

YEREL YÖNETİMLER VE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Adnan SÖYLEMEZ*

ÖZET

İnsan kaynaklarının hizmet sektöründeki işlevselliği, sürdürülebilir eğitim faaliyetleri ile doğru orantılıdır. Zira her türlü eğitim ve öğretim faaliyetleri insanın kendisini yeniden keşfetmesi anlamındadır. Bu nedendir ki insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler, toplumsal sorunların üstesinden gelebilecek dinamiklerdir.

İnsan kaynaklarının eğitimi, kamu kuruluşlarında görev yapan personelin ve yöneticilerin hizmetlerinde kalite anlayışını getirerek, her alanda güven ortamı oluşturmaları ile mümkün olur.

Hizmet, bilgi ve üretim gücünü büyütme insan kaynaklarından yararlanarak yapılan bir faaliyettir. Eğitim ihtiyaç analizleri sonucu ortaya çıkabilecek eğitim materyallerinin geliştirilmesi ve programların saptanması, yerel görüşün küresel görüşe dönüşmesine etken olacaktır.

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 çözmeye nitelikli insan gücüne ihtiyacı önemli olmaktadır. Ayrıca yol, su, kanalizasyon, doğalgaz gibi, pek çok altyapı yatırımlarının yanında; sanayi, ticari ve kültürel faaliyetlerde bulunan belediyelerin bunları yerine getirirken maddi yönden olduğu kadar, insan kaynağı yönünden de güçlü olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili literatür taranarak, Konya Büyükşehir Belediyesinde verilen insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetleri incelenmiş; belediye insan kaynaklarının içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yürütülen eğitim çalışmalarının niteliği konusunda görüş farkları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, yerel yönetimler, eğitim, insan kaynakları,

*Bu çalışma, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü(TODAİE) Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programında “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği) ismiyle sunulmuş yüksek lisans tezinden ortaya çıkarılmıştır.

** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Müdür Yrd./Öğretim Görevlisi

LOCAL GOVERNMENTS AND HUMAN RESOURCES' DEVELOPMENT

ABSTRACT

The functionality of Human Resources at service sector is directly proportionate to sustainable education activities. Because, every kind of education and teaching activities mean rediscovering the person himself or herself. Therefore, the activities to develop human resources are dynamics that can over social problems.

Human Resources education enriches quality understanding at services of personnel and managers at public institutions; it is possible to compose trust environment at every field. The service is an activity that is performed to enlarge information and producing power through benefiting from human resources. Education will be efficient to develop education materials that may occur at the end of need analyses and determining the program, turning local view into global view.

Fast economic, technologic and social developments directly affect the municipalities regarding to producing and presenting service. Training of human resources brings quality understanding to services of personnel and directors who are deployed at public institutions and it is possible through composing trust environment at every field. Progressing process is one of the important dimensions of human resources management's facilities. Organizations at industrialized societies give great importance to human resources. Regarding to success and future of the organizations, the systems on the human resources of the organization and developing of those human resources has an important position.

Developing concept refers growing and training to consider and do better inter structure and functionalizing of organization, its place in the society, its role through taking consideration the manager as changing agent instead of being short term and to realize a determined objective like growing concept. Progressing actions are important as much as at least training activities regarding to either institution or personnel. It is too difficult to distinct those two actions from each other with certain lines. The human factor is the most valuable factor for all organizations. The basic element of reconstruction and developing is qualified human factor; resource of qualified human factor is a good education system. Because all of the actions of an organization gain value with human and it can be focused on an aim. When we define this case as “developing period”, providing desired changes at behaviors of institution personnel composes the basic objective of organizational trainings. To use productively the methods, tools and equipments and machines of the organizations makes force everybody from managers to the personnel to be skillful.

Therefore a systematic training is required to increase abilities of the individuals, to make them having theoretical and practical information. In-service training facilities compose the body of an organization's education plan. Generally, every organization needs to in-

service training for its personnel. Thus, when it is mentioned about personnel growing, in-service training comes to mind.

Under the light of those developments, services of the municipalities that are local administration organizations are increasingly varying and changing. Efficiently and productively implementing the expecting services of the Municipalities depends on their deployed human resources that were trained subject to today conditions and became qualified. Therefore, in-service training activities gained great importance at the municipalities. Considering the importance of in-service training of municipality human resources, this research subject was selected.

In-service training is referring an important function regarding to not only providing duties of public organizations efficiently and productively but also providing them money and time saving. In another mean, in-service training rescues the personnel from boredom and dullness arising from personnel's performing ordinary routine works and equipping the personnel with new information and abilities and turns them into a person who think on what he/she do, who develops herself/himself. At the end of training period, positive developments may be at the performance of the personnel. At the case of being observed or measurable positive developments at performance and behaviors to determine whether the training reached to its aim or not, efficiency of training will be measured easier. Training is trying to arrange personnel and social relations among the various working groups in the institution. Consequently, conferences, seminars, courses are considered at important training methods that progress social coalescence and that develop personal relations. At such social studies, occurring, discussing various views assist to increase positive relations among the individuals and to have habit as solving the problems together. The municipalities that perform an important duty to meet local and common needs of the citizens want to use their existing human resource in right way. They feel obligation to arrange in-service training programs to use human resources efficiently in right place, right time. In-service training initiates growing qualified human resource power that the organizations need to present efficient and productive service on the other hand, it motivates the personnel and make gain them rational thinking power that is necessary for development so organization follows and supplies technological innovations, new information and developments.

The personnel who are deployed at Konya Metropolitan Municipality compose the universe of this research. The sample is 216 municipality personnel who had in-service training. Questionnaire method was used at the research. The Questionnaire Form includes 37 questions. The questions have been prepared though considering five Likert scale. In the section I, the questions for analyzing training need of personnel were included. In the section II, the questions on composing the content of training need of the personnel were included; in the section III, the questions about application of training program to the personnel and in the section IV, the questions about assessment of training program of the personnel and in the last section, the questions to make more efficient the training program were included.

The research will cover the people who will be selected among Konya Metropolitan Municipality human Resources Department. The research is limited with assessment of

replies to the Questionnaire that will be applied. It is assumed that the municipality personnel's replies to the Questionnaire application are reflecting their real views.

