



KAMUDA İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ: YEŞİLYURT BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME

TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC SECTOR: A REVIEW THROUGH YESILYURT MUNICIPALITY

Nazlı NALCI ARIBAŞ¹, Enes DOĞAN²



1. Dr. Öğr. Üyesi, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, nazli.aribas@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4001-7363>
2. Doktora Öğrenci, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, enesdogan@live.com, <https://orcid.org/0000-0002-6188-5215>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
05.04.2021 04.05.2021

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
20.06.2021 06.20.2021

DOI
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.910049>

Öz

Bu çalışmada, Malatya ilinin merkezinde yer alan ilçe belediyelerinden biri olan Yeşilyurt Belediyesi'nde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları incelenmiştir. Araştırmanın amacı, 1980'lerden sonra değişen yönetim politikalarıyla birlikte hem özel sektörde hem de kamuda daha da önemli hale gelen insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinin belediyelerde nasıl uygulandığını Yeşilyurt Belediyesi örneği üzerinden anlamaktır. Nitel araştırma modellerinden durum çalışmasının kullanıldığı bu çalışmada veri toplama aracı olarak Yeşilyurt Belediyesi'nden bir insan kaynakları sorumlusuyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme ve belediyenin internet sitesinden elde edilen dokümanlar kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenerek Yeşilyurt Belediyesi'nde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik 2019 yılı faaliyetleri incelenmiştir. Çalışma neticesinde Yeşilyurt Belediyesi'nin eğitim dışındaki geliştirme faaliyetlerinde bulunmadığı, birimlerin talepleriyle belirlenen eğitimlerin içeriğinin ağırlıklı olarak mevzuat bilgisinden oluştuğu, personelin eğitiminde daha çok konferans yöntemini kullandığı, eğitici olarak daha çok kendi personelini tercih ettiği, diğer belediyeler gibi bazı kamu örgütleri ile işbirliği yaptığı, koçluk ve mentorluk gibi geliştirici yöntemleri kullanmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca mevzuat bilgisi içeren birçok eğitim zorunlu iken kişisel gelişime yönelik eğitimlere katılım ise gönüllüdür.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim, Geliştirme, Yeşilyurt Belediyesi.

Abstract

In this study, the human resources training and development practices of Yeşilyurt Municipality were examined. Yeşilyurt Municipality is one of the district municipalities located in the centre of Malatya province, The aim of the research is to understand how the practices about training and development of human resources which have become more important both in the private and the public sector with the changing management policies after the 1980s, are carried out in municipalities through the example of Yeşilyurt Municipality. In this case study, semi-structured face-to-face interviews with a human resources officer from Yeşilyurt Municipality and documents obtained from the municipality's website were used as data collection tools. The data about the 2019 activities of Yeşilyurt Municipality for the training and development of human resources were analyzed by the descriptive analysis method. The findings of the study are that Yeşilyurt Municipality does not engage in development activities other than training, the contents of the trainings determined by the demands of the units mainly consist of regulatory information, they mostly use the conference method for training, prefer their own personnel as trainers, and cooperate with some public organizations such as other municipalities. They do not use developmental methods such as coaching and mentoring. In addition, while most of the training courses which are generally about regulatory information are compulsory, some others about personal development are voluntary.

Keywords: Public Administration, Human Resource Management, Training, Development, Municipality of Yesilyurt.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

In this study, the human resources training and development practices of Yesilyurt Municipality, one of the district municipalities located in the center of the province Malatya, are examined in order to give an idea about how the training and development practices for the personnel of the municipalities are carried out. The main purpose of the study is to examine the human resources training and development activities implemented by the Yeşilyurt Municipality, which is one of the local administrations in the Turkish public administration structure.

Research Questions

The main question of the research is "How are the human resources training and development activities carried out in Turkish municipalities?". As a result of the literature review, the following sub-questions were formed: How is the distribution of Yeşilyurt Municipality personnel according to their staff status?, How is the distribution of Yeşilyurt Municipality personnel according to gender?, How is the distribution of Yeşilyurt Municipality personnel according to their education level?, Which training courses are given to the new staff members in Yeşilyurt Municipality?, Which methods does Yeşilyurt Municipality use in the training and development of its personnel?, Are developing methods such as coaching and mentoring used in Yeşilyurt Municipality?, Who are the trainers in the trainings held in Yeşilyurt Municipality?, Are the trainings carried out in Yeşilyurt Municipality compulsory?, Does Yeşilyurt Municipality have practices that increase participation in trainings?, Does Yeşilyurt Municipality cooperate with other organizations in the field of training and development?, Does Yeşilyurt Municipality send its personnel abroad or out of the province for training?

Literature Review

The number of studies conducted on the training and development of human resources in public organizations in Turkey is not enough. Some of these studies focus on Human Resources Management rather than training and development of personnel. In addition, there are several numbers of theses written on training and development in human resource management, but these theses have been written on private sector rather than the public sector. In these studies, the following determinations were made regarding the human resources management practices in public organizations: The personnel administration system implemented in our country has chronic problems and these problems should be solved with reforms (Kurnaz, 2020). Effectiveness of human resources can be developed by rational human resources management (Ekinçi, 2008).

Methodology

The study was carried out by case study model. The subject has been analyzed through the case of Yeşilyurt Municipality. Research data were obtained by a semi-structured face-to-face interview with a human resources officer (K1) from Yeşilyurt Municipality and documents on the website of Yesilyurt Municipality. The data show the practices took place in 2019. Face-to-face interview which provides

primary data was carried out with a human resources officer from Yeşilyurt Municipality in his own office. The semi-structured questions asked to the participant were prepared by blending the information formed by the literature review. Documents providing the secondary data are the relevant pages of the Yeşilyurt Municipality website and the Yeşilyurt Municipality 2019 Activity Report. The data were analyzed by descriptive analysis. The human resources training and development practices of Yesilyurt Municipality were evaluated with the answers to the questions created by using the themes obtained by scanning the training and development literature in human resources management.

Results and Conclusions

According to the data of 2019, Yeşilyurt Municipality employed 951 personnel; 879 men and 72 women. 680 of the personnel are primary, secondary and high school graduates, 264 of them are university graduates, and 7 of them have master degree. Yeşilyurt Municipality does not engage in development activities other than training. Training activities of Yeşilyurt Municipality are provided through “conference method” and methods that increase participation such as rewarding is not preferred. Yeşilyurt Municipality provided 27 in-service trainings, 16 of which were Occupational Health and Safety trainings, in 2019. These trainings were carried out in 41 subjects. Training courses such as Occupational Health and Safety Training, correspondence rules training, performance training, Labor Law training, Civil Servants Law training, and stress management training are given to the newly recruited personnel. At the beginning of the year, official letters are written to all units, surveys are made and the subjects of the trainings are determined by this method. Subjects of the training courses are mainly about regulatory information. Generally, the staff of the municipality are used as trainers. Although consultancy services for educational purposes are not received from the private sector, academicians from İnönü University and Turgut Özal University, which are the higher education institutions of the city, are invited as trainers. The method of "training the personnel by sending them abroad", which is widely used especially in the private sector and has become widespread in the public, is not a method preferred by the Yeşilyurt Municipality. Yeşilyurt Municipality carries out joint training activities with Turkish Employment Agency, Malatya Metropolitan Municipality, Union of Historical Cities and Turkish Association of Municipalities.

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) tarihsel süreçte bir değişimin ve dönüşümün öznesi haline gelmiştir. Bu değişim özellikle yönetim alanında meydana gelen düşünsel değişimlere paralel olarak yaşanmış ve yönetimin çalışanlara bakışı öncelikle personel yönetimini getirmiş, daha sonra insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Bu dönüşüm sadece istihdam odaklı olmamış, “insan” unsuruna bakışta da etkisini göstermiştir. En başta istihdam temelli bir anlayışa sahip olan insan kaynakları birimi, zamanla alanını genişletmiş ve işletmelerin, verimliliği arttırabilmek için, en çok önem verdiği birimlerden biri haline gelmiştir.

Sanayi Devrimi’nden bu yana değişim ve dönüşümünü sürdüren İKY, yönetim biliminde “çalışan verimi” üzerine yapılan çalışmalardan doğrudan etkilenmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında yönetim bilimleri ve davranış bilimlerindeki gelişmeler bu dönüşümü yönlendiren önemli değişimlerdir. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise İKY’de hem kavramsal açıdan hem de içerik açısından dönüşümler yaşanmaya devam etmiştir. Bu süreçte Personel Yönetimi yerini İKY’ye bırakmış, önceleri görece daha düşük bir pozisyon olarak değerlendirilen insan kaynakları birimi, özellikle 1980’lerden sonra küreselleşmenin de etkisiyle işletme içerisindeki konumunu güçlendirmiştir. İşletmelerin bu yıllarda ulusal ve uluslararası rekabete çekilmesi, “insan” kaynağının akıllıca kullanılmasını ve niteliğinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu gelişme, iş gören eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemsenmesini ve en uygun yöntemlerle kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için çalışılmasını teşvik etmiştir.

Özel kesimde meydana gelen bu gelişmeler özellikle 1980’lerden sonra Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının benimsenmesiyle birlikte kamu kesimine de sirayet etmiştir. Kamu örgütleri de amaçların gerçekleştirilmesi ve rekabetin sağlanması gibi sebeplerle eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamaya koymuşlardır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek için en uygun yöntemin tercih edilmesi bu noktada önem arz etmektedir. Bu nedenle kamu örgütleri; eğitim ve geliştirme yöntemleri arasından en uygun olanını tercih etmiş, verimlilik, etkililik gibi ilkeleri ön plana çıkarmıştır.

