

Kamuda Yetkinlik Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*

Competency-Based Human Resources Management in the Public Sector: A Qualitative Research on Training and Development Activities

Çalışma Başvuru Tarihi: 20.01.2025

Çalışma Kabul Tarihi: 16.04.2025

Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Kubilay MANTI**

Sevinç SOYOCAK***

Anahtar Kelimeler:

Yetkinlik, Kamuda
İnsan Kaynakları,
Eğitim ve Geliştirme.

ÖZET

Amaç: Bu araştırma 2025-2029 dönemi Çorum İl Özel İdaresi Stratejik Planı kapsamında, kurumun geliştirilmesine yönelik iç paydaş anket sonuçlarına dayandırılan hizmet içi eğitimlerin yetersizliği sorununu göz önünde bulundurarak, kurumun mevcut eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. **Gereç ve Yöntemler:** Araştırma konusuna ilişkin olarak ilgili uzman katılımcıların görüş ve deneyimlerine başvurmak adına nitel araştırma yöntemi kapsamında derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. **Bulgular:** Araştırma bulgularına göre kurumda, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti kadar, eğitimlerin etkinliğini değerlendirmeye yönelik geri bildirim süreçlerinin analizinde ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca, bu eksiklikler geliştirme faaliyetlerine yönelik veri toplama ya da öneriler sunma sürecini de olumsuz etkilemektedir. **Sonuç:** Kamudaki insan kaynakları yönetiminde gündeme gelen ve kurumun stratejik planında vurgulanan yetkinlik analizine ilişkin ayrıntılı bir çalışma yapılması büyük önem taşımaktadır.

Keywords:

Competency, Human
Resources in Public,
Training and
Development.

ABSTRACT

Aim: This research aims to evaluate the current training and development activities of the institution, taking into account the problem of inadequacy of in-service training based on the results of the internal stakeholder survey for the development of the institution within the scope of the Strategic Plan of Çorum Special Provincial Administration for the period 2025-2029. **Method:** In-depth interview technique was used within the scope of qualitative research method in order to seek the opinions and experiences of relevant expert participants regarding the research topic. **Results:** According to the research findings, there are serious deficiencies in the analysis of feedback processes aimed at evaluating the effectiveness of training as well as in the determination of in-service training needs in the institution. In addition, these deficiencies negatively affect the process of collecting data or providing recommendations for development activities. **Conclusion:** It is of great importance to conduct a detailed study on the competency analysis that is on the agenda of human resources management in the public sector and emphasized in the strategic plan of the institution.

* Bu çalışma Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Projesinden türetilmiştir.

** Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi, Çorum İl Özel İdaresi Personeli, mantikubilay@gmail.com

*** Doç.Dr., Hitit Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, sevincozalp@hitit.edu.tr, ORCID: 000-0002-3577-858X

1. GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle dünya çapında ekonomik ve ticari ilişkilerin hızla artması sonucunda insan kaynakları, işletmelerin rekabet avantajı kazanma çabasında kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu süreç, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynağının çok önemli bir rol oynadığını ortaya koyarken, işletmelerin eğitim ve gelişim faaliyetlerine daha fazla odaklanmalarını sağlamıştır. İşletmeler, iş gücünün becerilerini ve niteliklerini geliştirmeye yönelik çeşitli eğitim programları ve stratejiler benimserken hem çalışanlarının yetkinliklerini artırmayı hem de kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamışlardır. Nitelikli insan kaynağının, yalnızca mevcut rekabet koşullarını yönetmekle kalmayacağı, aynı zamanda örgütlerin gelecekteki fırsatları değerlendirme ve tehditlere karşı proaktif stratejiler geliştirme kapasitesine katkı sağlaması da hedeflenmiştir. Süreç, çalışanların eğitimine ve gelişimine yapılan yatırımların artmasına yol açmıştır. Bu noktada yetkinlik temelli insan kaynakları yönetimi giderek önemli hale gelmiştir.

Yetkin olma hali ya da olgunluk olarak tanımlanan yetkinlik (*competency*) kelimesi, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde “bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özellikler” bütünü olarak ifade edilmektedir (Sağır, 2006: 4). Yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetimi, çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesine ve bu yetkinliklerin kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans, ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetim sürecinde kullanılmasına destek sağlamaktadır (Aytekin, 2022: 120-121). Bir diğer ifadeyle insan kaynaklarında “yetenek yönetimi” (*talent management*) olarak da tanımlanan bu model (Bonder, vd. 2011: 2), bir taraftan çalışanların işlerinde sahip oldukları beceri ve eksikliklerin tespit edilmesine yardımcı olurken diğer taraftan da insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkili işlemesine ve örgütün işlevselliğine katkı sağlamaktadır (Yavuz ve Mesci, 2019: 40; Aytekin, 2022: 120). Bir anlamda kurumların ilerlemesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının yetkinliklerinin saptanması, bu doğrultuda eğitim ve geliştirme programlarının hayata geçirilmesi arasında sıkı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Görer, 2019). Bu sürecin başarılı olabilmesi için çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi ve performans üzerinde etki yaratacak alanlara odaklanması gereklidir. Eğitim ve geliştirme programları ile istenen yeterlilikler arasındaki uyumun artırılması, çalışanların işyerinde daha yetenekli, becerikli ve verimli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu hem bireysel performansın hem de kurumsal başarının sürdürülebilir bir şekilde yükseltilmesine katkı sunmaktadır. Günümüz dünyasında rekabetçi avantaj sağlama konusunda yetkinlik temelli eğitim ve geliştirme programlarının giderek daha fazla önem arz ettiği işletme/özel sektör temelli bu

eğilimin, 1980’li yıllardan itibaren benimsenen Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımıyla birlikte kamu sektöründe ve kamu personel rejimi üzerinde de etkili olmaya başladığı görülmektedir. Bu paradigma değişimi ile geleneksel bürokratik rasyonelliğin yerine, piyasa odaklı bir rasyonellik anlayışının benimsendiği görülmektedir (Acar, 2019: 132). Kamu yönetiminde özelleştirme, deregülasyon, kamu -özel sektör iş birliği gibi piyasa mekanizmalarının benimsenmesiyle köklü reformlara yol açarken, kamu sektörü daha rekabetçi bir yapıya kavuşturulmuştur. Kamu sektöründe daha şeffaf, hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle, kamu çalışanlarının vatandaş memnuniyetine yönelik bir hizmet yaklaşımına sahip olmaları ve hızla değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlayabilmeleri beklenmiştir. Bu rekabetçi bakış açısı kamu kurumlarında da insan kaynağını verimlilik ve etkinlik hedeflerine ulaşmada kilit bir unsur haline getirirken, örgüt içi bir bakış açısına sahip olduğu kabul edilen kamu personel yönetiminden, dinamik ve gelişimlere açık olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimine doğru bir geçiş yaşamıştır (Arıbaş ve Doğan, 2022: 344-345; İzci ve Yıldız, 2017: 406-407).

Kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi ve stratejileri, değişen toplumsal taleplere uyum sağlamak için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu stratejilerin, kamu kuruluşlarının hizmet verdikleri toplulukların ihtiyaçlarını karşılamada ve sürekli yüksek hizmet standartlarına ulaşma kapasitesini artırmada hayati bir öneme sahip olduğu kabul edilmiştir. Özellikle de dijitalleşme, küreselleşme ve artan vatandaş beklentileri gibi faktörler, kamu sektörünün insan kaynakları stratejilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve yenilenmesini gerektirmiştir. Bu kapsamda kamu sektöründe çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri, örgütsel başarı için stratejik bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Artık kamu sektöründeki çalışanlar, sadece rutin görevleri yerine getiren bireyler değil, değişimi yöneten, sorunlara yaratıcı çözümler üreten ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanan uzmanlar olarak konumlandırılmıştır. Bu nedenle değişim ve ilerlemelerin yakalanabilmesi için çalışanlara yapılan yatırımların artırılması, çalışanların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve mesleki gelişimlerine destek sağlanması kaçınılmaz bir gereklilik olarak kabul edilmiştir. Bu süreçte çalışanların, sürekli eğitim, gelişim ve yeni beceriler edinme süreçlerine dahil olmaları ve performanslarını artırmaları beklenmektedir (Khan, 2018: 33-34). Bu beklenti, özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında sürekli gelişim göstermelerini sağlayacak yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ve yetkinlik artırıcı uygulamaların benimsenmesini sağlamıştır (Bonder, vd. 2011; Yavuz ve Mesci, 2019; Atay, vd. 2023; Evirgen, 2024).