Beside this, upon fast urbanization actions and technological developments, the qualified human power need of municipalities becomes important. Also beside lots of infrastructure investments like, road, water, drainage, natural gas; the municipalities have also industrial, commercial and cultural activities so they have to powerful regarding to pecuniary aspect or human resources.

In this research, the literature about developing human resources has been scanned; education activities that were provided at Konya Metropolitan Municipality about developing human resources; finally view differences about qualification of executed education studies between managers and personnel at the human resources of the municipality have been assessed.

Key Words: human resources' development, local governments, education, human resources,

Jel Code: O15

GİRİŞ

Yerel yönetimler, belde halkının ortak yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, dolayısıyla topluma karşı çeşitli sorumlulukları bulunan kamu kurumlarıdır. Belediyelerin sorumlulukları, bir belediyenin karar mevki sahiplerinin, yöneticilerin kendi yanında, bir bütün olarak toplumun menfaatlerinin korunması, hizmetlerin eşit dağıtılması, belediye içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun hizmet üretmesi, çalışma politikaları üreterek insanları mutlu ve memnun etmesi şeklinde tanımlanabilir(Yılmaz, 2005: 312). Bu sorumluluk çerçevesinde yerel yönetimler, kararlarını etik değerlere ve toplumun beklentilerine uygun şekilde almak zorundadırlar. Bu nedenle toplumun yapısını, temel ihtiyaçlarını ve önceliklerini tanımak, en kısa sürede ve istenen düzeyde bunlara cevap vermek, etkin yönetimin bir gereğidir(Yüksel, Bozkurt ve Güven, 2005, 298). Bu sebeple belediyelerin daha iyi hizmet sunmaları gayesiyle 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu çıkarılmıştır. Söz konusu yasalarla birlikte yetkileri arttırılan belediyelerin, belde halkının ortak ve çağdaş yaşaması için gereken ihtiyaçlarının karşılanması ile kentin yaşanabilir hale getirilmesinde önemli görevleri vardır.

Hızlı ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı değişimler belediyeleri hizmet üretimi ve sunumunda doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber yaşanmakta olan hızlı kentleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler, ortaya çıkan yerel sorunları çözmeye belediyelerin nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyacı daha da artırmıştır.(Geray ve Hamamcı, 1994: 8). Ayrıca yol, su, kanalizasyon, doğalgaz gibi, pek çok altyapı yatırımlarının yanında; sanayi, ticari ve kültürel faaliyetlerde bulunan belediyelerin bunları yerine getirirken maddi yönden olduğu kadar, insan kaynağı yönünden de güçlü olmaları gerekmektedir.

Bu makalede, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili literatür taranarak, Konya Büyükşehir Belediyesinde verilen insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetleri incelenmiş; belediye insan kaynaklarının içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yürütülen eğitim çalışmalarının niteliği konusunda görüş farkları değerlendirilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Ülkemizin temel ekonomik ve sosyal sorunlarının başında çok hızlı yaşanan nüfus hareketleri, insan kaynaklarının kullanımı ve buna bağlı olarak eğitim gelmektedir. Zira küreselleşen dünyada, bilgi ve teknoloji çağı etik kavramları kökünden etkileyerek kişinin sorumluluk alanlarını bireyselleştirmektedir. Bu bireyselleşme, kamu beklentileri doğrultusunda olabildiği gibi, bu beklentilere paradoks teşkil edebilecek durumlarda olabilir. Bu düşünce tarzı, geleceğini bugün için kuran bireylerin keyfiyetini göstermektedir. Bireysel keyfiyete set çekilmesi, ancak insan kaynaklarının eğitim ve değişimi ile mümkün olabilir.

İnsan kaynaklarının eğitimi, kamu kuruluşlarında görev yapan personelin ve idarecilerin hizmetlerinde kalite anlayışını getirerek, her alanda güven ortamı oluşturmaları ile mümkün olmaktadır. Çünkü güven kültürü evrensel olup hukuk ve etik ilkelerine odaklanmıştır: sözünde sadakat, dürüstlük ve doğruluktan ayrılmama ile kimseye haksızlık yapmama gibi değişmez değerlerdir. Bu yönde yapılacak eğitim faaliyetleri teknolojik gelişmelerden yararlanılarak toplumun beklentilerine cevap verecek nitelikte olmalıdır(Bilgin, 2004: 83).

Kamu personeli ve idarecileri ile birlikte hizmet alan kesimin arasındaki ahenk, yüksek kaliteye ulaşmada ve hizmet sektöründeki maliyetlerin düşürülmesinde etkili olacaktır. Hizmet alan kesimin değişimini Günay'ın(2005: 11-12) kabul gören bir tespiti olarak görebiliriz: “Kamu hizmetleri devletin yurttaşlara bahsettiği bir lütuf olmaktan çıkmış, bir görev olarak algılanmaya başlamış, bir de kamu hizmetlerinin alanı oldukça genişlemiştir. Özel kesim için müşteri, tüketici olarak tanımlanırken, kamu yönetimi söz konusu olduğunda, kamuyu oluşturan bireyler, yurttaş veya yönetilen olarak kabul edilmektedir. Yurttaşların kamu yönetiminden kamusal hizmetler konusundaki geleneksel beklentileri, hizmetlerin “adalet, eşitlik, verimlilik, etkililik ve yansızlık ilkeleri çerçevesinde sunulması” iken, artık, yeni yönetim sistemleri çerçevesinde yurttaş alınan kararlara katılan, yönlendiren duruma gelmekte “kamu yönetimini her düzeyde etkileyebilen aktif yurttaş” konumuna gelmektedir”

Yönetime aktif yurttaş olarak katılım, bireyselleşmenin önüne set çeken en önemli unsurdur. İdareci, personel ve yurttaş üçgeninin kurumsallaşması, bu konuda eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi, Türkiye'nin ürün, hizmet ve bilgi üretim gücünün büyütülmesine yapılacak en önemli yatırımdır. İnsan kaynaklarına yapılan eğitim faaliyetlerinin parasal boyutu olmakla birlikte daha ziyade aklın sermayesidir. İnsan kaynakları eğitiminde amaçlanan hedefler, bütün kurum ve kuruluşların teknoloji ve yönetim stratejileri ile birlikte kurum kültürlerinin toplumsal beklentiler çerçevesinde olumlu bir şekilde değişimi ve bu kültürün kurumlarda kurumsallaşmasıdır. Bu nedendir ki, eğitim kamu kuruluşlarında büyük önem taşımaktadır. Taymaz(1992: 4) eğitimi “beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen” bir olgu olarak kabul etmektedir.

