

İL ÖZEL İDARELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ: ELAZIĞ VE KARS İL ÖZEL İDARELERİ ÖRNEĞİ

TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN SPECIAL PROVINCIAL ADMINISTRATIONS: THE CASE OF ELAZIĞ AND KARS SPECIAL PROVINCIAL ADMINISTRATIONS

Nazlı NALCI ARIBAŞ¹ - Süeda GÜRSES² - Özer ELKIRMİŞ³

Öz

Anayasada yerel yönetimler arasında sayılan il özel idarelerinin özerkliği tartışılırken büyükşehirlerde görevlerine son verilmesi tartışmayı daha da arttırmıştır. Her ne kadar merkezden bağımsızlığını sağlayamamış olsa da kırsal alanda hizmet veren il özel idarelerinin kaldırılması hizmetin halktan uzaklaşmasına neden olmuştur. İşte bu tartışmalar içerisinde 51 ilde çalışmalarına devam eden il özel idareleri daha çok önem arz etmektedir. Kamu hizmetinin kalitesinin artması için personelin liyakate uygun işe alınımının yanında eğitimi ve geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Çalışmanın konusu; Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinde insan kaynaklarını eğitmeye ve geliştirmeye yönelik uygulamalardır. Amacı ise bu uygulamaları tespit etmek, niceliğini ve niteliğini anlamak ve il özel idareleri arasında bir karşılaştırma yaparak genel resmi görmektir. Araştırma nitel yaklaşımla gerçekleştirilen bir durum çalışmasıdır. Araştırmanın verileri; Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinde insan kaynakları sorumlularıyla gerçekleştirilen yapılandırılmış yüz yüze görüşmeden elde edilmiş ve kurumların internet sitelerinden elde edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Elde edilen nitel veri, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Temel bulgular değerlendirildiğinde il özel idarelerinin karmaşık personel yapısının eğitim ve geliştirmeyi olumsuz etkilediği görülmüştür. Memurlar için yoğun eğitime ihtiyaç duyulmazken işçilere daha fazla eğitim verilmektedir. Örgütler eğitim konusunda yeterince istekli değilken geliştirme konusunun oldukça geri planda kaldığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim, Geliştirme, Elâzığ İl Özel İdaresi, Kars İl Özel İdaresi

Abstract

While the autonomy of the special provincial administrations, which are counted among the local governments in the constitution, was discussed, the dismissal of their duties in the metropolitan cities increased the debate even more. Although they could not ensure their independence from the center, the abolition of the special provincial administrations serving in rural areas caused the service to move away from the public. Within these discussions, the economy, efficiency, and effectiveness of the special provincial administrations, which continue to work in 51 provinces, are more important. To increase the quality of the public service and for public organizations to work economically, efficiently, and effectively, the training and development of personnel are important as well as the recruitment of them according to their merits. The subject of the study is the practices of Elazığ and Kars Special Provincial Administrations in training and developing human resources. Its purpose is to identify these practices, understand their quantity and quality, and see the general picture by making a comparison between special provincial administrations. The research is a case study conducted with a qualitative approach. The data of the research were obtained from structured face-to-face interviews with human resources officers in Elâzığ and Kars Special Provincial Administrations and were supported by documents obtained from the websites of the institutions. The qualitative data were analyzed by descriptive analysis. When the basic findings were evaluated, it was seen that the complex personnel structure of the special provincial administrations affects training and development negatively. While intensive training is not required for civil servants, more training is provided to workers. It can be said that while the organizations do not will enough about training, the development issue remains in the background.

Keywords: Human Resources, Training, Development, Elazığ Special Provincial Administration, Kars Special Provincial Administration

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İnönü Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, nazli.aribas@inonu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4001-7363

² Öğr. Gör., Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yerel Yönetimler Programı, sgurses@firat.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1267-7679

³ Öğr. Gör., Kafkas Üniversitesi Sarıkamış MYO, Tapu ve Kadastro Bölümü, oelkirmis@gmail.com, Orcid: 0000-0002-5147-7031

Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: 09.08.2022 – Kabul Tarihi: 06.01.2023

DOI:10.17755/esoder.1159939

Atf için: *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2023;22(85): 206-219

Etik Kurul İzni: İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulunun 11.11.2021 tarih ve 2021/21-5 sayılı kararı ile uygun görülmüştür.

GİRİŞ

Özellikle 1980’li yıllardan sonra, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı, kimi zaman eleştirilse de, yerini merkezi yönetimin baskınlığını yumuşatan Yeni Kamu Yönetimine (YKY) bırakmıştır. Böylece kamu yönetiminde de işletme yönetiminin benimsediği ilkeler hâkim olmaya başlamıştır. Benimsenen bu yeni araçlarla kamu kurumlarında verimlilik arttırılmaya, kaynaklar ekonomik ve etkili kullanılmaya çalışılmıştır. YKY ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı da yaygın bir hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme alanında olduğu gibi kamu yönetimi alanında da giderek artan bir önem kazanmış ve yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim yaklaşımının önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Bilgi ve teknoloji çağıyla birlikte örgütler sürekli değişen çevre koşullarına ve yeniliklere ayak uydurarak devam edebilmek için insan kaynağını en doğru ve uygun şekilde kullanma arayışına girmişlerdir. En kısa zamanda en etkili çalışmanın, en az girdi ile en fazla çıktı elde etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Günümüzde, nihai amaçları başarı olan kurumların hedefledikleri başarıyı elde edebilmeleri için en önemli kaynak olan insan kaynağını mümkün olan en doğru şekilde işe alması, eğitmesi, geliştirmesi, motive etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları departmanlarının faaliyetlerinden en önemlisidir. Eğitim, örgüt tarafından personele işle ilgili yetkinliklerin kazandırılmasını ifade eder (Noe, 2009: 4). Eğitim ve geliştirmenin örgütsel verim üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Eğitim zamandan ve maliyetten tasarruf sağlar, geliştirme örgütsel performansı olumlu etkiler (Khan vd, 2011: 67-68). Geliştirme, eğitimin sonucudur ve bu kavramlar, bir puzzle gibi birbirlerini tamamlarlar (Muradova, 2009: 77). Bu faaliyetler iş gücünün verimliliğini ve etkililiğini arttırmayı ve oluşabilecek performans yetersizliklerini tolere etmeyi hedefler. Eğer bir örgüt sürekliliğini sağlamak ve büyümek istiyorsa çalışanlarını motive etmesi, örgüte bağlılıklarını arttırmak istiyorsa eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmesi şarttır (Kervan, 2020). İnsan kaynakları bir organizasyonun omurgası gibi düşünülebilir. İnsan kaynağına yapılan yatırım dolaylı olarak örgüt performansına yatırım yapmaktır. Değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek adına örgütler için eğitim ve geliştirme faaliyetleri gereklidir.