Kamuda insan kaynakları yönetimi kavramı, ilk kez 2003 yılında hazırlanan ancak yasalaşmayan Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı'nda ele alınmıştır. Bu tasarıda, norm kadro uygulamalarının hayata geçirilmesi, hizmet içi eğitimin güçlendirilmesi, performans odaklı bir yaklaşım benimsenmesi, esnek çalışma modellerinin kullanılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve katılımcılık ilkelerinin uygulanması hedeflenmiştir (Evirgen, 2024: 58). 2018 yılında ise uygulanmaya başlanan yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile Devlet Personel Başkanlığı kapatılırken, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin (CBİKO) kurulduğu görülmektedir. Bu Kararname ile Ofis, ülke genelinde kapsamlı yetenek yönetimi faaliyetlerine ilişkin görevlendirilmiş gözükmektedir. Kararnamenin 527/D maddesi, Ofis'i Türkiye'nin insan kaynakları envanterinin hazırlanması ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, yetenek yönetimi projelerinin yürütülmesi ve kamu istihdamında yetkinliğin artırılması için gerekli çalışmalar yapılması konusunda görevlendirmiştir. Ayrıca Kararnamenin 527/ E maddesi kapsamında insan kaynakları ofisinin hizmet birimleri arasında yer alan Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi Başkanlığı'nın, “kamu ve özel sektörde yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmasına yönelik teşvik vermesi”, İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı'nın “kamu kurum ve kuruluşlarında seçme, yerleştirme, atama ve terfiler için yetkinlik ve yetkinlik ölçütlerinin analizine ve geliştirilmesine yönelik uygulamalara destek vermesi” ve son olarak da İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın “insan kaynağını geliştirme ve her kademede liyakat ve yetkinliğini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmesi” üzerine görevlendirildiği görülmektedir. Ofis, yetenek yönetimi perspektifinden hareketle kamudaki insan kaynağının etkili bir şekilde planlanmasını, objektif kriterler ve yöntemlerle istihdam edilmesini ve 21. yüzyılın gerektirdiği yetkinliklerle donatılmasını sağlamak, değişime öncülük etmek amaçlı kurulmuş gözükmektedir (www.cbiko.gov.tr). Bu doğrultuda Ofis'in, kuruluş amacı, birimleri ve üstlendiği görevler itibarıyla yetkinlik temelli bir insan kaynakları yönetimini benimsediği ve yetkinliği kapsayan yetenek yönetimi temelinde çatı bir model oluşturarak Türk kamu yönetiminde insan kaynakları politikalarını yönlendirdiği söylenebilir. Bu doğrultuda, Ofis'in çalışmaları, kamu kurumlarında yetenek yönetimini geliştirmek, yetkinlik esaslı bir yaklaşımla verimliliği artırmak ve insan kaynağının doğru yönlendirilmesini sağlamak için stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Bu stratejik hedeflerin 2024-2028 dönemini kapsayacak olan On İkinci Kalkınma Planı'nda da ele alındığı görülmektedir (www.sbb.gov.tr). Plan'ın genel olarak insan kaynaklarına yetkinlik temelli yaklaştığı, yetkinlik kazandırma ya da yetkinlik

yükseltme amaçlarını hedeflediği ve bu doğrultuda eğitim, istihdam ve mesleki gelişim alanlarında kapsamlı reformları planladığı görülmektedir. Plan, değişen iş gücü piyasası koşullarına uyum sağlanabilmesi için personelin yetkinliklerinin geliştirilmesini, bu doğrultuda kamu personeli eğitim ihtiyaç analizleri ile hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılmasını hedeflemektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023: 233). Bu hedeflerin Ofis tarafından ilk olarak kurumların görev başlıklarına ve yetkinliklerine özgü eğitim ihtiyacını belirlemek olan “eğitim ihtiyaç analizi”, ikinci olarak da personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik veriye dayalı çözüm önerileri sunmak amacı taşıyan “eğitim ve geliştirme raporları” çerçevesinde yetenek yönetimi araç ve uygulamaları ile hayata geçirilmeye çalışıldığı görülmektedir (www.cbiko.gov.tr). Bu bağlamda, Özdemiray ve Gün (2024) tarafından yapılan ve “Kamuda Yetenek Yönetimi: Politika Uygulama Boşluğuna Yönelik Bir İnceleme” başlığını taşıyan kapsamlı çalışma, literatür taramasının önemli bir parçası olarak değerlendirilebilir. Söz konusu çalışmada, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin yürürlüğe girmesini takiben yayımlanan 41 akademik çalışmanın 25'inin, yetenek yönetimi stratejilerini ele aldığı ve bu alana yönelik akademik ilginin özellikle 2019 yılında yoğunlaştığı tespit edilmektedir. Bu durum, yetenek yönetimi konusunun Türkiye’de kamu yönetimi disiplini içinde güncellik kazandığını ve literatürde karşılık bulduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma uygulamaların işlevselliğine dair eleştirileri dikkat çekmektedir. Literatürde kamu alanında yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik birçok faaliyet ve uygulamanın hayata geçirildiği ancak yürütülen proje ve uygulamaların henüz yeterli derecede çıktı sağlamadığı da ifade edilmektedir (Evirgen, 2024: 59-64). Bu çalışma, CBİKO’nun yetkinlik temelli insan kaynakları yönetimi yaklaşımı doğrultusunda Çorum İl ve İlçe Özel İdarelerinde hizmet içi eğitimlerin mevcut durumunu değerlendirmeyi ve personelin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim planlamalarının geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışma, Çorum İl ve İlçe Özel İdarelerinde görev yapan personelin mesleki yetkinliklerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç duyduğu alanların belirlenmesi ve bu doğrultuda İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından eğitim planlamalarının daha etkin yapılabilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır." Araştırma, konusuna ilişkin olarak ilgili uzman katılımcıların görüş ve deneyimlerine başvurmak, derinlemesine bilgiler alabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi ile tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar genellikle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak yürütülmektedir. Bu yöntem, araştırılan konuları ayrıntılı bir

şekilde ele almayı sağlayan, çoğunlukla açık uçlu sorulardan oluşan ve birebir, yüz yüze yapılan görüşmelerle veri toplama imkanı sunan bir tekniktir (Tekin, 2006: 101). Bu kapsamda Çorum İl ve İlçe Özel İdarelerindeki mevcut insan kaynakları eğitimlerini analiz etmek ve bu eğitimlerin niteliğini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, katılımcıların bireysel görüşleri, deneyimleri ve değerlendirmeleri önemli bir kaynak olarak kabul edilirken, araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda ilgili uzman görüşlerinden bilgi ve veri toplama aşamasında kullanılmak üzere 10 (on) sorudan oluşan görüşme formu hazırlanarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu, literatür taraması ve stratejik plan belgesi doğrultusunda belirlenen temel araştırma soruları esas alınarak geliştirilmiştir. Görüşme soruları; “Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Belirlenen Amaç ve Hedefler”, “Gerekli Eğitimlerin Tespiti, Yöntemi ve İş Birlikleri”, “Eğitim Programlarının Etkinliği, Uygulama ve Geliştirilme Sürecinde Karşılaşılan Kısıtlamalar”, “Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi Süreci” ve “Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Öneriler” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu temalar hem kurumun mevcut stratejik hedefleri hem de çalışmanın araştırma sorusu olan "mevcut eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ve geliştirilme olanakları" ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmanın veri toplama süreci için Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu’ndan gerekli etik izin (25.12.2024 tarih ve 2024-0503) alınmıştır. Elde edilen veriler MAXQDA programı ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılım Sağlayan Uzmanlara Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcı	Yaş	Medeni Durumu	Eğitim Durumu
Katılımcı 1	28	Bekar	Lisans
Katılımcı 2	41	Bekar	Lisans
Katılımcı 3	42	Evli	Lisans
Katılımcı 4	50	Evli	Lisans
Katılımcı 5	41	Evli	Lisans
Katılımcı 6	54	Evli	Ön lisans
Katılımcı 7	43	Evli	Lisans
Katılımcı 8	50	Bekar	Lisans
Katılımcı 9	31	Evli	Lisans
Katılımcı 10	51	Evli	Lisans
Katılımcı 11	40	Evli	Lisans

3. BULGULAR

Araştırma bulguları, Çorum İl ve İlçe Özel İdareleri’ndeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirme ve yaşanan sorunları anlama noktasında bir perspektif sunmaktadır.