Hizmet, bilgi ve üretim gücünü büyütme insan kaynaklarından yararlanarak yapılan bir faaliyettir. Eğitim ihtiyaç analizleri sonucu ortaya çıkabilecek eğitim materyallerinin geliştirilmesi ve programların saptanması, yerel görüşün küresel görüşe dönüşmesine etken olacaktır.

Verimliliğe, küresel ve çağdaş düşünceye önem vermeyen kurum ve kuruluşlar varlıklarını ve güçlerini kaybederler. Kurum ve kuruluşların amaçları, yönetimleri, yapıları, yöntemleri eskimiş ise kendilerinden beklenen rolleri yerine getiremezler. Özellikle kalkınma veya insan

yaşamının iyileştirilme çabaları kamu kuruluşlarına düşmektedir(Peker, 1991: 74).

1.1. İnsan Kaynaklarını Geliştirme İşlevi

Geliştirme işlevi, insan kaynaklarının yönetimi etkinliklerinin önemli boyutlarından biridir. Sanayileşmiş toplumlardaki örgütler, insan kaynaklarına büyük önem vermektedirler. Çağdaş yönetimlerin en önemli görevi, insan kaynaklarının faaliyetlerini koordine etmek ve ortak amaçlara ulaşmak için gereken önlemleri almaktır(Buluç, 1997: 23).

Her örgütün insan kaynakları sisteminin, teknoloji ve sermayeden farklı olarak orijinal yani o örgüte özgü olma özelliği vardır. Bu durum örgütün rekabet gücünü artırma açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin sahip oldukları teknoloji ve sermaye başka örgütlerin de elde edebileceği şeylerdir. Ancak insan kaynakları sistemi kolaylıkla taklit edilmeyen, ancak özgün olarak kurulabilen bir sistemdir(Kırçıl, 1991: 390). Bu nedenle örgütlerin başarısı ve geleceği açısından örgütün insan kaynakları ve bu kaynakların geliştirilmesi ile ilgili sistemi önemli bir konuma gelmektedir.

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim ajanı (change agent) olarak ele alarak, onun organizasyonunun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, personelin “doğru işler yapması” olarak değiştirilmesidir. Bu anlamda geliştirme, yetiştirmeden doğan bir kavramdır(Koçel, 1992: 22)

Ülkelerin, ekonomik ve sosyal kalkınmasında rol oynayan en önemli faktörün eğitim olduğu artık herkesçe kabul gören bir yaklaşımdır. Kalkınma ve gelişmesinin temel unsuru nitelikli insan gücü, nitelikli insan gücünün kaynağı ise iyi bir eğitim sistemidir. Geliştirme eylemleri, gerek kurum gerekse personel açısından, en az eğitim faaliyetleri kadar önemlidir. Bu iki faaliyeti birbirinden kesin çizgilerle ayırmak zordur. Eğitim faaliyetleri belirli bir eğitim ihtiyacı olduğu

zaman başlamakta ve ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa geliştirme faaliyetleri eğitimden farklı olarak yararlı olduğuna gerek duyulduğu an başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir. Yani sürekli devam etmektedir.

1.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Sürecinde Eğitimin Rolü

Her kurumun işlediği bir malzeme vardır. İşlediği malzemenin değerine göre, kurum değer kazanmaktadır. Eğitimin en değerli malzemesi insandır(Bilhan, 1992: 55). İnsan unsuru tüm örgütler için en değerli faktördür. Çünkü bir örgütün tüm eylemleri insan tarafından değer kazanmakta ve bir amaç üzerinde yoğunlaşabilmektedir. En değerli örgütlerde bile insan faktörüne yeterince önem verilmediği takdirde hedeflere ulaşılamadığı görülmektedir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde temel öge eğitim olduğundan, örgüt bünyesinde personele uygulanacak eğitim faaliyetlerinin niteliği önem kazanmaktadır. Verimli bir eğitimden geçmenin ana noktalarından birisi her bireyin kendi kişiliğini de dikkate alan kişiye özgü eğitimidir. Çünkü her insan farklıdır. Bu nedenle eğitim faaliyetleri düzenlenirken bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Örgütlerde personel geliştirme uygulamalarına bakıldığında bu işlemin yapıldıkları yere göre, örgüt içinde ve örgüt dışında olmak üzere iki şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir(Buluç, 1997: 25).

Eğitimi “değişim süreci” olarak tanımlarsak, kurum personelinin davranışlarında arzulanan yönde değişim meydana gelmesini sağlamak, kurumsal eğitimlerin temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde, personele daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır. Ancak eğitimin amacını sadece davranışlarda olumlu yönde değişim yaratmak biçiminde tanımlamak yeterli değildir. Eğitim süreci sonunda personelin performansında da pozitif gelişmeler olabilir. Eğitimin amacına ulaşma durumunu saptayabilmek için performans ve davranışlarda görülen olumlu yöndeki iyileşmeler, ölçülebilir nitelikte meydana gelen değişikliklerin ölçülebilir veya gözlenebilir olması durumunda eğitimin etkinliği de daha kolay ölçülebilecektir(Şencan ve Erdoğan, 2001: 1-2).

1.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amacı

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine karşılık, belirli hedeflere varma amacını güder. İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde ekonomik amaçlar, sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir.

1.3.1. Ekonomik Amaçlar

Her şeyden önce kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için dengeli, sistemli, ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu anlayış içinde eğitim uğraşlarını işgörenin mesleki ve teknik yeteneklerini artırmak zorunluluğu vardır. Burada ekonomik amaç, birinci plana çıkmaktadır. Ekonomik amaç, üretimi ve verim yükseltici olarak nitelendirilir.

Kuruluşların elinde bulunan teknikler, araç gereç ve makinelerin verimli kullanılması yöneticilerden çalışanlara kadar herkesin yetenekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunu niçin bireylerin becerilerini arttırmak, teorik ve pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici duruma sokmak eğitimden beklenen ekonomik araçlar arasında yer almaktadır(Sabuncuoğlu, 1994: 130). Bu temel ekonomik amaca uygun olarak, alt ekonomik amaçlarda şöyle ifade edilebilir(Kaynak, 1996: 119):

- Çalışanlara işte gerekli bilgi ve beceri, tutumların kazandırılması,
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- Hataların düşürülmesi, bakım onarım giderlerinin azaltılması,
- Personelin yenilik ve değişime uyum sağlaması,

- İşgücü devri nedeniyle ortaya çıkacak maliyet kayıplarını azaltmak.