Değişen dünya ile merkezden yönetimin aşırı kuralcılığı hafifletilerek, yerellik ilkesi gereği yerelin güçlendirilmesi hedeflenmiş, yer yönünden yerinden yönetimlerin kapasitesi arttırılmaya çalışılmıştır. Devlet ve toplum arasında önemli bir pozisyonda olan yerel yönetim kuruluşları için de çalışanlar, kurumun en önemli kaynaklarının başındadır. Öyle ki kurumun uyguladığı politikaların başarısı çalışanların davranışlarıyla doğru orantılıdır (Saylan ve Cerev, 2019:105). Bu sebeple kurumun insan kaynağının eğitilmesi, geliştirilmesi gibi insan kaynağına yapılan yatırım, kurumun daha kaliteli ve etkili hizmet vermesini sağlamak için önemli adımlardan biridir. Bu kapsamda il özel idarelerinin çalışanlarına verdiği eğitimi değerlendirmek hem bilim alanına ve uygulamaya katkı sağlamakta hem de farkındalığı arttırarak konunun önemine dikkat çekmektedir.

Bu çalışma ile Türk kamu yönetimi yapılanması içerisinde yer yönünden yerinden yönetim örgütlenmelerinden olan il özel idarelerinden Kars ve Elâzığ İl Özel İdarelerinin personeline uyguladığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu faaliyetleri tespit etmek, sayısını ve içeriğini anlamak ve il özel idareleri arasında bir karşılaştırma yaparak genel resmi görmek önemlidir. Çalışma nitel yaklaşım modellerinden olan durum çalışması ile desenlenmiştir. Analizi yapılan nitel veri, yapılandırılmış yüz yüze görüşme ile elde edilmiş ve örgütlerin web sitelerinden elde edilen doküman verileri ile desteklenmiştir. Veri betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Çalışma araştırma yönteminin açıklanması ile başlamakta, kavram tanımlarının ardından bulgular ve değerlendirmenin

sunulması ile devam etmektedir. Son kısım ise genel bir değerlendirme ve önerilerin yer aldığı sonuç bölümüne ayrılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ana sorusu “İl özel idarelerinde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusudur. Çalışma nitel araştırma yaklaşımı, alan araştırması yöntemi ve durum çalışması deseni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorusu ışığında incelenen örnekler Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleridir.

Araştırmanın verileri; Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinden birer insan kaynakları sorumlusuyla (K1 ve K2) gerçekleştirilen yapılandırılmış yüz yüze görüşmeden ve aynı kurumların internet sitelerinden elde edilen dokümanlardan sağlanmıştır. Veriler 2021 yılı Kasım ayında toplanmış olup 2020-2021 yılında gerçekleşen uygulamaları göstermektedir.

Araştırma gerçekleştirilmeden önce İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 2021/21-5 sayılı izin alınmıştır. Katılımcılar görüşmeye gönüllü olarak katılmış, gönüllü onam formunu imzalamış ve görüşme sırasında katılımcıları rahatsız edecek etik dışı bir durum yaşanmamıştır.

Birincil verinin sağlandığı yüz yüze görüşme; kurumların ilgili insan kaynakları sorumlularıyla kendi makamlarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara sorulan yapılandırılmış sorular literatür taramasından elde edilen bilgiler ve araştırma kapsamında oluşturulan alt sorular harmanlanarak hazırlanmıştır. Katılımcıya sormak üzere 15 soru elde edilmiştir. Elbette görüşmenin doğası gereği görüşme sırasında soru sayısında ve içeriğinde değişiklikler olabilir. Bununla birlikte görüşme, katılımcılara 15-20 arasında soru yöneltilerek ve istenen veriler elde edilerek sonlandırılmıştır. İkincil verinin sağlandığı dokümanlar idarelerin internet sitelerinden alınan 2020-21 yılı Faaliyet Raporları, 2020-21 yılı Performans Raporları ve 2022-2024 Stratejik Planlarıdır.

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, Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme uygulamaları değerlendirilmiştir.

2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İL ÖZEL İDARELERİ ve İNSAN KAYNAĞI

Üniter bir yapıya sahip olan Türk yönetim sistemi, merkezi yönetim ve idari yerinden yönetim örgütlerinden oluşur. İdari yerinden yönetim örgütleri ise yer yönünden (yerel yönetimler) ve hizmet yönünden yerinden yönetimlerdir. Yer yönünden yerinden yönetim örgütleri arasında yer alan il özel idareleri 1982 Anayasası’nın 127. maddesinde belediyeler ve köylerle birlikte mahalli idareler (yerel yönetimler) arasında sıralanan kamu idareleridir. Maddeye göre; mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir. Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir. Mahalli idarelerin seçimleri beş yılda bir yapılır. İl özel idareleri de ilde kurulan mahalli idarelerdir.

Türkiye’deki 81 ilin 51’inde il özel idaresi vardır. Kalan 30 büyükşehirde ise il özel idareleri 2013 yılında kaldırılmıştır. Yapısı nedeniyle yerelliği sıklıkla tartışılan il özel idarelerinin Türk kamu yönetimi içerisindeki yeri oldukça eskiye dayanmaktadır.

2.1. İl Özel İdarelerinin Tarihi, Yapısı ve İşlevleri

İl özel idarelerinin tarihi Osmanlı İmparatorluğu'na dayanmaktadır. İlk olarak, 1864 tarihli Tuna Vilayet Nizamnamesi ile valinin başkanlığında halk arasından seçilen kişilerden oluşan bir il genel meclisi oluşturularak temelleri atılmıştır. Zaman içerisinde sistem güçlendirilmiş, asıl olarak "İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu Muvakkatı" ile 1913 tarihinde kurulmuşlardır. Bu kanunun adı ve bazı hükümleri, 16.05.1987 tarihinde ve 3360 sayılı Kanun ile "İl Özel İdaresi Kanunu" olarak değiştirilmiştir. Dönem dönem bazı maddelerinde değişiklik yapılan Kanun neredeyse bir asır yürürlükte kalmıştır. Fakat zamanla, finansal kaynakların kısıtlanması, görevlerin büyük kısmının merkeze verilmesi ve belediyelerin ön plana çıkması, il özel idarelerinin etkisiz yerel yönetimlere dönüşmesine neden olmuştur.