3.1. Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Belirlenen Amaç ve Hedefler

Eğitim ve geliştirme sürecinde belirlenen amaç ve hedefler, sürecin yönlendirilmesi ve başarısının ölçülmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu hedefler, eğitim programlarının ihtiyaçlara uygun şekilde tasarlanmasını ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına imkan sağlamaktadır. Belirlenen amaçlar, bireysel ve örgütsel düzeyde başarıyı izlemeyi kolaylaştırmaktadır. Araştırma bulguları, il özel idarelerinin eğitim ve geliştirme sürecinde üç temel amaç ve hedef belirlediğini ortaya koymaktadır; bilgi ve beceri gelişimi, hizmet sunumunda etkinlik ve verimlilik, iş ortamında birliktelik ve etik kurallara uyum.

3.1.1. Bilgi ve Beceri Gelişimi

Araştırma bulguları eğitimlerin, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme noktasındaki önemini açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri, eğitimlerin çalışanların değişen koşullara hızlı uyum sağlamalarını, uzmanlık kazanmalarını ve günlük iş faaliyetlerinde etkinliklerini artırmalarını hedefler nitelikte olduğunu göstermektedir.

"Çalışan personelin kullandığı araç gereç, ekipman ve işle ilgili yasal mevzuatlar hakkında bilgi seviyelerini yükseltmek ve çalışan verimini artırmak " (Katılımcı 3).

"Personeli acil ve önemli görülen konularla (işle ilgili veya genel konularda) bilgilendirmek amaçlanmaktadır " (Katılımcı 4).

"Nitelikli personel sayısını artırmak" (Katılımcı 7).

"Kurumumuz hedefi; çalışan personelin görev yaptığı alan ile ilgili verilen eğitim programlarının temelinde yer alan bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmasını ve bunları günlük çalışma faaliyetlerinde kullanmasını sağlamak, ayrıca, kaliteli iş gücü sağlayarak verimliliği artırmaktır. Esnekliği ve değişen koşullara uyum sağlamak. En önemlisi insan unsuru ile sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaktır" (Katılımcı 8).

"Kurumumuz eğitim hedefi personelin kendi alanında gelişimini göstererek kurumdaki çalışma verimliliğini artırmaktır. Kurumumuzun eğitim amacı değişen koşullara uyumu sağlamaktır" (Katılımcı 9).

"Personelin daha yetkin daha becerikli değişen koşullara daha çabuk adaptasyon sağlamasında yardımcı olmayı amaçlar. Kurumumuzun hedefi personelin bilgi, becerili ve gelen vatandaşlara yardımcı olması için gerekli eğitimidir" (Katılımcı 10).

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde il özel idarelerinin eğitim ve geliştirme süreçlerinde stratejik bir yaklaşım benimsediğini; çalışanların bilgi, beceri ve adaptasyon

yeteneklerini artırmaya odaklandığını göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri, eğitimlerin çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilen, alanında yetkin ve verimli bireyler olmasının hedeflendiği yönündedir. Ayrıca bu hedefler, kurumsal verimlilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama gibi temel amaçlarla ilişkilendirilmektedir. Bu stratejik yaklaşımın son dönemde kamudaki insan kaynakları yönetiminde hedeflenen yetkinlik temelli bakış açısıyla uyumlu olduğu görülmektedir (Belenyési ve Dobos, 2022). Çalışanların görev alanlarıyla ilgili teknik bilgi ve becerilerinin artırılması hem çalışan hem de kurum performansı açısından önemlidir. Eğitim programlarının ve geliştirme süreçlerinin, çalışanların yalnızca mevcut görevlerini yerine getirme becerilerine değil, aynı zamanda değişen iş ortamlarına adapte olma kapasitelerine de yönelik olduğu görülmektedir. Bir diğer dikkat çekici nokta ise personelin bireysel gelişiminin kurumsal başarıya olan katkısının vurgulanmasıdır. Çalışanların verimliliğinin artırılması, kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Mansor, vd. 2023). Bulgular, il özel idarelerinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kapasite geliştirmeye yönelik bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

3.1.2. Hizmet Sunumunda Etkinlik ve Verimlilik

Hizmet sunumunda etkinlik ve verimlilik, kamu kurumlarının hedeflerinden biridir. Özellikle artan rekabet ortamında, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerekliliği daha da önem kazanmıştır. Araştırma bulguları, eğitim ve geliştirme süreçlerinin çalışanların performansını artırarak hizmet kalitesinin yükseltilmesi hedefini açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde kurum içi eğitimlerin temel amacının iş ve hizmet verimliliğini artırmak yönünde olduğu görülmektedir. Bu eğitimlerin, çalışanların vatandaşlara daha kaliteli, verimli ve nazik bir şekilde hizmet sunmasını sağlamayı hedeflediği vurgulanmaktadır. Ayrıca, mevcut personelin yetkinliklerinin artırılarak daha az çalışanla daha fazla işin üstesinden gelinebilmesi hedeflenmektedir. Eğitim ve geliştirme süreçlerinin temel hedefinin ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi yönünde olduğu görülmektedir.

"İş verimliliğini artırmaktır" (Katılımcı 1).

"Valilik personelinin kurum içi eğitimlerinin verilme amacı hizmet içinde vatandaşla hizmet sunarken daha kaliteli daha verimli ve daha nazik olmalarının sağlanmasıdır. Aynı zamanda daha az personelle daha fazla iş yürütebilmek için gerekli yetkinliğin kazandırılmasıdır" (Katılımcı 7).

"İş ve hizmet kalitesini artırmaktır" (Katılımcı 8).

3.1.3. İş Ortamında Motivasyon, Birliktelik ve Etik Kurallara Uyum

Araştırma bulguları, eğitimlerin yalnızca teknik bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik olmadığını, aynı zamanda iş ortamının kalitesini artırmayı, ekip uyumunu güçlendirmeyi ve çalışan motivasyonunu yükseltmeyi hedeflediğini göstermektedir. Katılımcılar eğitimlerin huzurlu ve düzenli bir çalışma ortamının oluşturulması yönünde personelin verimli çalışabilmesi için temel bir zemin sunduğunu vurgulamaktadır. Bu, eğitimlerin kurumsal kültürü geliştirme ve çalışanların motivasyonunu artırma amacıyla da stratejik bir araç olarak kullanıldığını da ortaya koymaktadır. Eğitimlerle, düzenli bir çalışma sürecinin sağlanmasına ve çalışanların hem iş süreçleriyle hem de genel konularla ilgili farkındalıklarının artırılmasına katkı sağlanmasının amaçlandığı görülmektedir.