1.3.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Eğitim kurum içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışmaktadır. Nitekim konferanslar, seminerler, kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme sağlayan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpmaktadır. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin ortaya çıkması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin arttırılmasına ve sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olmaktadır(Sabuncuoğlu, 1994: 131)

Eğitim toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse şu şekilde sıralamak mümkündür(Kaynak, 1996: 119):

- Personeli motive etmek,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi,
- Personelin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması,
- Personel arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Personele başarılı olmanın yollarının açılması ve böylece iş tatmininin sağlanması,
- Kurumun amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

2.1. Çalışmanın Önemi

Değişen dünya koşullarında insan ihtiyaçları da giderek artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu artan ve çeşitlenen ihtiyaçları karşılamak için var olan örgüt sayısı ise günden güne artmaktadır. Bunun yanında teknoloji ve bilimdeki ilerlemeler ile iletişim ve ulaşım kolaylığının da sağlanması örgütler ve ülkeler arasındaki yoğun rekabet ortamını beraberinde getirmiştir. Bu nedenle örgüt yönetimleri, işgörenleri sürekli eğitime tabi tutma ihtiyacı hissederler.

Bir örgütün eğitim planının gövdesini hizmet içi eğitim etkinlikleri oluşturur. Genellikle her örgüt personelini hizmet içinde eğitmeye gereksinim duyar. Bu nedenle personel yetiştirmeden söz edince, hizmet içi eğitim akla gelmektedir (Barlas, 2001: 5).

Bu gelişmelerin ışığında, birer yerel yönetim örgütü olan belediyelerin sunduğu hizmetlerde giderek değişmekte ve çeşitlenmektedir. Belediyelerin kendisinden beklenen hizmetleri etkili ve verimli olarak yerine getirmeleri çalıştırdığı insan kaynağının günün şartlarına göre eğitilip nitelikli ve etkin hale getirilmelerine bağlıdır. Bu nedenle Belediyelerde hizmet içi eğitim faaliyetleri önem kazanmıştır.

Belediye insan kaynaklarının hizmet içi eğitim almalarının önemi düşünülerek, bu araştırma konusunun seçilmesi uygun görülmüştür.

2.2. Çalışmanın Amacı

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurma zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar. Bilgi çağının yaşandığı günümüzde çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan sosyal üniteler olarak örgütlerin çevredeki değişmeye ayak uydurmaları özellikle önem kazanmıştır (Sağlam 1979: 61). Örgütlerin çevresel değişim sürecine uyum sağlama ve etkililiğini sürdürebilmesi için öğrenmeyi tüm örgüte yayması ve sürekli öğrenme eğiliminde bulunması artık bir ihtiyaçtan çok zorunluluk haline gelmiştir.

Devletin sürekliliğini ve bütünlüğünü sağlayan kamu kurumlarının varlığını sürdürebilmesi ise teknolojik, yönetsel, insan ilişkileri ile örgüt-çevre ilişkileri çerçevesindeki her türlü yeniliği, gelişmeyi takip edebilmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır (Aslanoğlu 1999: 5). Bu nedenle kamu görevlileri bilgi ve teknolojideki gelişmeleri takip ederek kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve ekonomikliği sağlayacak teknikleri öğrenmek zorundadır. Bu da ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

Hizmet içi eğitim, kamu örgütlerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde sağlamalarının yanında para ve zamandan da tasarruf sağlayarak insan kaynağından daha etkili ve verimli bir şekilde

yararlanmanın yollarını göstermesi açısından çok önemli bir fonksiyonu ifade etmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim, çalışanların işlerine motive olmasını sağlayarak verimi ve performansını arttırabilir. Buna bağlı olarak ta insan ilişkileri daha sağlıklı bir konuma gelebilir.

Bir bakıma hizmet içi eğitim, personeli alışlagelmiş rutin işleri yapmanın verdiği bıkkınlık ve durağanlıktan kurtarır; onu yeni bilgi ve becerilerle donatarak, yaptığı iş üzerinde düşünen, kendini geliştiren bir kişi haline getirmektedir(Pirler, Gürsoy, Başsoy, 1999: 91). Başka bir yönüyle hizmet içi eğitim, insan kaynağını rutin işleri yapmanın verdiği monotonluktan kurtararak, onu yeni bilgi ve becerilerle donanmasını sağlayarak; yaptığı iş üzerinde kendini geliştiren bir birey haline getirmesini sağlamaktadır.

Belediyeler ülke nüfusunun % 57'sine hizmet veren kamu kuruluşlarıdır(Pirler, Gürsoy ve Başsoy 1999: 93). Vatandaşın yerel ve ortak ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir görevi yerine getirmektedir.

Yerel halkın ortak ve çağdaş yaşamak için gereken ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü kamu kuruluşları olan belediyeler(Bozkurt 2005: 1), ellerindeki insan kaynağını doğru bir şekilde kullanmak isterler. İnsan kaynağının doğru yerde doğru zamanda etkili bir şekilde çalıştırılabilmesi için de, hizmet içi eğitim programları düzenleme zorunluluğu hissederler.

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinin amacına uygun bir şekilde yapılması için personelin görüşleri dikkate alınmalıdır. Böylece, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütün gelişimine ve değişimine katkısı daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynağının eğitilmesi temel olarak 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar(Noe 2002: 107):

1. İnsanların ne öğrenmeleri gerektiği konusunun değerlendirilmesi
2. Öğrenmeyi kolaylaştıracak olanakları yaratmak ve planlamak
3. Eğitim programı tamamlandıktan sonra, bunun başarısını değerlendirmek.

Günümüzde örgütlerde verimliliği ve etkinliği sağlamanın en etkili yolu hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim, bir yandan etkin ve

verimli hizmet sunabilmek için örgütlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetişmesine ön ayak olurken diğer yandan personeli motive ederek değişme ve gelişme için gerekli olan rasyonel düşünme gücünü kazandırarak örgütün teknolojik yenilikleri, yeni bilgileri ve gelişmeleri takip edebilmesini sağlamaktadır. Bu özelliğiyle eğitim, hem bireysel, hem de örgütsel amaçlara hizmet etmektedir(Aslanoğlu, 1999: 3). Çünkü, vatandaş ihtiyaçlarına odaklı hizmet sunan belediyeler içinde hizmet içi eğitim olmazsa olmaz bir konudur.