2000 sonrasında Avrupa Birliği'ne üyelik süreciyle kamu yönetimi reform çalışmaları hız kazanmış, yerel yönetimlerin yeniden yapılanması sürecinde ise il özel idareleri sıkça gündeme gelmiştir. 2003 yılında Kamu Yönetimi Temel Kanunu ile güçlendirilmesi gündeme gelen il özel idareleri, bu Kanun'un kadük kalması ile bu değişimi görememiştir.

Ancak 2005 yılında, il özel idarelerinin görevlerini, yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenleyen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu yürürlüğe girmiştir. Yeni Kanun bir asırlık bir düzenleme olan 3360 sayılı Kanun'u ortadan kaldırmıştır. Bununla birlikte, son yıllarda yapılan diğer mevzuat düzenlemeleri, kamu idarelerinin yeniden yapılanması, il özel idarelerinin tabii olduğu personel ve ihale mevzuatı ile mali yönetim sisteminde de büyük ölçekli değişikliklere sebep olmuştur.

İl özel idareleri daha önce her ilde bulunmaktayken artık sadece büyükşehir statüsünde olmayan illerde bulunmaktadır. 6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 30 Mart 2014'te yapılan mahalli idareler seçiminden itibaren 30 büyükşehirde il özel idareleri kaldırılmış, bu idarelerin mahalli müşterek nitelikteki görev, yetki ve sorumlulukları büyük çoğunlukla büyükşehir belediyelerine devredilmiştir. Bu Kanun'la büyükşehir belediyesi sınırları il mülki sınırları olarak değiştirilmiştir. Diğer şehirlerde il özel idarelerinin hizmet sınırı il sınırındır ancak 5302 sayılı Kanun'da sayılan kimi görevleri sadece belediye sınırları dışında yerine getirmektedirler.

Varlığını Anayasadan alan il özel idarelerinin teşkilat yapısı, görevleri, yetkileri ve çalışma usulleri 5302 sayılı Kanun'da düzenlenmiştir. Bu kanun kapsamında "*İl özel idaresi: İl halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini*" ifade etmektedir (Md. 3). İl özel idareleri, il kurulmasına dair kanunla kurulur ve il kaldırılınca tüzel kişiliği sona erer.

İl özel idarelerinin görevleri yerel hizmetler olması bakımından önemlidir. Özellikle belediye sınırları dışında kalan bölgelerde, imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin günlük yerel hizmetler il özel idarelerince yerine getirilmektedir. Ayrıca bakanlıklar bütçe aktarımı yaparak ildeki işleri il özel idarelerine devredebilirler. Bununla birlikte il sınırları içerisinde; gençlik ve spor sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetler de il özel idarelerince yerine getirilir.

İl özel idareleri; vali, il encümeni ve il genel meclisi organlarından oluşan, il halkının mahalli ihtiyaçlarını yerine getirmek için kurulan, karar organının seçimle iş başına geldiği,

tüzel kişiliğe sahip olan organlardır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006). İl genel meclisi ildeki seçmenler tarafından seçilen üyelerden oluşur ve karar organıdır. Meclis, başkanını kendi içerisinde seçer. İl encümeni valinin başkanlığında, genel sekreter ile il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından seçeceği üç üye ve valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği iki üyeden oluşur. Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir.

2.2. İl Özel İdarelerinde İnsan Kaynakları

İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur. Bu zorunlu birimlerin yanında ilin ihtiyaçları ve özelliklerine göre il genel meclisinin kararıyla yeni idari birimlerin oluşturulabilmesi de mümkündür. Vali tarafından, İçişleri Bakanlığı'nın onayıyla atanan genel sekreter, il özel idare hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Genel sekreter il özel idare personeli arasından veya diğer kamu kurumlarından seçilebilir.

İl özel idarelerinde, “norm kadro ilke ve standartları” çerçevesinde personel istihdam edilmekte; memur, sözleşmeli personel, işçiler ve geçici işçiler olmak üzere dört kapsamda personel çalışmaktadır. İl özel idaresi personeli, vali tarafından atanır. İl özel idarelerinin özellikle nitelikli personel ihtiyacının temin edilebilmesi için diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan memurların valinin talebi, kendilerinin isteği ve kurumlarının oluruyla il özel idarelerinin birim müdürü ve üst yönetici kadrolarında geçici görevlendirilebilmesine imkân tanınmıştır. İllerin imkân ve ihtiyaçlarının çeşitli olması sebebiyle il özel idarelerinin insan kaynağı yapısı farklılık göstermektedir. Genel olarak, 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi olarak çalışan işçiler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre çalışan memurlardan daha fazladır. Çalışma kapsamında incelenen Elazığ ve Kars İl Özel İdarelerinin insan kaynağı yapısı devam eden bölümde paylaşılmıştır.

3. ELAZIĞ VE KARS İL ÖZEL İDARELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Elâzığ ve Kars illeri Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinden biri olan Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın yayınladığı 2017 yılı Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları (SEGE) raporlarına göre Elâzığ 81 il içerisinde 42. sırada ve 5. kademede, Kars ise 69. sırada ve son kademe olan 6. kademededir (STB, 2017).

Elâzığ İl Özel İdaresi, ilin merkezi dahil 11 ilçesinde hizmet vermektedir. Bu ilçelerde 549 köy bulunmaktadır. Hizmet verilen alanın yüzölçümü 9.153 km², nüfusu ise 588.088'dir (Elâzığ Valiliği, 2022).

Kars İl Özel İdaresi ise merkez dahil 8 ilçede hizmet vermektedir. Bu alanda 382 köy bulunmaktadır. Hizmet alanı 9.442 km²'dir. Nüfus ise 281.077'dir (Kars Valiliği, 2022).

Her iki örgüt de 5302 sayılı Kanun'da sayılanların yanında ilin yapısına uygun olarak ilave birimler kurmuştur. Kars'ta 7 ilçede, Elâzığ'da ise 10 ilçede ilçe özel idaresi bulunmaktadır.