Araştırma bulguları, etik ve yasal uyumun eğitim süreçlerinin temel bir unsuru olduğunu da göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine göre eğitimler, personelin kurumsal prosedürlere hakimiyetini artırmakta, vatandaşlara sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltmekte ve çalışanların daha profesyonel bir yaklaşım benimsemesini sağlamaktadır. Özellikle etik değerlere bağlılık ve hukuki çerçeveye uygun çalışma prensiplerinin vurgulanması, kamu hizmetlerinde güven ve profesyonelliği artırmayı hedefler nitelikte bir stratejik yaklaşımı ortaya koymaktadır. Resmi yazışma kurallarına, mevzuata ve yönetmeliklere yönelik bilgi artırımı, personelin iş süreçlerini daha verimli ve düzenli bir şekilde yürütebilmesine katkı sunmakta gözükmemektedir. Bu bulgular, eğitimlerin sadece teknik bilgi ve beceri geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal etik anlayışın güçlendirilmesine ve kurumun profesyonelliğine de katkı sağladığını göstermektedir.

"İnsan kaynağı eğitimlerinin amacı etkin, düzenli ve huzurlu bir ortamda çalışma sürecinin sağlanmasıdır" (Katılımcı 2).

"Çalışan personelin daha verimli ve sağlıklı çalışabilmesi için gerekli altyapı ve motivasyonu sağlamaktır" (Katılımcı 5).

"Kurum yönetmelik ve tüzüğünün personel tarafından bilinerek, iş ve işlemlerin yönetmeliklere uygun yapılmasıdır" (Katılımcı 6).

"Huzurlu ve güvenli çalışma ortamı inşa etmektir" (Katılımcı 8).

"Resmi yazışmalardaki kurallar ve mevzuat ile ilgili personellerin donanımını geliştirmektedir (Katılımcı 11).

3.2. Gerekli Eğitimlerin Tespiti, Yöntemi ve İş Birlikleri

Eğitim programlarının kapsamını belirlenmesi, yöntemi ve süreçteki iş birlikleri kurumsal hedeflere ulaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

3.2.1. Gerekli Eğitimlerin Tespiti: İhtiyaç Analizi

Katılımcılar, eğitim programlarının hem genel hem de kurumsal ihtiyaçlara hitap edecek şekilde planlandığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede araştırmada, İçişleri Bakanlığı'nın ülke genelinde eksiklikleri analiz ederek genel bir eğitim politikası oluşturduğu ve bu politika doğrultusunda tüm personelin ortak bir eğitim sürecinden geçtiğini belirtilmektedir. Katılımcıların, eğitim programlarının belirlenmesinde mevzuat ve yasal çerçevelerin önemine vurgu yaptıkları da görülmektedir. Devlet memurları kanunu, iş sağlığı vb. düzenlemeler doğrultusunda belirlenen eğitim programlarının, çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine, kurum içi etik ve profesyonellik anlayışının güçlendirilmesine katkı sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca, bu programlar standartların korunması ve kurum içi bütünlüğün sağlanması açısından da gereklidir.

Katılımcılar, eğitim programlarının genellikle personelin talepleri, olumsuz durumlar ve aksayan süreçlerin tespiti üzerinden belirlendiğini ifade etmektedir. Kurum içinde yapılan anketler, yazılı başvurular ve birimler arası görüşmelerle bu sürecin derinleştirildiği de belirtilmektedir. Katılımcıların ifadeleri genel bir eğitim programının oluşturulmasında her birimden gelen bilgi ve taleplerin değerlendirildiği yönündedir. Eğitim ihtiyaçlarının ve programlarının belirlenmesinde bu şekilde katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi hem çalışanların motivasyonunu artırıcı hem de kurumsal hedeflere daha etkin bir biçimde ulaşılması açısından önemlidir. Bir anlamda araştırma bulguları kurumsal ihtiyaçlara göre eğitim programlarının çeşitlendirilmeye çalışıldığını göstermektedir. Ancak arazi personeline yönelik uygulamalı eğitimler veya mühendisler için teknik programların kullanımı gibi mesleki temelli bireysel yetkinlik eğitimlerinin çok sınırlı olduğu da görülmektedir.

"Ekip olarak bir araya geldiğimizde yetersiz gördüğümüz konular ve yetersiz kaldığımızı düşündüğümüz uygulamalar neticesinde belirlediğimiz konu ve işler üzerinden belirleniyor" (Katılımcı 1).

"Kurumumuzda eğitim ihtiyacı karşılaşılan olumsuz durumlar ve personelin talepleri üzerine oluşturulmaktadır" (Katılımcı 2).

"Kurum birim müdürlüklerine sene başında eğitim talepleri olup olmadığı ve varsa konuları hakkında yazı yazılarak, gelen talepler doğrultusunda planlama yapılıyor" (Katılımcı 3).

"Eğitim ihtiyaçları yapılan anketlere, idareciler tarafından kurum içinde genel anlamda aksayan hususlar tespit edilerek belirleniyor. İhtiyaçların belirlenmesine müteakip gerekli eğitimler veriliyor" (Katılımcı 5).

"Öncelikle bizler Resmî kurumlar da çalıştığımız için resmi yazışma kuralları eğitimi, bunun dışında insan kaynakları ve iletişim eğitimleri temel özellik arz etmektedir. Bunların dışında çalışılan birime göre spesifik bilgisayar programları, ofis programları, muhasebe programları gibi programların kullanımı veya mühendis çalışanlarımız için teknik programların kullanımı gibi eğitimler ön plana çıkmaktadır" (Katılımcı 6).

"Öncelikle görev yapılan birimin çalışma alanına göre eğitimler belirlenir. İşe uyum ve performansa katkı verecek ve aynı zamanda işin kısa sürede gerçekleşmesini sağlayan bilgisayar program ve paketlerine ilişkin eğitimler öncelikle tercih edilir. Ayrıca arazi personeline görev yapılan alanla ilgili uygulamalı eğitimler verilir (İş makinesi kullanımı gibi)" (Katılımcı 7).

"Eğitim ihtiyaçları öncelikle personelin bağlı bulunduğu mevzuat hükmüne, Personelin görev yapacağı birimin alanına, gelişen zaman ve teknolojik sürece göre belirlenir. Eğitimin dayanağı, 657 sayılı Devlet Memuru, 4857 sayılı İş Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkında Kanun, Aday memur yetiştirilmesine ilişkin mevzuat hükümleri doğrultusunda verilir. Yeni başlayan personelin yetiştirilmesine ilişkin işe uyum ve adaptasyonun sağlanmasına ilişkin eğitimler yapılmaktadır" (Katılımcı 8).

"Personele yazıyla hangi eğitim ihtiyacı olduğu soruluyor ve kurumun imkanları doğrultusunda eğitim veriliyor. Görev yapılan birimin personelinin kullanım alanı doğrultusunda eğitim programı sunulmaktadır" (Katılımcı 9).

"Tüm birimlerle eksik ve ihtiyaçlarla ilgili görüşmelere yapılarak belirlenir. Tüm ilgili mevzuatlara uygun oluşturulur" (Katılımcı 10).

"Personellerin talepleri, mevzuat değişiklikleri ve yazılımsal gelişmelere göre belirlenmektedir. Öncelikle görev yapılan birimin çalışma alanına göre eğitimler belirlenir" (Katılımcı 11).

Bununla birlikte araştırma bulguları, ilçelerde eğitim gereksinimlerinin merkezden belirlendiğini, spesifik alanlar dışındaki eğitimlerin genelde tüm personelin katılımına yönelik içerikte hazırlandığını göstermektedir. Bu durum, yetkinliklerin geliştirilmesi yönünde eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığı, eğitim programlarının genellikle genel bir içerik çerçevesinde oluşturulduğu ve spesifik alanlarda karşılaşılan sorunlara ya da ihtiyaçlara uygun bir yapı sergilenmediği anlamına gelmektedir.

"Genellikle eğitim seminerleri düzenlenerek tüm personelin katılımı sağlanmaktadır" (Katılımcı 2).