Bu çalışmada belediyelerde personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirildiğine dair bir fikir verebilmesi amacıyla Malatya ilinin kent merkezinde yer alan ilçe belediyelerinden biri olan Yeşilyurt Belediyesi’nin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleri incelenmektedir. “Belediyelerde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusu araştırmanın yola çıkış noktasıdır. Çalışma nitel araştırma yaklaşımı, alan araştırması yöntemi ve durum çalışması deseni ile gerçekleştirilmiştir. Konu, Yeşilyurt Belediyesi örneği üzerinden incelenmiştir. Verilere, Yeşilyurt Belediyesi’nden bir insan kaynakları sorumlusuyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme ve belediyenin internet sitesinden elde edilen bazı dokümanlar (Yeşilyurt Belediyesi web sitesinin ilgili sayfaları ve Yeşilyurt Belediyesi 2019 yılı Faaliyet Raporu) aracılığıyla ulaşılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenerek

Yeşilyurt Belediyesi üzerinden belediyelerde insan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yorumlanması amaçlanmıştır.

Araştırmada kuramsal bir çerçeveye çizilebilmesi amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında İKY'nin tanımı yapılmış, ortaya çıkışı ve gelişimi tarihsel süreçte incelenmiş ve kamuda İKY'nin algılanışı ve eğitim – geliştirme faaliyetlerine değinilmiştir. Bununla birlikte İKY'de eğitim ve geliştirme kavramlarının tanımları yapılmış, eğitim ve geliştirmenin amaçları ile yöntemleri açıklanmıştır. Araştırma deseninin açıklanmasının ardından nitel verilerin betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmesinden elde edilen 2019 yılına ait bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde ise genel bir değerlendirme yapılmış ve sorunların çözümü için öneriler sunularak çalışma sonlandırılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY “insan kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda ve verimli biçimde kullanılmasının ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanması” olarak tanımlanabilir (Öge, 2016). Bunun yanında İKY, amaçları üzerinden “yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi ve etkililiğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlayan bir yaklaşım” olarak da tanımlanabilmektedir (Özer vd., 2017).

İKY, işletmelerin rekabet gücünün artırılmasında önemli bir faktör olarak “bütüncül” bir şekilde ele alınmalıdır. Bu bütüncül yapı İKY'nin boyutları göz önünde bulundurularak korunabilir. Bu boyutlar; iç ve dış çevreleri yönetme, iş ve çalışma sonuçlarını değerlendirme, insan kaynakları edinme, insan kaynakları geliştirme ve insan kaynaklarını telafi etmedir. Bu boyutlar bütüncül olarak ele alınır ve uygulanırsa işletmenin rekabet gücü artar ve rekabet zorluklarıyla baş edebilir (Treven ve Jazmulej, 2004). Ayrıca insan kaynaklarının yönetilmesinde şu dört bileşeni içeren etkili bir sistem kurmak gerekmektedir (Badawy, 2007):

- Etkili bir insan kaynakları planlama sistemi
- Etkili bir ödül sistemi
- Etkili bir performans değerlendirme sistemi
- Etkili bir kariyer yönetim sistemi

Bu tanımlardan yola çıkılarak insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların işe alınması ve hedefler doğrultusunda geliştirilmesi süreçlerini içeren etkililik ve verimlilik esaslı bir anlayış olduğunu söylenebilir.

Çalışan istihdamı tarihsel süreç içerisinde pek çok dönüşüme sahne olmuş, yeni koşullar karşısında amacı, kapsamı ve konumu değişmiştir. İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynaklarının kapsamı ve yönetimi zaman içinde yaşanan gelişmelerle anlam bulmuştur. Genel olarak bir sınıflandırma yapılacak olursa

insan kaynakları yönetimini üç dönemde inceleyebilmek mümkündür. Birinci dönem “kayıt tutma dönemi”dir. Bu dönemde personel yönetiminin ilgi alanı iş başvurularının incelenmesi, yeni işe alınanların birtakım eğitimlerden geçirilmesi ve çalışanların dosyalarının hazırlanması gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. İkinci dönemde devletin iş yaşamına birtakım düzenlemeler getirmesiyle personel yönetimine yasal sorumlulukların yüklendiği ve eğitim, geliştirme, yasal dokümanların hazırlanması faaliyetlerinin getirildiği görülmektedir. Üçüncü dönem ise 1980’lerde başlayan; uluslararası rekabetin arttığı, sosyo-politik gelişmelerin yaşandığı insan kaynakları yönetimine bakışın değiştiği, stratejik kararların alınmasında insan kaynaklarının etkili olduğu bir dönem olmuştur (Yüksel, 2000).

Bu değişiklikler insan kaynakları özelinde olmadığı gibi diğer alanlarda meydana gelen (özellikle yönetim alanında) değişiklikler de insan kaynaklarını dolaylı olarak etkilemiştir. Örneğin; yönetim alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yönetime ve çalışanlara uyarlanması İKY’ye geçişi hızlandırmış, yeni yönetim anlayışları (bilgi ve deneyimin önemszenmesi, girdi odaklılıktan çıktı odaklılığa geçiş, üretime ve rekabete dayalı performans esaslarının belirlenmesi gibi) bu geçiş sürecini etkilemiş ve İKY’yi değiştirmiştir. Daha önce çalışma hayatını tasvir etmek için kullanılan personel yönetimi kavramı, birtakım örgütsel değişiklikler neticesinde yerini İKY’ye bırakmıştır (Özer ve Önen, 2019). 1920’li yılların sonlarında personel yönetiminin düşünce ve uygulamaları Psikoloji Bilimi’nin bulgularından yararlanmaya başlamıştır. Elton Mayo tarafından yapılan araştırmalar, insan ihtiyaçları analizleri, psikolojinin çalışan verimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır. Çalışan verimini artırmayı amaç edinen İKY de dolaylı olarak bu gelişmelerden etkilenmiştir (Eryılmaz, 2011). Bingöl’e (2006) göre de zaman içerisinde, Sanayi Devrimi, Bilimsel Yönetim Hareketi, endüstriyel psikoloji alanındaki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimi gelişmeleri günümüzdeki İKY’nin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuştur. Böylece, sadece personel bilgilerinin tutulduğu basit bir sistemden personel yönetimine, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş olmuş; günümüzde ise stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı örgütlerin hayatına girmiştir.

Ayrıntılı olarak tarihsel sürece bakıldığında ekonomik modellerde yaşanan değişimlerin de İKY’ye geçişi hızlandırdığı söylenebilir. 1800’lü yılların başında ekonominin, tarım ve küçük aile işletmeciliği üzerine temellendiği görülebilir. Bu sebeple o dönemdeki İKY uygulamaları ilgili iş biriminde yaşça büyük olan üyeler tarafından yerine getirilmiştir. Yaşı küçük olanlar ile işe yeni başlayanlar ise tecrübeli kimselerin yanında çıraklık yaparak işi öğrenmişlerdir. Bu tarz işletmelerde akraba ve arkadaşlara istihdam konusunda öncelik tanınmış ve karşılığında düşük ücret, beslenme ve yerleşim imkânı sağlanmıştır (Öge, 2016). Geleneksel üretim yöntemlerinin Sanayi Devrimi’yle birlikte terk edilmesi ve küçük aile işletmeleri dışındaki işletmelerin hacminin büyümesi beraberinde yeni yöntemlerin ortaya çıkmasını ve olası sorunların çözülme ihtiyacını getirmiştir. Hacmi büyüyen işletmeler çok sayıda çalışan istihdam etmek durumunda kalmış ve bu çalışanların idaresi konusunda yeni mekanizmaların varlığına gerek duyulmuştur.

Can vd. de (2016) İKY'nin ortaya çıkması sürecini yönetim bilimi tarihiyle eş zamanlı olarak ele alabilmenin mümkün olduğu konusunda hemfikirdir. Yazarlara göre İKY'nin geçmişi Sanayi Devrimi'ne kadar götürmek ve oradan inceleyerek günümüze getirmek daha anlamlıdır. Sanayi Devrimi'yle büyük imalat işletmelerinin ortaya çıkması, yönetimin bir bilim olarak incelenmesi, tarihsel süreçte meydana gelen ekonomik ve askeri krizler İKY'nin gelişiminde doğrudan etkili olmuştur. 1911 yılında Bilimsel Yönetim Anlayışı gelişmiş ve bu yıldan 1930 yılına kadar insan kaynakları faaliyetleri "personel departmanı" adı verilen birimlerce yürütülmüştür. Bu birimin görevi ise çalışanların birtakım işe giriş, sağlık bilgileri, çalıştırıldığı pozisyon gibi temel bilgilerin kaydını tutmak ve izlemek olarak belirlenmiştir (Öge, 2016). Bununla birlikte, Yılmaz ve Eroğlu'na göre (2008) İKY, I. Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Hatta, 1950'li yıllardan sonra ortaya çıkan bilgi toplumunda, personel yönetimi kavramının yerini zamanla "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramına bıraktığını söyleyebiliriz.

Açıklık (1999) ise 1970'li yıllarda başlayan İKY anlayışıyla birlikte geleneksel "personel yönetimi" anlayışının insanı algılama, anlama ve yorumlama konusunda yaşadığı bunalımda bir ferahlama evresine girdiğini düşünmektedir. Elbette, İKY kısa bir zaman içerisinde öncelikle özel kuruluşlarda bir meslek alanı olarak benimsenmiştir ve personel yönetiminin yaşadığı bölünmüşlüğü (yapı ve işleyiş açısından) ortadan kaldırarak, kapsamlılığının ve bütünlüğünün sağlanmasına destek olmuştur. İKY ile birlikte, personel yönetimi döneminde ayrı birimler tarafından gerçekleştirilen; seçme, eğitim, geliştirme, ödeme, sağlık, değerlendirme gibi işlevler tek bir çatı altında bütünlüştürülmüştür.