3.1. Tema 1: Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinin İnsan Kaynağı Yapısı ve Politikaları

Tema 1 hakkında bilgi edinmek için her iki idare yetkilisine de şu sorular yöneltilmiştir:

- Personelinizin sayısı, yaşı ve eğitim durumu hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Daha çok hangi alanlarda personel alıyorsunuz?
- Genel olarak personel eğitimi politikalarınız nelerdir?

Elâzığ İl Özel idaresinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi memurlar, köy hizmetleri geleneğinden gelen kadrolu işçiler ve 2018'de çıkan 696 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye istinaden il özel idareleri bünyesinde bulunan anonim şirketlere bağlı işçiler olmak üzere üç grup çalışan bulunmaktadır. Çalışanların içerisinde işçiler ağırlıktadır. Görüşmenin yapıldığı Kasım 2021 tarihinde toplam 606 personel bulunduğu bilgisi alınmıştır (Tablo 1). Bunların 517'si erkek 89'u kadındır. Tablo 2'de çalışanların eğitim durumu görülmektedir. Memurlarda 1 doktora, 20 yüksek lisans, 103 lisans, 49 ön lisans, 15 lise, 5 ortaokul mezunu varken, işçilerde 6 lisans, 14 ön lisans, 52 lise, 30 ortaokul ve 79 ilkokul mezunu bulunmaktadır. Şirket çalışanlarında ise 2 doktora, 9 yüksek lisans, 17 lisans, 34 ön lisans, 83 lise, 36 ortaokul ve 51 ilkokul mezunu bulunmaktadır.

Tablo 1: Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinin Personel Sayısı

	Memur	İşçi	Şirket Çalışanı	Toplam
Elazığ	193	181	232	606
Kars	101	99	136	336

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri- Kasım 2021

Tablo 2: Elâzığ İl Özel İdaresi Personelinin Eğitim Durumu

	Memur	İşçi	Şirket Çalışanı	TOPLAM	%
Doktora	1	-	2	3	0,50
Yüksek Lisans	20	-	9	29	4,8
Lisans	103	6	17	126	20,8
Ön Lisans	49	14	34	97	16
Lise	15	52	83	150	24,7
Ortaokul	5	30	36	71	11,7
İlkokul	-	79	51	130	21,5
TOPLAM	193	181	232	606	100

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri- Kasım 2021

Kars İl Özel İdaresi'nde 101 memur, 99 işçi bulunmaktadır. Sarıkamış Dağ AŞ.'de ise 136 şirket çalışanı işçi bulunmaktadır (Tablo 1). Toplam personel sayısı 336 olup bunların 39'u kadın, 297'si erkektir. Yapılan işler doğrultusunda son yıllarda genellikle teknik personel (Mimar-Mühendis, Tekniker vb.), şoför ve iş makinesi operatörleri işe alınmaktadır.

Kars İl Özel İdaresi yetki alanının büyüklüğü ve yaptığı işlerin çeşitliliğinden dolayı farklı eğitim durumundaki personelleri istihdam etmektedir. Tablo 3’de çalışanların eğitim durumu görülmektedir. Sadece memurların ayrıntılı eğitim bilgisine ulaşılmıştır. Bu veri yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Kurumun internet sayfasında bulunan kaynaklarda da bu bilgiler yer almamaktadır.

Her iki örgüt de personelinin yaş ortalaması konusunda ayrıntılı bilgi vermemiştir. Ancak Kars İl Özel İdaresi, işçi personelin yaş ortalamasının yüksek olduğunu bu nedenle kendilerini emekliliğe teşvik ettiklerini belirtmiştir. **K2**, bunu şu sözlerle dile getirmiştir: “Teknik personellerimizin yaş ortalaması gençtir. İşçi çalışanlarımızdan dolayı fazla olan bu ortalamayı düşürmek, daha aktif genç ve dinamik ekipler oluşturmak adına son 3 yıl içerisinde yaşı fazla olan işçi çalışanlarımızı emekliliğe teşvik çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar hem kurumumuz hem de çalışanlarımızın menfaatleri doğrultusunda yapılmaktadır.”

Tablo 3: Kars İl Özel İdaresi Memurlarının Eğitim Durumu

	Memur	%
Doktora	-	0
Yüksek Lisans	3	2,97
Lisans	28	27,72
Ön Lisans	26	25,74
Lise	44	43,56
Ortaokul	-	0
İlkokul	-	0
TOPLAM	101	100

Kars İl Özel İdaresi’nin 2020-2024 stratejik planında sıralanan amaçlarından biri “yönetici ve çalışanların yönetim ve mesleki performansını arttırarak daha etkin çalışılmasını sağlamak.” tır. Bu amaç doğrultusunda sıralanan performans hedefleri şöyledir;

- Yönetici ve çalışanların bilgi, performans ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik, yöneticiler için yönetim, çalışanlara da kendi alanlarında olmak üzere her çalışana eğitim verilecektir.
- Personele yılda en az bir defa olmak üzere değişen kanun, mevzuat ve yönetmeliklere yönelik uzman personel tarafından eğitim verilecektir.
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için analizler yapılacaktır.
- Daha etkin hizmet vermek için çalışanların çalışma ortamları daha ergonomik hale getirilecektir.

K2, Kars İl Özel İdaresinin eğitim politikasını şöyle açıklamaktadır; “Kurumumuz görev yetki alanı sorumluluklarının geniş olması sebebiyle ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimler planlanmaktadır. Kars İl Özel İdaresi 13 birimden oluşmaktadır. Bu birimlerde çalışma alanları ve personel nitelikleri farklılık göstermektedir. Rutin eğitimlerin yanında birimlerden gelen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimler düzenlenmektedir. İhtiyaç ve beklentileri karşılayan,

teknolojik gelişmelere ayak uyduran ve çalışanların motivasyonlarını yükselten eğitim politikası kurumun önceliğidir.”

Elâzığ İl Özel İdaresi, 2020-2024 stratejik planında belirlediği “İlin ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve kaynak kullanımında; temel ilke ve bildirimleri benimseyen bir anlayışla fonksiyonel, akılcı ve çağdaş bir idari yapı oluşturmak” stratejisine uygun olarak “Planlama dönemi içerisinde personele temel, hazırlayıcı ve uygulama eğitimleri verilecek ve eğitimde süreklilik sağlanacaktır.” ilkesini benimsemiştir (Elâzığ İl Özel İdaresi Faaliyet Raporu, 2020). İnsan kaynakları politikaları içerisinde eğitimin ön planda olduğu söylenebilir. Yine aynı stratejik planda Elâzığ İl Özel İdaresi kurum kültürü oluşturmak ve verimliliği arttırmak için çalışanlara eğitim verileceğini, işin doğası gereği iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin öncelikli olduğunu ve Fırat Üniversitesi’nden destek alınacağını hedefleri arasına eklemiştir (Elâzığ İl Özel İdaresi Stratejik Planı, 2020-2024).