Bu araştırma ile Konya Büyükşehir Belediyesi'nde hizmet içi eğitim faaliyetleri ele alınarak; belediye insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetleri hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi hakkındaki görüşler belirlenerek daha etkin bir hizmet içi eğitimi verilmesinin sağlanması amaçlanmıştır.

2.3. Çalışmanın Evreni ve Yöntemi

Bu bölümde ise örneklem grubunun ölçeklerden aldıkları puanlar ile örneklem grubundaki yönetici ve çalışanlar arasındaki analizlere yer verilmiştir. Normal dağılıma uyan ölçeklerimiz için parametrik testler olan bağımsız grup t-testi ve tek yönlü MANOVA analizi kullanılmıştır.

T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta iki'dir. t testi her zaman iki farklı ortalamayı yada değeri karşılaştırır(Kalaycı 2006: 74).

Tek yönlü MANOVA analizi bir bağımsız değişkenin, birden fazla bağımsız değişken üzerindeki etkisini incelemektedir(Özer 2008). Tek yönlü MANOVA analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere post-hoc Tukey testi yapılır(Kalaycı 2006: 131)

Bu araştırmanın evrenini Konya Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise hizmet içi eğitim görmüş 216 belediye çalışanıdır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formu 37 sorudan oluşmaktadır. Sorular beşli Likert ölçeği dikkate alınarak hazırlanmıştır. I. Kısımda çalışanların eğitim ihtiyacı analizinin yapılmasına yönelik sorular yer almaktadır. Daha sonra sırası ile çalışanların eğitim programının içeriğinin oluşturulmasına yönelik sorular, çalışanların eğitim programının uygulanması ile ilgili sorular, çalışanların eğitim programının değerlendirilmesine yönelik sorular, çalışanların eğitim programının daha etkin hale getirilmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Bu araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları şöyle özetlenebilir. Araştırma Konya Büyükşehir Belediyesi insan kaynaklarının içerisinde seçilecek kişileri kapsayacaktır. Araştırma uygulanacak ankete verilecek yanıtların değerlendirilmesi ile sınırlıdır. Anket uygulamasına katılan belediye çalışanlarının, verdikleri yanıtlarda gerçek görüşlerini yansıttıkları varsayılmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin değerlendirilmesi amacıyla Konya Büyükşehir Belediyesi personelinin anket aracılığı ile toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.1. Konya Büyükşehir Belediyesi ile İlgili Genel Bilgiler

Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 657 sayılı Devlet Memurları kanununa tabi 340 memur ve 4857 sayılı İş kanununa tabi 600 işçi olmak üzere toplam 940 personel çalışmaktadır. Büyükşehir bünyesinde taşeron firmalar hesabına çalışan işçiler herhangi bir eğitim faaliyetinin içerisinde bulunmadıklarından araştırmada dikkate alınmamışlardır.

3.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

1.

H₀: Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim ihtiyacının analizi için, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H₁: Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim ihtiyacının analizi için yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Eğitim İhtiyacının Analizi						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,196	214	0,233	-0,818	0,684	-2,165	0,53

Eğitim ihtiyacının analizi ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.(p=0,233 > 0,05) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır. Eğitim ihtiyacının analizinde yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık yoktur. Ho reddedilemez.

2.

H₀: Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim programlarının içeriğinin oluşturulması için, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H₁: Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim programlarının içeriğinin oluşturulması için, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Eğitim Programlarının İçeriğinin Oluşturulması						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-0,322	214	0,748	-0,247	0,767	-1,759	-1,265

Eğitim programlarının içeriğinin oluşturulması ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.($p=0,748 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır. Eğitim programlarının içeriğinin oluşturulmasında yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık yoktur. H_0 reddedilemez.

3.

H_0 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim programlarının uygulanması, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H_1 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim programlarının uygulanması, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Eğitim Programlarının Uygulanması						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0,826	214	0,410	0,913	1,106	-1,267	3,095

Eğitim programlarının uygulanması ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.($p=0,410 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır. Eğitim programlarının uygulanması yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık yoktur. H_0 reddedilemez.

4.

H_0 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H_1 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Eğitimin Değerlendirilmesi						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
3,065	214	0,002	2,717	0,886	0,969	4,463

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.($p=0,002 < 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. Eğitim programlarının uygulanması yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık vardır. H_0 reddedilir.

5.

H_0 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesinde, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H_1 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesinde, yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Eğitim Faaliyetlerinin Daha Etkin Hale Getirilmesi						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit

0,271	214	0,787	-0,127	0,468	-1,051	0,797
-------	-----	-------	--------	-------	--------	-------

Eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.($p=0,787 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır. Eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık yoktur. H_0 reddedilemez.

6.

H_0 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinde yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H_1 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinde yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

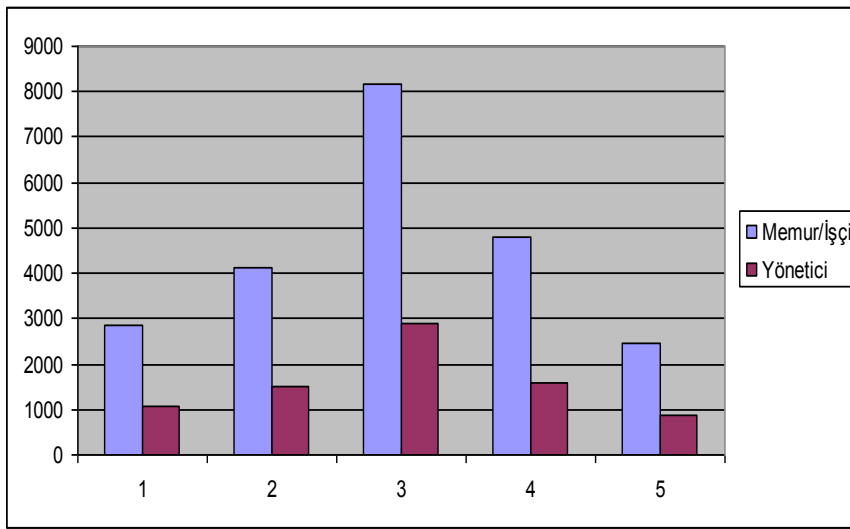
Eğitim Faaliyetleri						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
1,015	214	0,311	5,004	4,93	-4,713	14,723

Eğitim faaliyetleri ve çalışma durumu(yönetici veya çalışan) arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.($p=0,311 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır. Eğitim faaliyetleri daha etkin hale getirilmesi yöneticilerin veya çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık yoktur. H_0 reddedilemez.