Ayrıca, İKY'nin gelişiminde küreselleşmenin etkisiyle oluşan uluslararası rekabet önemli bir etkidir. İKY, küreselleşmenin ortaya çıkardığı çok uluslu şirketlerde 1980'li yıllarda giderek artan bir şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Şirketlerin yeni makinalara erişme ve onları kopyalama imkânının bulunmasına karşın, insan kaynağını kısa zamanda yetiştirme imkânına sahip olmaması bu alandaki adımların hızlanmasına neden olmuştur (Aykaç, 1999). Günümüze gelindiğinde ise bilgi çağı insanının ilişkili olduğu yönetim anlayışında değişim zorunlu bir hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişimler de bu sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu değişim örgüte ve bireye yönelik bakış açılarının değişmesine ve insan kaynağı felsefesinin doğmasına yol açmıştır. Bu yeni felsefede beşerî sermaye önem kazanmış, motivasyon işin içerisine dahil olmuş, insan bir maliyet değil değer olarak algılanmaya başlanmıştır (Mercin, 2005).

İKY, örgüt içi bir bakış açısı bulunan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirmek suretiyle örgüte ve bireye sistemsel bir yaklaşım getirmiştir. Genel anlamda İKY'yi personel yönetimine verilen yeni bir isim olarak ele alan yaklaşımlar olduğu gibi İKY'nin bir teoriye dayandığını ama personel yönetiminin kuramsal bir temeli olmadığını ileri süren yaklaşımlar da vardır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Aslında İKY, kendisine has olan ve geleneksel personel yönetimi anlayışından ayrılan pek çok özelliğe sahiptir.

İKY'nin sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Eryılmaz, 2011):

- Örgütsel gelişme ve bireysel gelişme arasında yakın bir ilişki olduğuna inanmaktadır.
- Girdilerden çok çıktılara yönelen bir anlayıştır.
- Çalışanları iç paydaş olarak gören İKY karar alma süreçlerine çalışanların da katılımını önemser.
- Kurum içerisinde “ben” merkezli değil, “biz” merkezli bir kültürün egemen kılınmasına çalışır.
- İKY’de “yetkilendirme” önem verilen konuların başında gelmektedir.
- İş birliği, uzmanlığa saygı, takım çalışması gibi verimlilik artırıcı yöntemlerden faydalanarak bilgiye ve uzmanlığa dayanan bir otorite oluşturur.
- Esnek çalışma biçimlerini ve performansa bağlı ücreti savunmaktadır.
- Çalışanına “öz sermaye” olarak bakar.
- İKY dinamik bir süreç olarak gelişmelere karşı duyarlılığı gerektirmektedir.

Personel yönetimi zaman içerisinde İKY’ye, İKY de zaman içerisinde stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Bu süreç; yalnızca İKY’nin yolculuğunu değil, örgütlerde “insan” unsurunun yolculuğunu da anlatmaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Bütün örgütlerin bir varoluş amacı vardır. Örgütler ellerindeki kaynakların bu amaca uygun olduğuna emin olmalı ve bu kaynakları iyi kullanabilmelidirler (Armstrong: 2011, 50). İKY’nin gelişmesine paralel olarak taklit edilemez bir kaynak olan “insan” unsuru giderek önemini artırmış, günümüzde ise rekabette belirleyici bir faktör haline gelmiştir. Söz konusu rekabette öne geçmenin en önemli koşullarından birisi nitelikli insan kaynağına sahip olmaktır. İnsan kaynaklarını nitelikli hale getirmenin yolu ise eğitim ve geliştirmeden geçmektedir. Bu sebeple özellikle özel sektörde hem harcanan kaynaklar bakımından hem de insan kaynakları biriminin kurumdaki pozisyonu bakımından çalışanların eğitiminin önemli hale geldiği anlaşılmaktadır.

Eğitim kavramı, insan kaynakları alanında “işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çaba (Noe, 2009)” olarak tanımlanmakla birlikte yaşamın pek çok alanında kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde çoğu zaman “geliştirme” kavramıyla birlikte kullanılan eğitim, geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Palmer ve Winters, 1993). Bu nedenle daha kapsayıcı bir anlam ifade eden geliştirmeyi tanımlamak ve ikisini birlikte yorumlamak gereklidir. Geliştirme kavramı, “çalışanların mevcut işlerinde ve şirketlerinde veya gelecekte çalışacakları işlerde ve şirketlerde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ile kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Noe, 2009). Çalışanların geliştirilmesinde; formel eğitim, değerlendirme, iş tecrübelerinin paylaşımı ve kişiler arası ilişkilerden oluşan dört

yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar tek başına ya da karma şekilde kullanılabilir. Ancak her ne şekilde kullanılırsa kullanılsın belirli bir süreç izlenmelidir. Bu süreç ise; ihtiyaçların belirlenmesi, olumlu bir gelişim ortamının oluşturulması, çalışanların geliştirilmeye hazırlığının sağlanması, gelişim aktivitelerinin bir birleşiminin seçilmesi, çalışma ortamının sürece uygunluğunun sağlanması ve değerlendirmedir (Noe, 2009).

Eğitim ve geliştirmeyi birbirlerinden ayıran birçok husus söz konusudur. Hedefler açısından bir karşılaştırma yapılacak olursa; eğitimin hedefi, bir çalışanın belli görevleri yerine getirirken sahip olduğu yeteneğini yükseltme ve söz konusu işi yaparken kullandığı becerilerini geliştirmek, geliştirmenin hedefi ise elemanın yaptığı işi daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi bu şekilde işini daha verimli yapabilmesidir (Palmer ve Winters, 1993). Eğitimin amacı; çalışan bireye ihtiyaç duyulan konularda bilgi, beceri, davranış ve tutum kazandırmak iken; geliştirmenin amacı çalışan personelin çalıştığı işe ve işletmesine daha geniş bir açıdan bakabilmesini sağlamaktır (Özer vd., 2017).

Eğitim ve geliştirme Noe (2009) tarafından şu şekilde karşılaştırılmıştır:

- Eğitim bugüne odaklanırken, geliştirme yarına odaklanmaktadır.
- Eğitimde iş tecrübelerinin kullanımı düşükken, geliştirme de yüksektir.
- Eğitimde amaç; şimdiki iş için hazırlanmakken, geliştirmede amaç; değişiklikler için hazırlanmaktır.
- Eğitimde katılım gerekliken, geliştirmede katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme; yeni bir politikanın işleme sokulmasında, bir stratejinin uygulanmasında, örgüt kültürünü değiştirmede, belirli sorunları çözmede, dış çevredeki önemli bir değişime cevap verilmesinde İKY tarafından bir araç olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 2006). Günümüzde eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi haline gelmiştir. Son 30-40 yıl içerisinde gerçekleşen teknolojik ve ekonomik gelişmeler kurum ve kuruluşlara da yansımış, kurum ve kuruluşlar bu değişikliklere ayak uydurabilmek adına eğitim ve geliştirmeye ciddi bütçeler ayırmak durumunda kalmışlardır (Fındıkçı, 2006).

Eğitim ve geliştirmenin; öğrenme süresini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme, yöneticilerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda uygulanacak programlar ile kaza oranlarını ve giderleri düşürme, iş kalitesini yükseltme ve bakım/onarım giderlerini azaltma gibi yararları vardır (Mercin, 2005). Eğitim ve geliştirmenin etkili olabilmesinin yolu, üst yöneticilerin eğitim ve geliştirme programlarının yararına inanarak tam destek vermesinden geçmektedir (Palmer ve Winters, 1993). Yöneticiler eğitim ve geliştirmenin kendilerine sağlayacağı faydaların farkında olarak bu alana gerekli yatırımları yapmakta ve en uygun yöntemleri seçerek personelini eğitmektedir.

Öge'ye (2016) göre insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesinde temel amaç, üretim ve verimliliğin artırılmasıdır. En az maliyetle en yüksek üretim düzeyine ulaşmak ifadesi de yanlış olmayacaktır. Bunun yanında; kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, zamanda tasarruf sağlamak, makine ve teçhizatı rasyonel kullanımı sağlamak, devamsızlıkları azaltmak, bakım/onarım giderlerini azaltmak, denetim ve kontrolü azaltmak, iş yapma metotlarını geliştirmek ve hata oranlarını düşürmek gibi ekonomik amaçları da vardır. Sosyal amaçlar ise; çalışanlarda örgütsel bağlılığın ve bütünleşmenin artırılması, çalışanların motive edilmesi, çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın artırılması, çalışanların morallerinin ve özgüvenlerinin yükseltilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin yükseltilmesi, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi, çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve çalışanların bilgi ve deneyiminin artırılmasına paralel olarak iş tatmininin yükseltilmesi olarak sıralanabilir.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI

Bir örgütte çalışanları eğitme ve geliştirme uygulamaları en basit şekliyle işbaşı ve iş dışı eğitim ve geliştirme uygulamaları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunların haricinde yeni teknolojik eğitimler olarak adlandırılan multimedya eğitimi, uzaktan eğitim gibi yeni tür eğitim metotları da vardır.

4.1. İşbaşı Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

İşbaşı eğitim, yeni işbaşı yapmış veya tecrübesiz personelin çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlene ya da taklit etme yoluyla öğrendiği bir yöntem olarak nitelendirilebilmektedir (Noe, 2009). İşbaşı eğitim ve geliştirme uygulamaları şu başlıklarla sıralanabilir:

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: Bu eğitim örgütsel sosyalizasyonun ilk adımıdır. Örgüte yeni katılmış olan veya örgüt içerisinde bölüm değiştirerek yeni bir pozisyona atanan çalışanlara yönelik olarak, işe başlamadan önce veya işin ilk günlerinde uygulanan, kurum ve kurumun politikaları, çalışma arkadaşları, yapılan işler ve çalışanların görevlerini tanıtmaya yönelik eğitim türüdür. Kişinin kısa zamanda işe uyumunun sağlanması amacıyla işin gerektirdiği temel bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. Bu eğitim yönteminde konferans, açık oturum, işletme içi geziler ve görüşmeler gibi araçlar kullanılmaktadır. Bu yöntemle birlikte işten ayrılmalar azaltılabilmekte, çalışanlarda örgütle ilgili olumlu değer yargıları oluşabilmektedir. Ayrıca çalışanlar ilk iş günlerinin yarattığı çekingenlik ve ürkeklikten kurtulmakta, örgüte karşı yabancılaşmaları önlenmektedir (Öge, 2016). İnsan kaynakları yönetiminde en sık kullanılan ve en sistematik olmayan eğitim yöntemidir. Her çalışan düzeyi için ayrı olarak belirlenmek üzere ortalama 10-15 günlük eğitimler verilmektedir. Bunun yanında 1-2 gün süren ve kişiyi iş ortamına alıştırmaya amaçlı eğitimler de olabilir (Fındıkçı, 2006).