3.2. Tema 2: Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinde İnsan Kaynağının Eğitimi

Tema 2’nin verilerini elde etmek için her iki örgütten de katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- Kurumunuza yeni katılan personele eğitim veriyor musunuz?
 - Oryantasyon ve işe alıştırma gibi eğitimleriniz var mı?
 - Yeni personele verilen eğitimlerin konuları neler?
- Personel eğitim takviminiz var mı? Düzenli olarak yapılan aylık veya yıllık eğitimleriniz var mı?
- Eğitimlerinizin konusu ve içeriği nasıl belirleniyor?
- Kurumunuzda eğitici personel istihdam ediyor musunuz? Eğitimleri kim veriyor?
 - Sizce kimin verdiği eğitim daha verimli oluyor?
- Eğitimlere katılım gönüllü mü?
 - Katılım düzeyi sizce yeterli mi?
 - Eğitimlere katılan personelinizi ödüllendirme çalışmalarınız var mı?
- Şehrinizin üniversiteleriyle personel eğitimi konusunda iş birlikleriniz var mı?
- Üyesi olduğunuz birliklerle veya diğer kamu kurumlarıyla personel eğitimi kapsamında iş birliğiniz var mı?
- Personel eğitimi konusunda dışarıdan özel danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

3.2.1. Tema 2 Kategori 1: Oryantasyon Eğitimi

Elâzığ İl Özel İdaresi’ne memur alımı merkezi sistem ile yapılmaktadır ve memurlar göreve başlamadan stajlarını ve diğer ilgili eğitimlerini tamamladıkları için ayrıca bir eğitime gerek duyulmamaktadır. Ama kuruma yeni katılan personel işçi veya şirket çalışanı ise uyum, aplikasyon, işbaşı eğitimleri, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ve mesleki beceri ile teknik görgüyü artırmaya yönelik eğitimler gibi birtakım eğitimlere tabi tutulmaktadır. Ayrıca alınan bölüme göre işbaşı eğitimlerden olan usta çırak ilişkisinden de yararlanılmaktadır. Örneğin; şoför operatör grubu için tecrübeli operatörler yeni başlayan operatörleri kısa bir süre de olsa yanlarında eğitmekte, sahada çalıştırmaktadırlar. Ancak, özellikle son dönemlerde alınan atölye ustası, şoför ve operatör gibi teknik gruplarda gerekli diplomaların ve sertifikaların bulunmasına dikkat edildiği için zaten alanında yetkin personel alınmış olmaktadır. **K1**’in verdiği örnekle “kuruma bir oto onarım ustası alınacağı zaman genellikle piyasada bilinen bir firmanın ustası bu işe başvurmakta ve o alınmaktadır.” Bu durumda oryantasyon eğitimi

verilmemektedir. Alınan kişi zaten mesleğinde gerekli tecrübeye ve beceriye sahip olduğu için ayrıca bir eğitime de ihtiyaç duyulmamaktadır. Dolayısıyla işe başlarken artık çok fazla eğitime ihtiyaç duyulmadığı bilgisi alınmıştır. Buradan hareketle, Elazığ İl Özel İdaresinin yeni başlayan çalışanlar için örgütsel sosyalizasyona yönelik eğitimleri de tercih etmediği anlaşılmaktadır.

Kars İl Özel İdaresi'nde kuruma yeni katılan bazı personellere oryantasyon eğitimi verilmiş, bazılarına ise verilmemiştir. Düzenli olarak verilen oryantasyon eğitim sisteminin olmadığını katılımcı üzümlere dile getirmiştir.

3.2.2. Tema 2 Kategori 2: Eğitimin İçeriği ve Yöntemi

Elâzığ İl Özel İdaresi memurlar için hizmet içi eğitim adı altında kendi branşları ile ilgili olan eğitimleri vermektedir. Bu eğitimler temelde iki yöntemle verilmektedir. Birincisi eğitimi örgüt içerisinde vermektir. Bu yöntemi **K1**: “Kendi binamızda, kendi eğitim salonlarımızda toplantı salonlarımızda personelimizi eğitime tabi tutuyoruz.” diyerek açıklamıştır. Bu eğitimler alanında yetkin ve uzman kişilerin kuruma davet edilmesiyle kurumun eğitim salonlarında verilen seminerlerdir. Bunun dışında özellikle pandemi sürecinden sonra başlayan yine alanında uzman kişilerden ihtisas gerektiren konularda alınan uzaktan eğitim uygulamaları bulunmaktadır. Bir diğer yöntem ise personeli örgüt dışında hatta il dışında yapılan seminerlere göndermektir. Ancak bu yöntem tasarruf tedbirleri kapsamında azalmıştır. İdarenin, eğitim verenin aktif, eğitim alanın pasif olduğu geleneksel eğitim yöntemlerini tercih ettiği görülmektedir.

Kars İl Özel İdaresi'nde eğitimlerin konu ve içeriği birimlerden gelen talepler doğrultusunda oluşmaktadır. Kars İl Özel İdaresi'nde ilgili birimden alınan İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi, AFAD vasıtasıyla alınan AFAD (Bilinçlendirme) Eğitimi ve İl Sağlık Müdürlüğü'nün desteğiyle alınan İlk Yardım Eğitimlerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir. Kurumda kullanılan bilgisayar programlarının (NETCAD, AUTOCAD, OSKA) eğitimi ise ilgili firma yetkilileri tarafından yapılmaktadır. Ayrıca bu firmalar personele uzaktan eğitimle de destek olmaktadır. Eğitimde geleneksel yöntemlerin tercih edildiği söylenebilir.

