



GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Belediyelerde Güçlü Bir İnsan Kaynağı Yaratmak Bağlamında Hizmet İçi Eğitim

Creating A Powerful Human Resource in Municipalities: In-Service Training

Meryem ARSLAN^{a*}

^a Dr., Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Daire Başkanı, Gaziantep / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-2877-0256

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 4 Temmuz 2022

Kabul tarihi: 16 Kasım 2022

Anahtar Kelimeler:

Hizmet içi eğitim,
Personel güçlendirme,
Belediye,
Eğitim,
İnsan kaynakları yönetimi

ÖZ

1980'lerden sonra yaygınlaşan yeni kamu yönetimi yaklaşımı yönetişim, katılım, esnek kurumsal yapı, toplam kalite, stratejik yönetim ve insan kaynaklarında yeni yönetim teknikleri gibi uygulamaların kamu sektöründe yer almasını sağlamıştır. Yerel yönetimlerde etkinlik, verimlilik, katılımcılık, esneklik, hesap verebilirlik gibi ilkelerin yer aldığı yeni yaklaşım personel yerine insan kaynakları kavramını önemsemiştir. Son dönemlerde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda da hem vatandaşların beklentilerinde değişim gözlenmekte hem de vatandaşa en yakın hizmet birimleri olan belediyeler değişime zorlanmaktadır. Bu noktada belediyeler insan kaynağını bir değer olarak görmekte, eğitmekte, kararlara katılımlarını sağlamakta ve insan kaynağını güçlendirmek için stratejiler uygulamaktadır.

Bu makalede belediyelerde insan kaynağını güçlendirmenin önemine vurgu yapılmış, bu amaç doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme ve hizmet içi eğitim konularına değinilmiş bugüne kadar ne tür faaliyetler yapıldığı, hizmet içi eğitimin faydaları, karşılaşılan sorunlar, bu alanda nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışmada öncelikli olarak literatür taraması yapılmış, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak Türkiye'deki tüm belediyelerde ilgili birimlere yöneltilen araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda insan kaynaklarını güçlendirmek, hizmet içi eğitimin sürdürülebilir olmasını sağlamak için farklı ölçeklerde 80 belediyenin (10 büyükşehir belediyesi, 61 büyükşehir ilçe belediyesi ve 9 il belediyesi) verileri toplanarak analiz edilmiş, hizmet içi eğitim sürecinin yetersiz olduğu, planlama yapılırken personel katılımının dikkate alınması gerektiği ve hizmet içi eğitimlerin sürekli olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: July 4, 2022

Accepted: November 16, 2022

Keywords:

In-service training,
Employee empowerment,
Municipality,
Human resources administration

ABSTRACT

With new public administration approaches, staff management has given its place to the understanding of human resources management and since the beginning of the 2000s, changes have begun in municipalities with the reform of local governments. With the transition to human resources administration, the quality of the service municipalities offer, the cost of the services, and their future plans have entered into a change process. Within this process, given place to practices such as performance measurement, time management, and employee empowerment that increase the capacity of the human resources and enable them to respond effectively to citizens' demands. In-service training holds a crucial position in the strict and non-innovative institutional structure for the realization of this transformation. Responding to the expectations of citizens and providing effective and efficient service is possible with in-service training.

The aim of this study is to reveal that in-service training should be given significance in order to create a powerful human resource in municipalities. In the study, the literature review was conducted, human resources administration, employee empowerment, negative situations we face in employee empowerment, in-service training were mentioned. In order to enforce human resources, the data of 80 metropolitan, provincial and county municipalities in Turkey was analyzed. The results of the research reveal that training should be continuous and in accordance with the needs to strengthen human resources, and that training should be positioned as a priority in order to empower the staff as much as possible.