Oryantasyon dönemi kişi işe gelmeden önce başlamakta ve iş ortamına uyum sağlayarak en verimli biçimde çalışmaya kadar devam etmektedir. Oryantasyon uygulamasının içeriği kişiler arasında

değişiklik göstermelidir. Yani mekanik değil pratik olmalı ve kişinin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmelidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Oryantasyonun; başlangıçta olumlu bir izlenimin yaratılması, kişiler arası kabulün artırılması, bireysel ve örgütsel performansın artırılması gibi amaçları bulunmaktadır (Bingöl, 2006).

İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi: Bu yöntemde örgütün farklı bölümlerinde belirli bir zaman boyunca çalışanlara eğitim verilmektedir. Burada temel amaç çalışanın farklı işlerde çalıştırılarak deneyiminin artırılmasıdır. Ayrıca sürekli aynı işi yapmaktan dolayı ortaya çıkan bıkkınlığı ve tatminsizliği giderici bir niteliğe de sahiptir. Daha çok orta ve üst düzey yöneticilere uygulanan bir eğitim yöntemidir (Öge, 2016). Rotasyon, çalışanların örgütteki diğer işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlar. Amacı çalışanların, örgütün tüm bölümlerini tanınması, yaptıkları işi bütünlük içerisinde görmesi ve başka bir işin üstlenilmesi gerektiği durumlarda bu göreve hazır olmasıdır (Palmer ve Winters, 1993).

Bu yöntemin en tipik özelliği yüksek ve orta kademedeki yöneticilerin belli bir süre çeşitli işlerde görevlendirilmesidir. Bu yöntem, ileride belki de çok önemli görevlere yerleştirilebilecek yöneticilerin işletmedeki çeşitli fonksiyonları yakından tanınmasını sağlamakta, onlara yönetsel ve teknik yetenekler kazandırmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Yetki devri, yönetici tarafından işe dair karar verme yetkisinin geçici bir süreliğine iş görene devredilmesidir. Ancak devredildikten sonra kontrol mekanizması devreye girmekte, işin nasıl gerçekleştirildiği ve sonuçları denetlenmektedir. İş görenler bu yöntem sayesinde işin işleyişi ile ilgili olarak bakış açısını genişletmekte ve yeterliliklerini genişletmektedir. Ancak bu avantajının yanında yetkiyi devralan iş görenin aldığı yanlış bir kararla işletme büyük zararlara uğrayabilmektedir. Bu sebeple yetki devredilecek kişi iyi tespit edilmeli ve yetkinin sınırları doğru ve kesin bir şekilde çizilmelidir (Özer vd., 2017).

Staj Yoluyla Eğitim: Stajyer, deneyimli bir elemanın yardımcısı rolünü üstlenmektedir. İş sırasında karşılaşılan problemlerin çözülmesi stajyerden istenir. Bu yöntemle hem stajyer örgütün çeşitli kademelerini tanır hem de yöneticiler işe alabilecekleri yeni elemanları tanır (Palmer ve Winters, 1993). Staj eğitimi, çalışanlara ileride üstlenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarının ve koşullarının tanıtılması, işlerin öğretilmesi, yapısal değişikliklere çabucak uyabilme yeteneklerinin geliştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır. Etkili bir eğitim tekniği olan staj, çalışan adayların işe başlamadan önce, ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici olarak yürütmelerini sağlamakta ve işin fiziki ve moral şartlarına uyma yeteneklerini bilimsel yönde geliştirmektedir (Sabuncuoğlu, 1997).

Koçluk: Koçluk, işbaşında birebir olarak gerçekleştirilen bir eğitim yöntemidir. Koç yapılacak işle ilgili bir örnek oluşmakta, soruları cevaplamakta, eleştiri, uyarı ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Koç tarafından öncelikle iş görenin eksiklikleri belirlenir, daha sonra nasıl yapılacağı açıklanır. Koç eksiklikleri kontrol eder, denetler ve hataları düzeltir. Bu süreç iş gören tarafından tam olarak

yapılıncaya kadar devam eder (Bingöl, 2006). Koç, personeli motive ederek becerilerinin gelişmesine yardımcı olan, ödüllendiren veya geri bildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademedeki çalışma arkadaşı olarak nitelendirilebilir. Koçun temelde üç görevi vardır; personelle birebir olabilmek, personelin öğrenmesine katkıda bulunmak ve personelin koçtan yardım almadan öğrenemeyeceği tecrübeleri aktarmaktır (Noe, 2009). Koçluk, tipik olarak bir “yönetici geliştirme faaliyeti” olarak algılanmaktadır ancak koçluk, işletme içerisindeki yöneticilerle sınırlı değildir. Koçluk çalışanların öğrenmesi, eğitimi ve geliştirilmesine yönelik bir yaklaşımı temsil etmekte ve performans artırıcı bir niteliğe sahip olmaktadır. Koçlar, işletmenin içerisindeki çalışanlardan seçilebileceği gibi dışarıdan da istihdam edilebilirler. İçeriden seçilen koçlar yöneticilerden ve amirlerden farklı olmakta (performans geri bildirimini verebilir ve performans yönetiminin bir parçası olarak iyileştirme yolları önerebilir), dış koçlar ise belirli çalışanlarla çalışmak üzere işletmeye dışarıdan görevlendirilmektedir (Jones vd., 2015).

Mentorluk: Bu yöntemde deneyimli ve alanında uzman kişiler, yetiştirilmek üzere kendilerine teslim edilen çalışanlara önerilerde bulunmakta ve bilgi aktarmaktadır. Bu kavram, Odyssea destanındaki Odysseus’un oğlunun eğitimci Mentor’un isminden gelmektedir. Amaç bilgi ve becerisi az olan çalışanlara bilgi ve beceri düzeyi yüksek, deneyimli kişilerin akıl hocalığı yapmasıdır (Öge, 2016). Mentorluk yöntemi, mentor ile yönlendirilen kişi arasında öğrenme ve gelişme odaklı bir ilişki oluşturur. Burada amaç yönlendirilen kişinin başarısının artırılmasıdır. Hem mentorla yönlendirilen çalışan, hem de işletmenin kazanımlar elde edebilmesinin yolu mentorla yönlendirilen çalışanın ilişkisine bağlıdır. Bu ilişki; cesaretlendirici, iletişime dayalı, karşılıklı sorumluluğa dayalı, görece uzun süreli olmalıdır (Şimşek, 2018). Mentorluk, temelde; genç çalışanların mesleki faaliyetlerinde karşılaştıkları engellerin üstesinden gelmeleri, sosyal ve profesyonel uyumlarının sağlanması ve bireysel mesleki gelişimlerinin tamamlanmasını amaçlamaktadır. Bunun yanında mentorluğun amaçları; genç çalışanların eğitimi ve öğretiminin sağlanması, üretimde verimliliğin artırılması, genç çalışanların kariyer olanaklarının sağlanması, personel devir hızının artırılması, şirkette birbiriyle uyumlu bir ekip oluşturulması, şirket imajının oluşturulması şeklinde sıralanabilir (Masalimova ve Sabirova, 2015).

4.2. İş Dışı Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

İş dışı eğitim ve geliştirme uygulamaları iş dışında verilen eğitimleri nitelemek için kullanılmaktadır. Bu eğitim ve geliştirme uygulamaları şu şekilde sınıflandırılabilir:

Duyarlılık Yöntemi: Özellikle üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan bu yöntemde 10-15 kişiden oluşan gruplar daha önce bildirilmeyen konular üzerinde çalışma gerçekleştirirler. Katılımcılar üç gün ile üç hafta arası bir sürede iş yerlerinden farklı bir yerde toplanıp kendi kendilerini ve başka kimseleri daha iyi anlamalarına fayda sağlayacak çalışmalar yaparlar. Grup üyeleri konu hakkındaki fikirlerini ve soruna yönelik çözüm önerilerini grubun diğer üyeleriyle paylaşırlar. Ayrıca diğer üyelerin de aynı konudaki fikirlerini eleştirirler. Bir zaman sonra grup üyeleri ortak bir paydada buluşarak daha olumlu düşünmeye ve daha iyi çözümler üretmeye başlamaktadırlar.

Bu toplantılar bir uzman tarafından yönetilir ve katılanlar sürekli olarak deneyimlerini aktarmaya teşvik edilir. Ayrıca grubun pasif bir lideri vardır ve eğitim öncesi ve sonrası gelişmeleri değerlendirir. Duyarlılık eğitimi yönteminin etkili sonuçlar vermesi gruba katılanların karşılıklı samimiyetine ve güvenine bağlıdır. Amacı, katılımcıların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmekten çok, davranış yapılarında olumlu etkiler meydana getirmektir (Palmer ve Winters, 1993; Sabuncuoğlu, 2000; Öge, 2016).

Örnek Olay Yöntemi: İlk defa 1920 yılında Harvard Business School'da eğitim alanına girmiş, sonraları uygulama alanının genişlemesiyle deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin eğitilmesi konusunda yararlanılmıştır. Bu yöntemde temel amaç; uzun bir tartışma içerisinde gerçek bir durumu veya sorunu tüm ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve olay tartışmalarından sonra katılımcıları daha bilinçli düşünmeye, etkin karar almaya ve çözümler üretmeye yönlendirmektir. Bu şekilde çalışmaya katılan yönetici adaylarının olay analiz etme, varsayımları değerlendirme, seçenekleri belirleme ve eleştiri yetenekleri geliştirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997). Eğitilen kişilerden yapılan eylemlerin analiz edilip eleştirilerek uygun davranışları belirtmeleri ve alternatif çözüm yolları önermeleri istenmektedir. Bu yöntemin başlıca varsayımı personelin keşif süreci aracılığıyla öğrenmesi halinde öğrenilen bilgi ve becerilerin anımsanmasının daha kolay olacağıdır (Noe, 2009).