3.2.3. Tema 2 Kategori 3: Eğiticinin Seçimi

Elâzığ İl Özel İdaresinde memurlara yönelik eğitimlerde genellikle derneklerle veya şirketlerle paket eğitim anlaşması yapılmaktadır. Anlaşma yapılarak getirilen eğiticiler, uzmanlardan, bakanlıklardan veya Ankara'daki yüksek bürokrasiden çıkmış kişilerden oluşmaktadır. Eğiticiler tercih edilirken, alanında tecrübeli olan, eser vermiş veya eser verme yetkinliğe sahip kişilerin olmasına gayret edilmektedir. İşçi gurunda ise yetkin eğiticiler tercih edilmektedir. **K1**'in kendi cümleleri ile “Örneğin atölye grubu ustasına vereceğimiz bir eğitimde kendi alanında yetişmiş, Türkiye çapında bilinen tanınan, sertifikası belgesi olan, yetkinliği olan kişilerle çalışıyoruz.” Elâzığ İl Özel İdaresinin birçok kurumun aksine eğiticilerini örgüt dışından seçtiği görülmektedir. Bu seçimde eğiticinin alanında uzman olup olmamasına özellikle dikkat edilmektedir.

Kars İl Özel İdaresi'nde kurumdaki iş tanımları dikkate alınarak verilen eğitimlerde konunun uzmanları eğitici olarak tercih edilmektedir.

3.2.4. Tema 2 Kategori 4: Eğitimlere Katılım

Elâzığ İl Özel İdaresi'ndeki eğitimlerin sadece bir kısmı zorunludur, özellikle işçiler için iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri zorunlu tutulmaktadır ve bunlar belirli dönemlerde tekrar edilmektedir. Personelin dosyasında yılda bir kere iş sağlığı ve güvenliği eğitimi aldıklarına dair belge bulunmak zorundadır. Bunun dışındaki eğitimler yasal zorunluluk varsa zorunludur. Kimi görevlerde çalışanlar yasal olarak zorunlu olan eğitimleri almadan göreve

başlayamamaktadır. Ancak özellikle memurlara yönelik eğitimler zorunlu değildir, onlar için sadece katılımı özendirici faaliyetler yapılmaktadır.

Kars İl Özel İdaresi'nde eğitimlere katılım genelde zorunludur. Eğitimin zamanı, katılım oranında değişikliğe sebep olan önemli bir faktördür. İnşaat sezonunun başladığı dönemde katılım istenilen düzeyde olmamaktadır. Personel genelde arazide bulunduğu için eğitime katılamamaktadır. Bu nedenle eğitimler ağırlıklı olarak kış mevsiminde düzenlenmektedir.

3.2.5. Tema 2 Kategori 5: Diğer Örgütlerle İş birliği

Elâzığ İl Özel İdaresi özellikle Ankara ve İstanbul yoğunluklu olmak üzere yerel yönetimler konusunda uzmanlaşmış isimler, dernekler ve sivil toplum örgütleri ile eğitim konusunda iş birliği yapmaktadır. Bu iş birliği kapsamında zaman zaman onları davet etmekte, uzaktan eğitim düzenlemekte, zaman zaman da kendi personelini eğitim programlarına göndermektedir. Ayrıca, stratejik planda yer alan Fırat Üniversitesi ile eğitim konusunda iş birliği yapılacağı hedefi örgütün eğitim konusunda iş birliğine açık olduğunu göstermektedir.

Kars İl Özel İdaresi, AFAD, İl Sağlık Müdürlüğü ve Serhat Kalkınma Ajansı'yla birlikte zaman zaman iş birliği yaparak eğitimler düzenlemektedir. Ancak şehirde bulunan üniversite ile iş birlikleri bulunmamaktadır. Dışardan özel danışmanlık hizmeti alınmaktadır. İmar ve Kentsel İyileştirme Müdürlüğü altında bulunan CBS (Coğrafi Bilgi Sistemi) biriminin yapacağı iş dışardan hizmet alımı ile yapılmaktadır. Bu işin yapılma aşamasında köylerin yol, içme suyu ve kanalizasyon bilgilerine ait tüm envanterler programa yüklenmektedir. Sisteme tanımlama tamamlandıktan sonra ilgili firma tarafından kurum personeline gerekli eğitim verilecektir. Sonrasında da kurum personeline uzaktan destek sağlanacaktır. Kars İl Özel İdaresi de eğitim konusunda diğer örgütlerle iş birliği içerisinde.

3.3. Tema 3: Elazığ ve Kars İl Özel İdarelerinde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

Tema 3'ü açıklayan veriler elde etmek için katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- Yöneticiler veya ileride yönetici olabilecekler için özel eğitimleriniz var mı?
- Koçluk, mentorluk gibi özel sektör uygulamalarından yararlanıyor musunuz?
- İl dışına, yurtdışına eğitim amaçlı personel gönderiyor musunuz?

3.3.1. Tema 3 Kategori 1: Yönetici Yetiştirme Eğitimleri

Her iki örgüt de yönetici yetiştirme eğitimleri gerçekleştirilmemektedir.

3.3.2. Tema 3 Kategori 2: İl Dışı ve Yurtdışı Eğitimlere Katılım

Elâzığ İl Özel İdaresi, eğitim ve geliştirme amacıyla il dışına personel göndermektedir. Bununla birlikte yurt dışına personel göndermek bakanlıktan özel izne tabi olduğu için çok nadir durumlarda görülmektedir.

Kars İl Özel İdaresi'nde çalışanlar, bakanlıkların il dışında düzenledikleri eğitimlere üst yönetici tarafından onaylanması durumunda gönderilmektedir. İl dışına veya yurt dışına (yapılacak olan projelerin uygulanmasıyla alakalı) eğitim amaçlı personel gönderilmiştir. Ancak bu uygulama sınırlı sayıdadır.

3.3.3. Tema 3 kategori 3: Koçluk, Mentorluk Gibi Uygulamalar

Elâzığ ve Kars İl Özel İdareleri'nde doğrudan koçluk ve mentorluk adında uygulamalar bulunmamaktadır. Usta çırak ilişkisi adı altında saha personeli ile atölye çalışanına koçluk ve mentorluğa benzer yöntemler uygulandığı dile getirilmiştir.

3.4. Tema 4: Elâzığ ve Kars İl Özel İdarelerinde Eğitim ve Geliştirme Sonuçlarının Ölçümü

Bu temanın değerlendirilebilmesi için katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- Eğitimlerden aldığımız sonuçları ölçüyor musunuz?
 - Sonuçlar hakkında bilgi verebilir misiniz?