EXTENDED ABSTRACT

Employee empowerment, which is an administrative concept, is expressed as the development process of employees. Institutions need employees who can produce solutions, make decisions, use initiative and take responsibility for the results that may arise, without consulting their superiors. The main goal of employee empowerment is to reveal the true potential of the personnel by making use of their knowledge, experience and creative abilities and to respond effectively to the demands of the citizens. In the research conducted in 16 metropolitan municipalities in 2016, the suggestion system and surveys are seen as tools for participation in management, which is one of the most important functions of employee empowerment. Expressing opinions in line with the training received by the personnel in their fields of expertise, and trying to improve their work in line with the opinions and suggestions received from the citizens affect the management processes and contribute to the service delivery. With the empowerment of employee, it is ensured that the professional knowledge of the employee is increased, that he/she has the discretion to change the business processes and that he/she can use this authority correctly and effectively. Public institutions are increasingly adopting employee empowerment to increase employee performance, ensure job satisfaction, and encourage innovation. In this direction, in-service training is an important factor for the personal development of the employees. Employees have to undergo in-service training in order to meet the expectations in the empowerment process. On the other hand, researches show that administrators accept that employees are inadequate in terms of training. In this context, there are doubts about the continuity and effectiveness of in-service trainings. Employee empowerment has an important place in increasing staff productivity and optimizing their abilities. In this dimension, leadership characteristics of managers, education, organizational structure and participation come to the fore, and participation has a great impact on employees. Therefore, the participation of the personnel in the decisions should be ensured, their responsibilities and loyalty levels should be increased. Great importance should be attached to education and a corporate culture should be created. In this direction, first of all, training needs are determined, planning is made, trainings are carried out with expert trainers and the most appropriate method selection, and the training process is evaluated. Although in-service training has many benefits, it is also known that there are problems in this field. The researches show that in-service training in municipalities is insufficient, there is a lack of planning in this area, the process of measurement and evaluation activity is disrupted after the training, the opinions of the personnel are not consulted while preparing the training need, etc. In this article, it is aimed to reveal how important in-service training is in order to strengthen human resources in municipalities in the light of relevant data. The ability of municipalities to respond to citizens' expectations and to provide effective and efficient services depends on human resources receiving the necessary training. Continuing the training activities in a planned way ensures that the personnel are aware of the current innovations and developments in the field of technology, that the personnel develop themselves in a positive way in line with the needs of the citizens, that they continuously increase their knowledge and that, as a result, the service quality increases. Municipality personnel have to constantly update their information in order to provide effective service to the citizens, and there is a need for continuous training in this direction. From this point of view, in-service training activities of human resources in municipalities are extremely important. The study is important in terms of revealing the benefits of the in-service training process within the scope of employee empowerment, examining the problems and conducting a comprehensive field research. For this purpose, the results of previous research and qualitative research results were revealed, and these results were analyzed. Qualitative research method was used in the study. Within the framework of semi-structured interview technique, questions were asked by sending forms to all municipalities in Turkey. Responders to the form are staff working in different units of municipalities. The research question "What are your suggestions to strengthen human resources in municipalities?" was answered by 80 municipalities (10 metropolitan municipalities, 61 metropolitan district municipalities and 9 provincial municipalities) at different scales. Research findings reveal the existence of the need for in-service training. Municipality employees express their opinion that the training process should be continuous and offer suggestions in this direction. It is recommended that the trainings should be continuous, that the managers should also be trained, that the technical trainings should be given by experts appointed by the ministries, more training and informative activities should be carried out, that in-service training should be continuous. Institutional culture training, motivation training, legislation training, effective communication, protocol training are among the recommended trainings. Raising awareness of the personnel on training, providing the necessary motivation for personnel participation, and providing different trainings for different needs are among the suggestions. Municipalities have to manage human resources with a strategic perspective in a competitive environment. With this perspective, it has to take necessary measures to develop talented human resources that will take the institution one step further, to provide a sense of belonging, to carry out high-level supportive activities for them to work efficiently, to prevent violations of rights that weaken ability and motivation such as mobbing, and to keep the motivation of these employees at the highest level. Although employee empowerment seems to be an ideal method, its full implementation seems to be difficult in the short term due to both the legislative barrier and the minimum level of personnel competencies in employee empowerment in organizations. However, within these limitations, to strengthen the personnel as much as possible, to give importance to the training of the personnel, to determine the training topics with the right need analysis, to ensure that the personnel attach importance to the trainings, to give importance to the training of the managers, to benefit from the best practices in this field, to create a corporate synergy and a strong human resource are among the things that can be done.

Giriş

Belediye, Osmanlı Devleti'nde belediye zabıtasının işini yapan, temizlik işleriyle ilgilenen yerel yönetim olarak ifade edilmektedir (TDK, 2022). Batılı anlamda belediyelerin ilk hâlinin 1855 yılına kadar uzandığı “Şehremaneti” kuruluş amacı itibarı ile şehrin idare teşkilâtını ifade etmektedir. O tarihe kadar kadılar ve vakıflar tarafından hizmet ihtiyacı karşılanan şehirler artık belediye teşkilatları tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Hizmet ihtiyacı doğrultusunda şehirlere özgü yönetim ve hizmetlere özgü personel istihdamı bir gereklilik hâlini almıştır. Halkın ihtiyaçlarının ön plana çıkmasıyla birlikte hizmet kalitesinin artırılması, etkin ve verimli hizmet sunmak bir öncelik olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda hizmet veren konumunda olan insan faktörünün önemi her geçen gün daha çok fark edilmiştir. Özellikle siyasi kurumlar olan belediyelerde rekabetin bir sonucu olarak en iyi insan kaynağına sahip olmak, insan kaynağının stratejik bakış açısıyla yönetilmesi, personelin sürekli olarak güçlendirilmesi önem kazanmıştır. Hizmet rekabetinde öne geçmek insan kaynağının nitelikli olmasıyla ilintilidir. Yönetici kademesi öncelikli olmak üzere halka hizmet sunan personelin nitelikli olması ise eğitim ile mümkündür. Kentin emanet edildiği belediye yönetimi ve belediye personelinin nitelikli olması ise hizmet kalitesini ve vatandaş memnuniyetini artırıcı yönde etki yapmaktadır. Belediyelerde insan kaynaklarından azami ölçüde yararlanılması doğru personelin, doğru planlanmış eğitimler yoluyla daha yetkin hâle getirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Max Weber'in görüşleri temelinde oluşturulan personel yönetimi sisteminin 1980'li yıllardan itibaren yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ile birlikte bu tarihten itibaren kamu ve özel sektör otoriteleri performansın artırılması, hizmet sunumunda inovasyonun uygulanabilmesi için personel güçlendirmeye önem vermeye başlamıştır (Fernandez ve Moldogaziev, 2011, s. 23). Zira çalışanın yaptığı iş konusunda tam anlamıyla bilgi sahibi olması, hizmet verdiği alanın gerektirdiği yeteneklere sahip olması iş yapış sürecini ciddi oranda değiştirmekte, performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu süreç hizmet alan vatandaşların da memnuniyet oranını artırmaktadır. Bu yönde önemli sonuçları olan personel güçlendirmenin temel bileşenlerinden birisi eğitimidir. İnsan kaynağının bazı donanımlara sahip olması ve kaliteli hizmet sunabilmesi, güncel gelişmeler konusunda bilgi sahibi olabilmesi eğitim ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda hizmet içi eğitim çalışanlara belirli standartlarda hizmet sunabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve davranış şekillerinin kazandırılması süreci olarak tanımlanmakta ve gün geçtikçe daha fazla önemsenmektedir. Teknoloji alanında kaydedilen gelişmeler, vatandaş beklentilerinin artması çalışanların eğitim ihtiyacını artıran oranda değiştirmektedir. Hizmet odaklı çalışan belediyelerde hizmet içi eğitimin önemi gün geçtikçe daha fazla artmakta bu yönde yoğunlaşan oranda eğitim programlarının hazırlandığı görülmektedir.