Rol Oynama Yöntemi: Bu yöntemde adaylar arasından belirli bir grup seçilmekte, bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı bulunan bir sorunu, kendileri yöneticiymiş gibi, ele alarak çözümlenmeleri istenmektedir. Söz konusu olay önceden ayrıntılı bir şekilde tüm adaylara anlatılmakta ve oyunun amacı açıklanmaktadır. (Sabuncuoğlu, 1997). Eğitilen kimselerin bilgi toplamalarını, onu analiz etmelerini ve karar vermelerini gerektiren bir yöntem olan rol oynama yöntemi çoğunlukla yönetim becerilerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır (Noe, 2009).

Simülasyon Yöntemi: Gerçek hayatta yaşanması muhtemel bir durumu temsil eden bir eğitim metodu olarak tanımlanabilen simülasyon, eğitilenlerin verdikleri kararların gerçek iş hayatında nasıl sonuçlar doğurabileceğinin görüldüğü bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemle alınan kararların etkileri yapay ve risksiz bir ortamda görülebilir. Bu yöntem, yönetim ile kişiler arası beceriler kadar, üretim ile işletme becerilerinin öğretilmesinde kullanılmaktadır (Noe, 2009). Simülasyon eğitimi, gerçek iş ortamında eğitim yapmanın riskli ve maliyetli olduğu hallerde, genellikle sanal ortamda gerçekleştirilen eğitim türüdür. Hem yöneticiler hem de yönetici olmayan çalışanlar için kullanılmaktadır. Sanal bir çevrede gerçekleştirildiğinden gerçek iş çevresinden daha güvenlidir. Eğitim esnasında yaşanabilecek iş kazası sayısı azalacağından eğitim maliyetlerini düşürebilmektedir (Bingöl, 2006).

Bekleyen Sorunlar Yöntemi (In Basket): Bu yöntemde, hayali bir işletmede yöneticilerinden birisinin veya birkaçının bir süre işten ayrıldığı varsayılmakta ve adaydan o süre zarfında boşalan işleri yürütmesi istenmektedir. Birden çok adaya aynı yöntem uygulanabilir. Gerekli bilgiler verildikten sonra adaylar farklı masalara oturtulur ve masada bulunan evrak sepetinde bulunan verilere dayanarak gerekli

kararları almaları beklenir. Her bir aday yalnızca kendi sepetinde bulunan verilerden yararlanabilir. Bir süre sonra grup önünde sonuçlar tartışılır (Sabuncuoğlu, 1997).

Grup Tartışması Yöntemi: Eğitilen kişilerin genel bilgilerinin artırılması, işletme içi ve işletme dışı davranışlarının ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılan bu yöntemde lider her zaman vardır. Programdan önce gündemin hazırlanması, programdan sonra da konuşulan konuların kısa özetinin yapılması işini üstlenen liderin bilgili ve tecrübeli olması gereklidir. Grup tartışması yönteminin panel, seminer, sempozyum, konferans, kurslar, açık oturum gibi türleri bulunmaktadır (Uygun, 2015). Bu grup tartışması türlerinden en yaygın olarak kullanılan panel, seminer ve konferans türlerini birer cümleyle açıklamak yararlı olacaktır. Panel; bir başkan tarafından yönetilen, tartışmacı sayısının 3-6 kişi arasında değiştiği, küçük bir salon ve küçük bir dinleyici topluluğu önünde sohbet havası içerisinde yapılan grup tartışması türüdür. Seminer; bir konu hakkında bilgi vermek amacıyla düzenlenen, bilgi alışverişinin söz konusu olduğu, bir yetkilinin yönetiminde gerçekleştirilen grup tartışması yöntemidir. Konferans; herhangi bir bilimsel alanda topluluk karşısında gerçekleştirilen ve dinleyiciyi bilgilendirme amacı güden grup tartışması yöntemidir (Şimşek, 2018; Türk Dil Kurumu, 2020).

5. KAMUDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Kamu yönetiminde insan kaynakları, özel sektör uygulamalarından farklı özellikler göstermektedir. Bu farklılıklar kamu örgütlerinin kendisine özgü çalışan sınıflandırmaları, işe giriş şartları, kariyer kuralları ve benzeri özellikleri sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Dünyada meydana gelen gelişmeler neticesinde insan kaynakları yönetimi anlayışının kamu yönetimine de sirayet etmesi hükümetlerin bu doğrultuda adımlar atmasına yol açmış, bu adımlar kamu yönetiminde reform gerçekleştirme odaklı hamlelerin bir parçası olmuştur.

Kamu personeli sistemleri ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir ve reformlarla geliştirilmektedir. İngiltere’de kamu personeli; kariyer memurlar (civil servant) ile kamu çalışanları (public employee) şeklinde ikili bir yapıdadır. Bunun yanında Fransa’da, Türkiye’deki yapıya benzer şekilde farklı statüler ve kanunlarla kamu personelinin sınıflandırma yoluna gidilmiştir. Almanya’da da Türkiye’deki yapıya benzer şekilde kamu personeli; memur, sözleşmeli personel ve işçi şeklinde sınıflandırılmıştır. Amerika’da ise kamu personeli rejimi bu örneklerden farklı bir niteliğe sahiptir. Kıta Avrupası ülkelerinde kamu personelinin statüsü özel olarak belirlenmişken Amerika’da özel sektör çalışanları ve kamu personeli arasında statü olarak kesin bir ayrım söz konusu değildir. Kendine özgü bir sınıflandırma sistemi mevcuttur ancak son yıllarda bu sistemden kaçış eğilimi vardır (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Avrupa Birliği ülkelerinde kamu sektöründe uygulanan İKY uygulamaları başarılı sonuçlar vermekteyken Türkiye’de uygulamada eksiklik ve problemler bulunmaktadır (Kurnaz, 2020). Bu

eksikliklerin çözüm yolu reform ve eğitimlerden geçmektedir. Kamu kurumlarında insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanılması için ilk olarak akılcı bir planlama yapılmalı ve doğru alanlarda doğru eğitimler verilmelidir. Kamu kurum ve kuruluşlarında görev tanımları açık bir şekilde yapılmalı, orta ve üst düzey yöneticilerin yönetim alanında eğitilmelidir (Ekinci, 2008).

Türkiye’de kamu çalışanları memurlar, sözleşmeliler, geçici görevliler ve işçiler şeklinde sınıflandırılabilir. Ayrıca bunun yanında personel; hizmete alınmaları yönünden, ücret yönünden, hizmet süreleri yönünden, asli ve yardımcı olma yönünden ve uygulanan hukuk dalları yönünden bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Memur olma koşulları da özel kesime göre farklılıklar göstermektedir. Bu koşullar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda (DMK); vatandaşlık, yaş, öğrenim, adli sicil, askerlik, sağlık gibi genel koşullar ve bazı alanlarda geçerli olmak üzere özel koşullar şeklinde sıralanmaktadır (Gözübüyük, 2012).

Kamuda eğitim süreci hizmet öncesi ve hizmet içi olarak ikiye ayrılabilir. Hizmet öncesinde staj dönemi ya da aday memurluk dönemi şeklinde nitelendirmeler vardır. Stajların kamu kurumlarında yapılmasına; kaymakamlık, hâkimlik gibi mesleklerde adayların kamu dairelerini ziyaret ederek bilgi alması örnek verilebilir (Tortop, 1999).

Kamu kesiminde personel eğitimi, personel adaylığı döneminden başlamak üzere istihdam süresi boyunca devam etmektedir. Gerek görüldüğü takdirde personel birçok eğitime tabi tutulmaktadır. Aday memurlar en az bir en fazla iki yıl süreyle gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amacıyla eğitime tabi tutulmaktadır. Bu süre içerisinde memur başarısız olursa kurumla ilişkisi kesilmektedir (Can vd., 2016).

Türk kamu yönetimi içerisinde tüm örgütlerin mevzuat gereği gerçekleştirdiği ortak eğitim geliştirme faaliyetleri olmakla birlikte bazı kurumların farklı politikaları da bulunmaktadır. Bu çalışmada Türk kamu yönetimi yapılanması içerisinde bir yerel yönetim örgütü olan Yeşilyurt Belediyesi, insan kaynaklarına sağladığı eğitim ve geliştirme uygulamaları açısından değerlendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı; Türk kamu yönetimi yapılanması içerisinde yer yönünden yerinden yönetim örgütlerinden biri olan Yeşilyurt Belediyesi’nin personeline uyguladığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesidir.

Araştırmada yola “Belediyelerde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusuyla çıkılmıştır. Çalışma nitel araştırma yaklaşımı, alan araştırması yöntemi ve durum çalışması deseni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorusu ışığında incelenen örnek durum ise Yeşilyurt Belediyesi’nin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleridir.

Araştırmanın ana sorusunu cevaplamak üzere şu alt sorular oluşturulmuştur: Yeşilyurt Belediyesi personelinin kadro durumuna göre dağılımı nasıldır?, Yeşilyurt Belediyesi personelinin cinsiyete göre dağılımı nasıldır?, Yeşilyurt Belediyesi personelinin eğitim durumuna göre dağılımı nasıldır?, Yeşilyurt Belediyesi'ne yeni katılan personele hangi eğitimler verilmektedir?, Yeşilyurt Belediyesi, personelinin eğitimi ve geliştirilmesinde hangi yöntemleri kullanmaktadır?, Yeşilyurt Belediyesi'nde koçluk ve mentorluk gibi geliştirici yöntemler kullanılmakta mıdır?, Yeşilyurt Belediyesi'nde gerçekleştirilen eğitimlerde eğiticiler kimlerdir?, Yeşilyurt Belediyesi'nde gerçekleştirilen eğitimler zorunlu mudur?, Yeşilyurt Belediyesi'nin gerçekleştirilen eğitimlere katılımı artırıcı uygulamaları var mıdır?, Yeşilyurt Belediyesi eğitim ve geliştirme alanında diğer örgütlerle işbirliği yapmakta mıdır?, Yeşilyurt Belediyesi eğitim amacıyla yurt dışına veya il dışına personel göndermekte midir?