"İlçe Özel İdareleri hem ildeki Özel İdare'ye hem de Kaymakamlıklara bağlı olduğundan eğitim ihtiyaçları Çorum İl Özel İdaresi'nin; Bakanlık aracılığıyla Valilik ve Kaymakamlıkların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Yeni personele yönelik hiçbir eğitim bulunmamaktadır. Yeni personele yönelik iş ve işlemler tecrübeli personeller tarafından gösterilmektedir" (Katılımcı 4).

"İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak çalışmaktayız ve bakanlığımız tüm Türkiye genelinde yaşanan sıkıntıları bir elekten geçirerek bir eğitim politikası yürütmekte ve ülke genelinde yaşanan sıkıntılar, eksiklikleri ve ihtiyaçları belirleyerek buna göre bir eğitim programı hazırlamakta ve tüm şehirlerdeki personelimize spesifik noktalar haricinde aynı eğitimi almaktadır. Spesifik noktalardan kastım; örneğin hava alanındaki personelimize daha farklı bir eğitim verilmekte veya göç idaresindeki personelimize daha farklı bir eğitim verilmektedir. Bu gibi saydığım özel noktalar haricinde tüm personelimize gerek yönetim organizasyon alanında gerek insan davranışları hakkında ortalama bir eğitim verilmektedir" (Katılımcı 7).

Son olarak da bulgular, kurumda işe yeni başlayan personele yönelik oryantasyon programlarına yer verildiğini ve eğitimlerin yalnızca mesleki bilgi ve becerilerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda genel farkındalık kazandırmayı amaçlayan konuları da içerdiğini göstermektedir. Psikoloji, ilk yardım, sivil savunma ve Afet ve Acil Durum Yönetimi (AFAD) gibi eğitimler, personelin kriz durumlarına hazırlıklı olmasını ve kamu hizmetlerinin kesintisiz sürdürülmesini destekler niteliktedir.

"Yeni başlayan personele kurum içi oryantasyon, insan ilişkileri ve motivasyon, yazışma kuralları eğitimleri verilmektedir" (Katılımcı 5).

"Kurum personeline kurum içi iletişim ve oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Psikoloji, İlk Yardım, AFAD, Sivil Savunma eğitimleri düzenlenmektedir" (Katılımcı 6).

"Personel ilgili birimlerde amirleri ve deneyimli personel ile beraber personelin görev yaptığı birimle ilgili mevzuata uygun oryantasyon ve alışma süreçlerini tamamlarlar. Ayrıca birim personelinin ihtiyaç duyduğu kendini geliştirmesine yönelik veya yeni bilmediği görevlerin öğretilmesine yönelik program, yazışma ve dil eğitimleri, teknik geziler ve kişilerin uygulamaları eğitimler olarak sunulmaktadır" (Katılımcı 10).

3.2.2. Eğitim Programlarının Yöntemi

Katılımcılar, eğitimlerin yüz yüze veya çevrimiçi olarak düzenlendiğini belirtmiştir. İfadelerinden, yüz yüze eğitimlerin öncelikli olarak tercih edildiği ve bu yöntemin daha etkili kabul edildiği açıkça anlaşılmaktadır. Ayrıca iş birliği ve ortak hedeflere ulaşma noktasında grup çalışmalarının kamu sektörü çalışanları açısından daha etkili olabileceği de belirtilmektedir. Araştırma bulguları eğitim yöntemlerinin etkinliğine ilişkin eleştirel bir değerlendirme de sunmaktadır. Katılımcı hem yüz yüze hem de online eğitimlerin uygulama noktasında eksik kalması nedeniyle yetersiz olduklarını ifade etmektedir. Bu durum, teorik bilginin pratiğe dönüştürülemediği durumlarda eğitimlerin verimliliğinin azalabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca il dışında düzenlenen eğitimlerin, katılımcıların gezip görmesinin ötesinde eğitim hedeflerine doğrudan katkı sağlayan içeriklerde olmaması eleştirilmektedir.

"Yüz yüze eğitim daha etkili olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 1).

"Genelde yüz yüze eğitim yapılmaktadır ve daha faydalı olduğu düşünülmektedir" (Katılımcı 2).

"Yüz yüze eğitim planlamaları öncelikli yapılmakta olup, ikinci olarak da online eğitim yapılmaktadır" (Katılımcı 3).

"Kurumda genellikle yüz yüze ve online eğitim verilmektedir. İkisinde de uygulama olmadığından yetersizdir. Özellikle il dışında yapılan eğitimlerde gezmek, görmek dışında eğitime yönelik nokta atışı dokunuşlar sağlanamamaktadır" (Katılımcı 4).

"Eğitimler yeteri ve ihtiyaca binaen yeterlidir. Yüz yüze ve grup çalışmalarının daha etkili olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 5).

"Kabul etmeliyim ki en etkili eğitim yüz yüze yapılan eğitimidir. Ancak bir bütünün parçalarını oluşturan devlet memurlarının aldığı eğitim düşünüldüğünde grup çalışmaları daha etkili olmaktadır. Online eğitimi çok olumlu bulmuyorum ancak online eğitim yabancı dil eğitimi gibi konuları da faydalı olabilir" (Katılımcı 7).

"En uygun eğitimin yüz yüze ve uygulamalı eğitim olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 9).

"Yüz yüze eğitim, işbaşı eğitim ve grup çalışmalarının daha etkili olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 10).

"Kurumumuzda örnekte verilen tüm eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. En etkili yöntemin yüz yüze eğitim olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 11).

3.2.3. Eğitim Programlarında İş Birlikleri

Eğitim programlarında iş birlikleri, kurumların eğitim süreçlerini daha etkin, kapsamlı ve sürdürülebilir hale getirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kamu kurumları, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için üniversiteler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve ilgili bakanlıklarla ortaklıklar kurarak uzmanlık ve kaynak paylaşımından faydalanabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre Hitit Üniversitesi ve bakanlıklarla yapılan iş birlikleri dikkat çekmektedir. Üniversite, kültürel tarihi kazı alanları ve gençlik spor projeleri gibi uzmanlık gerektiren alanlarda önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Akademisyenlerin desteğiyle teorik bilginin pratiğe aktarılması ve teknik bilgi gerektiren alanlarda daha etkili eğitim süreçlerinin oluşturulması mümkün kılınmaktadır. Bu tür iş birliklerinin düzenli hale getirilmesi, kapsamının genişletilmesi ve yüz yüze eğitimlerin artırılması yönündeki beklentiler de belirtilmektedir. Tasarruf tedbirleri nedeniyle online eğitimlere ağırlık verilse de yüz yüze eğitimlerin, çalışanların yetkinliklerini geliştirmedeki etkisi ve sağladığı etkileşimli öğrenme ortamının önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

"İş sağlığı ve güvenliği eğitimi ile ilgili insan kaynaklarımız ve Hitit Üniversitesi ile iş birlikteliği içinde çalışmalar oluyor " (Katılımcı 1).

"Gerek Hitit Üniversitemiz gerek Bakanlığımız aracılığıyla profesyonel eğitimciler şehrimize getirilerek personelimizin eğitimi amaçlanıyor. Örneğin kültürel tarihi kazı alanları noktasında veya gençlik spor alanının geliştirilmesi noktasında Hitit Üniversitesi ile iş birliklerimiz var. Bunun dışında memurlarımızın genel eğitimi ve başarılarının artırılması noktasında da bakanlıkla çalışmalarımız var " (Katılımcı 7).

"Zaman zaman Hitit üniversitesinden eğitim talep ediliyor. Ancak son yıllarda tasarruf tedbirleri kapsamında daha çok online eğitimlere başvuruluyor. İçişleri Bakanlığının e-İçişleri Sistemi üzerinden online eğitimler verilmektedir " (Katılımcı 8).