Bu makalede belediyelerde insan kaynağının güçlendirilmesi için hizmet içi eğitimin ne denli önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme konularında gerekli bilgilendirmeler yapılarak hizmet içi eğitim detaylı olarak incelenmiştir. Hizmet içi eğitimin faydaları, yaşanan sorunlar, uygulanması gereken stratejilere değinilmiştir. Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi için nasıl bir sürecin izlenmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Belediyelere “*İnsan kaynaklarınızı güçlendirmek için önerileriniz nelerdir?*” sorusu form ile iletilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak farklı ölçeklerde olmak üzere toplam 80 belediyeye (10 büyükşehir belediyesi, 61 büyükşehir ilçe belediyesi ve 9 il belediyesi) ulaşılmıştır. Belediye çalışanları eğitim sürecinin sürekli olması yönünde görüş beyan etmekte bu doğrultuda birçok öneri sunmaktadır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi: Literatürde belediyelerin insan kaynaklarının güçlendirilmesi gerektiği ve bu yönde eğitime önem verilmesi, eğitim ihtiyaçları belirlenirken personelin görüş ve önerilerinin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı belediyelerde insan kaynaklarının güçlendirilmesi kapsamında eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve verimli bir eğitim süreci için izlenecek işleyiş konusunda bilgi vermektir. Çalışma farklı ölçeklerde 80 belediyeden katılım sağlanması ve çalışanların görüşlerine danışılması bağlamında önem arz etmektedir.

Evren ve Örneklem: Çalışma kapsamında soru formu Türkiye'deki tüm belediyelere gönderilmiştir. Farklı ölçeklerde 80 belediye (10 büyükşehir belediyesi, 61 büyükşehir ilçe belediyesi ve 9 il belediyesi) tarafından dönüş yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Sosyal alanda gerçekleşen olay ve olguların incelendiği yöntem nitel araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmalarda konu edinilen çalışma gruplarının başka yapılarda bulunması zordur. Ek olarak nitel araştırmada araştırmaya katılan kişilerin düşünceleri, tecrübeleri, algı ve duyguları önemsenmektedir. Bu yöntemde “neden, nasıl ve ne şekilde” sorularına yanıt aranmakta, genellemelere ulaşılması hedeflenmektedir (Baltacı, 2019, s. 382-383).

Bu çalışmada nitel araştırma teknikleri arasında yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde derinlemesine bilgi edinmek üzere açık uçlu sorular hazırlanmakta ve sorulara yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği çerçevesinde Türkiye'deki tüm belediyelere form gönderilmesi suretiyle soru yöneltmiştir. Forma yanıt verenler belediyelerin farklı birimlerinde çalışan personellerdir. “*Belediyelerde insan kaynağını güçlendirmek için önerileriniz nelerdir?*” araştırma sorusuna farklı ölçeklerde 80 belediye (10 büyükşehir belediyesi, 61 büyükşehir ilçe belediyesi ve 9 il belediyesi) yanıt vermiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenerek insan kaynaklarının güçlendirilmesi için gerekli olan işleyiş ortaya konulmuştur.

Araştırma Bulguları: “*İnsan kaynaklarınızı güçlendirmek için önerileriniz nelerdir?*” araştırma sorusuna ilişkin olarak Aydın, Denizli, Hatay, Kayseri, Kocaeli, Ordu, Samsun, Trabzon ve Van Büyükşehir Belediyeleri personelin sürekli gelişimine katkı sağladığından hizmet içi eğitimlerin sürekli olması gerektiğini, yöneticilere de eğitim verilmesi gerektiğini önermektedir. Afyonkarahisar, Çorum, Karabük, Kars, Kütahya, Rize, Sivas, Tokat gibi il belediyeleri tarafından ise anket sorusuna; belediyelerde yeni işe başlayan personele oryantasyon eğitimlerinin verilmesi, hitap eğitimlerinin uzun dönemi kapsayacak şekilde verilmesi, teknik eğitimlerin bakanlıklarca görevlendirilecek uzman kişiler tarafından verilmesi gerektiği, daha fazla eğitim ve bilgilendirici faaliyetlerin yapılması gerektiği şeklinde cevap verilmiştir. 52 büyükşehir ilçesi ise eğitim seminerlerinin düzenlenmesi, eğitimlerin sürekli verilmesi, yöneticilere de eğitim verilmesi, ekran eğitimlerinin verilmesi gerektiği şeklinde cevap verilmiştir. Kurum kültürü eğitimi, motivasyon eğitimi, mevzuat eğitimleri, etkili iletişim, protokol eğitimleri verilmesi önerilen eğitimler arasında yer almaktadır. Eğitim yöntemi olarak bazı belediyeler online eğitimin devam etmesi gerektiğini savunurken birçok belediye eğitimin yüz yüze olması gerektiğini savunmaktadır. Personelin eğitim konusunda bilinçlendirilmesi, personel katılımının artması için gerekli motivasyonun sağlanması, farklı ihtiyaçlara yönelik farklı eğitimlerin verilmesi vb. gelen öneriler arasında yer almaktadır. Bulgulara ilişkin özet tablo aşağıda yer almaktadır:

Tablo.1: Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Araştırma Sonuçları

Büyükşehir Belediyesi (10) ve Büyükşehir İlçe Belediyesi (61) Araştırma Bulguları	Hizmet içi eğitimler sürekli yapılmalı, yöneticilere de eğitim verilmelidir
	Eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gereklidir
	Eğitimlerin sürekli verilmesi gereklidir
	Ekran eğitimlerinin verilmesi gereklidir
İl Belediyeleri (9) Araştırma Bulguları	Yeni işe başlayanlara oryantasyon eğitimi verilmelidir
	HİTAP eğitimleri uzun dönemi kapsayacak şekilde verilmelidir
	Teknik eğitimler bakanlıklar tarafından görevlendirilen uzmanlarca verilmelidir
	Daha fazla eğitim programı düzenlenmelidir
	Daha fazla bilgilendirici faaliyet düzenlenmelidir
	Kişisel gelişime yönelik eğitimler de verilmelidir
	Mevzuat eğitimleri verilmelidir