	I	II	III	IV	V	Toplam
Memur/İşçi	2838	4131	8179	4817	2468	22433

Yönetici	1064	1495	2880	1572	892	7903
Toplam	3902	5626	11059	6389	3360	30336

Toplamlar incelendiğinde genel olarak memur/işçi grubun yönetici grubuna göre ilgili bölümlere daha fazla puan verdiği görülmektedir. En yüksek puanı ise iki grup içinde üçüncü bölüm almıştır.



Şekil: Toplamların Gruplara Göre Dağılımı

Tabloda da toplamaların gruplara göre dağılımları verilmiştir.

7.

H_0 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinde değişkenler açısından yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark yoktur.

H_1 : Konya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinde en az bir değişken açısından yöneticiler ile çalışanların görüşleri arasında fark vardır.

$$\alpha = 0.05$$

MANOVA		Değer	F	Hipotez Serbestlik Derecesi	Hata Serbestli Derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Intercept	Pillai's Trace	0,984	2535,4	5	210	0,000
	Wilks' Lambda	0,016	2535,4	5	210	0,000
	Hotelling's Trace	60,366	2535,4	5	210	0,000
	Roy's Largest Root	60,366	2535,4	5	210	0,000
Grup	Pillai's Trace	0,059	2,619	5	210	0,025
	Wilks' Lambda	0,941	2,619	5	210	0,025
	Hotelling's Trace	0,062	2,619	5	210	0,025
	Roy's Largest Root	0,062	2,619	5	210	0,025

Değişkenler arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen tek yönlü MANOVA analizi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.($p=0,025 < 0,05$) Değişkenlerden en az biri farklıdır. Hangi değişkenin farklılık gösterdiğini bulmak için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır.

KAYNAK	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)
Intercept	I	55947,160	1	55947,160	2852,649	0,000
	II	114370,059	1	114370,059	4631,087	0,000
	III	436248,380	1	436248,380	8489,026	0,000
	IV	140537,883	1	140537,883	4262,948	0,000
	V	40768,382	1	40768,382	4422,685	0,000
Grup	I	28,049	1	28,049	1,430	0,233
	II	2,559	1	2,559	0,104	0,748
	III	35,047	1	35,047	0,682	0,410
	IV	309,660	1	309,660	9,393	0,002
	V	0,678	1	0,678	0,074	0,787

Tablodan da görüleceği gibi 4. değişken farklılık göstermektedir ($p=0,002<0,005$).

3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

2008 Ocak ve Şubat aylarında bilgi toplama aracı olarak kullanılmış olan ankete göre 216 personelden elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

3.3.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin B bölümünde katılımcıların yönetici veya çalışan olup olmadıklarına ilişkin iki seçenekli bir soru sorulmuştur. Aşağıdaki tabloda çalışanların ve yöneticilerin dağılımı yer almaktadır.

	Frekans	%
Memur / İşçi	159	73,6
Yönetici (Şef ve üstü unvana sahip personel)	57	26,4
Toplam	216	100

Tablo:Personelin Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Buna göre, araştırmaya katılan personelden, memur ya da işçi olan personel %73,6 (n:159), yönetici kesimin(şef veya üstü unvana sahip personel) % 26,4'ünü (n:57) oluşturduğu görülmektedir.

3.3.2.Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin Görüşler

I.KISIM A-EGİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ (ÇALIŞAN LAR)	N	Tamamıyla Katılıyor		Kısmen Katılıyor		Yorum Yok		Tam olarak katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
		1-Eğitim programı hazırlanmadan önce çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır.	159	34	21,3	49	30,8	13	8,2	32	20,2
2-Programın amacı, kapsamı, yöntemi ve eğitim ortamı çalışanlar tarafından önceden bilinmektedir.	159	29	18,2	40	25,1	21	13,2	42	26,4	27	17
3-Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar vardır.	159	39	24,5	77	48,4	14	8,8	23	14,5	6	3,7
4-Hazırlanan eğitim programları, görevimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak niteliktedir.	159	40	25,1	78	49,1	12	7,5	25	15,8	4	2,5
5-Programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikler göz önüne alınmaktadır.	159	48	30,2	60	37,7	15	9,4	10	6,3	26	16,4

Tablo 7: Memur ve İşçilerin Eğitim İhtiyacına İlişkin Görüşlerinin Yüzde Olarak Dağılımı

I.KISIM A-EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ (YÖNETİCİLER)	N	Tamamıyla Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Yorum Yok		Tam olarak katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1-Eğitim programı hazırlanmadan önce çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır.	57	27	47,4	11	19,3	2	3,5	8	14	9	15,7
2-Programın amacı, kapsamı, yöntemi ve eğitim ortamı çalışanlar tarafından önceden bilinmektedir.	57	21	36,8	21	36,8	2	3,5	10	17,5	3	5,2
3-Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar vardır.	57	25	43,8	16	28,1	9	15,8	6	10,5	1	1,7
4-Hazırlanan eğitim programları, görevimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak niteliktedir.	57	14	24,5	21	36,8	3	5,2	10	17,5	9	15,7
5-Programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikler göz önüne alınmaktadır.	57	8	14	23	40,3	2	3,5	14	24,5	10	17,5

Tablo 8: Yöneticilerin(Şef ve üstü unvana sahip personel) Eğitim**İhtiyacına İlişkin Görüşlerinin Yüzde Olarak Dağılımı**

Belediye çalışanlarının insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim programlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak ve yöneticiler ile çalışanların görüşlerinin arasındaki farkı ortaya koymak gayesiyle yapılmış olan Bu anketin A bölümünün I. kısmında, Eğitim ihtiyacının tespitine yönelik çalışanların görüşlerine yer verilmiştir.