"Kurumlardaki benzer birimlerdeki paydaşlarla ortak eğitim programlarında paylaşım sağlanıyor. Örneğin Özel İdaredeki yol şube müdürlüğü ile belediye'deki yol şube müdürlüğü arasında ve Hitit Üniversite'sindeki alanında uzman hocalar ile eğitim çalışmaları yapılıyor" (Katılımcı 10).

Araştırma bulguları, kamu kurumlarıyla yapılan iş birliklerinin de eğitim süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. TODAİE, İller Bankası, Maliye Bakanlığı, Çorum Belediyesi, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ve Tapu Kadastro Müdürlüğü gibi kurumlarla gerçekleştirilen iş birliklerinin, çalışanların mevzuat değişiklikleri ve ortak kullanılan sistemler konusundaki bilgi eksikliklerini gidermeyi amaçladıkları görülmektedir.

"Tapu kadastro müdürlüğü ile de değişen kanun maddeleri ve ortak kullanılan programların eğitimleri ile ilgili de iş birlikleri oluyor" (Katılımcı 1).

"Vilayetler Hizmet Birliği ile eğitim konularında iş birlikleri bulunmaktadır" (Katılımcı 2).

"TODAİE, İller Bankası, İç İşleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, Tapu Kadastro Müdürlüğü, İl Kültür Müdürlüğü, Çorum Belediyesi ile bilgi iş birliği olmuştur" (Katılımcı 3).

Son olarak bulgular, özel sektörle gerçekleştirilen iş birliklerinin çok sınırlı olduğunu ve genellikle spesifik ihtiyaçlara yönelik hizmet alımıyla sınırlı kaldığını göstermektedir.

"Yok, genelde bakanlıktan alınıyor, eğer eğitim konusu çok gerekli ise de özel firmalarda hizmet satın alınabiliyor" (Katılımcı 5).

"Özel firmalarla yeterli bir iş birlikteliği yoktur" (Katılımcı 6).

3.3. Eğitim Programlarının Etkinliği, Uygulama ve Geliştirilme Sürecinde Karşılaşılan Kısıtlamalar

3.3.1.Eğitim Programlarının Etkinliği

Eğitim programlarının etkinliği, katılımcıların bilgi, beceri ve davranışlarında istenen değişimlerin sağlanıp sağlanmadığını değerlendiren kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Araştırma bulguları, katılımcıların etkili bir eğitim programını, eğitimin içeriği, eğitimi veren kişi ve planlama süreci olmak üzere üç temel unsura dayandıklarını göstermektedir. Bu unsurların doğru bir şekilde bir araya getirilmesi durumunda eğitimin fark yaratabileceği vurgulanmaktadır. Katılımcılar, eğitimi sunan kişilerin, kurumu, iş süreçlerini ve pratik uygulamaları iyi tanıdıkları gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcıların özellikle

uygulamalı eğitimlerin ve deneyim aktarımına dayalı pratik yöntemlerin daha etkili olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bu bulgular, eğitim programlarının yalnızca teorik bilgiye değil, aynı zamanda ihtiyaçlar doğrultusunda yetkinlik temelli bir yaklaşımla tasarlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

"Yetersiz olduğumuz veya bilmediğimiz konulardaki alınan eğitimler edinimlerimizi arttırarak daha özgüvenli çalışmamızı sağlıyor" (Katılımcı 1).

"Eğitimin içeriği, eğitimi veren ve planlama doğru olursa evet fark yaratıyor" (Katılımcı 3).

"Genel bir konuda (sağlık, finans...gibi) verilen eğitimlerde eğitmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Ancak, yapılan iş ile ilgili olarak verilen eğitimlerde; kurumu, iş ve işlemleri tanımayan eğitmenlerin verdiği eğitimin gerekli olmadığını düşünmüyorum. Çünkü ben bugüne kadar öğrendiklerimi araştırarak, uygulayarak ve tecrübe sahibi personellerin anlattıklarını güncelleyerek öğrendim. Pratikte, uygulayarak yapılan öğrenmeler dışındaki öğrenmelerin zaman öldürücü ve gereksiz olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 4).

Bununla birlikte araştırma bulguları eğitimlerin, çalışanların performansı ve motivasyonunun yanı sıra iş üzerinde de olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, bu etkiler iş süreçlerinin iyileştirilmesi, hızlanması ve hedeflere ulaşmanın kolaylaşması şeklindedir. Bu bağlamda, bulgular eğitimlerin yalnızca iş performansı açısından değil, aynı zamanda ekip içi sosyalleşme noktasında da önemli olduğunu göstermektedir.

"Eğitimler tüm personele seminer şeklinde düzenlendiğinden sosyalleşme ortamında motivasyona katkı sağlamaktadır" (Katılımcı 2).

"Verilen eğitimler personel performansına ve dolayısıyla iş hedefine katkıda bulunmaktadır. Eğitimlerin personel departmanına uygun ve işi kolaylaştırıcı nitelikte olması halinde, tabii ki katkı sağlayarak fark yaratmaktadır. " (Katılımcı 8).

"Verilen eğitimler iş hedeflerinin doğru ve kanuni bir şekilde yapılmasında katkıda bulunuyor" (Katılımcı 9).

"Personelin kendi kişisel gelişimine ve kuruma verdiği iş performansının artması sonucunda motivasyonuna katkı sağlıyor" (Katılımcı 10).

3.3.2.Eğitim Programlarının Uygulanmasında ve Geliştirilmesinde Kısıtlamalar

Araştırma bulguları eğitim programlarının uygulanması ve geliştirilmesi sürecinde karşılaşılan kısıtlamaların genel olarak bütçe yetersizliği, zaman ve iş yoğunluğu, eğitmen eksikliği ve program kalitesi kadar çalışanların katılım isteksizliği ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, eğitim süreçlerindeki en temel sorunun bütçe yetersizliği olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çoğu katılımcı, özellikle eğitime ayrılan bütçenin oldukça düşük olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bulgular, yöneticilerin eğitime yönelik tutumlarının ve bu alana bütçe ayırmadaki istek ya da isteksizliklerinin diğer önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

"En büyük sıkıntı bütçe yetersizlikleri ve eğitmen konusundadır" (Katılımcı 3).

"En büyük zorluğun bütçe olduğunu düşünüyorum devamında ise idarecinin bu tarz eğitime bakış açısı diyebilirim " (Katılımcı 5).

"En büyük faktör mahalli idare olan ve özerk bütçeye sahip olan İl Özel İdareleri için bütçe yetersizliğidir" (Katılımcı 8).

"En büyük sorun bütçede ayrılan giderin eğitim için ayrılan kısmının düşük olması diyebiliriz" (Katılımcı 9).

Katılımcılar, zaman yönetimi ve iş yoğunluğunu eğitim programlarını etkileyen diğer önemli engeller olarak görmektedir. Çalışanlar, mevcut iş yükü altında eğitime zaman ayırmakta zorlandıklarını ve eğitim programlarının zaman planlamasının bu zorlukları yeterince dikkate almadığını belirtmişlerdir.

"Zaman kısıtlaması en büyük zorluk olduğunu düşünüyorum" (Katılımcı 1).

"Eğitim programlarının geliştirilmesinde bütçe yetersizliği ve personelin iş yoğunluğu sebebiyle katılım sağlanamaması konusunda zorlukla yaşanılmaktadır" (Katılımcı 2).

"Zaman kısıtlaması, eğitim yapılan fiziki ortam ve eğitmen yetersizliğidir" (Katılımcı 6).

Bununla birlikte araştırma bulguları eğitim programlarının uygulanmasında bir başka zorluğun çalışanların katılım isteksizliğinden kaynaklı olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, bu isteksizliğin temel nedenlerini eğitimlerin ek iş yükü olarak görülmesi, adaletsiz iş dağılımı ve liyakat eksikliği gibi faktörlere dayandırmaktadır. Ayrıca bulgular, eğitimlerin kurumsal ihtiyaçlarla uyumsuz olmasının eğitime yönelik olumsuz algıyı artırdığını göstermektedir.