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Eğitimin önemsendiği insan kaynakları yönetimi anlayışının temelleri 20. yüzyılın başlarında atılmıştır. Personel rejimi genel olarak herhangi bir strateji izlenmeden güncel siyasi ve ekonomik gelişmeler eşliğinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ilk dönemde memurların yasal statüsüne ilişkin bir çalışma yapıldığı görülmektedir. Daha sonra personel reformu ihtiyacının ortaya çıktığı ve bu konuda raporların hazırlandığı ifade edilmektedir. 1960'lı yıllardan sonra ise ABD'deki uzman görüşlerinden yola çıkılarak; personel rejiminin ücretlendirmeden ibaret olmadığı, yapısal bir değişim gerektirdiği, bu konuda birçok araştırma yapılması gerektiği, bu konuda görev yapan kuruluşların yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi alanında akademik çalışmalar yapıldığı ve istihdamın maddi yönüne odaklanıldığı gözlenmektedir. 1980'li yıllarda personel yönetimi çehresini değiştirmiş ve bu alanda önemli gelişmeler yaşanmıştır. 1990'lardan itibaren çalışan kitlenin bir maddi unsur olması bir tarafa bırakılmış ve çalışanlar bir kaynak olarak algılanmaya başlanmıştır. 2000'lere gelindiğinde işletmelerde insan kaynakları önemli bir bölüm hâlini alarak akademik programlarda bir disiplin olarak kabul görmüştür (Eroğlu, 2016, s. 191).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile birlikte küreselleşme, liberalleşme etkileri ile kamu kurumlarında özel sektör yönetim tekniklerinin benimsenmesine neden olmuştur. Max Weber'in çerçevesini çizdiği personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bu durum sadece fiziksel anlamda bir değişimi ifade etmemekte bir anlayış değişikliğini getirmektedir. Belediyelerde bu anlayış değişiminin ne denli uygulanabilir olduğu tartışma konusudur. Ancak belediyeler 2004-2005 tarihlerinde yapılan yerel yönetimler reformu ile birlikte insan kaynakları yönetimine geçiş yapmıştır. Norm kadroya geçiş yapılmış, performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlanmış, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim gibi alanlarda gelişmeler sağlanmıştır. 2016 yılında 16 büyükşehir belediyesinde yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimine geçişin önündeki engeller şöyle sıralanmaktadır: Mevzuatta yer alan eksiklikler, merkeziyetçilik, klasik yönetim anlayışının devam etmesi, belediyenin siyasi kurumlar olması, üst yönetimin ve diğer birimlerin desteğinden yoksun olma, ücret

politikasındaki haksızlıklar, personellerin ve yönetim kademesinin yeniliklere karşı olan direnci, belediyelerin siyasi kurumlar olması nedeniyle personel kalitesinin düşük olması, teknolojik altyapının zayıf olması şeklindedir (Uğur ve Köseoğlu, 2017, s. 20-29). Personel yönetimine ek olarak belediyenin hizmet kalitesini, maliyetlerini, planlarını etkileyen yönetim faaliyeti olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi (Bulut vd., 2016, s. 1) belediyeler için en temel sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları siyasalarının stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi, yönetici ve çalışanların stratejik plan hazırlama sürecine dâhil olması stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş olarak değerlendirilmektedir. Ancak belediyelerde stratejik insan kaynakları yönetimine dair uygulamaların yer alıp yer almadığı tespit edilememiştir (Köseoğlu ve Uğur, 2018, s. 164). Belediyeler yaşanan gelişmeler ile birlikte zaman yönetimi, performans ölçme, kriz yönetimi, proje yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaya başlamıştır (Çöpoğlu, 2015, s. 163). Bu bağlamda kurum kültürünün kazandırılmasında, aidiyet duygusunun personelde yer bulmasında ise hizmet içi eğitimin önemi büyüktür (Korkmaz, 2015, s. 108). Yapılan araştırmalar yöneticilerin personelin eğitim açısından yetersiz olduğunu kabul ettiğini göstermektedir. Bu kapsamda verilen hizmet içi eğitimlerin sürekliliği ve etkili olması konusunda ise tereddütler söz konusudur (Negiz, 2007, s. 194).

Personel Güçlendirme

Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ile birlikte personel yönetimi anlayışı insan kaynakları yönetim anlayışına doğru evrilmiş ve yönetim teknikleri ön plana çıkmıştır (cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/, 2022). 2000'li yıllarda ise kamu yönetimi reformları kapsamında insan kaynakları yönetimi yasal düzenlemelerde yerini almıştır (Uğur ve Köseoğlu, 2017, s. 29). Geçmiş 1950'li yıllara dayanan personel güçlendirme kurumsal uygulamalar ve modern yönetim anlayışı içerisinde en çarpıcı kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler karşılaştıkları sorunlara üstlerine sormadan çözümler üretebilen, karar alan, inisiyatif kullanan ve ortaya çıkabilecek sonuçlarının sorumluluğunu alabilen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bir çalışanın kendi iş alanı içindeki sorunlarla ilgilenmesi bunlara çözüm üretebilmesi, karar alabilmesi ile uygulama ve bu alanda sorumluluk üstlenmeyi içeren yönetsel tekniğe personel güçlendirme denilmektedir (Barutçugil, 2016, s. 397). Personelin bilgi, deneyim ve yaratıcılık yeteneklerinden faydalanarak gerçek potansiyelini ortaya çıkarmak ve vatandaş taleplerine etkili bir şekilde cevap verebilmek personel güçlendirmenin temel hedefidir. Bu yönde personelin kişisel gelişimi için eğitim imkânlarının seferber edilmesi, kurumların personeli desteklemesi söz konusudur (www.ilbank.gov.tr, 2022, s. 18). Kurumsal etkinliğin en önemli öğelerinden biri olan personel güçlendirme ile birlikte vatandaşın hızlı bir şekilde hizmet almasını önleyecek olan bürokratik işlemler en aza indirgenmektedir (Pekküçükşen, 2018, s. 507). Personel güçlendirme konusunda karşımıza çıkan olumsuz durumlar aşağıda sıralanmaktadır (www.ilbank.gov.tr, 2022, s. 18-58):