Madde 1 de görüldüğü üzere, memur ve işçiler “Eğitim programı hazırlanmadan önce çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır.” görüşüne %50 oranında “Kısmen Katılıyorum” cevabını verirken; yönetici sınıf ise yine %50 oranında “Tam Olarak Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Burada idare tarafından yönetici kesimin ifadesi eksiksiz alınmaktayken, tüm çalışanların ifade ve görüşlerine değer verilmemekte olduğu ancak bir kısmının görüşlerinin alındığı görülmektedir.

Madde 2 de görüldüğü üzere, yönetici kesim “Programın amacı, kapsamı, yöntemi ve eğitim ortamı çalışanlar tarafından önceden bilinmektedir” görüşüne büyük çoğunlukla katılıyorum cevabını verirken memur ve işçilerin ise bu soruya yanıtları genelde olumsuz olmaktadır. Bu yanıtlardan çıkaracağımız sonuç ise eğitim programları hakkında yönetici kesime genel olarak bilgi verilmekteyken, çalışanlara bu konuda gereken bilgi verilmemektedir.

Madde 3 te görüldüğü üzere “Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar vardır” görüşüne çalışanlar kısmen katılırlarken, yöneticiler ise bu görüşe tamamen katılmışlardır. Bu görüşe verilen yanıtlarda genellikle çalışanların ve yöneticilerin eğitim hayatında aldıkları eğitimlerle mesleki eğitimi devam ettiremeyecekleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bu görüşe katılmaları kurumda yöneticilik eğitiminin verilmediğini açık ortaya koymaktadır.

Madde 4 te görüldüğü üzere “Hazırlanan eğitim programları, görevimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak niteliktedir”

görüşüne hem yöneticiler hem de çalışanların büyük bir çoğunluğu kısmen katılmaktadırlar.

Madde 5 te görüldüğü gibi ise “Programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikler göz önüne alınmaktadır.” görüşüne yönetici kesimin verdiği yanıtlar, yarıya yakın kesiminin bu görüşe kısmen katıldıklarını ortaya koyarken, yine aynı oranda bir kesiminde bu görüşe “tam olarak katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Memur ve işçi kesimi ise genel olarak kurumun ve çalışanların gelecekte ihtiyaç duyabileceği mesleki yeterliliklere program hazırlanırken dikkat edildiğini düşünmektedirler. Burada dikkat çekici husus, yönetici kesimin yarıya yakın bölümünün gelecekte ortaya çıkabilecek mesleki yeterliliklere göre eğitim programlarının hazırlanmadığını düşünmeleridir.

Eğitim ihtiyaç analizi konusunda çalışanlar ve yönetici kesimin görüşlerini karşılaştırdığımızda özellikle yönetici kesimin eğitimin mesleki yeterlilikleri tam olarak karşılamadığı hususunda şüphelerinin olduğu, programlar hazırlanırken yönetici kesimin programın muhtevassından haberi varken, alt kesim çalışanların bu konuda bilgi eksikliği yaşadığı hususları tespit edilmiştir.

Değerlendirme ve Sonuç

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği)” ile ilgili bu araştırmada; sözkonusu belediye personelinin görüşlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şunlardır.

Araştırmanın birinci alt problemi olan eğitim ihtiyaç analizi ile ilgili olarak; araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun eğitim hayatlarında aldıkları eğitimlerle mesleki bilgilerin farklılık gösterdiğinde hem fikir oldukları; kurumun eğitim birimince eğitim ihtiyacı konusunda hem çalışanların hem de yöneticilerin görüşlerinin alındığı, eğitim ihtiyaç analizi yapılırken görevin gerektirdiği tüm bilgi ve becerilerin kazandırılmaya çalışıldığı ve son olarak bu alt problemle ilgili yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin arasında herhangi bir farkın bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Devlet bürokrasisinin eğittiği insan kaynaklarının temelinde ve kullanımında pragmatik bir kültürün oluşması yatmaktadır. Zira, yönetici ve memur arasındaki çalışma ahengi, eğitimden aldıkları bilgi ve beceri sonucunda onlarda normatif boyutların ahlaki değerlerle bütünleşmesiyle olmaktadır. Çünkü, normatif yanı olmayan bilimsel, eğitsel bir düşünce tarzında, değersizlik insan kaynaklarının her alanına hakim olur.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan eğitim programlarının içeriğinin oluşturulması ile ilgili olarak; hazırlanan eğitim programlarının personelin seviyesi ile kurumun sorumluluklarına uygun olduğu, yöneticilerin mesleki yeniliklerin eğitimin içeriğine yansıtılmasında daha fazla istekli olduğu bu konuda çalışanların tam bir görüş belirtmedikleri, üst düzey görevlere hazırlanırken ve işi uyumun sağlanmasında eğitim programlarının içeriğinin çok önemli olduğu, ders süresinin yeterli sayıldığı, eğitim içeriği oluşturulurken çalışanların görev ve niteliklerine önem verildiği ve eğitim içeriği ile ilgili önceden bilgilendirme yapıldığı sonucuna varılmıştır. Son olarak bu alt problemle ilgili yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin arasında herhangi bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Amaçların etkin bir şekilde yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi için yönetici ve çalışanlar başkalarının isteklerini dikkate alarak uyumlaştırma konusunda hassas davranmaları gerekir. Evrensel değerler içerisinde yerel değerlerin ve istemlerin ihmal edilmemesi, yönetici ve mahiyetindekilere bağlıdır. İnsan kaynaklarının eğitimindeki programlar, dayanışma ve takım halinde hareket etme gibi rafine duygulara dayanmalıdır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi eğitim programlarının uygulanması ile ilgili olarak, eğitimcilerin eğitimi belirli bir plan dâhilinde ders araç ve gereçlerini uygun bir şekilde kullandığı, dersle ilgili gerekli materyalleri katılımcılara sağladığı, ders süresini verimli bir şekilde kullandığı, katılımcıların mesleki deneyimlerinden diğer katılımcıları faydalandırdığı, anlaşılamayan bölümlerin daha sonra tekrar edilerek konuların pekiştirildiği, katılımcıların içerik ile ilgili yaklaşımlarının dikkate alınarak gerekli değişikliklerin yapıldığı ve eğitimin sonunda ölçme değerlendirmenin yapıldığı sonucuna ulaşılmış olup bu alt problemle ilgili yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin arasında herhangi bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili olarak, eğitimin öncesinde katılımcıların seviyesini belirlemek için herhangi bir sınavın yapılmadığı, eğitim sonunda genel bir değerlendirme yapıldığı, ders esnasında eğitimciler ile çalışanlar arasında doğru bir iletişim kurulduğu, derste işlenen konuların amaçlarına uygun öğretim tekniklerinin kullanıldığı hususları belirlenmiş olup bu alt problemle ilgili yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin arasında farkın bulunduğu görülmüştür. Özellikle bu alt problemle ilgili personele yöneltilen son soruda verilen eğitimle mesleki problemlerin çözüleceğine ilişkin yöneticilerin görüşleri ile çalışanların görüşleri farklılık arz etmektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemi olan eğitimin etkin hale getirilmesi ile ilgili olarak; eğitimin ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi gerektiği, objektif bir şekilde hazırlanmış ölçme değerlendirme faaliyetleri ile eğitimin niteliğinin yükseltilebileceği, görev sürelerini aksatmadan verilen eğitimin daha verimli olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin arasında herhangi bir farkın bulunmadığı da görülmüştür.

Araştırmaya katılan belediye personelinin görüşleri doğrultusunda, hizmet içi eğitim çalışmalarının daha etkin hale getirilebilmesi için aşağıdaki öneriler getirilmiştir;

- Okul eğitimi ile mesleki eğitim arasındaki farkın ancak kurumda yapılacak ihtiyaçların tam olarak tespit edilip uygulandığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kapanacağı, bu yüzden eğitim programlarını içeriğinin oluşturulmasında mutlaka personelin görüşleri alınarak eğitim konuları belirlenmelidir.
- Eğitim ihtiyaç analizinde, personele hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu sorularak ya da anketler doldurularak bu ihtiyaçlar belirlenebilir.
- Etkin eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması ve hazırlanması için uzman kişi ve kuruluşlarla(üniversiteler ve yönetim danışmanlık firmaları) işbirliğine gidilmelidir.
- Mesleki yenilikler eğitimin içeriğine yansıtılmalıdır.
- Eğitim öncesinde katılımcıların mesleki pozisyonlarına göre seviyelerinin belirlenmesi için seviye tespiti yapılmalıdır.

- Hazırlanan eğitim programlarının amaçları belirlenerek çalışanlarca paylaşılmalıdır.
- Eğitimin sonunda mutlaka objektif kriterlerde ölçme-değerlendirme yapılmalıdır.
- Yönetici eğitimi verilirken yönetici veya yönetici adaylarının eksiklikleri tam olarak belirlenmelidir.
- Eğitim planlaması doğru bir şekilde yapılmalı ve mesleki etkinliği arttırıcı nitelikte olmalıdır.
- Kullanılan materyaller eğitimin amacına uygun olmalı ve yeteri kadar sağlanmalıdır.
- Eğitim programının yapıldığı ortam, eğitim çalışmasına uygun olmalıdır. İyi seçilmemiş bir ortam, eğitimin etkinliğini düşürür.
- Eğitim sonucunda başarılı olan personelin ödüllendirilmesi(terfi, ücret artışı vb.) sağlanmalıdır.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik programlar, dünyada olduğu gibi, ülkemizde de hızla yaygınlaşan ve gittikçe önemi artan faaliyetler arasında yer almaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, bu alandaki sorunlara hızla çözüm getirilme zorunluluğu konusunda özellikle yöneticilere önemli görevler yüklemektedir.

Sonuç olarak, insan kaynaklarını iyi kullanmayan kurum ve kuruluşlar, ekonomide büyük kayıplar verecektir. Veya bu kurum ve kuruluşlarda sistemsizliğin bir sistemi kurulacaktır ki, bu da kurum ve kuruluşların kurumsallaşmamasına neden olacaktır.

KAYNAKÇA

Arıkboğa, Erbay (2007) *Büyükşehirlerde Karları Kim Alıyor? Büyükşehir Belediye Meclislerinde Temsil Sorunu ve Çözüm Önerileri*, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:16, Sayı:1, Ocak, Ankara, 31-54.

Aslan, Onur Ender (2007) *Zabıta Personeli ve Taşeronlaşma ya da Belediye Kolluğunun Piyasaya Devri*, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:16, Sayı:1, Ocak, Ankara, 55-74.

Aslanoğlu, Şule (1999), *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Değişme*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Barlas, Ömer (2001), *Emniyet Teşkilatında Hizmetiçi Eğitim*, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, Ankara.

Başaran, İ. Ethem (1984) **Yönetime Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Fakültesi Yayınları.

Bilgin, Kamil Ufuk (2004) **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara. TODAİE Yayınları.

Bilhan, Saffet (1992) *“Eğitimde Verimlilik”*, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, Sayı:1, MPM Yayınları.

Buluç, Bekir (1997) **Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Geray, Cevat ve Hamamcı, Can (1994) **Belediyecilik Eğitimi**, Ankara: Türk Belediyecilik Derneği Yayınları.

Günay, Ömer Faruk (2005) **Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir?**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kalaycı, Şeref (2006), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, (ed. Şeref Kalaycı), Asil Yayınevi, Ankara.

Kaynak, Tuğray (1996), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Koçel, Tamer (1992), *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü.İ.F., İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, (Çev.Canan Çetin), Beta Basım Yayın, İstanbul.

Peker, Ömer (1991) *Kamu kuruluşlarında Hizmet-İçi Eğitimin Yapısı ve İşleyişi*, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara : TODAİE, Cilt:24, Sayı:4, Aralık, 73-87,

Pirler, Orhan, Gürsoy, Emin Zihni, Başsoy, Ahmet (1999), **Belediyelerde Teşkilatlanma-Kadro İhdası Personel İstihdamı ve Eğitimi**, Türkiye Belediyecilik Derneği, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1994) **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, Bursa.

Şencan, Hüner ve Erdoğan, Nihat (2001) **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Taymaz, Haydar (1992) **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Pegem yayını.

Yılmaz, Aydın (2005) “*Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma*”, **2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 18-19 Kasım 2005, Sakarya.

Yüksel Fatih, Bozkurt, F.Gamze ve Güven, Ahmet (2005) “*Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Belediyesi Uygulaması*”, **2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 18-19 Kasım 2005, Sakarya.