"Liyakatin fazla olmadığı kurumlarda, eğitim programlarının geliştirilmesindeki en büyük zorluklar eğitmen eksikliği ve çalışanların isteksizliği diye düşünüyorum. Çünkü, bu tür kurumlarda, üst yöneticiler belirlediği müddetçe her türlü eğitim verilebilir. Program düzgün olmadan verilen eğitimler başarılı olmamaktadır. Öncelikle verilen eğitimlerin kurumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda verilmesi gereklidir" (Katılımcı 4).

"Çalışanların katılım isteksizliği de etkili olmaktadır" (Katılımcı 8).

"Ayrıca eğitilmiş insanlara daha çok iş verilmesi ile birlikte adaletsiz iş dağılımı sebebiyle çalışanların eğitim isteksizliği de bir etkidir" (Katılımcı 9).

"Bütçe yetersizliği ve çalışanların katılım isteksizliği etkili oluyor " (Katılımcı 10).

Son olarak, katılımcıların eğitmen eksikliğini, programların etkili bir şekilde uygulanmasının önündeki temel engel olarak gördükleri söylenebilmektedir. Katılımcılar, eğitmenlerin alanında uzman olmaması ve kurumsal ihtiyaçlara uygun eğitimlerin sunulmamasının çalışanların eğitimlerden yeterince fayda sağlanamamasına yol açtığını ifade etmektedir. Ayrıca, profesyonel eğitmenlerin taşra bölgelerine erişiminin zor olması ve eğitim yapılan fiziki ortamların uygun olmaması da süreci olumsuz etkileyen diğer faktörler olarak görülmektedir.

"Eğitim yapılan fiziki ortam ve eğitmen yetersizliği süreçleri olumsuz etkilemektedir" (Katılımcı 6).

"Özellikle profesyonel eğiticilerinin şehrimize getirilmesi noktasında ve çalışanlarımızın bu eğitimlere karşı isteksiz olmaları noktasında sıkıntılar yaşıyoruz" (Katılımcı 7).

3.3.3. Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi Süreci

Eğitim programlarının etkinliği, katılımcıların bilgi, beceri ve yetkinliklerinde hedeflenen değişimi sağlayıp sağlamadığıyla ölçülmektedir. Araştırma bulguları, eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmesinde hem yöntem hem de uygulama açısından belirgin bir farklılık ve çeşitlilik yaşandığını göstermektedir. Buna göre katılımcıların bir kısmı eğitim sonuçlarının genellikle değerlendirmelerinin hiç yapılmadığını, dolayısıyla eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmediğini ifade etmektedir. Katılımcıların diğer kısmı ise eğitim sonuçlarının yalnızca anket, gözlem, tartışma grupları veya belirli performans göstergelerine dayalı olarak sınırlı ölçeklerle değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu bulgular,

çalışanların eğitimlerden hangi kazanımları elde ettiklerinin sistematik bir şekilde belirlenmesinin mümkün olmadığını göstermektedir.

"Performans artışı ve işlerin ilerleyiş hızı üzerinden değerlendiriliyor. Grup tartışmaları ile ilerletebiliyor ve eğitimi daha verimli hale getirebiliyoruz" (Katılımcı 1).

"Eğitim programlarının başarısı konusunda herhangi bir sonuç değerlendirmesi yapılmamaktadır" (Katılımcı 2).

"Eğitim sonu anketler özellikle yapılıyor. Alınan bildirimde göre genellikle içerik ve süre konusunda düzenleme yapılıyor" (Katılımcı 3).

"Çalışanlardan eğitim programları ile ilgili geri bildirim alınmamaktadır" (Katılımcı 4).

"Verilen eğitim sonucunda alınan sınav sonucu ve eğitimin iş hedefine ne kadar katkıda bulunduğu sonraki çalışmaların iyileştirilmesini sağlamaktadır" (Katılımcı 5).

"Geri bildirim alınmıyor" (Katılımcı 6).

"Geri bildirimler oluyor, her geri bildirim değerlendirilerek çalışma gruplarında tartışılıp gerekli görülen hususlar bir sonraki eğitim konuları içerisinde değerlendiriliyor" (Katılımcı 7).

"Son yıllarda yapılan anketlerle alınmaya başladı. Ancak tam olarak geri bildirim alınamıyor" (Katılımcı 8).

"Son yıllarda anketler ile birlikte geri dönüşler tam sağlanmaktadır" (Katılımcı 9).

"Personelin aldıkları eğitim sonrasında verimlilik ve memnuniyet anketi yapılıyor. İşçi – şef, şef – müdür ve kurum amirleri arasında personelin gösterdiği iş performansı ile amaçlanan hedefleri karşılamasına göre birebir değerlendirmeler yapılıyor" (Katılımcı 10).

"Eğitim programının başarısı ve sonuçları maalesef kurumumuz tarafından değerlendirilmiyor" (Katılımcı 11).

Bu bulgular, eğitim programlarını değerlendirme süreçlerinin kurumsal standartlardan yoksun olduğunu, geri bildirim mekanizmalarının sınırlı olduğunu ve sonuçların sistematik bir şekilde analiz edilmediğini ortaya koymaktadır. Bu da eğitimin etkinliğinin, yetkinlik kazanımı üzerindeki etkisinin sınırlı verilerle ölçüldüğünü göstermektedir.

3.4. Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Eğitim programlarının etkinliğinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürekli gelişimi desteklemek için kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda eğitim programların sürekli geliştirilmesi önemlidir (Belenyési ve Dobos, 2022). Araştırma bulguları, eğitimlerin planlanması ve uygulanmasında daha sistematik ve hedef odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, eğitimlerin daha sık düzenlenmesi, içeriklerin netleştirilmesi ve odaklanmış konulara yer verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının titizlikle belirlenmesi, buna uygun bir program takviminin hazırlanması ve bu takvimin tüm personelle paylaşılması da önemli kabul edilmektedir. Son olarak materyallerin ilgi çekici olmasının katılımcıların motivasyonunu artırılması açısından önemli olduğu da ifade edilmiştir.

"Eğitim planlamaları günümüz teknolojik şartlarına uygun olarak planlanmalı; eğitim süre ve materyalleri ilgi çekici olmalıdır" (Katılımcı 3).

"Öncelikle ihtiyacın iyi belirlenmesi ve belirlenen eğitim için uygun koşullar sağlanmalı. Verilecek eğitim yüz yüze olmalıdır" (Katılımcı 5).

"Daha sık eğitimler verilmeli. Tüm konular net belirlenmeli ve eğitimin konu genişliğinin daraltılması gerektiğini düşünüyorum " (Katılımcı 10).

"Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için tüm Müdürlükler ile irtibat halinde olunmalıdır. Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bir eğitim program takvimi hazırlanmalı ve takvim tüm personel ile paylaşılmalıdır" (Katılımcı 11).

Katılımcıların bir diğer önerisi öncelikle bütçe kısıtlamalarının kaldırılması gerekliliğidir. Ancak bu şekilde eğitimlerin niteliğinin geliştirilebileceği; eğitim materyallerinin, altyapının, öğretim kadrosunun, teknik ve teknolojik imkanların yeterliliğinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Katılımcılar, süreçte uzman eğitimcilerin seçilmesinin de kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca eğitim sürecinde adaletli iş dağılımının, çalışanların eğitime olan ilgisini ve katılım oranını artıracak da belirtilmektedir.

"Eğitim vereceklerin konularında üniversitelerde alanlarında uzman kişiler olmalıdır" (Katılımcı 6).

"Öncelikle eğitime verilen bütçe kısıtlanmamalı ve her konuda destek sağlanmalıdır" (Katılımcı 8).

"Eğitime verilen bütçe kısıtlanmamalı ve adaletli iş dağılımı yapılmalıdır. Bu sayede hem gerekli eğitimler verilir hem de eğitimler için daha istekli personel bulunması kolaylaşır" (Katılımcı 9).