1. Gelenekselleşmiş bürokratik yapının varlığı
2. Hiyerarşik yapının her kademe de yoğun bir şekilde yer alması
3. Kurum yapısından kaynaklanan sorunlar (esneklik problemi)
4. Yönetim şeklinden kaynaklı sorunlar (denetim ve cezalandırma)
5. Nitelikli personel ve nitelikli yönetici temininde sıkıntılar yaşanmaktadır (Çöpoğlu, 2015, s. 179)
6. Görev belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedeflerin varlığı (Barutçugil, 2016, s. 402)

2016 yılında 16 büyükşehir belediyesinde yapılan araştırmada personel güçlendirmenin en önemli fonksiyonlarından biri olan yönetime katılım konusunda öneri sistemi ve anketlerin etkili araçlar olduğu belirlenmiştir. Farklı birimlerden uzman personelin görevlendirme yöntemi ile toplantılara katılımı, iletişim araçlarını hiyerarşik düzende kullanmak da yönetim katılım olarak ifade edilmektedir (Uğur ve Köseoğlu, 2017, s. 26). Personel güçlendirme ile birlikte çalışanın mesleki bilgisinin artırılması, iş süreçlerini değiştirebilme takdir yetkisini elde etmesi sağlanmaktadır. Kamu kurumları personel güçlendirmeyi çalışanın performansını artırmak, iş tatminini sağlamak ve inovatif olmayı teşvik etmek amaçlarını gerçekleştirmek için gün geçtikçe daha çok benimsemektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2011, s. 23). Personel güçlendirme birçok yetkinliği bünyesinde barındırır. Özerk davranabilme, sorumluluk üstlenme, karar alma sürecinde yeterli düzeyde bilgiye sahibi olma, iş yaparken yaratıcılık yeteneğini kullanma ekip performansı ile yakından ilişkili yetkinliklerdir. Yöneticiler bu dört yetkinlik üzerinden personel güçlendirme konusunda ekiplerini geliştirmelidir (Yang ve Choi, 2009, s. 289-293-298). Bu da hizmet içi eğitim ile mümkün olabilmektedir.

Personelin verimliliğini artırmada ve yeteneklerini optimize etmede personel güçlendirme önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan yöneticilerin liderlik özellikleri, eğitim, örgüt yapısı ve katılım ön plana çıkmaktadır. Katılım çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu yüzden personelin kararlara katılması sağlanmalı, sorumlulukları, sadakat düzeyleri artırılmalıdır. Eğitime büyük önem verilmeli ve kurum kültürü yaratılmalıdır. Personel güçlendirme kurumların katı ve yenilikçi olmayan yapısı nedeniyle bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bilinçli ve beklentileri yoğun olan vatandaş sayısının artmasıyla birlikte personele inisiyatif kullandıran ve kararlara katılmayı sağlayan, gerekli eğitimleri almış, yenilikçi personel güçlendirme yapısının örgütlerde yer alması sağlanmıştır (Nobarie Idishe vd., 2013, s. 164).

Hizmet İçi Eğitim

Stratejik insan kaynakları yönetiminde oluşturulan kurgu personel güçlendirme mekanizması ile sürdürülebilir olmakta ve bunun için de hizmet içi eğitim ile desteklenmektedir. Belediye personeli vatandaşa etkin hizmet sunmak amacıyla sahip olduğu bilgileri sürekli güncellemek zorunda kalmakta bu yönde sürekli eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Düzenli olarak eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi yenilik ve gelişmelerden haberdar olmayı sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin yansımaları hizmet kalitesinin artırılmasında ve personel yetkinliklerinde pozitif yönlü bir değişim olarak kendini göstermektedir. İnsan kaynağına yatırım olarak değerlendirilmesi gereken hizmet içi eğitime gereken önemin verilmesi önem arz etmektedir. Eğitim, insan kaynağının ihtiyaçları doğrultusunda yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan eğitim programlarının ve eğitim materyallerinin geliştirilmesi ve eğitim sonunda değerlendirme aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Belediyelerin vatandaş beklentilerine karşılık verebilmesi etkili ve verimli hizmet sunabilmesi insan kaynağının gerekli eğitimleri alabilmesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında belediyelerde insan kaynaklarının hizmet içi eğitim faaliyetleri son derece önemlidir. Bu doğrultuda öncelikle eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, planlama yapılmakta, eğitimler uzman eğitmen ve en uygun yöntem seçimi ile gerçekleştirilmekte, eğitim sürecinin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Belediyelerin hizmet içi eğitimde yaşadığı sorunları ele alan çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Zengin, 2013, s. 132):

1. Belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yetersizdir.
2. Belediyelerin kendi iç düzenlemelerinde hizmet içi eğitime yer verilmelidir.
3. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlükleri özlük işlerinden çok hizmet içi eğitimin planlamasına öncelik vermelidir.

