar, altıncı bölümde hizmet içi eğitimin uygulanmasına yönelik bilgiler ve yorumlar, Yedinci bölümde hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine yönelik bilgiler ve yorumlar, son bölümde yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili önerileri yer almaktadır.

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

2009 Eylül ayında Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde görev alan yirmi yöneticiye, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket sunulmuştur. Yöneticilerden elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

3.8.1.1. Cinsiyet Durumları

Tablo 3.40. Personelin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	6	30
Erkek	14	70
Toplam	20	100

Tablo 3.40'da araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı verilmiştir. Buna göre; cinsiyet dağılımına bakıldığında kadın yöneticilerin %30 (n:6), erkek yöneticilerin ise %70 (n:14) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ışığında araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu (%70) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

3.8.1.2. Yaş Durumları

Tablo 3.41. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	%
20 Yaş ve altı	-	-
21- 30	1	5
31- 40	4	20
41- 50	12	60
51 ve üzeri	3	15
Toplam	20	100

Tablo 3.41'de araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımları incelenmiştir. Yöneticilerin, %5'i (n:1) 21- 30 yaş arasında, %20'si (n:4) 31- 40 yaş arasında, %60'ı (n:12) 41-50 yas arasında, %15'i (n:3) 51 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%60) 41- 50 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir.

3.8.1.3. Mezuniyet Durumu

Tablo 3.42. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise ve dengi	5	25
Meslek Yüksek Okulu	4	20
Lisans	10	50
Yüksek Lisans	1	5
Doktora	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.42’de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Yöneticilerin, %25’i (n:5) lise ve dengi okul mezunu, % 20’si (n:4) meslek yüksekokul mezunu, %50’si (n:10) lisans mezunu, %5’i (n:1) yüksek lisans mezunudur. Bu bulgu, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%50) lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

3.8.1.4. Hizmet Süresi Durumu

Tablo 3.43. Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	%
Göreve yeni başladım	4	20
1-5 Yıl	3	15
6-10 Yıl	4	20
20 yıl ve üstü	9	45
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.43’te “Antalya Büyükşehir Belediyesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:4) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.43 incelendiğinde yöneticilerin, %20'si (n:4) göreve yeni başladığını, % 15'i (n:3) 1- 5 yıl, %20'si (n:4) 6- 10 yıl, %45'i (n:9) 20 yıl ve üstü süredir çalıştığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 20 yıl ve daha uzun yıllardır (%45) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.8.1.5. Yöneticilerin Kurumdaki Görevleri

Tablo 3.44. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetici Statüsü	Frekans	%
Belediye Başkan Yardımcısı	-	-
Genel Sekreter	-	-
Daire Başkanı	3	15
Daire Başkanı Yardımcısı	-	-
Şube Müdürü	9	45
Şube Müdür Yardımcısı	2	10
Koordinatör	1	5
Müfettiş	-	-
Şef	4	20
Başkomiser	-	-
Başkomiser Yardımcısı	-	-
Zabıta Amiri	1	5
Baştabip	-	-
Başeczacı	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.44'de "Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde göreviniz ?" (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:5) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.44 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin, %15'i (n:3) daire başkanı, % 45'i (n:9) şube müdürü, % 10'u (n:2) şube müdür yardımcısı, % 5'i (n:1) koordinatör, %20'si (n:4) şef, %5'i (n:1) zabıta amiri olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%45) şube müdürü olarak çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.45. Yöneticilerin Görev Öncesi Yöneticilik Eğitimlerinin Dağılımı

Görev Öncesi Yöneticilik Eğitimi Durumu	Frekans	%
Evet	8	40
Hayır	12	60
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.45’de “Yöneticilik görevini üstlenmeden önce, yöneticilik ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:6) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.45 incelendiğinde yöneticilik görevini üstlenmeden önce, yöneticilerin; %40’ı (n:8) evet eğitim aldığını, %60’ı (n:12) hayır eğitim almadığını belirtmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun (%60) yöneticilik görevini üstlenmeden yöneticilik eğitimi almadığı görülmektedir.

Tablo 3.46. Yöneticilik Görevi Öncesi Yöneticilik Eğitiminin Yarar Dağılımı

Görev Öncesi Yöneticilik Eğitimi Yarar Durumu	Frekans	%
Çok yararlandım	1	5
Yararlandım	7	35
Az yararlandım	-	-
Hiç yararlanmadım	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	8	40
Yanıtsız	12	60
Toplam	20	100

Tablo 3.46’da “Eğer görevinizi üstlenmeden önce yöneticilikle ilgili bir eğitime katıldıysanız ne ölçüde yararlandınız?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.46 incelendiğinde görev öncesi yöneticilikle ilgili verilen eğitimden yöneticilerin; %5'i (n:1) çok yararlandığını, %35'i (n:7) yararlandığını belirtmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğunun (%60) yöneticilik görevini üstlenmeden yöneticilik eğitimi almadığı tablo 1.7'de belirlendiği üzere bu eğitimden yöneticilerin %40'ının yararlandığı görülmektedir.

Tablo 3.47. Yöneticilerin Görev Sonrası Yöneticiliğe İlişkin Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Dağılımı

Görev Sonrası Yöneticilik Eğitimi	Frekans	%
Evet	11	55
Hayır	9	45
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.47'de "Yöneticilik görevine atandıktan hemen sonra, yöneticiliğe ilişkin bir hizmet içi eğitim etkinliğinde bulundunuz mu?" (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.47'de yöneticilerin göreve atandıktan sonra yöneticilik ile ilgili bir hizmet içi eğitim alıp almadıklarının dağılımı yer almaktadır. Buna göre yöneticilerden; %55'i (n:11) evet katıldım, %45'i (n:9) hayır katılmadım demiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun (%55) yöneticilik görevine atandıktan sonra yöneticilik eğitimi aldıkları görülmektedir.

Tablo 3.48. Yöneticilerin Görev Sonrası Katıldıkları Yöneticiliğe İlişkin Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinden Yarar Dağılımı

Görev Sonrası Yöneticilik Eğitimi Yarar Durumu	Frekans	%
Çok yararlandım	-	-
Yararlandım	9	45
Az yararlandım	1	5
Hiç yararlanmadım	1	5
Kararsızım	-	-
Toplam	11	55
Yanıtsız	9	45
Toplam	20	100

Tablo 3.48’de “Katıldığınız hizmet içi eğitim ihtiyacınızı karşıladı mı?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:9) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır. Yöneticilerin görev sonrası katıldıkları yöneticiliğe ilişkin hizmet İçi eğitim etkinliğinden yarar dağılımı incelendiğinde yöneticilerin, %45’i (n:9) yararlandığını, %5’i (n:1) az yararlandığını, %5’i (n:1) hiç yararlanmadığını belirtmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%45) yöneticilik görevine atandıktan sonra katıldıkları yöneticilik eğitiminden yararlandıkları görülmektedir.

Tablo 3.49. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Katılım Durumu	Frekans	%
Hiç katılmadım	2	10
1 Kez	5	25
2 Kez	4	20
3 Kez	1	5
4 Kez ve daha fazla	8	40
Toplam	20	100

Tablo 3.49’da yöneticilerin hizmet içi eğitimlere katılma durumlarını saptamak amacıyla “Antalya Büyükşehir Belediye’sinde çalıştığınız sürece kaç kez hizmet içi eğitim etkinliğine katıldınız ?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:11) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.49 incelendiğinde yöneticilerin, %10’u (n:2) hiç eğitime katılmadım, %25’i (n:5) bir kez hizmet içi eğitime katıldım, %20’si (n:4) iki kez hizmet içi eğitime katıldım, % 5’i (n:1) üç kez hizmet içi eğitime katıldım, %40’ı (n:8) dört kez ve daha fazla hizmet içi eğitime katıldım olarak yanıt vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (%40) çalıştıkları süre içinde 4 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitime katılmışlardır.

Tablo 3.50 Yöneticilerin Mesleki Yaşantılarında Hizmet İçi Eğitime İhtiyaçları Dağılımı

Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Durumu	Frekans	%
Evet	17	85
Hayır	-	-
Bazen	3	15
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.50’de “Mesleki yaşantınızda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduunuz mu?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:12) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.50 incelendiğinde yöneticilerin, %85’i (n:17) evet ihtiyaç duyduğunu, %15’i (n:3) bazen ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%85) mesleki yaşantılarında hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Tablo 3.51. Hizmet İçi Eğitimden Beklentilerinin ve İlk Düşüncelerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimden Beklentiler	Frekans	%
Gelir ve işte yükselme olanakları sağlama	4	20
Tatil ve dinlenme olanağına kavuşma	-	-
Yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinme	16	80
İşlerin aksaması ve düzenin bozulması	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.51’de belediye yöneticisinin hizmet içi eğitimden beklentilerini ve de ilk oluşan düşüncelerini belirlemek üzere “Bir Hizmet İçi Eğitim Etkinliği gündeme geldiğinde ilk düşünceniz nedir?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:13) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.51 incelendiğinde yöneticilerin, %20’ü (n:4) gelir ve işte yükselme olanaklarına sahip olmayı, %’80’i (n:16) yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinmeyi istemektedir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%80) bir hizmet içi eğitimden yenileyici ve geliştirici bilgiler edinmeyi bekledikleri ve istedikleri görülmüştür.

Tablo 3.52. Hizmet İçi Eğitimlerin Yarar Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Yararı	Frekans	%
Evet	8	40
Hayır	1	5
Bazen	11	55
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.52’de “Katıldığınız hizmet içi eğitimler ihtiyacınızı karşılıyor mu?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:14) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.52 incelendiğinde yöneticilerin %40'ı (n:8) evet ihtiyacı karşılamaktadır, %5'i (n:1) hayır ihtiyacı karşılamamaktadır, %55'i (n:1) bazen ihtiyacı karşılamaktadır yanıtını vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda çoğunlukla (%55) hizmet içi eğitimlerin bazen ihtiyacı karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.53. Personelin Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı	Frekans	%
Çok	17	85
Az	3	15
Hiç	-	-
Kararsızım	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.53'de "Birlikte çalıştığınız astlarınızın ne ölçüde hizmet içi eğitime gereksinimi olduğunu düşünüyorsunuz?" (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:15) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.53 incelendiğinde yöneticilerin, % 85'i (n:17) personelin hizmet içi eğitime çok ihtiyacı olduğunu, %15'i (n:3) personelin hizmet içi eğitime az ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular doğrultusunda çoğunluğa (%85) göre personelin hizmet içi eğitimlere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.54. Yöneticilerin Başarı Dağılımı

Başarı Durumu	Frekans	%
Başarılıyım	13	65
Çok Başarılıyım	6	30
Az Başarılıyım	-	-
Hiç Başarılı Değilim	-	-
Kararsızım	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.54’de “Yönetici olarak ne ölçüde başarılı olduğunuz kanısndasınız?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:16) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.54 incelendiğinde, yöneticilerin % 65’i (n:13) kendilerini başarılı, %30’u (n:6) çok başarılı bulmaktadır. Kararsızım diyen %5 (n:1)’dir. Bulgular doğrultusunda yöneticilerin çoğunluğunun (%65) kendilerini başarılı buldukları görülmüştür.

Tablo 3.55. Yöneticilerin Performans Dağılımı

Çaba Durumu	Frekans	%
Çok	16	80
Az	2	10
Hiç	1	5
Kararsızım	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.55’de “Yönetici olarak başarılı olmak için ne ölçüde çaba sarf ediyorsunuz?” (Yönetici anketi 1.bölüm soru no:17) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.55 incelendiğinde, yöneticilerin % 80’i (n:16) çok, % 10’u (n:2) az çaba sarf ettiğini belirtmiştir. %5’i (n:1) hiç çaba sarf etmiyorum derken, kararsızım diyen %5 (n:1)’dir. Bulgular doğrultusunda yöneticilerin çoğunluğunun (%80) başarılı olmak için çaba sarf ettikleri görülmüştür.

3.8.1.6. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Bilgileri

Tablo 3.56. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinde Sorumlu Birim Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinde Sorumlu Birim	Frekans	%
Genel Sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısı	5	25
Daire Başkanlığı	3	15
Şube Müdürlüğü	-	-
Personel Şube Müdürlüğü	-	-
Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü	7	35
İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı	5	25
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	10

Tablo 3.56’da “Kurumuzdaki eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna en çok katılan birim hangisidir?” (Yönetici anketi 2.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.56 incelendiğinde yöneticilerin, %25’i (n:5) genel sekreter veya genel sekreter yardımcısı, %’15’i (n:3) daire başkanlığı, %35’i (n:7) personel eğitimi şube müdürlüğü, %25’i (n:5) insan kaynakları ve eğitim daire başkanlığı olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%35) belediyede eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna en çok katılan birimin Personel Eğitimi Şube müdürlüğü olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.57. Hizmet İçi Eğitim için Eğitimci Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Eğitimci	Frekans	%
Kurum içinden	6	30
T.O.D.A.İ' den	-	-
Yüksek öğretim kurumlarından	10	50
Diğer kamu kuruluşlarından	2	10
Başka	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.57’de “Kurumunuz için eğitimci personel ihtiyacını genellikle nereden karşılamaktasınız?” (Yönetici anketi 2.bölüm soru no:2) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.57 incelendiğinde yöneticilerin, %30’u (n:6) kurum içinden, %50’si (n:10) yüksek öğretim kurumlarından, %10’u (n:2) diğer kamu kuruluşlarından karşılanmaktadır olarak yanıt vermiştir, %10’u (n:2) başka demıştır. Ankete katılanların çoğunluğu (%50) eğitimci ihtiyacının yüksek öğretim kurumlarından karşılandığını belirtmiştir.

Tablo 3.58. Hizmet İçi Eğitimin Mevsimsel Etkinlik Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Mevsimi	Frekans	%
Yaz	1	5
Sonbahar	10	50
Kış	4	20
İlkbahar	5	25
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.58’de hizmet içi eğitimin hangi mevsimde daha çok yapıldığını saptamak için “Hizmet içi eğitim etkinlikleri daha çok hangi zaman diliminde yoğunlaştırılmaktadır?” (Yönetici anketi 2.bölüm soru no:3) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.58 incelendiğinde yöneticilerin, %5’i (n:1) yaz, %50’si (n:10) sonbahar, %20’si (n:4) kış, %25’i (n:5) ilkbahar olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna (%50) göre hizmet içi eğitimin en etkin olduğu mevsim sonbahardır.

Tablo 3.59. Hizmet İçi Eğitimde Yöneticiler ve Eğitimcilerin Bir Araya Gelme Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimde Yönetici ve Eğitimci Görüşme Sıklığı	Frekans	%
Düzenli olarak ayda bir	1	5
Düzenli olarak on beş günde bir	-	-
Düzenli olarak haftada bir	-	-
Belirli bir periyoda bağlı kalmaksızın gerektiği zaman	18	90
Başka	1	5
Toplam	20	100

Tablo 3.59’de eğitimciler ile yöneticilerin hangi sıklıkla bir araya geldiğini saptamak için “Eğitim birimi faaliyetlerinin yürütülmesinde uzmanlarla yöneticiler daha çok hangi sıklıkla bir araya gelmektedirler?” (Yönetici anketi 2.bölüm soru no:4) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.59 incelendiğinde yöneticilerin, %5’i (n:1) düzenli olarak ayda bir, %90’ı (n:18) belirli bir periyoda bağlı kalmaksızın gerektiği zaman, %5’i (n:1) başka şekilde yanıt vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%90) belirli bir zamana bağlı kalmaksızın gerektiği zamanlarda bir araya geldiklerini vurgulamıştır.

Tablo 3.60. 2004- 2009 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitim Kurs Sayı Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Kurs Sayısı	Frekans	%
1- 5 Kurs	18	90
10- 15 Kurs	-	-
15- 20 Kurs	-	-
20- 25 Kurs	-	-
25 Kurs ve fazlası	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.60’de yöneticilerin birimlerinde 2004- 2009 yılları arasında toplam kaç değişik kurs açtıkları yer almaktadır.

Tablo 3.60 incelendiğinde yöneticilerin, %90’ı (n:18) 1- 5 kurs, %10’u (n:2) 25 kurs ve fazlası olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%90) 2004- 2009 yılları arasında toplam 5 kurs açılmıştır.

Tablo 3.61. Derslerin Günlük Dağılımı

Derslerin Günlük Dağılımı	Frekans	%
3 Ders saati	8	40
4 Ders saati	9	45
5 Ders saati	-	-
6 Ders saati	3	15
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.61’de derslerin günlük dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.61 incelendiğinde yöneticilerin, %40’ı (n:8) 3 ders saati, %45’i (n:9) 4 ders saati, %15’i (n:3) 6 ders saati olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna (%45) göre derslerin günlük dağılımı 4 ders saatidir.

Tablo 3.62. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Süre Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Programlarının Süre Dağılımı	Frekans	%
1- 3 Gün	11	55
5- 10 Gün	3	15
15- 20 Gün	5	25
25- 30 Gün	1	5
30- ... Gün	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.62’de hizmet içi eğitim programlarının süre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.62 incelendiğinde yöneticilerin %55’i (n:11) 1- 3 gün, %15’i (n:3) 5- 10 gün, %25’i (n:5) 15- 20 gün, %5’i (n:1) 25- 30 gün olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%55) kurslar 1- 3 gün kadar sürmektedir.

Tablo 3.63. Hizmet İçi Eğitimlerde Dersliklerdeki Öğrenci Sayısı Dağılımı

Öğrenci Sayısı	Frekans	%
..- 10 Kişi	1	5
15- 20 Kişi	6	30
25- 30 Kişi	10	50
35- 40 Kişi	1	5
45- .. Kişi	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.63’de dersliklerdeki öğrencilerin ortalama sayısı yer almaktadır.

Tablo 3.63 incelendiğinde yöneticilerin, %5’i (n:1) ..-10 kişi, %30’u (n:6) 15- 20 kişi, %50’si (n:10) 25-30 kişi, %5’i (n:1) 35-40 kişi, %10’u (n:2) 45- .. kişi olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) dersliklerde 25- 30 kişi yer almaktadır.

Tablo 3.64 Eğitim Tesislerinin Dağılımı

Eğitim Tesisleri Sayısı	Frekans	%
Bir	3	15
İki	15	75
Üç	-	-
Dört	1	5
Başka	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.64’de eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü tesis sayıları yer almaktadır.

Tablo 3.64 incelendiğinde yöneticilerin, %15’i (n:3) bir, %75’i (n:15) iki, %5’i (n:1) dört, %5’i (n:1) başka olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%75) iki tane tesis olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.65. Eğitim Birimlerinde Bulunan Araç ve Gereç Dağılımı

Araç ve Gereç	Frekans	%
Radyo-teyp	-	-
Yabancı Dil Laboratuvarı	-	-
Video	1	5
Kara-Beyaz Tahta	1	5
Teksir makinesi	1	5
Daktilo	1	5
Bilgisayar	6	30
Temel yardımcı kitaplar	-	-
Defter, kalem, silgi vb.	-	-
Model ve maketler	-	-
Flanel tahta	-	-
Televizyon	-	-
Fotoğraf makinesi	2	10
Kamera	-	-
Yansıtma perdesi	2	10
Film makinesi	3	15
Diya slayt gösterisi	1	5
Tepegöz	2	10
Epidiyaskop	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.65’de Eğitim birimlerinde bulunan eğitim araç ve gereçleri yer almaktadır.

Tablo 3.65 incelendiğinde yöneticilerin, %5’i (n:1) video, %5’i (n:1) kara-beyaz tahta , %5’i (n:1) teksir makinesi , %5’i (n:1) daktilo , %30’u (n:6) bilgisayar, %10’u (n:2) fotoğraf makinesi- kamera, %10’u (n:2) yansıtma perdesi, %15’i (n:3) film makinesi, %5’i (n:1) diya slayt gösterisi, %10’u (n:2) tepegöz olarak yanıt vermiştir. Buna göre eğitim birimlerinde çoğunlukla (%30) bilgisayar yer almaktadır.

3.8.1.7. Hizmet İçi Eğitim Personel Etkinlik Bilgileri

Tablo 3.66. Personel İhtiyaç Dağılımı

Personel İhtiyaç Durumu	Frekans	%
Her zaman	6	30
Ara sıra	10	50
Hiçbir zaman	4	20
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.66’da yöneticilere “Belediye hizmetleri için yeter sayıda personel sağlamakta zorluk çekiyor musunuz” diye sorulmuştur (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:1).

Tablo 3.66 incelendiğinde yöneticilerin, %30’u (n:6) her zaman zorluk çektikleri, %50’si (n:10) ara sıra zorluk çektikleri, %20’si (n:4) hiçbir zaman zorluk çekmedikleri şeklinde yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) yöneticiler, belediye hizmetleri için yeter sayıda personel sağlamada ara sıra zorluk çekmektedirler.

Tablo 3.67 Personel Alımındaki Usullerin Uygunluk Dağılımı

Personel Alımındaki Usullerin Uygunluğu	Frekans	%
Büyük Ölçüde	3	15
Kısmen	10	50
Uygun Değil	7	35
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.67’de personel alımında uygulanan usullerin başarısını değerlendirmek için “Personel alımında uygulanan usuller o iş için en iyi personeli seçmeye uygun mudur ” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:2) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.67 incelendiğinde yöneticilerin, %15'i (n:3) büyük ölçüde, %50'si (n:10) kısmen, %35'i (n:7) uygun değil olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) personel alımında uygulanan usuller o iş için en iyi personeli seçmeden uygun değildir.

Tablo 3.68. Sınavla veya Sınavsız Alınan Personelin Başarı Farkları Dağılımı

Sınavla Alınan veya Sınavsız Alınan Personelin Başarı Durumu	Frekans	%
Sınavla alınanlar başarılı	12	60
Sınavsız alınanlar daha başarılı	1	5
Fark yoktur	7	35
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.68'de sınav ve sınavsız işe alınan personellerin başarılarını değerlendirmek için "Sınavla alınan personel ile sınavsız alınan personelin iş başarıları arasında fark var mıdır ?" (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:3) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.68'de sınavla alınan personel ile sınavsız alınan personelin başarıları arasında farkların dağılımı yer almaktadır. Buna göre yöneticilerin, %60'ı (n:12) sınavla alınanlar daha başarılı, %5'i (n:5) sınavsız alınanlar daha başarılı, %35'i (n:7) fark yoktur olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%60) sınavla alınan personel daha başarılıdır.

Tablo 3.69 Yapılan Sınavların İsabet Dağılımı

Yapılan Sınavların İsabet Durumu	Frekans	%
Büyük Ölçüde	4	20
Kısmen	11	55
İsabetli seçim yapmakta yetersizdir	5	25
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.69’da personel alımında yapılan sınavların başarıyı etkileme derecesini saptamak için “Yapılan sınavlar yetenekli personeli isabetle seçmekte ne kadar yeterlidir” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:4) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.69 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:4) büyük ölçüde, %55’i (n:11) kısmen, %25’i (n:5) isabetli seçim yapmakta yetersizdir demiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%55) yapılan sınavlar isabetli seçim yapmakta yetersizdir.

Tablo 3.70. İşe Alınan Personelin Yeterlilik Dağılımı

Personelin Yeterliliği	Frekans	%
Büyük Ölçüde	4	20
Kısmen	10	50
Sahip değildir	6	30
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.70’de işe alınan personeli bilgi ve beceri yönünden değerlendirmek için “İşe alınan personel o iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip midir?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:5) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.70 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:4) büyük ölçüde, %50’si (n:10) kısmen, %30’u (n:6) sahip değildir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) işe alınan personel o iş için gereken bilgi ve beceriye kısmen sahiptir.

Tablo 3.71. Yeni Alınan Personelin Uyum Sağlama Dağılımı

Yeni Personelin Uyum Süresi	Frekans	%
1- 6 ay arası	11	55
6 ay -1 yıl arası	7	35
1 yıl ve daha fazla	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.71’de personelin kuruma ne kadar süre içinde uyum sağladığını saptamak için “Yeni işe alınan personelin kurumunuzca uyumunun sağlanması için genel olarak ne kadar süre gerekmektedir?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:6) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.71 incelendiğinde yöneticilerin, %55’i (n:11) 1- 6 ay arası, %35’i (n:7) 6 ay- 1 yıl arası, %10’u (n:2) 1 yıl ve daha fazla olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%55) yeni işe alınan personelin kuruma uyum sağlaması için genel olarak 1- 6 ay arası bir zaman gerekmektedir.