Bunlara ek olarak araştırma bulguları, geri bildirim süreçlerinin etkinliğinin artırılmasının eğitimlerin başarısı ve verimliliği açısından gerçekten kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcılar, eğitim sonrası düzenli anketlerin yapılmasını, bu anketlerden elde edilen geri bildirimlerin dikkatle analiz edilmesini ve bu sonuçların uygulamaya aktarılmasının gerektiğini vurgulamaktadır. Geri bildirimlerin daha aktif bir şekilde izlenmesi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunarak eğitim süreçlerini sürekli iyileştirme için önemli bir araç olarak görülmektedir.

"Geri bildirimlerin daha aktif takip edilerek uygulamaya geçilmesi gerektiğini düşünüyorum" (Katılımcı 1).

"Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi hususunda geri bildirim alınması eğitimin amacına ulaşip ulaşmadığı konusunda önem arz etmektedir" (Katılımcı 2).

"Personel geri bildirimlerinin alınacağı daha sağlıklı platformlar geliştirilmelidir " (Katılımcı 8).

4. SONUÇ

Bu araştırma, CBİKO'nun yetkinlik temelli insan kaynakları yönetimi yaklaşımı doğrultusunda, Çorum İl ve İlçe Özel İdarelerinde hizmet içi eğitimlerin mevcut durumunu değerlendirmeyi, personelin kendini yetersiz hissettiği alanları tespit etmeyi ve buna dayalı eğitim planlamalarının geliştirilmesine katkı sunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, çalışmanın temel araştırma soruları olan "Mevcut hizmet içi eğitim uygulamaları ne ölçüde personelin gelişim ihtiyaçlarını karşılamaktadır?" ve "Personelin hangi alanlarda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğu nasıl belirlenmektedir?" sorularına yanıt vermektedir. Bu çerçevede kamu sektöründe yetenek yönetimine yönelik çeşitli politika ve uygulamaların hayata geçirildiği, ancak bu uygulamaların çoğunun çıktılar bakımından sınırlı etki yarattığı yönündeki eleştiriler dikkate alındığında (Evirgen, 2024:59-64), bu çalışma yerel düzeyde mevcut durumu ortaya koyması ve ihtiyaç temelli bir yaklaşım geliştirmeye yönelik somut öneriler sunması bakımından bu boşluğu kısmen doldurmaktadır. Bulgular, CBİKO'nun stratejik yönlendirmeleri ile paralel biçimde, kamu çalışanlarının değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve kurumsal hedeflere katkı sunabilmesi için sistematik, veriye dayalı ve yetkinlik odaklı eğitim planlamalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar doğrultusunda Çorum İl ve İlçe Özel İdarelerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gelişimlerini destekleyen bütüncül bir yaklaşım benimsediği görülmektedir. Eğitim faaliyetlerinin, çalışanların teknik bilgi seviyesini yükseltmekten örgütsel performansı artırmaya, etik değerlere bağlılığı güçlendirmekten iş ortamında huzur ve uyumu sağlamaya kadar geniş bir yelpazede hedefler belirlediği ve bu hedefleri gerçekleştirmeye çalıştığı açık ve nettir. Ancak benimsenen ve hedeflenen bu genel yaklaşıma rağmen insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi noktasında uygulamaya yönelik birtakım eksikliklerin ve zorlukların yaşandığı da görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre özellikle eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi süreciyle ilgili olarak geri bildirimlerin toplanmasında, bu geri bildirimlerin veri analizi yoluyla anlamlı hale dönüştürülmesinde ve son olarak sonuçların uygulamalara yansıtılmasında ciddi eksiklikler olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların ifadeleri, eğitimlerin etkisinin ya hiç ölçülmediği ya da yalnızca sınırlı ve yüzeysel yöntemlerle değerlendirildiği yönündedir. Geri bildirimlerin ya alınmadığı, alındığında etkili bir şekilde kullanılmadığı ya da sistematik bir çerçeveye oturtulmadığı durumlar, eğitim programlarının etkinliğini artırma fırsatlarının kaçırılmasına ve doğru geliştirme faaliyetlerinin uygulanamamasına neden olacaktır. Bu da eğitimlerin hedef kitle üzerinde beklenen etkiyi yaratmadığı, bireylerin mesleki ve kişisel yetkinliklerini geliştirmekte yetersiz kaldığı bir duruma yol açacaktır.

Bu kapsamda, son dönemde kamu insan kaynakları yönetiminde gündeme gelen ve kurumun stratejik planında da yer bulan yetkinlik analizine ilişkin ayrıntılı bir çalışma yapılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kurum genelinde yetkinlik temelli bir bakış açısının geliştirilmesi, hem insan kaynağının etkin bir şekilde değerlendirilmesini hem de kurumun hedeflerine ulaşma sürecinde çalışanların bireysel performanslarının ve kurumsal verimliliğin artırılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, geribildirim süreçlerine ilişkin verilerin sistematikleştirilmesi, detaylı bir şekilde analiz edilmesi, kurumun mevcut ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu analiz, sadece eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında değil, aynı zamanda Ofis'in veriye dayalı çözüm önerilerine katkı sağlamasını hedeflediği eğitim ve geliştirme faaliyet raporlarının hazırlanmasına katkı sağlayacaktır. Bir anlamda çalışmanın bulguları, hizmet içi eğitim süreçlerinde yetkinlik temelli yaklaşımın önemine dikkat çekerken, özellikle eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların zayıflığını ortaya koymaktadır. Bu durum, eğitimlerin kalitesini ve sürekliliğini artırmak adına sistematik

değerlendirme araçlarının geliştirilmesi ihtiyacını açıkça göstermektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak çalışmalar, eğitim sonrası ölçme ve değerlendirme sistemlerinin yapılandırılmasına, geribildirim mekanizmalarının kurumsal öğrenme süreçlerine entegrasyonuna odaklanabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.119-146.
- Arıbaş, N. ve 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), s.338-363.
- Atay, S., Gülmez, N., Özmen, B., Keskin, H. VE Tatoğlu, E. (2023). Yetenek Yönetiminde Dönüşüm En İyi Uygulama Örneği Olarak Ulusal Staj Programı-Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu. T.C. İnsan Kaynakları Ofisi. Ankara.
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), s.118-139.
- Belényesi, E. & Dobos, A. (2022). Competency-Based Human Resource Management In The Public Service From Educational Perspective. *Public Administration*, 4, p.20-41.
- Bonder, A., Bouchard, C. D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management—An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(1), p.1-10.
- Evirgen, A. (2024). Kamu Kurumlarında Yetenek Yönetimi: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uygulamaları. *Söke İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1), s.47-67.
- Görer, G. (2019). Eğitim ve Geliştirmede Yetkinlik Bazlı Yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İzci, F., & Yıldız, M. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), s. 397-412.
- Khan, H.A. (2018). Globalization and Human Resources Management in the Public Sector, Globalization and the Challenges of Public Administration, Springer Nature Link, p.33-68 https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-69587-7_3

- Mansor, F, Huzaimi,Y., Hashim, M.Z., Muhammad, N. & Omar, N. (2023). Employee Engagement and Organizational Performance, https://www.researchgate.net/publication/374327540_Employee_engagement_and_organizational_performance
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., İstanbul.
- Özdemiray, S. M. ve Gün, M. S. (2024). Kamuda Yetenek Yönetimi: Politika Uygulama Boşluğuna Yönelik Bir İnceleme, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 61, s. 343-360.
- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), s. 101-116.
- Yavuz, A. ve Mesci, M., 2019. Yetenek Yönetimi ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 7(4) s.92-104.
- Anonim, 2024. 2025-2029 Dönemi Çorum İl Özel İdaresi Stratejik Planı, <http://www.sp.gov.tr>. (10.12.2024).
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, <https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/1-nolu-cumhurbaskanligi-kararnamesi>. (7.11.2024).
- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), <https://www.sbb.gov.tr>. (09.12.2024).