4. Eğitime her kademedeki personelin katılımının sağlanmasına özen gösterilmelidir.
5. Eğitimin yarattığı katma değere ilişkin ölçümler yapılmamaktadır. Eğitim sonrası ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılması elzemdir.
6. İşe yeni başlayan personel iş ile ilgili iş başında eski personel veya amirin yetiştirilmesiyle öğrenmektedir.
7. Hizmet içi eğitim programları merkezi idarenin bakış açısına göre hazırlanmaktadır.
8. Hizmet içi eğitimler tatil fırsatı olarak algılanmaktadır.
9. Hizmet içi eğitimlerin verimli olabilmesi için eğitimlerin yerinde ve uygulamalı olması gerekmektedir (Yüce, 2016, s. 133).

Konya Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimini konu alan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Söylemez, 2013, s. 398):

1. Hizmet içi eğitim program içeriği hazırlanırken personelin görüşlerine danışılmalıdır.
2. Hizmet içi eğitim planlaması doğru bir teknikle yapılmalı, personele fayda sağlayacak düzeyde olmalıdır.
3. Hizmet içi eğitim ihtiyaç analizinde personelin ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.
4. Eğitim materyalleri amaca uygun ve yeterli sayıda olmalıdır.
5. Eğitim uygun bir fiziki ortamda yapılmalıdır.
6. Hizmet içi eğitimin etkin ve verimli olması için üniversiteler, danışmanlık firmaları vb. uzman kişilerle iş birliği kurulmalıdır.
7. Hizmet içi eğitim öncesinde farklı profildeki personelin bilgi seviyesini ortaya koyacak ölçümler yapılmalıdır.
8. Hazırlanan hizmet içi eğitimin amaçları çalışanlarla paylaşılmalıdır.
9. Eğitim sonunda eğitimin verimliliği konusunda değerlendirme yapılmalıdır.
10. Eğitim alan kitlenin eksiklikleri tespit edilmelidir.
11. Eğitim sonunda katılımcılara sertifika, terfi, ücret artışı vb. ödüller verilmelidir.

Belediyelerin etkin hizmet sunumunun düşük oranda seyretmesine insan kaynağının liyakate göre seçilmemesi veya uygun bir eğitim programının uygulanmamasından kaynaklı sorunlar katkı sağlamaktadır. Belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacı yüksek orandadır (Negiz, 2007, s. 168-170-282). Hizmet içi eğitimin faydalarına bakıldığında; sorunların etkin bir şekilde çözülmesi, değişimlere uyum sağlamak, bilgi ve beceride artış çalışanlara katkı sağlamaktadır. Etkin karar alma, problem çözme süreçlerinin oluşturulması, vatandaş memnuniyeti vb. belediyeye ilişkin katkılar başlığı altında yer almakta ve hizmet içi eğitimin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önem arz etmektedir (Bkz. Tablo.2).

Tablo.2: Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Çalışanlara Yönelik Katkıları	Sorunların etkin bir şekilde çözülmesi
	Bilgi ve beceride artış
	Motivasyon ve başarıda artış

	Değişimlere uyum sağlamak
Belediyeye İlişkin Katkıları	İş akış şemalarının hazırlanmasına katkı sağlanır.
	Kurumun kendi kendini geliştirmesine katkı sağlanır.
	Etkin karar alma ve problem çözme süreçleri oluşturulur.
	Motivasyon artışı
	İş tekrarı önlenir maliyetlerde düşüş sağlanır
	Verimlilik ile birlikte kaynakların etkin kullanımı sağlanır
	Vatandaş memnuniyeti sağlanır

Kaynak: Bilgin vd., 2007, s. 28-29.

Hizmet içi eğitim konusunda Türkiye Belediyeler Birliği ve Marmara Belediyeler Birliği'ni konu alan araştırmada bu birliklerin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda birçok eğitim başlığı belirledikleri ve bu eğitimleri bir yıllık zaman içerisinde vermeyi planladıkları görülmektedir. Bu kapsamda Yerel Yönetim Akademisi ve Belediye Akademisi kurulmuştur. Mevzuat eğitimleri en çok talep gören eğitim grubudur. En çok verilen eğitim ise ihale mevzuatı eğitimidir. Belediyeler öncelikle karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik eğitim almayı tercih etmekte kişisel gelişime yönelik eğitim talepleri ise ardıl kalmaktadır. Eğitim başlıklarının belirlenmesi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediyeler genel olarak hangi konularda eğitim alacaklarını belirleyememektedir. Belediye birlikleri ise eğitim ihtiyacını belirlerken kurum, görev, kişi analizine dayalı bir ihtiyaç analizi yapamadığı için mevcut eğitim programlarıyla yetinmektedir. Belediye personeli ve yöneticiler eğitim alma konusunda talepkâr değildir. Kaynak ve personel yetersizliği birliklerin eğitim konusunda yaşadıkları sorunlar arasında yer almaktadır. Eğitimlerin değerlendirilmesi aşamasında da personel isteksiz davranmaktadır. Bu noktada öneriler şu şekilde özetlenebilir; özellikle eğitim ihtiyaçları belirlenirken belediyelerin stratejileri, eğitim verilecek alanda yaşanan sorunlar göz önüne alınmalı, yöneticilerin katılımı önemsenmelidir. Belediyeler hangi eğitimi, kimler için, neden talep ettiklerini belirlemeli buna göre bir ihtiyaç analizi çıkarılmalıdır (Arıkboğa, 2020, s. 66-67).

Sonuç ve Öneriler

Farklı ölçeklerde 80 belediyenin (10 büyükşehir belediyesi, 61 büyükşehir ilçe belediyesi ve 9 il belediyesi) katıldığı araştırma sonuçlarına göre; 10 büyükşehir belediyesi, hizmet içi eğitimlerin sürekli olması gerektiğini, yöneticilere de eğitim verilmesi gerektiğini önermektedir. 9 il belediyesi, belediyelerde yeni işe başlayan personele oryantasyon eğitimlerinin verilmesi, hitap eğitimlerinin uzun dönem kapsayacak şekilde verilmesi, teknik eğitimlerin bakanlıklarca görevlendirilecek uzman kişiler tarafından verilmesi gerektiği, daha fazla eğitim ve bilgilendirici faaliyetlerin yapılması gerektiğini iletmektedir. 52 büyükşehir ilçesi ise eğitim seminerlerinin düzenlenmesi, eğitimlerin sürekli verilmesi, yöneticilere de eğitim verilmesi, ekran eğitimlerinin verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırma sonuçları belediyeler tarafından eğitim faaliyetlerinin önemsendiğini ve daha fazla talep edildiğini göstermektedir.

Belediyelerin insan kaynağının niteliği, yönetilen kitleye hitap eden hizmetin doğru bir şekilde belirlenmesinde ve sunulan hizmetlerin kalitesinde kendini göstermektedir. Bu

bağlamda insan kaynağının işe alımı, niteliğine uygun pozisyona yerleştirilmesi ve o görevi ifa etmesi için gereklilik arz eden ihtiyaçların karşılanması önemlidir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi etkili aktörlerdir. İşe alım, eğitim, kariyer planlaması, donanımlı insan kaynağını elde tutmak için stratejiler geliştirme insan kaynakları yönetimi kapsamında işleyen süreçlerdir. İnsan kaynağının performansının değerlendirilmesi, ödül sistemi işleyişinin bulunması etkili bir yönetim için gerekli olan koşullar arasındadır. İnsan kaynakları yönetiminin ilk süreç aşaması olan işe alım belediyeler için hayati derecede önemlidir. Bu doğrultuda yerel yönetimler reformu ile birlikte gündeme gelen norm kadro belediyeler için kritiktir. Bu yönde 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun atıfta bulunduğu norm kadroya ilişkin olarak Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönetmeliğin ilk maddesinde *“kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasıdır”* denilmekte ve nitelikli insan kaynağı ile hizmet kalitesinin artırılmasına vurgu yapılmaktadır. Belediyelerin personel alımları konusu liyakat çerçevesinde çok tartışılan ve gündeme getirilen bir konudur. Personelin sunulan hizmeti karşılayacak derecede ve ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği niteliklere sahip olmaları hizmet kalitesini belirleyen kriterler arasındadır. Dolayısıyla belediyelerde güçlü bir insan kaynağı yaratabilmek için bu hususlara öncelikli olarak dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yukarıda değinilen yönetmelik maddesinde açıklandığı üzere kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, hizmet kalitesinin artırılması bir ütopyadan ileriye gidemeyecektir. Nitelikli ve işe uygun insan kaynağının belediyelerde istihdam edilmesi şartı gerçekleştirildikten sonra yeni işe başlayanlara araştırma sonuçlarında da belirtildiği üzere oryantasyon eğitimi verilmesi; bu eğitimle belediyenin tanıtılması, hangi birimin hangi hizmeti verdiğinin öğretilmesi, belediyenin ve çalışacağı birimin vizyon ve misyonu hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Ek olarak bu süreçte işe alınan insan kaynağına görevinin ne olduğunun açık bir şekilde iletilmesi, performans kriterleri konusunda bilgi verilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Oryantasyon sürecinde ve göreve başlama aşamasında eğitimler, yöneticiler gözleminde insan kaynağının eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi kaliteli hizmet sunumu için gereklidir. Daha sonra ise analitik bakış açısıyla değişen koşullara göre hizmet içi eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, eğitimin verimli olması için gerekliliklerin belirlenmesi ve eğitim faaliyetinin güçlü bir insan kaynağı kitlesi yaratmak adına süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin yöneticiler için de gerçekleştirilmesi önemlidir. Araştırma bulgularında belediyelerin sıklıkla dile getirdikleri bu husus, üstünde önemle durulması gereken bir konudur. Yöneticilerin eğitilmesi gerekliliğini dile getiren insan kaynağı, bu konuda bir politika izlenmesi gerektiğini, bir ihtiyacı dile getirmektedir. Araştırma bulguları yönetim kademesinin eğitim programları düzenlenirken öncelikli olarak bu programlara dâhil edilmesi, yönetici yetkinliklerinin böylece artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan eğitim içerikleri belirlenirken alan araştırmaları yapılarak eğitim ihtiyaçlarına yönelik programlar hazırlanması, genel eğitimler dışında kişiye özel eğitim programlarının da düzenlenmesine imkân verilmesi, teknoloji odaklı eğitimlere de ağırlık verilmesi bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma bulgularında her ne kadar yüz yüze eğitim talebi öncelikli olsa da zaman ve mekândan bağımsız eğitim planlamasının gerçekleştirilmesi, uzaktan eğitim programlarının yaygınlaştırılması daha faydalı görünmektedir. Bu kapsamda belediye birliklerinin de etkin bir şekilde süreçte rol alması önemlidir. Özellikle yurt dışı ve yurt içi öncelikli olmak üzere belediyelerde en iyi uygulamaların tespit edilmesi, halkın ihtiyaçlarına cevap verecek yetkinliklere sahip insan kaynağının oluşturulması için bu yönde eğitim planlaması yapılması, eğitim sonunda geri bildirimler ışığında eğitim sürecinin sürekli geliştirilmesi hedeflenmelidir.

Yerel halkın müşterek ihtiyaçlarını temin etmek amacını gerçekleştirmek için kurulan belediyeler bu ihtiyaçları en doğru şekilde karşılamak ve vatandaş odaklı bir bakış açısı geliştirmek için stratejik bakış açısıyla insan kaynağını güçlendirmek zorundadır. Bunu başaran belediyeler hizmet kalitesini artırdığı gibi hizmet sunumunda etkinlik, verimlilik ve vatandaş memnuniyeti gibi hususlarda ön plana çıkmayı başaracaktır. Belediyeler rekabet ortamında stratejik bir bakış açısıyla insan kaynağını yönetmek zorundadır. Bu perspektifle yetenekli ve kurumu bir adım öne çıkaracak insan kaynağını geliştirmeyi, kazandıracakları yetkinliklerle insan kaynağını güçlendirmeyi, kurum içinde aidiyet duygusunu sağlamayı hedeflemelidir.