Araştırmanın verileri; Yeşilyurt Belediyesi'nden bir insan kaynakları sorumlusuyla (K1) gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeden ve Yeşilyurt Belediyesi'nin internet sitesinden elde edilen dokümanlardan sağlanmıştır. Veriler 2019 yılında gerçekleşen uygulamaları göstermektedir. Birincil verinin sağlandığı yüz yüze görüşme; Yeşilyurt Belediyesi'nden ilgili insan kaynakları sorumlusuyla kendi makamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıya sorulan yarı yapılandırılmış sorular literatür taramasından elde edilen bilgiler ve araştırma kapsamında oluşturulan alt sorular harmanlanarak hazırlanmıştır. Katılımcıya sormak üzere 16 soru elde edilmiştir. Elbette yarı yapılandırılmış görüşmenin doğası gereği görüşme sırasında soru sayısında ve içeriğinde değişiklikler olmuştur. Bununla birlikte görüşme, katılımcıya 15-20 arasında soru yöneltilecek ve istenen veriler elde edilerek sonlandırılmıştır. Katılımcı görüşmeye gönüllü olarak katılmış ve görüşme sırasında katılımcıyı rahatsız edecek etik dışı bir durum yaşanmamıştır. İkincil verinin sağlandığı dokümanlar; Yeşilyurt Belediyesi web sitesinin ilgili sayfaları ve Yeşilyurt Belediyesi 2019 yılı Faaliyet Raporudur.

Elde edilen nitel veri, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme literatürünün taranması ile elde edilen temalar kullanılarak oluşturulan sorulara alınan cevaplarla Yeşilyurt Belediyesi'nin insan kaynaklarını eğitme ve geliştirme uygulamaları değerlendirilmiştir.

7. YEŞİLYURT BELEDİYESİ'NDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Daha önce bahsedildiği gibi son yıllarda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi, özel sektör kadar kamu sektöründe de önemli bir hale gelmiştir. YKY anlayışıyla birlikte kamunun piyasa odaklı bakış açısı, görece rekabetçi bir ortama girilmesi, hizmet sunumunda "kalite" kavramının kamu kesiminde yaygınlaşması kamu personeline bakışı değiştirmiştir. Bunun yanında elbette ki kamu kaynaklarını kullanan örgütlerin çalışanlarının eğitilmesi ve geliştirilmesi kamu yararadır. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde tüm bu gelişmelerden önemli derecede etkilenen yerel yönetim

birimlerinden biri olan Yeşilyurt Belediyesi'nin insan kaynaklarını eğitme ve geliştirme uygulamaları incelenmiştir.

7.1. Yeşilyurt Belediyesi ve Hizmet Alanı Hakkında

Yeşilyurt Belediyesi, Malatya ilinin kent merkezinde yer alan ilçelerinden biri olan Yeşilyurt'ta hizmet veren bir yerel yönetim örgütüdür. Kent merkezinde Yeşilyurt Belediyesi dışında Malatya Büyükşehir Belediyesi ve diğer ilçe belediyesi olan Battalgazi Belediyesi bulunmaktadır.

Yeşilyurt ilçesi, Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Fırat Havzası Bölümü'nde yer almakta olan Malatya ilinin kent merkezinde yer alan iki ilçesinden biridir. Şekil 1'de görüldüğü gibi Yeşilyurt ilçe sınırı; kuzeyinde Karakaya Baraj Gölü, güneyinde Çat Baraj Gölü, batısında Yazıhan, Akçadağ ve Doğanşehir ilçeleri, doğusunda Battalgazi ilçesi ile çevrelenmektedir. Yüzölçümü 954,6 km² olmak üzere rakımı 998 m'dir. Mahalle sayısı 82'dir (Yeşilyurt Belediyesi, 2021a).

Şekil 1. Malatya İli ve İlçeleri Haritası



Kaynak: (cografyaharita.com, 2021)

Son sayıma göre Yeşilyurt ilçesi sınırları içerisinde 331.918 kişi yaşamaktadır (TÜİK, 2020). Yeşilyurt Belediyesi, büyükşehir Malatya'nın merkezinde yer alan iki ilçeden birisi olarak il nüfusunun %41'lik bir kısmını sınırları içerisinde barındırmaktadır. İlde en fazla nüfusa sahip ilçe Yeşilyurt'tur (Malatya Valiliği, 2021a).

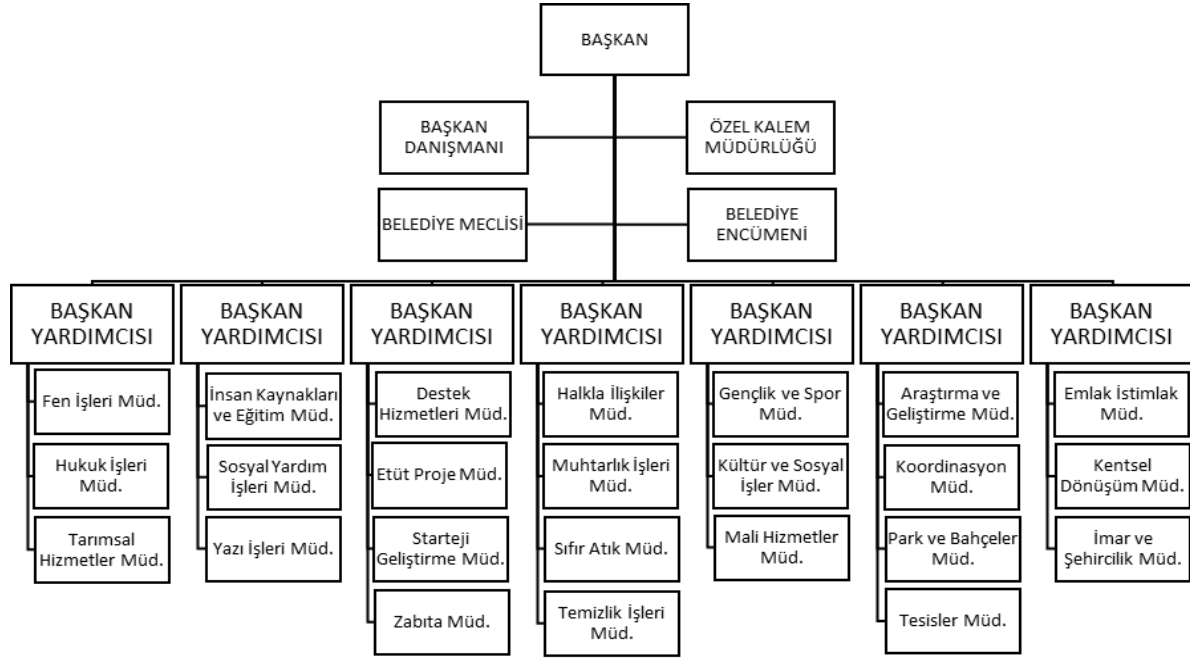
İlçede kesin tarihi bilinmemekle birlikte ilk yerleşimin M.S. 8-9. yüzyılda Bizanslılar döneminde başladığı sanılmaktadır. Osmanlı döneminde Çırmıktı olarak anılan bölge, Cumhuriyet döneminde İsmet Paşa olarak adlandırılmış; 1957 yılında ise ilçe statüsü kazanan bölgenin adı Yeşilyurt

olarak değiştirilmiştir (Malatya Valiliği, 2021b). İlçenin oldukça köklü bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir.

7.2. Yeşilyurt Belediyesi'nin İnsan Kaynağı

Yeşilyurt Belediyesi'nin teşkilat yapısı Şekil 2'de görüleceği üzere; başkan, başkan danışmanı, özel kalem müdürlüğü, belediye meclisi, belediye encümeni ve başkan yardımcılarında oluşmaktadır. Yeşilyurt Belediyesi'nin insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nce gerçekleştirilmektedir. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü ise belediye başkan yardımcısına bağlı olarak hizmetlerini yürütmektedir.

Şekil 2. Yeşilyurt Belediyesi Teşkilat Şeması



Kaynak: (Yeşilyurt Belediyesi, 2021b)

Hizmet sunulan nüfusun büyüklüğü, belediye personelinin hem nitelik hem de nicelik olarak yeterli olması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Belediye, mal, hizmet üretiminin ve sunumunun gerektirdiği ölçüde personel istihdam etmekte ve bu personeli belirli dönemler içerisinde eğitimlere tabi tutmaktadır. Bu noktada Yeşilyurt Belediyesi'nin mevcut personel sayısı (Tablo 1), kadrolara göre dağılımı ve bu personelin eğitim seviyesinin belirtilmesi "eğitim ve geliştirme faaliyetleri" kısmında yol gösterici olacaktır. Nitekim personelin eğitim seviyesi verilecek eğitimleri doğrudan etkilemektedir.

Tablo 1. Personelin Kadro Durumuna Göre Dağılımı

İstihdam Türü	Erkek	Kadın
Kadrolu Memur	107	10
Kadrolu İşçi	59	1
Sözleşmeli Personel	8	0
Sürekli İşçi	705	61
TOPLAM	879	72
GENEL TOPLAM	951	

Kaynak: (Yeşilyurt Belediyesi (YB) Faaliyet Raporu, 2019)

Tablo 1’de görülen 2019 verilerine göre Yeşilyurt Belediyesi’nin toplam personel sayısının 879’u erkek ve 72’si kadın olmak üzere toplam 951 kişidir. İstihdam edilen kadın sayısı çok düşük olup, toplam personel sayısı içerisindeki oranı yaklaşık %7,5 oranında kalmıştır. Kadınların işçi olarak istihdamının tercih edilmemesi kadın sayısının az olmasının nedenlerinden biridir. Dikkat çeken bir diğer nokta işçi sayısındaki fazlalıktır ancak bu durum incelenen kamu örgütünün bir belediye olması ve masa başı çalışan personelin bir kısmının da işçi kadrosunda bulunması ile açıklanabilir. Yeşilyurt Belediyesi personelinin 42’si (5 memur, 36 sürekli işçi) İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü’nce istihdam edilmektedir. 2019 faaliyet raporu bilgilerine göre İnsan Kaynakları Müdürlüğü’nün 2019 yılı bütçe gideri 66.445.709,49 TL olmuştur. Belediyenin 2019 yılı toplam bütçe giderinin 174.852.283,46 TL olduğu göz önünde bulundurulursa, İnsan Kaynakları Müdürlüğü 2019 yılı bütçesinin toplam bütçe giderinin %38’ini oluşturduğu söylenebilir. Bu durum belediye bütçesinin önemli bir kısmının insan kaynakları için kullanıldığını açıkça göstermektedir (YB Faaliyet Raporu, 2019).