Elâzığ İl Özel İdaresinde eğitimlerden alınan sonuçlar ölçülmemektedir. Kars İl Özel İdaresi'nde de eğitimlerden sonra sonuçları ölçme çalışması bulunmamaktadır fakat bu eğitimlerin sonuçlarının ve etkili olup olmadığının projelerin uygulama aşamasında görüldüğü dile getirilmiştir.

DEĞERLENDİRME, ÖNERİLER VE SONUÇ

Araştırma kapsamı genel olarak değerlendirildiğinde ilk göze çarpan il özel idaresi personelinin farklı biçimlerde istihdam edilen, meslekleri birbirinden oldukça farklı olan çalışanlardan oluştuğudur. Bu durum eğitim ve geliştirme konusunun daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Memurlar, işçiler, sözleşmeliler, geçici işçiler, şirket çalışanları gibi farklı istihdam biçimleri görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar hizmet alanına dağılmış durumdadır. Kurumların merkez binaları olmakla birlikte çalışanlar, özellikle işçiler, ağırlıklı sahadadır. Çalışanların meslekleri birbirinden oldukça farklıdır. Mühendis, mimar, tekniker, haritacı, bilgisayar programcısı, idareci gibi farklı mesleklerde çalışanlar istihdam edilmektedir. İl özel idarelerinde personel hareketliliğinin de fazla olması işi daha da zorlaştırmaktadır. Mesleki eğitim açısından düşünüldüğünde oldukça çeşitlilik içeren bir eğitim programına ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü oluşturmaya yönelik eğitimler ise yine personelin eğitim durumunun birbirinden oldukça farklı olması nedeniyle zorlaşmaktadır. İlkokul mezunu bir çalışan ile lisans mezunu bir çalışana aynı düzeyde eğitim verilmesi mümkün değildir. Eğitimlerin çalışanların demografik durumuna göre çeşitlendirilmesi, eğitim zamanlarının arttırılması ve eğiticilerin farklılaştırılması gerekir ki bu eğitimin maliyetini arttırmaktadır. Maddi kaynakların da gittikçe kısıtlandığı düşünüldüğünde bu durum il özel idarelerinin eğitim ve geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda yapılabilecek en ekonomik, verimli ve etkili çözüm mesleki eğitimler için tecrübeli personelin tecrübesinden yararlanmak olur. Özellikle yeni işe başlayan teknik personelin tecrübeli personel tarafından iş başında eğitilmesi en uygun yoldur. Ancak bu iş informal ilişkiler yolu ile olmamalıdır. İnsan kaynakları departmanlarının iş başı eğitimi sistematik hale getirmesi gerekir. Resmi bir koçluk programı oluşturulabilir. Koç ve danışan resmi olarak bir eğitim ilişkisi içerisinde olduklarını bilerek hareket ederse iş başı eğitimden verim alınabilir. Örgüt kültürü veya kişisel gelişim eğitimleri ise çalışanların beyaz yakalılar ve mavi yakalılar olarak ayrıldığı programlar ile verilebilir. Bu şekilde eğitim durumundan kaynaklanan farklar bertaraf edilebilir.

Her iki özel idarenin de oryantasyon eğitimini sadece mesleki eğitim yönüyle ele aldığı görülmektedir. Bu nedenle yeterli belgesi olan yeni çalışanlara eğitim verilmesi gerekli görülmemektedir. Oysaki iş hayatı ile teorik öğrenmenin birbirinden çok farklı olduğu bilinmektedir. Hatta kimi zaman iş hayatından önceki öğrenmelerde eksiklik ve hatta yanlışlık olabilmektedir (Aydın, 2021). Bunun giderilmesinin yolu ise oryantasyon eğitimidir. Bununla birlikte oryantasyon eğitimi sadece mesleki eğitim değildir. Örgüt kültürü, içinde bulunulan sektör, ilgili mevzuat vb. konularda da yeni başlayan personelin eğitime ihtiyacı vardır. Aksi durumda çalışanlar bocalamakta ve kendi yöntemleri ile bilgi edinmektedir. Bu bilgiler ise kimi zaman hatalı olabilmektedir. Eski personelin kazanımlarını değiştirmek zordur ama en azından yeni başlayan personel için oryantasyon eğitimleri ile daha sağlam bir örgüt kültürü oluşturulabilir. Elâzığ İl Özel İdaresi'nin 2022-2024 stratejik planında yaptığı durum analizinde belirlediği zayıf yönler olan “iletişim eksikliği” ve “kurumsal taassup” oryantasyon

eğitimi ile giderilebilir. Kars İl Özel İdaresi de 2022-2024 stratejik planında “atanan personelin yeni mezun olması sebebiyle yeterli tecrübesinin bulunmaması nedeniyle nitelikli personel yetersizliği”ni zayıf yönleri arasında sıralamıştır. Bu tecrübeyi sağlayacak olan oryantasyon eğitimi zaman, emek ve para açısından maliyetli gibi görünse de ileride oluşabilecek ekstra maliyetleri engeller. Ayrıca personelin gerçek şoku yaşamasını engelleyerek örgütsel bağlılığı artırır.

Mevzuatın sıklıkla değiştiği Türk kamu yönetimi içerisinde ve bilim ve teknolojinin hızla ilerlediği bir dünyada çalışanların bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi için oryantasyonun ardından eğitimin sürekli hale getirilmesi gerekir. Eğitim içeriği ve yöntemi konusunda her iki özel idare de benzer özellikler göstermektedir. Eğitim içeriği açısından değerlendirildiğinde eğitimlerin içeriklerin yasal olarak zorunlu eğitimlerin oluşturduğu görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, AFAD, ilk yardım gibi eğitimler tüm kamu kurumlarında verilen geleneksel eğitimlerdir. Bunun dışında yazılım programları gibi teknik konularda satıcı firmalardan eğitimler alınmaktadır. Uzaktan eğitim yönteminin hayata geçmesi ile eğitimlerin içeriğinin zenginleştiği ve uzman eğiticilere daha kolay ulaşıldığı söylenebilir. Her iki özel idarenin de örgüt kültürünü sağlamlaştıracak, örgütsel bağlılığı arttıracak kişisel gelişim eğitimlerine ağırlık vermesi daha iyi olabilir. Eğitim yüz yüze de olsa uzaktan da olsa eğiticinin aktif öğrenenin pasif olduğu seminer tipi eğitim yöntemi ağırlıklı olarak tercih edilmektedir. Bu geleneksel yöntem; zaman, emek ve para maliyetinin az olduğu bir eğitim türü olduğu için hala en çok tercih edilen yöntemdir. Bununla birlikte özellikle teknik personelin uygulamalı eğitime ihtiyacı vardır. Örneğin Elâzığ İl Özel İdaresi 2022-2024 stratejik planında yaptığı durum analizinde “teknik personel için uygulamalı eğitim eksiklikleri”ni zayıf yönleri arasında sıralamıştır. Uygulamalı eğitim ise masraflı olduğu ve özel bir hazırlık süreci gerektirdiği için kamu kurumlarınca pek tercih edilmemektedir. İl özel idareleri, operatör gibi sahada çalışan personele usta-çırak yöntemi ile uygulamalı eğitim vermektedir. Ancak bu resmi bir eğitim programı değildir. Yine de mesleki eğitim açısından önemli bir adımdır. Eğitim verecek usta personel bulunmadığı durumda belediyelerle veya diğer il özel idarelerle iş birliği yapılabilir.

Kamu örgütleri ağırlıklı olarak iç eğitici tercih ederken eğitici seçiminde her iki örgüt de dış kaynakları tercih etmektedir. Eğitimin verimliliği ve etkililiği açısından bu yöntem daha doğrudur. Bu şekilde hem alanında gerçekten uzman kişilere ulaşılmakta hem de eğitici ile öğrenen arasında yaşanabilecek kurum içi mevcut ilişkilerden kaynaklanan sorunlar giderilmektedir.

Her iki örgüt de kimi zaman zorunlu olarak kimi zaman gönüllü olarak diğer örgütlerle iş birliği içerisinde. Eğitim ve geliştirme konusunda diğer kamu örgütleri ile iş birliği yapmak kamu kaynaklarının tasarruflu kullanılabilmesi için gereklidir. Bununla birlikte kamu örgütleri arasındaki iş birliği uzmanlık gerektiren konularda bilgi aktarımı sayesinde hizmet kapasitesini yükseltmektedir. Diğer örgütlerle mekan, zaman ve eğitici paylaşmak, eğitimler sırasında kurulan informel ilişkiler, kaynakların ekonomik, verimli ve etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Örgütler arası iletişim işlerin yapılmasını kolaylaştırmakta ve hizmetin niteliğini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütlerin zorunlu iş birliklerinin ötesine geçmesi gerekir.

Geliştirme açısından bakıldığında her iki örgütün de zamanın oldukça gerisinde kaldığı söylenebilir. İl dışı ve yurt dışı eğitimler daha çok proje odaklı olmaktadır. Yönetici yetiştirme odaklı geleceğe dönük uygulamalar bulunmamaktadır. Resmi koçluk veya mentorluk uygulamaları bulunmamaktadır. Kamu örgütlerinde daha önce yapılan diğer çalışmalar da (Arıbaş ve Doğan, 2022; Arslan ve Arıbaş, 2021) kamuda geliştirme uygulamalarının oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir.

Her iki özel idare de eğiticinin, eğitimin ve işe yansımalarının verimliliğini ve etkililiğini anlamaya yönelik ölçümler yapmamaktadır. Eğitim ve geliştirmenin uygulanması kadar geri bildirim, başarı testleri, memnuniyet anketleri gibi yöntemlerle ölçülmesi de önemlidir. Eğitime katılanlardan geri bildirim alarak eğiticiyi ve eğitimin kendisini değerlendirmek birinci basamaktır. Bu şekilde eğitimin içeriğinin ihtiyaçlara uygunluğu ve eğiticinin başarısı anlaşılabilir. Bunun yanında eğitimin katılımcıya ulaşım ulaşmadığını anlayabilmek için başarı testleri uygulanabilir. İlave olarak üst yöneticiden eğitim alan personelin kapasitesinde artış olup olmadığı konusunda geri bildirim alınabilir. Yöntemler çoğaltılabilir ama önemli olan eğitim ve geliştirmeye harcanan zaman ve paranın karşılık bulup bulmadığını anlayabilmektir.

KAYNAKÇA

- Arslan, C. & Nalcı Arıbaş, N. (2021). Kamuda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi üzerine bir araştırma: serhat kalkınma ajansı örneği. *ASEAD 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, 10-12 Nisan 2021, Antalya.
- Aydın, İ. (2021). Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Pegem Akademi: Ankara.
- Elazığ İl Özel İdaresi Faaliyet Raporu (2020). [2020-FAALİYET-RAPORU.pdf \(elazigozel idaresi.gov.tr\)](http://www.elazigozelidaresi.gov.tr)
- Elazığ İl Özel İdaresi Stratejik Planı (2020-2024). [STRATEJİK PLAN 2019 convertli baskı dosyası.cdr \(elazigozelidaresi.gov.tr\)](http://www.elazigozelidaresi.gov.tr)
- Elazığ Valiliği (2022), İlçelerimiz, <http://www.elazig.gov.tr/ilcelerimiz>
- Kars İl Özel İdaresi stratejik planı (2020-2024). [stratejik_plan_2020_2024.pdf \(karsozel idare.gov.tr\)](http://www.karsozelidare.gov.tr)
- Kars Valiliği (2022), İlçelerimiz, <http://www.kars.gov.tr/ilcelerimiz>
- Khan, R.A.G.; Khan, F.A., & Khan, M. A., (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal Of Management And Business Research*, Volume 11 Number 7, July 2011.
- Kervan, C.İ. (2020), *Eğitim ve Geliştirme Süreci* <http://insankaynaklaridepartmani.com/Blog/egitim-ve-gelistirme-sureci> Erişim T: 04.01.2022
- Kırklareli İl Özel İdaresi, (2021). <http://www.kirklareliozelidaresi.gov.tr/> Erişim T: 18.12.2021
- Muradova,T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(2), 75-84.
- Nalcı Arıbaş, N. & Doğan, E. (2022). Kamuda İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi: Yeşilyurt Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 338-363. DOI: 10.30798/makuiibf.910049
- Neo, R.A. (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, (Çeviren Canan Çetin), Propedia Yayıncılık, İstanbul.
- Saylan, E. ve Cerev, G. (2019) Yerel Yönetim Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Nicel Bir Araştırma: Elâzığ İl Özel İdaresi Örneği, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi (FÜHAD)*, 6 (11), 103-118.

STB (2017). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Raporu İl SEGE 2017. Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2022, <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege>

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M.A. (2006), Mahalli İdareler, Nobel Yayınları: Ankara.