Belediyeler personelin verimli çalışabilmesi için üst seviyede destekleyici faaliyetler yürütmek, mobing gibi yetenek ve motivasyon zayıflatıcı hak ihlallerini önlemek ve bu çalışanların motivasyonlarını en yüksek seviyede tutmak için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Öte yandan her ne kadar personel güçlendirme ideal bir yöntem olarak görünse de gerek mevzuat engeli gerekse örgütlerde personel güçlendirme konusunda yetkinliklerin minimum düzeyde olması nedeniyle tam anlamıyla uygulanması kısa vadede güç görünmektedir. Fakat bu sınırlılıklar içerisinde personeli olabildiği ölçüde güçlendirmek, personelin eğitimine önem vermek, eğitim başlıklarını doğru ihtiyaç analizleri ile tespit etmek, personelin eğitimlere önem vermelerini sağlamak, yöneticilerin eğitimine önem vermek, bu alanda en iyi uygulamalardan yararlanmak kurumsal bir sinerji ve güçlü bir insan kaynağı oluşturmak vb. uygulanacak politikalar arasında yer almaktadır. Ek olarak eğitim programları düzenlenirken mevzuata yönelik gerçekleştirilen zorunlu eğitimlerle yetinilmemeli güncel ihtiyaçlar doğrultusunda bir planlama yapılmalıdır. Mentörlük, koçluk hizmetinin alınması özellikle yönetici kademesinin donanımlı hâle gelmesi açısından önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetlerinde eğiticilerin alanında uzman ve belediye dışından getirtilmesi önerilebilir. Kurumsal başarının bir göstergesi konumunda olan nitelikli insan kaynağının gelecekte uzaktan çalışması veya web 3 teknolojisi kapsamında verdiği hizmetin sunumunun değişmesi ile şimdiden eğitim yöntemlerinin nereye doğru evrileceği düşünülmesi gereken bir konudur. Bu alanda öncül çalışmalar yapılması elzem görünmektedir. Zira fiziksel mekânlarla sınırlandırılmış eğitim programlarının gelecekte zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde sunulması kaçınılmazdır.

Yapılan çalışma, Türkiye’de bulunan tüm belediyelerin araştırma sorusuna cevap vermemesi nedeniyle sınırlı kalmıştır. Bundan sonra yapılması düşünülen araştırmalar için araştırma evreninin genişletilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Arıkboğa, Ü. (2020). Belediyelerde hizmet içi eğitim ve belediye birliklerinin rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1.55-68.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.
- Bilgin, K. U., A. Akay, E. Koyuncu, E.Ç. Yaşar (2007). Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim. Erişim tarihi: 11.05.2022). https://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf.
- Bulut, Y. M. Duruel, M. Kara, Ö. F. Bilbay.(2016). Yerel yönetimlerde insan kaynaklarının etkin yönetimi: Hatay’da bir uygulama. *Strategic Public Management Journal*. Sayı: 3.1-24.
- Çöpoğlu, M. (2015). Belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt:X, Sayı: I. 164-182.

- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümeze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi, *Uluslararası Yönetim ve İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:12. Sayı: 29. 181-193.
- Fernandez, S. , T. Moldogaziev. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: does it work ? *The American Review of Public Administration*, 41 (1).
- İLBANK. Erişim Tarihi: 11.05.2021. <https://www.ilbank.gov.tr/>.
12. Korkmaz, Ö. (2015). *Belediyelerde insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitimin önemi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi örnekleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Köseoğlu, D., A. Uğur. (2018). Belediyelerde insan kaynakları yönetimine geçiş ve karşılaşılan sorunlar üzerine bir değerlendirme. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:1. Sayı: 1. 147-178.
- Negiz, N. (2007). Belediye personelinin hizmet içi eğitim sorunu: bir araştırma ve model önerisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Cilt.12.S. 3.193-214.
- Negiz, N. (2007). *Türkiye'de büyükşehir belediyelerinde hizmet etkinliği ve eğitim ilişkisi: alan araştırması ve bir model önerisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Nobarie Idishe, S., A. Nikpoor, C. fard, Rahele. (2013). Human resources empowerment factors analysis for municipality of Tehran, Erişim Tarihi: 11.05.2022. <http://www.lifesciencesite.com>.
- Pekküçükşen, Ş. (2018). Yerel yönetimlerde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:7. Sayı 1. 497-513.
- Söylemez, A. (2013). Yerel yönetimler ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ISSN: 1303-8370, Sayı:26. 393-423.
- TDK. Erişim Tarihi: 04.10.2022. <https://sozluk.gov.tr>
- Uğur, A. D. Köseoğlu (2017). Belediyelerde insan kaynakları yönetimine geçiş: insan kaynakları birimleri ve yöneticilerinin değişen rolü üzerine bir araştırma, *Bursa Uludađ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 1.1-36
- Yang. S-B., Choi. S. O. Employee empowerment and team performance. *Team Performance Management*. Vol: 15. No:5/6.
- Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı. Erişim Tarihi: 11.05.2021. <https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/>.
- Yüce, F.Z. (2016). *Belediyelerde hizmet içi eğitim uygulamaları: Konya Büyükşehir Belediyesi uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Zengin, G. (2013). Türkiye'de belediye personel ve yöneticilerinin hizmet içi eğitim sorunu ve çözümleri üzerine bir değerlendirme, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Erişim Tarihi: 11.05.2022. <https://www.researchgate.net/publication/236671235> .