Yeşilyurt Belediyesi’nin personelinin eğitim durumunu gösteren Tablo 2’de görüleceği üzere personelin yaklaşık %71’i ilkökul, ortaokul ve lise mezunu olup bu durumun işçi sayısının fazlalığından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Lisans ve ön lisans mezunları %28 iken lisansüstü mezun oranı yaklaşık %1’dir. Ayrıca faaliyet raporunda kadın çalışanların eğitim durumunun daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Personel Sayısı
İlkokul	223
Ortaokul	180
Lise	277
Ön Lisans	86
Lisans	178
Yüksek Lisans	7
TOPLAM	951

Kaynak: (YB Faaliyet Raporu, 2019)

Personelin istihdam türü ve eğitim durumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri açısından önemli bir belirleyicidir. Örgütler tarafından verilen eğitimler bu doğrultuda değişiklikler gösterebilir.

7.3. Yeşilyurt Belediyesi'nde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Yeşilyurt Belediyesi'nin insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nce gerçekleştirilmektedir. Her kamu örgütünde olduğu gibi Yeşilyurt Belediyesi'nde de düzenli olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Belediye'nin eğitim faaliyetlerine ağırlık verirken eğitim dışındaki geliştirme faaliyetlerini dikkate almadığı araştırmanın verilerinden anlaşılmıştır. Ancak bilindiği gibi personele verilen eğitimler de geliştirmenin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle bu iki kavram her zaman birlikte anılır. Araştırmada Yeşilyurt Belediyesi özelinde ağırlıklı olarak eğitim uygulamalarının üzerinde durulmuştur.

7.3.1. Yeşilyurt Belediyesi'nde Çalışanlara Verilen Eğitimler

Yeşilyurt Belediyesi tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri “konferans” yoluyla sağlanmakta ve personelin eğitime katılımında ödüllendirme veya cezalandırma gibi katılımı artırıcı yöntemler tercih edilmemektedir. Eğitimlere katılanlara katılım belgesi verilmektedir. Yeşilyurt Belediyesi tarafından 2019 yılında 16'sı İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) eğitimi olmak üzere 27 adet hizmet içi eğitim verilmiştir. Söz konusu eğitimler 41 konu başlığında gerçekleştirilmiştir (YB Faaliyet Raporu, 2019).

Katılımcıdan alınan bilgilere göre 2019 yılı içerisinde gerçekleştirilen bazı eğitimler şöyle sıralanabilir:

- İSG eğitimi (üç farklı gruba ayrı zamanlarda)
- 657 sayılı DMK eğitimi
- 4134 sayılı Kamu İhale Kanunu eğitimi
- 3194 sayılı İmar Kanunu eğitimi
- 4857 sayılı İş Kanunu eğitimi
- 2942 sayılı Kamulaştırma Kanunu eğitimi
- 7201 sayılı Tebligat Kanunu eğitimi
- Resmi yazışma kuralları eğitimi
- Muhasebe eğitimi
- Elektronik Belge Yönetimi Sistemi (EBYS) eğitimi
- İş hijyeni eğitimi
- Tehlikeli madde güvenliği eğitimi
- Etkili iletişim ve kişisel gelişim eğitimi

2019 yılında personele verilen eğitimler göz önünde bulundurulduğunda mevzuat hakkında verilen eğitimlerin ön plana çıktığı söylenebilir. Mevzuat eğitimlerinin ön plana çıkması incelenen örgütün bir yerel yönetim birimi olmasıyla açıklanabilir.

Belediyede, İSG eğitiminin üzerinde durulduğu gözden kaçmamaktadır. Bunun öncelikli nedeni Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından İSG eğitiminin tüm personele zorunlu tutulmasıdır. Ayrıca İSG eğitimi gibi 657 sayılı DMK eğitimi de zorunlu olarak verilmektedir.

İşe yeni başlayan personele ise İSG ve DMK'ye ek olarak; yazışma kuralları, İş Kanunu, stres yönetimi, performans eğitimi ve kişisel eğitimler verilmektedir.

Personele verilen mevzuat ağırlıklı eğitimlerin yanında iş hijyeni eğitimi ve tehlikeli madde güvenliği eğitimi gibi eğitim konuları da dikkat çekmektedir.

7.3.2. Yeşilyurt Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Eğitimlerinin Planlanması ve Eğitim Yöntemleri

Personele verilecek eğitim konularının belirlenmesi ve eğitimlerin yöntemi hakkında birkaç önemli bilgi vermek gereklidir. Bunlardan birincisi eğitim konularının belirlenme yöntemidir. Yapılan görüşmede elde edilen bilgilere göre sene başında tüm birimlere yazılar yazılmakta, anketler yapılmakta ve bu yöntemle belirlenen konular bir takvime bağlanarak eğitimler verilmektedir. Yani zorunlu olanlar dışında eğitim konuları birimlerin talepleriyle belirlenmektedir.

Bir diğer husus eğitimlerin kimler tarafından verildiği ile ilgilidir. Yine görüşmeden elde edilen bilgilere göre diğer kamu örgütlerinden verilen eğitimler dışında yapılan eğitimlerde belediye personelinin bazıları eğitici olarak kullanılmaktadır. Örneğin; daha önce Milli Eğitim Bakanlığında (MEB) çalışan personel eğitim, hukuk biriminde çalışan personel de hukuk konusunda eğitimler vermektedir.

Özel sektörden eğitim amaçlı danışmanlık hizmeti alınmamakla birlikte şehrin yükseköğretim kurumları olan İnönü Üniversitesi ve Turgut Özal Üniversitesinden akademisyenler davet edilerek de personel eğitimi gerçekleştirilmektedir. Örneğin; 2019 yılı içerisinde 5 öğretim üyesi basın yayın ve halkla ilişkiler konusunda eğitim vermiştir.

Bu eğitimlerin neredeyse tamamı “konferans” yöntemiyle gerçekleştirilmektedir. Dünyada yaygın olarak kullanılan bu eğitim türünde eğitilenlerin pasif konumda olduğu bilinmektedir.

Özellikle özel sektörde yaygın olarak kullanılan ve kamuda da yaygınlaşmaya başlayan “personelin yurtdışına gönderilerek eğitilmesi” yöntemi, Yeşilyurt Belediyesi'nce tercih edilen bir yöntem değildir. Görüşme yapılan personelden edinilen bilgiler doğrultusunda bu yöntemin şuana kadar kullanılmadığı söylenebilir ancak il dışında eğitim gerçekleştirilmektedir. Katılımcı konu ile ilgili başka yorumda bulunmamış olmakla birlikte, yurtdışı eğitim yönteminin maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda, ülkenin büyük illerinin gelirleriyle karşılaştırıldığında, geliri düşük seviyede kalan bir şehrin ilçe belediyesi bu maliyetli yöntemi, etkililik ve verimliliğe uygun olmadığından tercih etmemiş olabilir.

Daha önce de değinildiği gibi belediye özellikle eğitim faaliyetlerine önem vermektedir. Geliştirme faaliyetlerinin üzerinde durulmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle özel sektör tarafından sıkça tercih edilen mentorluk, koçluk gibi yöntemler kullanılmamaktadır.

7.3.3. İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Diğer Örgütlerle İş Birliği

Yeşilyurt Belediyesi, İŞKUR ve Malatya Büyükşehir Belediyesi ile ortak eğitim çalışmaları gerçekleştirmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nce düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılmak üzere personel gönderilmektedir. Bunlara ek olarak özellikle İŞKUR ile yapılan iş birliği doğrultusunda Toplum Yararına Proje (TYP) kapsamında belediyeye personel alınmakta ve bazı eğitimler ortak düzenlenmektedir. 2019 yılında TYP kapsamında Yeşilyurt Belediyesi'ne 200 personel alınmış ve gerekli eğitimlerden geçirilerek göreve başlatılmıştır (YB Faaliyet Raporu, 2019).

Yeşilyurt Belediyesi ilgili mevzuat uyarınca Türkiye Belediyeler Birliği ve Tarihi Kentler Birliği'nin bir üyesidir. Bu üyelikler sebebiyle görev ve sorumluluklar üstlenmesinin yanında birlikler tarafından gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine de katılmaktadır. Üyesi bulunulan Türkiye Belediyeler Birliği tarafından düzenlenen eğitim programlarına belediye personelinin katılımı sağlanmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Doküman ve yarı yapılandırılmış görüşme verilerinin analizi sonucunda Yeşilyurt Belediyesi'nin insan kaynağını eğitime ve geliştirme faaliyetleri konusunda şu tespitler öne çıkmaktadır:

- Belediye personeli ağırlıklı erkeklerden oluşmaktadır, sürekli işçi kadrosunda olan personel sayısı daha fazladır ve personelin eğitim durumu yüksek değildir.
- Belediye geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermemekle birlikte eğitim faaliyetlerini de mevzuat gereği yapmaktadır.
- Mentorluk, koçluk gibi geliştirme yöntemleri kullanılmamaktadır.
- Eğitimlerde daha çok konferans yöntemi tercih edilmektedir.
- Mevzuat hakkında verilen zorunlu eğitimler ön plandadır.
- Zorunlu olmayan eğitimlere katılımı ödüllendirme gibi katılımı arttırıcı araçlar kullanılmamaktadır.
- Eğitim faaliyetlerinde eğiticiler ağırlıklı belediye personelidir. Şehirdeki üniversitelerde çalışan uzmanlardan da yararlanılmaktadır.
- Eğitim konularının belirlenmesi konusunda, zorunlu olanlar dışında, anket yöntemi kullanılmaktadır.
- Eğitim konusunda diğer kamu örgütleriyle mevzuat gereği işbirliği yapılmaktadır.
- İl dışı eğitim tercih edilmekle birlikte yurtdışı eğitim tercih edilmemektedir.