Tablo 3.72. Yeni İşe Alınan Personeli Yetiştirme Usulleri Dağılımı

Yeni Personelin Yetiştirme Usulleri	Frekans	%
Eğitim müdürlüğü özel eğitim programı hazırlar	8	40
Diğer Belediyelerin ilgili birimlerinde kurs görür	-	-
Başka kurumlarda özel kurslara gönderilir	-	-
Bir sene kıdemli arkadaşlarının yanında çalıştırılır	5	25
Toplu halde ve ya tek tek kurum birimleri gezdirilir ve tanıtılır	-	-
İlgili mevzuat ve yayınlar verilerek okunması istenir	7	35
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.72’de “Yeni işe alınan personeli (yetiştirmek için) belediyenizde aşağıdaki usullerden hangileri kullanılmaktadır?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:7) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Buna göre %40 (n:8) eğitim müdürlüğü özel eğitim programı hazırlar, %25 (n:5) bir sene kıdemli arkadaşlarının yanında çalıştırılır, %35 (n:7) ilgili mevzuat ve yayınlar verilerek okunması istenir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%40) işe alınan personeli yetiştirmek için eğiti müdürlüğü özel eğitim programı hazırlar.

Tablo 3.73. Personel Sorunlarının Dağılımı

Personel Sorunları	Frekans	%
Çalışma esnasında zamanı, aracı ve malzemeyi dikkatsizce kullanıp ziyan etmek	2	10
Ağır ve verimsiz çalışma	3	15
Vatandaşlara karşı iyi muamele etmemek	1	5
İş arkadaşları ile geçimsizlik	-	-
Gruplaşma	-	-
Yetişmeye ve yükselmeye karşı ilgisizlik	-	-
İşe girmeden önce okulda öğrendiklerinin yetersiz kalması veya uygulamada işe yaramaması	1	5
İşin gerektirdiği araçları kullanmasını bilmemek	-	-
Nitelikli personelin kurumdan ayrılması	2	10
İşe karşı kayıtsızlık	7	35
Çok sık rapor almak ve izin isteği	2	10
Hepsi	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.73’de personel sorunlarını saptamak için “Aşağıdaki personel sorunlarından hangileri kurumunuzda mevcuttur ?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:8) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.73 incelendiğinde yöneticilerin, %10’u (n:2) çalışma esnasında zamanı, aracı ve malzemeyi dikkatsizce kullanıp ziyan etmek, %15’i (n:3) ağır ve verimsiz çalışma, %5’i (n:1) vatandaşlara karşı iyi muamele etmemek, %5’i (n:1) işe girmeden önce okulda öğrendiklerinin yetersiz kalması veya uygulamada işe yaramaması, %10’u (n:2) nitelikli personelin kurumdan ayrılması, %35’i (n:7) işe karşı kayıtsızlık, %10’u (n:2) çok sık rapor almak ve izin isteği, %10’u (n:2) hepsi olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%35) işe karşı kayıtsızlık en çok rastlanan personel sorunudur.

Tablo 3.74. Personelin Sosyal Haklarının Yeterlilik Dağılımı

Personel Sosyal Haklarının Yeterliliği	Frekans	%
Yeterlidir	10	50
Çoktur	-	-
Yetersizdir	10	50
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.74’de personel çalışmasına ile personel sosyal haklarını karşılaştırmak için “Belediye personeline sağlanan sosyal hakları (ücretli izin, sağlık hizmeti vb) nasıl değerlendiriyorsunuz, sağlanan sosyal haklar, personel çalışmasına göre?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:9) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.74 incelendiğinde yöneticilerin, %50’si (n:10) yeterlidir, %50’si (n:10) yetersizdir olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların yarısı (%50) personele sağlanan hakları yeterli bulurken diğer yarısı yetersiz bulmaktadır.

Tablo 3.75 Personelin Maaşının Yaptığı İş ile Kıyaslanma Dağılımı

Personelin Maaşı İle İşinin Uygunluğu	Frekans	%
Uygundur	13	65
Çoktur	-	-
Azdır	7	35
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.75’de personelin yaptığı görev ile aldığı ücreti karşılaştırmak için, “Kendi biriminizde çalışan personele yapılan ödemeyi yaptığı işle kıyasladığınızda nasıl bulursunuz? Yapılan ödeme personelin işine göre:” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:10) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.75 incelendiğinde yöneticilerin, %65’i (n:13) uygundur, %35’i (n:7) azdır olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%65) personele yapılan ödeme yaptığı iş için uygundur.

Tablo 3.76. Hizmetlerin İyileştirilmesi İçin Personelin Olması İstenen Statü Dağılımı

Personelin Olması İstenen Statüsü	Frekans	%
Memur	17	85
Sözleşmeli personel	2	10
İşçi	1	5
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.76’de personelin daha iyi hizmet vermesi için hangi statüde olması gerektiğini saptamak için “Biriminizde çalışan personel hangi statüde olursa, beklenen hizmetler (görevler) daha iyi yerine getirilir?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:11) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.76 incelendiğinde yöneticilerin %85’i (n:17) memur, %10’u (n:2) sözleşmeli personel, %5’i (n:1) işçi olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%85) beklenen hizmetlerin daha iyi yerine getirilmesi için personellerin memur statüsünde olması önerilmektedir.

Tablo 3.77 Belediyenin Yetiştirmiş İnsan Gücünü Sağlamada Aldığı Tedbirlerin Dağılımı

Belediyenin Yetiştirmiş İnsan Gücünü Sağlamak İçin Aldığı Tedbirler	Frekans	%
Büyük Ölçüde	3	15
Kısmen	12	60
Yapmamıştır	5	25
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.77’de belediyenin uzman insan gücünü sağlamak ve kendi bünyesinde istihdam etmek için gerekli düzenlemeleri yapıp yapmadığını saptamak için “Belediyeniz yetiştirmiş, uzman insan gücünü sağlamak ve bunları kendi bünyesinde tutabilmek için gerekli tedbirleri alıp, düzenlemeleri yapmış mıdır ?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:12) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.77 incelendiğinde yöneticilerin, %15'i (n:3) büyük ölçüde, %60'ı (n:12) kısmen, %25'i (n:5) yapmamıştır olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%60) belediye yetişmiş insan gücünü sağlamak ve personeli bünyesinde tutabilmek için gerekli düzenlemeleri kısmen yapmıştır.

Tablo 3.78. Personelin Eğitim Aldığı Yerlerin Dağılımı

Personelin Eğitim Aldığı Yerler	Frekans	%
Birimde-işbaşında	10	50
Büyükşehir Belediyesinin tesislerinde	4	20
Büyükşehir Belediyesinin Eğitim Merkezinde	2	10
Diğer belediyelerin tesislerinde	-	-
Başka belediyelerin eğitim merkezlerinde	-	-
Belediye dışındaki kurumların eğitim merkezlerinde	2	10
Yurt dışında	-	-
İşçi sendikalarında	-	-
İlgili özel firmalarda	-	-
Üniversitelerde	2	10
Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.78'de hizmet içi eğitimlerin nerelerde yapıldığını saptamak için “Birimizde çalışan her düzeydeki personelin, görevi ile ilgili eğitimi nerelerde yapılmaktadır?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:13) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.78 incelendiğinde yöneticilerin, %50'si (n:10) birimde-işbaşında, %20'si (n:4) Büyükşehir Belediyesinin tesislerinde, %10'u (n:2) Büyükşehir Belediyesinin Eğitim Merkezinde, %10'u (n:2) belediye dışındaki kurumların eğitim merkezlerinde, %10'u (n:2) üniversitelerde olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) personellerin görevleri ile ilgili eğitimler birimde-işbaşında yapılmaktadır.

Tablo 3.79. Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Güçlüklerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimde Güçlükler	Frekans	%
Personel eğitim için isteksiz	12	60
Üst yönetimi eğitim için ikna etmek zor oluyor	1	5
Yeterli sayıda ve nitelikte öğretici bulunamıyor	3	15
Personelin eğitimi için zaman bulunamıyor	2	10
Eğitim birimi ile işbirliği sağlanamıyor	2	10
Kurum dışında bu tür eğitimleri kimlerin nerede yaptıkları konusunda yeterli bilgi edinilemiyor	-	-
Başka	-	-
Yanıtız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.79’da hizmet içi eğitimde karşılaşılan güçlükleri saptamak için “Hizmet içi eğitim konusunda karşılaştığınız güçlükler nelerdir?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:14) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.79 incelendiğinde yöneticilerin, %60’ı (n:12) personel eğitim için isteksiz, %5’i (n:1) üst yönetimi eğitim için ikna etmek zor oluyor, %15’i (n:3) yeterli sayıda ve nitelikte öğretici bulunamıyor, %10’u (n:2) personelin eğitimi için zaman bulunamıyor, %10’u (n:2) eğitim birimi ile işbirliği sağlanamıyor olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%60) hizmet içi eğitim konusunda en çok karşılaşılan güçlük personelin eğitim için isteksiz olmasıdır.

Tablo 3.80. Personel Yetiştirmede Karşılaşılan Engellerin Önem Sırası

Personel Yetiştirmede Engeller	Frekans	%
Eğitim biriminin personel araç-gereç ve donanım yetersizliği	6	30
Belediyelerin kullandığı veya izlemek zorunda kaldığı teknolojilerin hızla değişmesi	4	20
Personelin eğitim için ayrıldığında işlerinin aksaması	3	15
Eğitim hizmetlerinin kurum dışında nerelerden karşılanacağını bilmemesi.	2	10
Üst yönetimin eğitime karşı olumsuz tutumu	2	10
Personel politikalarındaki belirsizlik	1	5
Eğitici personel azlığı-yokluğu	1	5
Ödenek yetersizliği	1	5
Toplam	20	100

Tablo 3.80’de personel yetiştirmede karşılaşılan engelleri saptamak için “Personel yetiştirip geliştirmenin engellerinden bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bu engellerden sizin için en önemli olanını seçiniz?” (Yönetici anketi 3.bölüm soru no:15) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.80 incelendiğinde yöneticilerin, %30’u (n:6) eğitim biriminin personel araç-gereç ve donanım yetersizliği, %20’si (n:4) belediyelerin kullandığı veya izlemek zorunda kaldığı teknolojilerin hızla değişmesi, %15’i (n:3) personelin eğitim için ayrıldığında işlerinin aksaması, %10’u (n:2) eğitim hizmetlerinin kurum dışında nerelerden karşılanacağını bilmemesi, %10’u (n:2) üst yönetimin eğitime karşı olumsuz tutumu, %5’i (n:1) üst yönetimin eğitime karşı olumsuz tutumu, %5’i (n:1) personel politikalarındaki belirsizlik, %5’i (n:1) eğitici personel azlığı-yokluğu, ödenek yetersizliği olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre, personel yetiştirme ve geliştirme engellerinden eğitim biriminin personel araç-gereç ve donanım yetersizliği (%30) en önemli sorun olarak kabul edilirken, ödenek yetersizliği (%5) önem sırasında daha geride yer almaktadır.

3.8.1.8. Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlama Bilgileri

Tablo 3.81. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaç Dağılımı

İşe Alıştırma Eğitiminin (Oryantasyon) Amacı	Frekans	%
Personelin kendine ve kurumuna karşı güven geliştirmesini sağlamak	8	40
Verimli olma isteğini uyandırarak, kişiyi sonraki eğitimlerine hazırlamak	4	20
Zaman kaybını en aza indirmek	-	-
Personele içinde bulunduğu ortam ve koşulları tanıtmak	8	40
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.81’de kurumdaki işe alıştırma eğitimin amaçlarını saptamak için “Kurumunuzdaki işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin en önemli temel amacı nedir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:1) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.81 incelendiğinde yöneticilerin, %40’ı (n:8) personelin kendine ve kurumuna karşı güven geliştirmesini sağlamak, %20’si (n:4) verimli olma isteğini uyandırarak, kişiyi sonraki eğitimlerine hazırlamak, %40’ı n:8) personele içinde bulunduğu ortam ve koşulları tanıtmak olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%40) oryantasyonun en temel amacı, personelin kendine ve kurumuna karşı güven geliştirmesini sağlamak ve personele içinde bulunduğu ortam ve koşulları tanıtmak olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.82. En Çok Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programı Dağılımı

En Çok Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programları	Frekans	%
İşe alıştırma (Oryantasyon eğitimi)	4	20
Tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için)	2	10
Bilgi tazeleme eğitimi	3	15
Sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak)	2	10
Özel alan eğitimi (Yabancı dil vb.)	-	-
Geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.)	9	45
Yükselme eğitimi (Daha yüksek düzeyde göreve atanmak için, Üst düzey görevlere hazırlama eğitimi)	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.82’de kurum içinde uygulanan hizmet içi eğitim programlarını saptamak için “Kurum içinde sizce daha çok hangi amaçla hizmet içi eğitim verilmektedir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:2) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.82 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:4) işe alıştırma (Oryantasyon eğitimi), %10’u (n:2) tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için), %15’i (n:3) bilgi tazeleme eğitimi, %10’u (n:2) sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak), %45’i (n:9) geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.) olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%45) kurum içinde daha çok geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.) uygulanmaktadır.

Tablo 3.83. Hizmet İçi Eğitim Etkinlik Planlamasını Etkileyen Faktörlerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Planlanırken Göz Önünde Tutulan Faktörler	Frekans	%
Personel durumu	7	35
Eğitim sisteminin yapısı	5	25
Mali portreler	8	40
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.83’de hizmet içi eğitim etkinliği planlanırken göz önüne alınan faktörleri saptamak için “Bir hizmet içi eğitim etkinliğini planlarken göz önünde tutulan en önemli faktör hangisidir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:3) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.83 incelendiğinde yöneticilerin, % 35’i (n:7) personel durumu, %25’i (n:5) eğitim sisteminin yapısı, %40’ı (n:8) mali portreler olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%40) hizmet içi eğitim etkinliği planlanırken göz önüne alınan en önemli faktör mali portrelerdir. Bunun yanı sıra personelin durumu da önem taşımaktadır.

Tablo 3.84. Eğitim İhtiyacına Karar Veren Makamların Yetki Dağılımı

Eğitim İhtiyacına Karar Veren Makamlar	Frekans	%
Genel sekreter veya Genel sekreter yardımcısı	19	95
Daire Başkanlığı	-	-
Şube müdürlüğü	-	-
Personel Şube müdürlüğü	-	-
Personel eğitimi Şube müdürlüğü	1	5
İnsan kaynakları ve eğitim daire başkanlığı	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.84’de kurumdaki eğitim ihtiyacını saptamada yetkili makamları belirlemek için “Kurumunuzda eğitim ihtiyacının saptanmasında en çok hangi makam söz sahibidir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:4) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.84 incelendiğinde yöneticilerin, %95’i (19) Genel sekreter veya Genel sekreter yardımcısı, %5’i (n:1) Personel eğitimi Şube müdürlüğü olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%95) kurumda eğitim ihtiyacının saptanmasında en yetkili makam Genel sekreter veya Genel sekreter yardımcısıdır.¹⁴⁷

Tablo 3.85 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamada Yöntem Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptama Yöntemleri	Frekans	%
Çalışan personelin istekleri ile	4	20
Yöneticinin kendi kararı doğrultusunda	7	35
Anket çalışması sonucuna göre	4	20
Performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak	3	15
İş analizi	2	10
Teftiş raporlarının incelenmesi	-	-
Kurum incelemeleri	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.85’de kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için kullanılan yöntemleri saptamak için “Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için daha çok hangi yöntem kullanılmaktadır?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:5) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.85 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:4) çalışan personelin istekleri ile, %35’,i (n:7) yöneticinin kendi kararı doğrultusunda, %20’si (n:4) anket çalışması sonucuna göre, %15’i (n:3) performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, %10’u (n:2) iş analizi olarak yanıt vermiştir.

¹⁴⁷ Şema 1 (Teşkilat şeması) ’ de Büyükşehir Belediye teşkilatının tüm organları yer almaktadır.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%35) kurumdaki hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için yöneticinin kararları esas alınır.

Tablo 3.86 Eğitim Uzmanlarının Temel Görevlerinin Dağılımı

Eğitim Uzmanlarının Temel Görevleri	Frekans	%
Araştırma	-	-
Program hazırlama ve düzenleme	12	60
Program geliştirme	8	40
Psikolojik danışma ve geliştirme	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.86’de kurumda çalışan eğitim uzmanlarının görevlerini saptamak için “Kurumunuzda çalışan eğitim uzmanlarının en başta gelen temel görevi nedir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:6) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.86 incelendiğinde yöneticilerin, %60’ı (n:12) program hazırlama ve düzenleme, %40’ı (n:8) program geliştirme olarak yanıt vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%60) kurumda çalışan eğitim uzmanlarının en başta gelen temel görevi program hazırlama ve düzenlemedir.

Tablo 3.87. Hizmet İçi Eğitimi Özendirme Araçları Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Özendirme Araçları	Frekans	%
Gelir ve yükselme olanakları sağlama	3	15
Güvenlik statü ve kararlara katılma ortamını oluşturma	9	45
Özel yaşama saygılı olacak şekilde kişisel güç ve yetkileri geliştirme	3	15
İş ortamını çalışmaya değer ve çekici hale getirme	4	20
Başka	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.87’de hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik özendirme araçlarını tespit etmek için “Hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik en önemli özendirme aracınız nedir?” (Yönetici anketi 4.bölüm soru no:7) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.87 incelendiğinde yöneticilerin, %15’i (n:3) gelir ve yükselme olanakları sağlama, %45’i (n:9) güvenlik statü ve kararlara katılma ortamını oluşturma, %15’i (n:3) özel yaşama saygılı olacak şekilde kişisel güç ve yetkileri geliştirme, %20’si (n:4) iş ortamını çalışmaya değer ve çekici hale getirme, %5’i (n:1) başka olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%45) hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik en önemli özendirme aracı güvenlik statü ve kararlara katılma ortamını oluşturmaktır.

3.8.1.9. Hizmet İçi Eğitim İçerik Bilgileri

Tablo 3.88. Hizmet İçi Eğitimlerde Uygulanan Bilgi Türlerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerde Uygulanan Bilgi Türleri	Frekans	%
Sadece uygulamaya yönelik bilgi türleri	9	45
Sadece teorik bilgi türleri	2	10
Teorik yönü ağır basan ikili bilgi türleri	2	10
Uygulama yönü ağır basan ikili bilgi türleri	7	35
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.88’de hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan bilgi türlerini saptamak için “Hizmet içi eğitim faaliyetleri hangi tür bilgi türleri üzerine yoğunlaştırılmaktadır?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:1) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.88 incelendiğinde yöneticilerin, %45’i (n:9) sadece uygulamaya yönelik bilgi türleri, %10’u (n:2) sadece teorik bilgi türleri, %10’u (n:2) teorik yönü ağır basan ikili bilgi türleri, %35’i (n:7) uygulama yönü ağır basan ikili bilgi türleri olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%45) hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sadece uygulamaya yönelik bilgi türleri üzerine yoğunlaştırılmaktadır.

Tablo 3.89. Eğitici Personel Sağlamadaki Sorunların Dağılımı

Eğitici Personel Sağlamadaki Sorunlar	Frekans	%
Eğiticilerin nitelik ve nicelik yetersizliği	6	30
Ders ücretinin azlığı	6	30
Eğitim ve öğretim kurumlarının ilgisizliği	-	-
Kurumun eğitime olan ilgisizliği	8	40
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.89’de hizmet içi faaliyetlerde eğitmen sağlamada karşılaşılan sorunları saptamak için “Eğitici personel sağlamada karşılaştığınız en önemli sorun nedir?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:2) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.89 incelendiğinde yöneticilerin, %30’u (n:6) eğiticilerin nitelik ve nicelik yetersizliği, %30’u (n:6) ders ücretinin azlığı, %40’ı (n:8) kurumun eğitime olan ilgisizliği olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%40) hizmet içi faaliyetlerde eğitmen sağlamada karşılaşılan en önemli sorun kurumun eğitime olan ilgisizliğidir.

Tablo 3.90. Hizmet İçi Eğitimde Motivasyon Yöntemlerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimde Motivasyon Yöntemleri	Frekans	%
Örnek olma	4	20
Övme onaylama, ödüllendirme	2	10
Bireysel pekiştirme yollarını kullanma	9	45
Açık kurallar ve ilkeler sunma	4	20
Başka	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.90’da “Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personelin davranışlarının geliştirilmesinde en çok hangi yöntemlere yer verilmektedir?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:3) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.90 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:4) örnek olma, %10’u (n:2) övme onaylama, ödüllendirme, %45’i (n:9) bireysel pekiştirme yollarını kullanma, % 20’si (n:4) açık kurallar ve ilkeler sunma, %5’i (n:1) başka olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%45) hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personelin davranışlarının geliştirilmesi için en çok bireysel pekiştirme yollarını kullanılmaktadır.

Tablo 3.91. Hizmet İçi Eğitimde Sportif, Kültürel, Sosyal Etkinliklerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimde Sportif, Kültürel, Sosyal Etkinlikler	Frekans	%
Evet	4	20
Hayır	16	80
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Tablo 3.91’de hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında sportif, kültürel, sosyal etkinliklerden yararlanılıp yararlanılmadığını saptamak için “Hizmet içi eğitim sırasında sportif, kültürel, sosyal etkinliklerden yararlanıyor musunuz?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:4) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.91 incelendiğinde yöneticilerin, %20’si (n:5) evet, %80’i (n:16) hayır olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%80) hizmet içi eğitim sırasında sportif, kültürel, sosyal etkinliklerden yararlanılmamaktadır.

Tablo 3.92. Hizmet İçi Eğitimlerde Sportif Etkinliklerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerde Sportif Etkinlikler	Frekans	%
Futbol	2	10
Voleybol	-	-
Masa tenisi	-	-
Satranç-briç-bilardo	1	5
Başka	1	5
Toplam	4	20
Yanıtsız	16	80
Toplam	20	100

Tablo 3.92’de hizmet içi eğitimlerde yapılan sportif etkinlikleri saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sportif etkinlik var ise aşağıdakilerden hangisidir?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:5) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.92 incelendiğinde yöneticilerin, %10’u (n:2) futbol, %5’i (n:1) satranç-briç-bilardo, %5’i (n:1) başka olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%10) hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en çok yapılan sportif faaliyet futboldur.

Tablo 3.93 Hizmet İçi Eğitimlerde Sosyal, Kültürel Etkinliklerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerde Sosyal, Kültürel Etkinlikler	Frekans	%
Konser	-	-
Tiyatro	1	5
Sinema	-	-
Gezi	2	10
Konaklama-müzikli yemek organizasyon	1	5
Toplam	4	20
Yanıtsız	16	80
Toplam	20	100

Tablo 3.93’de hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yer alan sosyal kültürel etkinlikleri saptamak amacıyla “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Sosyal, Kültürel Etkinlik Var İse Aşağıdakilerden Hangisidir?” (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:6) sorusunun yanıtları yer almaktadır.

Tablo 3.93 incelendiğinde, yöneticilerin %5’i (n:1) tiyatro, %10’u (n:2) gezi, %5’i (n:1) konaklama-müzikli yemekli organizasyon olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%10) en çok yapılan sosyal etkinlik gezidir.

Tablo 3.94. Hizmet İçi Eğitimlerde Derslerin ve Sosyal Etkinliklerin Uyum Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerde Derslerin ve Sosyal Etkinliklerin Uyumu	Frekans	%
Dersler ve sosyal etkinlikler birbirlerinden çok kopuk durumdadırlar	2	10
Dersler tek tek ele alındığında yeterli olmasına karşılık bir bütün oluşturamamaktadır	11	55
Dersler ve sosyal etkinlikler birbirleri arasında uyumlu bir bütünlük kurmuş durumdadırlar	6	30
Ders ve sosyal etkinlikler ne tek başlarına ne de genelde bir bütün oluşturamamaktadırlar	1	5
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitimlerde dersler ile sosyal etkinlik ilişkilerini saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde derslerin gerek kendi aralarında gerekse sosyal etkinlikler içindeki durumu ne düzeydedir? (Yönetici anketi 5. Bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.94’de yer almaktadır.

Buna göre yöneticilerin, %10’u (n:2) dersler ve sosyal etkinlikler birbirlerinden çok kopuk durumdadırlar, %55’i (n:11) dersler tek tek ele alındığında yeterli olmasına karşılık bir bütün oluşturamamaktadır, %30’u (n:6) dersler ve sosyal etkinlikler birbirleri arasında uyumlu bir bütünlük kurmuş durumdadırlar, %5’i (n:1) ders ve sosyal etkinlikler ne tek başlarına ne de genelde bir bütün oluşturamamaktadırlar olarak yanıt vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%55) dersler tek tek ele alındığında yeterli olmasına karşılık bir bütün oluşturamamaktadır.

Tablo 3.95. Eğitim Birimlerinde Karşılanmayan İhtiyaçların Dağılımı

Eğitim Birimlerinde Karşılanmayan İhtiyaçlar	Frekans	%
Yemek	1	5
Ulaşım	2	10
Yatacak yer	2	10
Öğrenme öğretme ortamı	11	55
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Eğitim birimlerinde karşılanamayan ihtiyaçları saptamak amacıyla “Eğitim biriminde karşılanamayan en önemli ihtiyaç nedir? (Yönetici anketi 5.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.95’de yer almaktadır.

Tablo 3.95 incelendiğinde yöneticilerin; %5’i (n:1) yemek, %10’u (n:2) ulaşım, %10’u (n:2) yatacak yer, %55’i (n:11) öğretme ve öğrenme ortamı cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%55) eğitim birimlerinde karşılanamayan en önemli ihtiyaç öğretme ve öğrenme ortamıdır.

3.8.1.10. Hizmet İçi Eğitim Yöntem ve Uygulama Bilgileri

Tablo 3.96. Eğitime Katılacak Personel Belirlenmesinde Uygulanan Ölçüt Dağılımı

Eğitime Katılacak Personel Belirlenmesinde Uygulanan Ölçüt	Frekans	%
Mesleki kıdemi	2	10
Görev alanı	15	75
Kurumsal ünvanı	-	-
Öğrenim durumu	3	15
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak personelin belirlenmesinde başvuru alan ölçütleri saptamak için “Bir hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak personelin belirlenmesinde en çok hangi ölçüte başvurulmaktadır?” (Yönetici Anketi 6.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.96’da yer almaktadır.

Tablo 3.96 incelendiğinde yöneticilerin; %10’u (n:2) mesleki kıdemi, %75’i (n:15) görev alanı, %15’i (n:3) öğrenim durumu cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%75) hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak personelin belirlenmesinde en çok başvuru alan ölçüt personelin görev alanıdır.

Tablo 3.97. Etkinliklerde Uygulanan Yöntemlerin Tercih Dağılımı

Etkinliklerde Uygulanan Yöntemlerin Tercih Sebebi	Frekans	%
Kolay uygulanabilirliği	6	30
Maliyetinin ucuzluğu	3	15
Ortam içinde kullanılabilirliği	9	45
Davranış geliştirmeye uygunluğu	2	10
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan yöntemleri seçmekte dikkat edilen özellikleri saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan yöntemlerin seçiminde en çok dikkat edilen özellik nedir?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:2) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.97’de yer almaktadır.

Tablo 3.97 incelendiğinde yöneticilerin; %30’u (n:6) kolay uygulanabilirliği, %15’i (n:3) maliyetinin ucuzluğu, %45’i (n:9) ortam içinde kullanılabilirliği, %10’u (n:2) davranış geliştirmeye uygunluğu cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%45) hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan yöntemin seçiminde en dikkat edilen özelliğin ortam içinde kullanılabilirliği olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.98. Öğretim Tekniklerinin Dağılımı

Öğretim Teknikleri	Frekans	%
Kurs	9	45
Seminer	9	45
Panel	-	-
Sempozyumlar	-	-
Konferans	1	5
Grup çalışması	-	-
Takrir (Düz anlatım)	1	5
İş başında sistemli gözetim	-	-
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde hangi öğretim tekniklerinin uygulandığını saptamak amacıyla “Kurumunuzda düzenlenen eğitim faaliyetlerinde genelde hangi öğretim tekniği uygulanmıştır?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.98’de yer almaktadır.

Tablo 3.98 incelendiğinde yöneticilerin; %45’i (n:9) kurs, %45’i (n:9) Seminer, %5’i (n:1) konferans, %5’i (n:1) takrir (düz anlatım) vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%45) kurumda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kurslar ve seminerler öğretim tekniği olarak uygulanmaktadır.

Tablo 3.99. Fiziksel Ortam Sorunlarının Dağılımı

Fiziksel Ortam Sorunları	Frekans	%
Doğal ve yapay gürültü ortamı ile ilgili sorunlar	9	45
Doğal ve yapay ışıklandırma ile ilgili sorunlar	-	-
Değişik hava ve iklim koşullarıyla ilgili sorunlar	2	10
Eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği ile ilgili sorunlar	9	45
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Kursların verimliliğini etkileyen fiziksel ortamla ilgili sorunları saptamak amacıyla “Kursların verimliliğini etkileyen fiziksel ortamla ilgili en önemli sorun hangisidir?”

(Yönetici anketi 6.bölüm soru no:4) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.99’da yer almaktadır.

Tablo 3.99 incelendiğinde yöneticilerin; %45’i (n:9) doğal ve yapay gürültü ortamı ile ilgili sorunlar, %10’u (n:2) değişik hava ve iklim koşullarıyla ilgili sorunlar, %45’i (n:9) eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği ile ilgili sorunlar cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%45) kursların verimliliğini etkileyen en önemli sorunlar, doğal ve yapay gürültü ortamı ile ilgili sorunlar ve eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği ile ilgili sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.100. Kurslarda Dikkat Edilmeyen Öğrenme İlkelerinin Dağılımı

Kurslarda Dikkat Edilmeyen Öğrenme İlkesi	Frekans	%
Konuları anlamlı hale getirme	1	5
Tutumların öğrenme üzerindeki etkilerini dikkate alma	4	20
Kişiye öğrenimi hakkında yeterli geri bildirim verme	1	5
Öğrenmede tekrar ve uygulamadan yeterince yararlanma	14	70
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Kurslarda dikkat edilmeyen öğrenme ilkelerini saptamak amacıyla “Kurslarda dikkat edilmeyen en önemli öğrenme ilkesi nedir?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:5) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.100’de yer almaktadır.

Tablo 3.100 incelendiğinde yöneticilerin; %5’i (n:1) konuları anlamlı hale getirme, %20’si (n:4) tutumların öğrenme üzerindeki etkilerini dikkate alma, %5’i (n:1) kişiye öğrenimi hakkında yeterli geri bildirim verme, %70’i (n:14) öğrenmede tekrar ve uygulamadan yeterince yararlanma cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%70) kurslarda dikkat edilmeyen en önemli öğrenme ilkesinin öğrenmede tekrar ve uygulamadan yeterince yararlanma olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.101. Konuların İşlenme Dağılımı

Konuların İşlenme Durumu	Frekans	%
Konular önceden belirlenen bir zaman diliminde tamamlanmaktadır	11	55
Derslerde işlenen konu dışına çok fazla taşılmaktadır.	3	15
Derslerde ilk konular çok hızlı işlenip sonrakilerde bir duraksama olmaktadır	5	25
Konular önceleri çok yavaş işlenip sonlara doğru sıkıştırılmaktadır	1	5
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim programlarında belirlenen konuların tam olarak işlenip işlenmediğini saptamak amacıyla “Programda belirlenen konuların tam olarak işlenip işlenmediği konusundaki düşünceniz nedir?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:6) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.101’de yer almaktadır.

Tablo 3.101 incelendiğinde yöneticilerin; %55’i (n:11) konular önceden belirlenen bir zaman diliminde tamamlanmaktadır, %15’i (n:3) derslerde işlenen konu dışına çok fazla taşılmaktadır, %25’i (n:5) derslerde ilk konular çok hızlı işlenip sonrakilerde bir duraksama olmaktadır, %5’i (n:1) konular önceleri çok yavaş işlenip sonlara doğru sıkıştırılmaktadır cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%55) hizmet içi eğitim programlarında belirlenen konular önceden belirlenen bir zaman diliminde tamamlanmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.102. Eğitici ile Personel İlişkileri Dağılımı

Eğitici ile Personel İlişkileri	Frekans	%
Öğrenci-öğretmen ilişkisi	6	30
Ast-üst ilişkisi	2	10
Arkadaş-arkadaş ilişkisi	8	40
Öğrenci ve ortama göre değişkenlik gösteren ilişki	4	20
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Eğiticilerin eğitime katılan personelle ilişkilerini saptamak amacıyla “Eğiticilerin eğitime katılan personelle ilişkileri ne düzeydedir?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.102’de yer almaktadır.

Tablo 3.102 incelendiğinde yöneticilerin; %30’u (n:6) öğrenci-öğretmen ilişkisi, %10’u (n:2) ast-üst ilişkisi, %40’ı (n:8) arkadaş-arkadaş ilişkisi, %20’si (n:4) öğrenci ve ortama göre değişkenlik gösteren bir ilişki cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%40) eğiticilerin ve eğitime katılan personellerin ilişkileri arkadaş-arkadaş ilişkisi şeklindedir.

Tablo 3.103. Eğitimlerde İletişim Sorunları Dağılımı

Eğitimlerde İletişim Sorunları	Frekans	%
Dil güçlüğü ve ifade açıklığına bağlı engeller	2	10
Kişisel özelliklere bağlı engeller	4	20
Ortama bağlı engeller	7	35
Dinleme yetersizliğine bağlı engeller	7	35
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Eğitimlerde eğitici ile personel arasında iletişim bozukluğuna yol açan temel sorunları saptamak amacıyla “Eğitimlerde eğitici ile personel arasında iletişim

bozukluğuna yol açan en temel sorun kaynağı nedir?” (Yönetici anketi 6.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.103’de yer almaktadır.

Tablo 3.103 incelendiğinde yöneticilerin; %10’u (n:2) dil güçlüğü ve ifade açıklığına bağlı engeller, %20’si (n:4) kişisel özelliklere bağlı engeller, %35’i (n:7) ortama bağlı engeller, %35’i (n:7) dinleme yetersizliğine bağlı engeller cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%35) ortama bağlı engeller ve dinleme yetersizliğine bağlı engeller, eğitimlerde eğitici ile personel arasında iletişim bozukluğuna yol açan en temel sorunlardır.

3.8.1.11. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Bilgileri

Tablo 3.104. Eğitim Faaliyetlerinde Verimlilik İçin Yöntem Dağılımı

Eğitim Faaliyetlerinde Verimlilik Yöntemi	Frekans	%
Belirli bir yol izlenmemektedir	3	15
İşin niteliklerine göre personel yetiştirmek	11	55
Elde bulunan personelin niteliklerine göre iş üretmek	2	10
İş ve personeli bir potada eritmeye çalışmak	3	15
Başka	1	5
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Kurumda eğitim faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması için nasıl bir yol izlendiğini saptamak amacıyla “Kurumunuz eğitim faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması için nasıl bir yol izlenmektedir?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:1) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.104’de yer almaktadır.

Tablo 3.104 incelendiğinde yöneticilerin; %15’i (n:3) belirli bir yol izlenmemektedir, %55’i (n:11) işin niteliklerine göre personel yetiştirmek, %10’u (n:2) elde bulunan personelin niteliklerine göre iş üretmek, %15’i (n:3) iş ve personeli bir potada eritmeye çalışmak, %5’i (n:1) başka cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%55) kurumda eğitim faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması için işin niteliklerine göre personel yetiştirmek gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.105. İşi Etkileyen Şikâyetlerin Dağılımı

İşi Etkileyen Şikayetler	Frekans	%
Yönetici olarak yeterince inisiyatif kullanamamak	3	15
İşimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması	2	10
Belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri	3	15
Belediyede sık rastlanan yönetici değişiklikleri	-	-
Birlikte çalıştığım astların, eğitim yönünden yetersiz oluşu	6	30
Astlarım ve iş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklar	-	-
Sağlık sorunlarım	-	-
Fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs)	6	30
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Yöneticilerin görevlerini yürütürken etkinliklerini azaltan sebepleri saptamak amacıyla “İşinizi yürütürken etkinliğinizi azaltan en önemli şikayetiniz nedir?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:2) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.105’de yer almaktadır.

Tablo 3.105 incelendiğinde yöneticilerin; %15’i (n:3) yönetici olarak yeterince inisiyatif kullanamamak, %10’u (n:2) işimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması, %15’i (n:3) belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri, %30’u (n:6) birlikte çalıştığım astların, eğitim yönünden yetersiz oluşu, %30’u (n:6) fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs) cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%30) birlikte çalıştıkları astların eğitim yönünden yetersizlikleri ve (%30) fiziksel çalışma ortamının yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs) işlerini yürütürken etkinliklerini azaltan en önemli sebep olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.106. Hizmet İçi Eğitimlerin Fayda Dağılımı

Hizmet İçi Eğitimlerin Faydası	Frekans	%
Hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilenleri destekleyici niteliktedir	15	75
Hizmet öncesinden getirilen bir eksiklik söz konusu olmadığından hizmet içi eğitime gerek yoktur.	-	-
Hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilen eksikleri tam olarak karşılamaktadır.	2	10
Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki son derece kopuktur	3	15
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hizmet öncesindeki eğitim eksiklerini giderip gidermediğini saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hizmet öncesindeki eğitim eksikliğini giderip giderememesi konusundaki düşünceniz nedir?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:3) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.106’da yer almaktadır.

Tablo 3.106 incelendiğinde yöneticilerin; %75’i (n:15) hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilenleri destekleyici niteliktedir, %10’u (n:2) hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilen eksikleri tam olarak karşılamaktadır, %15’i (n:3) hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki son derece kopuktur cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%75) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hizmet öncesindeki eğitim eksiklerini giderdiği ve desteklediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.107. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Önündeki Engellerin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Önündeki Engeller	Frekans	%
Ekonomik portrelere dayalı ödenek yetersizliği	3	15
Hizmet içi eğitim konusunda nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgi ve deneyime sahip personel eksikliği	9	45
Yetki ve sorumluluk dağılımının yeterli olmamasından dolayı özendirici bir ortamın oluşturulmaması	3	15
Personelin hizmet içi karşı gösterdiği eğitime isteksizlik ve direnç	5	25
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının nedenlerini saptamak için, “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının en önemli nedeni nedir?”(Yönetici anketi 7.bölüm soru no:4) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.107’de yer almaktadır.

Tablo 3.107 incelendiğinde yöneticilerin; %15’i (n:3) ekonomik portrelere dayalı ödenek yetersizliği, %45’i (n:9) hizmet içi eğitim konusunda nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgi ve deneyime sahip personel eksikliği, %15’i (n:3) yetki ve sorumluluk dağılımının yeterli olmamasından dolayı özendirici bir ortamın oluşturulmaması, %25’i (n:5) personelin hizmet içi karşı gösterdiği eğitime isteksizlik ve direnç cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%45) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının en önemli sebebi olarak hizmet içi eğitim konusunda nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgi ve deneyime sahip personel eksikliği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.108 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Devamsızlık Sebeplerinin Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Devamsızlık Sebepleri	Frekans	%
Yaş, cinsiyet ve ailevi etkenler	2	10
Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi	3	15
Çalışma süresinin ve söz konusu ortam ve koşulların	11	55
Kurs yerinin uzaklığı ve iş yerinden uzun süre uzak	4	20
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin devamının sağlanamama sebeplerini saptamak için “Hizmet içi eğitim faaliyetlerine devamın sağlanamamasının en önemli sebebi nedir?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:5) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.108’de yer almaktadır.

Tablo 3.108 incelendiğinde yöneticilerin; %10’u (n:2) yaş, cinsiyet ve ailevi etkenler, %15’i (n:3) Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi, %55’i (n:11) Çalışma süresinin ve söz konusu ortam ve koşulların etkisi, %20’si (n:4) Kurs yerinin uzaklığı ve iş yerinden uzun süre uzak kalma cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%55) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin devamının sağlanamamasının en önemli sebebi olarak, çalışma süresinin ve söz konusu ortam ve koşulların etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.109. Eğitim Birimlerinin Yetersiz Olma Sebeplerinin Dağılımı

Eğitim Birimlerinin Yetersiz Olma Sebepleri	Frekans	%
Birimlerin kurum içi ve dışındaki ilişkilerinin etkili biçimde oluşturulmaması	9	45
Sorumluluğa uygun bir yetki taşıması	4	20
Birimlerde görevlendirilen kişilerin niteliksel seçimine özen gösterilmemesi	4	20
Verilen görev ve işlerin eğitimle yeterli düzeyde bağdaşması	3	15
Başka	-	-
Yanıtız	-	-
Toplam	20	100

Görevleri açısından eğitim birimlerinin tam bir yeterliliğe ulaşmamasının sebeplerini saptamak için “Görevleri açısından eğitim birimlerinin tam bir yeterliliğe ulaşmamasının en önemli sebebi nedir? (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:6) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.109’da yer almaktadır.

Tablo 3.109 incelendiğinde yöneticilerin; %45’i (n:9) birimlerin kurum içi ve dışındaki ilişkilerinin etkili biçimde oluşturulmaması, %20’si (n:4) sorumluluğa uygun bir yetki taşıması, %20’si (n:4) birimlerde görevlendirilen kişilerin niteliksel seçimine özen gösterilmemesi, %15’i (n:3) verilen görev ve işlerin eğitimle yeterli düzeyde bağdaşması cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%45) görevleri açısından eğitim birimlerinin tam bir yeterliliğe ulaşmamasının sebebi olarak, birimlerin kurum içi ve dışındaki ilişkilerinin etkili biçimde oluşturulmaması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.110. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirme Dağılımı

Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirmesindeki Yollar	Frekans	%
Tüm etkinliklerinin bir arada değerlendirilmesiyle	4	20
Tüm derslerin bitiminde yapılan genel bir sınavla	5	25
Her dersin sonunda yapılan bir sınav ile	-	-
Nota dayalı olmayan ve katılanların görüşlerinin de alındığı değerlendirmeyle	11	55
Başka	-	-
Yanıtı	-	
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanların nasıl değerlendirildiğini saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde çoğunlukla hangi yola başvurulmaktadır?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:7) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.110’de yer almaktadır.

Tablo 3.110 incelendiğinde, yöneticilerin %20’si (n:4) tüm etkinliklerinin bir arada değerlendirilmesiyle, %25’i (n:5) tüm derslerin bitiminde yapılan genel bir sınavla, %55’i (n:11) nota dayalı olmayan ve katılanların görüşlerinin de alındığı değerlendirmeyle cevabını vermiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğuna göre (%55) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, nota dayalı olmayan ve katılanların görüşlerinin de alındığı bir değerlendirme yolu uygulandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.111. Etkinlik Belge Dağılımı

Hizmet İçi Eğitim Belgesi Durumları	Frekans	%
Evet	18	90
Hayır	-	-
Bazen	2	10
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet İçi Eğitim Sonucunda Eğitime Katıldığını Gösteren Belge Durumları

Hizmet içi eğitime katılanlara belge verilip verilmediğini saptamak amacıyla “Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katıldıklarını belirten bir belge veriyor musunuz?” (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:8) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.111’de yer almaktadır.

Tablo 3.111 incelendiğinde, yöneticilerin %90’ı (n:18) evet, %’10’u (n:2) bazen cevabını vermiştir.

Bu doğrultuda, genellikle (%90) hizmet içi eğitim sonucunda personele, eğitime katıldığını gösteren belge verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.112. Etkinliklerde Başarısız Olanlara Uygulanan Önlem Dağılımı

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanlara karşı alınan önlemler	Frekans	%
Herhangi bir işlem yapılmamaktadır	10	50
Belirli bir ceza verilmektedir	-	-
Her türlü ödülden mahrum edilmektedir	-	-
Bir sonraki yıl aynı etkinlikler tekrarlatılmaktadır	10	50
Başka	-	-
Yanıtsız	-	-
Toplam	20	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanlara karşı alınan önlemleri tespit etmek amacıyla “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanlara karşı ne gibi önlemler alınmaktadır? (Yönetici anketi 7.bölüm soru no:9) sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.112’de yer almaktadır.

Tablo 3.112 incelendiğinde yöneticilerin %50’si (n:10) herhangi bir işlem yapılmamaktadır diğer %50’si (n:10) bir sonraki yıl aynı etkinlikler tekrarlatılmaktadır cevabını vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğuna göre (%50) hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanlar bir sonraki yıl aynı etkinliklere tekrar katılır ve (%50) haklarında herhangi bir işlem yapılmamaktadır.

3.9. Yönetici Önerileri ve Yorumları

Bu bölümde yöneticilerin yönetici anketi 8.bölüm 1.-2. ve 3.sorulara dair görüşleri ve önerileri yer almaktadır.

3.9.1. Öneriler

“Büyükşehir belediyenizde personelin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi (yetiştirilmesi), terfisi yönünden önemli gördüğünüz, ancak bu ankette söz edilmeyen problemler varsa lütfen yazınız.” (Yönetici anketi 8.bölüm soru no:1).

“Bir yönetici olarak, Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin personel sorunlarının çözümü en azından azaltılması için önerileriz (tavsiyeleriniz) nelerdir ?” (Yönetici anketi 8.bölüm soru no:2).

“Personel sorunlarından hangileri eğitimle ilgilidir ve hizmet içi eğitimle çözümlenebilir ? (Yönetici anketi 8.bölüm soru no:3)

Yöneticilerin yazdığı problemler, öneriler aşağıda maddeler halinde düzenlenmiştir.

- Kurum kültürünün yerleştirilmesi amaçlanmalıdır. Kurum kültürünün geliştirilmesi açısından kurumsal eğitimlere önem verilmelidir.

- Personel Şube Müdürlüğü her bakımdan kendini yenilerse, hazırlayacağı hizmet içi eğitim programlarının ihtiyacı karşılar şekilde olması sonucunda birçok sorun ortadan kalkacaktır.
- Yeni yapılanma ile birlikte görevlendirilen idarenin ve personellerin eğitilmiş olması, eğitimin içerisinden gelmeleri nedeniyle, belediye personelinin beklentileri artmıştır. Hizmet içi eğitimin daha sık uygulanması ve personelin geliştirilmesi amaçlanmıştır.
- İdari bölümlerde çalışan personelin eğitim düzeyi en üst seviyede olmalı, atamalarda öncelikli olarak bu konuya dikkat edilmelidir.
- Özellikle bürolarda görev yapacak personelin en az lise mezunu olması tercih edilmelidir.
- Adayın meslek eğitimi dışında almış olduğu eğitim vs. faaliyetler işe alım sürecinde onu diğerlerinden ayırmalı, ayırmalı ki eğitimin önemi iş hayatı boyunca devam etsin. Aksi halde hizmet içi veya kişisel gelişim eğitimleri meslek hayatına yeni atılmış ne yapacağını bilmeyen gençlerin aldığı (alması gereken) bir eğitim türü haline gelir ve kültürleşir.
- Personelin en büyük sorunu iletişimsizliktir. Eğitimde öncelik iletişime verilmelidir. İletişimin sağlanması, etkili iletişim teknikleri ve zaman yönetimi konusunda eğitimler sürekli olmalıdır.
- Motivasyon eksikliğini gidermek için personel ile motivasyon toplantıları yapılmalı, motivasyon ve halkla ilişkiler konusunda özellikle ders verilmelidir. Kişilerin motivasyonu artırılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hangi zamanda fayda sağlayacağı önemsenmelidir. Hizmet içi eğitim zamanının iyi seçilmesi gerekir, mesai dışında verilen hizmet içi eğitim çalışmalarının personele yararlı olmadığı gözlemlenmiştir.
- Yeni işe başlayan kişilere kurumun iş ve işleyişini kavramasına yönelik hizmet içi eğitimlerin (işe alıştırma eğitimi vb.) düzenlenmesi gerekir.
- Oryantasyona (işe alıştırma eğitimi) gereken önem verilmelidir.

- İşe alımın ardından oryantasyon (işe alıştırma eğitimi) kesinlikle verilmelidir. Kurum olarak en büyük eksiklik oryantasyondur ki hizmet içi eğitim kültürünün kurumda yerleşmemiş olduğu 2010-2014 Stratejik Planı GZFT analizinde de zayıf yön olarak yer bulmuştur.¹⁴⁸

Dördüncü bölümde ayrıntılı inceleneceği üzere; Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007- 2011 Stratejik Planı GZFT analizinde (her yönetim kademesinde çalışanların tam katılımı ile GZFT (SWOT) analizi) güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar, tehditler değerlendirilmiştir.

Zayıf yönler; Birimler arası personel dağılımının dengesizliği ve personel hareketliliğinin fazla olması, Birimler arası iletişim ve eşgüdüm eksikliği, Hizmet içi eğitim kültürünün yerleşmemiş olması, Çalışanların performansını, ölçen ve ödüllendiren nesnel bir sistemin olmaması.

- Tecrübeli personel ile yeni alınan personel uyum içinde çalışmalıdır.
- Performans odaklı yönetim personele anlatılmalıdır.
- Personele iş sorumluluğu bilinci verilmelidir.
- İş ile ilgili güncelleştirilmiş eğitimler verilmelidir.
- Birimlerde takım çalışması ve ekip ruhu için grup eğitimleri vurgulanmalıdır
- Birimlerden gelen taleplere göre ihtiyacın belirlenmesi, değerlendirme sonucu personelin eğitime ve ihtiyacına göre ilgili hizmet içi eğitime alınması uygundur. Personele yaptığı işle ilgili eğitim verilmelidir.
- Belediyede öncelikle hangi birimlerin hizmet içi eğitim alması gerektiği belirlenmeli ve personelin iş konusunda yetersiz bilgisinden kaynaklanan hataların ortadan kaldırılması için ihtiyaç duyulan alanda eğitim verilmelidir. Eğitimci seçiminde de özen gösterilmeli, eğitimin içeriği ve eğitim yöntemi doğru belirlenmelidir. “ Eğitim Etkinlik Değerlendirilmeleri” her açıdan yapılmalıdır.

¹⁴⁸ Swot analizinin (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) türkçe halidir. gzft- güçlü yanlar,zayıflıklar,fırsatlar ve tehditler analizidir.

- Eğitime katılan personel almış olduğu eğitimi (bilgi ve becerileri) işine yansıtabiliyor mu ölçülmelidir. Ölçüm sonuçları çalışan performansı değerlendirmelerine yansımali, başarılı olanlar ödüllendirilmelidir
- Her personel bir hafta boyunca ne yaptığına dair rapor hazırlayıp amirine sunmalı ki, amiri de performans değerlendirmesini bu raporlar ışığında düzenleyebilmelidir. Ayrıca personel amirlerinin performansını değerlendirme olanağı olmalıdır.

3.9.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi Yönetici Anketi Sonuçları

Bu bölümde, araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

“Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği” adlı araştırmada belediyedeki yöneticilerin görüşlerinden elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Araştırmaya Katılan Belediye yöneticilerin %70’i erkektir. (Tablo 3.40), %60’ı 41- 50 yaşları arasındadır (Tablo 3.41), %50’si lisans mezunudur (Tablo 3.42), %45’i 20 yıl ve daha uzun yıllardır çalışmaktadır (Tablo 3.43), %45’i şube müdürü olarak çalışmaktadır (Tablo 3.44).

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 1.bölüm 7, 8, 9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, beşte üçü (%60) yöneticilik görevini üstlenmeden önce yöneticilik eğitimi almadığını belirtmiştir. Yöneticilerin %40’ı görevini üstlenmeden önce aldığı yöneticilik eğitiminden yararlandığını belirtmiştir Yöneticilerin %55’i ise göreve başladıktan sonra yöneticilik eğitimi almış olup %45’i görev sonrası katıldıkları bu eğitimden yararlandıklarını belirtmiştir. (Tablo 3.45- 3.46- 3.47- 3.48)
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %40’ı çalıştıkları süre içinde 4 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitime katıldığını belirtmiştir (Tablo 3.49).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %85'i mesleki yaşantılarında hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (Tablo 3.50).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %80'i bir hizmet içi eğitimden yenileyici ve geliştirici bilgiler edinmeyi, kalan beşte biri ise (%20) gelir ve işte yükselme olanaklarına sahip olmayı beklediğini belirtmiştir (Tablo 3.51).
- Araştırmaya katılan yöneticiler katıldıkları hizmet içi eğitimleri değerlendirirken; % 40'ı evet ihtiyacı karşılamaktadır, % % 55'i bazen ihtiyacı karşılamaktadır yanıtını vermiştir. Çoğunlukla (%55) hizmet içi eğitimlerin bazen ihtiyacı karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 3.52).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %85'i personelin hizmet içi eğitimlere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.53).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %65'i kendisini başarılı bulduğu belirtmiştir (Tablo 3.54).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, beşte dördü (%80) başarılı olmak için çaba sarf ettiğini belirtmiştir (Tablo 3.55).

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 2.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; %35'i belediyede eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna en çok katılan birimin Personel Eğitimi Şube müdürlüğü olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.56).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı (%50) eğitmen ihtiyacının yüksek öğretim kurumlarından, %30'u kurum içinden karşılandığını belirtmiştir (Tablo 3.57).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısı (%50) hizmet içi eğitimin en etkin olduğu mevsimin sonbahar olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.58).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %90'ı belirli bir zamana bağlı kalmaksızın gerektiği zamanlarda eğitim birimi faaliyetlerini yürüten uzmanlar ile bir araya geldiklerini vurgulamıştır (Tablo 3.59).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %90'ı 2004- 2009 yılları arasında toplam 5 kurs açıldığını belirtmiştir (Tablo 3.60).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %45'i derslerin günlük dağılımının 4 ders saati olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.61).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (%55) kursların 1- 3 gün kadar sürdüğünü belirtmiştir (Tablo 3.62).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısına göre (%50) dersliklerde 25- 30 kişi yer almaktadır. (Tablo 3.63).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin dörtte üçü (%75) eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü iki tane tesis olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.64).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %30'una göre eğitim birimlerinde en çok bilgisayar yer almaktadır. (Tablo 3.65)

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 3.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; yarısı (%50) belediye hizmetleri için yeter sayıda personel sağlamada ara sıra zorluk çektiklerini belirtmiştir. (Tablo 3.66).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; yarısı (%50) personel alımında uygulanan usulleri o iş için en iyi personeli seçmekte uygun olmadığını belirtmiştir (Tablo 3.67).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; beşte üçü (%60) sınavla alınan personelin daha başarılı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.68).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (%55) yapılan sınavların isabetli seçim yapmakta yetersiz olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.69).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; yarısı (%50) işe alınan personelin o iş için gereken bilgi ve beceriye kısmen sahip olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.70).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısından fazlası (%55) yeni işe alınan personelin kuruma uyum sağlaması için genel olarak 1- 6 ay arası bir zaman gerektiğini belirtmiştir (Tablo 3.71).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; beşte ikisi (%40) işe alınan personeli yetiştirmek için eğitim müdürlüğünün özel eğitim programı hazırladığını %35'i ilgili mevzuat ve yayınların okunması sağlanarak personelin yetiştirildiğini belirtmiştir (Tablo 3.72).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; %35'ine göre işe karşı kayıtsızlık en çok rastlanan personel sorunudur, %15'i ağır ve verimsiz çalışma olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.73).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; yarısı (%50) personele sağlanan hakları yeterli diğer yarısı yetersiz bulunduğunu belirtmiştir (Tablo 3.74).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; %65'i personele yapılan ödemenin yaptığı iş için uygun olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.75).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; %85'i beklenen hizmetlerin daha iyi yerine getirilmesi için personellerin memur statüsünde olması gerektiğini belirtmiştir (Tablo 3.76).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin beşte üçü (%60) belediyenin yetişmiş insan gücünü sağlamak ve personeli bünyesinde tutabilmek için gerekli düzenlemeleri kısmen yaptığını belirtmiştir (Tablo 3.77).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısı (%50) personellerin görevleri ile ilgili eğitimlerin birimde-işbaşında, beşte biri (%20) Büyükşehir Belediyesinin tesislerinde yapıldığını belirtmiştir (Tablo 3.78).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, beşte üçü (%60) hizmet içi eğitim konusunda en çok karşılaşılan güçlüğü personelin eğitim için isteksiz olması olarak belirtmiş, %15'i de yeterli sayıda ve nitelikte öğretici bulamamaktan şikayetçi olmuştur (Tablo 3.79).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %30'u eğitim biriminin personel araç-gereç ve donanım yetersizliğini personel yetiştirme ve geliştirme engellerinde en önemli sorun olarak belirtirken %5'i ödenek yetersizliğini belirtmiştir (Tablo 3.80).

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 4.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %40'ı oryantasyonun en temel amacının, personelin kendine ve kurumuna karşı güven geliştirmesini sağlamak ve personele içinde bulunduğu ortam ve koşulları tanıtmak olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.81).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i kurum içinde daha çok geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.), %20'si işe alıştırma (Oryantasyon eğitimi), %15'i bilgi tazeleme eğitimi, %10'u sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak), %10'u tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için) verildiğini belirtmiştir (Tablo 3.82).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %40'ı hizmet içi eğitim etkinliği planlanırken göz önüne alınan en önemli faktörün mali portreler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca personelin durumu da önem taşımaktadır. (Tablo 3.83)
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %95'i kurumda eğitim ihtiyacının saptanmasında en yetkili makamın Genel sekreter veya Genel sekreter yardımcısı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.84).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %35'i kurumdaki hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için yöneticinin kararlarının esas alındığını belirtmiştir (Tablo 3.85).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, beşte üçü (%60) kurumda çalışan eğitim uzmanlarının en başta gelen temel görevinin program hazırlama ve düzenleme olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.86).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik en önemli özendirme aracının güvenlik statü ve kararlara katılma ortamını oluşturma olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.87) .

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 5.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sadece uygulamaya yönelik bilgi türleri üzerine yoğunlaştırıldığını belirtmiştir (Tablo 3.88).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %40'ına göre hizmet içi faaliyetlerde eğitmen sağlamada karşılaşılan en önemli sorun kurumun eğitime olan ilgisizliğidir, %30'u eğiticilerin nitelik ve nicelik yetersizliğini diğer %30'u ise ders ücretinin azlığını belirtmiştir (Tablo 3.89).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personelin davranışlarının geliştirilmesinde en çok bireysel pekiştirme yollarının kullanıldığını belirtmiştir (Tablo 3.90).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, beşte dördü (%80) hizmet içi eğitim sırasında sportif, kültürel, sosyal etkinliklerden yararlanılmadığını belirtmiştir. (Tablo 3.91). %10'una göre hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en çok yapılan sportif faaliyet futboldur. (Tablo 3.92). %10'una göre en çok yapılan sosyal etkinlik gezidir (Tablo 3.93).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (%55) dersleri tek tek ele aldığında yeterli bulurken sosyal etkinlikler ile bir bütün oluşturulmadığını belirtmiştir (Tablo 3.94).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %55'i eğitim birimlerinde karşılanamayan en önemli ihtiyacın öğretme ve öğrenme ortamı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.95)

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 6.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, dörtte üçü (%75) hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak personelin belirlenmesinde en çok başvurulan ölçütün personelin görev alanı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.96)
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan yöntemin seçiminde en dikkat edilen özelliğin ortam içinde kullanılabilirliği olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.97).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i kurumda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde öğretim tekniği olarak kurslar ve seminerlerin uygulandığını belirtmiştir (Tablo 3.98).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i kursların verimliliğini doğal ve yapay gürültü ortamı ile ilgili sorunlar ile eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği ile ilgili sorunlarının etkilediğini belirtmiştir (Tablo 3.99).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %70'i kurslarda dikkat edilmeyen en önemli öğrenme ilkesinin öğrenmede tekrar ve uygulamadan yeterince yararlanılmama olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.100).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı (%55) hizmet içi eğitim programlarında belirlenen konuların önceden belirlenen bir zaman diliminde tamamlandığını belirtmiştir (Tablo 3.101).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %40'ına göre eğitimcilerin ve eğitime katılan personellerin ilişkileri arkadaş-arkadaş ilişkisi şeklindedir (Tablo 3.102)
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %35'i eğitimlerde eğitici ile personel arasında iletişim bozukluğuna yol açan en temel sorun olarak, ortama bağlı engeller ile dinleme yetersizliğine bağlı engelleri belirtmiştir (Tablo 3.103).

Araştırmanın yönetici anketinde yer alan 7.bölüm 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 sorulardan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %55'i kurumda eğitim faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması için işin niteliklerine göre personel yetiştirmek gerektiğini belirtmiştir (Tablo 3.104).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %30'u birlikte çalıştıkları astlarının eğitim yönünden yetersizliklerini, diğer %30'u fiziksel çalışma ortamının yetersizliğini (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs) işleri yürütürken etkinliklerini azaltan en önemli sebep olarak vurgulamıştır. %15'i inisiyatif kullanamadığını belirtirken diğer %15'i belediyede sık rastlanan görev yeri değişikliklerinden şikayetçi olmuştur (Tablo 3.105).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, dörtte üçü (%75) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hizmet öncesindeki eğitim eksiklerini giderdiğini ve desteklediğini belirtmiştir (Tablo 3.106).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının en önemli sebebi olarak hizmet içi eğitim konusunda nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgi ve deneyime sahip personel eksikliği olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.107).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısından fazlası (%55) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin devamının sağlanamamasının sebebi olarak, çalışma süresinin ve söz konusu ortam ve koşulların etkisi olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.108).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %45'i görevleri açısından eğitim birimlerinin tam bir yeterliliğe ulaşamamasının sebebi olarak, birimlerin kurum içi ve dışındaki ilişkilerinin etkili biçimde oluşturulmayışı olduğunu belirtmiştir (Tablo 3.109).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısından fazlası (%55) hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, nota dayalı olmayan ve katılanların görüşlerinin de alındığı bir değerlendirme yolunun uygulandığını belirtmiştir (Tablo 3.110).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, onda dokuzu (%90) hizmet içi eğitim sonucunda personele, eğitime katıldığını gösteren belge verildiğini belirtmiştir (Tablo 3.111).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, yarısı (%50) hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanların bir sonraki yıl aynı etkinliklere tekrar katıldığını diğer yarısı (%50) başarısız olanlar hakkında herhangi bir işlem yapılmadığını belirtmiştir (Tablo 3.112).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ FAALİYET RAPORU, STRATEJİK PLAN, PERFORMANS PROGRAMI DEĞERLENDİRMELERİ

4. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ RESMİ KAYIT İNCELEMELERİ

Anket çalışması dışında Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2006- 2007- 2008 Faaliyet Raporları, 2007- 2011 Stratejik Planı, 2007 ve 2010 Performans Programları, 2010- 2014 Stratejik Planı incelenmiştir.¹⁴⁹

Faaliyet Raporlarında, Stratejik planlarda ve Performans programlarında hizmet içi eğitime dair bölümler taranmış olup alt başlıklarda sunulmuştur.

4.1. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bağlı Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü Stratejik Plan hazırlamak, Performans Programı hazırlamak, Faaliyet Raporu hazırlanmak görevlerini yerine getirmektedir.¹⁵⁰

Antalya Büyükşehir Belediyesinin hazırlamış olduğu Stratejik Planlama çalışması, kurumsal düzeyde hazırlanan bir plan olduğundan stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tespit edilen faaliyetleri de kurumsal sorumluluk ve hizmet anlayışıyla belirlenmiştir.

İdarenin 2007 yılı amaç ve hedeflerini, temel politikalar ve önceliklerini göstermek için Stratejik Planda yer alan hedef ve faaliyetlerden 2007 yılı ile ilgili olanlar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

¹⁴⁹ Stratejik plan; kamu için düşünüldüğünde, kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder.

¹⁵⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 39

Tablo 4.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Faaliyet 1.	Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi	2007-2011
Faaliyet 2.	Belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak	2007-2011
Faaliyet 3.	Mevzuat Takip Birimi kurmak	2007
Faaliyet 4.	Yasal düzenlemelerle ilgili el kitapçıkları bastırarak ilgili personele dağıtmak	2007-2011
Faaliyet 5.	İlgili personelleri diğer kamu kurumlarının açtığı sertifikalı idari ve teknik kurslar ile seminerlere göndermek	2007-2011

2006 Faaliyet Raporunun Yönetim Ve Kentlilik stratejik konusunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi amacıyla Personelin tamamını, sürekli hizmet içi eğitime tabi tutmak hedefi ile 2007- 2011 yılları arasında; Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi, Belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak, Yasal düzenlemelerle ilgili el kitapçıkları bastırarak ilgili personele dağıtmak, İlgili personelleri diğer kamu kurumlarının açtığı sertifikalı idari ve teknik kurslar ile seminerlere göndermek planlanmıştır. Mevzuat Takip Birimi kurmak ise 2007 yılı için düşünülmüştür.¹⁵¹

¹⁵¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 39

Tablo 4.2. Çalışanların Motivasyonlarının ve Verimlilik Düzeylerinin Arttırılması

Faaliyet 1.	Personel arası ücret adaletsizliğini giderecek ve ekonomik durumunu düzeltici uygulamalar yapmak	2007-2011
Faaliyet 2.	Personelin sosyal imkanlarının arttırılması konusunda çalışmalar yapmak	2007-2011
Faaliyet 3.	Birim içi ve birimler arası iletişimi arttırmak amacıyla sosyal etkinlikler (gezi-gece-piknik-spor vb.) tertip etmek	2007-2011
Faaliyet 4.	Başarılı personeli ödüllendirmek	2007-2011
Faaliyet 5.	Personelin Belediye hizmetlerinden ücretsiz yararlanmasının sağlanması	2007-2011
Faaliyet 6.	Personelin barınma ihtiyacını gidermek için, uygun arsa ve konut üretiminin sağlanması	2007-2009
Faaliyet 7.	Birimler arası memnuniyet analizi	2007-2011

2006 Faaliyet Raporunun Yönetim ve Kentlilik stratejik konusunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi için Çalışanların motivasyonlarının ve verimlilik düzeylerinin arttırılması hedefiyle 2007- 2011 yılları arasında Personel arası ücret adaletsizliğini giderecek ve ekonomik durumunu düzeltici uygulamalar yapmak, Personelin sosyal imkanlarının arttırılması konusunda çalışmalar yapmak, Birim içi ve birimler arası iletişimi arttırmak amacıyla sosyal etkinlikler (gezi-gece-piknik-spor vb.) tertip etmek, Başarılı personeli ödüllendirmek, Personelin Belediye hizmetlerinden ücretsiz yararlanmasının sağlanması, Birimler arası memnuniyet analizi planlanmıştır. Personelin barınma ihtiyacını gidermek için, uygun arsa ve konut üretiminin sağlanması 2007- 2009 yılları arasında düşünülmüştür.¹⁵²

Tablo 4.3. Zabıta personelinin hizmet içi eğitimi

Faaliyet 1	Zabıta personelinin hizmet içi eğitime tabi tutmak	2007
------------	--	------

¹⁵² Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 39- 40

2006 Faaliyet Raporunun Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri stratejik konusunda Belediyenin Tüm Sorumluluk Alanlarında Gerekli Zabıta Hizmetlerini Sunmak amacıyla Zabıta hizmetlerinin kalite düzeyini, Zabıta personelinin mesleki bilgisini ve ekip sayısını arttırmak hedefiyle 2007 yılında Zabıta personelinin hizmet içi eğitime tabi tutmak planlanmıştır.¹⁵³

Tablo 4.4. Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak

Faaliyet 1.	Personele teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi vermek	2007-2011
-------------	---	-----------

2006 Faaliyet Raporunun Kamu Düzeni Ve Güvenlik Hizmetleri stratejik konusunda Sivil Savunma ve Afet Yönetimi amacıyla Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak hedefiyle 2007- 2011 yılları arasında Personele teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi vermek planlanmıştır.¹⁵⁴

4.1.1. 2006 Yılı Faaliyet ve Proje Bilgileri

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığına bağlı Eğitim Şube Müdürlüğünün özellikle görevleri arasında; Personelin tamamını sürekli hizmet içi eğitime tabi tutarak, kişisel ve kurumsal gelişmeyi hızlandırmak yer almaktadır.

İtfaiye Dairesi Başkanlığınca son iki yılda belediyeye katılan 30 adet İtfaiye Eri personeller bir aylık Lider İtfaiyecilik Eğitimine tabi tutularak, teorik bilgilerine fiziki ve pratik yeterlilik katılmıştır. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Yılın Belirli dönemlerinde Kuruma ait Bekçilere Hizmet içi eğitim verilmektedir.

Tablo 4.5. Eğitim Şube Müdürlüğü

Adı veya konusu	İlgili Birim (Koordine)	Katılımcı Sayısı	Zaman
Temel İngilizce	Zabıta	20	Haziran-2006
İletişim Teknikleri	Zabıta	40	Temmuz-2006
İletişim	Tüm Bld.	200	Eylül-2006

¹⁵³ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 60

¹⁵⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 61

Haziran 2006'da 20 zabıta Temel İngilizce, Temmuz 2006'da 40 zabıta İletişim Teknikleri, Eylül 2006'da belediyenin çeşitli birimlerinden 200 personel iletişim konulu eğitimlere katılmıştır.¹⁵⁵

4.2. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu

Antalya Büyükşehir Belediyemizin hazırlamış olduğu Stratejik Planlama çalışması, kurumsal düzeyde hazırlanan bir plan olduğundan stratejik amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek amacıyla tespit edilen faaliyetlerimiz de kurumsal sorumluluk ve hizmet anlayışıyla belirlenmiştir. İdarenin 2008 yılı amaç ve hedeflerini, temel politikalar ve önceliklerini göstermek için Stratejik Planda yer alan hedef ve faaliyetlerden 2008 yılı ile ilgili olanlar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.¹⁵⁶

İtfaiye Dairesi Başkanlığına bağlı İtfaiye Şube Müdürlüğü görevleri arasında Personeli devamlı surette hizmet içi eğitime tabi tutmak yer almaktadır.

Tablo 4.6. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Faaliyet 1	Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi	2007-2011
Faaliyet 2	Belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak	2007-2011
Faaliyet 3	Yasal düzenlemelerle ilgili el kitapçıkları bastırarak ilgili personele dağıtmak	2007-2011
Faaliyet 4	İlgili personelleri diğer kamu kurumlarının açtığı sertifikalı idari ve teknik kurs ve seminerlere göndermek	2007-2011

2007 Faaliyet Raporunun Yönetim ve Kentlilik stratejik konusunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi amacıyla Personelin tamamını, sürekli hizmet içi eğitime tabi tutmak hedefi ile 2007- 2011 yılları arasında; Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi, Belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak, Yasal düzenlemelerle ilgili el kitapçıkları bastırarak ilgili personele dağıtmak, İlgili personelleri diğer kamu kurumlarının açtığı sertifikalı idari ve teknik kurslar ile seminerlere göndermek planlanmıştır.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu s. 228

¹⁵⁶ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.48

¹⁵⁷ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.48

Tablo 4.7. Çalışanların Motivasyonlarının ve Verimlilik Düzeylerinin Arttırılması

Faaliyet 1	Personelin okul öncesi ve okul çağındaki çocuklarının barınmaları için kreş açmak	2008
------------	---	------

2007 Faaliyet Raporunun Yönetim Ve Kentlilik stratejik konusunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi amacıyla Çalışanların motivasyonlarının ve verimlilik düzeylerinin arttırılması hedefiyle planlar yapılmıştır. 2006 faaliyet planında da yer alan Tablo 2 aynen yer almaktadır. Ancak; Personelin okul öncesi ve okul çağındaki çocuklarının barınmaları için kreş açmak 2008 yılı planı olarak eklenmiştir.¹⁵⁸

2007 Faaliyet Raporunun Sivil Savunma ve Afet Yönetimi stratejik konusunda Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak amacı ile Personele teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi vermek 2007- 2011 yılları arasında planlanmıştır (Tablo 4).¹⁵⁹

4.2.1. 2007 Yılı Faaliyet Raporu Performans Sonuçları

Tablo 4.8. Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Eğitimleri

Müdürlüğün Adı	Bilgi İşlem Şube Md.ğü				
Faaliyetin Yılı	2007	Gösterge Hedef ve Gerçeklemeleri			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	2007 Yılı Performans Hedefi	2007 Yılı Gerçekleşen	2007 Yılı Gerçekleşme Oranı	2007 Hedeften Sapma
Bilgisayar kullanıcılarına eğitim, Temel Windows ofis programları (Word, Excel, Powerpoint, Access), İnternetin verimli kullanılması	Saat	6 Saat/kişi	120	% 100	0
Bilgi işlem teknik personeli eğitimi (network, işletim sistemi, veritabanı)	Saat	50 Saat/kişi	0	0	% 100

¹⁵⁸ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.48

¹⁵⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.68

Bilgi İşlem Şube Müdürlüğünce 2007 yılında; Bilgisayar kullanıcılarına eğitim, Temel Windows ofis programları (Word, Excel, Powerpoint, Access), İnternetin verimli kullanılması konularında 6 Saat/kişi hedefi ile 120 kişiye %100 oranı ile eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Bilgi işlem teknik personeli eğitimi (network, işletim sistemi, veritabanı eğitimleri 50 Saat/kişi hedefine ulaşamamıştır) hedeften %100 sapmıştır.¹⁶⁰

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin Bilgi ve Teknolojik Altyapısı

2005 yılında yapılan alt yapı değişikliğini takiben Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde yeni bir "Belediye Uygulamaları Otomasyon Paketi" tesis edip tüm birimlerimizin kullanımına sunmuştur. Otomasyon sistemi genel özellikleri ile LINUX işletim sistemi üzerinde SQL veritabanına bağlı olarak PHP + Java Script programlama dilleri ile geliştirilmiş WEB temelli bir otomasyon programıdır. Belediyenin tüm uygulamaları bu paket üzerinde gerçekleştirilmektedir. Birimlerden gelen kanun ve yönetmeliklere uygun istekler doğrultusunda, periyodik olarak güncellemeler yapılmaktadır. Ayrıca Otomasyon Sistemi içerisinde birlikte çalışması gereken programlar arasında entegrasyon sağlanmıştır. Otomasyon paketi içerisinde yer alan bazı önemli uygulamalar vardır.

Bu Otomasyon Sistemine paralel olarak ofis otomasyon sistemi tüm bilgisayarlara kurulu olup, Otomasyon sistemi ile uyumlu olarak çalışmaktadır. Ofis otomasyonu konusunda personelinin sürekli yardım alabilmeleri için özel bir eğitim sunucusu kurulmuş olup, tüm bilgisayar kullanıcıları bu hizmetten on-line faydalanmaktadır.¹⁶¹

¹⁶⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.359- 360

¹⁶¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı s.46

Tablo 4.9. Eğitim Şube Müdürlüğü Eğitimleri

Müdürlüğün Adı	Eğitim Şube Müd.ğü				
Faaliyetin Yılı	2007	Gösterge Hedef ve Gerçeklemeleri			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	2007 Yılı Performans Hedefi	2007 Yılı Gerçekleşen	2007 Yılı Gerçekleşme Oranı	2007 Hedeften Sapma
Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi (talebin)	Adet	Nisan 2007	%90	%90	%10
Hizmet içi eğitim programının hazırlanması ve uygulanması	Saat/Konu	20	20	%100	0
Konferans, söyleşi ve benzeri etkinlik	Adet	20	10	%50	%50
Gençlere dönük eğitim, semineri v.b. hizmetler (etkinlik sayısı)	Adet	4	6	%100	0

Eğitim Şube Müdürlüğünce 2007 yılında; Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi (talebin) Nisan 2007 hedefi ile %90 oranında başarı gerçekleştirilmiştir, %10'luk bir hedeften sapma mevcuttur.

Hizmet içi eğitim programının hazırlanması ve uygulanması, 20 Saat/konu düşüncesi ile %100 oranında gerçekleştirilmiştir.

Konferans, söyleşi ve benzeri etkinlikler 20 adet düşünülmüş %50 oranında gerçekleştirilmiştir, %50'lik bir hedeften sapma mevcuttur.

Gençlere dönük eğitim, semineri v.b. hizmetler (etkinlik sayısı) 4 adet düşünülmüş 6 adet gerçekleştirilmiş olup %100 oranında başarı gerçekleştirilmiştir.¹⁶²

¹⁶² Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.363

Tablo 4.10. İtfaiye Şube Müdürlüğü Eğitimleri

Müdürlüğün Adı	İtfaiye Şube Müdürlüğü				
Faaliyetin Yılı	2007	Gösterge Hedef ve Gerçekleme			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	2007 Yılı Performans Hedefi	2007 Yılı Gerçekleşen	2007 Yılı Gerçekleşme Oranı	2007 Hedeften Sapma
Yangın Şube Müdürlüğünce işe başlatılacak personellere(itfaiyecilik yangın güvenliği bölümü mezunları) formasyon eğitimi vermek	Saat/kişi	40	40	%100	0

İtfaiye Şube Müdürlüğü başkanlığında 2007 yılında Yangın Şube Müdürlüğünce işe başlatılacak personellere (itfaiyecilik yangın güvenliği bölümü mezunları formasyon eğitimi 40 kişiye %100 oranında gerçekleştirilmiştir, hedeften sapma yoktur.¹⁶³

Tablo 4.11. Zabıta Şube Müdürlüğü Eğitimleri

Müdürlüğün Adı	Zabıta Şube Müdürlüğü				
Faaliyetin Yılı	2007	Gösterge Hedef ve Gerçekleme			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	2007 Yılı Performans Hedefi	2007 Yılı Gerçekleşen	2007 Yılı Gerçekleşme Oranı	2007 Hedeften Sapma
Zabıta personeline hizmet içi eğitim	Saat	10	45	0	

Zabıta Şube Müdürlüğünce 2007 yılında Zabıta personeline hizmet içi eğitim 10 saat olarak planlanmış olup 45 saat gerçekleşmiş olup %100 oranında gerçekleştirilmiştir, hedeften sapma yoktur.¹⁶⁴

¹⁶³ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.366

¹⁶⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.371

Tablo 4.12. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Eğitimleri

Müdürlüğün Adı	Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü				
Faaliyetin Yılı	2007	Gösterge Hedef ve Gerçekleme			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	2007 Yılı Performans Hedefi	2007 Yılı Gerçekleşen	2007 Yılı Gerçekleşme Oranı	2007 Hedeften Sapma
Güvenlik elemanlarına hizmet içi eğitim	Saat	2	2	%100	0

Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü 2007 yılında Güvenlik elemanlarına 2 saat olmak üzere hizmet içi eğitim vermiş olup %100 oranında gerçekleştirilmiştir, hedeften sapma yoktur.¹⁶⁵

4.3. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Faaliyet Raporu

İtfaiye Dairesi Başkanlığına bağlı İtfaiye Şube Müdürlüğü görevleri arasında Personeli devamlı surette hizmet içi eğitime tabi tutmak yer almaktadır. Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporunda da belirtilen Tablo 6 İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Tablo 2 Çalışanların Motivasyonlarının ve Verimlilik Düzeylerinin Arttırılması, Tablo 4 Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak, 2008 faaliyet raporunda da yer almaktadır.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu s.373

¹⁶⁶ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu s.52

4.3.1. Performans Sonuçları Tabloları

Tablo 4.13. Personel Şube Müdürlüğü Eğitimi

Müdürlüğün Adı	Personel Şube Md.ğü				
Faaliyetin Yılı	2008	Gösterge Hedef ve Gerçekle			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	Performans Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı	Hedekten Sapma
Başarılı personelleri ödüllendirmek	Adet	2	%100	% 100	-
Sicil not ortalaması 90 ve üzeri olan memur personele yıl sonu itibarı ile 1 kademe verilmesi	Adet	1	%100	%100	-

Personel Şube Müdürlüğü 2008 yılında 2 tane başarılı personeli ödüllendirmiştir. %100 oranında hedef gerçekleşmiştir. Sicil not ortalaması 90 ve üzeri olan memur personele yıl sonu itibarı ile 1 kademe verilmesi 1 adet personel olarak %100 oranında gerçekleştirilmiştir.¹⁶⁷

Tablo 4.14. Eğitim Şube Müdürlüğü Eğitimi

Müdürlüğün Adı	Eğitim Şube Md.ğü				
Faaliyetin Yılı	2008	Gösterge Hedef ve Gerçekleşme			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	Performans Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı	Hedekten Sapma
Birimlerin Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	Yüzde	%75	%100	% 100	-
Belirlenen alanlarda eğitim prog. hazırlamak ve uygulamak	Adet	2	%100	%100	-

¹⁶⁷ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu s.305

Eğitim Şube Müdürlüğünce 2008 yılında Birimlerin Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi hedef olarak %75 düşünülmüş ama %100 oranında gerçekleştirilmiştir.

İki adet belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak hedeflenmiş, %100 oranında gerçekleştirilmiştir.¹⁶⁸

Tablo 4.15. Zabıta Şube Müdürlüğü Eğitimi

Müdürlüğün Adı	Zabıta Şube Müdürlüğü				
Faaliyetin Yılı	2008	Gösterge Hedef ve Gerçekleme			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	Performans Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı	Hedekten Sapma
Hizmet İçi Eğitim	Saat	10	85	% 100	-

Zabıta Şube Müdürlüğünce 2008 yılında 10 saat hizmet içi eğitim planlanmış olup 85 saat eğitim ile hedef %100 oranı gerçekleştirilmiştir.¹⁶⁹

Tablo 4.16. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Eğitimi

Müdürlüğün Adı	Koruma ve Güvenlik Şube Md.ğü				
Faaliyetin Yılı	2008	Gösterge Hedef ve Gerçeklemeleri			
Performans Kriteri	Ölçü Birimi	Performans Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı	Hedekten Sapma
Hizmet İçi Eğitim	Saat	2	2	% 100	-

Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğünce 2008 yılında 2 saat hizmet içi eğitim verilmesi hedeflenip %100 oranı ile eğitim gerçekleştirilmiştir.

¹⁶⁸ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu s.305- 306

¹⁶⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu s.315

4.4. Performans Programlarındaki ve Stratejik Planlardaki Hedef ve Amaçlar

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler içeren 2010- 2014 Stratejik Planı, DPT tarafından hazırlanan Stratejik Planlama kılavuzunda yer alan esaslar doğrultusunda hazırlamıştır.¹⁷⁰

06 Temmuz 2009 tarihinde, Başkan ve Stratejik Planlama Kurulunu bilgilendirme ve eğitim çalışması yapılmış ve kamuoyu Stratejik Planlama ile ilgili bilgilendirilmiştir.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007- 2011 Stratejik Planı GZFT analizinde (her yönetim kademesinde çalışanların tam katılımı ile GZFT (SWOT) analizi) güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler değerlendirilmiştir. Bölüm içerisinde sadece hizmet içi eğitime ve hizmet içi eğitim ile ilgili değerlendirilmeler yer alacaktır.

Güçlü yönlerde; Çağdaş itfaiyecilik anlayışı

Zayıf yönlerde; Birimler arası personel dağılımının dengesizliği ve personel hareketliliğinin fazla olması, Birimler arası iletişim ve eşgüdüm eksikliği, Hizmet içi eğitim kültürünün yerleşmemiş olması, Çalışanların performansını, ölçen ve ödüllendiren nesnel bir sistemin olmaması, Personel arası sosyal etkinlik ve kaynaşma eksikliği, Veri bankası ve otomasyon sisteminin yeterince gelişmemiş olması, tespit edilmiştir.

Performans programlarında ve stratejik planlarda hizmet içi eğitime dair bölümler taranmış olup alt başlıklarda Tablolar olarak sıralanmıştır. Tablo 17- 37 ile 2010- 2014 yılları arası hizmet içi eğitime dair planlar yer almaktadır.

¹⁷⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007- 2011 Stratejik Planı s.49- 50

Tablo 4.17. Hizmet İçi Eğitimlerle İnsan Kaynaklarını Geliştirmek

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	Eğitim ihtiyaç analizi yaparak personelin eğitim ihtiyacının tespit edilmesi (2010-Her Yıl)	Personel Eğitimi Şb.Md
Faaliyet 2	Yıllık hizmet içi eğitim planının hazırlanması ve uygulanması (2010-Her Yıl)	Personel Eğitimi Şb.Md
Faaliyet 3	Oryantasyon eğitimi verilmesi (2010-Her Yıl)	Personel Eğitimi Şb.Md
Faaliyet 4	Eğitim etkinlik değerlendirmelerinin yapılması (2010-Her Yıl)	Personel Eğitimi Şb.Md

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 Stratejik Programında, 2010- 2014 Stratejik Planı'nın İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi başlığında Tablo 17'de yer almaktadır.

Hizmet İçi Eğitimlerle İnsan Kaynaklarını Geliştirmek amacıyla sorumlu birim İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı yönetiminde ve Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü kontrolünde faaliyetler planlanmıştır.

Eğitim ihtiyaç analizi yaparak personelin eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, Yıllık hizmet içi eğitim planının hazırlanması ve uygulanması, Oryantasyon eğitimi verilmesi, Eğitim etkinlik değerlendirmelerinin yapılması 2010 ve sonraki yıllarda yapılacaktır.¹⁷¹

¹⁷¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.27

Tablo 4.18. İşgücü verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmak

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	2014 yılı sonuna kadar, kurum içi birimlerde kullanılan ana yazılımların uygulama oranının % 63' den % 70 seviyesine çıkarılması (2010-2014)	Bilgi Teknolojileri Daire Bşk.
Faaliyet 2	Personelin bilgisayar teknolojisini aktif ve verimli kullanabilmesi için e-egitim portalının ihtiyaca göre geliştirilmesi, kullanımının yaygın hale getirilmesi (2010-2014)	Bilgi Teknolojileri Daire Bşk.
Faaliyet 3	Her yıl ortalama kişi başı 2 saatlik otomasyon eğitimi verilerek, çalışanların otomasyon kullanımında yeterliliklerinin artırılması (2010-2014)	Bilgi Teknolojileri Daire Bşk.
Faaliyet 4	Evrakların elektronik ortamda analiz edilerek havale edilmesi, konularına göre raporlanması ve istendiğinde dijital evrak akışının sağlanması (2010-2014)	Evrak İşleri Şb. Md
Faaliyet 5	Meclis ve Encümen kararlarının özlerine göre analiz edilerek raporlanması, bilgi teknolojileri kullanarak raporların saklanması ve istendiğinde bilgiye hızlı erişim sağlanabilmesi açısından belgelerin dijital ortamlarda hazırlanması ve sunulması (2010-2014)	Yazı İşleri ve Kararlar Şb. Md.
Faaliyet 6	Kurum Arşivindeki dokümanların kayıt bilgilerinin toplanarak analiz edilmesi, bilgi teknolojileri kullanarak saklanması, duyurulması ve istendiğinde kullanıcı ve araştırmacılara sunulması (2010-2014)	Arşiv Şb. Md.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 Stratejik Programında, 2010- 2014 Stratejik Planı'nın Kurumsal Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi başlığında Tablo 18 yer almaktadır.

Birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda uygun programların teminini ve kullanımını sağlayarak, işgücü verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmak hedefi ile Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı kontrolünde 2010-2014 yıllarını kapsayacak faaliyetler planlanmıştır.

2014 yılı sonuna kadar, kurum içi birimlerde kullanılan ana yazılımların uygulama oranının % 63' den % 70 seviyesine çıkarılması, Personelin bilgisayar teknolojisini aktif ve verimli kullanabilmesi için e-eğitim portalının ihtiyaca göre geliştirilmesi, kullanımının yaygın hale getirilmesi, Her yıl ortalama kişi başı 2 saatlik otomasyon eğitimi verilerek, çalışanların otomasyon kullanımında yeterliliklerinin artırılması faaliyetleri Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığında yapılacaktır.

Evrakların elektronik ortamda analiz edilerek havale edilmesi, konularına göre raporlanması ve istendiğinde dijital evrak akışının sağlanması Evrak İşleri Şube Müdürlüğünce, Meclis ve Encümen kararlarının özlerine göre analiz edilerek raporlanması, bilgi teknolojileri kullanılarak raporların saklanması ve istenildiğinde bilgiye hızlı erişim sağlanabilmesi açısından belgelerin dijital ortamlarda hazırlanması ve sunulması Yazı İşleri ve Kararlar Şube Müdürlüğünce, Kurum Arşivindeki dokümanların kayıt bilgilerinin toplanarak analiz edilmesi, bilgi teknolojileri kullanılarak saklanması, duyurulması ve istendiğinde kullanıcı ve araştırmacılara sunulması ise Arşiv Şube Müdürlüğünce yönetilecektir.¹⁷²

Tablo 4.19. İtfaiye teşkilatının görev ve çalışma anlayışını uluslar arası standartlara yükseltmek

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	Personel arasındaki statü farklılıkları ve buna bağlı ücret dengesizliğini gidererek iş barışının sağlanması. (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk
Faaliyet 2	İtfaiye teşkilatımızın Avrupa'daki meslek kuruluşlarına üye olmasını sağlayarak, bu kuruluşların düzenlediği çeşitli etkinliklere katılmak suretiyle vizyonun genişletilmesi. (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk

¹⁷² Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.28

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 Stratejik Programında, 2010- 2014 Stratejik Planı'nın Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri başlığında Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21 yer almaktadır.

Kent halkı ve konuklarının kesintisiz bir şekilde can ve mal güvenliğini sağlamak, rahat ve huzurlu bir yaşam ortamı sunmak için, İtfaiye teşkilatının görev ve çalışma anlayışını uluslararası standartlara yükseltmek amacıyla sorumlu birim İtfaiye Dairesi Başkanlığı yönetiminde 2010- 2014 yılları arasında Personel arasındaki statü farklılıkları ve buna bağlı ücret dengesizliğini gidererek iş barışının sağlanması, İtfaiye teşkilatının Avrupa'daki meslek kuruluşlarına üye olmasını sağlayarak, bu kuruluşların düzenlediği çeşitli etkinliklere katılmak suretiyle vizyonun genişletilmesi planlanmaktadır.¹⁷³

Tablo 4.20. İtfaiye personelinin eğitim düzeyini arttırmak

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	İstihdam edilecek personelin en az lise mezunu seviyesinde olmasını sağlanması (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk
Faaliyet 2	Tüm itfaiye personelinin yönetmelik ve standartlarda belirtilen eğitimlerden geçirilmesinin sağlanması (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk
Faaliyet 3	Hizmet içi eğitim programlarına yurt dışından eğitmen desteğinin sağlanması (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk
Faaliyet 4	Hizmet içi eğitimlerinde itfaiye aracı (şoför) ve araca bağlı su pompası kullanma eğitimlerinin yapılması (2010/Her yıl)	İtfaiye Dai. Bşk
Faaliyet 5	İtfaiye teşkilatının Avrupa ölçeğinde kendi değerlendirmesini yapabilmesi ve farklı deneyimler kazanması amacı ile Avrupa'daki itfaiye teşkilatları ile ortak eğitim projelerinin uygulanması (2010-2014)	İtfaiye Dai. Bşk

¹⁷³ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.49

İtfaiye personelinin eğitim düzeyini arttırmak ve buna bağlı olarak hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla sorumlu birim İtfaiye Dairesi Başkanlığı yönetiminde 2010-2014 yılları arasında; İstihdam edilecek personelin en az lise mezunu seviyesinde olmasını sağlanması, Tüm itfaiye personelinin yönetmelik ve standartlarda belirtilen eğitimlerden geçirilmesinin sağlanması, Hizmet içi eğitim programlarına yurt dışından eğitmen desteğinin sağlanması, Hizmet içi eğitimlerinde itfaiye aracı (şoför) ve araca bağlı su pompası kullanma eğitimlerinin yapılması, İtfaiye teşkilatının Avrupa ölçeğinde kendi değerlendirmesini yapabilmesi ve farklı deneyimler kazanması amacı ile Avrupa'daki itfaiye teşkilatları ile ortak eğitim projelerinin uygulanması planlanmaktadır.¹⁷⁴

Tablo 4.21. Zabıta hizmetlerini güçlendirmek

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı ile İşbirliği yapılarak; mevcut personelin ve (uygulama bütünlüğünün sağlanabilmesi için) ilçe belediyelerine ait Zabıta Personelinin hizmet içi eğitime tabi tutulmasının sağlanması (2010- 2014)	Zabıta Şb.Md.

Zabıta hizmetlerini güçlendirmek amacıyla sorumlu birim Zabıta Dairesi başkanlığı olmak üzere, Zabıta şube müdürlüğü yönetiminde 2010- 2014 yılları arasında, İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı ile İşbirliği yapılarak; mevcut personelin ve (uygulama bütünlüğünün sağlanabilmesi için) ilçe belediyelerine ait Zabıta Personelinin hizmet içi eğitime tabi tutulmasının sağlanması planlanmaktadır.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.50- 51

¹⁷⁵ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.54

Tablo 4.22. Denetim Ruhsat Personelleri Eğitimi

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla işyerlerinde çalışan personele yönelik eğitim çalışmaları düzenlenmesi (2010/Her yıl)	Denetim ve Ruhsat Şb.Md.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 Stratejik Programında, 2010-2014 Stratejik Planı'nın Sağlık Hizmetleri başlığında Tablo 22, Tablo 23 yer almaktadır.

Çevre ve toplum sağlığını korumak için yapılan denetimler sonucunda doğrudan cezalandırma yerine eğitim ödüllendirme sistemini oluşturmak amacıyla Zabıta Dairesi başkanlığı sorumluluğunda 2010 ve her yıl olmak üzere Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü yönetiminde, Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla işyerlerinde çalışan personele yönelik eğitim çalışmaları düzenlenmesi planlanmaktadır.¹⁷⁶

Tablo 4.23. Hayvan Yakalama Ekibinin Geliştirilmesi

Faaliyet No	Faaliyetler	İlgili birim
Faaliyet 1	Hayvan yakalama ekibinin teknik ve personel açısından geliştirilmesi (2010-2012)	Veteriner Şb. Md.

Halkımızın başıboş sokak hayvanlarından zarar görmesini engellemek amacıyla sorumlu birim Sağlık işleri dairesi başkanlığı kontrolünde veteriner şube müdürlüğünce hayvan yakalama ekibinin teknik ve personel açısından geliştirilmesi 2010- 2012 yılları arasında planlanmaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.57

¹⁷⁷ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.59

4.5 Antalya Büyükşehir Belediyesi Performans Programı

Performans Programı; Stratejik Planın yıllık uygulama dilimi olup, Stratejik Planın son aşamasıdır. “Nasıl ölçeriz ve değerlendiririz?” sorusunun cevabını içermektedir. Belirlenen hedef ve faaliyetlere ne ölçüde ulaşılmıştır? Projeler ne oranda gerçekleştirilmiştir? Stratejik amaçlara ulaşmada ne kadar mesafe kat edilmiştir? Tüm bunların ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar.

Performans Programı, stratejik plana uygun olarak her yıl hazırlanır. Performans göstergeleri stratejik planda yer alır. İlgili mevzuata göre performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder.

Performans programı hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Önceden performans hedefleri ve kriterleri yetkili organlarınca belirlenmiş olan kurum; takip eden yılın Nisan ayı meclisinde performans programı hedefleri ile ilgili rapor verir, ayrıca rapor kamuoyuna da duyurulur.

Antalya Büyükşehir Belediyesinin birimleri tarafından 2010 yılı Performans Programı için belirlenmiş hedefler ve performans kriterlerinden hizmet içi eğitim ve hizmet içi eğitim ile ilgili tespitler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.24. Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü Performans Programı

Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Güvenlik personeline hizmet içi eğitim vermek	8 Saat/Kişi

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Hedefi ile Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığında Koruma Ve Güvenlik Şube Müdürlüğünce; Güvenlik personeline hizmet içi eğitim vermek (8 Saat/Kişi) amaçlanmıştır.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.71

Tablo 4.25. Sivil Savunma Uzmanlığı Performans Programı

Sivil Savunma Uzmanlığı	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Halkı, Belediye personelini ve Sivil Savunma Mükelleflerimizi bilinçlendirici eğitim çalışmaları yapmak	20 adet

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Hedefi ile Sivil Savunma Uzmanlığınca; Belediye personeline performans hedefi 20 adet olarak sivil savunma eğitimi vermek amaçlanmıştır.¹⁷⁹

Tablo 4.26. Personel Şube Müdürlüğü Performans Programı

Personel Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Belediye birimlerinin ihtiyaç duyduğu personel için norm kadro ve ilke ve standartlarına uymak kaydıyla, tayin, atama ve KPSS yolu ile yapılan personel alımında eğitim, kariyer ve liyakate göre istihdamı sağlamak	%90
Yasalar Genelgeler ve diğer mevzuatlar doğrultusunda işe göre personel ataması ve yetiştirilmesi fikrinden hareketle çok personele çok iş değil, verimli ve yetmişmiş personele çok iş ilkesine dayanarak Belediye verimliliğini ve performansının artırılmasını sağlamak	%80
Belediye birimlerinin ve bu birimlerde görev yapan personelin memnuniyetini sağlamak	%80

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Hedefi ile İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığında; Personel Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Belediye birimlerinin ihtiyaç duyduğu personel için norm kadro ve ilke ve standartlarına uymak kaydıyla, tayin, atama ve KPSS yolu ile yapılan personel alımında eğitim, kariyer ve liyakate göre istihdamı sağlamak performans hedefi olarak %90 olarak düşünülmüştür.

¹⁷⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.71

Yasalar Genelgeler ve diğer mevzuatlar doğrultusunda işe göre personel ataması ve yetiştirilmesi fikrinden hareketle çok personele çok iş değil, verimli ve yetişmiş personele çok iş ilkesine dayanarak Belediye verimliliğini ve performansının arttırılmasını sağlamak, Belediye birimlerinin ve bu birimlerde görev yapan personelin memnuniyetini sağlamak performans hedefi olarak %80 olarak düşünülmüştür.¹⁸⁰

Tablo 4.27. Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü Performans Programı

Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Belediyemizin ihtiyaç duyduğu eğitim konularında hizmet içi eğitimi sağlamak	12 adet
Talep edilen eğitim konularında ilimizdeki diğer kurumlarda ve başka illerde yapılacak eğitim seminerlerine katılımı sağlamak	%70
Oryantasyon eğitimi verilmesi	45 Adam/gün
Kıyaslama	2 Adet
Diğer birimlerin memnuniyeti	% 80

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Personel Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Belediyemizin ihtiyaç duyduğu eğitim konularında hizmet içi eğitimi sağlamak Performans Hedefi 12 adet, Talep edilen eğitim konularında ilimizdeki diğer kurumlarda ve başka illerde yapılacak eğitim seminerlerine katılımı sağlamak Performans Hedefi %70, Oryantasyon eğitimi verilmesi Performans Hedefi 45 Adam/gün, Kıyaslama Performans Hedefi 2 Adet, Diğer birimlerin memnuniyeti Performans Hedefi % 80 olarak planlanmıştır.¹⁸¹

¹⁸⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.72

¹⁸¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.73

Tablo 4.28. Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Performans Programı

Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Kurum içi birimlerde kullanılan ana yazılımların % 63 olan kullanım oranını % 64 seviyesine çıkarmak	% 100
Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim vermek	2 Adam/saat
Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü teknik personelinin ihtiyaç duyulan eğitimleri alması ve sertifikasyonun sağlanması	1 Adet
Tüm lisanslama işlemini gerçekleştirmek	% 100
Network altyapısının ihtiyaç doğrultusunda genişlemesi, teknolojilerin kurum içinde kullanımının sağlanması ile çalışanların bilgiye daha kolay ulaşabilir hale gelmesi için gerekli çalışmaların yapılması	1 Adet
E-Belediye, Mobil-Belediye hizmetleri için gerekli çalışmaların alt yapısının tamamlanması	1 Adet
Diğer birimlerin memnuniyeti	%75

Performans Hedef Ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı ve Bilgi İşlem Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur (Tablo 1.12).

Kurum içi birimlerde kullanılan ana yazılımların % 63 olan kullanım oranını % 64 seviyesine çıkarmak Performans Hedefi % 100, Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim vermek Performans Hedefi 2 Adam/saat, Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü teknik personelinin ihtiyaç duyulan eğitimleri alması ve sertifikasyonun sağlanması Performans Hedefi 1 Adet,

Tüm lisanslama işlemini gerçekleştirmek Performans Hedefi % 100, Network altyapısının ihtiyaç doğrultusunda genişlemesi, teknolojilerin kurum içinde kullanımının sağlanması ile çalışanların bilgiye daha kolay ulaşabilir hale gelmesi için gerekli çalışmaların yapılması Performans Hedefi 1 Adet, E-Belediye, Mobil-Belediye hizmetleri için gerekli çalışmaların alt yapısının tamamlanması Performans

Hedefi 1 Adet, Diğer birimlerin memnuniyeti Performans Hedefi %75 olarak planlanmıştır.¹⁸²

Tablo 4.29. İtfaiye Dairesi Başkanlığı Performans Programı

İtfaiye Dairesi Başkanlığı	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
İtfaiye personellerine hizmet içi eğitim vermek	240 Saat/Kişi
Avrupa'daki itfaiye teşkilatları ile ortak eğitim projeleri yapmak	1 Adet

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde İtfaiye Dairesi Başkanlığınca Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

İtfaiye personellerine hizmet içi eğitim vermek performans hedefi 240 Saat/Kişi olarak planlanmıştır.

Avrupa'daki itfaiye teşkilatları ile ortak eğitim projeleri yapmak performans hedefi 1 Adet olarak planlanmıştır.¹⁸³

Tablo 4.30. Eğitim Şube Müdürlüğü Performans Programı

Eğitim Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri	Performans Hedefi
Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi (talebin)	Nisan 2007
Hizmet içi eğitim programının hazırlanması ve uygulanması	20 saat/konu

¹⁸² Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.73

¹⁸³ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı s.86

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde ile Eğitim Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi (talebin) performans hedefi Nisan 2007 planlanmıştır.

Hizmet içi eğitim programının hazırlanması ve uygulanması performans hedefi 20 saat/konu planlanmıştır.¹⁸⁴

Tablo 4.31. Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Performans Programı

Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Bilgisayar kullanıcılarına eğitim Temel Windows ofis programları (Word, Excel, Powerpoint, Access) İnternetin verimli kullanılması	6 Saat/kişi
Bilgi işlem teknik personeli eğitimi (network, işletim sistemi, veritabanı)	50 Saat / kişi

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Bilgi İşlem Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Bilgisayar kullanıcılarına eğitim Temel Windows ofis programları (Word, Excel, Powerpoint, Access) internetin verimli kullanılması performans hedefi 6 Saat/kişi olarak planlanmıştır.

Bilgi işlem teknik personeli eğitimi (network, işletim sistemi, veritabanı) performans hedefi 50 Saat / kişi planlanmıştır.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.7

¹⁸⁵ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.7

Tablo 4.32. Gider Şube Müdürlüğü Performans Programı

Gider Şube Müdürlüğü Performans Programı	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Müdürlük çalışanlarının eğitimi	10 saat/kişi

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Gider Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Müdürlük çalışanlarının eğitimi performans hedefi 10 saat/kişi olarak planlanmıştır.¹⁸⁶

Tablo 4.33. Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü Performans Programı

Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Eğitim çalışmaları (panel, seminer v.b)	10 adet

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur. Eğitim çalışmaları (panel, seminer v.b) performans hedefi 10 adet olarak planlanmıştır.¹⁸⁷

Tablo 4.34. İtfaiye Daire Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Şube Performans Programı

İtfaiye Daire Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Şube	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Teknik Şube Müdürlüğünden yangın güvenlik önlemleri hakkında rapor alan ve yönetmelik gereği istihdam ettiği personelinin en az 1/3 üne ücretli eğitim verilmesini talep eden işyerlerine yönelik eğitim çalışmaları (Başvuruların)	5000 Adet
(İtfaiyecilik yangın güvenliği bölümü mezunları) formasyon eğitimi vermek	40 Saat / kişi

¹⁸⁶ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.9

¹⁸⁷ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.12

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde İtfaiye Daire Başkanlığınca Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Yangın Şube Müdürlüğünce işe başlatılacak personellere (itfaiyecilik yangın güvenliği bölümü mezunları) formasyon eğitimi vermek performans hedefi 40 saat\ kişi olarak planlanmıştır.

Teknik Şube Müdürlüğünden Yangın güvenlik önlemleri hakkında rapor alan ve yönetmelik gereği istihdam ettiği personelinin en az 1\3 üne ücretli eğitim verilmesini talep eden iş yerlerine yönelik eğitim çalışmaları (Başvuruların) performans hedefi 5000 adet olarak planlanmıştır.¹⁸⁸

Tablo 4.35. Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü Performans Programı

Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Güvenlik elemanlarına hizmet içi eğitim	2 saat/50 kişi

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Koruma ve Güvenlik Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur. Güvenlik elemanlarına hizmet içi eğitim performans hedefi 2 saat\50 kişi olarak planlanmıştır.¹⁸⁹

Tablo 4.36. Toptancı Hal Şube Müdürlüğü Performans Programı

Toptancı Hal Şube Müdürlüğü	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Toptancı Hal Şube Müdürlüğünde görevli tüm personellere, Personel denetim, fatura, irsaliye ve hal mevzuatı konusunda hizmet içi eğitim verilmesi	10 Saat / kişi

¹⁸⁸ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.20

¹⁸⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.22

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Toptancı Hal Şube Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur .

Personel denetim, fatura, irsaliye ve hal mevzuatı konusunda hizmet içi eğitim verilmesi performans hedefi 10 saat\kişi olarak planlanmıştır.¹⁹⁰

Tablo 4.37. Zabıta Müdürlüğü Performans Programı

Zabıta Müdürlüğü	
Performans Kriterleri Performans Hedefi	Performans Hedefi
Zabıta personeline hizmet içi eğitim	10 saat/kişi

Performans Hedef ve Göstergeleri İle Kaynak İhtiyacı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı yönetiminde Zabıta Müdürlüğünce Belediye personelinin verimliliğini sağlamak için hedefler konulmuştur.

Zabıta personeline hizmet içi eğitim performans hedefi 10 saat\kişi olarak planlanmıştır.¹⁹¹

4.6. Antalya Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu, Stratejik Plan ve Performans Programları Sonuç Ve Değerlendirmeleri

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2006- 2007- 2008 Faaliyet Raporları, 2007- 2011 Stratejik Planı, 2007 ve 2010 Performans Programları, 2010- 2014 Stratejik Planının hizmet içi eğitim genel sonuçlarını özetlersek:

Personel Şube Müdürlüğü, Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü, Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü, İtfaiye Dairesi Başkanlığı, Gider Şube Müdürlüğü, Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü, Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü, Toptancı Hal Şube Müdürlüğü, Zabıta Müdürlüğü, Veteriner Şube Müdürlüğü hizmet içi eğitimler veren Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin birimleridir.¹⁹²

Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü talebe göre birimlerin hizmet içi eğitimlerini planlamakta ve hazırlamakta ve uygulamaktadır.

¹⁹⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.22

¹⁹¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı s.23

¹⁹² Şema 1 (Teşkilat şeması) ' de Büyükşehir Belediye teşkilatının bu organları incelenebilir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, İşgücü verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmak, çalışanların motivasyonlarının ve verimlilik düzeylerinin artırılması hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyetler planmış olup bunlar arasında ankette de yer alan personelin sosyal imkanlarının artırılması ve başarılı personeli ödüllendirmek ve sosyal etkinlikler yer almaktadır.

Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü ve Personel Eğitimi Şube Müdürlüğünce verilen eğitimler İngilizce, iletişim ve bilgisayar eğitimleri türündedir. Bölüm içinde bilgisayar eğitimlerinin hangilerinin verildiği belirtilmiştir.

İtfaiye Dairesi Başkanlığı itfaiyecilere, Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü güvenlik elamanlarına, Zabıta Müdürlüğü zabıta personellerine eğitim vererek personel verimliliğini sağlamaktadır. Sağlık işleri dairesi başkanlığı Veteriner şube müdürlüğü ile hayvan yakalama ekibini eğitimlerle geliştirmeyi planlanmaktadır.

Gider Şube Müdürlüğü müdürlük personellerine hizmet içi eğitim verirken, Denetim Ve Ruhsat Şube Müdürlüğü eğitimlerini seminer ve panel olarak planlamıştır. Toptancı Hal Şube Müdürlüğü ise birim personellerine denetim, fatura, irsaliye ve hal mevzuatı konusunda hizmet içi eğitim vermektedir.

Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak için Sivil Savunma uzmanlarınca personele teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi verilmesi de başka bir eğitim planıdır.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde hizmet içi eğitimler zabıta, güvenlik personeli ve itfaiyecilere verilmektedir. Diğer birimlerin performans sonuç tablolarına faaliyet tablolarında rastlanmamıştır. Yoğun ve tüm belediye personelini kapsayan bir hizmet içi eğitim programından ve faaliyetinden söz edilmemiştir. Genelde planlar projeler mevcuttur.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007- 2011 Stratejik Planı GZFT analizinde; güçlü yönlerde; çağdaş itfaiyecilik anlayışı, zayıf yönlerde; Hizmet içi eğitim kültürünün yerleşmemiş olması belirtilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Eğitimin her şeyden önce bireylerin ihtiyaçlarına yönelik olması gerekmektedir. İhtiyaca ve amaca uygunluk aranılan en önemli özellik olması gerekir.

Bir ülkede ulusal kalkınmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin temelinde yetişmiş insan vardır. Bunu sağlamanın yolu da eğitim sisteminden geçmektedir. Bu nedenle ister özel kesim isterse kamu kesimi olsun istihdam ettiği personeli günümüzde eğitmek zorunda kalmıştır. Hizmet içi eğitim, kısaca örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli etmen olan insan gücünün, hedefler doğrultusunda davranışlarının biçimlendirilmesi süreci olduğuna göre, çalışanları daha bilgili ve becerili kılmaktadır. Çünkü insanlar vazgeçilmez bir faaliyet olarak tanımlanabilen çalışmak eylemini gerçekleştirmektedirler.

Ülkemizde kamu sektöründe eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimi kapsamaktadır. Ülkemizde kamu kurumlarının üst düzeylerinde görev alan yöneticiler, genelde genç yaşta girdikleri memurluk mesleğinde, kıdem ve liyakat esaslarına göre meslek hayatlarında yükselirler.

Kamu kurumlarında hizmet içi eğitim temelde iki gruba yönelik olmaktadır. Birincisi işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliklerini kazandırmak, ikincisi de hala çalışmakta olan personele işiyle ilgili değişimleri aktararak geliştirmek esas alınmıştır.

Belediyelerde birçok amaca hizmet eden hizmet içi eğitimler, örgütlerin başarısı için gerekli olduğu halde tek başlarına bazen yeterli olamazlar. Hizmet içi eğitimler örgütün hatalarını düzeltemez, personel rejiminin yapısal eksikliklerini gideremezler. Hizmet içi eğitim, mevcut potansiyeli geliştirir ancak yeni bir potansiyel ortaya koyamaz. Beklenen gelişme ve başarı, hizmet içi eğitimde kazanılan bilgi ve becerinin uygulanmasına, personelin hizmet içi eğitime olan isteğine bağlıdır. Diğer bir deyişle, öğrenmek istemeyen personele eğitim vermek etkili olmayacaktır.

Diğer taraftan, hizmet içi eğitim unutmaya engel değildir. Örgütsel boşluklardan kaynaklanan problemler için çözüm de değildir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak, işlev görür ve yönetim süreci ile birlikte ele alınmalıdır.

Hizmet içi eğitimin bütün faydalarına rağmen, eğer personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmazsa ve verilecek eğitim, personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olursa, bazı sorunlara yol açar. Örgütün yapısında birtakım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve örgüte faydadan çok zarar verebilir.

Örgütlerde çağdaş ve yansız bir yönetimin ve personel yönetiminin kurulamamış olması, norm kadrolamadan yoksunluk, personel yetiştirme kaynaklarının yetersizliği veya ihtiyacın çok üzerinde personel olması, eğitim için yeterli olanaklarla donatılmış bir örgütlenmeden yoksunluk, yöneticilerin eğitim anlayışlarındaki bilinçsizlik, eğitim kadrolarının normlaştırılmamış olması, eğitimin mali olanaklarının kısıtlılığı, yönetimlerin olumsuz tutumu hizmet içi eğitimin başarısını engelleyen diğer etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yerel yönetimlerin belediye özelinde etkin verimli işleminin temelini, belediye personelinin gelişen ve değişen ortam koşulları ve teknolojilere göre yetiştirilmesi oluşturmaktadır. Bu süreç için hizmete yönelik olmayan genel bilgilerin verildiği hizmet öncesi eğitim çalışmaları, yeterli olmamaktadır. Hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri, davranışlar ancak hizmet içi eğitim vasıtası ile kazandırılmaktadır. Her ne kadar hizmet içi eğitim etkinlikleri yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilmişse de, uygulama aşamasında istenilen etkinlik ve düzeye ulaşmakta sıkıntı çekilmektedir. Bunun nedenlerinin araştırılması, hangi konularda eksikliklerin olduğunun saptanması gerekmektedir. Alan araştırmasına dayanan bu çalışmanın sonuçlarının, bir ölçüde de olsa yaşanan sorunlara çözüm getirilmesine katkıda bulunacağı beklenmektedir.

“Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlığını taşıyan bu çalışma, Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin 200 personelinin ve 20 yöneticisinin anketlere verdiği yanıtlar ile şekillenmiştir.

Araştırmaya katılan personelin hiçbir hizmet içi eğitim programına katılmamış olanları anketin bazı bölümlerine yanıt vermemiştir. Ancak hizmet içi eğitim programlarına katıldıkları halde anketin bazı bölümlerine yanıt vermeyenler de vardır.

Hizmet içi eğitimin başlama sürecinin belirlenmesi, ihtiyacın farkında olunması açısından önem taşımaktadır. Eğitimlere, başkan ve müdürlerden gelen talepler doğrultusunda başlandığı anlaşılmıştır. Eğitimden sonra personelin kişisel kariyerinde değişiklik olmamakla birlikte, bilgi, beceri ve motivasyon artışında üst düzeyde fayda sağlanmıştır. Hizmet içi eğitimin hizmette verimlilik açısından değerlendirdiğimizde iyi düzeyde bir yarar sağlanmıştır. Bu sonuçtan da hizmette kalitenin artırılmasının eğitimin yanı sıra daha farklı faktörlerle yakından ilgili olduğu anlaşılmakta, sadece eğitimin yaşanan sorunların çözümünde yeterli olamayacağı ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda, yöneticiler personeli hizmet içi eğitimle beraber gelen değişimler açısından değerlendirdiğinde, beklentinin oldukça yüksek olduğu; personel ve yöneticiler eğitim sonrasında personel üzerinde performans, motivasyon, halk memnuniyeti ve sorun çözme konularında tatmin edici bir değişim yaşandığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan personeller ve yöneticiler işlerinde başarılı olmak için çok çaba sarf ettiklerini ve kendilerini görevlerinde başarılı bulduklarını belirtmektedir. Yöneticilerin hizmet içi eğitimde karşılaştığı güçlüklerden en önemli olanı ise personelin eğitim için isteksiz olmasıdır. Ancak ulaşılan veriler neticesinde sıklıkla hizmet içi eğitim kursları açılmamaktadır. Yöneticiler en önemli personel sorunu olarak personelin işe karşı kayıtsızlığı belirtmektedir.

Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun göreve başlarken oryantasyon eğitimi almadıkları, personelin büyük çoğunluğun en az bir defa hizmet içi eğitim programına katıldığı, ders süresinin yeterli olduğu, eğitim materyallerinin yeterince sağlandığı, personelin çoğunluğunun görüşleri doğrultusunda genellikle hizmet içi eğitim programı sonunda değerlendirme yapılmadığı ama belge verildiği sonucuna varılmıştır. Hizmet içi eğitimlerin yararlı olduğu personelin çoğunluğu tarafından belirtilmiştir.

Çalışmanın öneriler ve yorumlar bölümünde personelin daha yüksek ücret isteğine yöneticilerin yarısı hak verirken diğer yarısı işlerine göre verilen ücretin uygun olduğunu belirtmektedir. Personeller daha iyi soysal imkanlara sahip olmak istemektedir, yöneticiler ise hizmetlerin daha iyileştirilmesi için personelin memur statüsünde olmasını önermektedir. Araştırmaya katılan Antalya Büyükşehir Belediyesi personelinin bilinçli ve eğitilmiş kişilerden meydana gelmektedir.¹⁹³

Antalya Büyükşehir Belediyesi personelleri memur, işçi ya da sözleşmeli personel olarak ayrılmaksızın planlanan hizmet içi eğitimlere katılmaktadırlar.

Antalya Büyükşehir Belediyesi faaliyet raporu, stratejik plan ve performans programları sonuçlarında hizmet içi eğitimler ve performans hedefleri sonuçları sunulmuştur. Hizmet içi eğitimler daha çok zabıta, güvenlik personeli ve itfaiyecilere verilmektedir. Diğer birimlerde hizmet içi eğitim programlarına sadece faaliyet planı olarak rastlanmıştır. Ankette de belirlendiği üzere hizmet içi eğitim hiç almayan belediye personeli belirlenmiştir (Tablo 13).

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde yoğun ve sıklıkla yapılan hizmet içi eğitimlerden söz edilemez. Anketin dışında Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet raporları da bu görüşü destekler niteliktedir.

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007- 2011 Stratejik Planı GZFT analizinde; hizmet içi eğitim kültürünün yerleşmemiş olması, çalışanların performansını ölçen ve ödüllendiren nesnel bir sistemin olmaması zayıf yönler içerisinde belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan belediye personelinin görüşleri doğrultusunda, hizmet içi eğitim çalışmalarının daha etkin hale getirilebilmesi için öneriler getirilmiştir:

- Hizmet içi eğitimler ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmalıdır. İhtiyacı karşılamayan hizmet içi eğitimler zaman ve emek kaybına yol açar.
- Hizmet içi eğitim çalışmaları iyi planlanmalı ve verimi artırıcı nitelikte olmalıdır.
- Personelin göreve ilk başladıklarında hizmetlerine yönelik oryantasyon programları düzenli olarak yapılmalıdır.

¹⁹³ Eğitim tablolarına göz atarsak büyük çoğunluk lise ve dengi ile lisans mezunu.

- Hazırlanan hizmet içi eğitimin amaçları açıkça belirlenmelidir.
- Kurumlar mesleki yayınlar konusunda personeli bilgilendirmelidir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasında personele hangi konularda açılacak faaliyetlere ihtiyacı oldukları sorularak ya da anketler doldurularak bu ihtiyaçlar belirlenebilir.
- Kullanılan materyaller hizmet içi eğitimin amacına uygun olmalı ve yeteri kadar sağlanmalıdır.
- Eğitim programının yapıldığı ortam, eğitim çalışmasına uygun olmalı ve süre iyi seçilmelidir. İyi seçilmemiş ise hizmet içi eğitimin etkinliğini düşürür.
- Eğitimciler, eğitime katılan personelin eğitim ihtiyaçları, tecrübeleri ve çalışma ortamlarını iyi bilmeli ve eğitimlerini bu yönde sürdürmelidir.
- Hizmet içi eğitimin amacına uygun yöntem seçilmelidir.
- Derse motivasyon açısından hizmet içi eğitimin uygulandığı saat dilimi ve yeri iyi seçilmelidir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev alan eğitici personel, daha çok konusunda uzman olan kişilerden oluşmalıdır.
- Katılımcıların programlara isteyerek ve ilgi duyarak katılımları sağlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlere katılan personelin, eğitimlerle ilgili görüşleri alınmalıdır. Böylece kendi görüşlerinin önemsendiğini hisseden katılımcı daha fazla başarı sağlamaya çalışacaktır.
- Personelin katıldıkları programlarda ilerlemelerini görebilmek için derslerin sürekli olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmelerle hem kurum, hem de bireyin başarısı ölçülmüş olacaktır.
- Eğitimlerde başarılı olanlara belge verilmeli ve ödülleriyle motive edilmelidir.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

- ADEM Mahmut: **Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler, Teknikler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın no:68 Ankara, 1977
- ALDEMİR, M. Ceyhan: “**Personel Yönetimi**”, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993
- ASLANGİL, Halit C.: **Grupla Çalışma Teknikleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966
- ATAÇ, Hasan: **Seminer ve Kurs, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1966
- BAŞARAN, İbrahim Ethem: **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:139, Ankara, 1985
- BİNGÖL, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
- BİLGİN, Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara, 2004
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBASI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998
- CANMAN, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995
- CANMAN, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara 2000
- ÇETİN, Kadir; VURAL, Cevdet; GÜLSEREN, H.Ömer; TAN, Orhan; ADIYAMAN, Zehra; İLBAS, İkrâm; MURAT, Mustafa; UÇAR, Ali; UZUNCA, Şükrü; GÜMÜŞ, İbrahim; **T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Personel Müdürlüğü Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, Ankara, 2005
- ÇEVİKBAŞ, Rafet: **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması**, Nobel Yayın, Ankara, 2002
- DELİVELİ, Ömür: **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2002
- ERGÜN Turgay: **Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004
- FINDIKÇI, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basımevi, İstanbul, 1999
- GÜLER, Birgül Ayman, **Belediye Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 2001
- KALKANDELEN, Hayrettin: **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1979
- KALKANDELEN Hayrettin: **Eğitim Politikası, Eğitim Yöneticileri Semineri**, DPD Yayınları, Ankara 1967
- KÜLEBİ, Ahmet: **Grup Dinamiği Eğitimi**, Hacettepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Şafak Yayıncılık, 8/1, Ankara, 1990

- ÖZDEMİR, Özkaya: **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler**, DPT Yayınları/16, Ankara, 1967
- ÖZTÜRK, Yusuf: **Eğitim Tipleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, Eğitim Birimi Md'lüğü Yayınları, No:45, Ankara, 1966
- ÖZYÜREK, Leyla: **Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:102, Ankara, 1981
- PEKER, Ömer: **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayınları, Ankara 1989
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:3, 2. Baskı, Eskişehir, 1984
- TANYELİ, Halit: **Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler**, B.İ.T. Yayıncılık, Ankara, 1970
- TANYELİ, Halit: **Eğitim Programlarının Hazırlanması**, Devlet Personel Dairesi Yayınları. Ankara, 1967
- TELİMEN, Osman: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No:292/519, İstanbul, 1978
- TAYMAZ, Haydar: **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV Matbaası, Ankara, 1997
- TAYMAZ, Haydar: **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları, Ankara 1997
- TORTOP, Nuri: **Personel Yönetimi**, DİE Matbaası, Ankara, 1992
- TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979
- TUTUM, Cahit: **Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi**, Sümerbank Yayınları, Ankara 1967
- YÜKSEL, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000
- ZOGA, Ergun, **İdarecilik ve Sanatı**, İstanbul Matbaası, 1973 Genel Sevk ve İdare serisi: II

Makaleler:

- ALKAN, Cevat: "Eğitim Ortamları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, Yayın No: 85, Ankara, 1979
- ATAKLI Aylanur: "Eğitim Ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1992/
- BİLHAN, Saffet: "Eğitimde Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, 1992/1
- GERAY, Cevat ve HAMAMCI, Can: "Belediyeçilik Eğitimi", **Türk Belediyeçilik Derneği Yayınları**, Ankara, 1994.

- GÜL, Hüseyin: “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, Cilt 2/3, 2000
- KÜLEBİ, Ahmet: “Türk Kamu Örgütlerinde Verimlilik Artışı Sağlanmasında Duyarlılık Eğitiminin Rolü”, **Amme İdaresi Dergisi**, **TODAİE Yayınları**, No:22/1, Ankara, 1989
- PEKER, Ömer: “Eğitimde Kalite ve Akreditasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.29, Aralık 1994
- TAPAN, Mehmet Nuri: “Eğitim-İstihdam İlişkileri”, **Denetim Dergisi**, Yıl 6, S.65, Mayıs 1991

Tezler:

- GÖRÜN, Mustafa; **Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi Eğitim ve Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- KAPTAN, Osman; **Belediyelerin Personelle İlgili Sorunları Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi Ve Ankara Belediyeleri Örneği**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.
- TOKAT, Necmettin; **Türkiye’de Mahalli İdarelerde Hizmet İçi Eğitim Ve Sorunları**, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.
- UĞURLU, İsmail Gürol; **Hizmet İçi Eğitim Ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990

Diğer:

- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2006 Yılı Faaliyet Raporu
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007- 2011 Stratejik Planı
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Performans Programı
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2007 Yılı Faaliyet Raporu
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010- 2014 Stratejik Planı
- Antalya Büyükşehir Belediyesi 2010 Performans Programı
- Antalya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı 2009 Brifingi Personel Bilgileri.
- Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, (2004), Bilgi Notu, Ankara
- Ceylan, Adem; Yerel Yönetimlerde Eğitim Çalışması, TEPAV; Dünya Bankası Enstitüsü, 25-26 Ocak 2006, Basılmamış Çalışma Notları, Ankara.

İçişleri Bakanlığı (2005), İçişleri Bakanlığı Bilgi Notu, Ankara

İller Bankası Genel Müdürlüğü (2005), APK Daire Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Programı, Ankara

Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri 1995, **DİE Yayınları**

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, R. Gazetenin Tarihi: 18/04/1999 No: 23670,

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005), Eğitim Dairesi Bilgi Notu, Ankara.

İnternet Kaynakları:

<http://www.antalya.bel.tr/tr/> (08.02.2010)

http://www.antalya.bel.tr/tr/bel_bilgi_hizmetleri/yayinlar/yillik_faaliyet_raporlari.cfm (08.02.2010)

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20118.html> (09.02.2010)

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (09.02.2010)

<http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfano=1298> (09.02.2010)

<http://www.iesob.org.tr/content/view/436/108/> (09.02.2010)

<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/hukukmusavirligi/mevzuat/5590/5590.pdf> (09.02.2010)

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2821&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (09.02.2010)

<http://www.mevzuat.meb.gov.tr/html/3.html> (09.02.2010)

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5393&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (10.02.2010)

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5216&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (10.02.2010)

http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

İçişleri Bakanlığı (2005), İçişleri Bakanlığı Bilgi Notu, Ankara.

http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx (11.02.2010)

<http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/> (12.02.2010) Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, (2004), Bilgi Notu, Ankara

<http://www.casgem.gov.tr/> (13.02.2010)

<http://www.yerelnet.org.tr/> (13.02.2010)

<http://www.ilbank.gov.tr/> (14.02.2010) İller Bankası Genel Müdürlüğü (2005), APK Daire Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Programı, Ankara

<http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

<http://www.todaie.gov.tr/v1/ogretim.php?Baslik=15> (15.02.2010)

<http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/seminerler.php> (15.02.2010)

<http://www.todaie.gov.tr/v1/> (15.02.2010)

<http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/yeryon.php> (15.02.2010)

<http://www.gap.gov.tr/> (15.02.2010)

<http://www.mpm.org.tr/> (16.02.2010)

<http://www.iskur.gov.tr/> (17.02.2010)

<http://yym.marmara.edu.tr/> (17.02.2010)

<http://www.tbb.gov.tr/> (18.10.2010)

<http://www.yerelnet.org.tr/> (18.10.2010)

<http://www.mahalliidarelerdernegi.org.tr/> (19.02.2010)

<http://www.mitaged.org.tr/> (19.02.2010)

<http://www.kontder.org.tr/TR/> (20.02.2010)

<http://www.iskur.gov.tr/> (20.02.2010)

<http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&icerik=61&id=170> (21.02.2010)

<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/YerelYonetimler/Uluslararasıİlkiler/Pages/UilaEmmeAnaSayfa.aspx> (22.02.2010)

<http://www.rec.org.tr/> (23.03.2010)

<http://www.virtualhut.net/> (23.02.2010)

<http://www.kultursanat.org/> (23.02.2010)

EKLER

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ BAŞKANLIĞI'NA

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. “ **Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği** ” konulu bilimsel bir araştırmayı yürütmekteyim. Araştırmanın amacı, hizmet içi eğitim etkinliğinin Büyükşehir belediyesi personeli üzerindeki sonuçlarıdır. Amaç belediye hizmetlerinin beklenen düzeyde gerçekleşmesine engel durumlardan hangilerinin personelden kaynaklandığını belirlemektir. Büyükşehir belediyesi personel sorunlarının tanımına ve çözümlenmesine yarayacak bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir.

Bilgilerinizi ve kurumuzda tez çalışması yapmam için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Özlem ÖZDEN

Memur evleri Mah.
207. Sok. 3/15 Antalya

Ek: Personel ve Yönetici anketi

Proje Kayıtları Daire Başkanlığı Tarihinden Belediyemizde Anket Yapılmasına İzin Verilmiştir. 18.12.2009



ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİ TARAMA ANKETİ

ANKET FORMU

Bu anket formu; “ **Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği** ” konulu yüksek lisans tezinde belediye personelinin konu ile ilgili görüşlerine başvurmak üzere Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Özlem Özden tarafından hazırlanmıştır.

Anket 39 sorudan ve 6 bölümden oluşmaktadır. 1.kısımda, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 8 soru bulunmaktadır, personelin kişisel bilgilerini elde etmek amaçlanmaktadır. 2.kısımda, hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik 12 soru, 3.kısımda hizmet içi eğitimin uygulanmasına yönelik 12 soru, 4.kısımda hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine yönelik 4 soru, 5.kısımda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin kılınmasına yönelik 3 soru bulunmaktadır. 6.kısım ise personelin kendisini ifade edebilmesi içindir. Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin personel problemleri, personel sorunlarının eğitimle ilgili olanları, belediye personelinin yetiştirilmesi için nasıl bir eğitim sistemi kurulmasına ilişkin önerilerin alınması, varsa ankette söz edilmeyen problemlerin öğrenilmesi planlanmıştır.

Sorulara verdiğiniz cevaplar ile kimliğiniz arasında bir ilişki kurulmadan elde edilen tüm veriler bir genelleme dahilinde değerlendirilecektir. Bu sebeple, lütfen cevaplarınızı verirken araştırmayı yanıltıcı cevaplar vermemeye özen gösteriniz

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Özlem ÖZDEN

PERSONEL ANKETİ

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Yaşınız :

☐ 20 yaş ve altı

☐ 21- 30

☐ 31- 40

☐ 41- 50

☐ 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise ve Dengi

☐ Meslek Yüksekokulu

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

4. Antalya Büyükşehir

Belediyesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ Göreve yeni başladım.

☐ 1- 5 Yıl

☐ 6- 10 Yıl

☐ 20 Yıl ve üstü

5. Çalışmış olduğunuz kurumdaki

istihdam ediliş şekliniz?

☐ Memur

☐ Sözleşmeli personel

☐ Geçici personel

☐ Şirket personeli

☐ İşçi

6. Şimdiki işiniz ile öğrenim dalınız aranızda ne ölçüde bir ilişki bulunmaktadır?

☐ İlişkili

☐ Oldukça ilişkili

☐ Az ilişkili

☐ Hiç ilişkisi yok

☐ Kararsızım

7. Şimdiki işiniz ile önce yaptığınız işler arasında ne kadar benzerlikler vardır?

☐ Çok benzer

☐ Benzer

☐ Az benzer

☐ Hiç benzemiyor

☐ Kararsızım

8. Görev yaptığınız sınıfı lütfen belirtiniz :

☐ Genel idare hizmetleri sınıfı

☐ Teknik hizmetler sınıfı

☐ Denetim hizmetleri sınıfı

☐ Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı

☐ Yardımcı hizmetler sınıfı

☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

II. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

1.Şimdiki görevinizi üstlenmeden önce, bu iş ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

- () Evet
() Hayır

2. Şimdiki görevinizi üstlenmeden önce işinizle ilgili bir eğitime katıldıysanız ne ölçüde yararlandınız?

- () Çok yararlandım
() Yararlandım
() Az yararlandım
() Hiç yararlanmadım
() Kararsızım

3. Göreve yeni başladığınızda işe alıştırmaya yönelik (oryantasyon) bir hizmet içi eğitim etkinliğinde bulundunuz mu?

- () Evet
() Hayır

4. Antalya Büyükşehir Belediye'sinde çalıştığınız sürece kaç kez hizmet içi eğitim etkinliğine katıldınız?

- () Hiç katılmadım.
() 1 kez
() 2 kez
() 3 kez
() 4 kez ve daha fazla

5. Mesleki yaşantınızda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduunuz mu?

- () Evet
() Hayır
() Bazen

6. Bir Hizmet İçi Eğitim Etkinliği gündeme geldiğinde ilk düşünceniz nedir?

- () Gelir ve yükselme olanakları sağlama
() Tatil ve dinlenme olanağına kavuşma
() Yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinme

() İşlerin aksaması ve düzenin bozulması

7. Katıldığınız hizmet içi eğitimler ihtiyacınızı karşılıyor mu?

- () Evet
() Bazen
() Hayır

8. Katıldığınız hizmet içi eğitim çalışmalarının türleri nelerdir?

() İşe alıştırma (Oryantasyon eğitimi)

() Tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile

ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için)

() Bilgi tazeleme eğitimi

() Sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak)

() Özel alan eğitimi (Yabancı dil vb.)

() Geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.)

() Yükselme eğitimi (Daha yüksek düzeyde göreve atanmak için, Üst düzey görevlere hazırlama eğitimi)

() Hepsi

9. Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için daha çok hangi

yöntem kullanılmaktadır?

() Çalışan personelin istekleri ile
() Yöneticinin kendi kararı doğrultusunda

() Anket çalışması sonucuna göre

() Performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak

10. Aşağıdaki etmenlerden hangisi başarınızı, görevinizdeki performansınızı etkilemektedir ?

- () İşimi yaparken yeterince inisiyatif kullanamamak
- () İşimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması
- () Belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri
- () İşimi yapmama rağmen amirim tarafından takdir edilmeyişim
- () Üstlerim ve iş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklar
- () Sağlık sorunlarım
- () Fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs.)

11. Şimdiki işinizde ne ölçüde başarılı olduğunuz kanırsınız ?

- ()Başarılıyım
- () Çok başarılıyım
- ()Az başarılıyım
- ()Hiç başarılı değilim
- () Kararsızım

12. İşinizde başarılı olmak için ne ölçüde çaba sarf ediyorsunuz?

- () Çok
- () Az
- ()Hiç
- () Kararsızım

III. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN UYGULANMASI

1. Hizmet içi eğitim çalışmasına nasıl katıldınız?

- () Kendi isteğimle katıldım.
- () Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde çalıştığım bölümün mecbur tutması ile katıldım

2. Hizmet içi eğitim çalışmalarında görev alan eğitici personel yeterli miydi?

- () Eğitici personeli oluşturan kişiler konuya hakimdi.
- () Eğitici personeli oluşturan kişileri konuya hakimiyet açısından zayıftı.
- () Eğitici personeli oluşturan kişiler yeni gelişmeler ve teknolojik bilgiler açısından zayıftı.

3.Hizmet içi eğitimdeki ders süresini yeterli buluyor musunuz?

- () Yeterli
- () Oldukça yeterli
- () Yeterli değil

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

- () Uygun
- () Oldukça Uygun () Uygun değil

5.Dersler ile ilgili kaynaklara kolaylıkla ulaşabildiniz mi?

- () Evet, ulaşabildik.
- () Hayır, kaynak gösterilmedi. Derslerde genellikle not aldık.
- () Genellikle notlar fotokopi halinde eğitmenler tarafından verildi.

6. Katıldığınız hizmet içi eğitim çalışması nerede yapıldı?

- () Kurum içinde
- () Kurum dışında eğitim birimlerinde
- () Yurt dışında
- () Bakanlık merkezinde

7. Hizmet içi eğitim süresince ihtiyaç duyduğunuz eğitim materyalleri yeteri

kadar sağlanıyor mu?

- () Evet
- () Hayır
- () Bazen

8. Mesleğinizle ilgili konularda dergi, broşür, bülten gibi yayınlar kurum

tarafından hazırlanarak size gönderiliyor mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazen

9. Hizmet içi eğitim faaliyetinin uygulandığı yer hakkındaki görüşleriniz

nelerdir?

- ☐ Ulaşım açısından sorunluydu
☐ Kursun amacına uygun değildi.
☐ Derse motivasyon açısından uygun değildi.
☐ Sosyal ihtiyaçları karşılama açısından sorunluydu
☐ Her açıdan iyi seçilmişti.

10. Eğitim faaliyeti için seçilen saat dilimi uygun muydu?

☐ Evet

☐ Hayır

11) Hizmet içi eğitim etkinlikleri daha çok hangi mevsimde yoğunlaştırılmaktadır?

- ☐ Yaz
☐ Sonbahar
☐ Kış
☐ İlkbahar

12. Eğitimde hangi yöntemler uygulanmıştır?

- ☐ Kurs
☐ Seminer
☐ Panel
☐ Takrir (Düz anlatım)
☐ İş başında sistemli gözetim
☐ Grup çalışması
☐ Hepsi

IV. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Katıldığınız hizmet içi eğitim etkinliği hakkında düşünceniz nedir?

- ☐ Yeni bilgi ve beceriler kazanmamı sağladı.
☐ Eski bilgilerimi tazeleme fırsatı buldum.
☐ İnsanlarla iletişimimin daha olumlu olmasına katkıda bulundu, sosyalleştim.
☐ İşimle ilgili karşılaştığım sorunların çözümüne katkı sağladı iş başarıımı arttırdı.
☐ Kurum içinde yükselme imkanı hazırladı
☐ Hiçbir faydası olmadı.

2. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda başarı değerlendirmesi yapılıyor mu?

- ☐ Evet. Sınav yapılıyor.

☐ Hayır. Dersteki katılımlar dikkate alınmıyor.

☐ Uygulama yaptırılıyor (İş başında sürdürülen eğitim çalışmaları için).

3. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonunda değerlendirme yapılıyor mu?

- ☐ Değerlendirme Yapılıyor ama yeterince ciddiye alınmıyor.
☐ Tam anlamıyla değerlendirme yapılıyor.
☐ Değerlendirme Yapılmıyor

4. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katıldığınızı belirten bir belge aldınız mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

V. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ

1. Sizce hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için ana hedef ne olmalıdır?

- ☐ İşe yeni başlayan personelin işe uyumunu sağlamalıdır.
- ☐ Personelinin verimini arttırmalıdır
- ☐ Personel arasındaki etkileşimi arttırmaya katkıda bulunmalıdır.
- ☐ Personele bilim ve teknolojideki yeni gelişmeleri öğretmelidir.
- ☐ Personelin geçmiş bilgilerini tazelemelidir.
- ☐ Personeli bir üst göreve hazırlamalıdır.

2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden daha çok yararlanılabilmesi için ne zaman uygulanması gerekmektedir?

- ☐ Hafta içi çalışma saatinde
- ☐ Hafta içi akşam saatlerinde
- ☐ Hafta içi öğle arasında

☐ Hafta sonu

3. Yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için neler yapılabilir?

- ☐ İyi planlanması
- ☐ Nitelikli eğiticilerin çalışması ile
- ☐ Eğitime ihtiyaç duyanların katılımı sağlanarak
- ☐ İhtiyaçların doğru belirlenmesi
- ☐ Araç-gereç iyi seçilerek uygunluğu sağlanarak
- ☐ Ders içeriğinin hizmet içi eğitimin amacına uygun hazırlanması.
- ☐ Çalışma sonunda anket uygulanarak katılanların görüşü alınarak
- ☐ Sürenin iyi ayarlanması ile
- ☐ Özendirilerek etkin hale getirilebilir (Ödül, belge vb.)
- ☐ Hepsini

VI. BÖLÜM

ÖNERİLER

Anketin bu bölümünde Büyükşehir Belediyesinin personel problemleri, personel sorunlarının eğitimle ilgili olanları, belediye personelinin yetiştirilmesi için nasıl bir eğitim sistemi kurulmasına ilişkin önerilerinizin alınması planlanmıştır. Bu bölümü cevaplarken özellikle maddeler halinde yazmanız gerekmektedir.

1. Büyükşehir belediyenizde personelin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi (yetiştirilmesi), terfisi yönünden önemli gördüğünüz, ancak bu ankette söz edilmeyen problemler varsa lütfen yazınız.

☐

☐

☐

2. Bir yönetici olarak, büyükşehir belediyesinin personel sorunlarının çözümü en azından azaltılması için önerileriz (tavsiyeleriniz) nelerdir ?

()

()

()

3. Personel sorunlarından hangileri eğitimle ilgilidir ve hizmet içi eğitimle çözümlenebilir ?

()

()

()

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ PERSONELLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİ TARAMA ANKETİ

AÇIKLAMA

Sayın Yönetici,

Mahalli idareler, son yıllarda Türk toplumunun önemli ilgi merkezlerinden biri durumuna geldi. Belediyeler, belde sakinlerinin politik, toplumsal ve ekonomik yaşamlarını biçimlendirip etkileyen demokratik kuruluşlar olarak halka hizmet verme çabasındadır. Anca bu kurumların önemli personel problemleri ile karşı karşıya oldukları gözlenmektedir. Personellerin görevli oldukları bölümler ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim alıp almadıkları araştırmamızın konusudur.

Siz, Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin birimlerinden birinde yönetici olarak çalışmaktasınız. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde personelin hizmet içi eğitim etkinliklerini herkesten daha iyi bilmektesiniz. Böyle yetkin bir yönetici olarak bu anketi cevaplandırarak, hizmet içi eğitim etkinliğinin personel ve belediye hizmetleri üzerinde sonuçlarını ortaya koyarak bilimsel çalışmaya katılmış olacaksınız.

Sizden beklenen, kendi biriminizi ve genelde Büyükşehir belediyenizi göz önüne alarak, anket maddelerinin tümünü en uygun seçenekleri bularak cevaplandırmanızdır. Anketin uygulanması ilgililerin bilgisi ve müsaadesi içindedir. Cevapların araştırma dışında bir amaçla kullanılmayacağından emin olabilirsiniz.

Anket 73 sorudan 8 bölümden oluşmaktadır. 1. kısımda, demografik sorular ve hizmet içi eğitim soruları olarak 16 soru bulunmaktadır, personelin kişisel bilgilerini elde etmek amaçlanmaktadır. 2. kısımda, hizmet içi eğitim yönetmeliği bilgilerine yönelik 10 soru, 3.kısımda personel değerlendirilmesine yönelik 15 soru, 4.kısımda hizmet içi eğitim amaçlarına yönelik 7 soru, 5.kısımda hizmet içi eğitimin içeriğine yönelik 8 soru, 6.kısımda hizmet içi eğitimin yöntem ve uygulamasına yönelik 8 soru, 7.kısımda hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine yönelik 9 soru bulunmaktadır. 8.kısım ise yöneticinin kendini ifade edebilmesi içindir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Özlem ÖZDEN

YÖNETİCİ ANKETİ

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Yaşınız :

☐ 20 yaş ve altı

☐ 21- 30

☐ 31- 40

☐ 41- 50

☐ 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise ve Dengi

☐ Meslek Yüksekokulu

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

**4. Antalya Büyükşehir
Belediyesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

☐ Göreve yeni başladım.

☐ 1- 5 Yıl

☐ 6- 10 Yıl

☐ 20 Yıl ve üstü

**5. Antalya Büyükşehir
Belediyesi'nde göreviniz ?**

☐ Belediye Başkan Yardımcısı

☐ Genel Sekreter

☐ Genel Sekreter Yardımcısı

☐ Daire Başkanı

☐ Daire Başkanı Yardımcısı

☐ Şube Müdürü

☐ Şube Müdür Yardımcısı

☐ Koordinatör

☐ Müfettiş

☐ Şef

☐ Başkomiser

☐ Başkomiser Yardımcısı

☐ Zabıta Amiri

☐ Baştabip

☐ Başeczacı

☐ Başka (Lütfen yazınız.....)

6. Yöneticilik görevini üstlenmeden önce, yöneticilik ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

7. Eğer görevinizi üstlenmeden önce yöneticilikle ilgili bir eğitime katıldıysanız ne ölçüde yararlandınız?

☐ Çok yararlandım

☐ Yararlandım

☐ Az yararlandım

☐ Hiç yararlanmadım

☐ Kararsızım

8. Yöneticilik görevine atandıktan hemen sonra, yöneticiliğe ilişkin bir hizmet içi Eğitim etkinliğinde bulundunuz mu ?

☐ Evet

☐ Hayır

9. Katıldığınız hizmet içi eğitim ihtiyacınızı karşıladı mı?

☐ Çok yararlandım

☐ Yararlandım

☐ Az yararlandım

☐ Hiç yararlanmadım

☐ Kararsızım

10. Antalya Büyükşehir Belediye'sinde çalıştığınız sürece kaç kez hizmet içi eğitim etkinliğine katıldınız?

☐ Hiç katılmadım

☐ 1 kez

☐ 2 kez

☐ 3 kez

☐ 4 kez ve daha fazla

11. Mesleki yaşantınızda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğunuz mu?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Bazen

12. Bir Hizmet İçi Eğitim Etkinliği gündeme geldiğinde ilk düşünceniz nedir?

☐ Gelir ve yükselme olanakları sağlama

☐ Tatil ve dinlenme olanağına kavuşma

☐ Yenileyici ve geliştirici birtakım bilgiler edinme

☐ İşlerin aksaması ve düzenin bozulması

13. Katıldığınız hizmet içi eğitimler ihtiyacınızı karşılıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Bazen

14. Birlikte çalıştığınız astlarınızın ne ölçüde hizmet içi eğitime gereksinimi olduğunu düşünüyorsunuz?

☐ Çok

☐ Az

☐ Hiç

☐ Kararsızım

15. Yönetici olarak ne ölçüde başarılı olduğunuz kanıdasınız ?

☐ Başarılıyım

☐ Çok başarılıyım

☐ Az başarılıyım

☐ Hiç başarılı değilim

☐ Kararsızım

16. Yönetici olarak başarılı olmak için ne ölçüde çaba sarf ediyorsunuz?

☐ Çok ☐ Az ☐ Hiç

☐ Kararsızım

BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNETMELİĞİ BİLGİLERİ

1) Kurumunuzdaki eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna en çok katılan hizmet birimi hangisidir?

☐ Genel sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısı

☐ Daire Başkanlığı

☐ Şube Müdürlüğü

☐ Personel Şube Müdürlüğü

☐ Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü

☐ İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı

☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

2) Kurumunuz için eğitici personel ihtiyacını genellikle nereden karşılamaktasınız?

☐ Kurum içinden

☐ T.O.D.A.İ' den

☐ Yüksek öğretim kurumlarından

☐ Diğer kamu kuruluşlarından

☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

3) Hizmet içi eğitim etkinlikleri daha çok hangi zaman diliminde yoğunlaştırılmaktadır?

☐ Yaz

☐ Sonbahar

☐ Kış

☐ İlkbahar

4) Eğitim birimi faaliyetlerinin yürütülmesinde uzmanlarla yöneticiler daha çok hangi sıklıkla bir araya gelmektedirler?

☐ Düzenli olarak ayda bir

☐ Düzenli olarak on beş günde bir

☐ Düzenli olarak haftada bir

☐ Belirli bir periyoda bağlı kalmaksızın gerektiği zaman

☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

5) 2004-2009 yılları arasında toplam kaç değişik kurs açtınız ?

- ☐ ...-5 kurs
☐ 10-15 kurs
☐ 15-20 kurs
☐ 20-25 kurs
☐ 25 kurs ve fazlası.

6) Derslerin günlük dağılım durumu genelde nasıldır?

- ☐ 3 ders saati
☐ 4 ders saati
☐ 5 ders saati
☐ 6 ders saati
☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

7) Hizmet içi eğitim programlarının süresi daha çok ne kadardır?

- ☐ 1-3 gün
☐ 5-10 gün
☐ 15-20 gün
☐ 25-30 gün
☐ 30- ... gün

8) Dersliklerdeki ortalama öğrenci sayısı ne kadardır?

- ☐ ..- 10 kişi
☐ 15-20 kişi
☐ 25-30 kişi
☐ 35-40 kişi
☐ 45- .. kişi

9) Eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü kaç değişik eğitim tesisine sahipsiniz?

- ☐ Bir
☐ İki
☐ Üç
☐ Dört
☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

10) Eğitim biriminizde bulunan eğitim araç ve gereçlerini işaretleyiniz.

- ☐ Radyo-teyp
☐ Yabancı dil laboratuvarı
☐ Video
☐ Kara-beyaz tahta
☐ Teksir makinesi
☐ Daktilo
☐ Bilgisayar
☐ Temel -yardımcı kitaplar
☐ Defter, kalem, silgi vb.
☐ Model ve maketler
☐ Flanel tahta
☐ Televizyon
☐ Fotoğraf makinesi- kamera
☐ Yansıtma perdesi
☐ Film makinesi
☐ Diya slayt gösterisi
☐ Tepegöz
☐ Epidiyaskop
☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

BÖLÜM III

Bu bölümde belediyelerin personel sorunları ile ilgili bilgiler aranmış, ayrıca belediyelerdeki personelin yetiştirilmesi konusundaki faaliyetleri öğrenmeye yarayacak maddeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak, genel olarak kendi belediyeinizi, özellikle kendi yönetim biriminizi dikkate alarak uygun cevapları işaretlemeniz beklenir. Cevapsız madde bırakmayınız lütfen.

1. Belediye hizmetleri için yeter sayıda personel sağlamakta zorluk çekiyor musunuz ?

- ☐ Her zaman

- ☐ Ara sıra
☐ Hiçbir zaman

2. Personel alımında uygulanan usuller, o iş için en iyi personeli seçmeye uygun mudur?

- ☐ Büyük ölçüde
☐ Kısmen
☐ Uygun değil

3. Sınavla alınan personel ile sınavsız alınan personelin iş başarıları arasında fark var mıdır ?

- ☐ Sınavla alınanlar başarılı
☐ Sınavsız alınanlar daha başarılı
☐ Yoktur

4. Yapılan sınavlar yetenekli personeli isabetle seçmekte ne kadar yeterlidir ?

- ☐ Büyük ölçüde
☐ Kısmen
☐ İsaletli Seçim yapmakta yetersizdir

S. İşe alınan personel o iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip midir ?

- ☐ Büyük Ölçüde
☐ Kısmen
☐ Yetersizdir

6. Yeni alınan personelin kurumunuzca (uyumunun sağlanması) için genel olarak ne kadar sürede gerekmektedir ?

- ☐ 1- 6 ay arası
☐ 6 ay- 1 yıl arası
☐ 1 yıl ve daha fazla

7. Yeni işe alınan personeli (yetiştirmek için) belediyenizde aşağıdaki usullerden hangileri kullanılmaktadır ?

- ☐ Eğitim müdürlüğü özel eğitim programı hazırlar
☐ Diğer belediyelerin ilgili birimlerinde kurs görür
☐ Başka kurumlarda özel kurslara gönderilir

☐ Bir sene kıdemli arkadaşlarının yanında çalıştırılır

☐ Toplu halde veya tek tek kurum birimleri gezdirilir ve tanıtılır

☐ İlgili mevzuat ve yayınlar verilerek okunması istenir

☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

8. Aşağıdaki personel sorunlarından hangileri kurumunuzda mevcuttur?

☐ Çalışma esnasında zamanı, aracı ve malzemeyi dikkatsizce kullanıp ziyan etmek.

☐ Ağır ve verimsiz çalışma

☐ Vatandaşlara karşı iyi muamele etmemek

☐ İş arkadaşları ile geçimsizlik

☐ Gruplaşma

☐ Yetişmeye ve yükselmeye karşı ilgisizlik

☐ İşe girmeden önce okulda öğrendiklerinin yetersiz kalması veya uygulamada işe yaramaması

☐ İşin gerektirdiği araçları kullanmasını bilmemek

☐ Nitelikli personelin kurumdan ayrılması

☐ İşe karşı kayıtsızlık

☐ Çok sık rapor almak ve izin isteği

☐ Hepsi

9. Belediye personeline sağlanan sosyal hakları (ücretli izin, sağlık hizmeti vb) nasıl değerlendiriyorsunuz? Sağlanan sosyal haklar, personel çalışmasına göre:

☐ Yeterlidir

☐ Çoktur

☐ Yetersizdir

10. Kendi biriminizde çalışan personele yapılan ödemeyi yaptığı işle kıyasladığınızda nasıl bulursunuz ? Yapılan ödeme personelin işine göre:

☐ Uygundur

☐ Çoktur

☐ Azdır

5. Biriminizde çalışan personel hangi statüde olursa, beklenen hizmetler (görevler) daha iyi yerine getirilir ?

- () Memur
() Sözleşmeli
() İşçi
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

12. Belediyeniz yetişmiş, uzman insan gücünü sağlamak ve bunları kendi bünyesinde tutabilmek için gerekli tedbirleri alıp, düzenlemeleri yapmış mıdır?

- () Büyük ölçüde
() Kısmen
() Yapmamıştır

13. Birimizde çalışan her düzeydeki personelin, görevi ile ilgili eğitimi nerelerde yapılmaktadır ?

- () Birimde-işbaşında
() Büyükşehir Belediyesinin tesislerinde
() Büyükşehir Belediyesinin eğitim merkezinde
() Diğer belediyelerin tesislerinde
() Başka belediyelerin eğitim merkezlerinde
() Belediye dışındaki kurumların eğitim merkezlerinde
() Yurt dışında
() İşçi sendikalarında
() İlgili özel firmalarda
() Üniversitelerde
() Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

14. Hizmet için eğitim konusunda karşılaştığınız güçlükleri işaretleyiniz.

- () Personel, eğitim için isteksiz
() Üst yönetimi ikna etmek zor oluyor
() Yeterli sayıda ve nitelikte öğretici bulunamıyor
() Personelin eğitimi için zaman bulunamıyor
() Eğitim birimi ile işbirliği sağlanamıyor
() Kurum dışında bu tür eğitimleri kimlerin nerede yaptıkları konusunda yeterli bilgi edilemiyor
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

15. Personel yetiştirip geliştirmenin engellerinden bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bu engellerden sizin için “en önemli” olanı hangisidir?

- () Üst yönetimin eğitime karşı olumsuz tutumu
() Eğitici personel azlığı-yokluğu
() Ödenek yetersizliği
() Personel politikalarındaki belirsizlik
() Belediyelerin kullandığı veya izlemek zorunda kaldığı teknolojilerin hızla değişmesi
() Eğitim hizmetlerinin kurum dışında nerelerden karşılanacağını bilinmemesi.
() Eğitim birimin personel araç-gereç ve donanım yetersizliği
() Personelin eğitim için ayrıldığında işlerinin aksaması

BÖLÜM IV

AMAÇLAR

1. Kurumunuzdaki işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin en önemli temel amacı nedir?

- ☐ Personelin kendine ve kurumuna karşı güven geliştirmesini sağlamak
- ☐ Verimli olma isteğini uyandırarak, kişiyi sonraki eğitimlerine hazırlamak
- ☐ Zaman kaybını en aza indirmek
- ☐ Personele içinde bulunduğu ortam ve koşulları tanıtmak
- ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

2. Kurum içinde sizce daha çok hangi amaçla hizmet içi eğitim verilmektedir?

- ☐ İşe alıştırma (Oryantasyon eğitimi)
- ☐ Tamamlama eğitimi (Görev değişikliği yapacak personele yeni görevi ile ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak için)
- ☐ Bilgi tazeleme eğitimi
- ☐ Sosyalleştirme eğitimi (Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesine olanak sağlamak)
- ☐ Özel alan eğitimi (Yabancı dil vb.)
- ☐ Geliştirme eğitimi (Gelişmeler ve yenilikler hakkında teknolojik, mevzuat, yapı, iş yapma yöntemleri gibi, bilgi ve yetenek kazandırılması için.)
- ☐ Yükselme eğitimi (Daha yüksek düzeyde göreve atanmak için, üst düzey görevlere hazırlama eğitimi)

3. Bir hizmet içi eğitim etkinliğini planlarken göz önünde tutulan en önemli faktör hangisidir?

- ☐ Personel durumu
- ☐ Eğitim sisteminin yapısı
- ☐ Malzeme ve kırtasiye sorunu
- ☐ Mali portreler
- ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

4. Kurumunuzda eğitim ihtiyacının saptanmasında en çok hangi makam söz sahibidir?

- ☐ Genel Sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısı
- ☐ Daire Başkanlığı
- ☐ Şube Müdürlüğü
- ☐ Personel Şube Müdürlüğü
- ☐ Personel Eğitimi Şube Müdürlüğü
- ☐ İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı
- ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

5. Kurumunuzda hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için daha çok hangi yöntem kullanılmaktadır?

- ☐ Çalışan personelin istekleri ile
- ☐ Yöneticinin kendi kararı doğrultusunda
- ☐ Anket çalışması sonucuna göre
- ☐ Performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak
- ☐ İş analizi
- ☐ Teftiş raporlarının incelenmesi
- ☐ Kurum incelemeleri

6. Kurumunuzda çalışan eğitim uzmanlarının en başta gelen temel görevi nedir?

- ☐ Araştırma
- ☐ Program hazırlama ve düzenleme
- ☐ Program geliştirme
- ☐ Psikolojik danışma ve rehberlik
- ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

7. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik en önemli özendirme aracınız nedir?

- ☐ Gelir ve yükselme olanakları sağlama
- ☐ Güvenlik, statü ve kararlara katılma ortamını oluşturma
- ☐ Özel yaşama saygılı olacak şekilde kişisel güç ve yetkileri geliştirme
- ☐ İş ortamını çalışmaya değer ve çekici hale getirme
- ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

BÖLÜM V

İÇERİK

1. Hizmet içi eğitim faaliyetleri hangi tür bilgi türleri üzerine yoğunlaştırılmaktadır?

() Sadece uygulamaya yönelik bilgi türleri

() Sadece teorik bilgi türleri

() Teorik yönü ağır basan ikili bilgi türleri

() Uygulama yönü ağır basan ikili bilgi türleri

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

2. Eğitici personel sağlamada karşılaştığınız en önemli sorun nedir?

() Eğitimcilerin nitelik ve nicelik yetersizliği

() Ders ücretinin azlığı

() Eğitim ve öğretim kurumlarının ilgisizliği

() Kurumun eğitime olan ilgisizliği

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

3. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personelin davranışlarının geliştirilmesinde en çok hangi yöntemlere yer verilmektedir?

() Örnek olma

() Övme, onaylama, ödüllendirme

() Bireysel pekiştirme yollarını kullanma

() Açık kurallar ve ilkeler sunma

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

4. Hizmet içi eğitim sırasında sportif, kültürel, sosyal etkinliklerden yararlanıyor musunuz ?

() Evet

() Hayır

5. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sportif etkinlik var ise aşağıdakilerden hangisidir?

() Futbol

() Voleybol

() Masa Tenisi

() Satranç-Briç-Bilardo

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

6. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Sosyal, Kültürel Etkinlik Var İse Aşağıdakilerden Hangisidir?

() Konser

() Tiyatro

() Sinema

() Gezi

() Konaklama- müzikli yemek organizasyonları

7. hizmet içi eğitim faaliyetlerinde derslerin gerek kendi aralarında gerekse sosyal etkinlikler içindeki durumu ne düzeydedir?

() Dersler ve sosyal etkinlikler birbirlerinden çok kopuk durumdadırlar

() Dersler tek tek ele alındığında yeterli olmasına karşılık bir bütün oluşturamamaktadır

() Dersler ve sosyal etkinlikler birbirleri arasında uyumlu bir bütünlük kurmuş durumdadırlar

() Ders ve sosyal etkinlikler ne tek başlarına ne de genelde bir bütün oluşturamamaktadırlar

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

8. Eğitim biriminde karşılanamayan en önemli ihtiyaç nedir?

() Yemek

() Ulaşım

() Yatacak yer

() Öğrenme, öğretme ortamı

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

BÖLÜM VI

YÖNTEM VE UYGULAMA

1. Bir hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak personelin belirlenmesinde en çok hangi ölçüte başvurulmaktadır?

- () Mesleki kıdemi
- () Görev alanı
- () Kurumsal ünvanı
- () Öğrenim durumu
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan yöntemlerin seçiminde en çok dikkat edilen özellik nedir?

- () Kolay uygulanabilirliği
- () Maliyetin ucuzluğu
- () Ortam içinde kullanılabilirliği
- () Davranış geliştirmeye uygunluğu
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

3. Kurumunuzda düzenlenen eğitim faaliyetlerinde genelde hangi öğretim tekniği uygulanmıştır?

- () Kurs
- () Seminer
- () Panel
- () Sempozyumlar
- () Konferanslar
- () Grup çalışması
- () Takrir (Düz anlatım)
- () İş başında sistemli gözetim
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

4. Kursların verimliliğini etkileyen fiziksel ortamla ilgili en önemli sorun hangisidir?

- () Doğal ve yapay gürültü ortamı ile ilgili sorunlar
- () Doğal ve yapay ışıklandırma ile ilgili sorunlar
- () Değişik hava ve iklim koşullarıyla ilgili sorunlar
- () Eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğiyle ilgili sorunlar

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

5. Kurslarda dikkat edilmeyen en önemli öğrenme ilkesi nedir?

- () Konuları anlamlı hale getirme
- () Tutumların öğrenme üzerindeki etkilerini dikkate alma
- () Kişiye öğrenimi hakkında yeterli geri bildirim verme
- () Öğrenmede tekrar ve uygulamadan yeterince yararlanma
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

6. Programda belirlenen konuların tam olarak işlenip işlenmediği konusundaki düşünceniz nedir?

- () Konular önceden belirlenen bir zaman diliminde tamamlanmaktadır
- () Derslerde işlenen konu dışına çok fazla taşılmaktadır
- () Derslerde ilk konular çok hızlı işlenip sonrakilerde bir duraksama olmaktadır
- () Konular önceleri çok yavaş işlenip sonlara doğru sıkıştırılmaktadır
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

7. Eğiticilerin eğitime katılan personelle ilişkileri ne düzeydedir?

- () Öğrenci-öğretmen ilişkisi
- () Ast-üst ilişkisi
- () Arkadaş-arkadaş ilişkisi
- () Öğretici ve ortama göre değişkenlik gösteren bir ilişki
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

8. Eğitimlerde eğitici ile personel arasında iletişim bozukluğuna yol açan en temel sorun kaynağı nedir?

- () Dil gücü ve ifade açıklığına bağlı engeller
- () Kişisel özelliklere bağlı engeller
- () Ortama bağlı engeller
- () Dinleme yetersizliğine bağlı engeller
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

BÖLÜM VII

DEĞERLENDİRME

1. Kurumunuz eğitim faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması için nasıl bir yol izlenmektedir?

- () Belirli bir yol izlenmemektedir
- () İşin niteliklerine göre personel yetiştirmek
- () Elde bulunan personelin niteliklerine göre iş üretmek
- () İş ve personeli bir potada eritmeye çalışmak

2. İşinizi yürütürken etkinliğinizi azaltan en önemli şikayetiniz nedir?

- () Yönetici olarak yeterince inisiyatif kullanamamak
- () İşimin ekonomik yönden tatmin edici olmaması
- () Belediyede sık rastlanan görev yeri değişiklikleri
- () Belediyede sık rastlanan yönetici değişiklikleri
- () Birlikte çalıştığım astların, eğitim yönünden yetersiz oluşu.
- () Astlarım ve iş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklar
- () Sağlık sorunlarım
- () Fiziksel çalışma ortamımın yetersizliği (aydınlanma, ısınma, yerleşim düzeni vs.)

3. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hizmet öncesindeki eğitim eksikliğini giderip giderememesi konusundaki düşünceniz nedir?

- () Hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilenleri destekleyici niteliktedir
- () Hizmet öncesinden getirilen bir eksiklik söz konusu olmadığından hizmet içi eğitime gerek yoktur.
- () Hizmet içi eğitim, hizmet öncesinden getirilen eksikleri tam olarak karşılamaktadır.
- () Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki son derece kopuktur

4. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının en önemli nedeni nedir?

- () Ekonomik portrelere dayalı ödenek yetersizliği
- () Hizmet içi eğitim konusunda nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgi ve deneyime sahip personel eksikliği
- () Yetki ve sorumluluk dağılımının yeterli olmamasından dolayı özendirici bir ortamın oluşturulmaması
- () Personelin hizmet içi karşı gösterdiği eğitime isteksizlik ve direnç
- () Başka
- (Lütfen belirtiniz.....)

5. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine devamın sağlanamamasının en önemli sebebi nedir?

- () Yaş, cinsiyet ve ailevi etkenler
- () Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi
- () Çalışma süresinin ve söz konusu ortam ve koşulların etkisi
- () Kurs yerinin uzaklığı ve iş yerinden uzun süre uzak kalma
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

6. Görevleri açısından eğitim birimlerinin tam bir yeterliliğe ulaşamamasının en önemli sebebi nedir?

- () Birimlerin kurum içi ve dışındaki ilişkilerinin etkili biçimde oluşturulmaması
- () Sorumluluğa uygun bir yetki taşımayışı
- () Birimlerde görevlendirilen kişilerin niteliksel seçimine özen gösterilmeyişi
- () Verilen görev ve işlerin eğitimle yeterli düzeyde bağdaşmayışı
- () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

7. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yoğunlukla hangi yola başvurulmaktadır?

() Tüm etkinliklerinin bir arada değerlendirilmesiyle

() Tüm derslerin bitiminde yapılan genel bir sınavla

() Her dersin sonunda yapılan sınavla

() Nota dayalı olmayan ve katılanların görüşlerinin de alındığı değerlendirmeyle

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

8. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katıldıklarını belirten bir belge veriyor musunuz?

() Evet

() Hayır

9. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başarısız olanlara karşı ne gibi önlemler alınmaktadır?

() Herhangi bir işlem yapılmamaktadır

() Belirli bir ceza verilmektedir

() Her türlü ödülün mahrum edilmektedir

() Bir sonraki yıl, aynı etkinlikler tekrarlatılmaktadır

() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

BÖLÜM VIII

ÖNERİLER

Anketin Bu Bölümünde Büyükşehir Belediyesinin Personel Problemleri, Personel Sorunlarının Eğitimle İlgili Olanları, Belediye Personelinin Yetiştirilmesi İçin Nasıl Bir Eğitim Sistemi Kurulmasına İlişkin Önerilerinizin Alınması Planlanmıştır. Bu Bölümü Cevaplarken Özellikle Maddeler Halinde Yazmanız Gerekmetedir.

1. Büyükşehir belediyeinizde personelin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi (yetiştirilmesi), terfisi yönünden önemli gördüğünüz, ancak bu ankette söz edilmeyen problemler varsa lütfen yazınız.

()

()

()

2. Bir yönetici olarak, Büyükşehir belediyesinin personel sorunlarının çözümü en azından azaltılması için önerileriz (tavsiyeleriniz) nelerdir ?

()

()

()

3. Personel sorunlarından hangileri eğitimle ilgilidir ve hizmet içi eğitimle çözümlenebilir ?

()

()

()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve soyadı: Özlem ÖZDEN

Doğum Tarihi: 16.03.1981

Doğum Yeri : Antalya

Uyruğu : T.C.

Medeni Hali : Bekar



Eğitim Durumu :

Lise: 1995 – 1999 Karatay Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı) (Antalya)

Lisans:1999 – 2004 Süleyman Demirel Üniversitesi (Isparta)

İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Lisans

Yüksek Lisans: 2005 – 2010 Süleyman Demirel Üniversitesi (Isparta)

Kamu yönetimi; Yüksek Lisans Eğitimi

Yabancı Diller ve Düzeyi:

1. İngilizce (İyi Seviyede)

2. Almanca (Giriş)

Katıldığı Kurslar:

2004 Tömer Dil Merkezi: İngilizce Dil Kursu

Bilgisayar Bilgisi:

Ms Office programları