Yeşilyurt Belediyesi, hizmet ettiği alanın büyüklüğü ve hizmet içeriğinin genişliği düşünüldüğünde personel eğitimine önem vermesi gereken bir konumdadır. Bu durumun bilincinde olan belediye, personeline belirli aralıklarda ve belirli konularda eğitimler vermiştir. Bununla birlikte diğer geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenemez. Geliştirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak yöneticilik potansiyeli olan çalışanlara sunulması ve belediyelerde yöneticilik pozisyonlarının ağırlıklı olarak siyasi veya diğer kayırmacılık türleriyle belirlenmesi geliştirme eğitimlerinin göz ardı edilmesine neden olmuş olabilir.

Gerçekleştirilen eğitimlerin bir kısmı kanunen zorunlu olarak nitelendirilen eğitimler olmakla birlikte diğer yerel yönetimler, kurum ve kuruluşlarla da işbirliği yapılarak eğitimler düzenlenmiştir. Ancak konuların ağırlıklı olarak zorunlu mevzuat eğitimlerinden oluştuğu görülmektedir. Eğitim konularının ve yönteminin belirlenmesi konusunda dışarıdan danışmanlık hizmeti alınabilir ancak belediyeler maliyeti nedeniyle bu yöntemi tercih etmemektedir. Eğitim içerikleri birimlere sorularak belirlenmekle birlikte daha etkili ve verimli bir kamu hizmeti sunulabilmesi için personele verilen eğitimin içeriği zenginleştirilebilir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılmalıdır. Bununla birlikte etik eğitimi gibi kamu hizmet sunumunda mutlaka dikkate alınması gereken konular eklenebilir. Takım çalışması, stres yönetimi benzeri örgütsel verimi arttıracak eğitimler de eklenebilir. İçinde bulunduğumuz çağ oldukça hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Bu nedenle işe alım sürecinde iş tanımı ve iş gereklerine göre kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu dikkate alınarak seçilen personelin kısa bir süre içinde mevcut becerileri yetersiz hale gelmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi belediyelerin de elindeki en önemli kaynak insandır. Örgütler çalışanlarının becerilerini, performanslarını ve potansiyellerini artırıcı eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Aksi durumda etkili ve verimli bir yönetim gerçekleştirilemez.

Yeşilyurt belediyesinde personele eğitim verilirken; iş dışı eğitim olarak sınıflandırılan bir grup tartışması yöntemi örneği olan “konferans” yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem düşük maliyeti ve kolay uygulanması nedeniyle dünyada en çok tercih edilen yöntem olmakla birlikte katılımcıların pasif olduğu bir yöntemdir. Sadece duyarak ve görerek öğrenebilenlere yönelik bir eğitim yöntemidir. Ancak bilindiği gibi yaparak öğrenmek en kalıcı öğrenme yöntemidir. Özellikle işçi kadrosundaki personel sayısının daha fazla olduğu bir örgütte uygulamalı eğitimlere ağırlık verilebilir. Bu konuda yine üniversitelerden destek alınabilir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri arasında kamu kesiminde de rahatlıkla uygulanabilecek yöntemler mevcuttur. Zaman zaman hem diğer belediyelerle hem de özel sektörle rekabet içerisine giren Yeşilyurt Belediyesi, özel sektörün eğitim ve geliştirme yöntemlerini kullanmaktan çekinmemelidir.

Konferanslar ağırlıklı olarak ilgili konuda uzman belediye personeli tarafından verildiği gibi diğer kamu örgütlerinde çalışan uzmanlardan destek alınarak da gerçekleştirilmiştir. Belediye

personelinin tercih edilmesinin nedeni uygulama kolaylığı ve maliyetin düşük olması olabilir. Ancak bilindiği gibi bir konuda uzman olmakla eğitici olmak aynı değildir. Eğiticiler profesyonel kişilerden seçilmelidir. Eğitimin amacına ulaşip ulaşmadığını anlayabilmek için belediyenin eğitimin verimliliğini de ölçmesi gerekir. Eğitimin personele sağladıkları, eğiticinin farklı olmasının eğitimin niteliğine katkısı gibi konular belediye tarafından değerlendirilebilir ve ayrıca bu konu yapılacak başka bir bilimsel araştırmada ele alınabilir.

Düzenlenen eğitimlerin ardından personele katılım belgesi verilmekle birlikte katılımı özendirici bir çalışma yapılmamıştır. Personelin gönüllü katılım düzeyi bilinmemekle birlikte yine başka bir araştırmaya konu olabilecek önemli bir veridir. Katılımın artması için günümüzde önemi bir kez daha anlaşılan online eğitim süreci başlatılabilir. Eğitimlere katılma konusunda motive edici uygulamaların olmaması katılımı düşüren bir faktördür. Katılımı zorunlu olmayan eğitimlerde katılımı artırıcı uygulamaların başlatılması (ödüllendirme başta olmak üzere) faydalı olabilir. Çalışanların özellikle iş dışı eğitimlere katılım konusunda motive edici faktörlere ihtiyaç duyduğu bilinmektedir.

İKY’de eğitim ve geliştirme faaliyetleri ister özel ister kamu sektöründe olsun, mutlaka üzerinde durulması gereken bir konudur. Günümüzde kurumsal başarının önemli koşullarından birisi “nitelikli personel”dir. Personelin nitelikli hale getirilmesi eğitim ve geliştirmeyle mümkündür. Bu sebeple eğitim ve geliştirmeye gereken önem verilmeli, kaliteli ve etkili bir eğitim yöntemi tercih edilmeli, personel eğitimi göz ardı edilmemelidir. Literatürde, kamunun insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerini inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Kamuda insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi çalışılması gereken önemli bir konudur. Bu çalışma, yöntemi ve incelediği kamu örgütünün alanının küçük olması sebebiyle kapsayıcı tahminlerde bulunulmasına izin vermemektedir ancak bu çalışmanın kapsamlı diğer çalışmalara katkı yapacağına inanılmaktadır. Diğer araştırmalarda mevcut durumun tespitine ek olarak durumun nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklık, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi/geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong’s handbook of strategic human resource management*, http://ehis.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/nlebk_390442_AN?sid=3cc40c1d-7542-475a-8dee-f779f50ebdd3@sessionmgr15&vid=2&format=EB.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Badawy, M. K. (2007). Managing human resources, *Research Technology Management*, 50(4), 56-74, <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657452>.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Denizli: Arıkan Basın Yayım.
- Cografyaharita.com (2021, 2 Şubat). Türkiye Mülki İdare Haritaları. Erişim adresi http://cografyaharita.com/haritalarim/41_malatya_ili_haritasi.png
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Mülkiye Dergisi*, (155), 175-185.

- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi: Düşünceler/yapılar/fonksiyonlar/politikalar* (4. Baskı). Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gözübüyük, Ş. (2012). *Yönetim hukuku* (31. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Jones, R. J.; Woods, S. A. ve Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *11. Kalkınma planı- kamuda insan kaynakları çalışma grubu raporu*. Ankara.
- Kurnaz, S. (2020). Kamuda insan kaynakları yönetimi: Türkiye ve Avrupa Birliği uygulamaları. A. Kara ve S. Sönmez (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Güncel Araştırmalar içinde* (23-44). İzmir: Duvar Yayınları.
- Malatya Valiliği: Nüfus ve İdari Yapı. (2021a) Erişim Adresi <http://www.malatya.gov.tr/nufus-ve-idari-yapi>
- Malatya Valiliği: Yeşilyurt. (2021b) Erişim adresi <http://www.malatya.gov.tr/yesilyurt>
- Masalimova, A. R. Sabirova, L. L. (2015). Mentors and trainees professional interaction features at the modern enterprises in Russia. *Review of European Studies*, 7(4), 20-26, https://dspace.kpfu.ru/xmlui/viewer?file=32901;SCOPUSMasalimova_Sabirova.pdf&sequence=-1&isAllowed=y.
- Mercin, U. L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Noe, R. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi & geliştirilmesi*, (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Öge, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özer, M. A. Sökmen, A. Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. ve Önen, S. M. (2019). *200 soruda yönetim/kamu yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palmer, W. ve Kenneth T. (1993). *İnsan kaynakları* (D. Şahiner, Çev.). İstanbul: Rota Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi: politika ve yönetsel teknikler* (8. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, A. (2018). Geliştirme Yöntemleri. A. Şimşek ve H. Z. Tonos, (Ed.), *İşletmelerde eğitim ve geliştirme içinde* (106-126). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Türk Dil Kurumu (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Treven, S. and Jažmulej, M. (2004). A requisitely holistic view of human resources management in innovative enterprises, *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 36(1), pp. 45-63, <https://doi.org/10.1080/01969720590887298>.
- TÜİK (2020). Türkiye İstatistik Kurumu. Erişim Adresi <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuculari-2020-37210>

- Uygun, H. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Yeşilyurt Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). *Yeşilyurt Belediyesi 2019 Faaliyet Raporu*, Erişim adresi <http://file.yesilyurt.bel.tr/faaliyet2019/mobile/index.html>
- Yeşilyurt Belediyesi (2021a). Hakkında. Erişim adresi <http://www.yesilyurt.bel.tr/genel-icerik/hakkında>
- Yeşilyurt Belediyesi (2021b). Organizasyon Şeması. Erişim adresi <http://www.yesilyurt.bel.tr/kurumsal/organizasyon-semasi>
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi.